

# 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

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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
<b>1. Grundlagen der Integrativen Organisationsberatung – IOB</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Grundlegende Begriffe</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Definition von Organisation .....	3
1.1.2 Organisationsberatung, Organisationsentwicklung und Change Management .....	4
1.1.3 Prozessberatung und Fachberatung .....	5
<b>1.2 Die IOB – ein theorieübergreifender Beratungsansatz</b> .....	<b>7</b>
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
<b>1.3 Zentrale Grundannahmen der IOB</b> .....	<b>16</b>
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
<b>1.4 Integrative Theorie zur Organisation</b> .....	<b>27</b>
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
<b>1.5 Integrative Theorie zu Menschen &amp; Miteinander</b> .....	<b>34</b>
1.5.1 „Miteinander Sein“ (Intersubjektive Ko-respondenz) .....	34
1.5.2 Das Menschenbild der IOB .....	36
1.5.3 Vier Tiefungsebenen .....	38
<b>1.6 Tree of Science</b> .....	<b>39</b>
<b>2. Entwicklungsprozesse in Organisationen integrativ gestalten</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1 Arbeitsfelder und Dimensionen der IOB</b> .....	<b>43</b>
2.1.1 Arbeitsfelder der Beratung .....	43
2.1.2 Unterschiedliche Dimensionen der Beratung .....	44
<b>2.2 Das Entwicklungskonzept der IOB</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3 Drei Phasen des Beratungsvorgehens</b> .....	<b>48</b>
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
<b>2.4</b>	<b>Integrative Prozesstheorie</b> .....	<b>62</b>
<b>2.5</b>	<b>Die vier Phasen des Beratungsprozesses</b> .....	<b>65</b>
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
<b>2.6</b>	<b>Integrative Interventionslehre</b> .....	<b>72</b>
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
<b>2.7</b>	<b>Zwei integrierte Praxismodelle</b> .....	<b>77</b>
2.7.1	Acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse .....	78
2.7.2	Vier Phasen des Veränderungsprozesses aus psychologischer Sicht .....	82
<b>3.</b>	<b>Ich als IOB-Berater</b> .....	<b>87</b>
<b>3.1</b>	<b>Das Fachwissen des Beraters</b> .....	<b>89</b>
3.1.1	Die Berufssozialisation des Beraters .....	89
3.1.2	Pendelbewegung zwischen Prozess- und Fachberatung .....	90
<b>3.2</b>	<b>Intersubjektive Ko-respondenz mit dem Kunden</b> .....	<b>91</b>
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
<b>3.3</b>	<b>Die Beraterpersönlichkeit</b> .....	<b>94</b>
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

<b>3.4 „Rollen“ als Beraterin in der IOB</b> .....	101
3.4.1 Integrative Rollentheorie .....	101
3.4.2 Verschiedene Rollen der Beraterin .....	102
<b>3.5 Praxisbeispiele: Umgang mit Widerstand und Arbeit mit der Leiblichkeit</b> .....	104
3.5.1 Umgang mit Widerstand .....	104
3.5.2 Arbeit mit der „Leiblichkeit“ .....	106
<b>4. Geschichtliche Entwicklung und Zukunft von Organisationen</b> .....	109
<b>4.1 Entwicklung von Organisationen und aktuelle Trends</b> .....	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
<b>4.2 Entwicklung von Vision, Mission (Purpose) und Strategie</b> ..	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
<b>4.3 Erfolgsmessungsmodelle in der IOB</b> .....	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
<b>4.4 Strukturen, Arbeitsabläufe und -prozesse</b> .....	149
4.4.1 Organisationsstrukturen .....	149
4.4.2 Arbeitsabläufe und -prozesse .....	152
<b>4.5 Das Integrative Führungsmodell: „Aware Leadership“</b> .....	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
<b>4.6 Integratives Teamkonzept . . . . .</b>	<b>179</b>
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
<b>4.7 Werte, Organisationskultur und Spiritualität . . . . .</b>	<b>185</b>
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
<b>Schlusswort . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>Literaturliste . . . . .</b>	<b>197</b>