

## **„Ein Arbeiter kauft eine Maschine“**

### **Neue Organisationskonzepte transaktionsanalytisch betrachtet**

Im folgenden Beitrag geht es um neuere Organisationskonzepte und wie diese zur Transaktionsanalyse (TA) passen. Es gibt dabei eine theoretische Seite der Begegnung zwischen den Konzepten und der TA. Daneben gibt es mittlerweile viele praktische Erfahrungen mit den Organisationskonzepten, die auch im Lichte der TA betrachtet werden können.

#### **1. Eingangsthesen**

Für einzelne Möglichkeiten der Bezugnahme moderner Organisationskonzepte zur TA kann man Frederic Laloux's „Reinventing Organizations“-Konzept (Laloux, 2015) oder auch Brian Robertsons „Holacracy“ (Robertson, 2016) betrachten.

Dazu einige Eingangsthesen:

- (1) Die Berücksichtigung der neueren Organisationstheorien ermöglicht, dass die humanistischen Grundgedanken der Transaktionsanalyse in der praktischen Struktur und Kultur von Organisationen mehr Realisierung finden.
- (2) Laloux's Konzept der „Reinventing Organizations“ (2015), der Loslösung von Hierarchie, lässt sich gut zur Ergänzung neuer transaktionsanalytischer Organisationskonzepte wie von Balling (2005) oder Mohr (2006) nutzen.
- (3) Robertsons Holacracy (2016) und die moderne Scrum-Organisation zeigen konkrete Vorgehensweisen in Organisationen und können Berne's Führungskonzept (Berne, 1963) und auch das TA-Rollenmodell nach Schmid (1994) konkretisieren.
- (4) Die dialogischen Organisationskonzepte nach Bushe und Marschak (2016) sowie Höher (2022) lassen sich mit dialogischen Beiträgen in der Transaktionsanalyse (Mohr, 2018, 2021; Kessel, 2022) verbinden.

Diese Thesen sollen im Folgenden geprüft werden.

#### **2. Transaktionsanalytische Organisationstheorie aus heutiger Perspektive**

Die Transaktionsanalyse hat eine lange, durchaus auch als alternativ anzusehende Tradition in der Betrachtung organisationaler Systeme. Der Namensgeber der Transaktionsanalyse, hat in seiner Monografie „Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen“ (Berne, 1963) versucht, psychologisch-transaktionsanalytische Aspekte mit organi-

sationstheoretischen zusammenzubringen. Ein erstes Beispiel ist seine Grenzlinientheorie, die im Übrigen auch ein Vorgriff auf systemische Gedanken darstellt (Mohr, 2006). Ein zweites Beispiel ist die Führungstheorie, in der Berne deskriptiv erfasst, wie verschiedene Führungsaspekte auf verschiedene Personen verteilt sein können. Berne unterscheidet zwischen Ehemerus, primal leader, executive leader und psychological leader. Die verschiedenen Führungsrollen werden in modernen Organisationssystemen wie der Scrum-Organisation oder auch in Robertson Holacracy bewusst auseinander gezogen, was Bernes Unterscheidung sehr sinnvoll erscheinen lässt. Fox (1975) hat die Bern'schen Konzepte noch einmal strukturiert in eine Visualisierung und ein zusammenhängendes System gebracht, um sie übersichtlicher darzustellen. Aufgrund der sehr eigenständigen Sprache war und ist die Rezeption von Bernes Organisationsmodellen außerhalb der TA allerdings gering. Aber gerade der französische Zweig der organisationalen Transaktionsanalyse hat ihn aufgegriffen. Die Beiträge etwa von Francois Vergonejeanne (2010) haben das Berne'sche Konzept vertieft und elaboriert.

Die Transaktionsanalyse hatte sich aus ihrer ursprünglichen Namensgebung mit der „Transaktion“ als einem beziehungsbezeichnenden Konstrukt zeitweise sehr stark in eine Ich-Psychologie entwickelt, wie Bernd Schmid (persönliche Mitteilung) einmal feststellte. Abraham Wagner (1972) und Muriel James (1975) beschrieben für organisationale Zusammenhänge entsprechende Anwendungen und empfehlenswerte Haltungen für die Einzelperson. Formulierungen wie der „OK-Boss“ (James, 1975) zeigen dies. Die Betrachtung der Gesamtorganisation oder größerer Bereiche daraus kam im deutschsprachigen Raum wieder durch Werner Vogelauer (1991) und Hans-Georg Hauser (1991) in den Blick. Weitere Beiträge auf der Systemebene kamen dann von Rolf Balling (2005) und Günther Mohr (2000, 2006). Dort werden strukturelle und kulturelle Aspekte von Organisationen insgesamt betrachtet, losgelöst von der individuellen Ebene, wie es Niklas Luhmann in seiner systemischen Organisationstheorie nahegelegt hatte.

Die neuen, dem „Agilen“ zuzuordnenden Organisationskonzepte gehen von Prinzipien wie Selbstorganisation, Hierarchiefreiheit und evolutionärer Orientierung aus. Auf den ersten Blick scheinen solche Prinzipien mit der Vorstellung von Autonomie in der Transaktionsanalyse ganz gut zu passen, da dort Bewusstheit, Flexibilität und kooperative Bezogenheit betont werden.

### **3. Frederic Laloux - Komplexität, Hierarchie und transaktionsanalytische Wertung**

Ein wesentliches neues Konzept für die Betrachtung von Organisationen hat der Belgier Frederic Laloux 2015 mit „Reinventing Organizations“ vorgelegt. Laloux hat sich komple-

xe Systeme in der Natur angeschaut und kam zu dem Schluss: „Kein komplexes System funktioniert mit Hierarchie“ (Laloux, 2015). Als Beispiel wird das menschliche Gehirn angeführt. Von 85 Milliarden Nervenzellen sagt keine: „Ich bin jetzt mal Geschäftsführer. Wenn Ihr eine Idee habt, schickt sie mal vorbei!“ Das gelte auch für Zellen, Pflanzen, Bäume, den ganzen Wald. All diese Systeme steuern sich durch Selbstorganisation, so seine Beobachtung.

Transaktionsanalyse ist sowohl in ihrer klassischen Form, in der das Individuum und seine Autonomieentwicklung im Vordergrund steht, als auch in ihren neueren beziehungsorientierten und systemischen Perspektiven mit diesem Grundgedanken sehr kompatibel. Das transaktionsanalytische Menschenbild der zu erstrebenden Autonomie und Freiheit von destruktiven Abhängigkeiten und Symbiosen steht in der Tradition des positiven Menschenbildes des Philosophen Jean-Jacques Rousseau. Andererseits ähnelt der Gedanke, dass das Zusammenwirken von Menschen mit den Autonomiecharakteristiken Bewusstheit, Spontaneität und Intimität günstig für alle ist, dem liberalen Denken von Adam Smith, dem Begründer der klassischen Nationalökonomie. Der hatte das Zusammenwirken verantwortlicher Individuen, die durchaus ihrem Eigeninteresse folgen, als sinnvoll erklärt. In seiner Vorstellung führt die „Invisible Hand“ des Marktes zur Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen und schützt vor Übertreibungen. Dies ist der Komplexitätsbewältigungsmechanismus in funktionierenden Marktwirtschaften. Verantwortlich gelebte Autonomie passt also sehr gut zur Komplexitätsbewältigung.

