Rainer Bokranz/Lars Kasten
Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung

Herausgeber:

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und
Raiffeisenbanken (BVR)
Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und
Unternehmensentwicklung (REFA)

Rainer Bokranz/Lars Kasten

Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung

Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Bokranz, Rainer:

Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung :
Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte / Rainer Bokranz/Lars
Kasten. Hrsg.: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und
Raiffeisenbanken (BVR) ; Verband für Arbeitsgestaltung,
Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA). –
Wiesbaden : Gabler, 1999

ISBN 978-3-322-94567-9

ISBN 978-3-322-94566-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-94566-2

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1999

Lektorat: Ulrike M. Vetter / Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Werk ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen

ISBN 978-3-322-94567-9

Vorwort der Herausgeber

Im Bankensektor zeichnen sich als Folge veränderter politischer und technologischer Rahmenbedingungen komplexe und dynamische Marktveränderungen ab, die auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken zu organisatorischen Änderungen zwingen. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kommt dabei dem Organisationsmanagement, insbesondere dem Prozeß-, Produktivitäts- und Qualitätsmanagement, eine immer wichtiger werdende Bedeutung zu. Organisation wird zunehmend zu einer permanenten Managementaufgabe und ist ein strategischer Erfolgsfaktor geworden.

Anders als bei hochgradig arbeitsteiligen Großbanken müssen die Entscheidungsträger in Volksbanken und Raiffeisenbanken Generalisten sein. Als solche müssen sie die heute verfügbaren Organisationsmethoden nicht nur kennen, sondern auch ihre Leistungsfähigkeit, Risiken und Grenzen, ihre Vor- und Nachteile und den mit ihrer Anwendung verbundenen Aufwand einschätzen. Sie sehen sich in einer rasant veränderten Umwelt zunehmend vor die Aufgabe gestellt, über das Bankenmanagement hinaus Organisationsmanagement zu praktizieren.

Der Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hat deshalb gern die Mitherausgeberschaft dieses Buches übernommen, weil hier ein Lehrbuch und Nachschlagewerk entstanden ist, das den aktuellen Stand praxisbezogenen Organisationsmanagements präsentiert. Die Autoren haben sich dazu auf die Besonderheiten von Dienstleistungs- und Verwaltungsunternehmen ausgerichtet und sich aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen, auch im genossenschaftlichen Verbund, besonders auf Fragestellungen fokussiert, die für die Banken von Interesse sind. Neben der Darstellung wissenswerter Grundlagen und Zusammenhänge werden Methoden und Konzepte des Organisationsmanagements erläutert und deren Verständnis durch zahlreiche Beispiele erleichtert. Besonders zu begrüßen ist, daß das Organisationsmanagement in einen unabdingbaren Kontext zur Geschäftsstrategie gestellt wird. Genau das entspricht den Vorstellungen zeitgemäßen Managements. Organisationsarbeit ist kein Selbstzweck, sondern ein - wenn auch sehr wichtiges - Mittel zum Zweck, und dieser besteht darin, die genossenschaftliche Bankengruppe im Wettbewerb möglichst effektiv und zielgerichtet zu positionieren.

Wir wünschen uns, daß dieses Buch als Nachschlagewerk den Mitarbeitern des Verbundes bei der Organisationsarbeit gute Dienste leistet und damit die Mühe und Sorgfalt der Autoren entsprechende Anerkennung findet.

Lehrte und Bonn, im März 1999

Dipl.-Kfm. Hilmar Dembach

Hauptgeschäftsführer der
GRZ Genossenschafts-Rechenzentrale
Norddeutschland GmbH
Leiter der AGR
Arbeitsgemeinschaft der
Genossenschaftlichen Rechenzentralen

Dr. Bernd Rodewald

Vorstand des
Bundesverbandes der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken
(BVR)

Zwischen den Anfängen des REFA-Verbandes – vor inzwischen 75 Jahren – als berufsständige Vereinigung von Ingenieuren, die sich mit zeitwirtschaftlichen Aufgabenstellungen beschäftigten, zum heute von beiden Sozialpartnern mitgetragenen größten europäischen Anbieter von Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet praxisorientierter Organisation liegt ein langer Entwicklungsprozeß. Dieser war stets auch Spiegelbild der Wandlungsprozesse in der Arbeitswelt. So begann der REFA-Verband im Jahre 1969 mit der Ausbildung von Organisatoren für Dienstleistungs- und Verwaltungsinstitutionen, nachdem er seine Aktivitäten bis dahin auf den Produktionssektor konzentriert hatte. Mit diesem Schritt wurde zwei Entwicklungstendenzen entsprochen: der absehbaren Expansion des Dienstleistungssektors und der verstärkten Nachfrage öffentlich-rechtlicher Institutionen nach Organisationsleistungen.

