

Dr. Götz Schmidt

**ORGANISATION
IM
BANKBETRIEB**

Verlag Dr. Götz Schmidt

Inhaltsverzeichnis

1. Organisatorische Grundlagen	9
1.1 Organisatorische Grundbegriffe	9
1.1.1 Organisation	9
1.1.2 Disposition	13
1.1.3 Improvisation	14
1.2 Ziele organisatorischer Regelungen	15
1.3 Prinzipien der organisatorischen Gestaltung	16
1.3.1 Stabilität	16
1.3.2 Elastizität/Flexibilität	18
1.3.3 Anwendungsbedingungen von Stabilität und Elastizität	19
1.4 Elemente und Beziehungen der Organisation	22
1.4.1 Systemelemente	22
1.4.1.1 Aufgaben	24
1.4.1.2 Aufgabenträger	26
1.4.1.3 Sachmittel	26
1.4.1.4 Informationen	27
1.4.2 Organisatorische Beziehungen	28
1.4.2.1 Aufbaubeziehungen (Aufbauorganisation)	28
1.4.2.2 Ablaufbeziehungen (Ablauforganisation)	29
1.4.3 Der Organisationswürfel	30
1.5 Gesamtmodell der Organisation	31
Literatur	33
Testfragen	33/34
2. Aufbauorganisation	35
2.1 Grundbegriffe	35
2.2 Gestaltungsziele der Aufbauorganisation	37
2.3 Stelle als Basissystem der Organisation	41
2.3.1 Begriff	41
2.3.2 Prinzipien der Stellenbildung	43
2.3.2.1 Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	43
2.3.2.2 Freie oder gebundene Stellenbildung	43
2.3.2.3 Zentralisation und Dezentralisation	44
2.3.3 Stellenarten	45
2.3.3.1 Rangaspekt der Stellenbildung	45
2.3.3.2 Aufgabenorientierte Stellenbildung	47
2.3.3.2.1 Stellenbildung nach Verrichtungen	47
2.3.3.2.2 Stellenbildung nach Objekten	48
2.3.3.3 Bewertung der Phasen- und Objektzentralisation	49
2.3.4 Regelung der Arbeitsteilung	59
2.3.4.1 Aufgabenwechsel (Job-Rotation)	59
2.3.4.2 Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement)	60
2.3.4.3 Aufgabenbereicherung (Job-Enrichment)	61
2.3.4.4 Autonome Arbeitsgruppen	61
2.3.5 Stellenbesetzung	61
2.3.6 Stellvertretung	62

Inhalt

2.4	Informationssystem	62
2.4.1	Grundbegriffe	62
2.4.2	Informationsarten	64
2.4.3	Informationseigenschaften	64
2.4.3.1	Informations-Kosten	64
2.4.3.2	Informations-Nutzen	65
2.4.4	Informationsprozesse	65
2.4.5	Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	67
2.5	Kommunikationssystem	69
2.5.1	Grundbegriffe	69
2.5.2	Kommunikationsstörungen	73
2.5.3	Kommunikationswege (Verkehrswege)	73
2.5.4	Hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen	75
2.6	Sachmittelsystem	76
2.6.1	Begriff	76
2.6.2	Sachmittel als Element der Organisation	77
2.6.3	Auswahl von Sachmitteln	80
2.6.4	Sachmittelangebot	81
2.6.4.1	Sachmittel als Rahmen der Aufgabenerfüllung	81
2.6.4.2	Einfunktionale Sachmittel	82
2.6.4.3	Datenverarbeitung	82
2.6.5	Entwicklungslinien des Sachmittelsystems	82
2.7	Einrichtung von Leitungsbeziehungen	84
2.7.1	Grundbegriffe	84
2.7.2	Leitungsbreite und Leitungstiefe	86
2.7.3	Einlinien-System	88
2.7.4	Stab-Linien-System	90
2.7.5	Mehrlinien-System	92
2.7.5.1	Grundmodell	92
2.7.5.2	Trennung fachlicher und disziplinarischer Befugnisse	93
2.7.5.3	Matrix-Organisation	95
2.7.6	Ausgewählte Modelle der Aufbauorganisation	96
2.8	Profit-Center-Konzept	98
2.9	Darstellungstechniken der Aufbauorganisation	99
2.9.1	Techniken zur Darstellung der Stellenbildung (Stellenbeschreibung)	100
2.9.2	Techniken zur Darstellung der weisungsgebundenen Beziehungen (Leitungssysteme)	103
2.9.2.1	Organigramm	103
2.9.2.2	Funktionendiagramm	106
	Literatur	109
	Fragen	109-111
3.	Ablauforganisation	112
3.1	Gegenstand der Ablauforganisation	112
3.2	Gestaltung der Ablauforganisation	113
3.2.1	Objekt- und Verrichtungsfolgen	113
3.2.2	Grundformen von Ablaufstrukturen	114
3.3	Dimensionen der Ablauforganisation	120
3.4	Ziele der Ablauforganisation	122
3.4.1	Maximierung der Kapazitätsauslastung	122