Bei der These, dass Hierarchie nicht in der Lage ist, hohe Komplexität zu bewältigen, fallen einem sofort Beispiele aus der jüngeren Unternehmensgeschichte etwa von VW oder der Deutschen Bank ein. An Hierarchie als Bezugsrahmen gewöhnt, entstand dort eine merkwürdige Kommunikation, bei der die obersten Hierarchen mit einer doppelbödigen Transaktion kommunizierten und gleichzeitig ihre Aufsichtspflicht vernachlässigten. Auf der offenen Ebene hieß es von oben: „Ihr habt gefälligst genau die von uns vorgegebenen (finanziellen) Ziele zu erreichen.“ Hinzugefügt wurde der mehr oder weniger ausgesprochenen Zusatz: „Aber wir wollen nicht wissen, wie Ihr das tut!“ Zusammen mit lockenden Boni war damit der Weg für illegale Praktiken bereitet. Für die Unternehmen entstanden daraus - als die illegalen Machenschaften aufgedeckt wurden - Verluste in Milliardenhöhe, die zu einem Kampf um die Existenz führten.

#### **4. Die Stufen der Entwicklung**

Auch Laloux sieht für die bisherige Organisationsform der Hierarchie eine miserable Bilanz und stellt in seinem Buch eine ganze Reihe von Organisationen vor, die nach ganz anderen, neueren Prinzipien funktionieren: mit Selbststeuerung und Hierarchiefreiheit.

Laloux geht von der Grundthese aus, dass die Menschen mit den bestehenden Organisationsformen unzufrieden sind. Zahlreiche Studien belegen dies und vor allem engagierte und an einem sich ganzheitlichen Einbringen interessierte Personen verlassen die Organisationen.

Hier zeigt sich, dass viele Unternehmen oder Behörden, die individuellen Bedürfnisse von Menschen, wie sie in der Transaktionsanalyse in den Beziehungsbedürfnisse von Erskine/Moursund/Trautman (1979) beschrieben sind, nicht realisieren. So bieten sie häufig ungenügende Möglichkeiten sich selbst und die eigene Erfahrungen angemessen einzubringen, zwei grundlegende von Erskine genannten Beziehungsbedürfnisse.

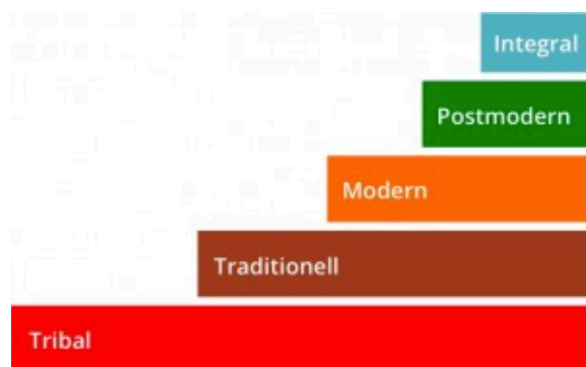
Laloux beklagt dies nicht, sondern sieht in der Unzufriedenheit der Menschen ein gutes Zeichen, das sich etwas Neues ankündigt. Gesellschaftliche und organisationale Entwicklungen zeigten sich in Sprüngen.

Dabei beschreibt er eine neue Stufentheorie der Entwicklung von Organisationen. Schon Karl Marx hatte eine Stufentheorie des historischen Materialismus formuliert - vom Ur-Kommunismus, der Sklavenhaltergesellschaft, dem Feudalismus, dem Kapitalismus bis hin zum Sozialismus und Kommunismus.

Ken Wilber hatte eine Stufentheorie der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung beschrieben, Robert Kegan und Jane Loevinger haben verschiedene psychologische Reifestufen beschrieben (Loevinger, 1985). Diese Prinzipien überträgt Laloux auf Organisationssysteme. So erhält er fünf Stufen, die farblich kennzeichnet und für jede Stufe mit eine Grundmetapher für die Haltung beschreibt. :

- Rot: Wolfsrudel – Mafia, Straßengang, Terror-Organisationen
- Bernstein (Amber): Armee – katholische Kirche, Militär, Behörden, Öffentliches Schulsystem
- Orange: Maschine – Konzerne, multinationale Unternehmen
- Grün: Family – NGOs, Southwest Airlines, Ben & Jerrys
- Cyan (Teal): Netzwerk – Buurtzorg, Gore, Morning Star

# Die Entwicklungsstufen der Kooperationsformen



im zeitlichen Verlauf (F. Laloux)

**CYAN = Ganzheitlich, evolutionär & kooperativ orientierte Strukturen, z.B. Buurtzorg, Favi, ....**

**GRÜN = Werteorientierte Struktur, z.B. Southwest Airlines.**

**ORANGE = Wissensbasierte Struktur, z.B. Multinationale Unternehmen**

**BERNSTEIN = Machtorganisation, z.B. Militär, Kath. Kirche**

**ROT = Gewaltorganisation, z.B. Straßengang, Mafia, IS**

Dabei hält Laloux die cyanfarbene sogenannte Teal-Organisation für erstrebenswert. Ein Beispiel ist für ihn Buurtzorg, ein niederländisches Unternehmen zur ambulanten Pflege, das mit sehr flachen Strukturen ein neues Paradigma für die Pflege konstituiert hat (Laloux, 2015)

Eine Entwicklungsstufentheorie für Organisationen findet sich in der Transaktionsanalyse nicht. Zwar weist Ballings Konzept der Organisationskulturen (2005) eine Unterscheidung zwischen einer einseitigen Unternehmenskultur und einer balancierten aus, aber mehrere Stufen enthält dies nicht. Auch die Vorstellung verschiedener Tiefenbilder von Organisationen (Mohr, 2006), gibt keine Stufenfolge vor. Beide Modelle fußen allerdings darauf, dass ein möglichst großer autonomer Spielraum der Organisationsmitglieder dem Gedeihen aller und des Ganzen zuträglich ist

Es stellt sich aber auch die Frage, ob eine lineare Stufenentwicklung in sozialhistorischen Blickrichtung für die praktische Organisationsgestaltung nützlich ist. Denn oft beginnen Organisationen mit der cyanfarbenen gleichberechtigten Teal-Struktur - die typischen Ga-

ragenunternehmen - müssen aber dann ab einer bestimmten Größenordnung mit mehr Organisationsstruktur versorgt werden. Es scheint in der Organisationsentwicklung verschiedene Gleichgewichte mit unterschiedlichen Systemstrukturen zu geben, die aber eher durch situative Kontextbedingungen als durch eine lineare Stufenfolge bestimmt sind, wie Mohr in der Systemischen Organisationsanalyse postuliert (Mohr, 2006) .

