

AUFGABEN UND WANDEL VON ORGANISATIONSABTEILUNGEN IN REGIONALBANKEN

Studie in Kooperation mit

IOM Steinbeis-Hochschule Berlin
Institut für Organisation & Management

INHALT

I. Einleitung	2
II. Eckdaten der Studie	3
III. Ergebnisse:	
1. Die Aufgabengebiete von Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren (k.u.m.) Banken.....	5
2. Die organisatorische Eingliederung von Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren (k.u.m.) Banken.....	8
3. Die Rolle der Organisationsabteilung für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation der Bank	10
4. Die Rolle der Organisationsabteilung für die Organisationsentwicklung der Bank.....	15
5. Die Schnittstelle der Organisationsabteilung zur Personalabteilung	16
6. Mitarbeiter der Organisationsabteilung	17
7. Tipps/Erfahrungen/Anregungen aus den Interviews	20

I. EINLEITUNG

In Kooperation mit der Procedera Consult GmbH hat das Institut für Organisation & Management (IOM) der Steinbeis-Hochschule Berlin eine Studie zu Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken mit bis zu 4.000 Mitarbeitern durchgeführt. Zu dieser Studie haben uns folgende Beobachtungen, die wir in unserer Weiterbildungs- und Beratungstätigkeit machen konnten, veranlasst:

Bis dato herrscht wenig Transparenz darüber, wie Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken organisiert sind. In Folge davon können kaum Aussagen dazu gemacht werden, welche Aufgabenschwerpunkte Organisationsabteilungen in Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen haben und wie sie selbst sinnvoll organisiert sein sollten.

Folgende zwei Ziele haben wir für diese Studie formuliert:

1. Es herrscht Transparenz darüber, in welchen Varianten Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken organisiert sind und welche Aufgaben sie dabei haben.
2. Es können Best Practices aufgezeigt werden, wie Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken abhängig von bestimmten Rahmenbedingungen (insb. ihrer Größe) organisiert sind und welche Aufgaben den Schwerpunkt dieser Abteilungen bilden.

Um diese Ziele zu erreichen, hat das IOM mit den Leiterinnen und Leitern von zentralen Organisationsabteilungen aus kleinen und mittleren Banken telefonische Interviews geführt. Die Interviewpartner hatten den Gesprächsleitfaden vorab zugesandt bekommen, sodass sie den Gesprächsverlauf stets überblicken konnten. Während des Interviews wurden gegebene Informationen schriftlich erfasst. Außerdem wurden die Interviews, sofern die Interviewpartner dem zustimmten, auf Band aufgenommen. Auf Wunsch wurden die Mitschriften zum Interview den Gesprächspartnern zur nochmaligen Überprüfung und/oder zur eigenen Dokumentation zugesandt.

Im Zeitraum September 2014 bis Januar 2015 wurden insgesamt 30 Interviews geführt. Nachfolgend sind die dabei gewonnen Erkenntnisse dargelegt. Angegebene Häufigkeiten für bestimmte Beobachtungen erheben aufgrund der im Vergleich zur Grundgesamtheit kleinen Stichprobe keinen Anspruch auf statistische Verallgemeinerungsfähigkeit. Für 2016 ist geplant, die Stichprobe weiter auszudehnen, um dann auch statistisch stärker belastbare Aussagen über die Verteilung bestimmter Beobachtungen treffen zu können. Auch wenn die Häufigkeitsverteilungen der gemachten Beobachtungen noch nicht statistisch gefestigt sind, so gibt die vorliegende Studie dennoch bereits klare Einblicke in die Art und Weise, wie kleine und mittlere Banken ihre Organisation organisieren.

II. ECKDATEN DER STUDIE

DURCHFÜHRUNG: INSTITUT FÜR ORGANISATION & MANAGEMENT (IOM) AN DER STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN IN KOOPERATION MIT DER PROCEDERA CONSULT GMBH

Ziele der Studie:

Es herrscht Transparenz darüber, in welchen Varianten Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken organisiert sind und welche Aufgaben sie dabei haben.

Es können Best Practices aufgezeigt werden, wie Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken abhängig von bestimmten Rahmenbedingungen (insb. ihrer Größe) organisiert sind und welche Aufgaben den Schwerpunkt dieser Abteilungen bilden.

Methode:

Telefonische Interviews mit den Leiterinnen und Leitern zentraler Organisationsabteilungen und anderen Führungskräften mit Organisationsaufgaben aus kleinen und mittleren Banken.

Grundgesamtheit:

Ca. 2.000 kleine und mittlere Banken in Deutschland

Stichprobe:

30

Zeitraum der Interviews:

September 2014 bis Januar 2015

Reliabilität der Ergebnisse:

Aufgrund der Art der Ziehung der Stichprobe und ihrer bisherigen Größe sind die statistischen Ergebnisse noch nicht verallgemeinerungsfähig.

WER WURDE BEFRAGT?

Banktypen und Größenklassen

	Anzahl der Befragten	Größenklassen nach Mitarbeitern					
		bis 199 MA	200 bis 399 MA	400 bis 599 MA	600 bis 999 MA	1000 bis 1999 MA	2000 bis 4000 MA
Sparkassen	14	0	3	3	4	3	1
Volksbanken und Raiffeisenbanken	3	0	2	1	0	0	0
Andere genossenschaftliche Banken	5	2	2	0	1	0	0
Andere Banken und Finanzdienstleister	8	1	3	1	1	1	1

Befragte Organisationseinheiten und deren Bezeichnungen

Befragte Organisationseinheiten mit weiteren Abteilungen oder Teams für Organisationsaufgaben

	Bezeichnung der übergeordneten Organisationseinheiten ↳ Untergeordnete Organisationseinheiten	Bezeichnung der Leitung
1	Organisations- und Produktivitätsmanagement ↳ Organisationsentwicklung	Bereichsleiter ↳ Abteilungsleiter
1	Personal, Organisation, Verwaltung und Recht ↳ Organisation	Bereichsleiter ↳ Abteilungsleiter
1	Organisation Marktfolge Passiv ↳ Bankbetriebsorganisation	Abteilungsleiter ↳ Teamleiter
1	Organisation ↳ Betriebsorganisation	Abteilungsleiter ↳ Teamleiter
1	Dezernat Steuerung ↳ Organisationsentwicklung	Unternehmensbereichsleiter ↳ Fachbereichsleiter
1	Organisation/Verwaltung ↳ Organisation	Direktor ↳ Abteilungsleiter
1	Organisation ↳ Organisatorische Beratung	Abteilungsleiter ↳ Teamleiter
1	Organisation ↳ Prozesse und Strukturen	Direktor ↳ Teamleiter
Σ 8		

