

# Inhaltsübersicht

<b>A. Gegenstand, Anlaß und Zielsetzung der Arbeit</b> .....	1
I. Bedeutung und Theorie der externen Beratung.....	1
II. Bedeutung und Theorie der internen Beratung.....	3
III. Zielsetzung und weitere Vorgehensweise.....	19
<b>B. Beratung als Konzept interpersoneller Arbeitsteilung</b> .....	21
I. Begriffliche Grundlagen.....	21
II. Notwendigkeit der Arbeitsteilung.....	26
III. Interpersonelle Arbeitsteilung.....	33
IV. Beratung.....	47
<b>C. Interne und externe Beratung als Gestaltungsalternativen</b> .....	59
I. Begriffliche Präzisierung.....	59
II. Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen.....	62
<b>D. Organisationsmodelle der internen Beratung</b> .....	78
I. Zur Notwendigkeit der Modellbildung.....	78
II. Ableitung der modellbildenden Parameter.....	80
III. Charakterisierung idealtypischer Organisationsmodelle der internen Beratung.....	162
<b>E. Effizienz der Modelle der internen Beratung</b> .....	221
I. Grundzüge eines organisatorischen Effizienzkonzepts.....	221
II. Beratungsspezifische Detaillierung des Effizienzkonzepts.....	223
III. Effizienz der Gestaltungsalternativen.....	247
<b>F. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse</b> .....	298

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	xv
Tabellenverzeichnis	xvii
Übersichtenverzeichnis	xix
Abkürzungsverzeichnis	xxi

## **A. Gegenstand, Anlaß und Zielsetzung der Arbeit**..... 1

### **I. Bedeutung und Theorie der externen Beratung** ..... 1

### **II. Bedeutung und Theorie der internen Beratung**..... 3

#### 1. Bedeutung der internen Beratung ..... 3

#### 2. Theorie der internen Beratung ..... 4

##### 2.1 Stand der Theorienbildung im deutschsprachigen Raum ..... 5

###### 2.1.1 Der Beratungsgedanke in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ..... 5

###### 2.1.2 Der Beratungsgedanke im Ansatz von Laux ..... 10

###### 2.1.3 Der Beratungsgedanke im Ansatz von Frese ..... 12

###### 2.1.4 Weitere Entwicklungen ..... 13

##### 2.2 Stand der Theorienbildung im englischsprachigen Raum ..... 15

### **III. Zielsetzung und weitere Vorgehensweise**..... 19

## **B. Beratung als Konzept interpersoneller Arbeitsteilung** ..... 21

### **I. Begriffliche Grundlagen**..... 21

### **II. Notwendigkeit der Arbeitsteilung**..... 26

### **III. Interpersonelle Arbeitsteilung**..... 33

#### 1. Begriff der Arbeitsteilung ..... 33

#### 2. Formen der Arbeitsteilung ..... 34

##### 2.1 Vertikale Arbeitsteilung ..... 34

##### 2.2 Horizontale Arbeitsteilung ..... 36

#### 3. Arbeitsteilung und Interdependenzen ..... 41

### **IV. Beratung** ..... 47

#### 1. Begriff der Beratung ..... 47

#### 2. Organisationstheoretische Interpretation der Beratung ..... 50

## **C. Interne und externe Beratung als Gestaltungsalternativen** ..... 59

### **I. Begriffliche Präzisierung** ..... 59

### **II. Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen**..... 62

1. Theoretische Ansätze zur Beantwortung der Make-or-buy-Frage.....	62
2. Konzeptionelle Überlegungen zur Beantwortung der Make-or-buy-Frage.....	66
3. Effizienz der Gestaltungsalternativen.....	70
<b>D. Organisationsmodelle der internen Beratung.....</b>	<b>78</b>
<b>I. Zur Notwendigkeit der Modellbildung.....</b>	<b>78</b>
<b>II. Ableitung der modellbildenden Parameter.....</b>	<b>80</b>
1. Vorüberlegungen.....	80
2. Ableitung struktureller Parameter.....	82
2.1 Abgrenzung von Planungskompetenzen.....	83
2.1.1 Koordination durch Abgrenzung von Planungskompetenzen.....	83
2.1.2 Strukturierung.....	85
2.1.3 Segmentierung.....	88
2.1.3.1 Wahl des Segmentierungskriteriums.....	88
2.1.3.2 Wahl des Spezialisierungsgrads.....	98
2.1.3.3 Segmentierung und Koordination.....	100
2.2 Gestaltungsdimensionen der Teilfunktionsorganisation.....	110
2.2.1 Vorbemerkungen zum Konzept der Teilfunktionsorganisation.....	110
2.2.2 Konzentration und Dekonzentration.....	113
2.2.3 Festlegung des Delegationsgrads.....	117
2.3 Zusammenfassende Darstellung und Präzisierung der strukturellen Parameter.....	118
3. Ableitung personeller Parameter.....	119
4. Ableitung motivationaler Parameter.....	122
4.1 Theoretische Ansätze zur Verhaltenssteuerung.....	122
4.2 Steuerung des individuellen Verhaltens.....	124
4.2.1 Motivationstheorien.....	124
4.2.2 Organisationsstruktur und individuelles Verhalten.....	133
4.3 Steuerung des Gruppenverhaltens.....	134
4.3.1 Führungstheorien.....	134
4.3.2 Organisationskultur.....	145
4.4 Verhaltenstheorien als Ansatzpunkte zur Ableitung motivationaler Parameter.....	147
4.4.1 Anwendungsbezogener Aussagegehalt der Verhaltenstheorien.....	147
4.4.2 Auswahl und Präzisierung der motivationalen Parameter.....	152
5. Zusammenfassende Darstellung der modellbildenden Parameter und Vorbemerkungen zur Modellbildung.....	160
<b>III. Charakterisierung idealtypischer Organisationsmodelle der internen Beratung.....</b>	<b>162</b>
1. Das Konzentrationsmodell.....	162
2. Das Dekonzentrationsmodell.....	186

