

***Über* Leben in Wirtschaftsorganisationen**

1 Impressionen organisatorischen Wandels

Bei meinem Einstieg in das Berufsleben – das war vor ca. 35 Jahren – war mit dem Eintritt in eine Organisation noch die gefühlte Gewissheit (gefühlte, weil Gewissheit niemals garantiert werden konnte und werden kann) verbunden, einen Arbeitsplatz in dieser Organisation bis zur Rente zu haben. Für viele meiner Kolleg/-innen, so wie auch für mich war diese Vorstellung durchaus realistisch.

Darüberhinaus war der Eintritt in eine Organisation mit gefühlter Freiheit verbunden. Statt der Enge von Teamstrukturen (Dorfgemeinschaft, Familie, Student/-innengruppen) erlebte ich die Freiheit anonymer Kommunikation in der Organisation, die gleichzeitig existenzielle Sicherheit vermittelte.

Die Aussicht auf eine langfristige Zugehörigkeit zu einer Organisation ermöglicht es den Neueinsteiger/-innen, sich auch emotional auf das Unternehmen einzulassen, sich mit der Firma oder dem Betrieb zu identifizieren. Für die existenzielle Sicherheit ist und war man auch bereit, hierarchiebedingte Repressalien und Konsequenzen in Kauf zu nehmen. Die Karrierewege sind vorherbestimmt und berechenbar. Karrieren konnten sich in so manchem Unternehmen sogar „ersessen“ werden. Nach so und so vielen Dienstjahren konnte man in die nächst höhere Position aufsteigen. In manchen Organisationen sogar unabhängig von der erbrachten Leistung. Das setzt klare Strukturen voraus.

Dieses einfache, hierarchisch aufgebaute, auf Arbeitsteilung beruhende organisatorische Strickmuster reicht nicht mehr aus, um auf die immer komplizierter und immer schneller werdenden Umweltbedingungen zu reagieren. Organisationen sind in eine gewisse Notlage geraten. Die einstmals so gut funktionierende Arbeitsteilung, ermöglicht durch eine stabile hierarchische Struktur samt ihren Repressalien und Sanktionsrepertoires, ist keine Antwort auf die komplexen und immer komplizierter

werdenden äußeren und inneren Anforderungen an Organisationen. Organisationen können den Mitarbeiter/-innen keine Sicherheit mehr garantieren. Den Arbeitsplatz bis zur Rente gibt es nicht mehr (abgesehen von einigen Ausnahmen).

Was wir heute in Organisationen vorfinden – und da stimmen die meisten Kolleg/- innen überein – sind: beschleunigte Prozesse, permanente Veränderungen in immer kürzeren Taktungen, Globalisierungsphänomene, wie Entgrenzung von Raum und Zeit, kürzere Verweildauer von Mitarbeiter/-innen in der Organisation bzw. in der jeweiligen Organisationseinheit. Individuelle Karriereplanungen schwächen die Bindungen an Teams und/oder Organisationen. Auf einer Werteskala haben Mobilität und Flexibilität gegenüber Loyalität und Gemeinsamkeit an Bedeutung gewonnen. Karriere muss man sich mittlerweile von einem Vertrag zum anderen „erlaufen“. **Zugehörigkeit – m.E. eines der ältesten und stärksten Gefühle von Menschen (Lackner, 2011) – wird zum Selbstzweck und damit zur individuellen Leistungsdarstellung.**

Globalisierungsprozesse verändern die Kommunikationsmuster in Organisationen. In ‚Scattered Teams‘¹ wird telekommuniziert; direkte Kommunikation fällt aus. In einem telefonischen ‚One on One Modus‘ reduziert sich die Kommunikation im Team auf Einzelgespräche. Die Situation hierarchisiert sich neu. Kommunikationsunsicherheiten – bedingt durch das dazwischen geschaltete Medium – und die Notwendigkeit, in einer Lingua Franca zu parlieren, verursachen einen Overload an schriftlichen Reports, Reminder und Papier. Gleichzeitig wird die den globalen Umständen geschuldete neu etablierte Hierarchie weichgespült. Die lokalen Einheiten und/oder Niederlassungen vor Ort sind räumlich und zeitlich weit vom Mutterkonzern entfernt, eingebettet in eine andere Kultur. Das limitiert die Eingriffs- und Zugriffsmöglichkeiten des Mutterkonzerns. Die dezentralen Einheiten emanzipieren sich und man könne nichts dagegen tun, meinte einer meiner Interviewpartner/-innen anlässlich eines Forschungsprojektes zur Herausforderung interkultureller Zusammenarbeit in globalen Unternehmen. Die Andersartigkeit jeder einzelnen Kultur erzeugt Be-fremdung, Missverständnis,

¹ Unter „scattered teams“ verstehe ich Bereiche, deren Bereichsleiter im Mutterkonzern sitzt, seine Teamleiter mit ihren Teams auf dem Globus verstreut auf allen Kontinenten verteilt leben und arbeiten (siehe dazu auch Lackner, 2014a).

