

# Integral Change Lens

Quick Guide (DE)

Dieses Papier unterstützt einen schnellen Einstieg in das Modell der **Integral Change Lens**.

Eine umfassende Herleitung findet sich im veröffentlichtem **White Paper**: „*Integral Change Lens - Entwicklung eines systemisch-integralen Modells für den organisationalen Change*“.

Hamburg, Oktober 2020

*Hilmar Linse*



## 1. Einführung

- Einführung
- Begriffsbestimmung
- Einordnung und Abgrenzung

## 2. Entwicklungspfad

- Systemtheorie
- Mehrebenen-Ansatz in der Systemtheorie
- Themenzentrierte Interaktion (TZI)
- Entwicklung eines Strukturmodells
- Vier-Perspektiven-Modell und Organisationstheorie
- Erweiterung des Strukturmodells
- Zwischenschritt: systemisches Strukturmodell
- Integral Theory
- Integrale Betrachtung des Strukturmodells

## 3. Modell

- Systemisch-integrales Struktur-Modell
- Agiles und evolutionäres Verständnis
- Integral Change Lens

## 4. Anhang

- Literatur- und Quellenangaben

Die VUCA<sup>1</sup> -Welt und insbesondere die Coronakrise stellen viele Organisationen vor eine multi-dimensionale **Herausforderung** der sie sich stellen müssen und auf die viele Organisationen und Führungskräfte nicht ausreichend vorbereitet sind.

Jede Organisation ist einzigartig und Executives, HR-Verantwortliche und Berater stellen sich die Frage, wie die erfolgreiche Entwicklung in eine zukunftsfähige Organisation gelingen kann.

Dafür benötigen sie valide Ansätze, die ihnen dabei helfen, der Komplexität zu begegnen und Organisationen entsprechend zu verstehen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem **Zielbild einer zukunftsfähigen Organisation** und leistet einen Beitrag dazu, einen wirksamen und zeitgemäßen Ansatz zu finden.

In einer systematischen Vorgehensweise wird ein ganzheitliches Modell für den organisationalen Change entwickelt.

Für Nutzer wird „Change“ in seiner ganzen Komplexität (be-)greifbarer und beherrschbarer. Relevante Faktoren der organisationalen Zukunftsfähigkeit können in einem ganzheitlichen Ansatz für die organisationale Entwicklung genutzt werden.

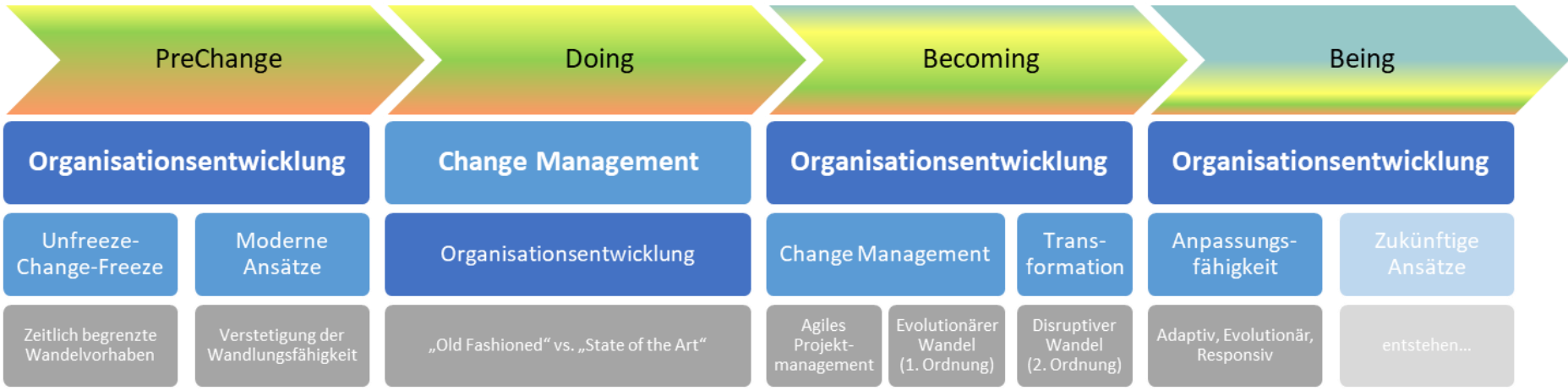
1) Akronym für *Volatility, Uncertainty, Complexity* und *Abiguity*. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC).

# Begriffsbestimmung

Die Begriffe *Organisationsentwicklung*, *Change Management* und *Transformation* werden im Folgenden weitestgehend synonym verwandt. Der *Wandel* in diesem Sinne ist weniger ein zielgerichteter, geplanter und zeitlich begrenzter *Veränderungsprozess*, sondern steht vielmehr für die nachhaltige *Anpassungsfähigkeit* einer Organisation.

Die *Transformation* in eine moderne und gesunde Organisation ist also kein Projekt, es ist bereits der begonnene Weg. In dieser adaptiven Welt angekommen, haben wir die *Transformation* oder *Change Management* als einmaligen Prozess hinter uns gelassen – aber nicht den dynamischen Wandel als akzeptierte Umweltbedingung. Die Organisation wird als ein komplexer Entwicklungsgegenstand in einem dynamischen Kontext begriffen.

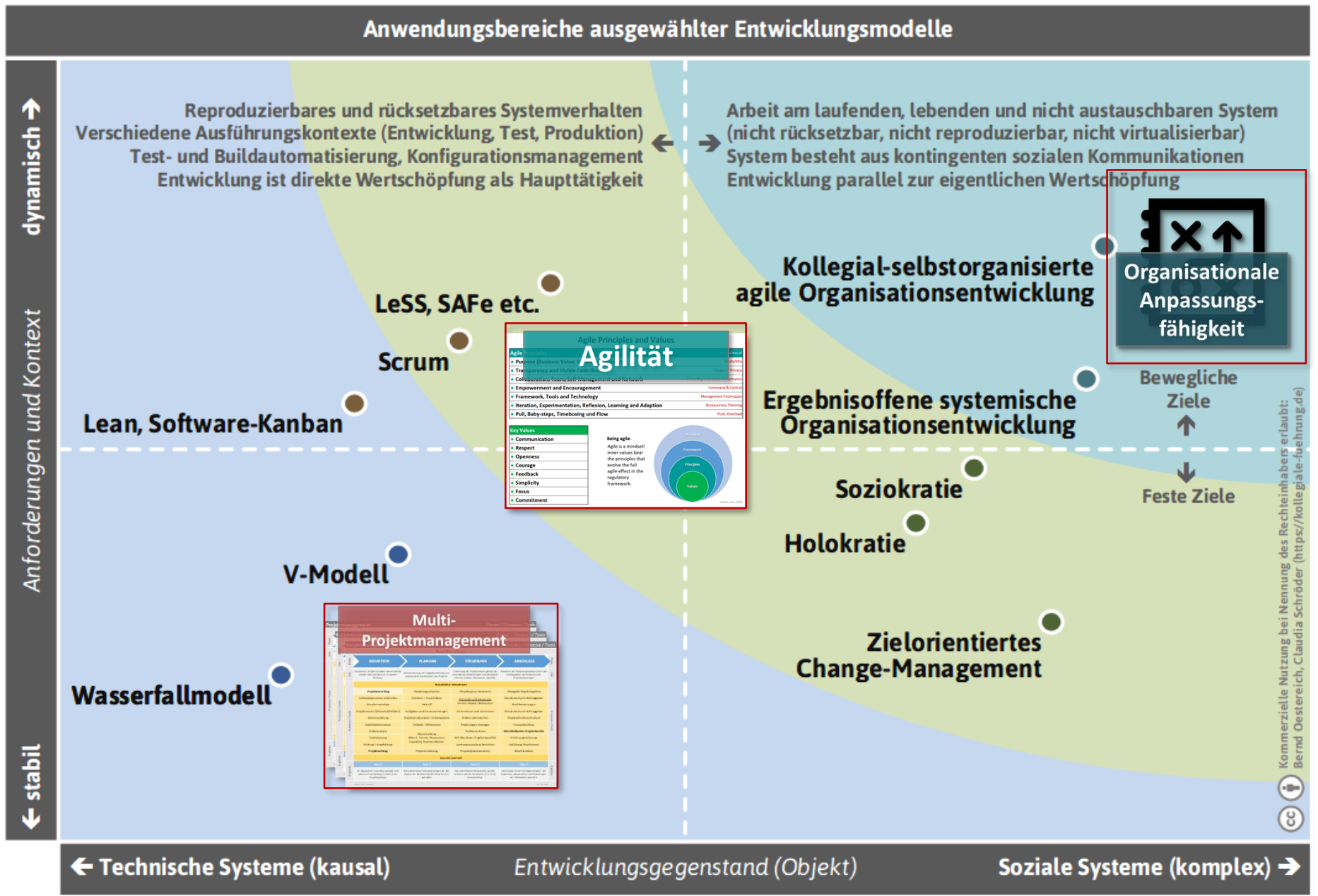
## Begriff der Organisationsentwicklung im Zeitenwandel



