



DAS MENSCHENBILD. HINTER NEUER ARBEIT

Dr. Michael Korpiun & Martin Thiele (2018)
Geschäftsführende Gesellschafter von GASTFREUNDSCHAFFT

Lesezeit: 11 Minuten

Worum es geht

An vielen Stellen und aus ganz unterschiedlichen Perspektiven wird aktuell über Neue Arbeit oder New Work gesprochen. Neue Arbeit ist ein Sammelbegriff für ganz viel: Zum einen Arbeitsformen, die sich aus jahrelanger Erfahrung im IT-Bereich nun ins breitere Bewusstsein von Organisationen entwickeln, wie z.B. agile Prinzipien oder Scrum-Methoden. Zum anderen neu gedachte physische Arbeitsräume, wie z.B. Innovation Hubs, Creative oder Coworking Spaces. Oder auch die Frage neuer struktureller und kultureller Formen von Zusammenarbeit in Organisationen mit Stichworten wie Holocracy, Soziokratie etc.

Was dabei nicht immer deutlich wird, ist, dass hinter New Work kategorial andere Haltungen und Einstellungen zur Arbeit selbst und zu Organisationen stehen. Neue Arbeit basiert auf einem anderen Menschenbild (vgl. Brandes et al. 2014).

Aus unserer Sicht entfalten viele aktuell zu beobachtende Auseinandersetzungen mit Neuer Arbeit eben nicht ihre erhoffte Wirkung. Sie berücksichtigen nicht diese grundlegende Haltung und die damit einhergehenden kulturellen Fragen. Oft bleiben sie in strukturellen Überlegungen (Methoden, Mobiliar, Prozessen) hängen.

Im Mittelpunkt des Menschenbildes von Neuer Arbeit stehen z.B. Begriffe wie Sinnstiftung, Selbstorganisation und die Suche nach Ganzheit (vgl. Laloux 2017). Mehr und mehr fangen wir an zu begreifen, dass unser jahrhundertlanges Streben nach Individualität seine Grenzen hat (vgl. Korpiun/Thiele 2017), wenn es um die Bewältigung der zunehmenden Komplexität unseres professionellen Wirkens geht. Und so zeigen sich in der Wirtschaft einerseits protektionistische Strömungen, die auf Abgrenzung und Verteidigung setzen. Und gleichzeitig entwickelt sich z.B. eine Sharing Economy, die nach gänzlich anderen Prinzipien funktioniert. Dieser Artikel zeigt auf, worin sich das Menschenbild hinter Neuer Arbeit von bisherigen Menschenbildern unterscheidet – und worauf es sich auch zurückbesinnt.

Was ein Menschenbild ist

In Kurzform bezeichnet der Begriff Menschenbild alle Vorstellungen über das Wesen des Menschen. Und da der Mensch inmitten der Welt steht, ist das Menschenbild eng verknüpft mit dem Begriff des Weltbildes. Beides sind grundlegende und oft eher implizit angewendete Orientierungsvorstellungen, die verbunden sind mit Meinungen, Standpunkte, Ansichten, Stimmungen und Überzeugungen des Menschen über die Welt, andere und sich selbst.



Vorstellungen über das eigene Wesen sowie die Stellung in der Welt und das Verständnis der Zusammenhänge der Welt haben sich Menschen seit ihrer Existenz gemacht. Sie haben ihren Ausdruck gefunden etwa in theologischen, philosophischen oder anthropologischen Überlegungen.

Beispiele für Menschenbilder sind etwa das christlich-humanistische oder darwinistisch-deterministische Menschen- und Weltbild. In der Ökonomie hielt sich lange Zeit das Bild vom rational handelnden Menschen (homo oeconomicus).

250 Jahre Wirtschaftsentwicklung

Die Ökonomie unserer heutigen Prägung hat sich, obwohl modern anmutend, maßgeblich aus den Anfängen der französischen Revolution und der nachfolgenden Aufklärung entwickelt. Erst die Emanzipierung von Adel und Klerus machte den Weg frei für die Ausbildung eines Großbürgertums, das in selbstbestimmter Weise die eigenen ökonomischen Geschicke in die Hand genommen hat.