## **5. Prinzipien der erstrebenswerten Organisation**

Nach Laloux sind die Prinzipien, die die neuen, für ihn erstrebenswerten Teal-Organisationen kennzeichnen: Selbstorganisation, Hierarchiefreiheit und evolutionäre Orientierung. Dann sei es möglich, wie im Titel des Beitrages erwähnt, dass ein Arbeiter eine Maschine kaufen kann, wenn er sich entsprechend beraten hat.

Selbstorganisation bedeutet, Entscheidungen - soweit es geht - zu dezentralisieren und von Teams bestimmen zu lassen. Hierarchiefreiheit heißt Verantwortungsübernahme durch alle. Denn man muss sich mit den Fragen des Ganzen auseinandersetzen. Evolutionäre Orientierung ist vielleicht das Herausforderndste für traditionelle Organisationen. Das System von „Predict & Control“ (Vorhersagen und Kontrollieren) ist laut Laloux überholt. Wenn Aufgaben klar definiert sind und Menschen sich ganzheitlich einbringen können, wird auch die Demotivation - wie sie in der klassischen Organisation zu beobachten ist - minimiert.

Überdetaillierte Zielvereinbarungssysteme mit umfangreichen Gesprächsabläufen und die bei Führungskräften und Mitarbeitern gefürchteten Diskussionen über Boni und variable Vergütungen werden obsolet. Mitarbeiterbefragungen gehören für Laloux auf den Müllplatz der Organisationsgeschichte. Wer nicht spürt, wie es den Mitarbeitern geht, wird die Information auch nicht durch eine nach wissenschaftlichen Kriterien aufgebaute Befragung, erhalten.

Von Laloux stammt daher die Formulierung, dass ein Arbeiter eine Maschine kaufen kann, wenn er sich genügend im Unternehmen beraten hat. Es muss nicht über die Hierarchie gehen. Hier lässt sich an verschiedenen Punkten ein Anschluss an die Transaktionsanalyse finden. Auch in der TA wird postuliert, dass engagierte und zufriedene Mitarbeiter das Resultat sind, wenn Organisationen die Grundprinzipien der Bedürfniskonzepte, der Okkultation und der bezogenen Autonomie beherzigen. Das wichtige Moment der Aufmerksamkeit (Mohr, 2006), dass bei Fehlorganisation viel an Energie bindet, lässt sich besser auf den Zweck des Unternehmens lenken, wenn sich die Menschen durch intrinsische Motivation dafür einsetzen.

## **6. „Self-set salary“ ..... Können Mitarbeiter ihren eigenen Lohn bestimmen?**

Laloux beleuchtet auch die spannende Frage: Wie läuft es mit der Bezahlung, wenn keine Hierarchie da ist? Geld ist wichtig für das materielle Auskommen der Menschen. Geld - häufig in Kombination mit Funktionsbezeichnungen - wird aber in Organisationen traditionell auch als ein Mittel der Anerkennung für Leistung genutzt. Anerkennung ist aber laut Eric Berne ein Grundbedürfnis für Menschen, das nicht versagt werden sollte.

In neuen Konzepten gibt es – kaum zu glauben - „Self-set salary“, in denen die Gehälter von den Mitarbeitenden selbst bestimmt werden, oder sie erstellen ein Rankingsystem, in dem sie bezüglich ihrer Leistung miteinander verglichen werden.

Überhaupt geht man von einem anderen Menschenbild aus, das eher der Theorie Y („der leistungsfreudige Mitarbeiter“) als der des X („der faule Mitarbeiter“) McGregors folgt (McGregor, 1970). Faule Mitarbeiter sind eher eine Folge einer bestimmten Einstellung im Unternehmen, nicht eine Eigenschaft der Mitarbeiter. Die „Möhren“-Ideologie, Leute leisten nur etwas, wenn man ihnen „Möhren“ (Boni, variable Gehaltsbestandteile) in Aussicht stellt, wird nicht mehr geteilt. Eher gilt Decis intrinsische Motivationstheorie (Deci & Ryan, 2000), in der nachgewiesen wird, dass der Versuch intrinsische Motivation („ich mache etwas engagiert, weil es mir Freude macht“) in extrinsische („du bekommst das jetzt als Zielvorgabe und wenn Du genau unsere Vorstellungen erfüllst, sogar noch ein bisschen mehr Geld“) umzuwandeln, zum Verlust von Motivation führt.

Zurück zum Geld: Bei beidem – Self-set salary und Rankingsystem entscheidet letztlich ein gewähltes Komitee. Dies kann auch dazu führen, dass jemand einmal mehr Zuschlag bekommen kann, als er oder sie erbeten hat.

Die den Theorien von McGregor und Deci zugrundeliegenden Prinzipien, passen sehr gut zum Modell der Grundeinstellung in der Transaktionsanalyse, weil es eine grundlegende OK-Haltung mit „unconditional strokes“ impliziert. Zusätzlich gibt es auch beim Self-set salary ein positiv-bedingte Zuwendung. Die OK-Haltung der TA, die davon ausgeht, dass Menschen verantwortlich und bezogen auf andere handeln, passt gut zu den Modellen. Betrachtet man die monetäre Entlohnung in einer Organisation als einen wesentlichen „Stroke“-Aspekt, so ist die selbstbestimmte Festlegung der Bezahlung auch eine sehr von Autonomie getragene Haltung. Insofern setzen die neueren Organisationskonzepte sehr vieles um, was in der Transaktionsanalyse für Beziehungen als sinnvoll angesehen wird.

## **7. Hierarchie als kulturelles Skript**

Bei den Überlegungen, Hierarchien in Unternehmen abzubauen, ist zu berücksichtigen, dass Hierarchie in unserem kulturellen Skript enthalten ist. Sie formt seit Menschengeden-

ken den Bezugsrahmen. Fast alle gesellschaftlichen Bereiche (Politik, Staat, Wirtschaft, Krankenhaus, Religion, Kirche, ...) sind (noch) hierarchisch aufgebaut. Fast überall in der Welt wurden Kinder in der Schule zur Anpassung gebracht, wurde ihnen eine Hierarchie als Vorbild für das Leben beigebracht, früher sogar „eingeläut“.

Dabei ist in deutschen Unternehmen interessanterweise die Hierarchie nicht so stark ausgeprägt wie in anderen Ländern. Der Rheinische Kapitalismus (Albert, 1991) hat mit der Mitbestimmung durch Betriebsräte und Gewerkschaften zwar die Hierarchie nicht aufgelöst, aber doch andere Elemente mit hinein gebracht. Verglichen damit wird beispielsweise die französische Unternehmenskultur merkbar autoritärer, patriarchalischer und hierarchischer erlebt. Erst recht sind autoritär-hierarchische Strukturen in nahöstlichen und fernöstlichen Kulturen verbreitet. Allenfalls die niederländischen und die skandinavischen Unternehmenskulturen ähneln in Bezug auf die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter der deutschen Unternehmenskultur.