Angesichts des dreißigjährigen Bestehens seiner Produktsparte Dienstleistungs- und Verwaltungsorganisation hat der REFA-Verband gern die Herausgeberschaft dieses Buches übernommen, weil hier ein aktuelles Fachbuch der praxisbezogenen Organisation, speziell für diesen Wirtschaftssektor, entstanden ist. Die von den Autoren gepflegte Betonung der methodischen Aspekte steht in bester Tradition zu den Grundanliegen unseres Verbandes, Anleitungen zu praktischem Handeln zu geben und der Umsetzung von Konzepten den gleichen Stellenwert wie deren Entwicklung einzuräumen. Die Sicht der Autoren, daß Organisationsmanagement in erheblichem Umfang auch Daten-Management ist, deckt sich mit dem, was unsere Kunden uns immer wieder vermitteln.

Drei weitere Aspekte führen uns zu einer Identifikation mit diesem Buch. Das ist die Verknüpfung des Organisations-Managements mit der Geschäftsstrategie von Institutionen als effektives Unterstützungsinstrument zur Durchsetzung übergeordneter Zielvorstellungen. Es sind ferner die zahlreichen Beispiele, von denen sich Praktiker eher als durch abstrakte Argumentationen überzeugen lassen. Schließlich ist es die wirtschaftsinformatische Fundierung der Organisationsmethoden als Voraussetzung für gezieltes Daten-Management und für effizienten Softwareeinsatz.

Wir wünschen uns, daß dieses Buch über den unserem Verband verbundenen Personenkreis hinaus allen Personen, die sich mit Organisationsarbeit im weitesten Sinne beschäftigen, von Nutzen sein wird.

Darmstadt, im März 1999

REFA - Verband für Arbeitsgestaltung,
Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V.

die Vizepräsidenten

der Geschäftsführer

Prof. Dr.-Ing. Klaus Heinz
REFA-Ing. Siegfried Rehm

REFA-Ing., EUR-Ing. Rolf Meyer

Vorwort der Autoren

Wir sehen eine effektive Organisation als einen strategischen Erfolgsfaktor jeder Institution an. Als solcher ist sie Mittel zum Zweck und eine notwendige Bedingung für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften, wenn sie konsequent an den Geschäftsstrategien ausgerichtet ist. Deshalb halten wir Organisationsmaßnahmen, die nicht als Mittel zur Umsetzung von Strategien verstanden werden, für nur begrenzt effektiv.

Wir versuchen in diesem Buch die wichtigsten Sachverhalte und Zusammenhänge der Organisationslehre darzulegen und dabei praxisrelevante Organisationsmethoden in den Vordergrund zu stellen. Als Titel haben wir den Begriff „Organisations-Management“ gewählt, weil praktische Probleme häufig entstehen, indem Anwendungsbedingungen, Zusammenhänge und Leistungsfähigkeit von Organisationsmethoden nicht richtig eingeschätzt werden. Dieses Defizit möchten wir durch ein Management organisatorischer Instrumente überwinden helfen und haben deshalb dem informationstechnischen Teil der Methodendarstellung einen bevorzugten Stellenwert eingeräumt. So gehen Funktionalitäten und für deren Entstehung notwendige Daten der Erläuterung standardisierter Organisationsmethoden voraus. Dieses Prinzip gewinnt auch dadurch zunehmend an praktischer Bedeutung, als man komplexe Organisationsvorhaben in vielen Institutionen softwareunterstützt durchführt und die meisten Organisationsmethoden ohne diese Hilfe nur zu eingeschränkt befriedigenden Ergebnissen führen. Beispielsweise sind wir ohne Softwareunterstützung nicht in der Lage, Aufgabenstrukturen konsistent anzulegen und dauerhaft zu pflegen. Eine weitere Konsequenz aus dieser Entwicklungstendenz war, daß wir bei der Erläuterung standardisierter Organisationsmethoden den Einsatz von Organisationssoftware beispielhaft zeigen.

