

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

Inhaltsverzeichnis

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