

Thomas Blunck

Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr.:	44.789
Abstellort:	A.12/2196
Sachgebiete:	1.3.2
	1.3.5



PETER LANG

Bern · Berlin · Frankfurt a.M. · New York · Paris · Wien

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XIV
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Standort des Untersuchungsobjektes	4
1.2.1 Standort des Untersuchungsobjektes in der Theorie	4
1.2.1.1 Studie von Anton K. Dekom	5
1.2.1.2 Studie von Robert E. Kelley	5
1.2.1.3 Studie von Sydney P. Allanson	5
1.2.1.4 Studien von Wolfgang Perlitz und Thomas Oefinger	6
1.2.2 Praktische Relevanz der Problemstellung	7
1.2.3 Ergebnis der Standortbestimmung mit Bezug auf die wissenschaftliche Theorieentwicklung	9
1.3 Zielsetzung, wissenschaftstheoretische Einordnung und Methodik	12
1.4 Rahmen der empirischen Studie	16
1.4.1 Untersuchungsziele	16
1.4.2 Untersuchungsmethode	17
1.4.3 Untersuchungsvorgang und -bedingungen	19
1.4.4 Problemfelder und Grenzen der gewählten Untersuchungsmethode	20
1.4.5 Kennzeichnung der untersuchten Unternehmen	22
1.5 Aufbau der Arbeit	24
2. Begriffliche Erfassung und Deskription des Untersuchungsobjektes	27
2.1 Verständnis bisheriger Publikationen zum Begriff der internen Beratung	27
2.2 Eigene definitorische Abgrenzung	31
2.2.1 Definitorische Abgrenzung des Begriffs "Beratung"	32
2.2.2 Definitorische Abgrenzung der internen Beratung	34
2.2.2.1 Charakterisierung der erbrachten Dienstleistung der internen Beratung	34
2.2.2.2 Ziel der Dienstleistung "interne Beratung"	35

2.2.2.3	Objekte der internen Beratung	35
2.2.2.3.1	Institutioneller Objektbereich	35
2.2.2.3.2	Funktioneller Objektbereich	36
2.2.2.4	Merkmale der Aufgabenstellungen der internen Beratung	37
2.2.2.5	Arbeitsweise der internen Beratung	38
2.2.2.6	Abgrenzung von der externen Beratung	38
2.2.2.7	Institutionalisierte interne Beratungsstellen	39
2.2.3	Zusammenfassung der Definition für interne Beratung	40
2.3	Empirische Präzisierung der Begriffsbildung zur internen Beratung	41
2.3.1	Beschreibung der untersuchten organisatorischen Einheiten	41
2.3.2	Oberste Ziele von internen Beratungsstellen	43
2.3.3	Klienten der internen Beratungsstellen	46
2.3.4	Einsatzgebiete der internen Beratungsstellen	47
2.3.5	Formale Merkmale der Aufgaben interner Beratungsstellen	48
2.3.6	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	50
2.4	Schlußfolgerungen	52
3.	Funktionen der internen Beratung im Unternehmensgefüge	54
3.1	Gründe für den Einsatz interner Beratungsleistungen und für ihre Institutionalisierung	54
3.2	Funktionen einer institutionalisierten internen Beratungsstelle	58
3.2.1	Projektbezogene Problemlösungsfunktion	59
3.2.2	Kommunikationsfunktion	66
3.2.3	Koordinationsfunktion	68
3.2.4	Zentrale Kompetenzfunktionen	69
3.2.4.1	Zentrale Fachkompetenz	70
3.2.4.2	Zentrale methodische Kompetenzen	72
3.2.4.2.1	Zentrale methodische Kompetenz im Bereich des Projektmanagements	72
3.2.4.2.2	Zentrale methodische Beraterkompetenz	74
3.2.4.3	Zentrale Prozeßkompetenz	75
3.2.5	Innovationsfunktion	78
3.2.6	Personalentwicklungsfunktionen	85
3.2.6.1	Informatorische Personalentwicklungsfunktionen	86

3.2.6.2	Stellenbezogene Personalentwicklungsfunktionen	87
3.2.6.2.1	Training von Führungskräften	87
3.2.6.2.2	Indirektes Training beteiligter Mitarbeiter.....	93
3.2.6.3	Bildungsbezogene Personalentwicklungsfunktionen.....	94
3.2.7	Organisationsentwicklungsfunktionen.....	96
3.2.8	Weitere Funktionen.....	100
3.3	Rollen eines internen Beraters im Beratungsprozess.....	104
3.4	Schlussfolgerungen	108
4.	Gestaltung institutionalisierter interner	
	Beratungsdienstleistungen	110
4.1	Zwischenbilanz und weiteres Vorgehen	114
4.2	Konstruktion des gestaltungsorientierten	
	Bezugsrahmens	121
4.2.1	<u>Allgemeine Zielgrößen der internen Beratung</u>	<u>122</u>
4.2.2	<u>Gestaltungsbedingungen interner Beratungsleistungen.....</u>	<u>125</u>
4.2.2.1	Allgemeine Gestaltungsbedingungen interner Beratungs-	
	leistungen	126
4.2.2.1.1	Externe Gestaltungsbedingungen.....	126
4.2.2.1.2	Interne Gestaltungsbedingungen.....	129
4.2.2.1.2.1	Merkmale des Unternehmens	129
4.2.2.1.2.2	Merkmale der Mitarbeiter	135
4.2.2.2	Spezielle Gestaltungsbedingungen interner Beratungs-	
	leistungen	139
4.2.2.2.1	Professionelle Dienstleistung	140
4.2.2.2.2	Laterales Kooperationsverhältnis.....	143
4.2.2.2.3	Aufgabenmerkmale.....	147
4.2.2.2.4	Institutioneller Objektbereich.....	152
4.2.2.2.5	Funktionen einer internen Beratungsstelle	154
4.2.2.3	Zusammenfassende Beurteilung der Gestaltungs-	
	bedingungen	157
4.2.3	<u>Gestaltungsziele in Form von Effizienzkriterien</u>	<u>158</u>
4.2.3.1	Zielorientierung der Organisationsstruktur.....	162
4.2.3.2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung der	
	Koordinationskosten	165
4.2.3.3	Schnelligkeit und Qualität der Informations-	
	verarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	166
4.2.3.4	Anpassungsfähigkeit (Flexibilität) der Organisation	169
4.2.3.5	Förderung der individual-sozialen Effizienz	170