In der Privatwirtschaft, weniger noch im öffentlichen Dienst, zeigt sich ein Wandel in den organisatorischen Aufgabenstellungen. Es findet eine immer konsequentere Ausrichtung auf die Leistungsempfänger statt, die Kundenorientierung der Unternehmen nimmt zu. Das führt dazu, daß in immer mehr Organisationsprojekten versucht wird, sowohl auf die Produktivität als auch auf die Qualität Einfluß zu nehmen. Wir haben deshalb die Grundzüge des Qualitäts-Managements in unsere Darstellung einbezogen. Schließlich hat sich in der Praxis nie eine Anwendung univariater Strategien durchgesetzt, z. B. der Kostenführerschaft oder der Qualitätsführerschaft. Vielmehr sind multivariate Strategien zu verfolgen, also z. B. sowohl die Kosten- als auch die Qualitätsführerschaft anzustreben. Wir beobachten aber noch einen zweiten Wandel bei den Aufgabenstellungen in Organisationsprojekten. Während sich vor einigen Jahren Geschäftsprozesse überwiegend in manuellem Tun ausprägten, wird dieses zunehmend durch DV-gestützte Informationsverarbeitung ersetzt, und die Mitarbeiter erfüllen immer häufiger im wesentlichen beratende, betreuende und systemsteuernde Funktionen. Was seit langem vorhergesagt war, aber über viele Jahre hinweg nur langsam voranschritt, gewinnt zunehmend an Fahrt: die eingesetzten Informationssysteme werden zur Richtschnur organisatorischer Gestaltung.

Wir fokussieren uns auf Institutionen, die primär immaterielle Dienst- und Verwaltungsleistungen erstellen, klammern also den Produktionssektor und damit das Erstellen warenwirtschaftlicher Leistungen aus. Der Adressatenkreis ist z. B. der öffentliche Dienst, der Finanzdienstleistungssektor, der Handel oder der administrative Bereich von Industriebetrieben. Dabei wenden wir uns an Personen, die sich dort hauptberuflich mit Organisationsaufgaben befassen oder in Organisationsvorhaben involviert sind, aber auch an Studenten und alle, die an praktischen Fragestellungen zur Organisation interessiert sind. Wir wollen ihnen gleichermaßen ein Lehrbuch wie ein Nachschlagewerk anbieten.

Zu jedem Kapitel wird zuerst ein Überblick gegeben. Am Schluß jeden Abschnitts wird eine Zusammenfassung vorgenommen und ein Ausblick auf den folgenden Abschnitt gegeben. Wir haben die unseres Erachtens nach wichtigsten Begriffe definiert, weil die Organisation etwas Abstraktes ist und es bei unscharfen Begriffen manchem noch schwerer fällt, sie zu verstehen. In den Teilen 2 und 3 werden als Grundsätze bezeichnete Anwendungsempfehlungen gegeben. Jeder standardisierten Organisationsmethode werden die damit zu gewinnenden Funktionalitäten und die benötigten Daten vorangestellt. Wir haben uns im Teil 1 um eine nichtnormative Darstellung bemüht. Zu einem professionellen Organisations-Management gehört aber auch, Methoden zielgerecht einzusetzen. Deshalb werden die in den Teilen 2 und 3 dargestellten standardisierten Methoden nach einem aus teststatistischen und wirtschaftlichen Kriterien bestehenden Schema bewertet. Am Ende jedes Kapitels wird auf weiterführende Literatur hingewiesen.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden Grundsachverhalte behandelt, deren Kenntnis die Voraussetzung für das Verständnis der folgenden Teile ist. Im Kapitel 1 wird erläutert, was wir unter Organisation und unter Organisations-Management verstehen, an welche Institutionsarten wir uns wenden und was die Zwecke, Aufgaben des sowie die Anforderungen an das Organisations-Management sind. Im Kapitel 2 werden die Dimensionen der Organisationsstruktur behandelt und dabei organisatorische Grundsachverhalte dargelegt. Ferner wird den Fragen nachgegangen, inwieweit Organisation meßbar ist und welche Rolle menschliches Verhalten bei der organisatorischen Gestaltung spielt. Im Kapitel 3 wird erläutert, warum das Vorliegen strategischer Vorgaben eine notwendige Bedingung für die Konzeption organisatorischer Maßnahmen ist. Unsere Modelle des Prozeß-Managements, des Produktivitäts-Controlling und des Qualitäts-Managements setzen die Existenz strategischer Vorgaben ausdrücklich voraus. Ferner wird dargelegt, wie Organisationsmethoden informations-technisch zu fundieren sind und anhand welcher Anforderungen wir sie bewerten.

