

Einführung in die Integrative Organisationsberatung

Bearbeitet von
Von Markus Göschlberger

1. Auflage 2018. Buch. XII, 200 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5617 2
Format (B x L): 16,0 x 22,4 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Göschlberger
Einführung in die Integrative Organisationsberatung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Einführung in die Integrative Organisationsberatung

von

Mag. Markus Göschlberger, MSc


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Mag. Markus Göschlberger, MSc ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Konflux Unternehmensberatung GmbH.

Sprache dient den Menschen zur Kommunikation und transportiert auf diesem Weg maßgeblich die Weltanschauungen und Wertvorstellungen einer Gesellschaft. Daher ist uns eine geschlechtergerechte Schreibweise wichtig.

Um die Lesbarkeit zu erhöhen, haben wir auf Binnen-I bzw. die Schreibweise mit Schrägstrich verzichtet und stattdessen abwechselnd die weibliche und männliche Form verwendet.

ISBN 978 3 8006 5617 2

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Designer_things – depositphotos.com (modifiziert)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Organisationen sind keine starren „Gebilde“, sondern in ständiger Veränderung und Entwicklung. Um als Organisation erfolgreich zu sein und zu bleiben, ist es die Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeiterinnen, diesen Entwicklungsprozess zu gestalten. Dabei wird manchmal eine interne oder externe Beratungsleistung als Unterstützung in Anspruch genommen.

Die Konflux Unternehmensberatung/IOB-Akademie hat dazu in den vergangenen Jahren einen eigenständigen Beratungsansatz entwickelt: die Integrative Organisationsberatung (IOB). Inspiriert wurden wir vor allem von Hilarion G. Petzold und den Ansätzen der Integrativen Therapie und der Integrativen Organisationsentwicklung.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Realität, in der Organisationen existieren, also unsere heutige Lebenswelt (welche sich in Zukunft natürlich auch wieder ändern wird). Diese ist geprägt von Globalisierung, Komplexität, Beschleunigung, Digitalisierung, Bewusstseinsentwicklung und einer hohen Differenziertheit der wissenschaftlichen Disziplinen. Die Einflussfaktoren auf Organisationen sind somit vielfältig und herausfordernd. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, braucht es neue Ansätze mit einer mehrperspektivischen Betrachtung von Organisationen und das Erkennen von multikausalen Zusammenhängen.

In der Organisationsberatung ist dafür die Verknüpfung und Zusammenführung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Erfahrungen verschiedener Disziplinen erforderlich. Die meisten Organisationsentwicklungsansätze (OE-Ansätze) basieren auf einem schulenspezifischen Theorieverständnis wie systemische OE, personenzentrierte OE, Transaktionsanalyse oder betriebswirtschaftliche Beratung. Im Gegensatz dazu ist die IOB ein theorieübergreifender Beratungsansatz mit eigenen signifikanten Grundannahmen (Integratoren) zu Entwicklungsprozessen von Organisationen. Relevante wissenschaftliche Erkenntnisse werden im sogenannten Integrationsparadigma zusammengeführt, Modelle und Konzepte anderer Theorieschulen studiert und gegebenenfalls integriert – zum Teil vollständig, zum Teil nur in einzelnen Aspekten. Das Ergebnis ist eine generische Entwicklung der Integration von Wissensbeständen auf Basis der Grundprämissen der IOB.

Die IOB versteht sich somit als ein mehrperspektivischer Beratungsansatz, der die prozesshafte Begleitung beschreibt, aber auch Fachberatung mitberücksichtigt. Integrative Organisationsberatung bewirkt auf verschiedenen Ebenen in Organisationen Weiterentwicklungen und sorgt für ein nachhaltiges Gesamtergebnis.

Organisationen werden von Menschen geschaffen und gestaltet. Organisationsberatung geschieht mit Menschen und Organisationen sollen letztendlich auch dem Wohl des Menschen dienen. Wir begreifen dabei den Menschen als Einheit aus Körper, Geist und Seele. Er wird in der Beratung – ergänzend zu organisationalen Themen – mit in den Fokus genommen.

Vorwort

Getragen wird die IOB von der Erfahrung, dass die konkrete Beratungsrealität nicht rein kognitiv geschieht. Auch körperliche Empfindungen, Gefühle oder ein größeres Zusammenwirken können erfahrbar werden. Dieses Eingebettetsein in einen größeren Zusammenhang, das manchmal als „Intuition oder Einheit“ erlebt wird, bezeichnen wir als Spiritualität.

