

Integrale Politik

Grundlagen, Prinzipien und
Inspirationsquellen



Illustration: Harald Schellander

Autorin:

Dr. Elke Fein

6. Frederic Laloux:

Das TEAL-Paradigma: Inspirationen für die Politik

Dieses Buch entstand im Rahmen der Strategischen Partnerschaft "Leadership for Transition" (LiFT 3.0) *Politics*, 2019-2022. Intellectual Output Nr. 1

Veröffentlicht online 31. August 2022



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Kapitel 6

Frederic Laloux: Mit dem TEAL-Paradigma die Politik neu erfinden

Könnte es sein, dass unsere derzeitige Weltanschauung die Art und Weise einschränkt, wie wir über Politik denken? Könnten wir eine kraftvollere, gefühlvollere und sinnvollere Art und Weise finden, um gemeinsam für dem Gemeinwohl zu dienen und Entscheidungen zu treffen, wenn wir nur unser Glaubenssystem ändern? (Adaptiert von Laloux, 2014: 2)

Ein neuerer und ebenso populärer, von der integralen Theorie inspirierter (und von Ken Wilber umfassend unterstützter) Ansatz ist die Arbeit des belgischen Organisationsberaters Frederic Laloux. Sein Ausgangspunkt war die Beobachtung einer erheblichen Frustration und Desillusionierung angesichts des Ausmaßes, in dem viele Menschen an ihrem Arbeitsplatz „ihre Seele verlieren“. Die Erfahrung, dass Karrieren häufig auf einer grundsätzlichen Abkopplung von den tieferen Bedürfnissen und Sehnsüchten der Menschen beruhen, sowie von dem, was für ihre Beziehungen und den Planeten gut wäre, erinnert auch an Otto Scharmers drei grundlegenden Trennungen, auch wenn Laloux diese nicht ausdrücklich erwähnt. Sein Bestseller "Reinventing Organizations" (2014) ist das Ergebnis seiner Suche nach Alternativen. Darin beschreibt Laloux, was er als ein **neues, ko-kreatives Paradigma für die Gestaltung und Führung von Organisationen** beobachtet, und das er als ein Produkt der im Entstehen befindlichen integralen oder "TEAL"-Bewusstseinsstufe erklärt. Die von ihm beschriebenen "TEAL"-Grundsätze wirken sich auf alle vier Quadranten aus und sind eine wichtige Inspiration für einen neuen Ansatz auch in der Politik.

Biographische Notizen

Interessanterweise gibt es nicht viele biografische Informationen über Frederic Laloux. Es gibt keine Wikipedia-Artikel, abgesehen von Erwähnungen im Zusammenhang mit seinem Buch und seiner Arbeit. Laloux besteht darauf, dass es in seiner Botschaft nicht um seine Person geht, sondern um das neue Paradigma, das er beschreibt. Allerdings hat Laloux seine Geschichte in mehreren Interviews und Präsentationen erzählt.



Nach einem MBA-Studium an der INSEAD Business School (Frankreich), das ihm grundlegende Kenntnisse in Management und Organisationsentwicklung verschaffte, arbeitete er rund 20 Jahre lang als Unternehmensberater und Organisationscoach, hauptsächlich bei McKinsey. Im Laufe der Jahre tat er das, was Unternehmensberater tun: Er half Unternehmen, ihre Leistung zu steigern oder zu optimieren, wobei der Schwerpunkt auf der finanziellen Performance lag.

In diesen Jahren stieß er auf viele Beispiele von Führungskräften und Mitarbeitern, die ihre Arbeit nicht mehr als erfüllend und sinnvoll empfanden. "Es macht heute keinen Spaß mehr, eine Führungskraft zu sein", sagte er in einem Interview. In vielen "offenen Gesprächen mit leitenden Angestellten hinter verschlossenen Türen" erzählten diese Laloux von ihrer Desillusionierung in Bezug auf alle Bereiche ihrer Organisationen, von der Wirtschaft über das Gesundheitssystem bis hin zu Schulen und anderen. "Der Alltag an der Spitze eines Unternehmens ist zu einem Hamsterrad

verkommen. Alle sind einem unglaublichen Druck ausgesetzt, den sie alle irgendwie zu ertragen versuchen. Im Grunde genommen ist fast jeder am Rande des Burnouts" (<https://www.egonzehnder.com/de/interview-mit-frederic-laloux>).

Daher berichtet Laloux, dass er an einem bestimmten Punkt feststellte, dass "ich tief in meinem Inneren spürte, dass etwas an diesen Organisationen kaputt war; es gab etwas zutiefst Ungesundes an den Strukturen und der gesamten Mentalität und dem Bewusstsein dieser Organisationen". Also "hörte ich von einem Tag auf den anderen auf, mit ihnen zu arbeiten" (Interview mit Michael Stone, <https://soundcloud.com/michaelstoneconversations/frederic-laloux>). Er beschloss, seinen Job zu kündigen und begab sich auf die Suche nach einer neuen, erfüllenderen Art der Zusammenarbeit. Mit der Frage im Kopf, wie man anders Geschäfte machen und die Zusammenarbeit freudiger und produktiver gestalten könnte, fragte sich Laloux, was diejenigen seiner ehemaligen Kunden, die sich entschieden hatten, das "Hamsterrad" zu verlassen, stattdessen zu tun begonnen hatten. Also machte er sich auf, nach diesen radikalen Innovatoren zu suchen (ebd.).

Auf seiner Suche nach neuen Wegen, sinnvolle Arbeit zu tun und zu organisieren, stieß er auf mehrere Dutzend Organisationen, die bereits lebten, was Laloux als "TEAL-Paradigma" alsbald der Organisation bezeichnete. Das Ergebnis seiner zweijährigen Feldforschung war sein **Buch "Reinventing Organizations"**, das 2014 erstmals veröffentlicht wurde. Von Ken Wilber mit einem ausführlichen Vorwort versehen, verkaufte sich das Buch bis 2022 rund 500.000 Mal und gilt als eines der wichtigsten Bücher des Jahrzehnts im Bereich Wirtschaft und Unternehmen.

Frederic Laloux lebt heute im Ökodorf Ithaca im Bundesstaat New York. Obwohl er ein beliebter und gefragter Redner ist, zieht er es vor, ein eher zurückgezogenes Leben als Philosoph und Vordenker neuer Geschäfts- und Wirtschaftsformen zu führen und widmet einen Großteil seiner Zeit seiner Frau und seinen beiden Kindern. Seine automatische E-Mail-Antwort lautet: "Wenn Sie mich um einen Vortrag oder einen Rat bitten und innerhalb einer Woche keine Antwort erhalten, betrachten Sie dies bitte als die höflichste Form eines Neins" (zitiert nach <https://www.egonzehnder.com/de/interview-mit-frederic-laloux>). Man kann also mit einer gewissen Sicherheit sagen, dass Laloux lebt, was er predigt.

Grundzüge von Laloux' Konzept des TEAL-Paradigmas im Überblick

Ausgehend von der Beobachtung, dass unsere vorherrschende Lebens- und Arbeitsweise uns von uns selbst, unseren Mitmenschen und letztlich auch von unserer natürlichen Umwelt abkoppelt (Otto Schärmers "drei Trennungen", siehe Kapitel 5), stellt Laloux' Konzept einer "**TEAL**"-**Organisationsweise** eine Lösung dar, die über dieses aktuelle Paradigma hinausgeht. Es ist das Ergebnis der Anwendung von Clare Graves' Modell der kulturellen Entwicklung und von Ken Wilbers integraler Theorie auf die Ergebnisse von zwei Jahren umfangreicher Feld- und Aktionsforschung.

Laloux entwickelt und erläutert seine These eines neuen Paradigmas, das durch integrales (oder: TEAL) Bewusstsein inspiriert ist, in den ersten drei Kapiteln seines Buches. Zunächst ordnet er es in eine "historische und Entwicklungsperspektive" (Laloux, 2014: 11) ein. Im Zuge dessen malt er eine anschauliche Landkarte dessen, wie sich Organisationsmodelle im Laufe der Zeit verändert haben, von den Anfängen der menschlichen soziokulturellen Evolution (100.000-50.000 vor Christus) bis in unsere Zeit. Für jede neue Existenzebene im Stufenmodell von Clare Graves erörtert Laloux die wichtigsten Durchbrüche, Schatten und Leitmetaphern im Blick auf die Art und Weise, wie Menschen auf der jeweiligen Ebene typischerweise das Thema Organisation betrachtet und praktiziert haben (und es immer noch

tun). Laloux' Perspektive als Organisationsentwickler und -berater fügt dem ursprünglichen Modell von Graves dabei beträchtliche Tiefe und Konkretetheit hinzu, was die Entwicklung von Organisationen betrifft.