Hilmar Linse (2019)

„Organisationsentwicklung gibt's nicht mehr ohne Change Management“ (Kotter 2016, HBR). In Lehrbüchern findet man allerdings die verschiedensten Versuche der Abgrenzung, (Bsp. Nerdinger et al., 2014, Kap 12).

# Einordnung und Abgrenzung



**Agilität**

**Agile Principles and Values**

- Agile Manifesto
- Practices (Business Value, Customer Collaboration, Responding to Change, Individuals and Interactions over Processes and Tools, Working Together as a Team)
- Transparency and Visible Progress
- Collaboration, Trust, Self-organizing and Empowering Teams
- Empowerment and Encouragement
- Framework, Tools and Technology
- Iteration, Experimentation, Reflection, Learning and Adaptation
- Pull, Baby-steps, Timeboxing and Flow

**Key Values**

- Communication
- Respect
- Openness
- Courage
- Feedback
- Simplicity
- Focus
- Commitment

**Beig agile.**  
 Agile is a mindset!  
 Inner values bear the principles that evolve the full agile effect in the regulatory framework.

**Multi-Projektmanagement**

	DEFINITION	PLANNING	EXECUTION	ABSCLOSUNG
<b>Projektziele</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>Projektorganisation</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>Projektbudget</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>Projektkommunikation</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)
<b>Projektcontrolling</b>	... (text)	... (text)	... (text)	... (text)

Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-luehrung.de>)



# Das soziale System Organisation

## System Organisation (Systemtheorie)

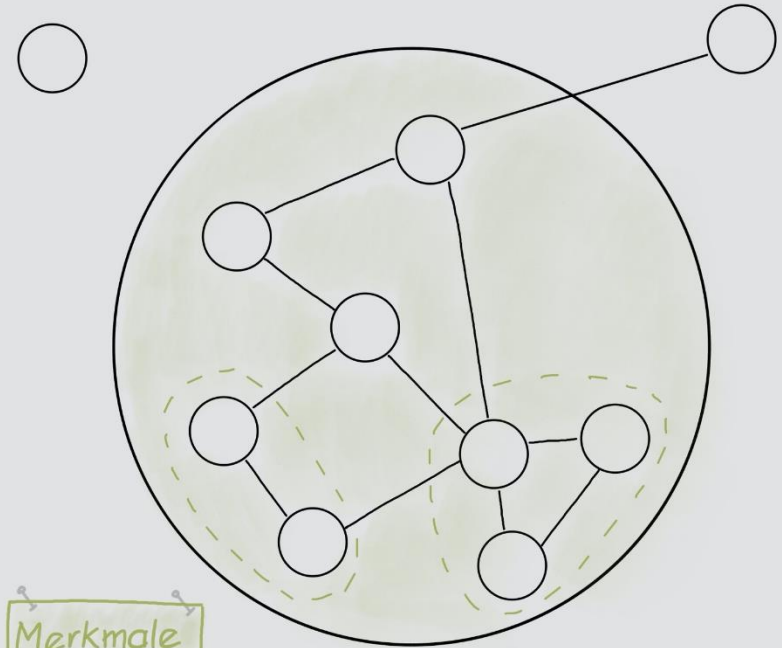
System, Elemente und Interaktionen  
als Grundlage eines Strukturmodells.



- Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung. 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. (S. 9-20). Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995). *Soziologische Aufklärung 6*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- luhmann-online.de. (24. 04 2016). *Glossar: wichtige Begriffe der funktionalen Systemtheorie*. Abgerufen am 24. 04 2016 von <http://www.luhmann-online.de/glossar/glossar.php>
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens*. München: Goldmann.
- Simon, F. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

## Soziales System

Ein System ist eine gegen-  
über der Umwelt abgegrenzte  
Gesamtheit von Systemelementen,  
die durch Beziehungen mit-  
einander verknüpft sind.  
-Schulte-Zurhausen, 1999-



### Merkmale

- ▷ Teilelemente
- ▷ Beziehungen
- ▷ Zielgerichtet
- ▷ Abgegrenzt
- ▷ Selbstreferenziell

# Mehrebenen-Ansatz in der Systemtheorie

## Mehrebenen-Systemtheorie

Einführung der Ebenen *Organisation*, *Gruppe* und *Individuum (Person)*.

Cranach, M. v. (1996). Towards a theory of the acting group. (E. & Witte, Hrsg.) *Understanding Group Behavior: Small Group Processes and Interpersonal Relations*, S. 147-187.

Ellebracht, H., Lenz, G., & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisationsberatung und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.

Greif, S. (2005). *Mehrebenen-Coaching von Individuen, Gruppen und Organisationen*. Osnabrück: Universität Osnabrück.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.