Zuletzt sei noch angemerkt, dass die IOB selbst „in progress“ ist, also kein fertiges, starres Gebilde. Dieses Buch ist ein erster Versuch, die Integrative Organisationsberatung darzustellen. Weitere werden folgen. Die IOB bleibt dabei offen für weitere (wissenschaftliche) Erkenntnisse und behält ihre in die Zukunft gerichtete Perspektive bei.

Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der Integrativen Organisationsberatung beschrieben. Das Integrationsparadigma bildet die Basis des theorieübergreifenden Beratungsansatzes. Danach folgt eine Beschreibung der Grundannahmen der IOB, die als Integratoren dienen. Zentrale Begriffe werden erklärt und in Zusammenhang mit Organisationsberatung dargestellt: Das Leben als Prozess, „Miteinander Sein“, das Leibkonzept, die Mehrperspektivität, Erkenntnisgewinnung und die Werteorientierung. Danach folgt eine ausführliche Darstellung der Integrativen Theorie zur Organisation und zu Mensch & Miteinander. Zusammenfassend dargestellt werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse der IOB im sogenannten Tree of Science.

Im zweiten Kapitel wird die Integrative Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen beschrieben, also der Kern der Prozessberatung. Dabei wird eingehend auf das Beratervorgehen (zeitlicher Ablauf) und auf den Beratungsprozess (Wirksamkeit und Nachhaltigkeit) eingegangen. Das IOB-Interventionsmodell zeigt, wie Beratungsschritte konkret gelingen und gut aufeinander abgestimmt werden können. Die Darstellung von zwei weiteren bekannten und integrierten Praxismodellen dient als ergänzende Sichtweise.

Im dritten Kapitel stehen die Bedeutung der Beraterpersönlichkeit, die Beraterinnenhaltung und das Beraterverständnis im Vordergrund. Dabei wird ersichtlich, dass IOB-Beraterinnen einerseits untrennbar mit dem Beratungsgeschehen verbunden sind, andererseits aber die professionelle Exzentrizität, also den professionellen Blick von außen, brauchen, damit Beratung gelingen kann.

Das vierte Kapitel gibt Einblicke in organisationale Fachthemen, die in den Arbeitsfeldern der IOB eine wesentliche Rolle spielen. Gewisse fachliche Grundkenntnisse sind dabei Voraussetzung, um eine professionelle Prozessberatung durchführen zu können. Vor allem die neueren wissenschaftlichen Diskussionen über Organisationsformen (agil, holokratisch, integral etc.) und deren Auswirkungen finden eine besondere Beachtung. Es wird verständlich, dass die heutige (integrative) Sicht von Organisationsberatung ebenfalls eine „Zeiterscheinung“ ist und in 100 Jahren wohl (völlig) anders aussehen wird. Das Unterkapitel zum Verständnis von Spiritualität bildet den Abschluss des Buches. Da die spirituelle Erfahrung den kognitiven Verstand oftmals übersteigt, versuchen Worte in der Beschreibung von Spiritualität wie Wegweiser zu sein.

Für die Erstellung dieses Buches gilt mein besonderer Dank meinem Kollegen Gerald Willesberger, mit dem ich in jahrelanger Entwicklungsarbeit die IOB „erschaffen“ habe. In der Schlussphase der Bucherstellung danke ich besonders meinen KollegInnen Walter Wagner und Sigrid Waser-Wagner für ihre intensive Unterstützung. Außerdem möchte ich mich für alle weiteren inspirierenden Beiträgen bedanken, vor allem bei Wolfgang Bayer und Ulli Maurer und bei den Teilnehmerinnen des ersten und zweiten Lehrgangs „Integrative Organisationsberatung“ (2015 – 2017), die unsere Ansätze wohlwollend „geprüft“ haben. Ohne unsere ausgezeichnete Lektorin Laya Commenda wäre dieses Buch wohl nie entstanden. Danke.

Ich wünsche Ihnen viele inspirierende und ko-kreative Geistesblitze beim Lesen. Möglicherweise wird dieses Buch aber auch Ihr Tun verändern.