Im zweiten Teil werden überwiegend standardisierte Organisationsmethoden vorgestellt, unterschieden nach jenen, die auf Hierarchie- und Prozeßstrukturen gerichtet sind. Die Reihenfolge, in der die Methoden dargestellt werden, entspricht einer aus datentechnischer Sicht häufig zweckmäßigen Vorgehensweise: bei jeder Methode wird auf die mit der vorhergehend erläuterten Methode angelegten Daten zurückgegriffen. Folgt man, z. B. aus praktischen Erwägungen, dieser Methodenfolge nicht, ist dennoch sichergestellt, daß man ein gezieltes Daten-Management betreibt: die Daten werden so geordnet, daß man bei weiteren Projekten darauf zurückgreifen kann. Dieses Konzept ist ein Kernbestandteil dessen, was wir als Organisations-Management bezeichnen, d. h. Organisations-Management ist in wesentlichen Zügen auch ein Daten-Management. Den im Kapitel 4 behandelten Methoden liegt konzeptionell das Prinzip einer Kreuztabelle zugrunde. Die Hierarchiestruktur wird dabei in den Spalten- und die Aufgabenstruktur in den Zeileninformationen abgebildet. Aufgabenverteilung, Funktionsverteilung und Auslastungsbetrachtungen werden durch Verknüpfungen von Spalten- und Zeileninformationen erzeugt. Stellen- und Anforderungsbeschreibungen werden ebenfalls aus Verknüpfungen generiert und durch problemspezifische Informationen ergänzt. Mit den so dokumentierten hierarchiebezogenen Daten werden die Basisdaten der Organisation angelegt, auf die bei allen folgenden Methoden zurückgegriffen wird. Im Kapitel 5 legen wir unser Modell des Prozeß-Managements dar, das auf zwei Leitlinien basiert, der Geschäftsstrategie und dem verfügbaren Informationssystem, also auf dem Wollen und dem DV-technischen Können. Mit der Prozeßvision und der Leistungsanalyse werden Aktivitäten behandelt, die der Prozeßplanung vorausgehen sollten. Bei der Prozeßplanung wird im Schwerpunkt die Ablaufplanung betrachtet. Das Informationssystem wird nur knapp behandelt, um die Schwelle zur Wirtschaftsinformatik nicht zu überschreiten. Mit der Prozeßführung haben wir den

Aspekt des dauerhaften Prozeß-Managements herauszustellen versucht. Zentrale Bedeutung bei der Prozeßführung haben die Leistungsmerkmale Zeit, Kosten, Wertschöpfung und Risiko. Die Zeit ist nicht nur ein zentrales Leistungsmerkmal, sondern auch die Basis der meisten anderen Leistungsmerkmale. Deshalb wird im Kapitel 6 im Schwerpunkt die Ermittlung des universellsten Leistungsmerkmals erläutert, Zeitdaten. Darin kommt die zuvor schon erwähnte Auffassung zum Ausdruck, daß Organisations-Management wesentlich auch Daten-Management sei.

Im dritten Teil befassen wir uns im Kapitel 7 mit Projekt-Management, und zwar ausgerichtet auf das Management von Organisations-Projekten. Allerdings ist das hier dargelegte Konzept auch bei anderen Projektarten anwendbar. Wir haben versucht, die Einbindung des Projekt-Controlling zu veranschaulichen, und plädieren für ein auf zwei Planungs- und Berichtsebenen ausgelegtes Konzept, Meilensteinplanung und Meilenstein-Review für die Entscheidungsträger und Aufgabenplanung und Aufgaben-Review für die Projektgruppenmitglieder. Ferner haben wir uns bemüht, die handwerkliche Seite anschaulich darzustellen und zu zeigen, wie man Projekt-Management operativ betreiben kann. Im Kapitel 8 wird ein System zur Förderung der Produktivität und zum Sicherstellen personeller Verfügbarkeiten vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen ein Modell der analytischen Personalbemessung als Instrument der mittel- bis langfristigen Personalbedarfsplanung und ein Modell des Produktivitäts-Controlling als Instrument der Produktivitätsförderung und Personaleinsatzsteuerung. Da hierbei die Mengenversorgung als wesentlichstes praktisches Problem gilt, haben wir uns auf dieses Thema besonders fokussiert. Beide Modelle basieren auf den gleichen Datenstrukturen. Im Kapitel 9 steht als Mittel zur Förderung der Qualität ein Qualitäts-Management-Modell im Mittelpunkt. Ausgangspunkt ist eine Auseinandersetzung mit den zentralen Begriffen Qualität und Kundenzufriedenheit. Beim Qualitäts-Management-Modell werden die Aktivitäten drei Teilsystemen zugeordnet, die als Dialog-, Forderungen- und Präventionssystem bezeichnet werden. Im Dialogsystem geht es um den aktiven Kundendialog mit Hilfe von Serviceleistungen und durch den reaktiven Kundendialog mit Hilfe des Beschwerde-Managements. Im zweiten Teilmodell werden Qualitätsforderungen durch die Entwicklung von Qualitätsstandards präzisiert. Qualitätsstandards kommt insofern auch eine strategische Bedeutung zu, als sich darin das angestrebte Qualitätsniveau ausdrückt. Im dritten Teilmodell setzen wir uns damit auseinander, wie Fehlhandlungen weitestgehend auszuschließen sind.