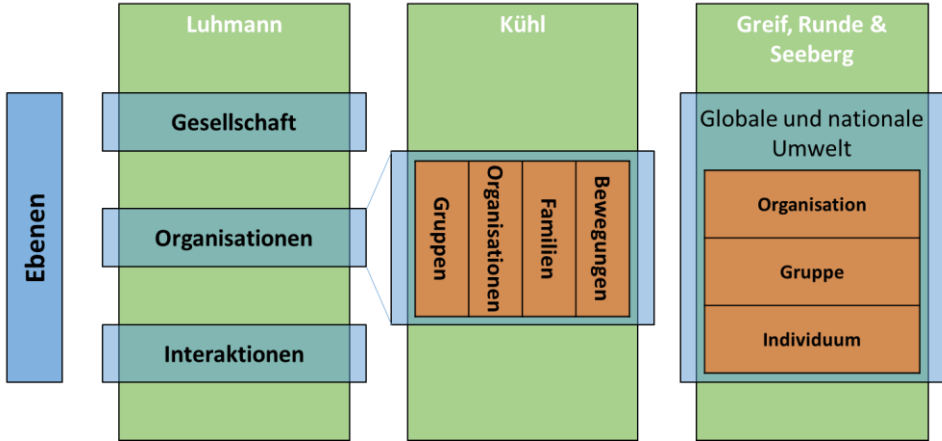
König, E., & Volmer, G. (2005). *Systemisch Denken und Handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationstheorie*. Basel: Weinheim.

Kühl, S. (01 2012a). *Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen*. Abgerufen am 24. 04 2016 von Universität Bielfeld, Fakultät für Soziologie, Prof. Dr. Stefan Kühl: [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/workinpapers.html](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/workinpapers.html)

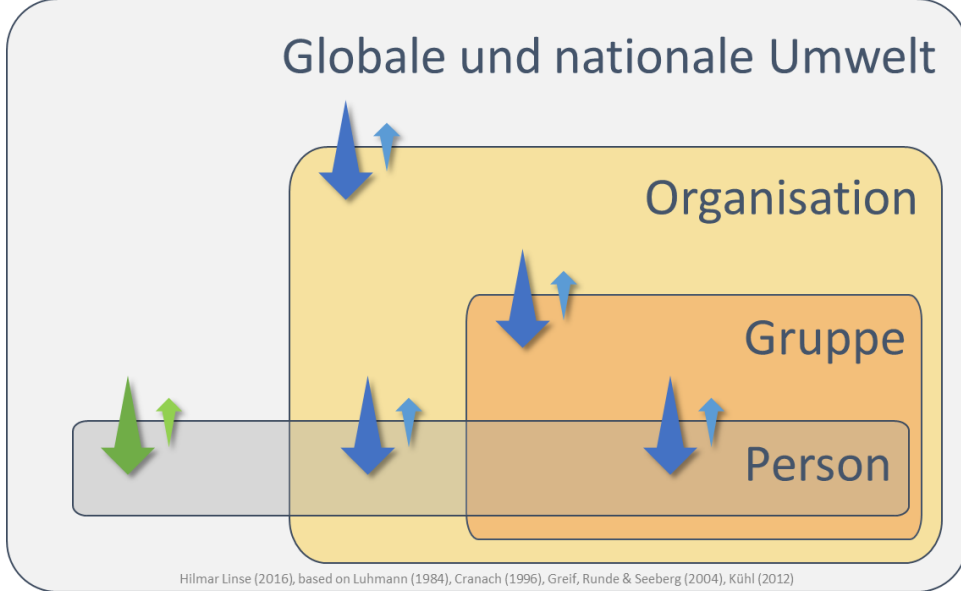
Kühl, S. (2012b). *Die Systemtheorie als Mehrebenen-Theorie*. Studienheft TEPE 2/H (1112 K03). Hamburg: Euro FH.

Systemtheorie als Mehrebenen-Theorie – Die verschiedenen Ansätze

Hilmar Linse, Mai 2016



Beziehungen und Wechselwirkungen der Mehrebenen-Systemtheorie



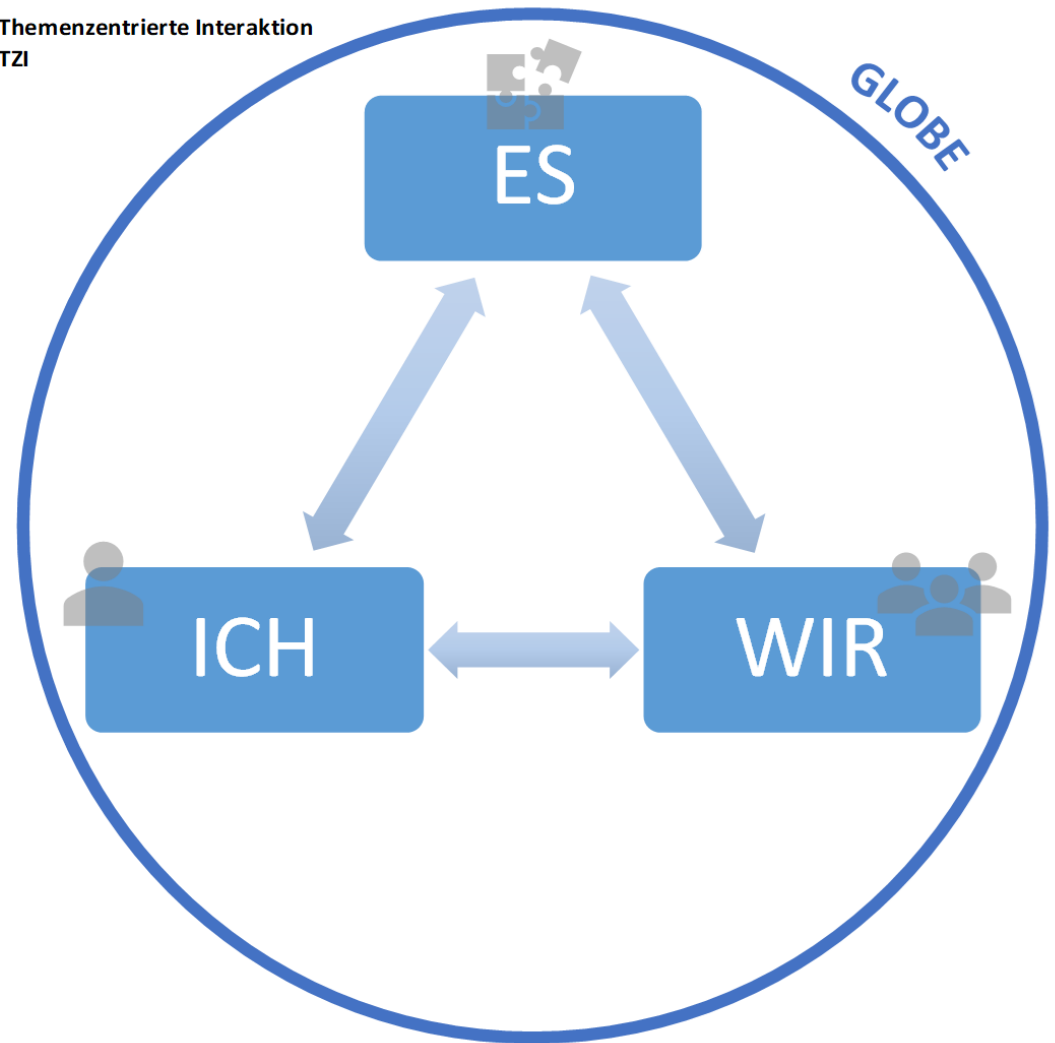
Hilmar Linse (2016), based on Luhmann (1984), Cranach (1996), Greif, Runde & Seeberg (2004), Kühl (2012)



# Themenzentrierte Interaktion (TZI)

**TZI im organisationalen Kontext**  
Einführung eines ausbalancierten  
Perspektiven-Sets:  
*ES, WIR, ICH* und *GLOBE*.