Unsicherheit, Hilflosigkeit. Nichts von all dem ist man bereit, sich so ohne weiteres einzugestehen oder mit anderen Betroffenen zu teilen.²

Die äußeren, sich immer rasanter beschleunigenden Veränderungen der Organisationsumwelten schaffen innerhalb von Organisationen ebenfalls Veränderungsnotwendigkeiten. Eine einfach gestrickte hierarchische Struktur ist nicht in der Lage, auf komplexe Umweltbedingungen zu reagieren. Neben den schon bekannten Dilemmata von einer sich selbst verkomplizierenden Hierarchie münden die strukturellen Anpassungsleistungen der Organisation in komplizierte Architekturen und netzwerkartige soziale Gebilde. Die ineffiziente, – weil den Anforderungen nicht mehr gerecht werden könnende – Hierarchie wird durch Strukturelemente angereichert. Zu den prominenteren Beispielen zählen Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Strategiezirkel, Qualitätszirkel, Steuerungsgruppen, Reflecting Teams, usw. Neben der häppchenweisen Erweiterung der hierarchischen Grundstruktur werden ambitioniert hierarchiefremde Elemente an die gegebene Struktur angebaut (siehe dazu Lackner, 2014c, 2015).

Die Auswirkung auf die dort arbeitenden Personen ist gewaltig. Diese Organisationsgewalt ist zwar ein mächtiges Wort und assoziiert meist negative Begleitemotionen und Abwehr. So ist es aber hier nicht gemeint. Diese organisationalen Bedingungen werden unterschiedlich erlebt. Für die Einen ist es befreiend, sich flexibel und unverbindlich bewegen zu können, ‚Strukturhopping‘ zu betreiben, für Andere ist es eher belastend, sich permanent mit neuen Bedingungen auseinandersetzen zu müssen.

Zu den Folgeerscheinungen komplizierter Organisationsstrukturen gehört u.a., dass Mitarbeiter/-innen nicht mehr nur einer Organisationseinheit angehören, sondern Mitglied in mehreren Gruppen sind (z.B. in Projektgruppen, Strategiezirkel, Arbeitsgruppen, u.a.m.). Um Loyalitätskonflikten zu vermeiden, werden Zugehörigkeitsgefühle minimiert. Das Individuum ist auf sich selbst zurückgeworfen.

² Die hier geschilderten Erkenntnisse sind das Ergebnis eines Forschungsprojektes, das gemeinsam mit Manita Matos de Freitas 2011 durchgeführt wurde (siehe dazu auch Lackner, 2014b).

Mitarbeiter/-innen werden an ihren individuellen Leistungen gemessen. Sogenannte One-Nighters oder Two-Nighters (Nächte, die man im Büro verbringt) sind keine Seltenheit. Individuelle Leistungen verbessern die Performance im Team und gute Teamleistungen wirken sich auf die Performance des Individuums aus. Ein gutes Geschäft also.

2 Affiliationsverlust

Auf der Suche nach der verlorenen Innerlichkeit und der verlorenen emotionalen Bindung an Teams trifft das Projekt, das Unternehmen ‚Individuum‘ auf andere ebensolche Ich-Unternehmer/-innen. „Zwischen Unternehmern entsteht auch keine zweckfreie Freundschaft“ (Byung-Chul Han 2014, S. 11). Auch die Gemeinschaften im arbeitsweltlichen Kontext, wie beispielsweise Teams, Abteilungen, Projektgruppen, dienen den Zwecken der einzelnen Karrieren. In einer qualitativ empirischen Untersuchung (Lackner, 2001), in welcher der Gruppenaffiliation von Sportgruppen (Eishockey) nach dem Bosman-Urteil 1995 nachgegangen wurde, zeigte sich deutlich der Übergang von einer Gruppenkohäsion in einem Eishockeyteam, die von einem gemeinsamen Gruppengefühl getragen wurde, zu einem Team, das sich in strategischer gemeinsamer Taktik übte, um gute Resultate zu erzielen. Das Verbindende war der gemeinsame Zweck. Bindungen, zu viel Nähe wurde vermieden, es hätte ja durchaus sein können, dass man in der nächsten Saison gegen die eigenen Mannschaftskollegen spielte.