Wer die in diesem Buch angeführten Abbildungen als Overhead-Folien oder als Grafiken in eigenen Arbeiten verwenden möchte, kann sich diese kostenlos als Download aus dem Internet holen, unter www.grznord.de oder www.REFA.de oder www.gabler-online.de. Die zitierte Organisations-Software ORGALINE ist als Demoversion unter www.REFA.de erhältlich.

Unser Dank gilt Dipl.-Ing. Martin Gerhards, Projektmanager der Beratungsgesellschaft WAB, und Dipl.-Wirt.-Ing. Bernd Hildebrandt, Geschäftsführer der WAB, für hilfreiche Diskussionen und Anregungen. Prof. Dr. Kurt Landau, Technische Universität Darmstadt, und Dr. rer. pol. Glenn Reinhardt, Universität Frankfurt, schulden wir Dank für ihre Mitarbeit bei der Übersetzung der Stichworte ins Englische. Zuletzt möchten wir uns beim BVR und beim REFA für die Übernahme der Herausgeberschaft bedanken.

Pfungstadt und Lehrte, im März 1999

Rainer Bokranz und Lars Kasten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
-------------------------------	---

Vorwort der Autoren	7
---------------------------	---

1	Einleitung	19
1.1	Organisation und Organisations-Management	19
1.1.1	Der Organisationsbegriff	19
1.1.2	Formale und informale Organisation	21
1.1.3	Organisations-Management	23
1.1.4	Zusammenfassung	24
1.2	Bezugsfelder des Organisations-Managements	25
1.2.1	Institutionen	25
1.2.2	Leistungen	26
1.2.3	Leistungsaspekte	28
1.2.4	Auftragsbegriff	30
1.2.5	Zwecke und Aufgaben des Organisations-Managements	31
1.2.6	Zusammenfassung	33
1.3	Literaturempfehlungen	34
2	Dimensionen der Organisationsstruktur	35
2.1	Organisationsstruktur und ihre Dimensionen	35
2.2	Dimension der Arbeitsteilung	37
2.2.1	Aktionen, Organisationseinheiten und Aktionsträger	37
2.2.2	Aufgabenanalyse	38
2.2.3	Aufgabensynthese	42
2.2.4	Zentralisation und Dezentralisation	44
2.2.5	Handlungsspielraum	47
2.2.6	Zusammenfassung	49
2.3	Dimension der Konfiguration	51
2.3.1	Stellenarten und Stellenmehrheiten	51
2.3.2	Stellenstruktur-Prinzipien	55
2.3.3	Leitungsspanne	58
2.3.4	Hierarchiemodelle	62
2.3.5	Funktional-Organisation	64
2.3.6	Divisional-Organisation	66
2.3.7	Management-Holding-Organisation	73
2.3.8	Netzwerk-Organisation	78
2.3.9	Zusammenfassung	82
2.4	Dimension der Koordination	84
2.4.1	Schnittstellen	84
2.4.2	Kommunikation	85
2.4.3	Koordinationsformen	88
2.4.4	Zusammenfassung	90
2.5	Dimension der Delegation	92
2.5.1	Prinzip der Delegation	92
2.5.2	Formale Kompetenz	92
2.5.3	Verantwortung	93
2.5.4	Informale Kompetenz	95
2.5.5	Zusammenfassung	95
2.6	Dimensionen der Professionalisierung und Formalisierung	97
2.6.1	Professionalisierung und Kompetenz-Management	97
2.6.2	Bedeutung von Kernkompetenzen	97
2.6.3	Nutzung von Kernkompetenzen	99
2.6.4	Wissen als Basis organisationaler Kompetenz	100
2.6.5	Wissenserwerb, -entwicklung und -verteilung	101