Themenzentrierte Interaktion  
TZI



Based on Ruth Cohn (1975)

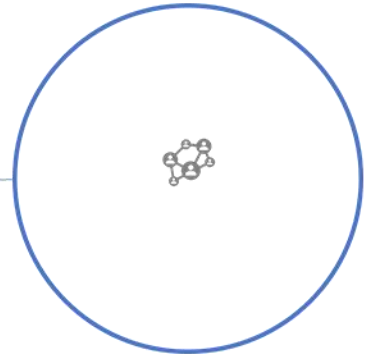
Cohn, R. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.

# Entwicklung eines Strukturmodells

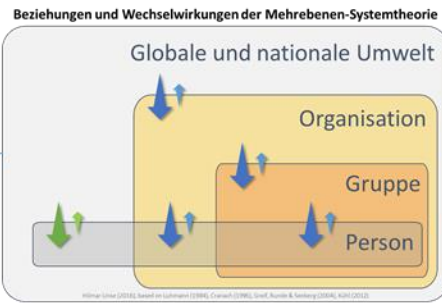
Die Elemente System, Mehrebenen-Ansatz und TZI werden verknüpft.



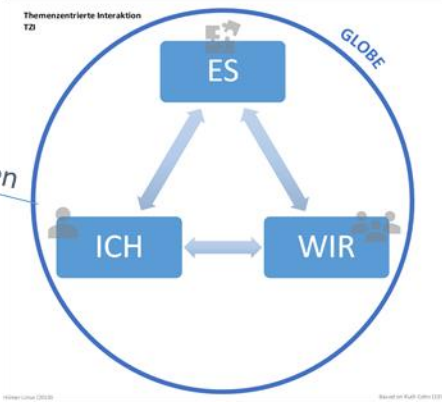
Ein System wird dargestellt



Perspektiven werden angeboten



Stammfelder der Perspektiven werden beschrieben



# Vier Perspektiven auf die Organisation und Organisationstheorie

Die drei internen Perspektiven werden ausbalanciert und stehen in **Beziehung** zueinander:

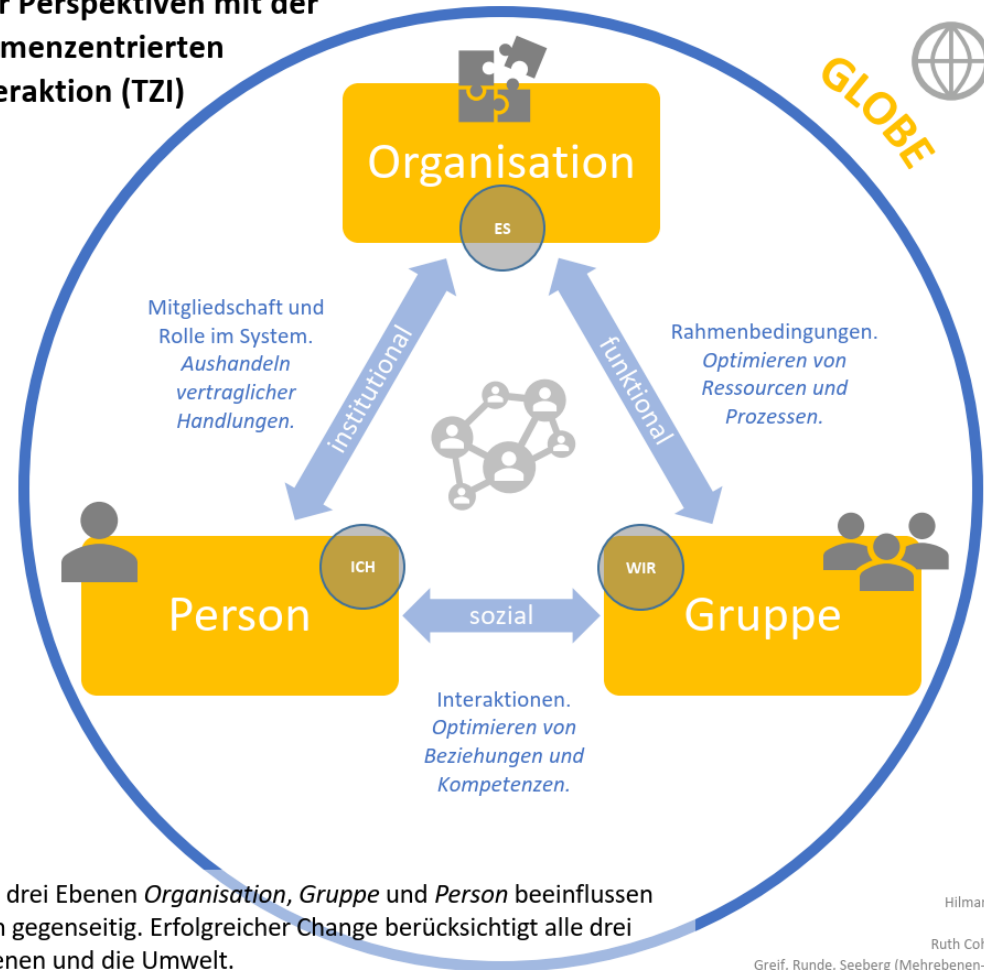
- ES-ICH (Organisation-Person)
- ES-WIR (Organisation-Gruppe)
- ICH-WIR (Person-Gruppe)



Die **Beziehungen** der Stammfelder lassen sich mit den Sichtweisen aus der Organisationslehre beschreiben:

- Institutional
- Funktional
- Sozial

Vier Perspektiven mit der themenzentrierten Interaktion (TZI)