Befragte Organisationseinheiten ohne weitere Abteilungen oder Teams für Organisationsaufgaben

	Bezeichnung der Organisationseinheiten	Bezeichnung der Leitung
4	Organisation	Leiter
3	Organisation	Abteilungsleiter
3	Organisation	Bereichsleiter
2	Betriebsorganisation	Abteilungsleiter
1	Organisation	Referatsleiter
1	Organisation und IT	Abteilungsleiter
1	Organisation/IT	Abteilungsleiter
1	Organisationsentwicklung	Abteilungsleiter
1	Organisationsentwicklung	Bereichsleiter
1	Organisationsentwicklung	Abteilungsleiter
1	Projekt-/Prozess- und IT- Management	Leiter
1	Prozess- und Innovationsmanagement	Abteilungsleiter
1	Prozessmanagement/IT	Abteilungsleiter
1	Vertriebsmanagement	Bereichsleiter
Σ 22		

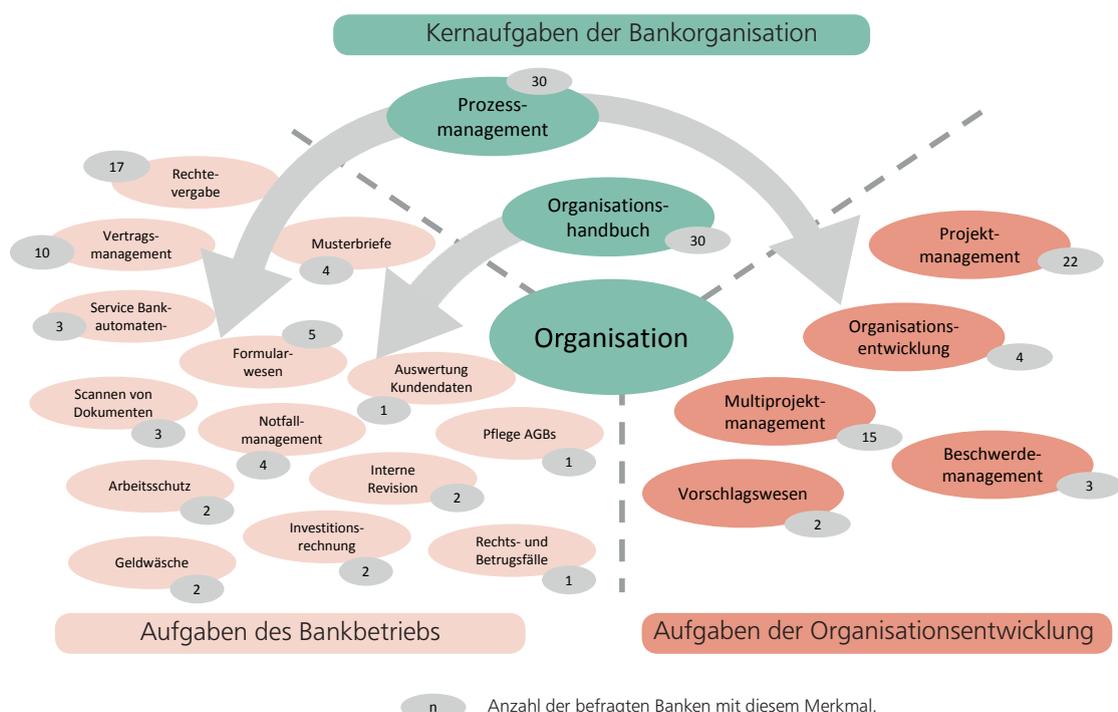
III. ERGEBNISSE :

1. DIE AUFGABENGEBIETE VON ORGANISATIONS- ABTEILUNGEN IN KLEINEN UND MITTLEREN (K.U.M.) BANKEN

Kernaussagen zu den Aufgabengebieten von Organisationsabteilungen in k.u.m. Banken

- > **1.1** Wenn kleine und mittlere Banken Organisationsabteilungen haben, dann sind in diesen Abteilungen immer Aufgaben der Organisations-Dokumentation und Aufgaben des Prozessmanagements angesiedelt. Diese Aufgaben bezeichnen wir als Kernaufgaben der Organisationsabteilung einer Bank bzw. kurz als „Kernaufgaben der Bankorganisation“.
- > **1.2** Abteilungen, in denen diese Kernaufgaben der Bankorganisation angesiedelt sind, können darüber hinaus zahlreiche weitere Aufgaben haben. Hier findet sich eine große Bandbreite verschiedener Aufgabenkombinationen (siehe die Abbildung Seite 6).
- > **1.3** Die weiteren Aufgaben können in Richtung der „Betriebsorganisation“ und/oder in Richtung der „Organisationsentwicklung“ ausgerichtet sein. Unter Betriebsorganisation verstehen wir hier die organisatorische Sicherstellung des laufenden Bankbetriebs. Unter Organisationsentwicklung verstehen wir die Weiterentwicklung der Betriebsorganisation selbst oder die Beteiligung an der Weiterentwicklung der gesamten Organisation der Bank.
- > **1.4** Abteilungen in Banken, die die Kernaufgaben der Bankorganisation und ggf. weitere Aufgaben der Betriebsorganisation und Organisationsentwicklung übernehmen, haben ganz verschiedene Bezeichnungen z.B. „Organisation“, „Betriebsorganisation“, „Organisationsentwicklung“ oder „Prozesse und Strukturen“. Die Bezeichnungen lassen keine eindeutigen Rückschlüsse auf das tatsächlich anzutreffende Aufgabenspektrum der befragten Organisationsabteilungen zu.