Zweitens widmet Laloux jeweils ein kurzes Kapitel den der Komplexitätsentwicklung innewohnenden Prinzipien (transzendieren und integrieren) und der derzeit entstehenden neuen, integralen Bewusstseinsebene. In Anlehnung an Wilber nennt er sie "TEAL".¹ Letztere ist gekennzeichnet durch eine Verlagerung von Angst und Defizitmotivation hin zu einer Motivation der Stärke, des Vertrauens und der Fülle, sowie durch den Wunsch, das eigene Potenzial im Dienste des größeren Ganzen voll zum Ausdruck zu bringen.

Dann lüftet Laloux den Vorhang und gibt den Blick auf seine reichhaltige Sammlung empirischer Beobachtungen frei. Er zeigt, wie verschiedene Aspekte des integralen/TEAL-Paradigmas in den von ihm untersuchten Pionierorganisationen praktisch zum Tragen kommen. Zusammenfassend charakterisiert Laloux das neue TEAL-Paradigma des Organisierens als Ergebnis von **drei miteinander verbundenen Kernprinzipien**, die er in allen beschriebenen Fällen beobachtet hat:

- Selbstorganisation,
- Ganzheitlichkeit und
- das Lauschen auf den evolutionären Zweck (Purpose) der Organisation.

Gemeinsam verändern sie die Art und Weise, wie Leben und Arbeit organisiert werden. Die neue Leitmetapher dieses Paradigmas ist die eines "lebenden Systems" (Laloux, 2014: 55).

Die drei Leitprinzipien zeigen, dass sich Laloux' Charakterisierung des TEAL-Paradigmas nicht nur auf die äußere, sichtbare Form bezieht, die eine Organisation annimmt (Wilbers unterer rechter Quadrant). Vielmehr geht er davon aus, dass TEAL mit entsprechenden Veränderungen in allen vier Quadranten einhergeht: es impliziert ein neues Bewusstsein (ULQ) und eine entsprechende Organisationskultur (LLQ), die wiederum spezifische Praktiken, Rituale und Verhaltensweisen (URQ) hervorbringen, die das organisatorische Leben prägen und entsprechende Strukturen, Regeln und Institutionen schaffen.

Laloux erörtert auch einige entscheidende Bedingungen dafür, dass diese "Blaupause" einer TEAL-Organisation voll funktionsfähig ist. Ferner gibt er Ratschläge dazu, wie TEAL in Organisationen umgesetzt werden kann, die zuvor nach anderen Logiken funktioniert haben. Im Wesentlichen muss das neue Paradigma von der aktuellen Führung gebilligt und unterstützt werden.

Zur Frage, wie TEAL als Paradigma und Weltanschauung die Gesellschaft als Ganze verändern könnten und wie sie sich auf den Bereich der Politik übertragen ließen, gibt Laloux' lediglich einige weiterführende Hinweise. – Es ist also an uns, diese zu vertiefen.

¹ Offenbar hatte Laloux zunächst Don Beck, den Mitautor von "Spiral Dynamics", um eine Empfehlung oder ein Vorwort gebeten, lehnte aber ab, nachdem Beck im Gegenzug verlangt hatte, als Mitautor des gesamten Buches aufgeführt zu werden.

Zusammenfassung: Schlüsselkonzepte, Thesen und Elemente

* Das derzeit entstehende **TEAL-Paradigma** bietet eine neue Art der Gestaltung und Führung von Organisationen auf der Grundlage eines ganzheitlicheren, integralen Bewusstseins.

* Laloux' Buch "**Reinventing Organizations**" (2014) stellt über 12 Organisationen aus allen Bereichen vor, die verschiedene Varianten des TEAL-Paradigmas in ihrer täglichen Arbeit umgesetzt haben.

* **Methode:** Feldforschung, intensive teilnehmende Beobachtung in mehreren TEAL-Organisationen.

* **Kernaussagen:**

- Die Art, wie wir unsere Zusammenarbeit organisieren, entwickelt sich mit zunehmender Komplexität unseres Denkens. Jeder Bewusstseinsstufe (Graves/Spiral Dynamics) entspricht ein Paradigma.

- Im TEAL-Paradigma sind nicht mehr Angst oder Mangel handlungsleitend, sondern Vertrauen, Fülle und der Wunsch, das eigene Potenzial in den Dienst am größeren Ganzen zu stellen.

* **Wesentliche Grundsätze des TEAL-Paradigmas:**

- **Selbstmanagement:** TEAL-Organisationen haben flache, funktionale Hierarchien und vertrauen darauf, dass ihre kleinsten Einheiten (Teams) sich vollständig selbst organisieren. Diejenigen, die mit einem Problem/einer Herausforderung konfrontiert sind, sind auch für dessen Lösung verantwortlich. Bevor sie eine Entscheidung treffen, müssen sie jedoch den Rat anderer einholen.

→ *Inspiration für die Politik:* Entscheidungsfindung dezentralisieren und die Weisheit (und kollektive Intelligenz) der vielen flexibler und systematischer einbeziehen!

- **Ganzheitlichkeit:** Jeder ist als ganze Person willkommen, nicht nur in der beruflichen Rolle oder Identität. Diese Kultur der Ehrlichkeit und Integrität fördert Verantwortung und Engagement.

→ *Inspiration für die Politik:* Zusammenarbeit jenseits formaler Zugehörigkeiten fördern; Schaffung sicherer Räume für mehr Integrität, Schattenarbeit und Zulassen von Nicht-Wissen.

- **Evolutionärer Zweck/Purpose:** Alle TEAL-Organisationen sind um einen Purpose (höheren Zweck) herum aufgebaut, dem sie dienen und der ihre Strukturen, Arbeitsabläufe und ihre Organisationskultur bestimmt. Ihre Existenz ist kein Selbstzweck. Die Organisation verändert sich (und kann sich sogar auflösen), wenn sich ihr Purpose verändert.

→ *Inspiration für die Politik:* Wettbewerb und Konkurrenzkampf um Macht muss Kooperation im Dienste eines größeren (globalen) gemeinsamen Ziels weichen: das Leben und nachhaltige Lebensbedingungen auf der Erde zu schaffen und zu erhalten.

* **Ideen für eine TEAL-Gesellschaft:**

- Eine Politik im Dienst am o.g. höheren Zweck würde sich für eine radikale De-Growth-Agenda einsetzen und den dafür notwendigen Bewusstseinswandel unterstützen.

- Kleine Einheiten, in denen und für die Menschen Verantwortung übernehmen, sind hervorragende Triebkräfte des Wandels, im Innen wie im Außen.

- Die Demokratie ist ein lebendiger, sich wandelnder Organismus, der in Richtung TEAL weiterentwickelt werden kann und sollte.

Das TEAL-Paradigma des Organisierens

Vertrauen Sie auf die kollektive Intelligenz des Systems! (Laloux, 2014: 85)

Wie bereits angedeutet, betrachtet Laloux seine Arbeit aus einer dezidiert evolutionären, entwicklungsbezogenen Perspektive. Mit anderen Worten: Er sieht die neu aufkommenden Formen der Organisation der Zusammenarbeit als Ausdruck einer neuen integralen (TEAL-) Kultur, wie sie von Ken Wilber, Jean Gebser und Clare Graves beschrieben wurde. Im Zuge seiner Feldforschung konnte er diese Kultur in vielen verschiedenen Kontexten unabhängig voneinander beobachten.

Laloux veranschaulicht seine These durch die Identifikation von **drei Kernprinzipien**, die seiner Meinung nach für das neue, integrale Bewusstsein maßgeblich sind. Zusammen genommen können sie als ein völlig neues Betriebssystem verstanden werden, das die Strukturen, Institutionen, Denkweisen und Praktiken, an die wir alle in unserer gegenwärtigen politischen Erfahrung gewöhnt sind, transzendiert und einschließt, d.h. darüber hinausgeht. Zugleich haben sie unmittelbare Auswirkungen in allen vier Quadranten des Organisationslebens.