Nahezu zeitgleich und wechselseitig verstärkend hat die rasante Entwicklung in den Naturwissenschaften seit dem 17. Jahrhundert die Basis für die damit einhergehenden wirtschaftlichen Entwicklungen gelegt. Zahllose Entdeckungen, insbesondere in den naturwissenschaftlichen Disziplinen etwa der Physik, der Biologie, der Chemie, der Biochemie sowie der Medizin, haben zum Aufschwung eines naturwissenschaftlich geprägten, an Zähl- und Messbarkeit sowie Überprüfbarkeit orientierten Denkens geführt.

Und mit zunehmendem Erfolg dieser Entwicklung verstärkte sich der Grundgedanke, die Welt und ihre Zusammenhänge seien final versteh- und kausal erklärbar. Und mit der Suche nach dem A-tomos, dem Unteilbaren, war die Überzeugung verbunden, es gebe eine wissenschaftlich entdeckbare Minimalstruktur, gewissermaßen eine Elementarstruktur, aus deren Zusammenstellung die Zusammenhänge der Welt mit ihren verbindenden Kräften letztlich erklärbar wären. Eine Annahme, die spätestens mit den Einsichten der Quantenphysik als nicht zutreffend angesehen werden muss.

Analog der Suche nach dem A-tomos hat sich in der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten 250 Jahre das Prinzip der Arbeitsteilung und durch sie begründete Koordination entwickelt. Verstärkt durch Ideen des Scientific Management vor über 100 Jahren stellten Manager schnell fest, dass sich die Effizienz der Güterproduktion durch arbeitsteilige Organisation signifikant steigern lässt. Und es dauerte demzufolge nicht lange, bis erste Fließbänder erfunden wurden.

Auf diese Weise hat die Arbeitsteilung einen maßgeblichen Beitrag zur Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit Gütern des täglichen Bedarfs geleistet. Diese Entwicklung fand ihren Höhepunkt in der Ausprägung des Taylorismus, einem von Frederic W. Taylor in den USA begründeten Prinzip der Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen nach empirischen Effizienzkriterien.

Während der Begriff des Taylorismus heute weitgehend kritisch gesehen wird, scheint es so zu sein, als würde er insbesondere im tertiären Wirtschaftssektor wieder



auferstehen. Nachdem die Güterproduktion durch Arbeitsteilung und nachfolgende Automatisierung maßgeblich vorangetrieben worden war, befinden wir uns aktuell in einer Situation, wo die Erstellung der Dienstleistung mithilfe und in Folge der Digitalisierung in ähnlicher Weise industrialisiert wird. Seit den 40er Jahren hat die produzierende Industrie ihre Effizienz um das 14-fache gesteigert – die Büroarbeit um das 2-fache.

Auch hier werden routineorientierte Dienstleistungsprozesse, die bislang eher durch Menschen erbracht wurden, so weit standardisiert, dass ihre Erstellung entweder automatisiert erfolgen kann (Beispiel Online Check-In bei Flügen) oder zumindest hoch standardisiert erbracht werden kann (Beispiel SAP-Buchungen). In beiden Fällen wird der erratische Faktor Mensch entweder ausgeschaltet oder unter Effizienzgesichtspunkten funktionalisiert. Telefonhotlines sind ein Beispiel dafür: "bitte drücken Sie jetzt die Eins!"

Die Schattenseiten dieser Entwicklung

Die Schattenseiten dieser Art des Wirtschaftens wurden bereits früh mit den Begriffen von Ausbeutung und Entfremdung beschrieben. Und gleichzeitig war sie für viele mit den Segnungen des Wohlstands verbunden oder zumindest mit der Sehnsucht, von ihnen zu profitieren. Die damit einhergehende, ambivalente Entwicklung hat uns mittlerweile global in schwierige Zeiten gebracht.

Zum einen zwingen uns die Grundmechaniken dieser Art des Wirtschaftens in die Notwendigkeit ständigen Wachstums, dessen Grenzen bereits der Club of Rome in den

70er Jahren eingehend aufgezeigt hat. Verbunden damit sind das permanente Streben nach Kosteneffizienz, kontinuierliche Prozessverbesserungen, Standardisierung und Geschwindigkeit als maßgebliche Treiber ökonomischen Erfolgs.