AUFGABENGEBIETE INNERHALB VON ORGANISATIONSABTEILUNGEN



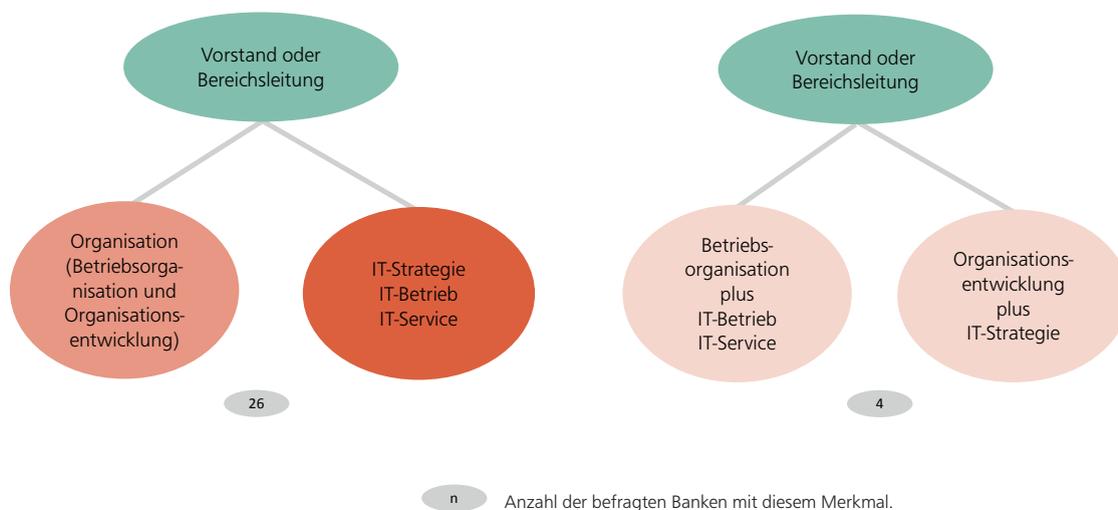
In allen befragten Organisationsabteilungen wurden Aufgaben des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation übernommen. Dies ist eine durchaus markante Gemeinsamkeit aller befragten Organisationsabteilungen. Es ist im Hinblick auf die Aufgabenzuordnung jedoch auch deren einzige Gemeinsamkeit.

Kaum eine der angetroffenen Organisationsabteilungen beschränkt sich nämlich in ihren Aufgaben auf diese beiden Tätigkeitsfelder. Was für Aufgaben in den einzelnen Organisationsabteilungen hinzukommen, divergiert jedoch erheblich. Die Abbildung oben gliedert dieses Spektrum in zwei Bereiche. Auf der linken Seite finden sich Aufgaben, die der Aufrechterhaltung des Bankbetriebs zugerechnet werden können. Auf der rechten Seite finden sich Aufgaben, die der Weiterentwicklung der Organisation einer Bank zugerechnet werden können. Aufgabengebiete wie das Beschwerdemanagement oder das Vorschlagswesen implizieren eine solche Weiterentwicklung nicht eindeutig. Sie bieten aber immerhin die Möglichkeit dazu und werden daher auf der rechten Seite aufgeführt.

Bei der Vielfalt der angeführten Aufgaben zur Aufrechterhaltung des Bankbetriebs scheint jede Bank eigene Wege zu gehen bzw. eigene Aufgabenbündel für die Organisationsabteilung zu definieren. Bei allen diesen Aufgaben ist nicht in Frage zu stellen, dass diese in einer Bank auszuführen sind. Gefragt werden muss aber, ob eine Organisationsabteilung den Aufgaben eines fortschrittlichen Prozessmanagements und der Organisationsentwicklung nachkommen kann, wenn die dafür verantwortlichen Mitarbeiter auch für die Aufgaben des operativen Bankbetriebs zuständig sind. Wie sich gezeigt hat, dominieren die Aufgaben des operativen Tagesgeschäfts dann oft die anderen, eher auf die Entwicklung ausgerichteten Aufgaben. Hier sind größere Häuser im Vorteil, da sie für Bündel dieser Zusatzaufgaben eigene Teams beauftragen können, sodass Aufgaben der Organisationsentwicklung nicht vom operativen Tagesgeschäft verdrängt werden können.

Kernaussagen zu den Aufgabengebieten von Organisationsabteilungen in k.u.m. Banken

- > **1.5** Die überwiegende Mehrzahl der befragten Banken nutzt extern eingekaufte IT-Systeme. Dies gilt sowohl für das Kernbank-System als auch für andere eingesetzte Anwendungen.
- > **1.6** Selbst wenn Banken ihre IT-Anwendungen extern einkaufen, verbleiben oft verschiedene IT-Aufgaben in der Bank. Dies können Aufgaben der IT-Strategie, des IT-Betriebs (z.B. Release-Management, Anforderungsmanagement, Rechteverwaltung) und des IT-Services (z.B. First-Level-Support, Hardware-Betreuung) sein.
- > **1.7** Die in einer Bank verbleibenden IT-Aufgaben werden zum Teil aufbauorganisatorisch völlig eigenständig angesiedelt. Zum Teil werden sie in direkter aufbauorganisatorischer Nachbarschaft zur Organisationsabteilung angesiedelt und zum Teil werden sie mit den Aufgaben der Organisationsabteilung vermischt.

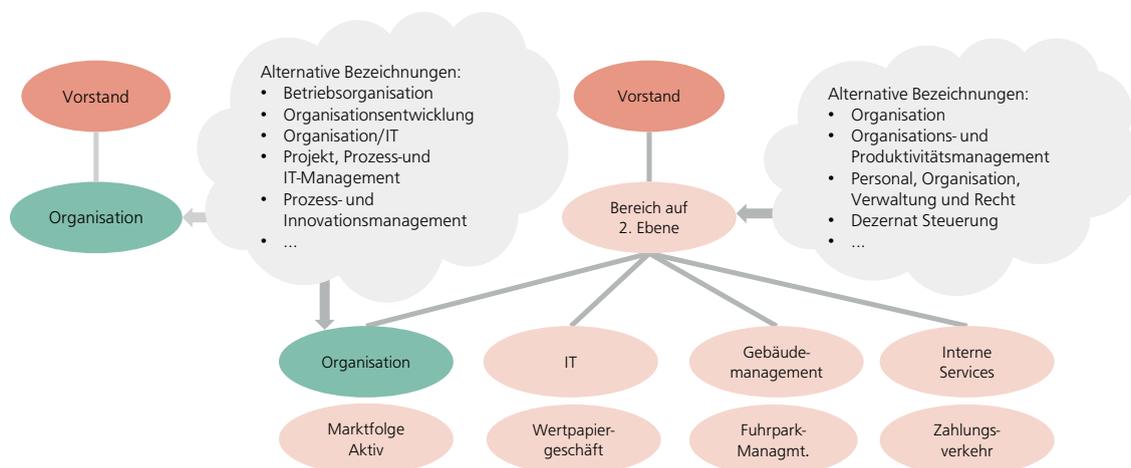


Die Arbeitsteilung bei Organisationsaufgaben und bei IT-Aufgaben erfolgt in den untersuchten Häusern nicht einheitlich. In der Mehrzahl der untersuchten Häuser finden sich neben der Organisationsabteilung eigenständige Abteilungen für die in der Bank zu erledigenden IT-Aufgaben. In einer deutlich kleineren Anzahl der Häuser werden IT-Aufgaben direkt mit Organisationsaufgaben kombiniert. Bemerkenswert ist, dass für beide Arten der Arbeitsteilung von den Befragten gute Argumente vorgetragen werden, die jeweils die andere Art der Arbeitsteilung als eher nachteilig darstellen. Eindeutig zu beantworten ist die Frage nach einer anzustrebenden Arbeitsteilung nicht. Wenn es den Akteuren gelingt, in einzelnen Mitarbeitern ein Kompetenzspektrum abzudecken, das von Organisation bis zu IT reicht, dann ist die Integration dieser Aufgaben sicher vorteilhaft. Da dies aber in vielen Fällen kaum zu leisten ist, darf dies nicht zu einer generellen Empfehlung gemacht werden. Die Gefahr ist, dass Akteure in einer der beiden Kompetenzen stärker geprägt sind und daher den Aufgaben, die die andere Kompetenz erfordern, nicht in gleichem Maße nachgehen können.