Wir stellen nun diese Kernprinzipien der Reihe nach vor und diskutieren, inwieweit sie auch Eckpfeiler einer neuen, TEAL-Politik sein können.

1. Das Prinzip der Selbstverwaltung (Selbstorganisation)

Aus Vertrauen erwächst Verantwortung. Wenn Menschen in kleinen Teams von vertrauenswürdigen Kollegen arbeiten, geschehen außergewöhnliche Dinge. (Laloux, 2014: 81)

Das erste Element des von Laloux erörterten TEAL-Organisationsmodells ist das Prinzip der Selbstorganisation oder der Selbstverwaltung. Es hat eine strukturelle und eine prozessuale Dimension. Kurz gesagt geht es darum, die Entscheidungsfindung auf der niedrigsten möglichen Ebene zu belassen, idealerweise bei denjenigen, die sich täglich mit den jeweiligen Themen befassen und die in ihrer täglichen Arbeit am meisten damit zu tun haben oder davon betroffen sind. In einem Unternehmen oder einer Organisation ist dies die Ebene der Teams. Anders als hierarchische Organisationen sind TEAL-Organisationen daher immer um bestimmte Bedürfnisse oder klar definierte Aufgaben herum organisiert, die einzelne Einheiten im größeren Kontext der Organisation erfüllen.

In struktureller Hinsicht nennt Laloux eine Reihe von **Implikationen und Vorteilen dieses "Betriebsystems"**, die er in Pionierorganisationen beobachtet hat. Erstens wird die Entscheidungsfindung an den konkreten Bedürfnissen konkreter Einheiten ausgerichtet, so dass Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die am kompetentesten und am meisten betroffen sind. Dies erhöht nicht nur die Qualität der Entscheidungen, sondern reduziert auch den Verwaltungsapparat und die damit verbundenen Kosten auf ein notwendiges Minimum.

Zweitens ist es in relativ kleinen Gruppen, die sich regelmäßig treffen, einfacher, eine pragmatische Form der Zusammenarbeit aufzubauen. Menschen, die einander kennen und sich bei Bedarf persönlich treffen können, haben es leichter, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Im Zuge dessen werden sie auf natürliche Weise die Kernkompetenzen und Schwächen der jeweils anderen entdecken und beginnen, Aufgaben und/oder Entscheidungen, sofern erforderlich, an diejenigen zu delegieren, der oder die in einem bestimmten Bereich am kompetentesten ist. Diese flexible Rollenübernahme schafft

nicht nur einen Raum des Vertrauens, sondern bietet allen Beteiligten auch die Möglichkeit, aus Erfahrungen zu lernen. Im besten Fall gewöhnt sich das Team daran, seine gemeinsame kollektive Intelligenz anzuzapfen.

Drittens wird durch die Sicherstellung der Entscheidungsfindung auf niedriger Ebene in diesen Organisationen eine **Kultur der Verantwortung**, der Ermächtigung und des Engagements geschaffen. Denn wenn die Teams ihre Probleme nicht selbst lösen, wird es auch niemand anderes für sie tun.

Viertens wird sich der Fokus in derartigen Kontexten unweigerlich von Problemen auf Lösungen verlagern.

In Bezug auf die **Prozessqualitäten**, die mit dem Prinzip der Selbstverwaltung und der dafür erforderlichen Kultur einhergehen (unterer linker Quadrant), fand Laloux ebenfalls eine Reihe typischer Merkmale in allen in dem Buch vorgestellten Pionierorganisationen.

Ein sehr verbreitetes Instrument ist der **Beratungsprozess (advice process)**. Er besagt, dass diejenigen, die für die Entscheidungsfindung zuständig sind, vor einer Entscheidung ein bestimmtes Verfahren durchlaufen müssen. Im Rahmen dessen müssen sie sich von mindestens einem oder zwei kompetenten anderen Personen beraten lassen, bevor sie ihre Entscheidung treffen. Umgekehrt müssen sich die Teammitglieder verpflichten, Verantwortung für ihre gemeinsamen Anliegen zu übernehmen und sich zu Wort zu melden, wenn etwas schief läuft, damit der oder die Entscheidungsträger/in oder das Team als Ganzes etwaige Probleme erkennt und angehen kann. Man kann sich hier nicht einfach still verhalten oder sich beschweren und darauf warten, dass jemand anderes die Dinge für einen regelt oder löst.

Da die Kultur der (Selbst-)Ermächtigung von unten nach oben den einzelnen Teammitgliedern viel mehr Rechte und Verantwortung auferlegt, haben alle von Laloux beschriebenen Pionierorganisationen einen besonderen Schwerpunkt auf **Unterstützungsmechanismen und -prozesse** gelegt. Diese können die Form von formalisierten Konfliktlösungsverfahren, professioneller Moderation oder Coaching- und von Supervisionsangeboten auf allen Ebenen annehmen. Anstatt Mittel für Top-Down-Kontrollstrategien auszugeben, investieren TEAL-Organisationen auf diese Weise in die persönliche Entwicklung und in die Fähigkeiten ihrer Mitglieder. Dies kommt wiederum der gesamten Organisation zugute und stärkt ihre kooperative Kultur.

Inspirationen für die Politik

Wenn man bedenkt, dass Demokratie ein Instrument der Selbstverwaltung ist, erscheint das Prinzip der Selbstorganisation auch für den politischen Bereich relevant und attraktiv. Auch im Blick auf das weit verbreitete Ideal der Bürgerbeteiligung und der Einbeziehung von Interessengruppen scheint es unmittelbar einschlägig zu sein. Doch so selbstverständlich es auf den ersten Blick klingen mag, müssen wir doch einige **strukturelle Unterschiede zwischen der Führung einer Organisation und der Gestaltung von Selbstorganisation in der demokratischen Politik** bedenken.

Die größte Herausforderung in dieser Hinsicht ist die **Repräsentation**. Gegenwärtig sind die Menschen in der Regel aufgrund ihrer Geburt oder ihrer Sozialisation Mitglieder politischer Einheiten wie Staaten, Städte oder Gemeinden, und nicht so sehr aufgrund ihrer eigenen freien Entscheidung. Dies bedeutet, dass die Definition gemeinsamer Regeln für die Mitglieder einer politischen Einheit ein höheres Maß an Legitimität und Zustimmung erfordert als bei einer Organisation, der die Menschen freiwillig beigetreten sind.

Aus dem TEAL-Prinzip der Selbstorganisation lassen sich jedoch eine Reihe von **Ideen und allgemeinen Anregungen** ableiten. Hier sind einige davon:

- Entscheidungen auf der niedrigsten möglichen Ebene treffen, d. h. möglichst nah an den Menschen und Interessengruppen, wobei die Verantwortung für die Entscheidung bei den Entscheidungsträgern verbleibt.
- den Menschen ein **größtmögliches Mitspracherecht** bei Themen geben, die sie betreffen, an denen sie ein Interesse oder über das sie Fachwissen haben, und zwar durch Formate der Bürgerbeteiligung wie Bürgerversammlungen, regelmäßige Townhall-Meetings usw.
- ihnen die **Mittel** an die Hand geben, die sie benötigen, um fundierte und nachhaltige Entscheidungen zu treffen (Daten/Informationen, Perspektiven der Interessengruppen, Budget usw.)
- ihnen die **Unterstützung** zukommen lassen, die ihnen hilft, eine Kultur der geteilten Führung zu leben (professionelle Moderation, Konfliktlösungsdienste usw.)
- Anstatt zur Stimmabgabe für Parteien aufzurufen, die statistisch gesehen 98 % der Wählerschaft ausschließen, sollte die Einführung von Formaten für **rotierende Rollen unter den Bürgern** in Erwägung gezogen werden, um die zufällige Repräsentation sowie das Gefühl der Eigenverantwortung der Menschen zu stärken.
- die Idee der formalen Gleichheit (eine Person, eine Stimme) durch die Idee einer angemessenen (nicht gleichen) Stimme ersetzen, um so zu einem Gefühl der **gleichberechtigten Handlungsfähigkeit und Macht** zu gelangen.

2. Das Prinzip der Ganzheitlichkeit

"Es gibt keine Leistung ohne Glück" (Laloux, 2014: 109).