3 Organisationale Kompensation

Wie kompensieren Organisationen den schleichenden Verlust von Affiliation unter den Mitarbeiter/-innen? Wie verhindert die Organisation eine Abwanderung von ungebundenen, guten Mitarbeiter/-innen, von Leistungsträger/-innen, die sich nicht mehr an das Unternehmen und auch nicht an die Arbeitskolleg/-innen gebunden fühlen – vielleicht nie gebunden gefühlt haben? Wie vermeiden Organisationen, dass sie zunehmend ‚unangenehm‘ für ihre Mitarbeiter/-innen werden? Gleichzeitig erhöhen sich die Freiheitsgrade der Mitarbeiter/-innen, indem sie ihre Karriereplanung zunehmen

selbst in die Hand nehmen.

Organisationen reagieren auf diese Problemlage mit verschiedenen Initiativen und Maßnahmen. Vier davon möchte ich an dieser Stelle benennen. Es sind:

Identitätsstiftende Maßnahmen, sinnstiftende Maßnahmen, spirituelle Inszenierungen, infrastrukturelle Maßnahmen³

3.1 Identitätsstiftende Maßnahmen

Organisationen sind aus der Vernunft und aus der Notwendigkeit heraus geborene Gebilde, die von sich aus weit weniger in der Lage sind, Menschen zu binden als Gruppen, geschweige denn so etwas wie ein gemeinsames Gruppengefühl herzustellen. (Das gelingt eben nur in Gruppen, also in Systemen direkter Kommunikationsmöglichkeiten). Organisationen, die prominentesten sozialen Gebilde anonymer Kommunikationsmuster, haben daher ein Problem, Menschen emotional an diese Struktur zu binden. Eine Möglichkeit, eine Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit der Organisation zu erreichen, ist daher die Erschaffung einer gemeinsamen Identität. Diese Identität kann nur von außen hergestellt werden. Das gelingt durch eine Corporate Identity, durch ein einheitliches Logo, durch einen Code of Conduct, durch ein Corporate Design und anderes mehr. Was diese Maßnahmen verbindet, ist, dass hier eine Gemeinsamkeit erzeugt wird, der sich die Mitglieder einer Organisation beugen. Diese kollektive Identität muss den Mitgliedern quasi aufgedrängt werden. Vor allem dann, wenn diese nach innen gerichtete Transparenz gelingt, jeder und jede in seiner/ihrer Funktion gläsern geworden ist, entsteht im Ausblenden des Besonderen (in dem Fall des typisch Menschlichen einer jeden Person) eine eigene, kollektive Gemeinsamkeit, die von allen Mitgliedern der Organisation geteilt wird. Da dieses Gemeinsame nicht durch persönliche Beziehungen entstanden ist und durch diese nicht vorhandenen persönlichen Beziehungen auch nicht getragen wird, muss sie ständig von außen gesichert werden. Es ist das äußere Band, die schon erwähnte Corporate

³ Auf die Gestaltung von Räumen und Arbeitsatmosphären wird in diesem Beitrag nicht eingegangen. Ich verweise auf den Beitrag: „Intime Inszenierungen als Glaubensbekenntnisse“ (Lackner, 2014c).

Identity, das Logo, die Symbole, das die Menschen aneinander bindet (eher im Sinne von zusammenbinden wie einen Bund Spargel). Das würde eine stabile innere hierarchische Struktur voraussetzen. Strenge hierarchische Ordnungsmuster werden dann durch die gemeinsame Organisationsidentität mit Sinn gefüllt, andererseits garantiert die hierarchische Ordnung eine widerspruchsfreie Akzeptanz des kollektiv Intimen.

Aber, wie gesagt, mit stabilen, auf Dauer ausgelegten hierarchischen Strukturen ist nicht mehr zu rechnen. Dem karrierebewussten Individuum, der erfolgreichen Mitarbeiter/-in ist das Curriculum Vitae mit Referenzen prestigeträchtiger Firmenlogos wichtig. Mit den brüchiger werdenden hierarchischen Organisationsstrukturen, der Notwendigkeit struktureller Ergänzungen und Ausdifferenzierungen, den steigenden Kommunikationsanforderungen verliert das gemeinsame äußere Band an Wirkung.