2. DIE ORGANISATORISCHE EINGLIEDERUNG VON ORGANISATIONSABTEILUNGEN IN KLEINEN UND MITTLEREN (K.U.M.) BANKEN

Kernaussagen zur organisatorischen Eingliederung von Organisationsabteilungen in k.u.m. Banken

- > **2.1** Organisations- oder Organisations-/IT-Abteilungen werden zum Teil direkt unterhalb des Vorstands angesiedelt. Zum Teil sind sie in einem Unternehmensbereich unter dem Vorstand angesiedelt, dem dann auch viele weitere Unterstützungsaufgaben für die Bank zugeordnet sein können.



In der vorliegenden Studie werden Organisationseinheiten, in denen Aufgaben des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation angesiedelt sind, als „Organisationsabteilung“ bezeichnet. Dazu ist anzumerken, dass diese Abteilungen sich selbst oft andere Namen geben, etwa „Betriebsorganisation“, „Organisationsentwicklung“, „Organisation/IT“ und andere mehr.

Je größer eine Bank ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Organisationsabteilung nicht mehr direkt am Vorstand angesiedelt ist, sondern in einem größeren Bereich unterhalb des Vorstands.

Kernaussagen zur organisatorischen Eingliederung von Organisationsabteilungen in k.u.m. Banken

- > **2.2** Selbst wenn es eine Abteilung mit den Kernaufgaben der Bankorganisation gibt, so muss das nicht bedeuten, dass diese Kernaufgaben dort vollständig abgedeckt werden. Auch andere Abteilungen können an diesen Kernaufgaben beteiligt sein.
- > **2.3** In einer der befragten Banken gibt es gar keine Organisationsabteilung. Dort werden die Kernaufgaben der Bankorganisation vollständig von Fachabteilungen oder anderen Stabsabteilungen übernommen.



Unter den 30 befragten Banken war nur eine Bank, die keine auf Organisationsaufgaben spezialisierte Organisationseinheit hat. Ob dies eine statistische repräsentative Verteilung darstellt, kann nicht beantwortet werden, da sich die Studie ausdrücklich an die Leiter von Organisationsabteilungen gewandt hat. Aus den Gesprächen ist aber der Eindruck entstanden, dass bei Banken mit einer Beschäftigtenzahl von über 150 zumindest mehrheitlich spezialisierte Organisationsabteilungen eingerichtet sind.

Organisationsabteilungen sind jedoch nicht immer exklusiv für die Kernaufgaben der Bankorganisation (Prozessmanagement und Organisations-Dokumentation) zuständig. In einigen Häusern werden Teile dieser Aufgaben auch von anderen spezialisierten Organisationseinheiten übernommen. So werden Aufgaben des Prozessmanagements zum Teil auch von Organisationseinheiten im Bereich der Kreditprozesse übernommen. Aufgaben der Organisations-Dokumentation werden zum Teil auch von Vorstandsstäben übernommen.

3. DIE ROLLE DER ORGANISATIONSABTEILUNG FÜR DAS PROZESSMANAGEMENT UND DIE ORGANISATIONS-DOKUMENTATION DER BANK

Kernaussagen zur Rolle der Organisationsabteilung für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation

- > **3.1** Organisationsabteilungen nehmen in ihrer Kernaufgabe des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation ganz verschiedene Rollen ein.
- > **3.2** Kleine und mittlere Banken nutzen ein großes Spektrum unterschiedlicher und zum Teil sehr individueller Methoden und Tools für ihr Prozessmanagement und ihre Organisations-Dokumentation.

Mögliche Rollen für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation

Insgesamt können die fünf angegebenen Rollen im Prozessmanagement und der Organisations-Dokumentation unterschieden werden. Jede dieser fünf Rollen kann sowohl in der Organisationsabteilung einer Bank (stellvertretend auch für andere spezialisierte Abteilungen wie z.B. Kreditprozesse oder Vorstandsstab), als auch in den Fachbereichen angesiedelt sein.

1. Prozessmanagement-Verantwortliche

Verantwortung für das Prozessmanagement in der Bank übernehmen

2. Prozess-Organisatoren für die Standards

Standards der Organisations- und Prozessdokumentation festlegen

3. Prozess-Organisatoren für die Dokumentation

Prozesse, Arbeitsanweisungen und weitere organisatorische Regelungen dokumentieren

4. Prozessverantwortliche/-eigentümer/-owner

Prozesse kontrollen, Verbesserungshinweise sammeln und umsetzen, Aktualität sicherstellen, Dokumentation prüfen und freigeben

5. Prozessbeteiligte

Verbesserungshinweise zu einzelnen Prozessen geben

Mögliche Rollenverteilungen für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation: Typ 1

Typ	Rollen	Bank-organisation	Fachbereiche
1	1. Prozessmanagement-Verantwortliche Verantwortung für das Prozessmanagement in der Bank übernehmen		
	2. Prozess-Organisatoren für die Standards Standards der Organisations- und Prozessdokumentation festlegen		
	3. Prozess-Organisatoren für die Dokumentation Prozesse, Arbeitsanweisungen und weitere organisatorische Regelungen dokumentieren		
	4. Prozessverantwortliche/-eigentümer/-owner Prozesse kontrollieren, Verbesserungshinweise sammeln und umsetzen, Aktualität sicherstellen, Dokumentation prüfen und freigeben		
	5. Prozessbeteiligte Verbesserungshinweise zu einzelnen Prozessen geben		

Legende: = Hauptverantwortung = Mitverantwortung = keine Beteiligung

Im Typ 1 übernimmt die Organisationsabteilung die ersten vier Rollen des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation. Nur die 5. Rolle wird auch von den Fachbereichen bedient. Hier handelt es sich um ein sehr zentral angelegtes Prozessmanagement und eine ebenso zentral angelegte Organisations-Dokumentation.

