

Joana Krizanits

Professionsfeld Inhouse Consulting

Praxis und Theorie
der internen Organisationsberatung

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011

ISBN: 978-3-89670-781-9

© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	11
Teil 1: Interne Organisationsberatung – Konturen eines neuen Professionsfeldes	15
1 Inhouse Consulting – die Entwicklung der internen Organisationsberatung	16
1.1 Organisationen im Umbruch	17
1.2 Die Entwicklung der Unternehmensberatung	20
2 Das Feld der internen Organisationsberatung	27
2.1 Stilles Wachstum, viele Namen, kein Begriff	28
2.2 Das Aufgabengebiet der internen Organisationsberatung	32
2.3 Der Beratungsansatz der Organisationsberatung als Dachmarke	39
2.4 Interne Organisationsberatung: ein Aufgabenkern – unterschiedlich organisiert	41
3 Konturen eines Professionsfeldes: Interne und externe Organisationsberatung im Vergleich	45
3.1 Eine Morphologie des Feldes	45
3.2 Interne und externe Organisationsberatung im Vergleich	49
3.3 Neue Qualitäten – der systemische Nutzen interner Organisationsberatung	59
3.4 Schlüsselkompetenzen interner Organisationsberater ...	63
Teil 2: Blitzlichter aus der Praxis der internen Organisationsberatung	71
4 Die Fallbeispiele im Überblick	72

5	Organisationsberatung als Einzelkämpfer-Job	75
5.1	Die Entwicklung der internen Organisationsberatung in einem Medienunternehmen	76
5.2	Interne Organisationsberatung im innovativen Familienunternehmen	84
5.3	Umsetzungsbegleitung in der Kommunalverwaltung ...	92
5.4	Personal- und Organisationsentwicklung im diplomatischen Dienst	99
6	Beratungsalltag der OE-Funktion in den Human Resources	107
6.1	Prozessberatung bei der ZF Friedrichshafen AG.....	107
6.2	Organisationsentwicklung in der voestalpine Division Stahl	116
6.3	Vom HR-Business-Partner zur Organizational- Development-Abteilung bei der Swisscom Schweiz AG	123
7	Beratungsalltag in der eigenständigen Consultingeinheit	131
7.1	Change Support und Project Coaching in der Truck Group bei Daimler	131
7.2	Organisationsberatung im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) der evangelischen Kirche von Hessen und Nassau	139
8	Werkstücke aus der Praxis der internen Organisationsberatung	145
8.1	Die Bildung des Amtes für Gebäudemanagement der Stadtgemeinde Freiburg im Breisgau	146
8.2	Die Entwicklung des Competency Based Management im Eidgenössischen Außenamt der Schweiz	148
8.3	Ein Beitrag der internen Organisationsberatung zur Bewältigung der Krise	152
8.4	Themen der internen Organisationsberatung in der Automobilzulieferindustrie	155
8.5	Begleitung beim Aufbau einer neuen Gesellschaft bei der voestalpine Stahl GmbH	160
8.6	Strategie-Rollout in der BMW Group	164
8.7	Organisationsberatung im Kirchenbezirk mit achtzehn Gemeinden	168

9	Das Aufgabengebiet in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen – rote Fäden aus den Praktikerberichten . .	175
9.1	Die Funktion der internen Organisationsberatung in der Praxis	175
9.2	Die Beratungsleistungen in der Praxis	178
Teil 3: Zur Theorie der internen Organisationsberatung		181
10	Eine Timeline der Professionalisierung der Organisation	182
10.1	Der Überblick	182
10.2	Produktion und Absatz organisieren	187
10.3	Grenzen des Wachstums und Krise der Hierarchie	189
10.4	Bei schrumpfenden Märkten Margen aus der internen Leistungsoptimierung schöpfen	193
10.5	Die strukturelle Kopplung von Organisation und Umwelt verbessern	198
10.6	Höchstleistung erzielen bei Wachstum und Innovation auf globalen Märkten/Redimensionierung und Flexibilisierung	203
10.7	Status und Image der Inhouse-Beratungsfunktionen im Wandel der Zeit	207
11	Konturen eines Professionsfeldes: Die Zusammenarbeit zwischen Inhouse-Beratungsfunktionen und Führung	211
11.1	Der Nutzen: Selbst- und Fremdbeobachtung für die Organisation	211
11.2	Wie Inhouse-Beratung und Führung zusammenarbeiten	215
11.3	Vom Dienstleister zur Governance-Funktion	217
11.4	Was kann Inhouse-Beratung, was Führung nicht kann?	224
12	Konturen eines Professionsfeldes: Der Aufgabenstern der Inhouse-Beratungsfunktionen	233
12.1	Bildung und Bereitstellung von Expertise	234
12.2	Operative Beratung	235
12.3	Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools	236
12.4	Management von spezifischen Prozessen quer zur Linie	237

12.5	Richtlinienkompetenz bzw. Governance-Funktion	238
12.6	Die edukative Funktion	240
12.7	Die Funktion als organisationales Gedächtnis	241
12.8	Mandat für die Gestaltung der Beziehung zu relevanten Umwelten	242
12.9	Managementverantwortung für das eigene Geschäft	243
13	Konturen eines Professionsfeldes:	
	Das Besondere an der internen Organisationsberatung	247
13.1	Eine passende Vergangenheit für die Gegenwart der internen Organisationsberatung	247
13.2	Die interne Organisationsberatung als Professionsfeld	252
13.3	Wie sich die interne Organisationsberatung organisieren und verstehen sollte	254
13.4	Zusammenfassung der Kernthesen	260
	Anmerkungen	265
	Verzeichnis der Abkürzungen	274
	Verzeichnis der Interviewpartner	276
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	278
	Literatur	280
	Index	285
	Über die Autorin	287