Gmunden, im Dezember 2017

Markus Göschlberger



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Grundlagen der Integrativen Organisationsberatung – IOB	1
1.1 Grundlegende Begriffe	3
1.1.1 Definition von Organisation	3
1.1.2 Organisationsberatung, Organisationsentwicklung und Change Management	4
1.1.3 Prozessberatung und Fachberatung	5
1.2 Die IOB – ein theorieübergreifender Beratungsansatz	7
1.2.1 Das Integrationsparadigma	8
1.2.2 Referenztheorien zur Organisation und zu Mensch & Miteinander	9
1.2.2.1 Referenztheorien zur Organisation	10
1.2.2.2 Referenztheorien zu Mensch & Miteinander	14
1.2.2.3 Spirituelle Referenzkonzepte	15
1.3 Zentrale Grundannahmen der IOB	16
1.3.1 Das Leben als Prozess	16
1.3.2 „Miteinander Sein“ (Ko-respondenz)	17
1.3.3 „Mensch/Organisation als Einheit von Körper, Geist und Seele“ (Leibkonzept)	19
1.3.4 Mehrperspektivität	20
1.3.5 Erkenntnisgewinnung	22
1.3.6 Werteorientierung	25
1.4 Integrative Theorie zur Organisation	27
1.4.1 Eigenleiblichkeit der Organisation	27
1.4.2 Organisationale Ko-respondenz	27
1.4.2.1 Interorganisationale Ko-respondenz	28
1.4.2.2 Intraorganisationale Ko-respondenz	29
1.4.3 IOB-Organisationsmodell	31
1.5 Integrative Theorie zu Menschen & Miteinander	34
1.5.1 „Miteinander Sein“ (Intersubjektive Ko-respondenz)	34
1.5.2 Das Menschenbild der IOB	36
1.5.3 Vier Tiefungsebenen	38
1.6 Tree of Science	39
2. Entwicklungsprozesse in Organisationen integrativ gestalten	41
2.1 Arbeitsfelder und Dimensionen der IOB	43
2.1.1 Arbeitsfelder der Beratung	43
2.1.2 Unterschiedliche Dimensionen der Beratung	44
2.2 Das Entwicklungskonzept der IOB	46
2.3 Drei Phasen des Beratungsvorgehens	48
2.3.1 Auftragsklärung	48

Inhaltsverzeichnis

2.3.2 Beratungsdurchführung	49
2.3.3 Beratungsevaluierung	50
2.3.4 Projektmanagement (PM)	50
2.3.5 Drei idealtypische Praxisbeispiele	51
2.3.5.1 Beratungsprojekt: Abteilungsentwicklung	52
2.3.5.2 Change-Projekt: Reorganisation	55
2.3.5.3 Beratungsprojekt: Entwicklung einer Innovationsstrategie ..	58
2.4 Integrative Prozesstheorie	62
2.5 Die vier Phasen des Beratungsprozesses	65
2.5.1 Initialphase	65
2.5.2 Aktionsphase	66
2.5.3 Integrationsphase	68
2.5.4 Neuorientierungsphase	69
2.5.5 Zusammenfassung: Lernen von Menschen und Organisationen	70
2.5.6 Exkurs: Chronos und Kairos	72
2.6 Integrative Interventionslehre	72
2.6.1 IOB-Interventionsmodell	73
2.6.2 Unterschiedliche Methoden als Intervention	74
2.6.2.1 Beispiel: Bilder-Collage	75
2.6.2.2 Beispiel: Outdoorübung „Sumpfüberquerung“ bei einem Strategieworkshop	76
2.7 Zwei integrierte Praxismodelle	77
2.7.1 Acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse	78
2.7.2 Vier Phasen des Veränderungsprozesses aus psychologischer Sicht	82
3. Ich als IOB-Berater	87
3.1 Das Fachwissen des Beraters	89
3.1.1 Die Berufssozialisation des Beraters	89
3.1.2 Pendelbewegung zwischen Prozess- und Fachberatung	90
3.2 Intersubjektive Ko-respondenz mit dem Kunden	91
3.2.1 Anschlussfähigkeit	91
3.2.2 Integres, zugewandtes Engagement	91
3.2.3 Relationalität und Polylog	92
3.2.4 Die Gestaltung von Zwischenleiblichkeit	92
3.2.5 Spannungsfeld zwischen Zugehörigkeit und Eigenständigkeit ..	93
3.2.6 Kundenorientierung	93
3.3 Die Beraterpersönlichkeit	94
3.3.1 Selbsterkenntnis und Selbstbewusstheit	94
3.3.2 Achtsamkeit und Präsenz	95
3.3.3 Arbeit mit der Leiblichkeit	95
3.3.4 Exzentrizität und Mehrebenenreflexion	97
3.3.5 Grundhaltung der Menschenliebe und des Vertrauens	99
3.3.6 Persönliche Souveränität	100