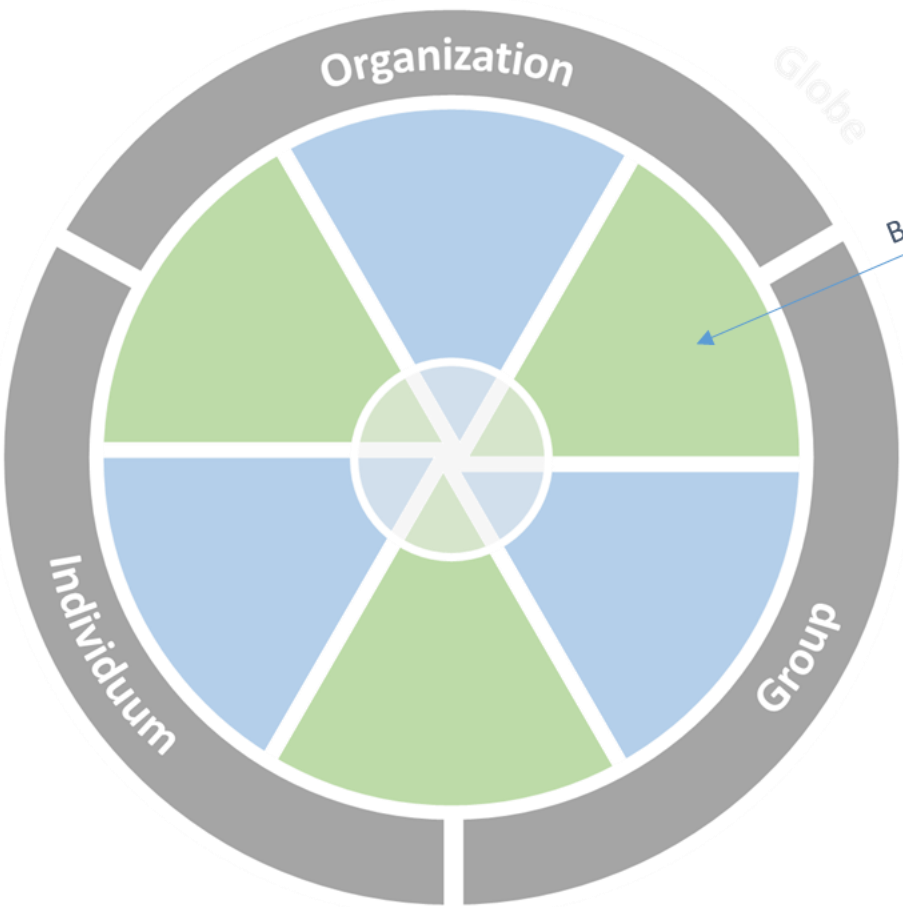
Die drei Ebenen *Organisation*, *Gruppe* und *Person* beeinflussen sich gegenseitig. Erfolgreicher Change berücksichtigt alle drei Ebenen und die Umwelt.

Hilmar Linse (2018).  
Based on  
Ruth Cohn (TZI, 1975),  
Greif, Runde, Seeberg (Mehrebenen-Ansatz, 2014)

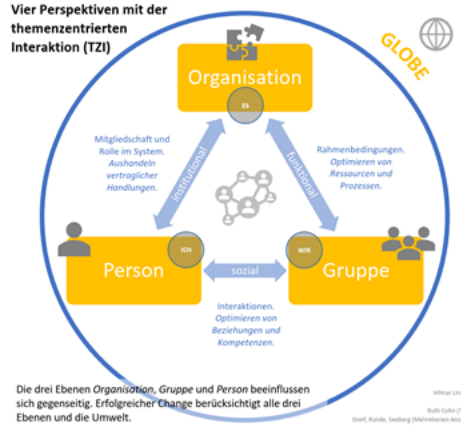
Cohn, R. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.  
Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.  
Schreyögg, G. (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.

# Erweiterung des Strukturmodells

Die *Stammfelder* werden mit *Beziehungsfeldern* verbunden.



Beziehungsfelder für Faktoren werden beschrieben



# Zwischenschritt: Systemisches Strukturmodell

## Systemische Integration

Stammfelder beschreiben das Perspektiven-Set basierend auf dem Mehrebenen-Ansatz und der TZI.

Es werden 3 übergeordnete Perspektiven mit insgesamt 6 verknüpften Domänen entwickelt.

Beziehungsfelder beschreiben abgeleitete Perspektiven basierend auf den Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der beiden angrenzenden Stammfelder.



# Integral Theory

Ein **Perspektivenset**, bestehend aus den Unterscheidungen

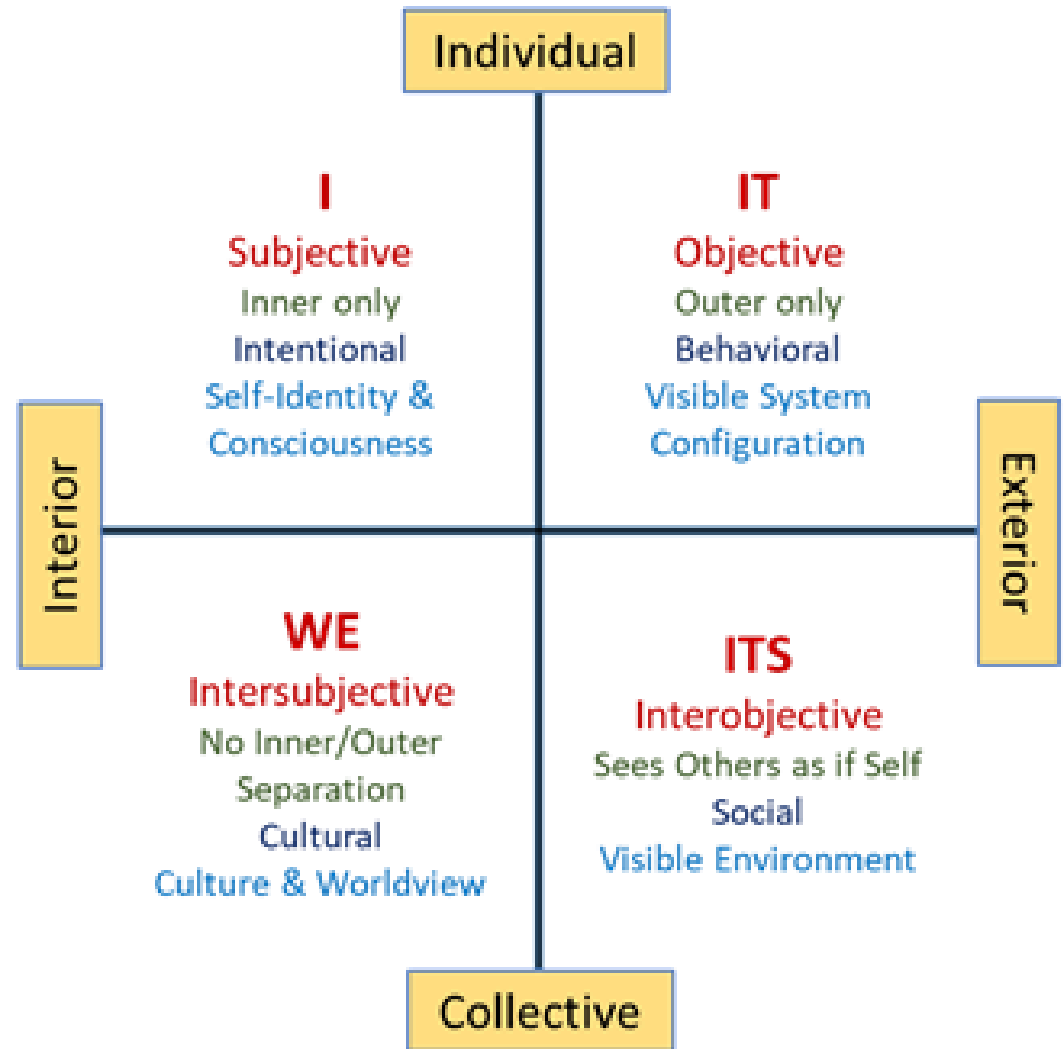
- Interior-Exterior
- Individual-Collective

ergibt vier Felder

*I, IT, ITS und WE*

„**Big Three**“ – Die Felder *IT* und *ITS* können vereint werden

- First Person (I)
- Second Person (WE)
- Third Person (IT/S)



