

Inhalt

1. Einführung	13
1.1 Begriffliche Grundlagen	13
1.1.1 Der Organisationsbegriff.....	13
1.1.2 Organisationsgegenstand Bankbetrieb	14
1.2 Organisationstheoretische Ansätze	15
2. Unternehmenspolitik bei Kreditinstituten	18
2.1 Strategische Entscheidungen	18
2.1.1 Strategisches Management.....	18
2.1.2 Strategische Planung	21
2.2 Unternehmensstrategie und Organisation.....	24
2.2.1 Unternehmenskultur in Banken	25
2.2.2 Das Unternehmensleitbild als Dokumenta- tionsinstrument für Bankinstitute	27
2.2.3 Organisationsentwicklung im Bankbetrieb	27
3. Aufbauorganisation in Kreditinstituten	29
3.1 Begriff	29
3.2 Aufbauorganisatorische Grundkonzeption	29
3.2.1 Aufgabenanalyse	29
3.2.2 Aufgabensynthese	31
3.2.2.1 Stellenbildung	31
3.2.2.2 Kompetenz und Verantwortung	32
3.2.2.3 Instanzen und Abteilungen.....	33
3.2.2.4 Zentralisation und Dezentralisation	35
3.3 Strukturmodelle und Erscheinungsformen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten.....	35
3.3.1 Linien und Stab-Liniensystem	36
3.3.2 Funktionssystem.....	36
3.3.3 Spartenorganisation.....	39
3.3.3.1 Produktgruppenorganisation	40
3.3.3.2 Kundengruppenorganisation	40
3.3.3.3 Regionalorganisation.....	43

3.3.3.4	Marktorientierte Realtypen	44
3.3.4	Matrixorganisation	45
3.3.5	Teamorganisation	50
3.3.5.1	Aufgabenorientierung	50
3.3.5.2	Teamstrukturen als Antwort auf die Markt- veränderungen im Finanzdienstleistungs- bereich	53
4.	Die Ablauforganisation im Bankbetrieb	56
4.1	Der Begriff der Ablauforganisation	56
4.2	Der Gegenstand der Ablauforganisation und die Abgrenzung zur Aufbauorganisation	56
4.3	Die ablauforganisatorischen Grundsätze	57
4.3.1	Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit	57
4.3.2	Der Grundsatz der Massenproduktion	58
4.3.3	Der Grundsatz der Schnelligkeit	58
4.3.4	Der Grundsatz der Sicherheit	59
4.4	Gestaltungsinhalte der Ablauforganisation	60
4.4.1	Die Aufgabe	60
4.4.2	Die Aufgabenträger	61
4.4.3	Die Sachmittel	61
4.4.4	Die Information	62
4.5	Die ablauforganisatorischen Ordnungsprinzipien ..	62
4.5.1	Die Ordnung der Gruppierungsbezie- hungen	62
4.5.2	Die Ordnung des Arbeitsraumes	63
4.5.3	Die Ordnung der Arbeitszeit	65
4.5.4	Die Ordnung der Arbeitslogik	66
4.6	Ablauforganisatorische Problembereiche	67
4.6.1	Probleme bei der Arbeitsverteilung	67
4.6.2	Probleme bei der Gruppierung	68
4.6.3	Probleme bei der Reihenfolge	68
4.6.4	Probleme bei der Leistungsabstimmung ...	69
4.6.5	Probleme beim Transport	69

5. Ausgewählte Methoden und Techniken	
organisatorischer Arbeit im Bankbetrieb	70
5.1 Der Total-Quality-Management-Ansatz	70
5.2 Das Konzept der Organisationsentwicklung	72
5.2.1 Begriffliche Grundlagen der Organisations- entwicklung	72
5.2.2 Die Ziele und Grundprinzipien der Organisationsentwicklung	72
5.2.3 Die Phasen der Organisationsentwicklung	73
5.3 Organisationsuntersuchungen in Banken	75
5.3.1 Die Bestandteile der Organisationsunter- suchung	75
5.3.1.1 Mögliche Untersuchungsziele, der Untersu- chungsgegenstand und die Verbesserung- potentiale	75
5.3.1.2 Der Untersuchungsauftrag und die Stufen der Organisationsuntersuchung	76
5.3.2 Ermittlung des Ist-Zustandes.....	77
5.3.3 Analyse des Ist-Zustandes.....	79
5.3.4 Das Soll-Konzept	81
5.3.5 Die Realisierung der Aufgabe.....	83
5.3.5.1 Allgemeines zur Aufgabenumsetzung	83
5.3.5.2 Probleme bei der Aufgabenrealisierung....	84
5.3.6 Die Kontrolle der organisatorischen Umsetzung.....	85
5.4 Organisationsspezifische Techniken der Daten- und Informationsgewinnung im Bankbetrieb	86
5.4.1 Die Dokumentenanalyse	86
5.4.2 Die Befragung	87
5.4.2.1 Der Fragebogen.....	87
5.4.2.2 Das Interview	88
5.4.3 Die Selbstaufschreibung.....	90
5.4.4 Die Soziometrie.....	91
5.5 Ausgewählte Techniken der Darstellung	93
5.5.1 Die Arbeitsplatzbeschreibung	93
5.5.2 Das Organisationshandbuch.....	94
5.5.3 Netzplantechnik.....	95

5.4.4	Blockdiagramme	96
5.6	Techniken der Problemerkennung und Problemlösung	98
5.6.1	Brainstorming.....	98
5.6.2	Die Methode 6-3-5	99
5.6.3	CNB-Methode.....	99
6.	Aktuelle Einwirkungen auf die Entwicklungen der Aufbau- und Ablauforganisation und ein Denkansatz zur Problemlösung bei Kreditinstituten.....	102
6.1	Aktuelle Einwirkungen auf die Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation von Kreditinstituten	102
6.1.1	Grundlagen und historische Entwicklung .	102
6.1.2	Veränderungen im Bankleistungs-, Markt- und Marktfolgebereich	104
6.1.2.1	Grundlagen.....	104
6.1.2.2	Aspekte ausgewählter Bereiche	105
6.1.2.2.1	Der Zahlungsverkehr.....	105
6.1.2.2.2	Die Kundenselbstbedienung	106
6.1.2.2.3	Kundenberatung und Vertrieb.....	110
6.1.2.2.4	Computerunterstützte Sachbearbeitung	115
6.1.2.2.5	Elektronisches Dokumentenmanagement .	116
6.2	Ein neuer Denkansatz - Das Lean-Bank-Konzept ..	117
6.2.1	Der Begriff und die Ziele des Lean Banking	117
6.2.2	Die Komponenten des Lean Banking	118
6.2.2.1	Führungsorganisation, Führungsverhalten und Konfliktsituation	118
6.2.2.2	Leistung und Service für den Kunden am Markt.....	122
6.2.2.3	Die Geschäftsprozesse und die Schnittstellen des Lean Banking	123
6.2.2.4	Die Dezentralisierung von Funktionen	124
6.2.2.5	Produktpalette und Distributionskanäle ...	125
7.	Entwicklungstendenzen der Bankorganisation	127

Abbildungsverzeichnis	132
Anmerkungen	133
Literaturverzeichnis	146