Dennoch sind auch deutsche Unternehmen hierarchisch organisiert und die exorbitante Entwicklung der Managergehälter seit den 1990er Jahren hat den Graben zwischen „denen da oben“ und den einfachen Mitarbeitenden vertieft. Das wurde sowohl von den Arbeitnehmervertreter:innenn als auch den Aufsichtsrät:innenen mitgetragen. Diese verhalten sich sehr systemkonform. Ein von mir an die exorbitanten Gehälterangesprochener Betriebsrat in einem großen Unternehmen antwortet mir einmal: "Also weißt Du, Du musst verstehen, wir geben dann an der Stelle etwas zu, dann bekommen wir an anderer Stelle etwas". "Eine Hand wäscht die andere“ führt zum Erhalt von Systemmustern.

Aber hat die neue Organisationstheorie nicht die Rechnung ohne den Kapitalmarkt“wirt“ gemacht? In traditionellen Unternehmen ist alles auf die Vorhersagbarkeit der Prozesse und auf die aktive Steuerung und Lenkung der Menschen in der Organisation gerichtet. Der Kapitalmarkt will die Vorausschau haben. Die Kapitalisten, wie die shareholder früher genannt wurden, und ihre Vertreter:innen etwa in Investmentfonds verlangen sie. Und die schärfsten Renditeanforderungen an fremde Unternehmen wurden in den letzten Jahren nicht von typischen Kapitalisten sondern von den Vertreter:innen der Arbeiterpensionsfonds großer amerikanischer Firmen gestellt. Die Frage ist, ob moderne Organisationskonzepte letztlich nicht auch ein anderes wirtschaftliches Umfeld benötigen, etwa ein gemeinwohlokonomisches Umfeld, das nicht von übertriebenen Kapitalmarktinteressen bestimmt ist (Felber, 2010; Mohr, 2015). Wohlgedemert, die Kapitalgeber (Fremdkapital und Eigenkapital) können eine angemessene Rendite verlangen, allerdings sollte das nicht auf Kosten der Arbeitnehmern hierzulande und anderswo in der Welt gehen. Dennoch bleibt im Kontext der neuen Organisationswelt die Rolle der Kapitalgeber interessant, die Agilität



und New Work aus ihrer Interessenperspektive allenfalls zu Effizienzsteigerungen nutzen möchten.

## **8. Alternativen zur Hierarchie in der konkreten Praxis**

Aber lässt sich Hierarchie wirklich vermeiden? Holacracy ist ein weiterer der neuen Ansätze, die versuchen in Organisationen neue Strukturen zu implementieren, die das klassische Hierarchiesystem überwinden. Holacracy wurde vom Amerikaner Brian Robertson konzipiert. Er setzt Gedanken um, die vorher schon in Holland als Sociocracy entwickelt und auch unter Dynamic Governance diskutiert wurden.

Robertson stellt an den Beginn seines Buches das Beispiel einer Fußballmannschaft, die blitzschnell spielen und blind kombinieren kann, weil jeder seine Rolle wahrnimmt. Wenn nach der Halbzeitpause der Torwart einfach mal nach vorne ginge, um auch einmal aufs Tor zu schießen oder andere Spielern sich dazu entscheiden, dass ihnen der Rasen im linken Mittelfeld besser gefiele und sie sich dort vorzugsweise aufhielten, ginge einiges durcheinander. So aber ist es oft in Organisationen. Sobald Menschen zusammenkommen und in einer Gruppe sind, neigen sie dazu, ihre eigenen, individuell gelernten Bewältigungsmuster in und für Gruppen zu zeigen. Sie gehen dabei auch bestimmte Phasen durch, wie es in der Teamuhr von Tannenbaum beschrieben wird. Die Entwicklung des inneren Gruppenbildes einer Person wird auch von Berne beschrieben. Rollen und Rollenwahrnehmung sind also wichtig für das Funktionieren und den Erfolg einer Organisation. Rollen sind deshalb ein zentrales Konzept von Robertson. Schon der Organisationssoziologe Niklas Luhmann beschrieb die Organisation idealtypisch als ein Kommunikationssystem, aber nicht zwischen den persönlichen Seiten von Menschen, sondern zwischen deren Rollen. Robertson fokussiert auf klare Rollenbeziehungen. Denn häufig sind gerade die Aufgaben, Rechte und Verpflichtungen von Rollen in den Beziehungen nicht explizit, sondern werden per Gewohnheit angenommen und gelebt. Man unterstellt eine Art gesunden Menschenverstand: „Ja, wir wissen doch alle, was Führung ist“. Über diese wichtige Variable in Organisationen, die nachweislich über den Verbleib von Mitarbeiter in Unternehmen entscheidet - Hauptgrund für das Ausscheiden von Mitarbeitern in Firmen ist die direkte Führungskraft - die Führung, wird nicht gesprochen, geschweige denn verhandelt. Rollen und ihre Einhaltung, also Rollenstabilität stellen einen zentralen Faktor für die Effektivität von Organisationssystemen dar. Das ist natürlich nicht nur in der Verantwortung der Führungskräfte, sondern auch in der der Mitarbeiter. Es passt zum Modell von Führung als Dreiecksbeziehung (Mohr, 2000).

Holacracy hat dazu eine Constitution (eine Musterverfassung) erarbeitet, die auch immer wieder überarbeitet wird und im Internet veröffentlicht ist. Es ist das Dokument der Kernregeln, Strukturen und Prozesse des Holacracy-Systems zur Steuerung und zum Managen einer Organisation. So beginnt die „Constitution v4.1“, mit der Definition der Rolle durch drei Aspekte: Sie hat einen Zweck („purpose“), ein oder mehrere Zuständigkeitsbereiche („domains“) und Rechenschaftspflichten („accountabilities“).

Die erste Verantwortung und Aufgabe in einer Rolle ist den Zweck der Rolle aktiv einzubringen, ihre Zuständigkeit wahrzunehmen und damit zusammenhängend die Bewältigung von Spannungen („tensions“) zu klären, die erfahrungsgemäß entstehen.

Der Zweck beantwortet die Frage, warum es die Rolle gibt. Der zweite Aspekt wird im Englischen mit Accountability, einer Art Rechenschaftspflicht bezeichnet. Darin stecken Haftung, Verantwortung und Rechenschaft. Die klare Rolle soll das Antihierarchische verkörpern („You’re the leader in your role“).