3.2 Sinnstiftende Maßnahmen

Hat man sich bis vor einigen Jahren noch auf Corporate Identity, eine gemeinsame Symbolik verlassen können, also darauf, dass Mitarbeiter/-innen stolz sind, Teil einer Organisation zu sein, so muss man heute immer mehr auf „softere“ und subtilere Varianten des Gemeinsamen zurückgreifen. Hier greift die Organisation nach den individuellen spirituellen Erfahrungen. Die Konstruktion einer organisationalen Bindung zeigt sich in der zunehmenden Bedeutung von Werten, die wie Dogmen durch das Unternehmen geistern.

Die Menschen auf genormte Verhaltensweisen einzukalibrieren, reicht der Organisation offenbar nicht aus. Also müssen Zukunftsbilder her, sogenannte Visionen, die ein organisationales Jenseits suggerieren und einen ‚höheren‘ Orientierungsrahmen bieten. Visionen dürfen niemals realisiert werden, denn damit hätten sie sich selbst aufgelöst. Visionen sind ja nicht zuletzt deshalb Visionen, damit sie nie erreicht werden – sonst wären sie keine Visionen mehr. Sie müssen daher immer transzendent bleiben. Im Glauben an den geistigen Überbau der Organisation, an den Sinn, den man darin finden kann, den Werten, die man mit den anderen in der Organisation teilt, wird die Organisation spirituell. Dafür genügt im Prinzip die Empfindung, dass etwas Höheres über uns steht, etwas unser organisationales Dasein Überdauerndes, etwas, das uns

Sinn stiftet.

Übersetzt werden diese jenseitigen Bilder in Glaubenssätze, die ihren Niederschlag in schöne Phrasen gegossenen Leitbildern – den Glaubensbekenntnissen einer Organisation – finden. Rituale, Symbole und Bekenntnisse ziehen in die Organisation ein.

Organisationen wollen, dass die Mitglieder der Organisation dieser vertrauen, an die Werte und Visionen glauben. Diese Spur des Glaubensbekenntnisses führt in den Bereich des organisationsspezifisch Spirituellen, in den Raum des Irrationalen in einer an sich – nüchtern betrachtet – logischen Struktur. Die Organisation, die die unmittelbare Intimität zwischen einzelnen Mitgliedern der Organisation unterbindet und Persönliches möglichst auszublenden versucht, schafft eine von außen aufgesetzte Intimität durch Corporate Identities und innere Werte.

3.3 Die spirituelle Inszenierung

Die spirituelle Inszenierung findet ihr zeitgemäßes Format im Event. Auf internen, geschlossenen Großveranstaltungen wird für emotionale Aufrüstung der Belegschaft gesorgt. Die Sieger aus diversen Leistungswettbewerben werden gekürt, beschenkt und auf großer Bühne gefeiert. Die Show wird auf Großbildschirmen übertragen, so dass jeder in jeder Ecke mit den Programmen beglückt wird. Am Höhepunkt solcher Veranstaltungen tritt dann im besseren Fall ein Star auf, im schlechteren Fall ein mentaler Einpeitscher, ein Guru aus der Managementberatungsszene, der dann die Massen mit großartigen Vortragsdarstellungen überschüttet und begeistert. Die Umsetzung solcher Weisheiten ist dabei weniger bedeutsam als das Moment der gemeinsamen Begeisterung. Zeitlich gesehen geht es nicht um Dauer, um die Untermuerung von Traditionen. Es geht um den Augenblick und die maximale Erlebnisqualität desselben. Einzigartig, nicht wiederholbar, ekstatisch – wie ein Eintauchen in eine andere Welt für einen kurzen begrenzten Zeitraum.

Es ist das gemeinsame Erleben, die gemeinsam geteilte Stimmung, der gemeinsame Rausch, den man in Erinnerung behält und die man hinterher den nicht dabei Gewesenen nicht vermitteln kann. Die Masse hat, so könnte man es auch formulieren,

ein kollektiv intimes Erlebnis genossen, welches alle dabei Gewesenen miteinander exklusiv teilen. Gemeinsam etwas zu erleben, das verbindet und schafft gemeinsame Erinnerungen. Je peinlicher diese ausfallen, umso besser für das zu bewahrende Geheimnis. Zum Beispiel wird die Funktions- und Rangordnung unter den Mitgliedern der Organisation aufgelockert, wenn man zu später Stunde zu tief ins Glas geschaut hat. Das gefeierte Du-Wort wird am nächsten Morgen in nüchternem Zustand vermieden, zurück genommen oder auch nicht. Da ist man sich dann nicht mehr so sicher, wie man nach diesem Ereignis zueinander steht. Was früher einmal ein Betriebsausflug war, ist heute ein Event mit Staraufgebot, Shows und anderes mehr.

