

INHALTSÜBERSICHT

GLIEDERUNG	XIII
VERZEICHNIS DER TABELLEN	XIX
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	XXI
1. EINLEITUNG	
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise der Arbeit	3
2. THEORETISCHE GRUNDLEGUNG	
2.1 Abgrenzung zentraler Begriffe	5
2.2 Zu den Auswirkungen der Automation auf die Arbeitssituation	16
2.3 Der Untersuchungsansatz	26
3. DIE GESTALTUNGSEBENEN	
3.1 Technik	34
3.2 Organisatorische Grundstruktur	53
3.3 Organisation der Arbeitsplätze	108
3.4 Abteilungsinterne Regelungen	170
3.5 Individuelle Arbeitsgestaltung	206
4. DIE ARBEITSSTRUKTUREN	
4.1 Arbeitsort und -haltung	242
4.2 Tätigkeiten	267
4.3 Interaktionsstrukturen	309
4.4 Techniknutzung	329
4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	365
5. SCHLUSSBETRACHTUNG	
5.1 Ansatz und Aussagen der Untersuchung	373
5.2 Schlußfolgerungen	375
ANHANG	385
LITERATURLISTE	461

GLIEDERUNG

<u>1. EINLEITUNG</u>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise der Arbeit	3
<u>2. THEORETISCHE GRUNDLEGUNG</u>	5
2.1 Abgrenzung zentraler Begriffe	5
2.1.1 Aspekte der Bankautomation	5
(1) Der technische Aspekt der Bankautomation	7
(2) Der organisatorische Aspekt der Bankautomation	10
2.1.2 Aspekte der Arbeitssituation	12
(1) Begriffsverwendung	12
(2) Analyse der Arbeitssituation	14
2.2 <u>Zu den Auswirkungen der Automation auf die Arbeitssituation</u>	16
2.2.1 Modelle zum Wirkungszusammenhang	17
2.2.2 Empirische Untersuchungen	20
2.3 <u>Der Untersuchungsansatz</u>	26
2.3.1 Das Kaskadenmodell der organisatorischen Gestaltung	27
2.3.2 Die Dimensionen der Arbeitsplatzanalyse	28
2.3.3 Die empirische Umsetzung	30
(1) Zu den Untersuchungsobjekten	30
(2) Zu den Untersuchungsmethoden	32

<u>3. DIE GESTALTUNGSEBENEN</u>	34
<u>3.1 Technik</u>	34
3.1.1 Funktion und Bedeutung des Automatischen Kassentresors	35
(1) Der Organisations- und Marketingaspekt	37
(2) Der Sicherheitsaspekt	38
(3) Der Rationalisierungsaspekt	40
3.1.2 Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten des AKT	43
3.1.3 Spielräume der AKT-Ausgestaltung	46
3.1.4 Die Geräte und ihre Ausstattung in den untersuchten Sparkassen	50
<u>3.2 Organisatorische Grundstruktur</u>	53
3.2.1 Die Entwicklung der Aufbauorganisation im Marktbereich der Sparkassen	54
3.2.2 Die Bedeutung des AKT für marktorientierte Organisationsformen	58
(1) Die Dreier-Lösung	59
(2) Die Zweier-Lösung	60
(3) Die Einer-Lösung	62
3.2.3 Spielräume der organisatorischen Gestaltung bei AKT-Einsatz	65
(1) Gliederungskriterien der Kundengruppen	67
(2) Abgrenzung zwischen Universal- und Spezialberatung	70
(3) Verteilung von Beratungs-, Service- und Kassenleistungen	72
(4) Organisation der Folgearbeiten	75
(5) Dezentralisation von Kompetenz und Verantwortung	77
(6) Technisch-organisatorische Verknüpfung des AKT	80
3.2.4 Die organisatorische Grundstruktur in den untersuchten Sparkassen	83
(1) Gliederungskriterien der Kundengruppen	83
(2) Abgrenzung zwischen Universal- und Spezialberatung	89
(3) Verteilung von Beratungs-, Service- und Kassenleistungen	92
(4) Organisation der Folgearbeiten	96
(5) Dezentralisation von Kompetenz und Verantwortung	102
(6) Technisch-organisatorische Verknüpfung des AKT	106