2.6.6	Wissensumsetzung und -bewertung	102
2.6.7	Formalisierung	102
2.6.8	Zusammenfassung	103
2.7	Dimensionszusammenhänge und Messung der Organisationsstruktur	104
2.7.1	Dimensionszusammenhänge	104
2.7.2	Messung der Organisationsstruktur	105
2.7.3	Zusammenfassung	107
2.8	Menschliches Verhalten und organisatorische Gestaltung	108
2.8.1	Ausgangsüberlegungen	108
2.8.2	Motivation als Erklärungsvariable menschlichen Verhaltens	109
2.8.3	Kategorien von Motiven	110
2.8.4	Vom Handlungsziel zum Arbeitsergebnis	113
2.8.5	Arbeitsergebnis und Arbeitszufriedenheit	116
2.8.6	Arbeitsaufgaben und Leistungsmotivation	117
2.8.7	Gruppenarbeit und Leistungsmotivation	118
2.8.8	Produktivitäts-Management und Leistungsmotivation	120
2.8.9	Zusammenfassung	120
2.9	Literaturempfehlungen	122
3	Voraussetzungen und Mittel des Organisations-Managements	123
3.1	Überblick	123
3.2	Strategische und taktische Planung	124
3.2.1	Zusammenhänge	124
3.2.2	Strategische Planung	125
3.2.3	Taktische Planung	130
3.2.4	Zusammenfassung	131
3.3	Organisationsmaßnahmen und -ziele	132
3.3.1	Begriffe	132
3.3.2	Beziehungen zur strategischen Planung	132
3.3.3	Zusammenfassung	133
3.4	Modelle	134
3.4.1	Arbeiten mit Modellen	134
3.4.2	Arbeitssystem-Modell	135
3.4.3	Regelkreis-Modell	137
3.4.4	Wirkungsnetz	138
3.4.5	Modell zum Organisations-Management	142
3.4.6	Zusammenfassung	145
3.5	Organisationsmethoden und Datenstrukturen	146
3.5.1	Informationstechnisches Konzept	146
3.5.2	Datenstrukturen und Lernkonzept	147
3.5.3	Zusammenfassung	148
3.6	Anforderungen an Organisationsmethoden	149
3.6.1	Anforderungen an Ergebnisse	149
3.6.2	Wirtschaftliche Anforderungen	150
3.6.3	Zusammenfassung	150
3.7	Literaturempfehlungen	151
3.8	Literaturverzeichnis zu Teil 1	152
4	Analyse, Gestaltung und Dokumentation der hierarchiebezogenen Organisationsstruktur	163
4.1	Überblick	163
4.2	Organigramme	165
4.2.1	Problemstellung und Zwecke	165
4.2.2	Funktionalitäten und Daten	165
4.2.3	Organigramm-Elemente	166
4.2.4	Anordnung und Verknüpfung der Organigramm-Elemente	167
4.2.5	Zusammenfassung	169
4.3	Aufgabenstrukturen	171

4.3.1	Problemstellung und Zwecke	171
4.3.2	Funktionalitäten und Daten	171
4.3.3	Erhebung von Aufgabenstrukturen	172
4.3.4	Dokumentation von Aufgabenstrukturen	177
4.3.5	Verwaltung von Aufgabenstrukturen	179
4.3.6	Zusammenfassung	180
4.4	Aufgabenverteilung und -nachweis	181
4.4.1	Problemstellung und Zwecke	181
4.4.2	Funktionalitäten und Daten	182
4.4.3	Durchführung der Aufgabenverteilung	183
4.4.4	Zusammenfassung	186
4.5	Funktionsanalyse und -verteilung	187
4.5.1	Problemstellung und Zwecke	187
4.5.2	Funktionalitäten und Daten	188
4.5.3	Durchführung der Funktionsanalyse und -verteilung	188
4.5.4	Zusammenfassung	191
4.6	Ermittlung der zeitlichen Auslastung	193
4.6.1	Problemstellung und Zwecke	193
4.6.2	Funktionalitäten und Daten	194
4.6.3	Anwendung der Zeitsummen-Schätzung	195
4.6.4	Anwendung der Bearbeitungszeit-Mengen-Schätzung	195
4.6.5	Zusammenfassung	196
4.7	Ermittlung von Aufgabenschwerpunkten	198
4.7.1	Problemstellung und Zwecke	198
4.7.2	Funktionalitäten und Daten	199
4.7.3	Ermittlung des Ausmaßes der Aufgabenkonzentration	199
4.7.4	Klassifizierung der Aufgaben	200
4.7.5	Zusammenfassung	202
4.8	Stellen- und Anforderungsbeschreibungen	203
4.8.1	Problemstellung und Zwecke	203
4.8.2	Funktionalitäten und Daten	205
4.8.3	Bestandteile von Stellenbeschreibungen	207
4.8.4	Stellentypen und Stellenmonopole	212
4.8.5	Datenerhebung, Einführung und Änderung von Stellenbeschreibungen	213
4.8.6	Ergänzung von Stellenbeschreibungen durch Anforderungsdaten	215
4.8.7	Zusammenfassung	220
4.9	Literaturempfehlungen	224
5	Analyse, Gestaltung und Dokumentation der prozeßbezogenen Organisationsstruktur	225
5.1	Überblick	225
5.2	Der Weg zum Prozeß-Management	226
5.2.1	Von der Ressourcen- zur Prozeßbetrachtung	226
5.2.2	Von der Prozeßbetrachtung zum Prozeß-Management	231
5.2.3	Prozeßebenen und Prozeßtypen	233
5.2.4	Erfolgskritische Prozesse und Kernprozesse	234
5.2.5	Deduktive versus induktive Prozeßentwicklung	236
5.2.6	Prozeß-Management-Modell	239
5.2.7	Zusammenfassung	240
5.3	Prozeßvision und Leistungsanalyse	241
5.3.1	Problemstellung	241
5.3.2	Prozeßvision	241
5.3.3	Leistungsanalyse	245
5.3.4	Quality Function Deployment	250
5.3.5	Prozeßanalysesystem	258
5.3.6	Zusammenfassung	260
5.4	Prozeßplanung	261
5.4.1	Problemstellung und Ziele	261
5.4.2	Begründungsaspekte für den Prozeßentwurf	261