Zum anderen sind die inhärenten Erfolgsprinzipien dieser Art des Wirtschaftens ganz im Zeichen von Individualisierung mithin Differenzierung eher auf Konkurrenz und damit Abgrenzung als auf Kooperation angelegt. Die disruptiven Effekte sehen wir an den negativen Folgen von Protektionismus, der Ausbeutung der Natur, dem Trittbrettfahren bei ökonomischen Vorteilen wie etwa Steueroasen, der Ungleichverteilung von Einkommen und Bildung und damit der Chancenungerechtigkeit im Zugang zu Wohlstand, der aktuell dazu führt, dass mit zunehmender Tendenz Millionen Menschen auf dieser Erde mobil werden und um Verteilungsgerechtigkeit kämpfen. Und so streiten wir in Europa aktuell vermehrt über den Schutz unserer "Außengrenzen" und verstehen nicht, dass wir mit unserem täglichen Konsum selbst Ursache des von uns beklagten Problems sind. Unsere rechte Hand weiß nicht mehr, was die linke tut.

Und nicht zuletzt geht es uns als Menschen damit nicht wirklich besser, wir sind nicht zufriedener geschweige denn glücklicher. Zwischen Perfektionsstreben, Selbstoptimierung, pluralistischen virtuellen Identitäten und gleichzeitiger Selbstausbeutung unter dem Postulat "Alles ist möglich!" erschöpfen wir uns selbst.

Der Individualismus führt zu einer zunehmenden Egozentrik in der Gestaltung unserer Beziehungen, die ebenfalls funktionalisiert werden in ihrem "Fit" zu unseren



jeweiligen Bedürfnissen anstelle einer gemeinsamen Gestaltung. Gleichzeitig besteht genau diese Sehnsucht nach vertrauens- und respektvollen privaten und professionellen Beziehungen, in denen wir uns aufgehoben und wirksam fühlen – gemeinsam mit den anderen statt im Kreisen um uns selbst.

Der Organisationsentwickler Laloux konstatiert daher im Kontext unseres wirtschaftlichen Handelns: "die Art und Weise, wie wir Organisationen führen, funktioniert nicht mehr." (2017, S. 13). Mitarbeiter von Organisationen sind zunehmend unzufrieden. Und ihre Bindung an ihre Arbeitgeber ist trotz "Employer Branding" auf deutlich niedrigeren Ständen als noch vor Jahren.

Führungskräfte fühlen sich vermehrt eingequetscht in einer Sandwich-Position von Erwartungshaltungen des Senior Managements, das seinerseits oft den Druck von Kapitalgebern weitergibt, und den Mitarbeitern mit ihrer eigenen Unzufriedenheit über die Zustände in ihren Organisationen bei gleichzeitiger Fokussierung auf ihre eigene Bedürfnisbefriedigung. Und nicht wenige Führungskräfte teilen diese Unzufriedenheit, selbst wenn sie es selbst aus statusbedingter Loyalität nicht zugeben können.

Kunden sind, ähnlich wie im Hinblick auf die Politik, in ihrem Vertrauen Organisationen gegenüber auf einem resignativen Tiefpunkt: trotz Dieselskandal verkauft VW so viele Fahrzeuge wie nie zuvor. Und trotz technischer Auflagen für Automobilhersteller bekommen viele Städte ihre Feinstaubbelastung nicht in den Griff.

Vor diesem Hintergrund zeigen sich aktuell in der Wirtschaft Entwicklungen, die unter dem Begriff Neue Arbeit oder New Work andere Wege versuchen.

Was Neue Arbeit ist

Ähnlich wie das Menschenbild ist auch der Begriff der Neuen Arbeit oder New Work ein Sammelbegriff. In Summe stehen dahinter drei Entwicklungslinien, die miteinander zusammenhängen:

1. Ein tiefgreifender Perspektivwechsel und die damit verbundene Herausbildung eines neuen, eher **sinn- und beziehungsorientierten Menschen- und Weltbildes**, das weniger an einseitiger ökonomischer Rationalität oder reiner Leistungsorientierung ausgerichtet ist.