3.3 Organisation der Arbeitsplätze	108
3.3.1 Elemente der Arbeitsplatzorganisation	108
(1) Beiträge zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung	110
(2) Beiträge zur organisatorischen Arbeitsgestaltung	112
3.3.2 Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze bei AKT-Einsatz	114
(1) Anordnung der Arbeitsplätze und Bezug zum AKT	115
(2) Anordnung der Gerätekompontenten und Arbeitsmittel	118
(3) Gestaltung des Arbeitsumfeldes	121
(4) Gestaltung der Software	123
3.3.3 Spielräume der arbeitsorganisatorischen Gestaltung bei AKT-Einsatz	125
3.3.3.1 Grundzüge der marktorientierten Arbeitsorganisation	125
3.3.3.2 Arbeitsorganisatorische Aspekte des AKT-Einsatzes	129
(1) Abgrenzung der Arbeitsfelder	129
(2) Flexibilität der Arbeitsteilung	132
(3) Organisatorische Gewichtung der Gruppe	133
(4) Qualifikationsniveau und Qualifizierungsmöglichkeiten	134
3.3.4 Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation in den untersuchten Sparkassen	136
3.3.4.1 Die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung in den Sparkassen	136
(1) Anordnung der Arbeitsplätze und Bezug zum AKT	136
(2) Anordnung der Gerätekompontenten und Arbeitsmittel	142
(3) Gestaltung des Arbeitsumfeldes	152
(4) Gestaltung der Software	155
3.3.4.2 Die arbeitsorganisatorische Gestaltung in den Sparkassen	158
(1) Abgrenzung der Arbeitsfelder	158
(2) Flexibilität der Arbeitsteilung	164
(3) Organisatorische Gewichtung der Gruppe	165
(4) Qualifikationsniveau und Qualifizierungsmöglichkeiten	167
3.4 Abteilungsinterne Regelungen	170
3.4.1 Die Bedeutung der abteilungsinternen Regelungen	171
(1) Geschäftspolitische Position der Betreuungsgruppen	171
(2) Anforderungen an die Gruppenleiter	173
3.4.2 Der Abstimmungsprozeß in der Gruppe	176
(1) Die Bedeutung der situativen Anforderungen	176
(2) Der Einfluß der Mitarbeiter	178
(3) Die Rolle des Gruppenleiters	179

3.4.3 Spielräume für abteilungsinterne Regelungen bei AKT-Einsatz	181
(1) Verteilung von Kundenbedienung und Nachbearbeitung	182
(2) Verteilung von Service-, Beratungs- und Kassentätigkeiten	184
(3) Verteilung der Spartenzuständigkeiten	186
(4) Verteilung von Verwaltungsarbeiten	187
3.4.4 Abteilungsinterne Regelungen in den Sparkassen	188
(1) Verteilung von Kundenbedienung und Nachbearbeitung	189
(2) Verteilung von Service-, Beratungs- und Kassentätigkeiten	193
(3) Verteilung der Spartenzuständigkeiten	197
(4) Verteilung von Verwaltungsarbeiten	201
<u>3.5 Individuelle Arbeitsgestaltung</u>	206
3.5.1 Einfluß durch Benutzerbeteiligung	207
3.5.2 Informelle Gestaltung des Arbeitsablaufes	212
3.5.2.1 Persönliche Merkmale der Mitarbeiter	213
3.5.2.2 Organisatorische Vorgaben	215
(1) Formale Regeln	215
(2) Führung und Kontrolle des Vorgesetzten	216
(3) Gruppeninterne Normen	216
(4) Technische Bezüge	217
(5) Funktionale Bezüge	219
3.5.3 Spielräume der individuellen Arbeitsgestaltung bei AKT-Einsatz	220
3.5.3.1 Dimensionen des individuellen Gestaltungsspielraumes	220
3.5.3.2 Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit in Betreuungsgruppen	224
(1) Auswahl und Abfolge von Tätigkeiten	225
(2) Arbeitsmethode	226
(3) Arbeitsvolumen und Arbeitstempo	228
(4) Arbeitsqualität	229
3.5.4 Merkmale individueller Arbeitsgestaltung in den Sparkassen	230
(1) Auswahl und Abfolge von Tätigkeiten	230
(2) Arbeitsmethode	233
(3) Arbeitsvolumen und Arbeitstempo	237
(4) Qualität der Arbeitsausführung	239

