

Inhaltsübersicht

A. Gegenstand, Anlaß und Zielsetzung der Arbeit	1
I. Bedeutung und Theorie der externen Beratung.....	1
II. Bedeutung und Theorie der internen Beratung.....	3
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
IV. Beratung.....	47
C. Interne und externe Beratung als Gestaltungsalternativen	59
I. Begriffliche Präzisierung.....	59
II. Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen.....	62
D. Organisationsmodelle der internen Beratung	78
I. Zur Notwendigkeit der Modellbildung.....	78
II. Ableitung der modellbildenden Parameter.....	80
III. Charakterisierung idealtypischer Organisationsmodelle der internen Beratung.....	162
E. Effizienz der Modelle der internen Beratung	221
I. Grundzüge eines organisatorischen Effizienzkonzepts.....	221
II. Beratungsspezifische Detaillierung des Effizienzkonzepts.....	223
III. Effizienz der Gestaltungsalternativen.....	247
F. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse	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 Theoriebildung 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 Theoriebildung 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
D. Organisationsmodelle der internen Beratung.....	78
I. Zur Notwendigkeit der Modellbildung.....	78
II. Ableitung der modellbildenden Parameter.....	80
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
III. Charakterisierung idealtypischer Organisationsmodelle der internen Beratung.....	162
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
F. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungs- ergebnisse.....	298
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