Die Rollen werden zu Kreisen („circles“), wenn eine Person eine Rolle nicht mehr allein ausfüllen kann. Die Kreise erhalten dann auch bestimmte Rollen, die die innere Struktur und die Außenvertretung darstellen. Dies macht aber Sinn, insofern der Kreis eine Rollenaufgabe für alle hat. So gibt es die lead-link-Rolle: Sie vertritt den Kreis und schützt die Grenzen des Kreises. Wenn jemand sich da unbefugt hineinbegibt, werden ihm die Grenzen gezeigt. Das heißt, die lead-link-Rolle schützt die Membran und beobachtet, wie etwas, das von außen kommt, vom Kreis („circle“) und seinen Rollen aufgenommen werden kann.

Im systemischen TA-Ansatz der Systemdynamiken werden in den Dynamiken „Äußere Pulsation“ und „Innere Pulsation“ die Situationen an den äußeren und inneren Grenzlinien ebenfalls einer näheren Betrachtung unterzogen (Berne, 1963; Mohr, 2006). Die lead-link-Rolle ist damit eher so etwas wie der Libero früher im Fußball. Auch wenn etwas nicht besetzt ist, tritt die lead-link-Rolle ein. Sie vertritt dann den ganzen Circle. Außerdem hat diese Rolle auch ein Auge auf den Differenzierungsprozess der Rollen innerhalb des Circles. Die Rolle des lead links in der Holacracy ist im Gegensatz zur klassischen Führungskraft aber nicht, die Mitarbeiter adäquat und mit ihren Talenten einzusetzen. Das bleibt Aufgabe der Mitarbeiter selbst.

Dann beschreibt Robertson die rep-link-Rolle: Dies ist quasi der Kanal von innen aus dem Zirkel nach außen. Sie vertritt einen circle bei anderen. Dies ist vergleichbar mit dem Syntegrity-Ansatz von Stafford Beer, der mit dem Kunstwort aus Synergie und Integration vorschlug, bei Meetings immer jemanden von der Nachbarabteilung dabei zu haben, damit der gruppensystemische Prozess der Gegnerbildung gar nicht erst entsteht.

Eine weitere Rolle ist die des Facilitators. Der spielt im Prozess der Behebung von Spannungen („tensions“) eine wichtige Rolle. Es ist bedeutend realistischer - aus Robertson und auch aus transaktionsanalytischer Sicht - davon auszugehen, dass es zwischen Menschen, selbst wenn alle guten Willens sind, immer wieder zu Konflikten kommt. Dafür sorgen Ressourcenknappheiten, Interessenkonflikte und Persönlichkeitsunterschiede. Deshalb ist die Bereitstellung der Facilitator-Rolle sehr wichtig.

Die Steuerung und Entwicklung der Organisation geschieht sehr stark durch Meetings. Robertson sieht „Governance meetings“ bei denen es um die Definition der Rollen geht und „Tactical meetings“ (z.B. Holsaeger, 2021) bei denen es um das Alltagsgeschäft geht. Die Entscheidungsrunden arbeiten nach dem sogenannten Konsentprinzip. Ein bestimmtes Vorhaben wird umgesetzt, „sofern kein hieb- und stichfest begründeter Gegenstand erhoben wird“, wie es im Umsetzungspapier des Industrieunternehmens Gutmann heißt (Gutmann, 2025) .

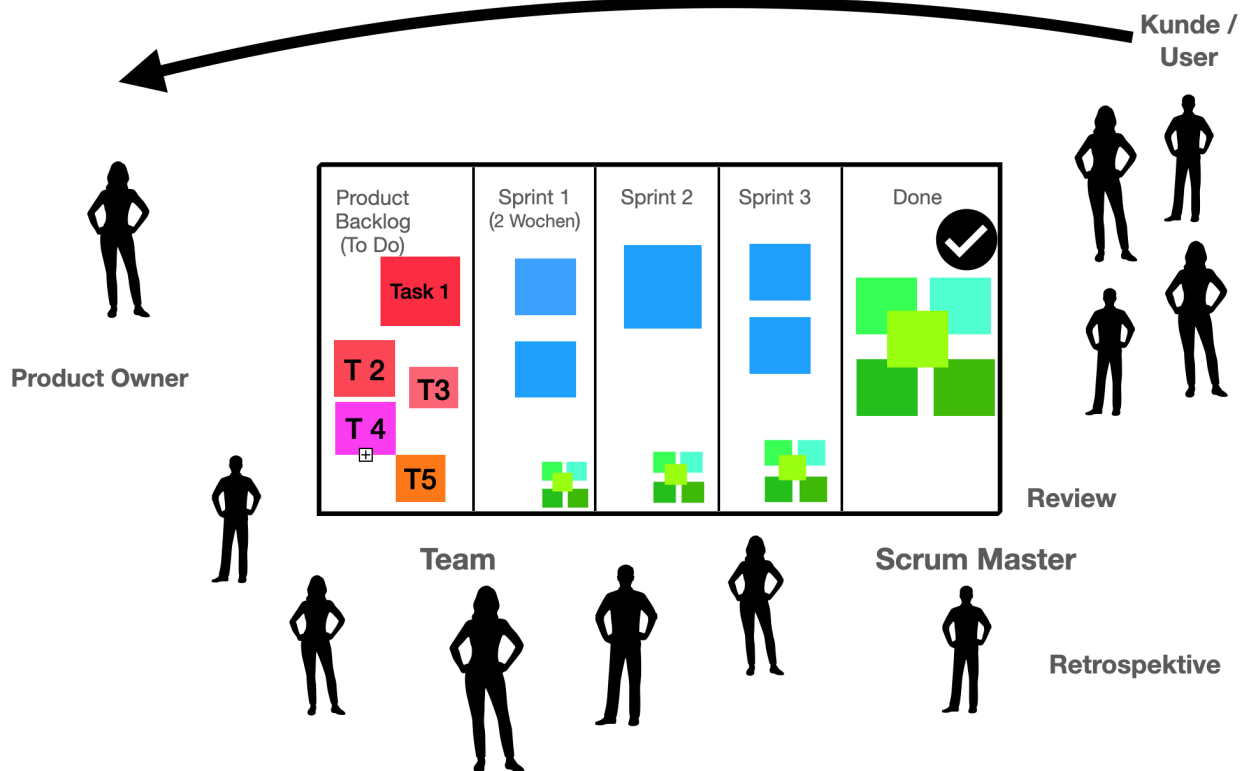
Im Simulationsbeispielen auf YouTube fordert Robertson die Teilnehmer auf, sich Spannungen vorzustellen („take your tensions, embody them, swallow them“) und diese regelrecht zu verkörpern. Es erinnert etwas an psychotherapeutisches Herangehen an Situationen, was im Kontext Organisation allerdings verwundert. Interessant wird an dieser Stelle, dass der Schwerpunkt der Klärung in der sachlichen Rollenklärung liegt. Die persönliche Ebene bleibt im Hintergrund, wirkt vielleicht unterschwellig. Hier hat TA wichtige Ergänzungen zu bieten.