<u>4. DIE ARBEITSSTRUKTUREN</u>	242
<u>4.1 Arbeitsort und -haltung</u>	242
4.1.1 Definition der Beschreibungsmerkmale	243
4.1.2 Vergleich der Sparkassen	244
4.1.3 Die Funktionsverteilung der Sparkassen	250
4.1.4 Vergleich der Arbeitsplätze	255
<u>4.2 Tätigkeiten</u>	267
4.2.1 Definition der Beschreibungsmerkmale	267
4.2.2 Vergleich der Sparkassen	270
4.2.3 Die Funktionsverteilung der Sparkassen	276
4.2.4 Vergleich der Arbeitsplätze	286
<u>4.3 Interaktionsstrukturen</u>	309
4.3.1 Definition der Beschreibungsmerkmale	309
4.3.2 Vergleich der Sparkassen	310
4.3.3 Die Funktionsverteilung der Sparkassen	313
4.3.4 Vergleich der Arbeitsplätze	319
4.4 Techniknutzung	329
4.4.1 Definition der Beschreibungsmerkmale	329
4.4.2 Vergleich der Sparkassen	332
4.4.3 Die Funktionsverteilung der Sparkassen	337
4.4.4 Vergleich der Arbeitsplätze	343
<u>4.5. Zusammenfassung der Ergebnisse</u>	365
4.5.1 Gestaltung von Arbeitsstrukturen auf Institutsebene	365
4.5.2 Gestaltung von Arbeitsstrukturen auf Gruppenebene	369
4.5.3 Individuelle Gestaltung der Arbeit	370

<u>5. SCHLUSSBETRACHTUNG</u>	373
<u>5.1 Ansatz und Aussagen der Untersuchung</u>	373
<u>5.2 Schlußfolgerungen</u>	375
5.2.1 Folgerungen für Einsatz und Auswahl des AKT	376
5.2.2 Folgerungen für die organisatorische Gestaltung	379

VERZEICHNIS DER TABELLEN

<u>Tabelle 2.3 - 1:</u> Charakterisierung der untersuchten Sparkassen	31
<u>Tabelle 3.1.4 - 1:</u> Technische Daten der Automatischen Kassen-Tresore	51
<u>Tabelle 3.1.4 - 2:</u> Einsatzbedingungen der Automatischen Kassen-Tresore	52
<u>Tabelle 3.2.1 - 1:</u> Online-Terminals im Schalterbereich der Sparkassen	57
<u>Tabelle 3.2.1 - 2:</u> Organisationsformen im Schalterbereich der Sparkassen	57
<u>Tabelle 3.2.2 - 1:</u> Marktorientierte Organisationsformen in Sparkassen	63
<u>Tabelle 3.2.4 - 1:</u> Gliederung der Betreuungsgruppen in den Sparkassen	88
<u>Tabelle 3.2.4 - 2:</u> Zuständigkeit für Fachberatungen im Aktiv- und Passivbereich	92
<u>Tabelle 3.2.4 - 3:</u> Organisatorische Verteilung der Kassenleistungen	96
<u>Tabelle 3.2.4 - 4:</u> Bearbeitungsstellen ausgewählter Vorgänge	101
<u>Tabelle 3.2.4 - 5:</u> Merkmale der Dezentralisation und Kontrolle	105
<u>Tabelle 3.2.4 - 6:</u> Automation im Kundenbereich der Sparkassen	107

<u>Tabelle 3.3.4 - 1:</u> Anordnung der Arbeitsplätze und Bezug zum AKT	142
<u>Tabelle 3.3.4 - 2:</u> Geräte und Arbeitsmittel in einer Betreuungsgruppe	152
<u>Tabelle 3.3.4 - 3:</u> Anordnung der Beratungsplätze in den Betreuungsgruppen	155
<u>Tabelle 3.3.4 - 4:</u> Programmierung der Automatischen Kassentresore	156
<u>Tabelle 3.3.4 - 5:</u> Schema der Tätigkeitsbereiche in den Betreuungsgruppen	158
<u>Tabelle 3.3.4 - 6:</u> Stellenarten in den Betreuungsgruppen - Sparkasse A	159
<u>Tabelle 3.3.4 - 7:</u> Stellenarten in den Betreuungsgruppen - Sparkasse B	161
<u>Tabelle 3.3.4 - 8:</u> Stellenarten in den Betreuungsgruppen - Sparkasse C	163
<u>Tabelle 3.5.2 - 1:</u> Persönliche Merkmale zur Ausprägung eines individuellen Arbeitsverhaltens	214
<u>Tabelle 4.2.1 - 1:</u> Merkmale zur Beschreibung der Tätigkeiten	268
<u>Tabelle 4.4.2 - 2:</u> Nutzungsarten der Informationstechnik	335