Events sorgen für stimmungsvolle Erinnerungen und schwören die anwesenden Organisationsmitglieder mit Rhetorik und Show auf die Großartigkeit der Organisation ein, der selbstverständlich ein höherer Sinn zugrunde liegt. In Massenveranstaltungen wie diesen ist jede Person für sich allein. Dadurch, dass sie alle allein sind, teilen sie das gemeinsame Massenerlebnis (individuell). Das Gefühl von Einsamkeit wird durch die Masse ‚camouflagiert‘. „In der Masse kann ich sein wie ich will. Verrückt, außergewöhnlich, einzigartig. Dadurch, dass das alle so machen, falle ich nicht auf“, sagte einer meiner Interviewpartner anlässlich eines Forschungsvorhabens zum Thema Massenphänomenologie (nicht veröffentlichte Studie 2006).

4 CMC (computer mediated communication)

Eine Kompensation für verlorene Gemeinschaften und Affiliationsgefühle bieten soziale Netzwerke. Über elektronische Geräte (Handys, Tablets, Notebooks, Computer, Wearables, u.a.m.) bin ich mit anderen verbunden. Alle diese bilden eine virtuelle Gemeinschaft von teils anonymen, teils bekannten Gleichgesinnten. Ähnlich wie in realen Massen, wo sich Individuen außergewöhnlich gebärden können, quasi außer sich sein dürfen, entblößen sich Individuen in den diversen sozialen Netzwerken. Die Transparenz macht frei, unabhängig von hierarchischen Informationsfiltern. Sie ermöglicht aber auch Kontrolle: Jeder kann jeden kontrollieren. So erleben die Einen soziale Netzwerke als befreiend, höchstens der Selbstkontrolle unterworfen, die Anderen erleben dieselben Netzwerke als einschränkend und der Kontrolle aller

anderen ausgeliefert.

Die Selbstbeschau und Selbstüberwachung – man könnte auch sagen die Autoinformation und/oder Autotransparenz – übernehmen nicht nur soziale Medien mit ihren Tendenzen zu Voyeurismus und Exhibitionismus, sondern auch und vor allem sogenannte Wearables: Computertechnologie, die möglichst nahe am Körper getragen wird. In Brillen, Uhren oder Kleidung. Die ständigen Rückmeldungen über Körperfunktionen durch eine ‚Embodied Technology‘ (die Technik ist beispielsweise in die Unterwäsche „eingebaut“) selektiert Wahrnehmungen und versetzt das Individuum in einen Zustand andauernder Selbstkontrolle. Es macht abhängig von der Information. Möglicherweise fühlt man sich irgendwann unvollständig, wenn man nicht am Dauertropf der Informationen über seine Körperfunktionen hängt. Wie sollte man denn wissen, ob man müde ist oder nicht, wenn das Device ‚out of order‘ ist?

Diese Devices, Instrumente des Spirituellen, sind zu den zeitgemäßen Devotionalien geworden. Ihre User ordnen sich durch selbst auferlegten Zwang freiwillig diesen unter. Aus jeder Hosentasche kann man das vertraute „Ping“ hören, wenn eine Mail, ein SMS oder eine Sprachnachricht eingeht. Jede/-r Hosenträger/-in (Röcke tun’s übrigens auch) wird dem Drang nicht widerstehen können, dem Ping zu folgen, das Gerät aus der (Hand)Tasche zu ziehen, nachzusehen, wer sich da wohl gemeldet hat und sich gezwungen fühlen, sofort, im selben Augenblick selbst mit einem Ping zu antworten. „Das Smartphone ist eine digitale Devotionalie, ja die *Devotionalie des Digitalen* überhaupt. Als Subjektivierungsapparat fungiert es wie der Rosenkranz, der in seiner Handlichkeit auch eine Art Handy darstellt. Sie dienen beide zur Selbstprüfung und Selbstkontrolle. Die Herrschaft steigert ihre Effizienz, indem sie die Überwachung an jeden einzelnen delegiert. *Like* ist digitales Amen. Während wir *Like* klicken, unterwerfen wir uns dem Herrschaftszusammenhang. Das Smartphone ist nicht nur ein effektiver Überwachungsapparat, sondern auch ein mobiler Beichtstuhl. Facebook ist die Kirche, die globale Synagoge (wörtl. Versammlung) des Digitalen“ (Byung-Chul Han, 2014, S.23).