Eine der Realisierungen neuer Organisationskonzepte ist die Scrum-Organisation, die neben den verschiedenen Rollen mit dem Product Owner, der das Produkt nach außen und damit die exekutive Führungsseite vertritt und dem Scrum Master, der mit dem Schwerpunkt Zusammenarbeit eher die psychologische Führungskomponente darstellt, Ähnlichkeiten zu dem, was Berne schon in seinem Führungsmodell herausgearbeitet hatte (Berne, 1963). Der Schwerpunkt der Rollen wird auch in den neueren TA-Beiträgen zur Führung betont (Schmid, 1994; Mohr, 2000; Schulze und Sejkora, 2015).

Im Gegensatz dazu folgten viele klassische Teamentwicklungsmaßnahmen einem eher persönlichen beziehungsmaßiger Annäherungsmodell, dass sich die Teilnehmer besser kennenlernen und verstehen müsse.

Sehr spannend ist, die Rollenvorstellung in Holacracy einmal mit dem Rollenmodell in der systemischen Transaktionsanalyse (Schmid, 1994, 2005; Mohr, 2000, 2006, 2015; Schulze und Sejkora, 2015) zu vergleichen. Die dort verwendete psychologische Rollendefinition als kohärentes Muster aus Denken, Fühlen und Verhalten sowie zugehörigen Beziehungen und Wirklichkeitsvorstellungen haben einen emotionalen und den Wirklichkeitsas-

# Scrum



Günther Mohr

pekt berücksichtigt, weil Rollen den Träger erfahrungsgemäß in einer bestimmten Welt-sicht und Haltung sozialisieren. Die Rolle geht „in Fleisch und Blut“ über. Doch das Rol-lenmodell hat einen starken kulturellen Aspekt.

In amerikanischen Unternehmen herrscht eine stärkere Unabhängigkeitsvorstellung des Einzelnen. Hier wird Geld „gemacht“, während in Deutschland Geld „verdient“ wird. Auch werden in Deutschland der Beruf und die Arbeitsstelle oft nach dem Modell der lebenslan-gen Zugehörigkeit gelebt und als erste Identifikation („Was machen Sie?“ „Ich bin...“) ge-wählt. Hier ist die Vorstellung „ich nehme eine Rolle ein und die Rolle nimmt mich ein“ sehr viel stärker ausgeprägt.

Verglichen mit Laloux's eher gesamtorganisatorischen Ansatz ist Robertsons Modell ein konkreter Vorschlag, wie Rollen definiert werden können und wie aus diesen Rollen her-aus dann Themen vorangebracht und Probleme gelöst werden können. Holacracy ist ein Ansatz, um Unternehmen top down zu verändern. David Allen, der Autor von „Getting things done“ und ebenfalls ein ständig nach Verbesserungen Suchender, berichtet, dass er in seinem Unternehmen fünf Jahre brauchte, um das „Betriebssystem“ seines Unter-nehmens in Richtung Holacracy zu verändern (Robertson, 2016). Hier zeigt sich ein ziem-

licher Gegensatz zu manchem dialogischen Ansatz in der Tradition von Bohm, Buber oder Issacs, in denen deutlich mehr Vertrauen in das positive Wirken des Sprechens im Kreis an sich herrscht (Mohr, 2018).

Die Vorgehensweise der Meetings hat Ähnlichkeiten mit der kollegialen Beratung. Entsprechend kann sie sich auch mit den Erfahrungen der Einführung kollegialer Beratung (Schulze und Lohkamp, 2005; Schmid und Veith, 2023) in Firmen messen lassen. Und eine Erfahrung ist hier, dass nach einer gewissen Zeit der Prozess kollegialer Beratung aus irgendwelchen Gründen erlahmt, sei es weil andere, mehr praktische Themen da sind, sei es weil die Rollen nicht eingehalten werden.

Das Konzept Holacracy zeigt, wie kleinteilig man dann auch Rollen, Kontrakte und „Tension“-Bewältigung durchdenken muss (Robertson, 2016). Es ist äußerst mühsam, immer wieder Dinge auszuhandeln. Auch deshalb scheint die Herrschaft der Hierarchie-Traditionisten („hat es doch immer gegeben“) in den mentalen Modellen der Menschen verankert. Es vereint die, die gerne herrschen und die, die nicht so gerne Verantwortung übernehmen. Die Transaktionsanalytikerin Fanita Englisch hat einmal von den Überverantwortlichen und den Unterverantwortlichen gesprochen (Englich, 2009). Beide Gruppen sind eher Hierarchietraditionalisten.

## **9. Wie stehen die neuen Konzepte in die Welt und wie passt es zur Transaktionsanalyse?**

Nun kann man fragen: Was ist neu an den neuen Konzepten? Gerade aus Sicht der Systemischen Organisationstheorie und Organisationsentwicklung ist hier vieles bekannt. Aber der Kontext und die Zeit sind anders. Der Personal- und Arbeitsmarkt (VUCA-World) hat sich durch die relative Knappheit des Fachkräfteangebotes und das Auftreten der neu orientierten Generationen Y und Z verändert.

Ein anderer Aspekt ist: Die Komplexität der Welt, sowohl die emotionale aber auch schon die kognitive, wollen viele Menschen einfach nicht mehr anerkennen. „Postfaktisch“ wird die Sichtweise, man hat „alternative Fakten“. Gerade auf diesem Hintergrund ist das Ausprobieren und Weiterdenken demokratischer Verfahren gerade in der Wirtschaft höchst wichtig und dazu gehören die neuen Organisationsmodelle. Die Chance wäre da, aber die Köpfe (Bezugsrahmen, kulturelles Skript) müssen frei werden und dieses Gegenmodell zum Populismus muss mit aktiver Verantwortung getragen werden.

Insgesamt wird in Holocracy schon der Versuch deutlich, in Bezug auf Rolle und Person „das Menscheln“ hinaus zu definieren. Es wird nicht recht klar, was dieses System mit den Menschen macht, die aufgrund ihrer Persönlichkeit eine große Neigung zu destruktiven

Psychospielen (Berne, 1965) haben. Das „Menscheln“ besteht ja nicht nur aus Missverständnissen oder noch nicht vollzogenen logischen Überlegungen, sondern auch darin, dass viele Menschen Bühnen suchen, ihre persönlichen Muster irgendwo auszuleben und andere Menschen auf ihre Bühne zu ziehen. Die destruktiven persönlichen Muster resultieren aus ungelösten Themen des Skripts, des unbewussten Lebensplans (Mohr, 2008, 2010). Das führt nicht selten zu persönlich verursachten Konflikten. Konflikte können unterschiedliche Ursachen haben, von denen man drei Schwerpunkte betrachten muss

- Konflikte aus Interessenunterschieden,
- Konflikte aus Persönlichkeitsunterschieden und
- Konflikte aus Wahrnehmungsunterschieden.