3.4.2	Minimierung der Durchlaufzeit124
3.4.3	Das Dilemma der Ablauforganisation125
3.5	Ablaufplanung von Projekten127
3.5.1	Balkendiagramm128
3.5.2	Netzplantechnik129
3.6	Gestaltungstechniken der Ablauforganisation130
3.6.1	Grundlagen130
3.6.2	Rein verbale Darstellung131
3.6.3	Grafisch-verbale Gestaltungstechniken131
3.6.3.1	Matrix131
3.6.3.2	Rasterdarstellung133
3.6.3.3	Moderne Ablaufkarten134
3.6.3.4	Geblockte Texte136
3.6.4	Grafisch-strukturelle Techniken137
3.6.4.1	Aufgabenfolgeplan137
3.6.4.2	Blockdiagramme140
3.6.4.2.1	Datenflußplan141
3.6.4.2.2	Programmablaufplan143
3.6.5	Entscheidungstabellen144
	Literatur149
	Fragen149/150
4.	Organisationsmethode und Gestaltungsträger151
4.1	Grundlagen151
4.2	Ziele der Organisationsmethode152
4.3	Systemdenken als Grundlage methodischer Organisationsarbeit154
4.4	Gestaltungsprozeß methodischer Organisationsarbeit164
4.4.1	Projektphasen165
4.4.2	Phasenzyklus170
4.5	Gestaltungsträger174
4.5.1	Funktionen175
4.5.2	Aufbau178
4.5.2.1	Projekt-Beteiligte178
4.5.2.2	Projekt-Organisation179
4.5.2.2.1	Organisation von Projektgruppen179
4.5.2.2.2	Organisation der Meinungsbildung183
	Literatur184
	Fragen184/185
5.	Ausgewählte Organisationstechniken186
5.1	Einordnung186
5.2	Erhebungstechniken188
5.2.1	Erhebungsinhalte188
5.2.2	Interviewtechnik188
5.2.3	Fragebogen-Technik193
5.2.4	Multimomentstudie194
5.2.5	Technik der Selbstaufschreibung197
5.2.6	Sonstige Erhebungstechniken198
5.2.7	Erhebungs-Mix199
5.3	Aufgabenanalyse200
5.3.1	Grundlagen200

Inhalt

5.3.2 Aufgabenmerkmale	201
5.3.2.1 Verrichtungsanalyse.	201
5.3.2.2 Objektanalyse.	203
5.3.3 Dokumentation in der Erhebung	204
5.3.4 Darstellung im Aufgabenstrukturbild.	205
5.3.5 Bewertung der Aufgabenanalyse.	205
5.4 Kritische Würdigung	208
5.5 Zielformulierungstechnik	212
5.5.1 Grundlagen	212
5.5.2 Ermittlung der Ziele.	212
5.5.3 Gewichtung der Ziele.	213
5.6 Bewertungstechniken	214
5.6.1 Grundprobleme der Bewertung	214
5.6.2 Verbale Bewertung	215
5.6.3 Nutzwertanalyse.	216
Literatur.	218
Fragen.	218/219
6. Der Mensch in der Organisation	220
6.1 Aufgabenträger als Elemente und Gestalter der Organisation.	220
6.2 Formale und informale Organisation.	220
6.3 Modell vom Individuum	221
6.4 Bedrohung und Befriedigung von Bedürfnissen.	224
6.4.1 Bedrohte und verletzte Bedürfnisse.	224
6.4.2 Möglichkeiten zur Befriedigung von Bedürfnissen durch organisa- torische Maßnahmen.	225
6.5 Individuum und Gruppe.	226
6.6 Führung und Führungssysteme.	229
6.6.1 Begriff.	229
6.6.2 Merkmale des Führungssystems.	229
6.6.3 Situatives Führungsverhalten.	235
Literatur.	236
Fragen.	236