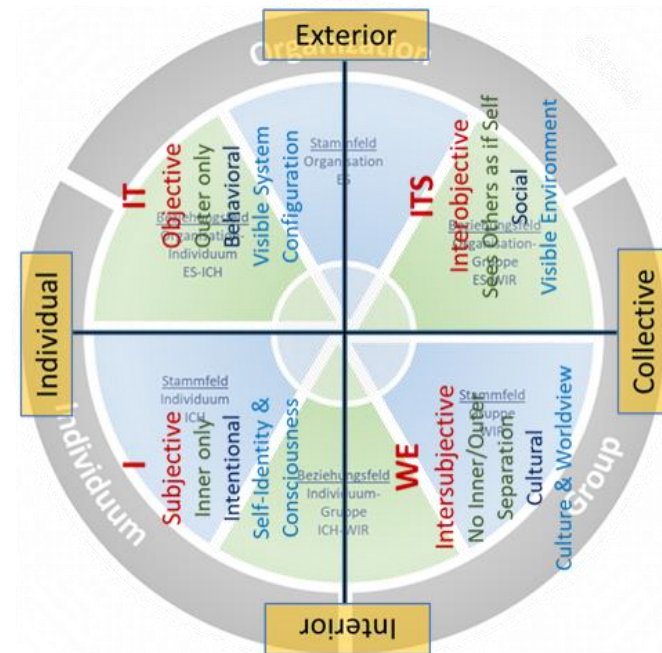
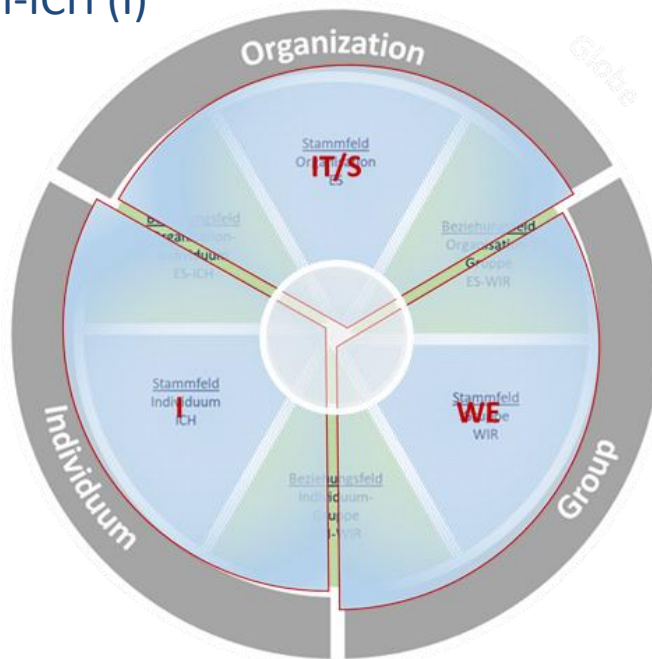
Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.

# Integrale Betrachtung des Strukturmodells

Das Strukturmodell und das integrale Modell werden integriert. Das integrale Modell wird um 90° nach links gedreht.

Die „Big Three“ passen zu den Stammfeldern

- Organisation-ES (IT/S)
- Group-WIR (WE)
- Individuum-ICH (I)



Die Quadranten *I*, *IT*, *ITS*, *WE* und die Pole *Interior-Exterior* und *Individual-Collective* liefern konkrete Inhalte für die Beschreibung der Felder des Strukturmodells.

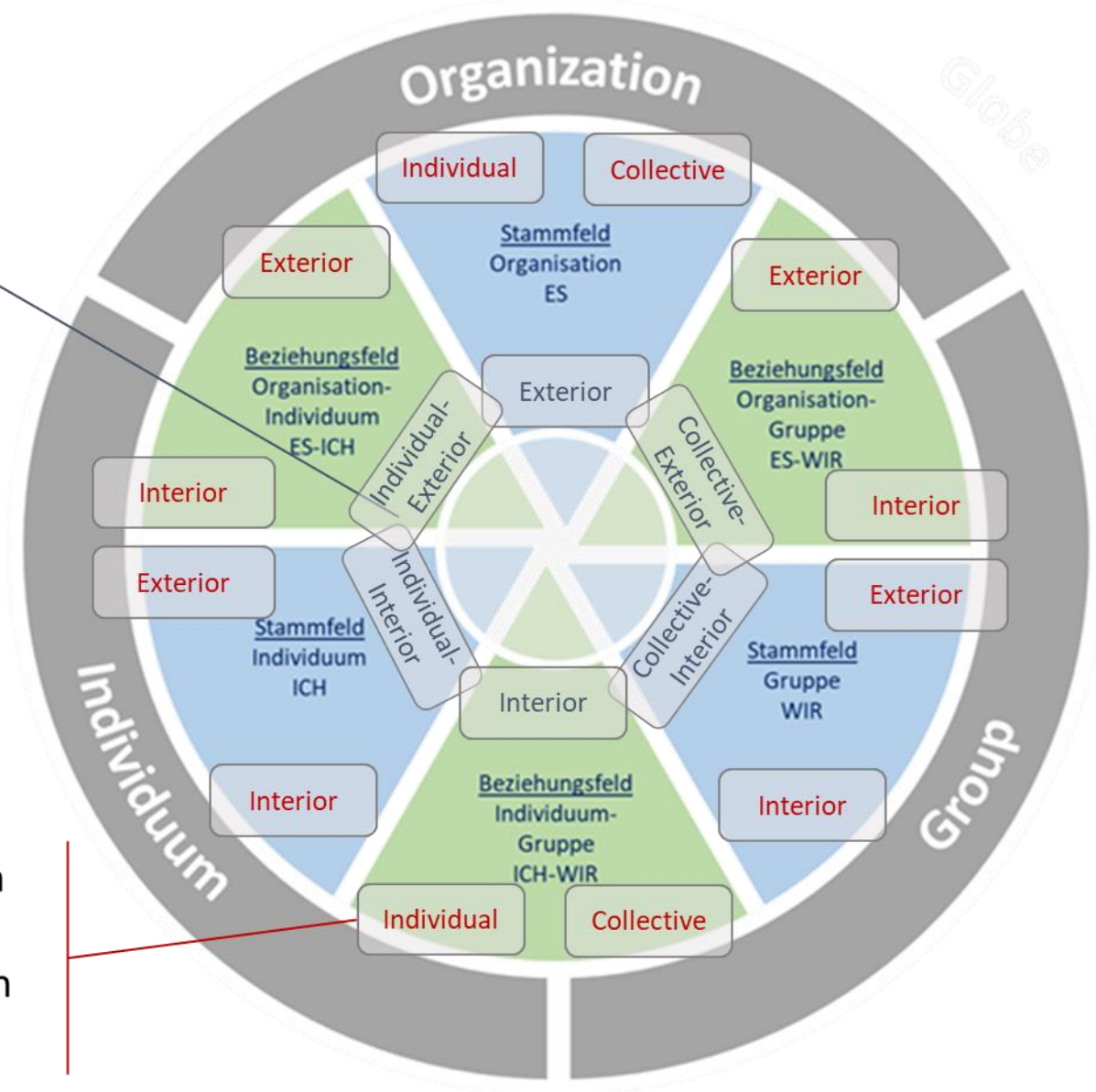
# Systemisch-integrales Strukturmodell

## Integrale Integration

Im Innenbereich werden die jeweiligen Domänen systemisch und integral beschrieben.