Das zweite Kernprinzip, das Laloux in allen TEAL-Organisationen identifiziert hat, ist das **Streben nach Ganzheitlichkeit** in der Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen.

In unserem heutigen Paradigma haben wir uns daran gewöhnt, in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Rollen zu spielen, zum Beispiel am Arbeitsplatz, im Geschäftsleben, als Politiker, Bürger, Elternteil oder Freund/in. Für die meisten Menschen unterscheiden sich die Rollen in ihrem öffentlichen Leben von denen in ihrem Privatleben – oder stehen manchmal sogar im Widerspruch zueinander. Viele haben sich angewöhnt, sich in beiden Bereichen ganz unterschiedlich zu verhalten, je nachdem, welche Erwartungen sie (glauben) erfüllen zu müssen.

Diese Trennung der Rollen und Identitäten hinterlässt bei vielen Menschen nicht nur ein Gefühl der Abgetrenntheit und der Unzufriedenheit. Wenn man von ihnen verlangt, dass sie nur mit ihrer beruflichen Identität zur Arbeit kommen, während sie einen Teil von sich selbst zu Hause lassen, werden sie daran gehindert, ihr ganzes Selbst und damit ihr höchstes Potenzial bei der Erfüllung der betreffenden Aufgaben einzubringen. Umgekehrt hindert man die Mitarbeitenden daran, sich mit ihren privaten Problemen auseinanderzusetzen, und hindert ihre Kollegen daran, persönliche Probleme eines Teammitglieds zu würdigen und bei Bedarf Hilfe oder Unterstützung anzubieten. Letzteres könnte wiederum ein wirksames Mittel zur Stärkung von Vertrauen, Zusammenarbeit und Gemeinschaft sein.

TEAL-Organisationen haben diese Beschränkungen des derzeitigen *"Business as usual"*-Paradigmas überwunden und laden ihre Mitglieder ein, während ihrer gesamten Zeit in und mit der Organisation als ganze Personen präsent zu sein. Sie haben **drei Strategien** entwickelt, um das Prinzip der Ganzheitlichkeit in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.

Zunächst einmal ist Ganzheitlichkeit ein zentrales und meist ausdrücklich erklärtes Element ihrer **Organisationskultur**. Laloux nennt dies "die Menschlichkeit auf der Arbeit zulassen". Dazu gehört die Schaffung von warmen, einladenden Räumen, in denen sich die Menschen vertrauensvoll und sicher genug fühlen, um sich so zu zeigen, wie sie sind, ohne Angst zu haben, bewertet oder kritisiert zu werden. Viele TEAL-Organisationen gestatten ihren Mitgliedern auch, Hunde oder Kinder mit zur Arbeit zu bringen, um ihnen praktische Sorgen zu nehmen, die damit möglicherweise verbunden sind.

Diese ganzheitliche Kultur wird im Allgemeinen von einer Reihe starker und transparenter Werte getragen, die aus dem Zweck (Purpose) der Organisation abgeleitet sind und deutlich machen, welche Verhaltensweisen inakzeptabel sind. Dazu gehört auch eine **Kultur der Integrität und Ehrlichkeit**, wenn es darum geht, sich den Realitäten innerhalb und außerhalb der Organisation zu stellen. Darüber hinaus werden gegenseitige Verpflichtungen in der Regel explizit gemacht.

Dieser Kulturwandel hin zur gemeinsamen Menschlichkeit aller Beteiligten bedeutet, dass es – ähnlich wie in einer Familie – keine äußeren Statusmerkmale oder Titel mehr gibt, auf denen die Menschen ihre Identität aufbauen können, abgesehen von ihren individuellen Beiträgen zu den gemeinsamen Zielen und Zwecken (siehe Abschnitt unten).

Zweitens stellen TEAL-Organisationen sicher, dass ihre Kultur der Ganzheitlichkeit nicht nur eine Absichtserklärung ist, die an den Wänden hängt, sondern eine **lebendige Praxis**, die in ihrer täglichen Arbeit präsent ist und von ihren Mitgliedern verinnerlicht wird. So bestehen sie beispielsweise darauf, dass ihre Werte Gegenstand regelmäßiger Diskussionen und Reflexionen unter allen Mitgliedern sind. In der Regel hat jede TEAL-Organisation eine Reihe individueller Praktiken entwickelt, die dazu beitragen, ihre Organisationskultur zu erhalten und zu fördern. Gleichzeitig unterstützen TEAL-Organisationen ihre Mitglieder dabei, einen bestmöglichen Beitrag zu dieser Kultur zu leisten, indem sie ihr bestes Selbst in ihre Teams und die Organisation als Ganze einbringen.

Zu den typischen Praktiken zur Unterstützung einer TEAL-Kultur gehören:

- regelmäßiger (täglich oder wöchentlicher) persönlicher Check-In (z.B. etwas "Gutes oder Neues" erzählen)
- das Veranstalten von Tagen des Dankes, der Kunst, des Geschichtenerzählens und ähnlichen gemeinschaftsbildenden Events
- regelmäßige Reflexions- und Dialogrunden
- Sitzungspraktiken, die dazu beitragen, alle Stimmen zu hören und die Egos aller Beteiligten in Schach zu halten
- Verwendung von Zimbeln und stillen Räumen zur Entschleunigung von Gesprächen, Meditation und Stille
- Zeit und Fachwissen für die Behandlung und Lösung von Konflikten zwischen Mitgliedern und/oder Teams.

Diese und andere Praktiken helfen Organisationen, eine TEAL-Kultur aufrechtzuerhalten und auszubauen, indem sie ihren Mitglieder erlauben, diese täglich zu erleben. Indem sie genügend Raum und Zeit bieten, um etwaige Spannungen in einer wertschätzenden und konstruktiven Weise anzusprechen, sorgen sie auch für tiefgreifendes Lernen und Veränderung bei allen Beteiligten.

Drittens stellte Laloux fest, dass TEAL-Organisationen **ihre Mitglieder** in vielerlei Hinsicht aktiv **unterstützen und schulen**, sowohl im Hinblick auf die Förderung der Organisationskultur, als auch auf die

Entwicklung ihres eigenen persönlichen und beruflichen Potenzials. Vieles davon geschieht durch die TEAL-Kultur und -Praktiken selbst.

Nach dem Motto "jedes Training ist gut" (ebd.: 178ff.) bieten die von Laloux porträtierten Pioniere aber auch umfangreiche Trainings, Coachings, Intervision und Supervision für Teams und Einzelpersonen an. Ihre Überzeugung, dass erfolgreiche Mitglieder die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisation sind, veranlasst sie dazu, umfassende Unterstützung nicht nur in Bezug auf berufliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten oder Herausforderungen am Arbeitsplatz anzubieten, sondern auch im Blick auf die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder und sogar die Bewältigung persönlicher Probleme.

All diese Praktiken tragen zur Bewusstseinsbildung, zum Aufbau eines sicheren und respektvollen Umfelds und zu einer Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Wertschätzung und der Neugierde bei. Gemeinsam helfen diese Elemente den Menschen, "das Risiko einzugehen, die Wahrheit (ihrer) Seele auszusprechen und zu lernen, mit den Konflikten umzugehen, die sich daraus ergeben könnten" (ebd.: 143ff.). Dies wiederum ist eine Voraussetzung für ein gesundes Maß an *Schattenarbeit* – wie Ken Wilber es nennt, die die Integrität sowohl der Organisation als Ganzer als auch die ihrer Mitglieder vertieft. Indem das TEAL-Paradigma die kontinuierliche individuelle und kollektive Selbstreflexion und das Verlernen früherer Gewohnheiten fest im Betriebssystem der Organisation verankert, schafft es die Voraussetzungen für **lernende Organisationen**. Und gleichsam als Nebeneffekt werden "Verstand, Hände, Herzen und Seelen" der Mitglieder gleichermaßen angesprochen, was in ihnen ein Glücksgefühl hervorruft, das offenbar auch ihre gemeinsame Leistung erhöht (ebd.: 94).