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

<u>Abbildung 2.3 - 1:</u> Das "Kaskadenmodell" der organisatorischen Gestaltung	27
<u>Abbildung 2.3 - 2:</u> Die Untersuchungsdimensionen der Arbeitsplatzanalyse	29
<u>Abbildung 3.1.3 - 1:</u> Entscheidungsbereiche des Technikeinsatzes	47
<u>Abbildung 3.2.2 - 1:</u> Die drei Lösungsmodelle der marktorientierten Kundenhallenorganisation	59
<u>Abbildung 3.2.3 - 1:</u> Aufgabenabgrenzung einer marktorientierten Kundenhallenorganisation	76
<u>Abbildung 3.2.4 - 1:</u> a) Anordnung der Betreuungsgruppen in Sparkasse A b) frühere spartenorientierte Kundenhalle in Sparkasse A	84
<u>Abbildung 3.2.4 - 2:</u> Anordnung der Betreuungsgruppen in Sparkasse B	86
<u>Abbildung 3.2.4 - 3:</u> Anordnung der Betreuungsgruppen in Sparkasse C	87
<u>Abbildung 3.3.4 - 1:</u> Anordnung der Arbeitsplätze in den Betreuungsgruppen der Sparkasse A	137
<u>Abbildung 3.3.4 - 2:</u> Anordnung der Arbeitsplätze in den Betreuungsgruppen der Sparkasse B	139
<u>Abbildung 3.3.4 - 3:</u> Anordnung der Arbeitsplätze in den Betreuungsgruppen der Sparkasse C	140
<u>Abbildung 3.3.4 - 4:</u> Anordnung der AKT-Komponenten in Sparkasse A	143
<u>Abbildung 3.3.4 - 5:</u> Geldentnahme aus dem AKT in Sparkasse A	143

<u>Abbildung 3.3.4 - 6:</u> Terminal zur AKT-Steuerung in Sparkasse A	144
<u>Abbildung 3.3.4 - 7:</u> Anordnung der Arbeitsmittel in einer Betreuungsgruppe der Sparkasse A	145
<u>Abbildung 3.3.4 - 8:</u> Anordnung der AKT-Komponenten in Sparkasse B	146
<u>Abbildung 3.3.4 - 9:</u> AKT-Arbeitsplatz in Sparkasse B	148
<u>Abbildung 3.3.4 - 10:</u> Anordnung der Arbeitsmittel am AKT in Sparkasse B	148
<u>Abbildung 3.3.4 - 11:</u> Anordnung der Arbeitsmittel in einer Betreuungsgruppe der Sparkasse B	149
<u>Abbildung 3.3.4 - 12:</u> Anordnung der AKT-Komponenten in Sparkasse C	150
<u>Abbildung 3.3.4 - 13:</u> Anordnung der Arbeitsmittel in einer Betreuungsgruppe der Sparkasse C	151
<u>Abbildung 3.4,3 - 1:</u> Entscheidungsbereiche der gruppeninternen Aufgabenverteilung	182
<u>Abbildung 3.5.3 - 1:</u> Entscheidungsbereiche der Planung der eigenen Arbeit	222
<u>Abbildung 4.1.2 - 1</u> Arbeitsorte und -haltungen, alle Sparkassen	245
<u>Abbildung 4.1.2 - 2</u> Arbeitsorte und -haltungen, alle Sparkassen, addierte Werte	245
<u>Abbildung 4.1.2 - 3</u> Arbeitsorte und -haltungen, nur Kundenbetreuer, alle Sparkassen	247
<u>Abbildung 4.1.2 - 4</u> Arbeitsorte und -haltungen, nur Kundenbetr., alle Spark., add. Werte	247
<u>Abbildung 4.1.3 - 1</u> Sparkasse A, Arbeitsorte und -haltungen, nach Stellenarten	250
<u>Abbildung 4.1.3 - 2</u> Sparkasse B, Arbeitsorte und -haltungen, nach Stellenarten	252