5 Fazit

Die Bindungen von Personen an Organisationen werden schwächer, oder anders gesagt, zweckrationaler. Karrierebewusste Mitarbeiter/-innen brauchen die Organisation und gute Leistungen und Bewertungen für die Entwicklung des Unternehmens „ICH“; ein Unternehmen, das darin besteht, die eigene Person zu managen. Die Organisationen werden vielfältiger, undurchschaubarer und nüchterner. Erfolg wird in Zahlen gegossen und messbar gemacht: in Balance Score Cards, Kompassen u.a.m. Die Bemessungsgrundlagen werden zwar transparenter, Performance Management zu einer eigenen Sparte im Rahmen von Human Resources, der Leistungsdruck wird gesteigert. Organisationen tragen zur Entwicklung der Individualisierungsdynamik von Personen bei. Mehrfachzugehörigkeit (vgl. Lackner 2015), Beschleunigung, Kurzfristigkeit und Veränderung wirken sich förderlich auf Individualisierungsprozesse von Personen in Organisationen aus. Sie werden auf sich selbst zurück geworfen.

Diese Entwicklungen sind mit ambivalenten Gefühlen verknüpft. Die Kosten der individuellen Freiheit sind Affiliationsverlust, vermisstes Gemeinschaftsempfinden und eine Sehnsucht nach Verinnerlichung und sogenannten inneren Gefühlen. Eine mögliche individuelle wie auch kollektive Antwort findet sich im Spirituellen; im spirituellen Glauben, in spirituellen Handlungen, Riten, Inszenierungen; in den sozialen Netzwerken und ihren technischen Devotionalien.

Literatur:

Byung-Chul Han (2012): Die Transparenzgesellschaft. Berlin. Byung-Chul Han (2013) Byung-Chul Han (2014): Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken. Frankfurt/Main.

Foucault, M. (1976). Überwachen und Strafen. Frankfurt/Main: Suhrkamp. Holztrattner, M. (2014): „Was leitet mich, wenn ich leite?“ Management und Spiritualität – eine Metaphernanalyse. Unveröffentlichte Masterarbeit. Universität Kassel.

Geramanis, O. & Hermann K. (Hrsg.) (2014) Organisation und Intimität. Heidelberg

Lackner, K. (2001): Die neue Kurzfristigkeit – Sportgruppen als Zweckgemeinschaften. In:

Gruppendynamik, 32. Jg., Heft 3, S. 291-309 Lackner, K (2002) Zeitphänomene im Sport. In: Brennpunkte der Sportwissenschaft. Deutsche Sporthochschule Köln. (S 25-46)

Lackner, K. (2011): Vertrauen in Organisationen. In: Möller, H. & Hausinger, B. (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. Wiesbaden

Lackner, K. (2014a), Cross Culture Pace. The Interplay of Cultural Dimensions in Global Organizations: In: Challenging Organization and Society. Volume 3 Issue 1, Vienna.

Lackner, K. (2014b): Führen und Coachen aus der Ferne. Kongressbeitrag „Coaching Meets Research“.

Olten Lackner, K. (2014c): Intime Inszenierungen als Glaubensbekenntnisse. In: Geramanis, O. & Hermann, Ch.: Organisation und Intimität. Heidelberg

Lackner, K. (2015): Organisation und Affiliation. In: Krainz, E. & Lackner, K. (Hrsg.) (voraussichtlich 2015): Betrifft Organisation. Organisationsprozesse verstehen.

Matos de Freitas, M. (2011): "Cross-Cultural Pace". Die Auswirkung der Interkulturalität auf die Zusammenarbeit in einer technischen Entwicklungsabteilung eines internationalen Großkonzerns.

Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Kassel Pagès, M. (1974). Das affektive Leben der Gruppen. Stuttgart: Klett.

Weiser, M. (1991). The Computer for the 21st Century. Scientific American UbiComp Paper after Sci Am editing. URL: <http://www.ubiq.com/hypertext/weiser/SciAmDraft3.html> / [Zugriffsdatum: 1. Juli 2013].