Mögliche Rollenverteilungen für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation: Typ 2

Typ	Rollen	Bank-organisation	Fachbereiche
2	1. Prozessmanagement-Verantwortliche Verantwortung für das Prozessmanagement in der Bank übernehmen		
	2. Prozess-Organisatoren für die Standards Standards der Organisations- und Prozessdokumentation festlegen		
	3. Prozess-Organisatoren für die Dokumentation Prozesse, Arbeitsanweisungen und weitere organisatorische Regelungen dokumentieren		
	4. Prozessverantwortliche/-eigentümer/-owner Prozesse kontrollieren, Verbesserungshinweise sammeln und umsetzen, Aktualität sicherstellen, Dokumentation prüfen und freigeben		
	5. Prozessbeteiligte Verbesserungshinweise zu einzelnen Prozessen geben		

Legende: = Hauptverantwortung = Mitverantwortung = keine Beteiligung

Im Typ 2 liegt die Hauptverantwortung für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation noch in der Organisationsabteilung. Die Rollen 4 und 5 werden aber in den Fachbereichen angesiedelt und dort von der Organisationsabteilung unterstützt. Umgekehrt unterstützen die Fachbereiche bereits die Dokumentation.

Mögliche Rollenverteilungen für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation: Typ 3

Typ	Rollen	Bank-organisation	Fachbereiche
3	1. Prozessmanagement-Verantwortliche Verantwortung für das Prozessmanagement in der Bank übernehmen	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	2. Prozess-Organisatoren für die Standards Standards der Organisations- und Prozessdokumentation festlegen	Hauptverantwortung	keine Beteiligung
	3. Prozess-Organisatoren für die Dokumentation Prozesse, Arbeitsanweisungen und weitere organisatorische Regelungen dokumentieren	Mitverantwortung	Hauptverantwortung
	4. Prozessverantwortliche/-eigentümer/-owner Prozesse kontrollieren, Verbesserungshinweise sammeln und umsetzen, Aktualität sicherstellen, Dokumentation prüfen und freigeben	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	5. Prozessbeteiligte Verbesserungshinweise zu einzelnen Prozessen geben	Mitverantwortung	Hauptverantwortung

Legende: ■ = Hauptverantwortung ■ = Mitverantwortung ■ = keine Beteiligung

Im Typ 3 übernehmen die Fachbereiche auch die Hauptverantwortung für das Prozessmanagement. Die Organisationsabteilung liefert die Standards, unterstützt auf Wunsch der Fachbereiche die Dokumentation und unterstützt die Prozesseigentümer mit eigenen Verbesserungshinweisen.

Mögliche Rollenverteilungen für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation: Typ 4

Typ	Rollen	Bank-organisation	Fachbereiche
4	1. Prozessmanagement-Verantwortliche Verantwortung für das Prozessmanagement in der Bank übernehmen	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	2. Prozess-Organisatoren für die Standards Standards der Organisations- und Prozessdokumentation festlegen	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	3. Prozess-Organisatoren für die Dokumentation Prozesse, Arbeitsanweisungen und weitere organisatorische Regelungen dokumentieren	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	4. Prozessverantwortliche/-eigentümer/-owner Prozesse kontrollieren, Verbesserungshinweise sammeln und umsetzen, Aktualität sicherstellen, Dokumentation prüfen und freigeben	keine Beteiligung	Hauptverantwortung
	5. Prozessbeteiligte Verbesserungshinweise zu einzelnen Prozessen geben	keine Beteiligung	Hauptverantwortung

Legende: ■ = Hauptverantwortung ■ = keine Beteiligung

Typ 4 steht für die Situation, dass es keine Organisationsabteilung in einer Bank gibt und dass auch keine anderen dafür in Frage kommenden Abteilungen (Kreditprozesse oder Vorstandsstab) mit entsprechenden Aufgaben betraut sind.

Kernaussagen zur Rolle der Organisationsabteilung für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation

- > **3.3** Wenn alle Rollen und Aufgaben des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation in der Organisationsabteilung liegen (Typ 1), dann bedeutet dies nicht automatisch, dass diese die Aufgaben inhaltlich überzeugend erfüllen kann und dass die Fachabteilungen von den Ergebnissen Notiz nehmen.
- > **3.4** Wenn die Organisationsabteilung die Hauptverantwortung für das Prozessmanagement hat, die Fachabteilungen aber die Rollen der Prozesseigentümer übernehmen (Typ 2), ergeben sich aus Sicht der befragten Banken bessere Chancen für die Erreichung einer hohen Reife des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation.
- > **3.5** Wenn die Fachabteilungen auch die Hauptverantwortung für das Prozessmanagement und die Organisations-Dokumentation übernehmen, die Organisationsabteilung aber die Standards liefert und bei der Dokumentation unterstützt (Typ 3), ergeben sich aus Sicht der befragten Banken die besten Chancen für die Erreichung einer hohen Reife des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation.
- > **3.6** Auch wenn alle Rollen des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation in den Fachbereichen liegen (Typ 4), kann ein hoher Reifegrad des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation erzielt werden. Jedoch ist das Ziel eines hohen Reifegrades mit diesem Typ nach Aussage der Befragten eher schwieriger zu erreichen.
- > **3.7** Weitgehend unabhängig von dem in einer Bank gewählten Rollenmodell ist nur ein Drittel der befragten Interviewpartner mit dem erreichten Reifegrad des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation ihres Hauses zufrieden. Entsprechend sieht die Mehrzahl der befragten Personen hier den größten Entwicklungsbedarf der Organisation für die Zukunft.

Während die Rollenverteilung nach dem Typ 1 von den Befragten eher als Übergangs- oder Notlösung aufgrund besonderer Randbedingungen betrachtet wird, gelten – zumindest in den größeren befragten Banken – die Rollenverteilung nach Typ 2 und insbesondere nach Typ 3 als am vorteilhaftesten für die Umsetzung eines professionellen Prozessmanagements und einer entsprechenden Organisations-Dokumentation. Die Rollenverteilung nach dem Typ 4 fand sich nur in einer der befragten Banken (es handelt sich um eine kleinere Bank) und wurde dort ebenfalls als positiv eingeschätzt.

Empfundene Reife des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation

„Wir sind im Moment mehr damit beschäftigt, die Aufsicht zufrieden zu stellen, als die Prozessoptimierungsvorschläge der internen Kunden und die entsprechenden Potenziale anzugehen.“

Zitat eines Befragten, das in ähnlicher Form von vielen Befragten zu hören war.