<u>Abbildung 4.1.3 - 3</u>	
Sparkasse B, Arbeitsorte und -haltungen, nach Stellenarten	254
<u>Abbildung 4.1.4 - 1</u>	
Sparkasse A, Arbeitsorte und -haltungen, Einzelwerte	256
<u>Abbildung 4.1.4 - 2</u>	
Sparkasse A, Arbeitsorte und -haltungen, nach Gruppen	258
<u>Abbildung 4.1.4 - 3</u>	
Sparkasse B, Arbeitsorte und -haltungen, Einzelwerte	260
<u>Abbildung 4.1.4 - 4</u>	
Sparkasse B, Arbeitsorte und -haltungen, nach Gruppen	262
<u>Abbildung 4.1.4 - 5</u>	
Sparkasse C, Arbeitsorte und -haltungen, Einzelwerte	263
<u>Abbildung 4.1.4 - 6</u>	
Sparkasse C, Arbeitsorte und -haltungen, nach Gruppen	265
<u>Abbildung 4.2.2 - 1</u>	
Tätigkeiten, alle Sparkassen	271
<u>Abbildung 4.2.3 - 1</u>	
Sparkasse A, Arbeitsorte und -haltungen, nach Stellenarten	276
<u>Abbildung 4.2.3 - 2</u>	
Sparkasse B, Tätigkeiten, nach Stellenarten	280
<u>Abbildung 4.2.3 - 3</u>	
Sparkasse B, Tätigkeiten, nach Stellenarten	283
<u>Abbildung 4.2.4 - 1</u>	
Sparkasse A, Tätigkeiten, Einzelwerte	287
<u>Abbildung 4.2.4 - 2</u>	
Sparkasse A, Tätigkeiten, nach Gruppen	291
<u>Abbildung 4.2.4 - 3</u>	
Sparkasse B, Tätigkeiten, Einzelwerte	294
<u>Abbildung 4.2.4 - 4</u>	
Sparkasse B, Tätigkeiten, nach Gruppen	300

<u>Abbildung 4.2.4 - 5</u> Sparkasse C, Tätigkeiten, Einzelwerte	300
<u>Abbildung 4.2.4 - 6</u> Sparkasse C, Tätigkeiten, nach Gruppen	302
<u>Abbildung 4.3.2 - 1</u> Kontakte, alle Sparkassen, Einzelwerte	310
<u>Abbildung 4.3.2 - 2</u> Kontakte, alle Sparkassen, Gesamtwerte	311
<u>Abbildung 4.3.3 - 1</u> Sparkasse A, Arbeitsorte und -haltungen, nach Stellenarten	313
<u>Abbildung 4.3.3 - 2</u> Sparkasse B, Kontakte, nach Stellenarten	315
<u>Abbildung 4.3.3 - 3</u> Sparkasse B, Kontakte, nach Stellenarten	317
<u>Abbildung 4.3.4 - 1</u> Sparkasse A, Kontakte, Einzelwerte	319
<u>Abbildung 4.3.4 - 2</u> Sparkasse A, Kontakte, nach Gruppen	321
<u>Abbildung 4.3.4 - 3</u> Sparkasse B, Kontakte, Einzelwerte	323
<u>Abbildung 4.3.4 - 4</u> Sparkasse B, Kontakte, nach Gruppen	324
<u>Abbildung 4.3.4 - 5</u> Sparkasse C, Kontakte, Einzelwerte	326
<u>Abbildung 4.3.4 - 6</u> Sparkasse C, Kontakte, nach Gruppen	327
<u>Abbildung 4.4.2 - 0</u> Anteil der Techniknutzung an der Gesamtzeit, alle Sparkassen	333
<u>Abbildung 4.4.2 - 1</u> Arbeitsgeräte, alle Sparkassen	333

<u>Abbildung 4.4.3 - 1</u>	
Sparkasse A, Arbeitsgeräte, nach Stellenarten	337
<u>Abbildung 4.4.3 - 2</u>	
Sparkasse B, Arbeitsgeräte, nach Stellenarten	339
<u>Abbildung 4.4.3 - 3</u>	
Sparkasse B, Arbeitsgeräte, nach Stellenarten	341
<u>Abbildung 4.4.4 - 1</u>	
Sparkasse A, Arbeitsgeräte, Einzelwerte	344
<u>Abbildung 4.4.4 - 2</u>	
Sparkasse A, Arbeitsgeräte, nach Gruppen	346
<u>Abbildung 4.4.4 - 3</u>	
Sparkasse B, Arbeitsgeräte, Einzelwerte	352
<u>Abbildung 4.4.4 - 4</u>	
Sparkasse B, Arbeitsgeräte, nach Gruppen	356
<u>Abbildung 4.4.4 - 5</u>	
Sparkasse C, Arbeitsgeräte, Einzelwerte	357
<u>Abbildung 4.4.4 - 6</u>	
Sparkasse C, Arbeitsgeräte, nach Gruppen	361