Beispiele hierfür sind etwa "The Golden Circle" von Simon Sinek (Why, How, What) oder der Ansatz von Frederic Laloux zu Ganzheit und sinnstiftenden Ansätzen von Zusammenarbeit. Wir erleben eine Rückbe"sinn"ung darauf, dass das, was ich tue und wie ich es tun, nicht für mich selbst Sinn macht, sondern auch einen "sinn"vollen Beitrag leistet – für ein Team, eine Organisation, die Gesellschaft. Diese Sinnstiftung weist über mich selbst hinaus.

2. Die Entwicklung völlig **anderer Prinzipien und Formen von Zusammenarbeit mit dem Fokus auf Selbstorganisation** versus der bislang überwiegend praktizierten und noch tayloristisch inspirierten Formen von funktionaler und hierarchischer Arbeitsteilung und Kooperation. Beispiele hierfür sind Denkansätze wie Agilität oder Holocracy oder Praktiken wie Scrum, Kanban oder Design Thinking, um nur einige zu nennen.



Auch hier möchten wir darauf hinweisen, dass das Agile Manifest bereits aus dem Jahr 2001 stammt und in den beschriebenen Prinzipien keine Methode sondern eine Haltung beschreibt. Es wird für uns wieder erkennbar, dass Systeme, die mit Komplexität umgehen müssen, eher Netzwerkstrukturen aufweisen und eben nicht einer strengen Struktur unterliegen – unser Gehirn ist das beste Beispiel dafür. Das künstliche Einkasteln hilft uns nicht mehr in der Lösung unserer Themen – wir brauchen vielmehr den und die anderen in einer Kooperation, die sich in gesunder Balance von Selbst- und gemeinsamer Verantwortung ausprägt.

3. Die Entwicklung **neu gedachter, physischer Arbeitsräume**, die Zusammenarbeit in veränderter Form unterstützen bzw. ermöglichen versus der Frage, wie viele Mitarbeiter auf möglichst wenig Raum passen. Dazu erlaubt uns die technische Entwicklung, mehr und mehr mobil zu arbeiten, wir sind in unserer Schaffenskraft weniger und weniger an eine bestimmte Stelle gebunden. Der Arbeitsplatz wird zunehmend zum Arbeitsraum, der je nach Art meiner Tätigkeit und der damit verbundenen Form von Kooperation ganz unterschiedlich sein kann. Besonders deutlich wird dies im Kontext der Förderung von kollektiver Kreativität. Beispiele dafür sind Innovation Hubs, Creative und Coworking Spaces oder ganz neue Erfahrungsräume für neue Arbeitsweisen.

Viele Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler und auch Organisationsberater oder Coaches nehmen diese Entwicklungen aktuell wahr. Allein die Flut von Veröffentlichungen in diesem Bereich ist enorm. Vielfach werden die damit verbundenen Zielsetzungen intuitiv als sinnvoll

und wünschenswert angesehen. Und gleichzeitig fällt es vielen Organisationen schwer, sich aus den eigenen Denkmustern heraus selbst entsprechend weiterzuentwickeln oder Formen neuer Arbeit wirkungsvoll umzusetzen. Oft fehlt es an dem Verständnis eines ganzheitlichen Ansatzes, der eben auf der Haltungs- und damit kulturellen Ebene ansetzt.

Und es gibt begründete Skepsis, wo Anspruch und Wirklichkeit im Hinblick auf den Wandel der Arbeitswelt auseinanderfallen können. Diese Skepsis ist insbesondere dann angebracht, wenn z.B. das Prinzip der Agilität darauf reduziert wird, die Dinge einfach noch schneller und flexibler zu machen. Damit ist nichts gewonnen! Oder ganze Büroetagen neu möbliert und eingerichtet werden, sich aber die Freiheitsgrade in der Zusammenarbeit nicht ändern. Aktuell hat noch niemand den goldenen Schlüssel in der Hand zur Lösung der Probleme, die wir uns in den letzten 250 Jahren sukzessive angehäuft haben. Insofern verstehen wir die Ansätze hinter New Work als Explorationsraum, von dem sich hoffentlich durchsetzen wird, was brauchbar und sinnvoll ist.