5.4.3	Funktionalitäten und Daten	263
5.4.4	Dokumentationsformen, -inhalte und formale Regeln	266
5.4.5	Folgestruktur-Darstellung	271
5.4.6	Grafische Beschreibung	273
5.4.7	Entscheidungstabellen-Darstellung	276
5.4.8	Berücksichtigung des Informationssystems	281
5.4.9	Zusammenfassung	283
5.5	Prozeßführung	284
5.5.1	Überblick	284
5.5.2	Workflow-Managementsystem	284
5.5.3	Arbeitsanweisung	285
5.5.4	Kritische Erfolgsfaktoren	286
5.5.5	Prozeß-Führungsgrößen und Prozeßziele	287
5.5.6	Funktionale Hierarchiestrukturen	288
5.5.7	Prozessuale Primärstrukturen	289
5.5.8	Grundsätze zur Führung und Personalentwicklung	291
5.5.9	Zusammenfassung	291
5.6	Ermittlung von Leistungsstandards	293
5.6.1	Überblick	293
5.6.2	Funktionalitäten und Daten	293
5.6.3	Bearbeitungs- und Durchlaufzeit	295
5.6.4	Prozeßkosten	301
5.6.5	Wertschöpfungsbeitrag	304
5.6.6	Fehlerrisiken	312
5.6.7	Warterisiken	316
5.6.8	Suche nach Ansätzen zur Effizienzverbesserung	327
5.6.9	Zusammenfassung	332
5.7	Literaturempfehlungen	333
6	Erhebung von Zeit- und Mengendaten	335
6.1	Überblick	335
6.2	Ablaufanalyse- und Zeitsynthese-Modelle	336
6.2.1	Vorkommnisse, Vorkommnisarten und -kategorien	336
6.2.2	Ablaufarten und Ablaufarten-Analyse	338
6.2.3	Zeitarten und Zeiten-Synthese	340
6.2.4	Zusammenfassung	343
6.3	Zeiterhebung durch Schätzen und Messen	344
6.3.1	Funktionalitäten und Daten	344
6.3.2	Statistische Grundlagen zum Zeitschätzen	344
6.3.3	Schätzen mit Hilfe von Zeitklassen	345
6.3.4	Prinzip der Zeitmessung	348
6.3.5	Zeitmessung und Bezugsleistung	349
6.3.6	Zusammenfassung	351
6.4	Zeiterhebung durch Beobachten von Vorkommnissen	352
6.4.1	Prinzip	352
6.4.2	Statistische Grundlagen	353
6.4.3	Funktionalitäten und Daten	355
6.4.4	Vorgehen beim Multimomentverfahren	356
6.4.5	Planungsphase	357
6.4.6	Durchführungsphase	363
6.4.7	Auswertungsphase	366
6.4.8	Zusammenfassung	368
6.5	Zeiterhebung mit Hilfe des MTM-Verfahrens	369
6.5.1	Bewegungsabläufe und Grundbewegungen	369
6.5.2	Funktionalitäten und Daten	369
6.5.3	Anwendbarkeit des MTM-Verfahrens	370
6.5.4	UAS-Verfahren	371
6.5.5	Zusammenfassung	375

