

Integrales Change-Management

Sinnvolle Entwicklung von Organisationen und mitarbeitenden Menschen in einer chaotisch-verrückten Welt

Dr. Julian Mack & Isa-Bianka Mack (Januar 2018)

Dieser Artikel wurde zuerst publiziert in: Management Akademie Weimar (2018): „Integrale Führungskunst des digitalen Wandels – Kongress für Integrale Führung 2018“, S. 125-134, Norderstedt: Books on Demand.

Wir leben in einer außergewöhnlichen Zeit

Seit Entstehung des Internets schreiten Globalisierung und Digitalisierung unaufhaltsam voran und durchdringen alle Lebenswelten. Altbewährte Maßstäbe, Orientierungen und Werte verlieren an Bedeutung. Bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle kollabieren über Nacht, Best Practices werden unwirksam oder wirken gar kontraproduktiv. Die digitale Transformation von Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Gesellschaft steht vor enormen Herausforderungen und immer mehr verantwortungsvolle Führungskräfte und Mitmenschen¹ fragen sich, wie sie diese Transformation sinnvoll gestalten können.

Die fortschreitende Digitalisierung ist ein Kind der VUCA-Welt (Johansen 2012). VUCA² bezeichnet eine Welt, die sich volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig zeigt. Die digitale Transformation ist volatil im Sinne von instabil, flüchtig und veränderlich: Permanent erzeugt die digitale Wirtschaft neue Produkte und Leistungen, die innerhalb kürzester Zeit bestehende Märkte umkrepeln oder über Nacht neu entstehen lassen. Dabei bewirkt der anhaltende hohe Innovationsdruck eine Digitale Spaltung ganzer Branchen und Märkte (u.a. Versand- und Einzelhandel, Medien- und Finanzindustrie). Viele kleine und mittelständische Unternehmen sorgen sich, mit dem digitalen Wetttrüsten auf Dauer nicht Schritt halten zu können und sich auf der Verlierer-Seite der Digitalen Kluft wiederzufinden. Sie nehmen zum Teil erhebliche Anstrengungen auf sich und treffen mehr oder weniger fundierte Investitionsentscheidungen, die sie für lange Zeiträume auf die gewählte Technologie festlegen (Pfadabhängigkeit) – mit ungewisser Aussicht auf einen vertretbaren Return on Investment.

¹ Leider lässt die deutsche Sprache oft keine gefällige, geschlechtsneutrale Ausdrucksweise zu. Die hier verwendeten Personenbezeichnungen sind sinngemäß in ihrer weiblichen und männlichen Form anzuwenden.

² VUCA ist ein englisches Akronym für „volatile, uncertain, complex, ambiguous“.

Die Digitalisierung ist auch *unsicher* im Sinne von unvorhersehbar, unzuverlässig und undurchschaubar: Durch die Vernetzung digitaler Infrastrukturen entstehen aus relativ beherrschbaren Einzelsystemen nichtlineare dynamische und komplexe System-Landschaften, die global verteilt miteinander interagieren. Dabei können sich beliebig kleine Effekte auf die Entwicklung der gesamten System-Landschaft auswirken (Schmetterlingseffekt). Wie wollen wir diese vernetzten Infrastrukturen beherrschen, aufrechterhalten und weiterentwickeln?

Die digitale Transformation ist zudem *komplex* im Sinne von verflochten, vielschichtig und interdependent: Sie wechselwirkt offensichtlich und verborgen in und zwischen allen unseren Lebensbereichen. Es ist uns kaum mehr möglich, die Wechselwirkungen im Ansatz zu überblicken oder sich ihnen gar zu entziehen. Wie können wir hier Verständnis herstellen und Kompetenzen entwickeln, um nachhaltig sinnvolle Entscheidungen treffen zu können?

Und die Digitalisierung ist *mehrdeutig* im Sinne von paradox, widersprüchlich, unklar, vage und irreführend: Während die Werbung die Vorteile der Digitalisierung für unsere Arbeitswelt herausstreichet, erleben viele Menschen direkt oder indirekt einschneidende Veränderungen ihres Berufsfeldes oder gar den Verlust von Arbeitsplätzen als Folge der Digitalisierung. Weniger offensichtlich aber ebenso kritisch ist der Verlust an Wissen und erfahrenen Mitarbeitern, der häufig mit einer Standardisierung und Automatisierung betrieblicher Arbeitsabläufe einhergeht. „Das steht nicht im System“ wird zu einem Codewort für die neue, durch Informationssysteme erzeugte Wirklichkeit, in der Kunden und Mitarbeiter sich plötzlich für Sachverhalte rechtfertigen müssen, die nicht oder nicht realitätsgetreu im System abgebildet wurden. Wer trägt z.B. die Beweislast bei einem Identitätsdiebstahl? Und dass unsere Systeme sicher seien, erweist sich immer wieder als eine schöne, aber hartnäckige Illusion, die keinem Reality Check standzuhalten vermag. Wer will da Verantwortung übernehmen?