Es werden 6 systemische Domänen mit je 2 integralen Ausprägungen entwickelt. Das ergibt insgesamt 12 Faktoren.

Im Aussenbereich erhalten die einzelnen Domänen jeweils für sich selbst einen eigenen integralen Fokus.





# Übersetzung – Agil und Evolutionär

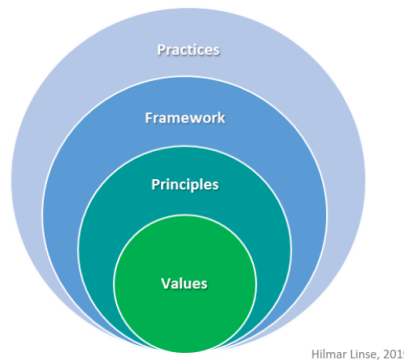
Die Übersetzung des Strukturmodells in konkrete Felder und Faktoren wurde im Sinne agiler Prinzipien und Werte sowie vor dem Hintergrund eines evolutionären Organisationsverständnis vorgenommen.

Agile Principles	means less of
• Purpose (Business Value, Vision and Mission)	Profit/KPIs
• Transparency and Visible Contribution	Power of Privacy
• Collaboration, Team, Self-Management and Network	Hierarchy, Individual Performance
• Empowerment and Encouragement	Command & Control
• Framework, Tools and Technology	Management Techniques
• Iteration, Experimentation, Reflexion, Learning and Adaption	Bureaucracy, Planning
• Pull, Baby-steps, Timeboxing und Flow	Push, Overload

Key Values
• Communication
• Respect
• Openness
• Courage
• Feedback
• Simplicity
• Focus
• Commitment

## Being agile.

Agile is a mindset! Inner values bear the principles that evolve the full agile effect in the regulatory framework.



## Living Eco System Teal Organization

Reinventing Organizations  
 • Laloux

**Selbstführung**  
- hin zu wirkungsvollen & fluiden Systemen

**Ganzheit**  
- immer Ganzheit wiedererlangen & unser ganzes Selbst in die Arbeit einbringen

**Evolutionärer Sinn**  
- Evolutionäre Organisationen haben ein Eigenleben & eine eigene Richtung

evolutionär  
responsiv  
adaptiv

**Prinzipien:**

- ▷ weniger ist mehr
- ▷ langfristig → kurzfristig
- ▷ inside out → outside in
- ▷ Veränderungsbereitschaft
- ▷ lernende Organisation

„Unser Ziel ist es, profitabel zu sein, ohne zu wissen wie - statt Geld zu verlieren und genau zu wissen warum.“

sense & respond

Häusling, A. (2018). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten*. Freiburg: Haufe.

Hofert, S., & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.

Oestereich, B., & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen.

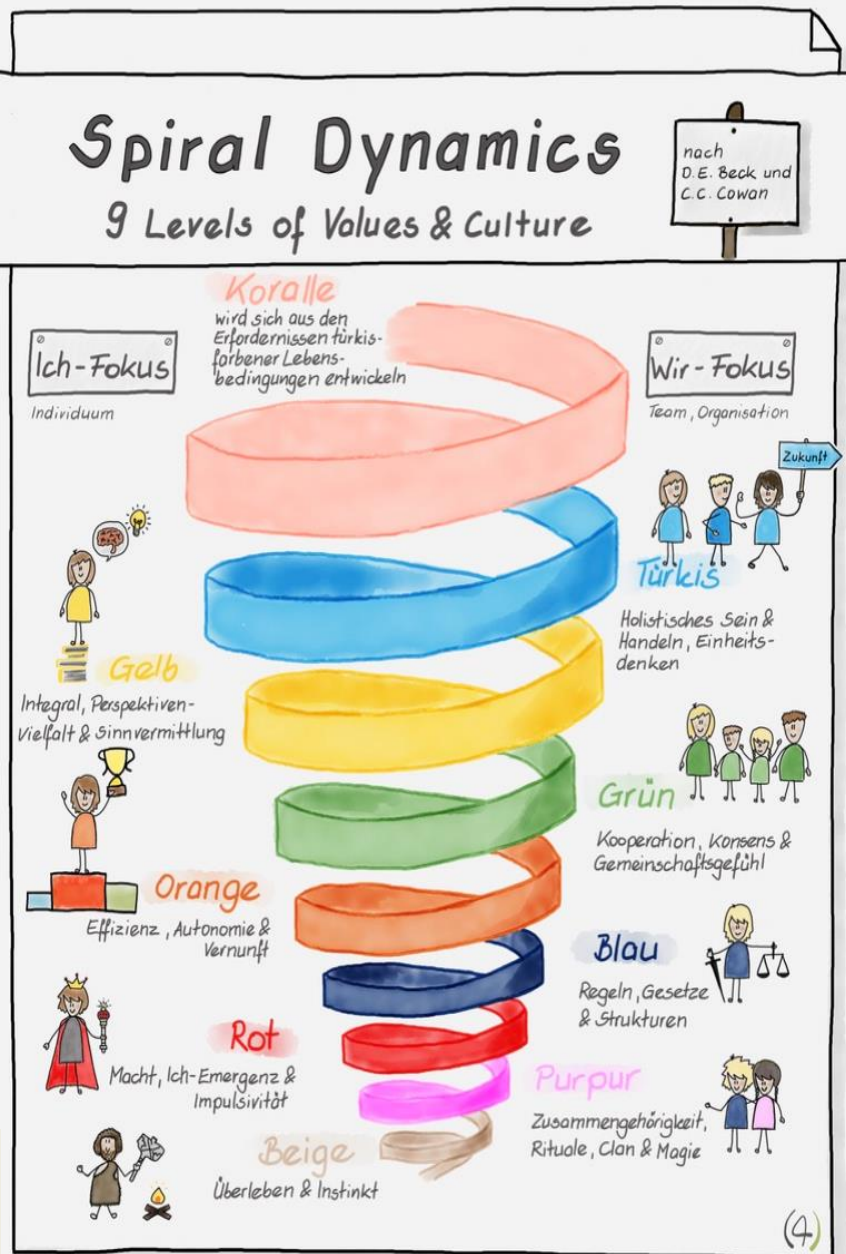
# Spiral Dynamics

Das Modell der **Spiral Dynamics** erklärt die Evolution der Menschheit – im übertragenen Sinne anwendbar auf die Entwicklung eines individuellen Lebens sowie auf Organisationen.

Es wurde auf einer breiten empirischen Basis gewonnen. Basierend auf Forschungen des US-amerikanischen Psychologie-Professor Clare Graves wurde es durch Don Beck und Christopher Cowan sowie Ken Wilber für den Bereich „Leadership“ weiterentwickelt und durch Farbschemata vereinfacht.

Die Farben können im Farbschemata nach Ken Wilber in das Modell übernommen werden, als Hinweis auf ein **Reifegrad-Modell**.