3. Das Zentralbereichsmodell.....	188
4. Das Stabsmodell.....	194
5. Das Ausschüssemodell.....	202
6. Beratung im Führungskontext.....	204
6.1 Das Unterstützungsmodell.....	204
6.2 Das Partizipationsmodell.....	207
7. Sonderfälle.....	211
7.1 Ad-hoc-Beratung.....	211
7.2 Rechtlich vorgesehene Beratung.....	212
8. Kombinationen.....	218

## **E. Effizienz der Modelle der internen Beratung..... 221**

### **I. Grundzüge eines organisatorischen Effizienzkonzepts..... 221**

### **II. Beratungsspezifische Detaillierung des Effizienzkonzepts..... 223**

1. Ressourcennutzung.....	225
2. Interdependenzabstimmung.....	232
3. Hierarchische Abstimmung.....	238
4. Motivation.....	240
5. Beziehungen zwischen den Subzielen.....	244

### **III. Effizienz der Gestaltungsalternativen..... 247**

1. Ressourcennutzung.....	250
1.1 Ressourcenbedarf.....	250
1.1.1 Umgestaltung der Organisationsstruktur durch Anwendung des Beratungskonzepts.....	250
1.1.2 Erweiterung der Problemlösungskapazität durch Beratungs- einheiten.....	257
1.2 Ressourcennutzen.....	258
1.2.1 Umgestaltung der Organisationsstruktur durch Anwendung des Beratungskonzepts.....	259
1.2.2 Erweiterung der Problemlösungskapazität durch Beratungs- einheiten.....	267
2. Interdependenzabstimmung.....	273
2.1 Beratungskonzept und Entstehung von Interdependenzen.....	273
2.1.1 Literaturmeinungen zur Interdependenzproblematik des Beratungskonzepts.....	273
2.1.2 Analyse der entstehenden Interdependenzen.....	274
2.1.3 Auswirkungen der Interdependenzen.....	278
2.2 Zeit und Qualität der Interdependenzabstimmung.....	284
2.2.1 Umgestaltung der Organisationsstruktur durch Anwendung des Beratungskonzepts.....	285
2.2.2 Erweiterung der Problemlösungskapazität durch Beratungs- einheiten.....	289

3. Hierarchische Abstimmung.....	291
3.1 Umgestaltung der Organisationsstruktur durch Anwendung des Beratungskonzepts.....	291
3.2 Erweiterung der Problemlösungskapazität durch Beratungs- einheiten.....	293
4. Motivation.....	294
5. Abschließende Bemerkungen.....	296
<b>F. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungs-     ergebnisse.....</b>	<b>298</b>
Literaturverzeichnis.....	309
Rechtsquellenverzeichnis.....	335
Stichwortverzeichnis.....	337