Letztere beiden sind auch sehr durch kulturelle Unterschied beeinflusst. Und vor allem gibt es durchaus ein Zusammenwirken der unterschiedlichen Ursachenfelder. Jemand mit einer stärker narzisstischen Persönlichkeit wird, wenn er ein Interesse einer Abteilung vertritt, deutlich weniger von der Wahrnehmung des anderen oder auch dem großen Ganzen geprägt sein, als jemand, der von vornherein eine kooperative Einstellung mitbringt. Wie wird das von den Prozessen gelöst?

Damit stellt sich hier eine Frage, die sich auch viele Praktiker in Organisationen gestellt haben, wenn sie das Verfahren der kollegialen Beratung in Organisationen einführen wollten. Man kann sich zwar auf die Theorie X und Y nach McGregor beziehen, nach dem die Führungskraft mittelfristig die Mitarbeiter hat, die ihrer eigenen Einstellung gegenüber Mitarbeitern entspricht, dennoch löst das nicht alles.

## **10. Praxis der neuen Konzepte und Bewertung**

Es reicht natürlich nicht, die Theorie anzuschauen, sondern es geht auch in die Praxis der agilen Organisationsformen. Da zeigen sich, gerade wenn hier hybride Muster vorliegen, also Mischungen von Hierarchie- und agilen Organisationen, Probleme.

Ein schönes Beispiel findet sich in Höher (2020) zur Gutmann Aluminium Draht GmbH. Die Gutmann Fabrik arbeitete zuerst mit dialogischen Prinzipien und hat dann das Modell der Holacracy angenommen. Höher (2020) beschreibt die Übergangsphase vom traditionellen hierarchischen Prinzipien hin zum Arbeiten in Kreisen. Sie stellt die Prinzipien und konkreten Vorgehensweisen im dialogischen Arbeiten vor. Dies passt gut zu transaktionsanalytischen Konzepten (Mohr, 2018; Kessel, 2021). Gerade die dialogischen Prinzipien tragen zur Unterstützung der Kooperation bei. Bei der Fa. Gutmann war es für gestandene Meister in Teams zunächst nicht leicht, sich im Kreis mit den Mitarbeitenden hinzusetzen und Entscheidungen zu besprechen (Höher, 2020). Es brauchte etwas Zeit, aber es gelang.

Ein spektakuläres Beispiel war die Umstellung des amerikanischen Unternehmens Zappa, bei dem man festgestellt musste, dass etwa ein Sechstel der Mitarbeitenden nicht den Weg in die neue Organisationsform mitgehen wollte. Bushe und Marshak (2016) haben in der „Dialogischen Organisationsentwicklung“ eine Fülle von Methoden zusammengetragen, die im Dialogischen nutzbar erscheinen.

In der Literatur zur Umstellung von Organisationen in Richtung Agilität ist auch von TA die Rede. Judith Andresen zieht in ihrem Buch „Agiles Coaching“ ausdrücklich das transaktionsanalytische Persönlichkeitsmodell der Ichzustände und das Beziehungsmodell des Dramadriehcks heran (Andresen, 2018, S.225). Auch Andreas Steffen (2019) zieht die transaktionsanalytische Spieltheorie als ein Tool in seinem Werkzeugkasten für die Menschen und Organisationen im Wandel heran.

Die TA-Konzepte werden also durchaus von ausgewiesenen Vertretern moderner Organisationskonzepte wahrgenommen, wenn auch nicht immer ganz akkurat wiedergegeben. Wie ist die neue Unternehmensorganisation zu bewerten? Die Herausforderungen heutiger Unternehmen passen dazu, insbesondere derer, die an der Spitze des technischen Fortschritts stehen und mittlerweile zu den wertvollsten Unternehmen der Welt zählen, etwa die großen vier: Apple, Google, Microsoft und Facebook. Sie haben ein Thema: Innovationsdruck. Sie müssen laufend und schnell mit Innovationen auf den Markt kommen. Da ist Hierarchie hinderlich. Außerdem gibt es immer mehr Menschen, die an ganzheitlicher Entwicklung interessiert sind, auch im Beruf und nicht einzelne Lebensseiten wie Gefühle oder auch Spiritualität im beruflichen Verhalten abspalten und ausklammern wollen. Nun kommen Autoren wie Laloux mit Stichworten wie

- Selbstbestimmung statt Herrschaft,
- Integration von Sinn,
- VUCA-World,
- Betriebswirtschaft als Dienstleistung nicht als Selbstzweck.

Dass Hierarchie Probleme bringt, dass Firmenkulturen oft wie steinzeitliche Oasen in der demokratischen Welt wirken, erscheint nicht neu. Kognitive und emotionale Komplexität (Mohr, 2015, S. 143 ff.) führen zu zunehmender Undurchschaubarkeit technischer Produkte. Konnte früher ein begeisterter „Schrauber“ noch ein Auto reparieren, ist es heute aus hochkomplexen Modulen zusammengesetzt, bei denen die einfache Reparatur nicht mehr funktioniert. Emotionale Komplexität bezieht sich auf die Zunahme der sozialen Vielfalt in der Welt, aber auch der Beanspruchung in der Arbeitswelt, die entsprechende emotionale Verarbeitungsprozesse nötig macht. Die Welt wird also für den Menschen komplexer.

Aber soll eine Organisation selbst überhaupt ein komplexes System sein? Bisherige Kon-

zepte haben immer versucht, das zu vermeiden. „Predict and control“ war immer angesagt. Der Taylorismus mit seinen genauen Bewegungsvorschriften oder der Bürokratienansatz von Max Weber wurden entwickelt, um „das Ganze einfach zu machen“. Der Shareholder-Value-Ansatz in den 1990er Jahren war die neoliberale Spitze dazu. Die Grundidee darin war nicht nur das Primat der Kapitaleigner (Shareholder), sondern die Idee der einfachen Steuerung an reinem Parameter. Dazu hilft die principal-agent-Beziehung. Die Kapitaleigner (principals) müssen ihre Manager (agents) zur Verfolgung ihrer Ziele bringen. Dies bedeutet implizit, dass selbst die Manager nicht von sich aus so handeln, dass es auch im Interesse der Kapitaleigner ist. Etwa in großen Banken, in denen die obersten Führungsebenen sich mittels Boni einen überwiegenden Anteil des Unternehmensgewinns ausschütteten, schienen dies zeitweise sogar zu belegen. So hat sich in der shareholder-value Ideologie sogar die Lösung dieses vermeintlichen Problems fatal entwickelt, wenn die agents die Ziele der Kapitaleigner in kurzfristig möglichst hohen Gewinnen erfüllten. Die Kurzfristigkeit wurde durch Quartalsberichte festgelegt. Die Logik des institutionalisierten Misstrauens, dass Menschen ihre Arbeit eigentlich von sich aus nicht steuern können, beherrscht die bisherige Organisationswelt. Auch das Misstrauen gegenüber intrinsischer Motivation ist tief verwurzelt. Im Umgang mit Homeoffice zeigt sich diese Furcht genauso. Der Verdacht, dass gerade die betriebswirtschaftlich-strukturorientierten Unternehmensberater eine Art Expertentum in Unternehmen hineinwerfen, das aus heutiger Sicht die Probleme nicht löst, sondern in dramatischer Weise verschärft hat, ist nicht von der Hand zu weisen. Die klassischen Unternehmensberater sind nie innovativ, sondern immer nur „Stimmungsfolger“. Vielfach werden die großen Namen der Branche nur aus Legitimationsgründen eingekauft, damit schwache Vorstände etwas nachweisen können. Die dann in Unternehmen in linearer Manier eingeführten Benchmark-Konzepte bleiben sehr fraglich. Diese Art des Change hat zur Steigerung der Demotivation in Organisationen beigetragen.