Inspirationen für die Politik

"Wenn wir in der Fülle unseres Menschseins in der Welt sein können, wozu sind wir dann fähig?" (Laloux, 2014: 305)

Wie kann also das Prinzip der Ganzheitlichkeit in der Politik angewendet werden? Zunächst einmal ist es ein guter Indikator dafür, was die Politik, wie wir sie kennen, *nicht* tut. Anstatt Menschen als ganze Personen einzuladen, zwingt die derzeitige Politik sie in der Regel dazu, eine ziemlich enge und manchmal schlecht definierte Rolle einzunehmen, was oft zu Spannungen mit anderen Rollen und Identitäten führt. Von Politikern wird zum Beispiel erwartet, dass sie sich im Einklang mit der Ideologie ihrer Partei verhalten und gleichzeitig ihrem Gewissen folgen oder, wenn sie ein Amt innehaben, aus ihrer Rolle heraus sprechen.

Tabelle 1 zeigt einige Beispiele dafür, inwieweit eine Kultur der Ganzheitlichkeit das genaue Gegenteil unserer derzeitigen Politik zu sein scheint. Die rechte Spalte ist eine Einladung, mögliche Wege und Akupunkturpunkte für Veränderungen im derzeitigen System zu erkunden.

Tabelle 1: Anwendung des Prinzips der Ganzheitlichkeit in der Politik

Das Prinzip der Ganzheitlichkeit	Aktuelle Politik	Akupunkturpunkte für Veränderung
Menschen einladen, sich als ganze Person zu zeigen	Politiker sind in mehrere Rollen verstrickt: als - Parteimitglieder, - Amtsinhaber, - Vertreter einer Wählergruppe - Menschen	Politisches System: Organisation der politischen Vertretung über die Parteien hinaus
Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit	Misstrauens-/Kontroll- und Wettbewerbskultur	Förderung der Zusammenarbeit anstelle von Wettbewerb
Kopf, Herz, Hände und Seele einladen	Der Kopf wird höher bewertet als das Herz. Gefühle zu zeigen wird als Schwäche angesehen	Formate fördern, die mehr Ganzheitlichkeit und Weisheit in die Politik einladen
Kultur der Offenheit und des Lernens	Von Politikern wird erwartet, dass sie Experten sind und zu praktisch jedem Thema eine eindeutige Position haben	Nichtwissen als Mittel zur Erlangung tieferer Einsicht und höherer Weisheit wertschätzen
Fehler zu machen ist willkommen und sogar erwünscht, um daraus zu lernen.	Medien und politische Konkurrenten suchen ständig nach Schwächen und Fehlern (des Gegners), um diese auszunutzen	Aufforderung zur Schattenarbeit statt Schuldzuweisungen
Aufforderung, die Wahrheit unserer Seele zu sagen	Sagen, was die Leute angeblich hören wollen	Sichere Räume für mehr Integrität schaffen
Rollen werden auf der Grundlage von Kompetenz und Vertrauen besetzt	Rollen häufig "unter der Hand" vergeben, als Quelle von Macht über...	Erkundung und Anerkennung der individuellen Kompetenzen jedes Einzelnen
Offenheit und Nicht-Wissen als Wert und Fähigkeit	Unwissenheit als Schwäche, lädt engstirniges "Expertentum", Selbstdarstellung und Kurzsichtigkeit ein	Erleichterung der Perspektivintegration auf der Grundlage eines <i>aperspektivischen</i> Ansatzes

3. Das Prinzip des Hörens auf den evolutionären Zweck (Purpose)

Das dritte, in allen TEAL-Organisationen anzutreffende Prinzip muss eigentlich als das erste betrachtet werden, wenn es darum geht, die Politik zu verändern. Bei diesem Prinzip geht es darum, auf das tiefere WARUM zu hören. Laloux stellt fest, dass TEAL-Organisationen **um einen generativen Zweck herum aufgebaut** sind (Purpose). Es ist also ihr Zweck, der sie überhaupt erst ins Leben ruft. Anders als moderne oder traditionellere Organisationen, die sich in der Regel selbst erhalten wollen, ist eine TEAL-Organisation also kein Selbstzweck. Wenn sie sich selbst im Dienste an einem tieferen (oder höheren) WARUM oder einem größeren, neu entstehenden Zweck sieht, bedeutet dies, dass dieser Zweck durchaus über die Organisation selbst hinausgehen kann. Außerdem "kann sie sich nicht auf die Grenzen der eigenen Organisation beschränken, (wenn sie) ihren Zweck ernst nimmt" (Laloux, 2014: 216). Vielmehr beschreibt Laloux die TEAL-Haltung dahingehend, "ein Partner der Welt (zu sein), die sich selbst erschafft" (ebd.: 220f.).

Daraus folgt, dass sich der Zweck einer Organisation im Laufe der Zeit ändern kann. Auch dies zeigt, dass das TEAL-Paradigma **zutiefst evolutionär** ist. Wenn es sich auf die entstehende Zukunft konzentriert, die sich verwirklichen will, so knüpft dies an Idee einer Bewegung hin zu mehr Ganzheitlichkeit an, wie sie bereits von Aurobindo beschrieben wurde (siehe Kapitel 1).

Offensichtlich handelt es sich dabei um eine grundlegende Veränderung der gesamten Haltung, wie man in der Welt steht. Während das derzeit noch vorherrschende moderne Paradigma (Gebbers' mentale Struktur, Graves' ER) darauf abzielt, die Welt nach den eigenen Plänen und Vorstellungen zu gestalten, setzt der integrale/TEAL-Ansatz in erster Linie eine klare Absicht auf der Grundlage seines Gesamtziels. Er schafft alsdann Raum, um mit allen Sinnen auf alle auftauchenden (grob bis subtilen) Hinweise zu hören, und geht dann ziemlich mühelos mit dem Fluss, um auf das zu reagieren, was die Beteiligten im gegebenen Kontext, dem wahrgenommenen Feld oder der vorliegenden Situation als notwendig empfinden. Er vertraut darauf, zu den notwendigen nächsten Schritten geführt, vorausgesetzt, es werden keine egoistischen Ziele verfolgt. Dies ist ein sehr viel leichter, aber kulturell immer noch kontra-intuitiver Ansatz, der auf energetischer Resonanz und auf Vertrauen aufbaut, statt auf geschriebenen Regeln.

"Mündlich zu bleiben, hält es lebendig" (ebd.: 201).

Die Essenz dieses dritten Prinzips, die Haltung des Zuhörens auf das, was auftauchen will, ist Scharmers *Presencing*-Modus sehr ähnlich. Es lässt sich auch sehr gut mit dem verbinden, was Hanzi Freinacht (siehe Kapitel 7 unten) später als die Vision einer "zuhörenden Gesellschaft" formulierte (Freinacht, 2017). Denn wenn es um Organisationen und erst recht um Politik und Gesellschaft geht, ist dieser Modus des generativen Zuhörens letztlich eine **kollektive Praxis**. Sie erfordert die gemeinsame Anstrengung einer Gruppe, in der jede und jeder als gleichwertiger Sensor betrachtet wird. Da verschiedene Menschen in der Regel sehr unterschiedliche Fähigkeiten des Zuhörens und Wahrnehmens haben, ist es ihr **gemeinsames Zuhören**, das hilft, das volle Potenzial der **kollektiven Intelligenz** zu erschließen.

Diese durch das TEAL-Bewusstsein und die TEAL-Identität bewirkte Schwerpunktverlagerung hat wichtige Auswirkungen. Eine entscheidende Folge ist, dass dort, wo sich alle auf eine gemeinsame Herausforderung konzentrieren, der Gedanke des **Wettbewerbs keine Rolle mehr spielt**. Die von Laloux beobachteten TEAL-Organisationen teilen ihre Ideen gerne mit anderen, auch mit ihren Konkurrenten in der jeweiligen Branche, und laden diese ein, zu imitieren, was sich als erfolgreich erwiesen hat. Nach ihrer Logik wird die Weitergabe von Wissen darüber, wie man ein lohnendes größeres Ziel erreicht, und die Einladung an andere, sich einem anzuschließen, die eigenen Bemühungen zur Erreichung dieses Ziels nur beschleunigen und unterstützen.

Eine zweite Implikation ist, dass sich die Organisation, wenn der Zweck erfüllt ist, entweder mit ihrem Zweck transformieren oder sich einfach auflösen kann. Strukturen sind in diesem Paradigma kein Selbstzweck, sondern folgen vielmehr dem übergeordneten Zweck der Organisation.

Drittens bringt die Haltung und die Praxis, sich auf einen evolutionäre Zweck auszurichten, in praktischer Hinsicht viel **flüssigere Strukturen und Praktiken** hervor als die linearen, von oben nach unten gerichteten und oft hierarchischen Ansätze, die wir von traditionelleren Organisationen gewohnt sind. TEAL-Organisationen haben daher Gewohnheiten und Praktiken entwickelt, die denen ähneln, die wir in Kapitel 5 von Scharmer gelernt haben, und die Folgendes fördern und einladen:

- Momente der **Stille**, die es ermöglichen, besser auf Hinweise darüber zu lauschen, wonach ihr tieferes Ziel verlangt
- eine Erkundung, Sammlung und Integration möglichst vieler verschiedener relevanter **Perspektiven** zu diesem Thema,
- Lernen und (Selbst-)Verbesserung durch das Geben und Erhalten von **Feedback** von Kollegen und anderen Teammitgliedern,
- Ideen so schnell wie möglich in die **Praxis** umsetzen (fail fast), um herauszufinden, was funktioniert und was nicht,
- ihre Mitglieder ermutigen, zu handeln und **Fehler zu machen**, um mehr Feedback aus der Realität zu erhalten, das dann zur Verbesserung und Feinabstimmung der Prototypen beiträgt.

Wie also lässt sich nun das Paradigma des Zuhörens auf das entstehende Ziel in den Bereich der Politik übertragen?

Inspirationen für die Politik

Wie bereits erwähnt, scheint das dritte Prinzip von Laloux das grundlegendste zu sein, wenn es darum geht, die Politik auf der Grundlage eines TEAL/integralen Bewusstseins neu zu erfinden. Die Frage nach dem tieferen WARUM ist eine einfache, aber nur selten ernsthaft angewandte Praxis. Wenn die Politik sich angewöhnen würde, auf das tiefere WARUM zu hören, bevor sie sich konkreteren Fragen und Herausforderungen zuwendet, könnte ihre Suche nach Antworten viel zielgerichteter und effizienter werden. Allerdings würde dies bedeuten, dass man langsamer vorgehen und einer Reihe von **liebgewonnenen Gewohnheiten und Praktiken bewusst entgegenwirken** müsste, wie z. B.

- die Definition politischer Strategien auf der Grundlage von Parteiprogrammen
- die Ausarbeitung von Aktionsplänen und das Festlegen von Zielen
- die Abgrenzung der eigenen politischen Identität von denen der Konkurrenten, d.h. Verstärkung des Gefühls der Getrenntheit in der Gesellschaft
- Nullsummenspiele (ich gewinne – du verlierst)
- die Suche nach kurzfristigen Erfolgen, indem man einer bestimmten Wählerschaft zu gefallen versucht,

...um nur einige zu nennen.

Stattdessen würde die Politik versuchen, **neue Formate, Standards und Praktiken zu etablieren**, um auf den neuen, höheren Zweck zu reagieren. Sie sollten dabei helfen,

- den tieferen Sinn/höheren Zweck der jeweiligen politischen Einheit zu erkennen und im Blick zu behalten
- jeden einzuladen, als Sensor zu fungieren und seine/ihre Perspektive in den politischen Prozess einzubringen
- Schattenthemen und blinde Flecken, die mit begrenzten egozentrischen Perspektiven verbunden sind, wahrzunehmen und aktiv anzugehen
- eine politische Kultur der Zusammenarbeit und Inklusion zu schaffen
- Prozesse zur Erschließung kollektiver Intelligenz zu fördern
- intuitive und andere transrationale Ansätze zur Entscheidungsfindung zu stärken, zusätzlich zur rationalen Dimension
- geeignete Zustände und Feldqualitäten zur Vertiefung von Beratungs- und Entscheidungsprozessen aktiv zu nutzen

- Erfolgsindikatoren zu schaffen, die durch den Gesamtzweck (d. h. das kosmo-lokale Wohlergehen) und durch das "Richtige tun" definiert sind, wie z. B. der "[Good Country Index](#)".
- eine politische Kultur des schnellen Scheiterns und des Lernens aus Fehlern zu unterstützen
- die Bürgerinnen und Bürger zu ermutigen, ihre eigenen individuellen Ziele zu entwickeln und zu verfolgen und auf dieser Grundlage einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Neben diesen Schlussfolgerungen, die wir aus Laloux' drei Kernprinzipien des TEAL-Paradigmas für den Bereich der Politik ziehen können, hat Frederic Laloux auch einige eigene Gedanken und Ideen zu den weiteren sozialen und politischen Implikationen des TEAL-Bewusstseins formuliert.

Laloux' Vision einer TEAL-Gesellschaft

"Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu gestalten" (Peter Drucker, zitiert nach Laloux, 2014: 293).

Am Ende seines Buches widmet Frederic Laloux ein separates Kapitel den Folgen, die sich aus dem entstehenden TEAL-Bewusstsein für die Gesellschaft als ergeben könnten, wenn es mehr Unterstützung und Schwung erhält. Ausgehend von der Annahme, dass TEAL in der Tat eine qualitativ neue Struktur oder Bewusstseinsstufe ist, deren Zeit gekommen ist und die daher früher oder später an Einfluss gewinnen wird, skizziert er einige Trends, die auf seinen Beobachtungen dessen beruhen, was in Pionierorganisationen bereits geschieht.

Zur Veranschaulichung dieser evolutionären Perspektive vergleicht Laloux das Ausmaß des TEAL-Bewusstseins mit dem Aufkommen und der Einführung des Automobils im Jahr 1900, das als Schlüsselinnovation dieser Zeit schon bald "**die grundlegende Infrastruktur der Gesellschaft völlig verändern sollte**", etwa durch asphaltierte Straßen, Autobahnen, Tankstellen, Vorstädte und Einkaufszentren (Laloux, 2014: 294). In ähnlicher Weise malt er unter Berücksichtigung der grundlegenden Elemente des TEAL-Bewusstseins eine spekulative Vision davon, "wie eine evolutionär-TEAL ausgerichtete Gesellschaft aussehen könnte" (ebd.). Seine Vision bietet nicht nur reichhaltige *Denkanstöße* für eine integrale Politik; sie lässt sich auch gut mit dem verbinden, was viele der vom LiFT *Politics*-Projekt untersuchten Pioniere vorschlugen. Hier sind einige Inspirationen:

- Aus einer integralen/TEAL-Perspektive betrachtet, besteht der **Zweck aller Politik** darin, optimale Lebensbedingungen auf dem Planeten Erde zu schaffen, nicht nur für die gesamte Menschheit, sondern auch für unsere Mitgeschöpfe, einschließlich des planetarischen Ökosystems als Ganzem.
- Ausgehend von diesem Ziel beginnt die TEAL-Politik mit der Anerkennung der Grenzen dieses Planeten und der Tatsache, dass er "kein unbegrenztes Wachstum beherbergen kann". Dies wiederum impliziert, dass die meisten von uns Menschen **ihren Lebensstil und ihre Konsumgewohnheiten radikal ändern** müssen. Für Laloux wäre das Ziel das "Ideal einer Kreislaufwirtschaft mit null Abfall, null Toxizität und 100 Prozent Recycling" (ebd.: 295).
- Folglich müssen wir uns vom Ideal des materiellen Wachstums verabschieden und stattdessen anerkennen, dass der Mensch neben den materiellen Grundbedürfnissen auch **emotionale, geistige und spirituelle Bedürfnisse** hat. Letzteren wird jedoch im Allgemeinen viel weniger politische Aufmerksamkeit und Unterstützung zuteil. Infolgedessen haben sich viele von uns daran gewöhnt, diese immateriellen Bedürfnisse durch materiellen Konsum zu kompensieren.

Pioniere wie die [Integrale Politik Schweiz](#), die "[Bewegung Neue Kultur](#)" und die "[Inner Development Goals](#)" Initiative setzen sich deshalb für eine politische Agenda ein, die das Ziel der Förderung des Wirtschaftswachstums durch das Ziel der Förderung des inneren, persönlichen und sozialen Wachstums ersetzt (siehe <https://bewegung-neue-kultur.ch/public/document/download/63256>, <https://integrale-politik.ch/grundlagen/> und <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>).

- Betrachtet man die Herausforderung einer **Postwachstumsagenda** aus der TEAL-Perspektive, so erkennt man schnell, dass sie den Kern unserer derzeitigen sozioökonomischen Systeme berührt. Viele der Produkte, die unsere Wachstumswirtschaften derzeit produzieren, entsprechen nicht den tatsächlichen Bedürfnissen oder Anforderungen der Verbraucher, sondern werden entweder sofort weggeworfen oder antworten lediglich auf künstlich geschaffene Bedürfnisse.

Im Gegensatz dazu stehen praktisch alle Wirtschaftsakteure unter einem inhärenten Expansions- und Wachstumsdruck, um am Markt zu bestehen. Da sie auf einen kontinuierlichen und/oder steigenden Konsum angewiesen sind, schaffen sie durch Marketing und Werbung künstliche Bedürfnisse bei den Verbrauchern, die diese nicht hätten, wenn diese Industrien sie nicht durch Appelle an Ängste oder Ego-Bedürfnisse wecken würden. Leider sind diese Anreize und Mechanismen tief in unsere Volkswirtschaften eingebaut.

- Während eine TEAL-Gesellschaft das Interesse an ähnlichen Produkten wahrscheinlich ganz verlieren würde, muss eine politische TEAL-Agenda, die den Weg zu einer solchen Gesellschaft ebnet, das Thema **Werbung** grundlegend **überdenken**. Wenn wir alle wirtschaftlichen Aktivitäten an dem Ziel messen, gute und gesunde Lebensbedingungen auf dem Planeten Erde zu erhalten, könnten nach Laloux "Werbung und Einkaufszentren durchaus zu den Opfern gehören" (Laloux, 2014: 295).
- Gleichzeitig wird eine TEAL-Weltanschauung auf natürliche Weise neue Industrien hervorbringen und bestehende Industrien im Lichte ihres höheren Zwecks wiederbeleben (wie z.B. ökologische Landwirtschaft und ganzheitliche Gesundheit), sowie neue Arbeitsweisen, die es mehr Menschen ermöglichen, ihrem eigenen höheren Zweck und ihrer Berufung zu folgen. Eine Verlagerung von privatem zu gemeinsamem Eigentum oder Stewardship würde wahrscheinlich damit einhergehen.
- Als nächstes würden unsere **Bildungssysteme** so umgestaltet, dass sie der integralen Anthropologie des persönlichen Wachstums und der inneren Entfaltung entsprechen. Die Entwicklung innerer Qualitäten in den Menschen – oder die Schaffung günstiger Bedingungen dafür, um ihre emotionalen, mentalen und spirituellen Bedürfnisse zu befriedigen – würde viel mehr Beachtung finden als die bloße Befriedigung ihrer materiellen Bedürfnisse. Wenn die materiellen Grundbedürfnisse befriedigt sind, könnten wir mehr Zeit für Kreativität und Spiel, sowie für unsere eigene persönliche und spirituelle Entwicklung und für die Gesundheit unserer Beziehungen und Gemeinschaften aufwenden (ebd.: 303), was dazu beitragen würde, die weit verbreitete Angst vor Knappheit allmählich durch Vertrauen in die Fülle als neue Art des Seins in der Welt zu ersetzen.
- Infolgedessen könnte das TEAL-Bewusstsein laut Laloux durch seine erfahrungsbasierte, "nicht-religiöse Spiritualität" dazu beitragen, "**die materialistische Welt der Moderne spirituell neu zu verzaubern**" und schließlich "frühere religiöse Spaltungen zu heilen" (ebd.: 299). Auch die "Sehnsucht nach tiefen und sinnvollen Beziehungen" sowie die Konzentration auf die Behebung, wenn nicht gar Heilung der drei von Scharmer beschriebenen Trennungen, werden unsere Gemeinschaften wahrscheinlich auf allen Ebenen wiederbeleben.

Es sei betont, dass Laloux' Vision einer TEAL-Gesellschaft in erster Linie durch die Brille von Unternehmen und Organisationen erfolgt, wo er beobachtet, dass das TEAL-Bewusstsein – auch wenn es derzeit

noch eine kleine, aber aktive Minderheit ist – im Begriff ist, tief verwurzelte gewohnheitsmäßige Strukturen von Arbeit und Zusammenarbeit grundlegend zu verändern.

Wie bereits erwähnt, ist es schwierig, Laloux' Prinzipien einfach auf den Bereich der Politik zu übertragen, da politische Einheiten anderen Vergemeinschaftungslogiken folgen als Organisationen. Was wir jedoch aus seinem Buch lernen können, ist, dass **kleine Einheiten, für die Menschen die Verantwortung übernehmen, hervorragende Triebkräfte für Veränderungen sind, auch über ihre eigenen Grenzen hinaus**. Das liegt daran, dass sie Erfahrungsräume bieten, in denen täglich neue Praktiken ausprobiert und erprobt werden können. Solche gelebten und verkörperten Erfahrungen können letztlich eine neue Kultur in den Köpfen, Herzen und Händen der Menschen verankern. Dies wiederum führt im Idealfall dazu, dass sie auch auf gesellschaftlicher Ebene neue, entsprechende Strukturen und Institutionen einfordern – oder diese einfach selbst (mit) entwickeln.

Ich vermute, dass das Erlernen von *TEAL für die Demokratie* am ehesten durch die Einbindung der Menschen in kleinere Zusammenhänge wie Organisationen oder regelmäßige Gemeindeversammlungen erfolgen kann, die ihnen ein **Gefühl der Verantwortung für die Angelegenheiten ihrer Gemeinschaft** vermitteln. Hier können TEAL-Ansätze und -Praktiken wie die soziokratische Selbstorganisation und Entscheidungsfindung am besten erlernt werden. Wahrscheinlich ist das Zusammenkommen in lokalen Gemeinschaften, in denen, wie Laloux es ausdrückt, "der Zweck eindeutig vor Macht- und Governance-Überlegungen steht" (Laloux, 2014: 302), einer der anregendsten Wege, um die Ko-Kreation von radikal produktiveren Lösungen und damit eine empathischere und sinnvollere Politik zu erleben. Durch sie kann letztlich eine ganze Gesellschaft transformiert werden. In diesem Sinne folgt die Form dem Zweck.

Da die ziel- und zweckorientierte **TEAL-Kultur** jedoch in direktem Widerspruch zu den Grundprinzipien unserer derzeitigen (politischen) Kultur steht, macht Laloux deutlich, dass sie in Organisationen nur dann nachhaltig Fuß fassen kann, wenn sie von der **Führung** der jeweiligen Organisation **angenommen wird** – oder den Eigentümern, sofern diese nicht mit der Führung identisch ist. Während eine TEAL-Kultur der Selbstverwaltung also paradoxerweise in einem Top-down-Prozess eingeführt werden kann oder sogar muss, ist dies umgekehrt in den meisten Fällen kaum möglich. Was bedeutet das für die Politik und die demokratische Gesellschaft? Bedeutet es, dass diejenigen, die gerade an der Macht sind, TEAL-Prinzipien einführen müssen – oder gar die einzigen sind, die sie einführen können? Sicherlich nicht – ganz im Gegenteil.

In einer Demokratie ist das Volk der Souverän, der seine Macht nur für einen begrenzten Zeitraum an politische Vertreter delegiert. Daher muss die Einführung von TEAL in der Politik nach Laloux' eigener Logik etwas anders ablaufen als in der Welt der Organisationen: Das neue Paradigma muss schrittweise erlernt und umgesetzt werden, beginnend mit der Basis, und dann auf höhere Repräsentations- und Entscheidungsebenen ausgeweitet werden.

Erfolgreiche Beispiele dafür finden sich in der **Bewegung der Nachbarschaftsdemokratie**, die in Indien, der größten Demokratie der Welt, entstanden ist. In ländlichen Gebieten wurden dort Nachbarschaftsparlamente eingerichtet, die die *Soziokratie* (einen der von Laloux beschriebenen TEAL-Ansätze) als Betriebssystem verwenden. Mittlerweile zählt die Bewegung etwa 400.000 solcher Parlamente in ganz Indien, plus etwa 100.000 Kinderparlamente. Sie alle kümmern sich unmittelbar um die Angelegenheiten ihrer Gemeinden, wo die öffentliche Politik oft in bürokratischen Prozessen stecken geblieben ist.² Als positiver Nebeneffekt ist es diesen Parlamenten gelungen, das zu erreichen, was herkömmliche demokratische Strukturen oft nicht vermochten: das Gefühl der Menschen, mit ihren

² Weitere Informationen finden Sie auf der Website des Projekts SONEC (SOciocratic NEighborhood Circles): <https://sonec.org>.

Gemeinschaften verbunden zu sein, ihr Gefühl, ein Mitspracherecht zu haben und wirklich etwas bewirken zu können, ihren Enthusiasmus, sich für ihre Belange einzusetzen, kurz: neue Energie in das System zu bringen. Auf diese Weise ist die „Nachbarokratie“ als ein Governance-Ansatz auf der Grundlage des TEAL-Paradigmas im Begriff, die Demokratie in Indien und darüber hinaus neu zu beleben und zu transformieren und sie damit auf eine neue Ebene zu heben.

Interessanterweise geht Laloux zwar nur sehr kurz auf die **Demokratie** an sich ein, betont aber ihren evolutionären Charakter und erinnert daran, dass die Demokratie als Regierungssystem erst "mit der orange-grünen Weltanschauung entstanden ist" (ER/FS in Graves, siehe Kapitel 3; Laloux, 2014: 298). Mit anderen Worten: Die Demokratie selbst ist ein recht junges Produkt der menschlichen kulturellen Evolution. Im Rückblick können wir sagen, dass sie seit ihrem ersten Auftauchen in den griechischen Republiken beträchtliche Veränderungen durchlaufen hat. Einerseits wurde das antike griechische Repräsentationssystem auf der Grundlage des Losverfahrens schließlich durch eine gewählte Repräsentation ersetzt. Andererseits wurde der Prozess der Wahl von Vertretern im Wesentlichen immer umfassender, vom Wahlrecht für wohlhabende Männer über die Einbeziehung aller erwachsenen Bürger bis hin zur Gewährung von besonderen Minderheitenrechten für bestimmte Gruppen (auch bekannt als *affirmative action*).

Nebenbei bemerkt hat das Konzept der Demokratie natürlich auch Fälle von Missbrauch, Fehlentwicklung oder Entartung erlebt. So haben zahlreiche Autokraten und sogar Diktatoren beschlossen, ihre Herrschaft als "demokratisch" zu bezeichnen. Dies zeigt die wachsende Popularität und Attraktivität des Konzepts selbst als Quelle der Legitimität – sowie seine Eigenschaft als "leerer Signifikant" (Laclau & Mouffe, 2014; Torfing, 1999), der in verschiedenen Kontexten mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen gefüllt wird.

Beide Entwicklungen zeigen, dass die Demokratie kein starres Konzept ist, sondern ein flexibler Rahmen, der sehr wohl an sich verändernde Umstände und Anforderungen angepasst werden kann – vorausgesetzt, wir konzentrieren uns darauf, auf ihren höheren Zweck zu hören. Ähnlich formuliert eine Gruppe von Innovatoren um das Projekt "[Vertiefung der Demokratie](#)" von *Mehr Demokratie e.V.*, es gehe darum, die **Essenz der Demokratie** zu pflegen und weiterzuentwickeln ([siehe unser POP-Video hier](#)).

Es stellt sich also die Frage, ob die Demokratie, wie wir sie kennen, die richtige Form und das richtige Format für TEAL Governance ist oder sein könnte. Könnte die Demokratie so weit umgestaltet werden, dass sie strukturell für die Umsetzung der TEAL-Grundsätze geeignet wäre? Oder anders ausgedrückt: Wenn unser derzeitiges Verständnis und unsere Verwendung von Demokratie überholt sind, was könnte dann eine Alternative sein, die dem Wesen der Demokratie besser gerecht wird?

Laloux scheint davon auszugehen, dass Demokratie transformiert werden kann. Seiner Ansicht nach würde das Ziel, Demokratie auf die Stufe TEAL zu bringen, wahrscheinlich bedeuten, "die Demokratie durch mehr Bürgerbeteiligung zu vertiefen" und "menschliche Entscheidungsfindung in der grundlegenden evolutionären Entfaltung der Welt zu verankern. Anstatt die Wünsche der Menschen auf die Welt zu projizieren (die Grundprämisse der Demokratie), könnten wir nach Wegen suchen, auf das zu hören, was die Welt fordert" (Laloux, 2014: 298). Mit anderen Worten: Laloux schlägt vor, **die Demokratie sowohl in der Tiefe als auch in ihrer Reichweite zu transformieren**. Genau das tun Nachbarchaftsparlamente.

Dies stimmt auch weitgehend mit dem überein, was wir in unseren Interviews mit den politischen Pionieren herausgefunden haben: dem Wunsch, sowohl **die Bürgerbeteiligung zu erweitern als auch die Demokratie** durch neue Qualitäten des Zuhörens **zu vertiefen**. Aus der TEAL-Perspektive bedeutet

dies, dass die Umgestaltung der Demokratie sowohl strukturelle als auch kulturelle Innovationen erfordert. Beide sind nicht nur eng miteinander verwoben, sondern bedingen sich gegenseitig. Gemäß den Thesen von Laloux sowie den Erfahrungen der Nachbarschaftsparlamente bringt eine TEAL-Kultur Praktiken des Dienstes am tieferen Sinn und am höheren Zweck hervor. Im Anhang seines Buches liefert Laloux ein reichhaltiges Inventar solcher **Praktiken**, die in geeigneten Kontexten in das tägliche Leben übernommen werden können (ebd.: 329). Sie werden letztlich flexiblere Strukturen fördern, die es ermöglichen, große Herausforderungen in dynamischen Konstellationen mit Leichtigkeit zu bewältigen, je nach den Bedürfnissen des Augenblicks (ebd.: 303).

Derzeit sind die meisten unserer politischen Institutionen Oldtimer, die auf das moderne Bewusstsein zurückgehen. In Anlehnung an die Maschinenmetapher sind sie funktional, was die Erfüllung linearer Aufgaben angeht, aber zu unflexibel und formalisiert, um Verantwortung auf der Grundlage von Kompetenzen und Fähigkeiten zu delegieren. Wie Laloux deutlich gemacht hat, **ist die Leitmetapher von TEAL ein lebendiger Organismus**, der darauf abzielt, mit "der natürlichen Tendenz des Lebens zur (Selbst-)Organisation zu arbeiten, sich dabei vom Leben und der Natur inspirieren zu lassen" und "mit dem Wind der Evolution im Rücken zu segeln" (ebd.: 292).

Initiativen wie das [Creative Bureaucracy Festival](#) (siehe mein [POP-Interview mit Sabine Junginger und Caroline Paulick-Thiel](#)) beginnen jedoch bereits damit, TEAL-Ideen und -Praktiken in diese Institutionen einzubringen. Man bedenke, dass Bürokratien in gewisser Weise großen Organisationen ähneln und daher als Förderbänder für Veränderungen im öffentlichen Raum fungieren können. Was den Bereich der (Partei-)Politik selbst betrifft, so wurde die aus TEAL entstehende Sehnsucht nach einer beseelten politischen Kultur von Hanno Burmester und Clemens Holtmann in ihrem [Buch über transformative Parteien](#) (Burmester & Holtmann, 2021) ausführlicher erörtert.

Gleichzeitig kann die Politik natürlich TEAL-Organisations- und Handlungsweisen unterstützen, indem sie günstige rechtliche und steuerliche Bedingungen für ihr Gedeihen schafft. Während wir also wissen, dass die individuelle und kulturelle Entwicklung viel Zeit in Anspruch nehmen kann, können sich viele individuelle und kollektive Initiativen zu einem kulturellen Wandel summieren, der letztendlich zu einer TEAL-Gesellschaft führen könnte. Während also einerseits bestehende "Systeme oft länger halten, als wir denken, (...) können sie (andererseits auch) viel schneller zusammenbrechen, als wir es uns vorstellen" (Kenneth Rogoff, zitiert nach Laloux, 2014: 300).

Quellen

Burmester, Hanno & Holtmann, Clemens (2021): *Liebeserklärung an eine Partei, die es nicht gibt*. Quadriga.

Laclau, Ernesto, & Mouffe, Chantal (2014). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics* (Vol. 8). Verso Books.

Laloux, Frederic (2014): *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brussels: Nelson Parker.

Torfig, Jacob (1999). *New theories of discourse: Laclau, Mouffe and Zizek*. Oxford: Blackwell: Oxford/Malden (Ma.) 1999.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.