Die digitale Transformation unserer Lebenswelten ist exemplarisch für typische Probleme der VUCA-Welt, die Wilber u. Watkins (2015) als *hartnäckig* („wicked“) charakterisieren. Ein solches Problem ist *multidimensional*, d.h. es sind verschiedene Dimensionen und Perspektiven zu beachten, um das Problem umfassend verstehen und durchdringen zu können. Die Integrale Landkarte von Ken Wilber (1995, 2007), auf die wir noch eingehen werden, gibt uns dafür ein hervorragendes Werkzeug an die Hand³. Auch sind *viele Akteure* mit je eigenen Interessen, Bedürfnissen, Überzeugungen und Wertvorstellungen betroffen. Es hat zudem *viele Ursachen* und *viele Symptome*. Gewohnte lineare Ursache-Wirkungs-Modelle, zu denen auch zahlreiche Best Practices und Standard-Vorgehensweisen gerechnet werden, erweisen sich daher als unwirk-

³ Ohne einen Ansatz, der uns auffordert alle relevanten Dimensionen und Perspektiven systematisch zu untersuchen und in unsere Überlegungen einzubeziehen, neigen wir zu einer eher absolutistischen Weltsicht mit zahlreichen blinden Flecken und entsprechend kurzsichtigen Handlungen und Entscheidungen. Wir wählen dann bewusst oder unbewusst einen engen Fokus, um die Menge an verfügbaren Informationen auf ein für uns erträgliches Maß zu reduzieren. Durch diesen Reduktionismus laufen wir Gefahr, relevante Informationen nicht mehr zu erfassen oder in unserem Handeln zu berücksichtigen.

sam oder kontraproduktiv und führen uns leicht in die Irre, weil wir wesentliche Wechselwirkungen nicht erfassen. Es gibt darüber hinaus nicht „die eine“ optimale Lösung, sondern stets *viele verschiedene Lösungen*, die vor dem Hintergrund der Interessen der Akteure zu bewerten sind. Und ein solches Problem *entwickelt sich permanent weiter* – so dass in unseren gegenwärtigen Lösungsansätzen bereits der Keim für künftige Probleme angelegt ist. Wegen der bestehenden Pfadabhängigkeit sind viele unserer Lösungsansätze weitgehend ausoptimiert. Mehr vom Gleichen führt zu keinen spürbaren Verbesserungen, stattdessen kommt es eher zu einer Übersteuerung und Überlastung der betreffenden Systeme.

Als Gesellschaft tun wir gut daran, die Technikfolgen der digitalen Transformation unserer Lebenswelten umfassend zu untersuchen, gemeinschaftlich zu bewerten und einen Diskurs darüber zu führen, wie wir die Digitalisierung gemeinsam gestalten wollen. Bewertung und Diskurs sollten dabei über die naheliegenden Kriterien von z.B. Bedienbarkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit hinausgehen und auch Kriterien zur Gestaltung der digitalen Transformation einbeziehen, z.B. Partizipation, Zukunftsverträglichkeit und das Offenlegen von Leitbildern und methodenimmanenten Bewertungen, um nur einige zu nennen (Mack 1993).

Für die konkrete Organisation – ein bestimmtes Unternehmen, eine Non-Profit-Organisation oder eine öffentliche Einrichtung – bleibt die Frage zu beantworten: Wie können und wollen wir eine sinnvolle Entwicklung von Organisationen und mitarbeitenden Menschen in einer solchen chaotisch-verrückten VUCA-Welt gestalten?

Integrales Change-Management

Integrales Change-Management (ICM) steuert hilfreiche Orientierungen zur Entwicklung von Organisationen in einer VUCA-Welt bei, liefert wichtige Impulse zur Lösung hartnäckiger Probleme (z.B. der Digitalisierung) und trägt auf diese Weise zur Evolution im Kern gesunder Unternehmen bei. Doch was zeichnet ICM aus und wie unterscheidet es sich von anderen Change-Management-Ansätzen?