Auch bei den vielfach als vorteilhaft eingeschätzten Rollenmodellen vom Typ 2 und Typ 3 berichten nicht alle Befragten von einem aus ihrer Sicht bereits völlig zufriedenstellend umgesetzten Prozessmanagement. Ein Grund dafür mag in der Erfahrung liegen, die in dem gerade angeführten Zitat zu hören ist: Die Anforderungen der Bankenaufsicht binden gegenwärtig in vielen Banken so viele Ressourcen, dass für ein aktives Prozessmanagement, das über die Dokumentation von Prozessen hinausgeht, kaum Ressourcen verbleiben. Daneben wird aber auch – durchaus selbstkritisch – an verschiedenen Stellen hinterfragt, ob die Kompetenzen, die ein professionelles Prozessmanagement an alle Spezialisten in der Organisationsabteilung ebenso wie an alle Fachbereiche stellt, in allen Banken ausreichend erfüllt sind, um zu einer hohen Reife im Prozessmanagement und in der Organisations-Dokumentation zu gelangen.

Typen	Anzahl der befragten Banken mit diesem Typ	Anzahl der befragten Banken, die angeben, mit dem angegebene Typ eine hohe Reife des Prozessmanagements und der Organisations-Dokumentation erreicht zu haben
Typ 1	5	0
Typ 2	12	4
Typ 3	12	5
Typ 4	1	1

Die Tabelle zeigt, dass bei Typ 2 genau ein Drittel der Befragten mit der erreichten Reife des Prozessmanagements zufrieden ist und bei Typ 3 nur fünf von zwölf Banken zufrieden sind. Die Bank, die den Typ 4 realisiert hat, ist mit der erreichten Reife des Prozessmanagement zufrieden. Anzumerken ist, dass hier die Selbsteinschätzung der Interviewpartner wiedergegeben wird. Im Rahmen der Studie konnte keine neutrale Messung der in den befragten Häusern vorhandenen Reife des Prozessmanagements vorgenommen werden.

4. DIE ROLLE DER ORGANISATIONSABTEILUNG FÜR DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG DER BANK

Kernaussagen zur Rolle der Organisationsabteilung für die Organisationsentwicklung der Bank

- > **4.1** Selbst wenn Organisationsabteilungen die Bezeichnung „Organisationsentwicklung“ tragen, kann es sein, dass dort primär die Kernaufgaben der Bankorganisation angesiedelt sind.
- > **4.2** Wenn wir Organisationsentwicklung als die aktiv gestaltende Weiterentwicklung der Organisation des Hauses verstehen, dann befassen sich nur 12 der 30 befragten Organisationsabteilungen zu mehr als 25% ihrer Kapazität mit entsprechenden Organisationsaufgaben.
- > **4.3** Dies wird vielfach durchaus gesehen und auch bedauert. Als Grund für die Zurückhaltung in Sachen Organisationsentwicklung wird regelmäßig der große Ressourcenbedarf zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen der Betriebsorganisation genannt.

Organisationsabteilungen in Banken haben vielfach Aufgabengebiete aus dem Bereich der Organisationsentwicklung bei sich angesiedelt (siehe dazu die Abbildung auf Seite 6). An vorderster Stelle zu nennen ist hier das Projektmanagement, häufig auch ergänzt um das Multiprojektmanagement. Hier ist es Aufgabe der Organisationsabteilung, Personalressourcen und entsprechende Kompetenzen bereitzustellen, um Projekte zur Weiterentwicklung der Bank zu begleiten und/oder zu steuern. Ähnlich wie bereits beim Prozessmanagement beschrieben, erleben sich nicht alle Organisationsabteilungen, die diese Aufgaben übertragen bekommen haben, im Hinblick auf die verfügbaren Kompetenzen und Zeitressourcen als optimal dafür ausgestattet. Dies führt dazu, dass selbst solche Organisationsabteilungen, die den Namen „Organisationsentwicklung“ tragen, sich teilweise stärker als klassische Betriebsorganisatoren erleben.

5. DIE SCHNITTSTELLE DER ORGANISATIONS- ABTEILUNG ZUR PERSONALABTEILUNG

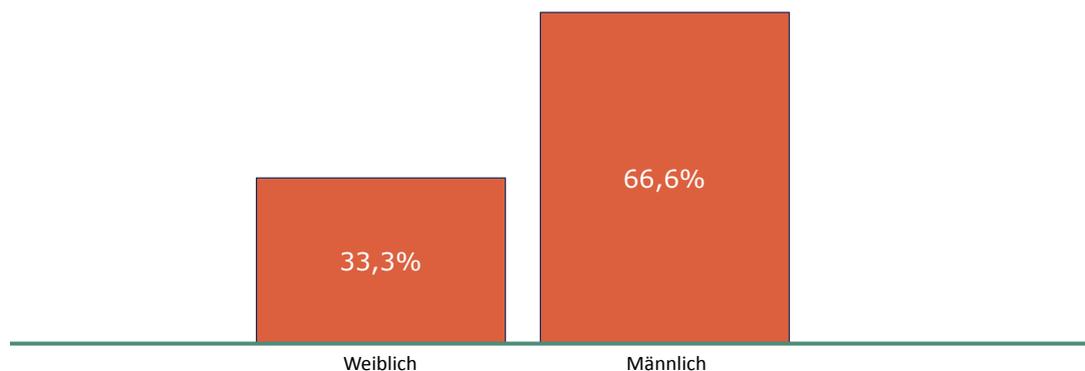
Kernaussagen zur Schnittstelle der Organisations- abteilung mit der Personalabteilung

- > **5.1** Viele Organisationsabteilungen in kleinen und mittleren Banken erleben nicht nur sich selbst als mehr verwaltend denn gestaltend. Die in den befragten Häusern vorhandenen Personalabteilungen werden in mindestens gleicher Häufigkeit als mehr verwaltend denn gestaltend erlebt.
- > **5.2** Die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Personal beschränkt sich daher oft auf das für die Verwaltung Notwendige.
- > **5.3** Von einer gemeinsam gedachten und umgesetzten Personal- und Organisationsentwicklung berichten nur drei der befragten Banken.

Während Organisationsspezialisten in Industrieunternehmen häufig auch unmittelbar verbunden mit Personalspezialisten arbeiten und es hier also sowohl enge Schnittstellen zwischen Organisation und Personal auf der einen Seite sowie Organisation und IT auf der anderen Seite gibt, dominiert in den untersuchten Banken die Nähe der Organisationsabteilung zu IT-Abteilungen. Eine unmittelbare organisatorische Verbindung von Organisationsabteilung und Personalabteilung fand sich in keiner der befragten Banken. Dies ist sicher den Kernaufgaben von Organisationsabteilung in Banken geschuldet, die im Prozessmanagement und in der Organisations-Dokumentation liegen. Dennoch gibt es auch in Banken zahlreiche Herausforderungen der Organisation, die einen engen Personalbezug haben. Zu denken ist etwa an die Entwicklung von Gehalts- und Anreizsystemen oder von Beurteilungssystemen. Aber auch die Herausforderung der Organisationsentwicklung, die gegenwärtig vielfach als Change Management bezeichnet wird, ist in vielen Industrieunternehmen mit der Personalabteilung verbunden. Es mag ein Ausdruck der eher geringen Ausprägung der Organisationsentwicklung in regionalen Banken sein, dass hier eine Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ebenfalls häufig noch wenig ausgeprägt ist.