4.2.3.6	Zusammenfassung	172
4.3	Konzeptionelle Gestaltung interner Beratungsstellen	174
4.3.1	Definition des Leistungsangebots	178
4.3.2	Festlegung von Zielen	180
4.3.3	Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen	181
4.3.4	Abgrenzung des potentiellen Klientenkreises	182
4.3.5	Determination der internen Beratungsstrategie	183
4.3.6	Schlußfolgerungen	187
4.4	Organisatorische Gestaltung interner Beratungsstellen	189
4.4.1	Einbindung in das Unternehmensgefüge	190
4.4.1.1	Zentralisation versus Dezentralisation	190
4.4.1.2	Hierarchische Höhe und Position der organisatorischen Einbindung	196
4.4.2	Größe bzw. Kapazität	203
4.4.3	Regelung der Arbeitsteilung und Konfiguration	205
4.4.3.1	Konstruktion eines Organisationsmodells für interne Beratungsstellen	205
4.4.3.2	Exkurs: Idealtypische Profilbestimmung des Organisationsmodells zur Effizienzabwägung	215
4.4.4	Regelung der Koordination	220
4.4.4.1	Koordination durch einen kooperativen Führungsstil	221
4.4.4.2	Koordination durch Gestaltung der Kommunikationsstruktur	224
4.4.4.3	Koordination durch Selbstorganisation	227
4.4.4.4	Koordination durch Kultur	230
4.4.5	Autonomiegrad der internen Beratungsstelle	236
4.4.6	Kongruenzprinzip im Verhältnis zwischen internen Beratern und Klienten	241
4.5	Notwendigkeit einer kollateralen Organisation für interne Beratungsprojekte	245
4.6	Gestaltung der personellen Dimension	254
4.6.1	Personal als Erfolgsfaktor	254
4.6.2	Anforderungsprofil interner Berater	255
4.6.3	Karriere interner Berater und ihre Problemfelder	267
4.6.3.1	Durchschnittliche Verweildauer	268
4.6.3.2	Gestaltungsalternativen der Karrierewege	269
4.6.3.3	Parallelhierarchie für interne Beratungsstellen	274

4.7	Verrechnung interner Beratungsleistungen	279
4.7.1	Begriffliche Abgrenzung von Verantwortungsbereichen	281
4.7.2	Verrechnungsmodelle für interne Beratungsleistungen.....	288
4.7.2.1	Interne Beratungsstellen als Cost Centers.....	288
4.7.2.1.1	Interne Beratung als kostenlose Dienstleistung	288
4.7.2.1.1.1	Eigenschaften	288
4.7.2.1.1.2	Kostenstruktur und -kontrolle	289
4.7.2.1.1.3	Bewertung der kostenlosen Verrechnungsform.....	293
4.7.2.1.2	Interne Beratung mit einem kostendeckenden Verrechnungspreis	295
4.7.2.1.2.1	Eigenschaften.....	295
4.7.2.1.2.2	Leistungsstruktur und -verrechnung.....	296
4.7.2.1.2.3	Bewertung der kostendeckenden Verrechnung.....	301
4.7.2.1.3	Kombination der kostenlosen und kostendeckenden Verrechnungsform.....	305
4.7.2.2	Interne Beratungsstellen als Profit Center	307
4.7.2.2.1	Eigenschaften und Voraussetzungen	307
4.7.2.2.2	Bestimmung eines gewinnorientierten Verrechnungs- preises.....	309
4.7.2.2.3	Bewertung einer internen Beratungsstelle als Profit Center	311
4.7.3	Entwicklung von einer kostenlosen Dienstleistung zu einem Profit Center.....	315
5.	Einordnung der internen Beratungsstelle als orga- nisatorisches Konzept in die Entwicklung der Organisationstheorie und -praxis	317
5.1	Dezentralisation und Delegation	317
5.2	Autonomie, Selbstorganisation und Unternehmertum.....	323
5.3	Zunehmende Beachtung weicher Gestaltungsfaktoren	326
5.4	Mitarbeiter als Erfolgs- und Engpaßfaktor der neuen Entwicklungen	331
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse in einem zeitgemäßen Organisationsmodell für interne Dienstleistungen.....	335
6.	Schlußbemerkungen	340
	Literaturverzeichnis	344