3.4 „Rollen“ als Beraterin in der IOB	101
3.4.1 Integrative Rollentheorie	101
3.4.2 Verschiedene Rollen der Beraterin	102
3.5 Praxisbeispiele: Umgang mit Widerstand und Arbeit mit der Leiblichkeit	104
3.5.1 Umgang mit Widerstand	104
3.5.2 Arbeit mit der „Leiblichkeit“	106
4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen	109
4.1 Entwicklung von Organisationen und aktuelle Trends	111
4.1.1 Evolutionstheoretische Zusammenschau nach Laloux (Wilber)	111
4.1.2 Megatrend: Digitalisierung	115
4.1.3 Die Zukunft der Arbeit	119
4.1.4 Weitere neue Ansätze von Organisationsformen	123
4.1.4.1 Netzwerkorganisationen	124
4.1.4.2 Holakratie	125
4.1.4.3 Exponentielle Organisationen	128
4.1.5 Zusammenfassung	130
4.2 Entwicklung von Vision, Mission (Purpose) und Strategie ..	130
4.2.1 Grundbegriffe	132
4.2.2 Integrative Entwicklung von Vision und Mission/Purpose	135
4.2.3 Integrative Strategieentwicklung und -beratung	136
4.2.4 Modelle und Instrumente im Kontext der Strategieentwicklung	137
4.2.5 Strategieentwicklung in neueren Organisationsformen	140
4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB	141
4.3.1 Klassische (finanzielle) Erfolgsmessung	142
4.3.2 EFQM – Ein umfassenderes Modell der Erfolgsmessung	146
4.3.3 Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)	148
4.4 Strukturen, Arbeitsabläufe und -prozesse	149
4.4.1 Organisationsstrukturen	149
4.4.2 Arbeitsabläufe und -prozesse	152
4.5 Das Integrative Führungsmodell: „Aware Leadership“	155
4.5.1 Geschichtliche Entwicklung von Führung in den vergangenen 100 Jahren	156
4.5.1.1 Das Industriezeitalter (ungefähr von 1900 – 1970)	157
4.5.1.2 Das Konsumzeitalter (ungefähr von 1970 – 1990)	159
4.5.1.3 Das Change-Zeitalter (ungefähr von 1990 – heute)	161
4.5.1.4 Die Herausforderungen von heute	164
4.5.2 Zwei neuere Ansätze für Führung in Organisationen	167
4.5.2.1 Geteilte Führung in der Holakratie	167
4.5.2.2 Integrale Führung	168
4.5.3 „Aware Leadership“ – das Integrative Führungsmodell	169
4.5.4 Grundannahmen zu Führung in der IOB	172
4.5.5 Führung und Organisation	173
4.5.5.1 Führungsleitbild/Leadership Brand	173

Inhaltsverzeichnis

4.5.5.2 Führungskräfte-Ausbildung/Leadership Development	174
4.5.5.3 Organisationale Führungswerkzeuge	175
4.5.6 Führung und Person	175
4.5.6.1 Fachkompetenz	176
4.5.6.2 Führungskompetenz	177
4.5.6.3 Persönlichkeits- und Sozialkompetenz	178
4.6 Integratives Teamkonzept	179
4.6.1 Das Konflux-Modell	180
4.6.2 Integrative Teamentwicklung	181
4.6.3 Zwei integrierte Modelle zur Teamentwicklung	182
4.6.3.1 Teamentwicklungsprozess nach Tuckman (1965)	182
4.6.3.2 Teamleistungskurve nach Katzenbach und Smith	184
4.7 Werte, Organisationskultur und Spiritualität	185
4.7.1 Organisationskultur	186
4.7.2 Spiritualität	187
4.7.2.1 Grundannahmen zu Spiritualität	187
4.7.2.2 Exkurs: Kontemplation (Achtsamkeitsmeditation)	190
4.7.2.3 Spirituelle Unternehmenskultur	192
Schlusswort	195
Literaturliste	197