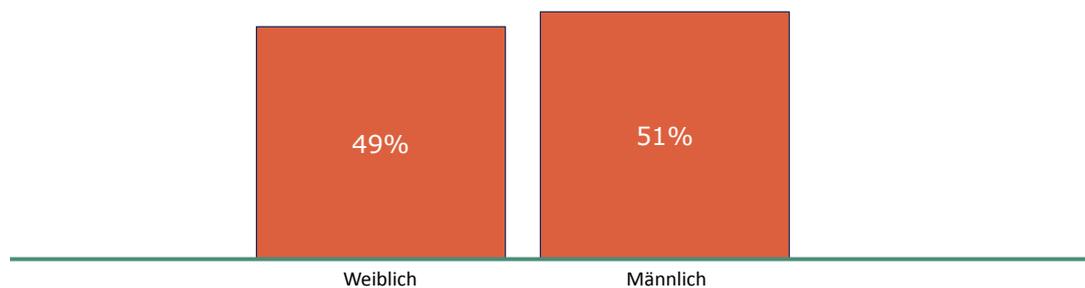
6. MITARBEITER DER ORGANISATIONSABTEILUNG

Geschlecht der 30 befragten Organisationsleiter



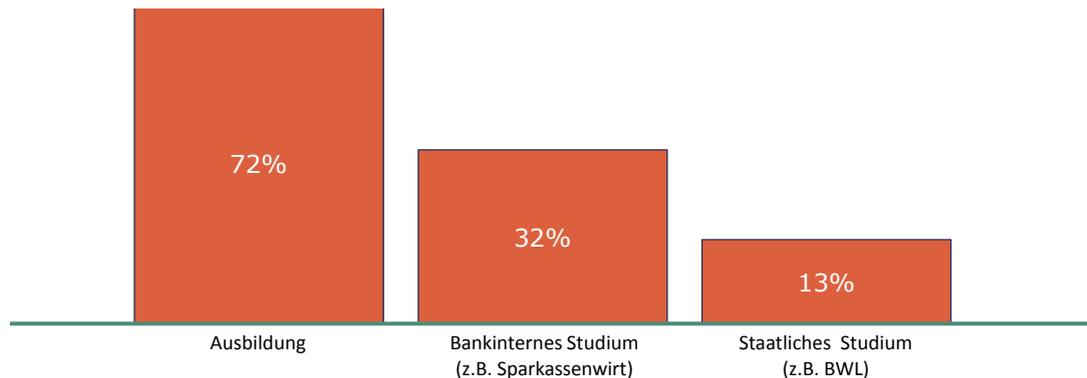
Von den 30 befragten Leitern aus Organisationsabteilung sind exakt ein Drittel Frauen und zwei Drittel Männer.

Geschlecht der 230 Mitarbeiter aus den befragten Organisationsabteilungen



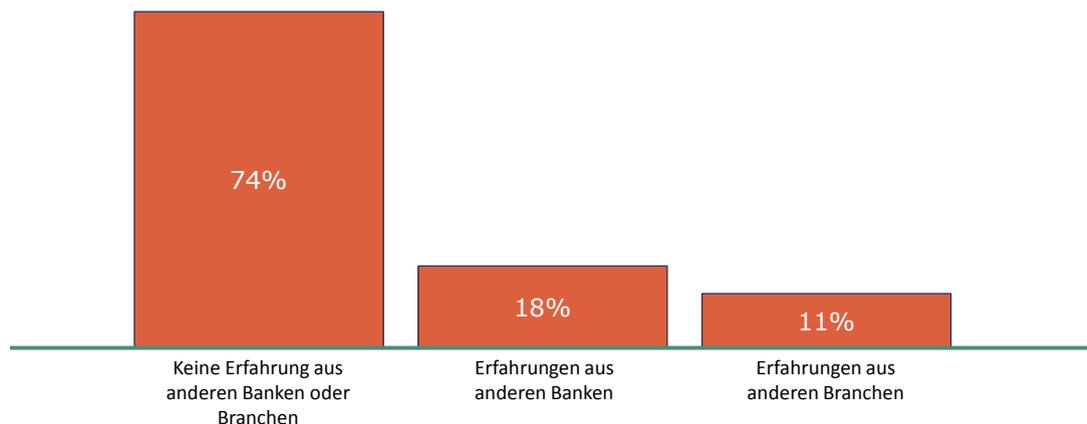
Die Verteilung der Geschlechter bei allen Mitarbeitern der untersuchten Organisationsabteilungen (inkl. deren Leiter) zeigt nahezu eine Gleichverteilung zwischen Frauen und Männern. Auch hier sei aber noch einmal darauf hingewiesen: Diese, wie auch die vorgenannten Angaben, können nicht als statistisch abgesichert betrachtet werden. Gezeigt wird lediglich die Verteilung innerhalb der untersuchten Stichprobe.

Formale Bildungsabschlüsse der insgesamt 260 Beschäftigten (inkl. Leiter) in den befragten Organisationsabteilungen



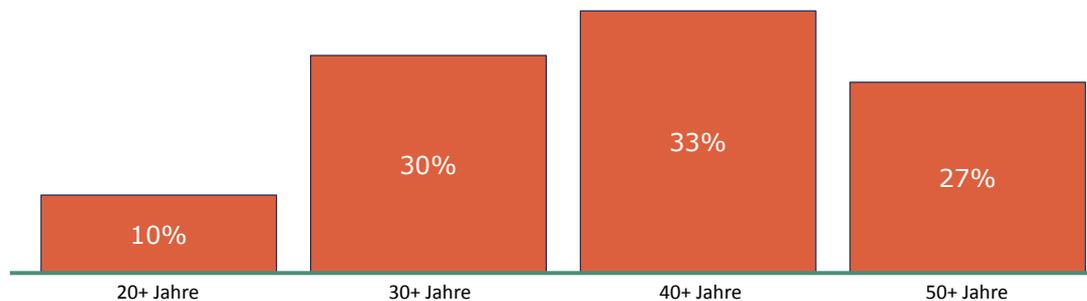
Gefragt wurde in der Studie auch nach den formalen Bildungsabschlüssen der Mitarbeiter in den untersuchten Organisationsabteilungen. 72 % der hier Beschäftigten haben eine Bankausbildung durchlaufen, 32 % haben ein Studium innerhalb eines Bankensektors (Sparkassenakademie, Genossenschaftsakademie) absolviert und 13 % haben ein Studium an einer staatlichen Hochschule abgeschlossen.

Berufserfahrungen der 260 Beschäftigten außerhalb des eigenen Hauses



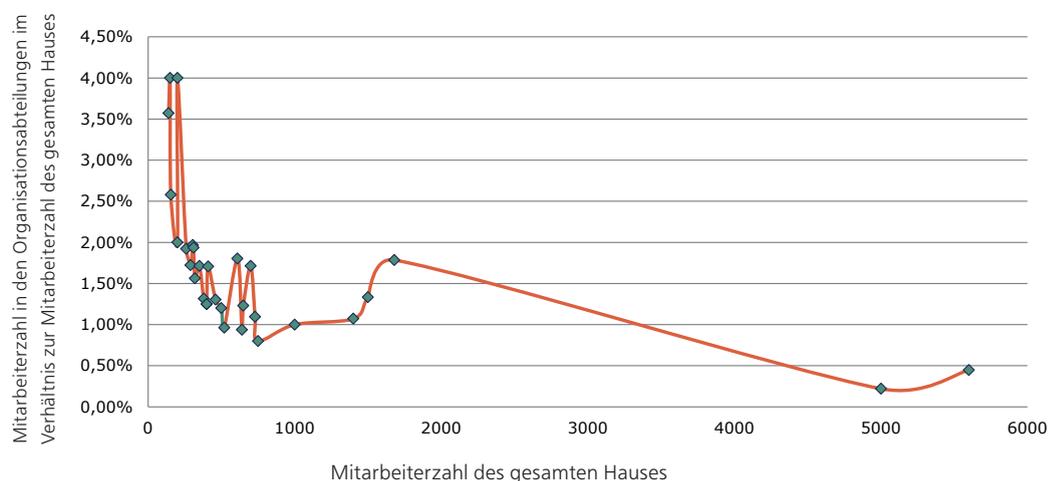
Die Frage nach der Berufserfahrung der 260 Beschäftigten aus den untersuchten 30 Organisationsabteilungen zeigt, dass 74 % der hier Beschäftigten bisher ausschließlich das eigene Haus als Arbeitgeber kennengelernt haben. 18 % konnten Erfahrungen auch in anderen Banken sammeln und 11 % konnten Erfahrungen in anderen Branchen sammeln. Die Aufsummierung zeigt, dass 3 % der Beschäftigten sowohl Erfahrungen in anderen Banken als auch in anderen Branchen gesammelt haben.

Altersverteilung der 260 Beschäftigten in den befragten Organisationsabteilungen



Bei der Altersverteilung ergibt sich ein durchaus noch als ausgewogen zu bewertendes Bild. Nur 10 % der Beschäftigten in Organisationsabteilungen sind zwischen 20 und 30 Jahre alt. Wenn man jedoch bedenkt, dass Organisationsarbeit einiges an Berufserfahrung erfordert und – zumindest noch – keinen typischen Einstieg in das Berufsleben darstellt, dann stellt dies kein Ergebnis dar, das besonders irritieren müsste.

Mitarbeiterzahl in den Organisationsabteilungen im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl des gesamten Hauses



Wenn man die Anzahl der Beschäftigten in einer Organisationsabteilung ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten des jeweiligen Hauses setzt, dann ergibt sich ein Verhältnis, das um 2 % schwankt. In kleinen Häusern kann dieses Verhältnis auch bei 4 % liegen. In sehr großen Häusern liegt es zum Teil bei weniger als einem halben Prozent. Da die einer Organisationsabteilung zugeordneten Aufgaben jedoch stark schwanken können und insbesondere in kleinen Häusern Organisationsabteilungen vielfach ein eher größeres Aufgabenspektrum abdecken müssen, sind die Werte zwischen kleinen und großen Häusern nicht exakt vergleichbar. Ebenfalls berücksichtigt diese Auswertung nicht, wie gut bzw. mit welcher Reife es einer Organisationsabteilung gelingt, Aufgaben des Prozessmanagements, der Organisations-Dokumentation und der Organisationsentwicklung zu erfüllen.

7. TIPPS/ERFAHRUNGEN/ANREGUNGEN AUS DEN INTERVIEWS

Diese Studie schließt mit einigen Beobachtungen und Anregungen aus den Interviews ab, die das bisher genannte ergänzen oder noch einmal in einem anderen Licht darstellen.

- > **7.1** Der Aufbau einer effizienten und agilen Prozessorganisation muss mit einer höheren Ressourcenausstattung hinterlegt werden als der anschließende Betrieb.
- > **7.2** Teams, die für den Aufbau einer effizienten Prozessorganisation und die Entwicklung einer modernen Prozesskultur zuständig sind, sollten nicht gleichzeitig für eine Fülle anderer operativer Aufgaben der Betriebsorganisation zuständig sein. Sonst droht der Aufbau einer effizienten Prozessorganisation im Tagesgeschäft unterzugehen.
- > **7.3** Die Organisationsabteilung sollte Station für jeden Auszubildenden der Bank sein. Auszubildende lernen so die Herausforderungen der Bankorganisation kennen und werden zu „Botschaftern“ der Organisation in den Fachbereichen.
- > **7.4a** Limitierender Faktor für den Einfluss einer Organisationsabteilung auf die Bank ist die Macht, die ihr vom Vorstand zugestanden wird.
- > **7.4b** Jedoch: Vorstände gewähren Organisationsabteilungen mehr Macht, wenn diese positiven Einfluss auf das Haus nehmen, ohne bereits offiziell Macht zu haben.
- > **7.5** Wenn die Mitarbeiter der Organisationsabteilung einer Bank die Kompetenzspitze zum Thema Organisation darstellen wollen, dann müssen sie sich kontinuierlich weiterbilden. Dies ist nicht nur fachlich aufgrund immer wieder neu entstehender Anforderungen und Werkzeuge erforderlich. Es ist auch unverzichtbar, um als Organisator ein glaubwürdiges Rollenmodell für kontinuierliche Weiterentwicklung zu sein.

Empfohlene Zitierweise:
Aulinger, Andreas (2015): Aufbau und Wandel von Organisationsabteilungen in Regionalbanken.
Studie von Procedera Consult GmbH in Kooperation mit dem Institut für Organisation & Management
(IOM) an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Herausgeber:

IOM | Institut für Organisation & Management
Steinbeis-Hochschule Berlin
Franklinstraße 13A
10587 Berlin
Tel: +49 (30) 7 62 39 22-60
info@steinbeis-iom.de
www.steinbeis-iom.de

ProCedera Consult GmbH
Emser Platz 2
10719 Berlin
Tel: +49 (30) 8 60 08 22-0
info@procedera.de
www.procedera.de

Studiendurchführung: Prof. Dr. Andreas Aulinger