Geht man jetzt einmal davon aus, dass Organisationsmodelle wie das von Laloux interessant sein könnten, wären zur Einführung des neuen Organisationsmodells zwei Möglichkeiten zu prüfen:

- Die Anwendung in einem neu sich gründenden Unternehmen
- Die Veränderung eines bestehenden Unternehmens

Der erste Fall scheint sich mit den Selbstführungsstrukturen sehr viel leichter zu tun als der zweite, in dem die hierarchischen Denkweisen in den Köpfen der Organisationsmitglieder enkulturiert sind. Dies mussten die so genannten „agilen Organisationen“ spüren. Solange Linienvorgesetzte über Beförderung und Gehalt entscheiden, vertreten die ins



Projekt geschickten Mitarbeiter dort sehr stark die Interessen ihrer Linienabteilung (und deren Hierarchen) und erst in zweiter sind sie agil im Projekt. Wirkliche „Agilität“ ist also nicht im alten System zu bekommen. Aber es kann ein Schritt auf dem Weg sein.

## 11. Fazit

Bezüglich der Eingangsthesen lässt sich sagen: Autonomie und spielfreie Kooperation wird unter den modernen Organisationskonzepten gefördert. Die Berücksichtigung der neueren Organisationstheorien ermöglicht, die humanistischen Grundgedanken der Transaktionsanalyse in der praktischen Struktur und Kultur von Organisationen mehr zu realisieren. Lalouxs Konzept der „Reinventing Organizations“ lässt sich mit transaktionsanalytischer Organisationskonzepten verbinden. Die neueren Organisationsmodelle passen daher gut insbesondere zu neueren TA-Organisationskulturmodellen wie von Balling (2005) oder Mohr (2006).

Die detaillierten Vorgehensweise von Robertsons Holacracy lassen sich gut mit Berne´s Führungskonzept (Berne, 1963) und auch mit dem TA-Rollenmodell nach Schmid (1994) in Einklang bringen.

### Literatur:

Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt am Main (Campus).

Andresen, J. (2018): Agiles Coaching, München (Hanser).

Balling, R. (2005): Diagnosis of organisational cultures. Transactional Analysis Journal 4; 313-320.

Beck, D. , C. Cowan (1996): Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change. Hoboken, NJ (Wiley-Blackwell).

Berne, E. (1963): The structure and Dynamics of groups and organisations. Philadelphia (Lippicott). - Dt. (1979): Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen, München (Kindler).

Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016): The dialogical mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. Organizational Development Journal, 34 (1) 37-65.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227–268.

English, F. Und J. Karat (2009): Lebenscoaching: Zum Umgang mit Menschen, die sich ungeliebt, abgelehnt und ohnmächtig fühlen, Salzhausen (Iskoproess).

Erskine, R.G., J.P. Moursund & R.I. Trautman (1999): Beyond empathy: A therapy of contact-in-relationship. Philadelphia (Brunner-Routledge).

Evolving organizations (2016): Example of a Holacracy governance meeting (<https://www.youtube.com/watch?v=d5KVOJomdCM> (zuletzt gesehen 3.3.2025))

Felber, C (2010): Gemeinwohlökonomie. Wien (Deute).

Fox, E.M. (1975): Eric Berne's theory of organizations. Transactional Analysis Journal 5 (4); 345-353.

Gutmann Aluminium GmbH: <https://www.gutmann-wire.com/lernende-organisation-gad/> (zuletzt gelesen: 3.3.2025)

Hauser, H.G. (1991): Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 8 (4): 179-192.

Höher, F. (2020) Menschliche Resilienz in Unternehmen - Dialog als Ressource. Opladen u.a. (Barbara Budrich).

Hola::be (2021): Beispiel eines holokratischen Tactical-Meetings ([https://www.youtube.com/embed/bjB4JQTSyM?si=3OjxD\\_PnGFibwr0e](https://www.youtube.com/embed/bjB4JQTSyM?si=3OjxD_PnGFibwr0e))

James, M. (1975): The O.k.-Boss. Reading, MA (Addison-Esley).

Kessel, B. (2022): Im Dialog bleiben, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 39 (4), 263-280.

Laloux, F. (2015): Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung singstiftender Formen der Zusammenarbeit. München (Walden).

Loevinger, J. (1985): Revision of the Sentence Completion Test for Ego Development. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 48, No. 2, 420-427.

McGregor, D. (1970): Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf (Econ).

Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen führen, Frankfurt a.M. (FAZ-Buchverlag).

Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse Grundlagen und Dynamiken der Organisationsentwicklung, Bergisch Gladbach (EHP).

Mohr, G. (2008): Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse, Bergisch Gladbach (EHP).

Mohr, G. (2010): Workbook Coaching und Organisationsentwicklung, Bergisch Gladbach (EHP).

Mohr, G. (2013): Achtsamkeitscoaching - Das Kunstwerk des Lebens gestalten, Bergisch Gladbach (EHP).

Mohr, G. (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse. Bergisch Gladbach (EHP).

Mohr, G. (2018): Dialog und Resonanz - Alternative zur Menschen II. Hamburg (tredition).

- Mohr, G. (2020): Einführung in for systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation, Heidelberg (Carl-Auer-Verlag).
- Mohr, G. (2021): Organisationsrevolution - Alternative zur Menschen III. Hamburg (trediti-on).
- Robertson (2012): Holacracy®: Governance Simulation, <https://www.youtube.com/embed/GoQU9FcE2NI?si=orQsg8-oDFCkGy6x>“ (zuletzt gesehen 3.3.2025).
- Robertson, B. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München (Vahlen).
- Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn (Junfermann).
- Schmid, B, & T. Veith (2023): Einführung in die kollegiale Beratung, Heidelberg (Carl-Auer-Verlag)
- Schulze, H. & L. Lohkamp (2005): Kollegiale Beratung - Unterstützung von Führungskräften, in Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 22 (4), 254-268.
- Schulze, H. & Sejkora, K. (2015): Positive Führung, Freiburg (Haufe).
- Vergonnejeanne, F. (2010): Coacher groups et organizations. Paris (Inter-Editions-Dunod).
- Wagner, A. (1972): Besser führen mit Transaktionsanalyse. Frankfurt a.M. (Gabler).