Perspektiven des Menschenbildes hinter New Work

Die Perspektiven des Menschenbildes hinter Neuer Arbeit lassen sich am ehesten in der Gegenüberstellung zu bekannten Managementprinzipien verdeutlichen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wollen wir dies anhand von sechs Grundprinzipien illustrieren:



1. Organisationsziele

Einseitig ökonomische Organisationsziele, wie z.B. bestimmte Wachstumsraten oder EBIT-Ziele werden zunehmend kritisch hinterfragt. Sie werden immer weniger als allein maßgebliche Orientierungskriterien für das unternehmerische Handeln akzeptiert, auch nicht durch Appelle an die intrinsische Motivation von Mitarbeitern, einen Beitrag dazu zu leisten. Vermehrt tauchen Fragen nach der Sinndimension auf: "warum machen wir das eigentlich alles?" "was ist unsere übergeordnete Ausrichtung?", "wo leisten wir als Organisation einen Beitrag?" Und zahlreiche Organisationen stellen fest, dass es gar nicht so einfach ist, darauf eine schlüssige Antwort zu finden.

2. Unternehmensplanung

Die klassische Antwort auf die langfristige Ausrichtung von Organisationen ist die Strategieplanung. Sie beinhaltet typischerweise sowohl strategische Ziele als auch Strategien als Wege zur Zielerreichung. Diese werden "oben" entwickelt und dann in der Organisation kaskadiert. Angesichts hochkomplexer und dynamischer Umwelten stellt sich die Frage, welche Aspekte von Zielen und strategischer Planung hilfreich sind, woran sich Organisationen stattdessen sinnvollerweise orientieren sollten und können und welche ganz anderen Prozessformen für strategische Planung und deren Revision benötigt werden, um die kollektiven Ressourcen der Menschen in Organisationen zu nutzen.

3. Unternehmenssteuerung

Die klassischen Managementlehren verstehen die Unternehmenssteuerung als Top-Down-Prozess. Mit zunehmender Komplexität kommt diese Art der Steuerung an ihre Grenzen. Selbststeuernde Prinzipien sind

einer zentralen Steuerung in komplexen Umwelten überlegen. Im Kontext Neuer Arbeit wird daher aktuell mit unterschiedlichsten Ansätzen experimentiert, die verstärkt z.B. die Kompetenzen vor Ort und in Teams nutzen. Selbstführung bedeutet dabei nicht etwa Strukturlosigkeit oder Konsenszwang. Vielmehr braucht es andere Koordinationsmechanismen und Formen der Entscheidungsfindung, die sich situativ und themenbezogen unterschiedlich ausprägen anstelle kategorialer Grundsatzprozesse, die hierarchisch formal verankert sind.

4. Führung

Führung wurde lange Zeit als Verhalten einer Führungskraft verstanden und interpretiert. Darüber hinaus ist Führung nach wie vor nicht notwendigerweise mit Menschenführung an sich attribuiert, sondern ebenso mit Seniorität, fachlicher Kompetenz oder inhaltlicher Arbeit. Es wurden zahlreiche Führungsstile beschrieben und Eigenschaften "guter Führung" dokumentiert. Ebenso besteht vielfach der Glaube, Führung könne durch Methodenlernen und eine Toolbox an sich gelernt werden.

Im Rahmen von Neuer Arbeit wird Führung dagegen auf einer Haltungsebene eher als Beziehungsphänomen in Teams oder Organisationen verstanden. Mit anderen Worten: Leadership und Followership sind zwei Seiten derselben Medaille eines Gruppenprozesses, in den immer das ganze Team involviert ist. Das wiederum bedeutet, Führung in erster Linie als "nur" einen relevanten Bestandteil zum Systemerhalt zu verstehen, der je nach Kultur, Sinn der Organisation und Situation unterschiedlich gestaltet sein kann.



5. Verantwortung

Die durch die Arbeitsteilung erforderlich gewordene Kooperation wurde lange Zeit durch die Beschreibung von Verantwortlichkeiten versucht, zu bewerkstelligen. Stellen-, Rollen- und Funktionsbeschreibungen, Schnittstellenbeschreibungen und Kompetenzmatrizen sind Beispiele dafür. In Teilen verbunden mit der Illusion, damit die Realität der Zusammenarbeit weitgehend abbilden zu können. Und oft mit mäßigem Erfolg, was dann den Ruf nach "Eigenverantwortung" laut werden lässt.