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Planungsmodell.....	23
Abb. 2: Entscheidungsprozesse unterschiedlicher Ordnung .....	26
Abb. 3: Strukturierung .....	35
Abb. 4: Segmentierung .....	37
Abb. 5: Ressourcenorientierte Segmentierung unter Orientierung am Planungssystem .....	38
Abb. 6: Umweltorientierte Segmentierung unter Orientierung am Planungssystem .....	39
Abb. 7: Handlungsorientierte Segmentierung unter Orientierung am Planungssystem .....	39
Abb. 8: Zielorientierte Segmentierung unter Orientierung am Planungssystem .....	39
Abb. 9: Feldorientierte Segmentierung unter Orientierung am Realisationssystem .....	40
Abb. 10: Handlungsorientierte Segmentierung unter Orientierung am Realisationssystem .....	40
Abb. 11: Zielorientierte Segmentierung unter Orientierung am Realisationssystem .....	40
Abb. 12: Organisationstheoretische Interpretation der Beratung .....	51
Abb. 13: 'Ungleichmäßige' Aufteilung eines Planungskomplexes .....	52
Abb. 14: Teilweise Übertragung der Entscheidungsvorbereitung auf einen Berater .....	53
Abb. 15: Schematische Darstellung der Kostenwirkungen interner und externer Beratung.....	72
Abb. 16: Modellbildende Parameter.....	82
Abb. 17: Mehrdimensionale Betrachtung der Planungskompetenz einer Einheit .....	84
Abb. 18: Realisations- und planungssystembezogene Perspektive der Strukturierung .....	86
Abb. 19: Realisationssystembezogene Perspektive der Segmentierung .....	89
Abb. 20: Planungssystembezogene Perspektive der Segmentierung.....	90
Abb. 21: Matrixprinzip (realisationssystembezogene Perspektive).....	93
Abb. 22: Matrixprinzip (realisations- und planungssystembezogene Perspektive) .....	94
Abb. 23: Ausgliederungsprinzip (realisationssystembezogene Perspektive) .....	97
Abb. 24: Ausgliederungsprinzip (realisations- und planungssystembezogene Perspektive).....	97
Abb. 25: Erhöhung des (marktorientierten) Spezialisierungsgrads .....	99
Abb. 26: Veränderung der Spezialisierungsgrade in mehrdimensionalen Strukturen .....	99
Abb. 27: Gestaltungsparameter der Teilfunktionsorganisation .....	111
Abb. 28: Formen der Personalunion.....	121
Abb. 29: Verhalten in Unternehmungen.....	123
Abb. 30: Bedürfnishierarchie nach Maslow .....	124
Abb. 31: Der 'High Performance Cycle' .....	128
Abb. 32: Kontingenzmodell von Fiedler.....	136
Abb. 33: Entscheidungsbaum von Vroom/Yetton .....	138
Abb. 34: Der MbO-Kreislauf.....	157
Abb. 35: Das Konzentrationsmodell .....	163
Abb. 36: Regionale Gliederung einer Beratungseinheit.....	170
Abb. 37: Gliederung einer Beratungseinheit nach Beratungsempfängern .....	171
Abb. 38: Gliederung einer Beratungseinheit nach Beratungsgebieten .....	172

Abb. 39: Handlungsorientierte Gliederung einer Beratungseinheit.....	172
Abb. 40: Mehrdimensionale Gliederung einer Beratungseinheit (Beratungsgebiete - Beratungsempfänger).....	173
Abb. 41: Mehrdimensionale Gliederung einer Beratungseinheit (Beratungsgebiete - Region).....	173
Abb. 42: Das Dekonzentrationsmodell.....	187
Abb. 43: Das Zentralbereichsmodell.....	189
Abb. 44: Dekonzentration i.V.m. der Neubildung organisatorischer Einheiten.....	192
Abb. 45: Konzentration i.V.m. der Neubildung einer organisatorischen Einheit.....	193
Abb. 46: Konzentration i.V.m. der Zuweisung zu einer vorhandenen Einheit.....	193
Abb. 47: Dekonzentration i.V.m. der Zuweisung zu vorhandenen Einheiten.....	194
Abb. 48: Das Stabsmodell.....	195
Abb. 49: Zuordnung mehrerer Beratungseinheiten nach dem Stabsmodell.....	196
Abb. 50: Gliederung der Stabsseinheiten nach Beratungsgebieten.....	197
Abb. 51: Das Ausschüssemodell.....	203
Abb. 52: Das Unterstützungsmodell.....	206
Abb. 53: Das Partizipationsmodell.....	210
Abb. 54: Gleichzeitige Anwendung mehrerer Modelle.....	219
Abb. 55: Mischtyp.....	219
Abb. 56: Gesamtbetrachtung der Unternehmung.....	220
Abb. 57: Die Netztypen 'Rad' und 'Plenar'.....	234
Abb. 58: Das 'Job Characteristics Model'.....	242

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Rollen von Zentralbereichen nach Eisenstat .....	18
Tab. 2: Segmentierungskriterien .....	90
Tab. 3: Motivationale Wirkungen des Führerverhaltens .....	139



## Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1: Zielkatalog einer Stabseinheit .....	200
Übersicht 2: Vereinbarung der Hauptaufgaben des Leiters der Stabsstelle für Wirtschaftsanalyse und Marktforschung.....	201
Übersicht 3: Entscheidungsstrategien nach Vroom/Yetton.....	208