6.6	Zeiterhebung durch Selbstaufschreibung	376
6.6.1	Arten, Prinzipien und Zwecke	376
6.6.2	Bearbeitungszeit-Erhebung durch Tagesablauf-Analyse	378
6.6.3	Kommunikationsanalyse durch Tagesablauf-Analyse	382
6.6.4	Bearbeitungszeit-Erhebung durch Einzelaufgaben-Analyse	386
6.6.5	Durchlaufzeit-Erhebung durch Aktendurchlauf-Analyse	387
6.6.6	Zusammenfassung	388
6.7	Mengenerhebung	389
6.7.1	Mengenbegriff	389
6.7.2	Strukturmengen	389
6.7.3	Arbeitsmengen	390
6.7.4	Zusammenfassung	390
6.8	Literaturempfehlungen	391
6.9	Literaturverzeichnis zu Teil 2	392
7	Projekt-Management	401
7.1	Einleitung	401
7.2	Phase 1: Projekte beantragen	403
7.2.1	Prinzipien	403
7.2.2	Planungsvoraussetzungen schaffen	404
7.2.3	Planung im engeren Sinne durchführen	408
7.2.4	Planung abschließen	414
7.2.5	Zusammenfassung	417
7.3	Phasen 2 und 3: Projekte genehmigen und durchführen	419
7.3.1	Projekte genehmigen	419
7.3.2	Vertragsformen, Verträge und Preisstellungsarten	419
7.3.3	Rückmeldungen	421
7.3.4	Zusammenfassung	421
7.4	Phase 4: Projektergebnisse bewerten	423
7.4.1	Bewertungsverfahren	423
7.4.2	Produktivitätsnachweis	423
7.4.3	Wirtschaftlichkeitskalkül	424
7.4.4	Rentabilitätskalkül	430
7.4.5	Risikokalkül	432
7.4.6	Nutzwertanalyse	432
7.4.7	Zusammenfassung	434
7.5	Phase 5: Projekt-Controlling	435
7.5.1	Prinzipien	435
7.5.2	Funktionen und Aufgaben des Projekt-Controlling	436
7.5.3	Fortschritts-Review	436
7.5.4	Projekterfolgskontrolle und Abschlußbericht	438
7.5.5	Zusammenfassung	439
7.6	Literaturempfehlungen	441
8	Produktivitäts-Management	443
8.1	Überblick	443
8.2	Funktionalitäten und Daten	444
8.3	Personalbemessung	446
8.3.1	Absichten bei der Personalbemessung	446
8.3.2	Einflußgrößen auf den Personalbedarf	447
8.3.3	Summarische Personalbemessungs-Verfahren	448
8.3.4	Modell der analytischen Personalbemessung	452
8.3.5	Aufgabenverteilung	454
8.3.6	Zeit-Mengen-Gerüst	458
8.3.7	Ermittlung von Kapazitätsbedarf und Kapazitätsbestand	466
8.3.8	Ermittlung des Personalbedarfs	468
8.3.9	Zusammenfassung	470

8.4	Produktivitäts-Controlling	473
8.4.1	Absichten beim Produktivitäts-Controlling	473
8.4.2	Modell des Produktivitäts-Controlling	474
8.4.3	Ermittlung der Soll-Einsatzlast	475
8.4.4	Erfassung der Ist-Arbeitszeiten und Ist-Arbeitsmengen	476
8.4.5	Ermittlung der Arbeitsproduktivität	477
8.4.6	Analyse der Planungsabweichungen	479
8.4.7	Zusammenfassung	481
8.5	Literaturempfehlungen	482
9	Qualitäts-Management	483
9.1	Überblick	483
9.2	Qualität und Kundenzufriedenheit	485
9.2.1	Der Qualitätsbegriff	485
9.2.2	Qualitätseinheiten und Qualitätsmerkmale	487
9.2.3	Qualitätsforderungen und Qualitätsprüfung	489
9.2.4	Qualität und Service	491
9.2.5	Entstehung von Kundenzufriedenheit	493
9.2.6	Ermittlung und Folgen von Kundenzufriedenheit	495
9.2.7	Zusammenhänge zwischen Qualität und Kundenzufriedenheit	497
9.2.8	Zusammenfassung	498
9.3	Qualitäts-Management-Modell	500
9.4	Teilmodell 1: Dialogsystem	503
9.4.1	Überblick	503
9.4.2	Service-Dimensionen	504
9.4.3	Service-Strategie	508
9.4.4	Organisatorische Aspekte zum Service	509
9.4.5	Kundendialog und Beschwerde-Management	510
9.4.6	Kernprozeß beim Beschwerde-Management	512
9.4.7	Sekundäre Anforderungen an das Beschwerde-Management	517
9.4.8	Zusammenfassung	519
9.5	Teilmodell 2: Forderungensystem	520
9.5.1	Überblick	520
9.5.2	Ermittlung der Relevanzwerte möglicher Qualitätsmerkmale	520
9.5.3	Definition von Qualitätsstandards	522
9.5.4	Umsetzung von Qualitätsstandards	524
9.5.5	Zusammenfassung	525
9.6	Teilmodell 3: Präventionssystem	526
9.6.1	Überblick	526
9.6.2	Prozeßvoraussetzungen	529
9.6.3	Prozeßplanung	533
9.6.4	Prozeßsicherung	535
9.6.5	Reaktionen und Präventionen	537
9.6.6	System-Controlling	539
9.6.7	Zertifizierung des Präventionssystems	540
9.6.8	Zusammenfassung	542
9.7	Literaturempfehlungen	543
9.8	Literaturverzeichnis zu Teil 3	544
	Stichwortverzeichnis	549
	Die Autoren	565