Im Rahmen Neuer Arbeit wird Verantwortung als Gruppenprozess und Resonanzphänomen verstanden (Ant-Wort!). Dabei kommen zentrale Prinzipien, wie z.B. Macht, Autorität und Abhängigkeit auf den Prüfstand. Vielmehr wird die Frage in den Raum gestellt, wie eine geteilte Verantwortung verbunden mit dem Prinzip der guten Intention gestaltet werden kann.

6. Leistungssteuerung

Die Steuerung von Leistung oder "Performance Management" wird typischerweise als Führungsaufgabe, also als Aufgabe einer Führungskraft, gesehen. Sie soll überprüfen und idealer Weise sicherstellen, dass die beabsichtigten oder vereinbarten Ziele auch erreicht werden. Ebenso obliegt es der Führungskraft, Leistung zu beurteilen.

Im Rahmen selbststeuernder Ansätze Neuer Arbeit wird vermehrt mit Selbstkorrektur im Team auf Basis transparenter und im Gruppenprozess entschiedener Steuerungsgrößen experimentiert, die zu einer deutlichen Entlastung von klassischer Führung im oben genannten Sinn beitragen können. In gleicher Weise kommen aktuell Bezahlungs-

und Anreizsysteme auf den Prüfstand, z.B. in Form von Ergebnisbeteiligungen anstelle von Boni oder individueller Zielvereinbarungen.

Kritische Würdigung

Sosehr die Ansätze von Neuer Arbeit bzw. New Work aktuell die Management-Literatur beflügeln, sosehr wird zugleich deutlich, dass in ihnen keine kurzfristige Heilsbringung aller bisherigen Probleme zu erwarten sind. Dafür sind die aktuellen wirtschaftlichen Steuerungsherausforderungen zu komplex.

Gleichzeitig gibt es allerdings mittlerweile eine ganze Reihe von empirischen Beispielen aus ganz unterschiedlichen Branchen, in denen Ansätze Neuer Arbeit erfolgreich entwickelt und eingesetzt worden sind. Und das betrifft beileibe nicht nur Start-ups oder Organisationen aus dem Umfeld der Digitalisierung, sondern auch klassische produzierende Gewerbe und Dienstleistungsunternehmen.

Die Herausforderung besteht eher darin, dass es für Neue Arbeit eben noch kein längerfristiges Erfahrungswissen darüber gibt, was in welcher Situation konkret zu tun ist und entsprechend keine fundierten Lehrbücher noch zuverlässige Handlungsanleitungen. Die Ansätze Neuer Arbeit sind experimentell, explorativ und prototypisch.

Und da sie zugleich klassische Managementprinzipien und Arbeitsformen auf den Prüfstand stellen, braucht es in den Organisationen, die damit experimentieren ein hohes Maß an Bereitschaft, sich selbst, im Team und in der Organisation zu reflektieren verbunden mit der Bereitschaft zum Ausprobieren und zum Lernen.



Insbesondere die Auseinandersetzung mit Prinzipien der Selbststeuerung fordert Teams in erheblichem Maße. Für Teams mag es zunächst wesentlich einfacher erscheinen, einen Teamleiter für schlechte Führung verantwortlich zu machen anstatt sich mit den Mühen der Entwicklung eines selbststeuernden Teams auseinanderzusetzen.

Das wiederum bedeutet die Bereitschaft von Teams und Organisationen, sich grundsätzlich mit den Ansätzen von New Work und eben dem dahinterliegenden Menschenbild auseinanderzusetzen.

Wir glauben daran, dass bei einem ganzheitlichen Verständnis und Vorgehen zu Neuer Arbeit ein Beitrag dazu geleistet werden kann, dass

1. die Arbeitszufriedenheit der Menschen steigt indem ein Arbeitsumfeld entsteht, was Menschen in Eigenverantwortung und mit Freude wirksam sein lässt und
2. sich die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen erhalten und stärken lässt, indem die Kooperations-, Innovations- und Leistungsfähigkeit und gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit sowie -bindung gefördert wird.

Literatur

Brandes, U. et al. (2014): Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Frankfurt/New York: Campus

Korpiun, M./Thiele, M. (2017): Am Ende des Individualismus: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen. In: Korpiun, M. / Tchelebi, N. / Thiele, M. (Hrsg.): Vom ICH zum WIR: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen, 1. Aufl., S. 17-57

Laloux, F. (2017): Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen