

Dr. Hans-Rudolf Stutz

# Management-Consulting

Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT
Fachbereich 1
<u>Gesamtbibliothek</u>
Betriebswirtschaftslehre
Inv.-Nr. 49. : 39.870
Abst. -Nr. : A.12/1546
Sachgebiete:
6.9
99.4

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Vorwort</b>	.....	v
<b>Inhaltsübersicht</b>	.....	vi
<b>Kapitel 1: Einleitung</b>	.....	1
1.1 Problemstellung	.....	1
1.1.1 Bedeutung des Management-Consultings im Allgemeinen	.....	1
1.1.2 Bedeutung des Management-Consultings für den Betriebswirtschafter	.....	2
1.1.3 Zurückgebliebene Theorie zum Management-Consulting	.....	3
1.1.4 Organisationsstruktur von Management-Consulting Unternehmungen	.....	4
1.2 Forschungsobjekt	.....	5
1.3 Zielsetzung	.....	6
1.4 Vorgehen	.....	7
1.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung	.....	8
<b>Kapitel 2: Organisation</b>	.....	11
2.1 Ueberblick	.....	11
2.2 Organisationsbegriffe	.....	12
2.2.1 Institutioneller Organisationsbegriff	.....	14
2.2.2 Instrumenteller Organisationsbegriff	.....	15
2.2.3 Funktioneller Organisationsbegriff	.....	15
2.3 Organisationsstruktur	.....	17
2.3.1 Einleitung	.....	17
2.3.1.1 Koordinationsinstrumente	.....	17
2.3.1.2 Formale und informale Organisation	.....	18
2.3.2 Institutionelle Aspekte der Organisationsstruktur	.....	22
2.3.3 Funktionelle Aspekte der Organisationsstruktur	.....	27
2.3.4 Instrumentelle Aspekte der Organisationsstruktur	.....	27
2.3.5 Integration	.....	30
2.4 Zusammenfassung und Folgerungen	.....	31
<b>Kapitel 3: Dienstleistung</b>	.....	33
3.1 Ueberblick	.....	33
3.2 Begriff und Literaturüberblick	.....	35
3.2.1 Volkswirtschaftliche und statistische Grundlagen	.....	35
3.2.2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	.....	37
3.2.3 Neuere Ansätze zu einer Dienstleistungsbetriebswirtschaftslehre	.....	41

---

3.2.3.1	Uebertragbarkeit der Erkenntnisse der traditionellen BWL . . . . .	41
3.2.3.2	Ansatz von Berekoven . . . . .	44
3.2.3.3	Interaktions-Ansatz . . . . .	47
3.2.3.4	Professional Services: Ein spezifischer Typ von Dienstleistungen . . . . .	50
3.3	Institutionelle Aspekte der Dienstleistung . . . . .	54
3.3.1	Einleitung . . . . .	54
3.3.2	Angebotsseite . . . . .	55
3.3.3	Nachfrageseite . . . . .	58
3.3.4	Dienstleistungssystem i.e.S. . . . .	61
3.3.5	Zusammenhang mit den funktionellen Aspekten . . . . .	62
3.4	Funktionelle Aspekte der Dienstleistung . . . . .	63
3.4.1	Einleitung . . . . .	63
3.4.2	Fremdbestimmung und funktionelle Interdependenzen . . . . .	64
3.4.2.1	Funktionelle Abhängigkeiten . . . . .	64
3.4.2.2	Temporale Abhängigkeit . . . . .	65
3.4.2.3	Lokale Abhängigkeit . . . . .	66
3.4.3	Dienstleistungsprozess . . . . .	67
3.5	Instrumentelle Aspekte der Dienstleistung . . . . .	70
3.5.1	Einleitung . . . . .	70
3.5.2	Führungsinstrumente in der Dienstleistungsorganisation . . . . .	70
3.5.2.1	Führungsinstrumente . . . . .	70
3.5.2.2	Anforderungen an das Führungsinstrumentarium . . . . .	71
3.5.2.3	Angemessenheit der Führungsinstrumente . . . . .	74
3.5.3	Betriebsmittel in der Dienstleistungsorganisation . . . . .	75
3.6	Integration der verschiedenen Aspekte . . . . .	76
3.6.1	Interdependenzen . . . . .	77
3.6.2	Gesamtführung . . . . .	79
3.7	Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .	83
 Kapitel 4: Management-Consulting . . . . .		85
4.1	Ueberblick . . . . .	85
4.2	Entwicklung und Literaturüberblick . . . . .	86
4.2.1	Historische Entwicklung des Management-Consultings . . . . .	86
4.2.2	Literatur zum Management-Consulting . . . . .	88
4.2.3	Beratungsbegriffe . . . . .	89
4.2.3.1	Allgemeiner Beratungsbegriff . . . . .	90
4.2.3.2	Häufigste Beratungsbegriffe . . . . .	92
4.3	Unsere Begriffsverwendung . . . . .	96
4.3.1	Allgemeiner Beratungsbegriff . . . . .	96
4.3.1.1	Beratung als Verhaltensbeeinflussung . . . . .	96
4.3.1.2	Beratung als Probleml�sungsbeitrag . . . . .	97
4.3.1.3	Beratung als Dienstleistung . . . . .	99
4.3.1.4	Unser Beratungsbegriff . . . . .	100

4.3.2 Objekte der Beratung . . . . .	100
4.3.2.1 Institutioneller Objektbereich . . . . .	100
4.3.2.2 Funktioneller Objektbereich . . . . .	101
4.3.2.3 Objektmatrix der Beratung . . . . .	101
4.3.3 Management-Consulting . . . . .	102
4.3.3.1 Management . . . . .	104
4.3.3.2 Management-Consulting . . . . .	111
4.4 Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .	115

**Kapitel 5: Die einzelnen Aspekte des Management-Consultings . 117**

5.1 Ueberblick . . . . .	117
5.2 Institutionelle Aspekte des Management-Consultings . . . . .	118
5.2.1 Einleitung . . . . .	118
5.2.2 Mitgliedschaft in den Systemen des Management-Consultings . . . . .	120
5.2.2.1 Allgemeines . . . . .	120
5.2.2.2 Mitgliedschaft im Beratersystem . . . . .	122
5.2.2.3 Mitgliedschaft im Klientensystem . . . . .	122
5.2.2.4 Mitgliedschaft im Beratungssystem i.w.S. . . . .	123
5.2.2.5 Mitgliedschaft im Beratungssystem i.e.S. . . . .	124
5.2.3 Berater . . . . .	124
5.2.3.1 Allgemeines . . . . .	124
5.2.3.2 Motivation und Berufseinstellung der Berater . . . . .	127
5.2.3.3 Qualifikation des Beraters . . . . .	129
5.2.4 Team im Management-Consulting . . . . .	138
5.2.4.1 Allgemeines . . . . .	138
5.2.4.2 Grundlagen . . . . .	140
5.2.4.3 Team Einsatz im Management-Consulting . . . . .	144
5.3 Funktionelle Aspekte des Management-Consultings . . . . .	150
5.3.1 Einleitung . . . . .	150
5.3.2 Geplanter Wandel: Rahmen des Management-Consultings . . . . .	151
5.3.2.1 Allgemeines . . . . .	151
5.3.2.2 Entwicklung von Organisationen . . . . .	151
5.3.2.3 Drei-Phasen-Modell des geplanten Wandels . . . . .	154
5.3.2.4 Management des Wandels . . . . .	167
5.3.3 Einsatz des Management-Consultings im geplanten Wandel . . . . .	180
5.3.3.1 Allgemeines . . . . .	180
5.3.3.2 Beraterrollen . . . . .	182
5.3.3.3 Beratungsstil . . . . .	186
5.3.3.4 Beratungsstrategie . . . . .	189
5.4 Instrumentelle Aspekte des Management-Consultings . . . . .	191
5.4.1 Einleitung . . . . .	191
5.4.2 Rahmenbedingungen . . . . .	194
5.4.3 Führungsinstrumentarium im Management-Consulting . . . . .	197
5.4.3.1 Ueberblick . . . . .	197

---

<b>5.4.3.2</b>	<b>Techniken zur Gestaltung des ökonomischen Verhaltens . . . . .</b>	<b>198</b>
<b>5.4.3.3</b>	<b>Instrumente mit Produktqualität . . . . .</b>	<b>200</b>
<b>5.4.3.4</b>	<b>Weitere Instrumente . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>5.4.3.5</b>	<b>Angemessenheit der Führungsinstrumente . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>5.5</b>	<b>Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .</b>	<b>207</b>
 <b>Kapitel 6: Aufbauorganisation im Management-Consulting . . . . .</b>		<b>209</b>
<b>6.1</b>	<b>Ueberblick . . . . .</b>	<b>209</b>
<b>6.2</b>	<b>Grundmodell . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Einleitung . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Die fünf Teile . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>6.2.2.1</b>	<b>Operativer Kern . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>6.2.2.2</b>	<b>Strategische Spitze . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>6.2.2.3</b>	<b>Mittlere Linie . . . . .</b>	<b>214</b>
<b>6.2.2.4</b>	<b>Technostruktur . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>6.2.2.5</b>	<b>Unterstützungseinheiten . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Das Projekt . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>6.2.3.1</b>	<b>Rahmenbedingungen . . . . .</b>	<b>215</b>
<b>6.2.3.2</b>	<b>Aufbau . . . . .</b>	<b>216</b>
<b>6.2.3.3</b>	<b>Projektaufbau im Grundmodell . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Integration . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>6.2.4.1</b>	<b>Gesamtmodell . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>6.2.4.2</b>	<b>Koordination im Gesamtmodell . . . . .</b>	<b>220</b>
<b>6.2.4.3</b>	<b>Einordnung im Pentagon . . . . .</b>	<b>224</b>
<b>6.2.4.4</b>	<b>Beurteilung . . . . .</b>	<b>226</b>
<b>6.3</b>	<b>Entwicklung des Grundmodells . . . . .</b>	<b>228</b>
<b>6.3.1</b>	<b>Einleitung . . . . .</b>	<b>228</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Entwicklungsmöglichkeiten in den einzelnen Teilen . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>6.3.2.1</b>	<b>Operativer Kern . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>6.3.2.2</b>	<b>Strategische Spitze . . . . .</b>	<b>232</b>
<b>6.3.2.3</b>	<b>Mittlere Linie . . . . .</b>	<b>233</b>
<b>6.3.2.4</b>	<b>Technostruktur . . . . .</b>	<b>234</b>
<b>6.3.2.5</b>	<b>Unterstützungseinheiten . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>6.3.2.6</b>	<b>Projektaufbau . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Koordination in einer differenzierten Struktur . . . . .</b>	<b>236</b>
<b>6.3.3.1</b>	<b>Koordination durch Hierarchie . . . . .</b>	<b>236</b>
<b>6.3.3.2</b>	<b>Koordination durch Regeln und Programme . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>6.3.3.3</b>	<b>Koordination durch Planung . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>6.3.3.4</b>	<b>Koordination durch Selbstabstimmung . . . . .</b>	<b>238</b>
<b>6.3.3.5</b>	<b>Koordination durch Professionalisierung . . . . .</b>	<b>238</b>
<b>6.3.3.6</b>	<b>Koordination durch Kultur . . . . .</b>	<b>239</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Beurteilung . . . . .</b>	<b>241</b>
<b>6.4</b>	<b>Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .</b>	<b>242</b>
 <b>Kapitel 7: Schlussbetrachtungen . . . . .</b>		<b>244</b>
 <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>		<b>246</b>