Integral	Self-Transcendence	Integral	Concord	3rd TIER
Universal			GlobalView	
Universal	Self-Realization	Systemic	Universal View	2nd TIER
Universal				
Universal		Pluralistic	Pedagogic	Humanist View
Universal	Self-Interest	Individual	Multiphase	Survival View
Universal				
Universal	Belongingness	Mythic	Abolitionistic	Tyranny View
Universal				
Universal	Safety	Epicurean	Pragmatic	Pragmatic View
Universal				
Universal		Magical	Magical	Magical View
Universal				
Universal	Physiological	Archais	Survival	Survival View
Universal				
Maslow Needs	Graber WorldViews	Graves/SD Values		



Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Maiden: Blackwell.  
 Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.

# Integral Change Lens

Ein ganzheitlicher Satz an systemisch-integralen Domänen:

- Perspektiven zur Lösungsgestaltung
- Kanäle zur Organisationsentwicklung

Integral Change Lens:

- ✓ 3 übergeordnete Perspektiven auf Organisation und Change
- ✓ 6 zusammenhängende Domänen mit ganzheitlichem Blick auf Organisation und Change
- ✓ 12 relevante Faktoren mit integralem Blick auf Organisation und Change

## INTEGRAL CHANGE LENS

A holistic set of systemic-integral domains



*The more perspectives we focus on a situation, the better the solution*

*All domains occur simultaneously and are equivalent!*

*The more channels we develop, the more adaptive the organization becomes*

Thread:  
**Root (Original)**  
 Revision: 19.09.2020



Hilmar Linse, 2020  
 Source [integral-change-lens.org](http://integral-change-lens.org)

# Literatur- und Quellenangaben

- Banke, P. B. (2013). *Wirtschaftsethik: Einführung in die Theorien der Ethik*. Studienheft WIET 1a/H (0513 K02). Hamburg: Euro-FH.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Maiden: Blackwell.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Agiles Manifest*. Abgerufen am 11. 2 2020 von <http://agilemanifesto.org/>
- Berghaus, M. (2011). *Luhmann leicht gemacht*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.
- Butters, A. M. (11 2015). A brief history of Spiral Dynamics. *Approaching Religion, Vol. 5(2)*, S. 67-78. doi:<https://doi.org/10.30664/ar.67574>
- Cohn, R. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cranach, M. v. (1996). Towards a theory of the acting group. (E. & Witte, Hrsg.) *Understanding Group Behavior: Small Group Processes and Interpersonal Relations*, S. 147-187.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Jae Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. International Institute for Management and Development.
- Ellebracht, H., Lenz, G., & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisationsberatung und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Esbjörn-Hargens, S. (03 2009). *AN OVERVIEW OF INTEGRAL THEORY An All-Inclusive Framework for the 21st Century*. Resource Paper No. 1, Integral Institute. Abgerufen am 20. 05 2020 von <https://pdfs.semanticscholar.org/16b5/a4c09eaae425c14866397dbf6e358268599b.pdf>
- Esbjörn-Hargens, S., & Weber, R. (2009). *EINE ÜBERSICHT INTEGRALER THEORIE Ein allumfassendes Bezugssystem für das 21. Jahrhundert*. Integral Institute. Abgerufen am 20. 05 2020 von [https://www.integralesforum.org/images/01\\_Medien/Grundlagen/Integrale\\_Theorie\\_-\\_S.\\_Esbjoern-Hargens.pdf](https://www.integralesforum.org/images/01_Medien/Grundlagen/Integrale_Theorie_-_S._Esbjoern-Hargens.pdf)
- Frosch, G., Bürster, M., & Rosenkranz, K. (08 2015). *Was ist TZI?* (R. C. TCI-international, Hrsg.) Abgerufen am 09. 05 2020 von <https://www.ruth-cohn-institute.org/was-ist-tzi.html>
- Graeßner, D. G., & Strikker, D. F. (2013). *Entwicklung von Coaching und Change Management*. Studienheft ENBE 1/H, Hamburg: EURO-FH.
- Greif, S. (2005). *Mehrebenen-Coaching von Individuen, Gruppen und Organisationen*. Osnabrück: Universität Osnabrück.
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Gutenberg, E. (1983). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (24 Ausg., Bd. 1: Die Produktion). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Häusling, A. (2018). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten*. Freiburg: Haufe.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kalcher, T. (kein Datum). *7 Wesenselemente und 3 Perspektiven*. (Trigon, Hrsg.) Abgerufen am 12. 09 2020 von <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf>
- König, E., & Volmer, G. (2005). *Systemisch Denken und Handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationstheorie*. Basel: Weinheim.
- Kotter, J. P. (2015). *Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Vahlen.
- Krüger, W., & Bach, N. (2014). *Excellence in Change - Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8>
- Kühl, S. (01 2012a). *Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen*. Abgerufen am 24. 04 2016 von Universität Bielfeld, Fakultät für Soziologie, Prof. Dr. Stefan Kühl: [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/workingpapers.html](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/workingpapers.html)
- Kühl, S. (2012b). *Die Systemtheorie als Mehrebenen-Theorie*. Studienheft TEPE 2/H (1112 K03). Hamburg: Euro FH.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations* (eBook Ausg.). (M. Kauschke, Übers.) München: Vahlen.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations Visuell - Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. (M. Kauschke, Übers.) München: Vahlen.

# Literatur- und Quellenangaben

- Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung. 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. (S. 9-20). Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mathis, C., Gärtner, M., Roock, S., Schliep, A., & Beck, P. (kein Datum). *ScALeD Agile Lean Development – The Principles*. Von <http://scaledprinciples.org/> abgerufen
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens*. München: Goldmann.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen.
- PROSCI INC. (07. 04 2020). *The Prosci ADKAR Model*. Von <https://www.prosci.com/adkar> abgerufen
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U. Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. Cambridge: The Society for Organizational Learning, Inc.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, C., & Oestereich, B. (15. 04 2019). Die Organisation der Selbstorganisation. (U. Felger, Hrsg.) *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (2019/02).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (11 2017). *Scrum Guide*. Abgerufen am 12. 12 2019 von Scrum Guides: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>
- *Scrum.org*. (12. 12 2019). Von Scrum.org: <https://www.scrum.org/> abgerufen
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. NY: Crown.
- Simon, F. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Sprenger, R. K. (2015). *Das anständige Unternehmen: Was richtige Führung ausmacht - und was sie weglässt*. DVA.
- Wähler, L., Bohn, U., Käßler, C., & Crummenerl, C. (18. 11 2019). *Auf dem Sprung – Warum Organizational Dexterity den Unterschied macht*. (C. Invent, Hrsg.) Abgerufen am 12. 09 2020 von [https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/10/Change-Management-Studie-2019\\_18.11.2019\\_Online.pdf](https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/10/Change-Management-Studie-2019_18.11.2019_Online.pdf)
- Watzlawick, P. (1990). *Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber. 8.
- Wilber, K. (1995). *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*. Boston, MA: Shambhala.
- Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.
- Wilber, K. (2005). Introduction to integral theory and practice: IOS basic and the AQAL map. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*(Vol. 1, No. 1). Abgerufen am 20. 05 2020 von [https://redfrogcoaching.com/uploads/3/4/2/1/34211350/ken\\_wilber\\_introduction\\_to\\_integral.pdf](https://redfrogcoaching.com/uploads/3/4/2/1/34211350/ken_wilber_introduction_to_integral.pdf)
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen*. Bielefeld: UTB, 7. Aufl.