ICM verwendet den Begriff „Change-Management“ in dem Wissen um dessen Widersprüchlichkeit. Change-Management ist im Ursprung eine orange Idee (im Sinne von Spiral Dynamics, s. unten) und basiert auf einem mechanistischen Verständnis von Organisationen. Es reduziert die Vielschichtigkeit sozialer Systeme auf die Vorstellung einer trivialen Maschine, die bewusst hergestellt wurde, aus konkreten Teilen besteht, die zweckrational und systematisch strukturiert angeordnet wurden, und entsprechend beherrschbar und steuerbar ist. Da diese triviale Maschine „gemacht“ wurde, ist sie auch prinzipiell planbar und ihr künftiges Verhalten damit auch vorhersagbar. Auf Fragen zu organisationalen Veränderungen stellt Change-Management entsprechend orange Antworten, Methoden und Verfahren zur Verfügung, die in die Organisation „implementiert“ werden. Das Bild der Maschine bedient unsere Sehnsucht nach einfachen Vorstellungen über das Wesen der Welt. Zugleich fördert diese Vorstellung auf gefährliche Weise

ein reduktionistisches Verständnis sozialer Systeme, welches nicht mehr in der Lage ist, die Wirklichkeit von und in Organisationen in angemessener Weise umfassend wahrzunehmen, um daraus sinnvolle organisationale Handlungen abzuleiten (Mack 2004). Eine solche Sicht ignoriert das Vermögen sozialer Systeme, sich selbst zu organisieren und sich intelligent und wirksam an Veränderungen einer fluiden, komplexen und chaotischen VUCA-Welt adaptieren zu können und somit dazu beizutragen, dass das Unternehmen insgesamt gelingt.

Aus unserer Sicht wäre es passender von *Integraler Entwicklung von Organisationen* zu sprechen, auch wenn dieser Begriff bisher nicht üblich ist. Zum einen unterstreicht dies, dass es sich bei Organisationen eben nicht um triviale Systeme, sondern um nichttriviale soziale Systeme handelt, die einer eigenen, intrinsischen Entwicklungsdynamik folgen. Dadurch sind sie in der Lage, eine ausreichende Varietät herzustellen, um auf die Varietät ihrer VUCA-Umwelt angemessen zu reagieren. Dies erlaubt ihnen, in dieser Umwelt zu bestehen und sich weiter zu entwickeln. Zum anderen betont dies, dass sich eine Organisation stets in Ko-Evolution zu den Mitgliedern der Organisation entwickelt. Wenn wir Organisationsentwicklung integral betrachten ist es wesentlich, dass wir die Entwicklung einer Organisation, die sich weiter in Systeme und Kontexte (Interaktionen, Umgebungen, Infrastrukturen etc.; RU⁴) und Kulturen der Organisation (Wir-Gefühl, gemeinsame Werte, Vision etc.; LU⁴) unterteilen lässt, nicht von der Entwicklung der mitwirkenden Individuen und ihren Verhaltensweisen und Fähigkeiten etc. (RO⁴) sowie ihren Einstellungen, Bedürfnisse und Haltungen etc. (LO⁴) trennen.

Der Begriff „Integral“ in ICM bezieht sich auf den *Integralen Ansatz* von Ken Wilber (1995, 2007) und insbesondere auf die *Integrale Landkarte*, die ein Metamodell und einen umfassenden Bezugsrahmen zur Beschreibung unserer Wirklichkeit liefert. Mit ihren fünf Dimensionen – *Zustände, Typologien, Quadranten, Linien, Ebenen* – stellt die Integrale Landkarte ein einzigartiges Werkzeug bereit, um die Wirklichkeit von und in Organisationen vollständig und umfassend zu beschreiben – ohne dabei wesentliche Aspekte auszublenden.

- *Zustände* beschreiben den aktuellen Zustand einer Organisation, eines Organisationsbereichs oder Individuums. So ist die „Betriebstemperatur“ (Aktivierungsniveau) eines Bereichs z.B. so niedrig, dass sich die Mitarbeiter unterfordert fühlen, Langeweile empfinden und ihre Aufmerksamkeit defokussiert wird (bore out). Dagegen ist das Aktivierungsniveau in einem Nachbar-Bereich z.B. andauernd zu hoch. Angesichts der anhaltend hohen Arbeitslast empfinden die Mitarbeiter dauerhaft Stress und Frustration, ihre Wahrnehmung ist eingeschränkt (Tunnelblick). Dies begünstigt Arbeitsfehler und Missverständnisse und kann sich u.a. in einer hohen Fluktuation, einem hohen Krankenstand und Aufkommen von Langzeiterkrankungen (burn out) äußern. Dauerzustände sind hierbei kritisch zu bewerten, da sie einer gesunden Entwicklung von Organisation und Individuen schaden. *ICM beachtet*

⁴ Die Abkürzungen LO (links oben), RO (rechts oben), LU (links unten) und RU (rechts unten) beziehen sich auf die vier Quadranten der Integralen Landkarte, s. unten.

und moderiert die spezifische „Betriebstemperatur“ aller Bereiche und balanciert so den Energiefluss des Wandels in einer Weise, welche die Organisation und die mitarbeitenden Menschen fördert und erkannte andauernde Überlastungen reduziert.

- Typen und Typologien bestimmen, wie wir die organisationale Wirklichkeit sortieren und priorisieren. Sie bezeichnen ausgewählte Aspekte, in denen sich Organisationen, Organisationsbereiche und Individuen auf jeder Entwicklungsebene und in jedem Zustand zeigen. Wir Menschen neigen seit jeher dazu, Unterschiede zu (er)finden, die einen Unterschied machen, und über die Zeit sind zahlreiche Typologien entstanden, die auch in Organisationen eingesetzt werden. Eine fundamentale Typologie wird dabei oft außer Acht gelassen – vielleicht auch, weil sie so naheliegend ist: Das *männliche Prinzip*, dessen wesentliche Kraft die Aktivität (Agenz) ist, und das *weibliche Prinzip*, dessen wesentliche Kraft die Integration (Kommunion) ist⁵. In jeder Organisation gibt es Bereiche, die eher durch das männliche Prinzip bestimmt werden wie auch solche, in denen eher das weibliche Prinzip dominiert. Fritz B. Simon (1992) prägte den Unterschied zwischen „Künstlerarbeit“ (die durch Aktivität sichtbar wird aber nicht integrativ sein muss; z.B. IT-Entwicklung oder Vertrieb) und „Haushaltsarbeit“ (die bei Ausbleiben von Aktivität auffällt jedoch meist integrativer Natur ist; z.B. IT-Betrieb oder Verwaltung). *ICM berücksichtigt die heterogen in der Organisation verteilten Ausprägungen von Typen und balanciert die Kräfte von Kommunion und Agenz für eine gesunde Entwicklung der Organisation und mitarbeitenden Menschen.*
- Quadranten bezeichnen die vier grundlegende Perspektiven, die wir gegenüber jedem Ereignis oder Aspekt der Wirklichkeit einnehmen können. Je nachdem, wohin wir unsere Aufmerksamkeit lenken, treten bestimmte Aspekte unserer Wirklichkeit in den Vordergrund während wir andere Aspekte ausblenden. Dies bestimmt den vorherrschenden Fokus einer Organisation, ausgewählter Organisationsbereiche oder Individuen und determiniert unseren Wahrnehmungs-Horizont. *ICM betrachtet das Verhältnis zwischen Individuen und Organisation und fördert ein passendes inneres und äußeres Spiel aller Beteiligten:*
 - Die *ICH-Perspektive* (links oben, LO) beschreibt die subjektive innere Sicht und persönliche Erfahrung eines Individuums (Kognition, Gefühle, Gedanken, Überzeugungen etc.).
 - Die *ES-Perspektive* (rechts oben, RO) beschreibt die im Außen sichtbare und objektiv messbare Sicht auf ein Individuum (Auftreten, Verhalten, Fähigkeiten etc.).
 - Die *WIR-Perspektive* (links unten, LU) beschreibt das intersubjektive Miteinander zwischen Individuen in einem Kollektiv, z.B. einer Organisation (Kultur, Leitbilder, Werte, Vision, WIR-Gefühl etc.).

⁵ Beide Prinzipien prägen die Menschheitsgeschichte seit Jahrtausenden und treten in verschiedenen Formen auf z.B. als Yin und Yang, Animus und Anima, maskulin und feminin. Wir meinen damit selbstverständlich keine Festlegung eines Individuums auf sein biologisches Geschlecht. Beide Prinzipien sind jedem Individuum innewohnend, und zumeist äußert sich eines dominanter als das andere.

- Die *SIE-Perspektive* (rechts unten, RU) beschreibt die interobjektiven systemischen Kontexte, Strukturen und äußeren Wechselbeziehungen von Individuen in Bezug auf relevante Kollektive und Kontexte (Interaktionen, Kontexte, Strukturen, Systeme, Prozesse etc.).
- *Entwicklungslinien* (kurz: *Linien*) bezeichnen die unterschiedlichen Facetten einer Organisation, eines Organisationsbereichs oder Individuums. Damit sind wir in der Lage, die Ausprägung und Reife der unterschiedlichen Facetten einer Organisation bzw. eines Individuums zu beschreiben. Dabei sind nicht alle Linien gleich weit ausgeprägt. Einige erscheinen uns eher überdurchschnittlich, andere eher unterdurchschnittlich entwickelt. Im Finanzbereich ist eine gute mathematische Kompetenz sehr wichtig, der Bereich Kommunikation kann auf eine solche Ausprägung vielleicht eher verzichten. Hier sind Kommunikationsfähigkeit und Formulierungssicherheit entscheidende Kompetenzen. *ICM berücksichtigt die Vielschichtigkeit und den Facetten-Reichtum der Mitarbeiter, Teams und Organisationseinheiten.*
- *Entwicklungsebenen* (kurz: *Ebenen*) beschreiben den Schwerpunkt der Reife einer Organisation, eines Organisationsbereichs oder eines Individuums. Ebenen kennzeichnen bedeutende Meilensteine von Wachstum und Bewusstsein. Wurde eine bestimmte Ebene einmal stabil erreicht so steht ihr volles Potenzial praktisch jederzeit zur Verfügung. Es existieren diverse Entwicklungsmodelle, aber nur wenige haben sich in der Business-Praxis bewährt und sind zugleich wissenschaftlich fundiert. Erwähnenswert ist das von Don Beck und Christopher Cowan (1996) auf den Arbeiten von Clare Graves aufbauende *Spiral Dynamics*. *Spiral Dynamics* beschreibt verschiedene, aufeinander aufbauende Wertvorstellungen, welche die Weltsicht von Individuen und Kollektiven prägen und ihr Denken, Fühlen und Handeln entsprechend maßgeblich beeinflussen⁶:
 - *Blau* – Die *konventionelle Werte-Kultur* legt besonders Wert auf Sicherheit, Ordnung, Hierarchie, Struktur, Regeln und Rollen, Zuverlässigkeit und Disziplin. In der Führungsarbeit werden Hierarchien eingehalten und es bewährt sich eine eher enge Führung u.a. mit konkreten Ansagen, Zwischenzielen und Kontrollen, konkretem Lob und Korrekturen sowie einer offenen Anerkennung der geführten Menschen. Führen mit Zielen hingegen lässt sich indes kaum etablieren. Es bleibt bestenfalls unwirksam oder führt zu ungünstigen Resultaten und Nebenwirkungen.
 - *Orange* – Die *moderne Werte-Kultur* wird von Vernunft und Rationalität beherrscht. Wissenschaft, Forschung und Technologien bilden die Basis für die Entwicklung unserer modernen Gesellschaften. Best Practices und Innovationen, Schnelligkeit, Effektivität und Effizienz, das Leistungsprinzip, Wettbewerb und wirtschaftlicher Erfolg spielen hier eine überragende Rolle. Hier kann Führungsarbeit durch Führen mit Zielen, das

⁶ Dieses umfassende Entwicklungsmodell kann hier nur kurz skizziert werden. Wir beschränken uns hier auf die in den meisten Organisationen anzutreffenden Entwicklungsebenen. Für eine ausführliche Darstellung verweisen wir auf die Literatur oder auf den Bereich „wissen“ unserer Website (www.mack.partners).

Fordern und Fördern von individueller Leistungen sowie leistungsbezogene Belohnungen wirksam funktionieren. Langwierige Konsensbildungsprozesse und gruppendynamische Interventionen werden hier hingegen oft eher abgelehnt.

- *Grün* – Für die *postmoderne Werte-Kultur* sind Gemeinschaft und Wir-Gefühl, Gleichberechtigung und Diversität, Partnerschaft, Vertrauen, Offenheit und Mitgefühl wesentlich. Das Führen mit Sinn und einer gemeinsamen Vision ist zentral. Entsprechend werden Wertschätzung, Augenhöhe, die Betonung des Wir sowie die Beteiligung von Betroffenen zu wichtigen Determinanten der Führungsarbeit. Hingegen werden individuelle Incentive-Systeme eher abgelehnt, da diese die Gruppen-Leistung nicht würdigen.

Das Berücksichtigen der betreffenden Ebenen erlaubt eine entwicklungs-orientierte Führung, welche auf die Ebene / Reife der Beteiligten eingeht und diese passgenau anspricht. *ICM eröffnet Raum für Verstehen und Verständigung, indem es die heterogen ausgeprägten Entwicklungsebenen beachtet und eine über alle Ebenen gleichermaßen gesunde Entwicklung der Organisation und mitarbeitenden Menschen fördert. ICM holt die Beteiligten in ihrer Werte-Kultur ab und unterstützt eine förderliche Passung der Entwicklungsebenen in den verschiedenen funktionalen Bereichen und Strukturen der Organisation.*

Die gute Nachricht

ICM begleitet die Entwicklung eines Unternehmens aus sprichwörtlich allen möglichen Perspektiven. Es fördert Big-Picture Denken und rückt den Zweck (Purpose) der Organisation in das Zentrum unserer Aktivitäten. Dadurch wird der Organisation und den mitwirkenden Menschen bewusst, dass sie zu einem größeren Ganzen dazugehören und es erst zu dem machen, was es ist. Auf diese Weise wird die Organisation agiler und robuster gegen disruptive Veränderungen.

Dies mag sehr aufwändig und anspruchsvoll erscheinen. Aus unserer Erfahrung ist dies jedoch sinnvoll und notwendig für eine gesunde Entwicklung von Organisationen und ihrer mitarbeitenden Menschen angesichts einer VUCA-Welt. Überleben und gesunde Entwicklung einer Organisation hängen direkt von ihrem Vermögen ab, passend komplexe Antworten und Reaktionen auf die Varietät der VUCA-Welt erzeugen zu können.

Die gute Nachricht: Zahlreiche Organisationen sind bereits auf dem Weg, solche Antworten und entsprechende Organisationsmodelle zu gestalten. Wir möchten hier auf den Holacracy-Ansatz von Brian Robertson (2015) und die zahlreichen ermutigenden Fallbeispiele von Frederic Laloux (2014) hinweisen.

Zu den Autoren

Dr. Julian Mack studierte und promovierte an der Universität Hamburg. Anschließend war er als Projektleiter, Unternehmensberater und Change Manager in zahlreichen Unternehmen tätig. Seit 2012 arbeitet er als selbstständiger Berater, Coach und Trainer für Unternehmer, Geschäftsführungen und Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen. Sein Vorgehen orientiert sich am Integralen Ansatz von Ken Wilber und der Arbeitsweise der systemischen Schule.

Isa-Bianka Mack war mehr als 15 Jahre als Projektleiterin und Führungskraft großer Teams im Customer Care Umfeld von Telekommunikations- und Automotive-Konzernen tätig. Seit 2012 arbeitet sie selbstständig als Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung, Coach und Therapeutin in eigener Praxis mit dem Integralen Ansatz von Ken Wilber.

Kontakt: info@mack.partners – Website: www.mack.partners

Literatur

Beck, Don Edward, und Christopher Cowan. 1996. *Spiral Dynamics*. Malden: Blackwell.

Johansen, Bob. 2012. *Leaders Make The Future*. Oakland: Berrett-Koehler.

Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations*. Brüssel: Nelson Parker.

Mack, Julian. 1993. *Technikfolgenabschätzungs-Methoden für die Informationstechnik-Gestaltung*. Hamburg: Mitteilung FBI-HH-M-220/93 des Fachbereichs Informatik, Universität Hamburg.

Mack, Julian. 2004. Metaphern in Unternehmensführung und Beratung nutzen. *Lernende Organisation* 18: 24-33.

Robertson, Brian. 2015. *Holacracy*. New York: Henry Holt & Company.

Simon, Fritz. 1992. *Radikale Marktwirtschaft*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Wilber, Ken. 1995. *Sex, Ecology, Spirituality*. Boston: Shambhala.

Wilber, Ken. 2007. *The Integral Vision*. Boston: Shambhala.

Wilber, Ken, and Alan Watkins. 2015. *Wicked & Wise*. Kent: Urbane.