

Martens

Organisationsprüfung

Dr. Helmut Martens
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Organisationsprüfung

Grundsätze und Verfahren



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

ISBN-13: 978-3-409-35031-0
DOI: 10.1007/978-3-322-84358-6

e-ISBN-13: 978-3-322-84358-6

Copyright by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1972

Vorwort

Aufgabe dieser Arbeit ist es, Grundsätze für Organisationsprüfungen zu entwickeln und das Verfahren der Organisationsprüfung darzustellen.

Die Grundsätze der Organisationsprüfung ergeben sich aus den persönlichen Anforderungen an den Organisationsprüfer (*subjektbezogene Grundsätze*), dem Wesen des Prüfungsgegenstandes Organisation (*objektbezogene Grundsätze*) und den Besonderheiten des Verfahrens der Organisationsprüfung (*verfahrensbezogene Grundsätze*). Ich versuche, *Grundsätze ordnungsmäßiger Organisationsprüfungen* zu entwerfen.

Das Verfahren der Organisationsprüfung wird in seinen *Phasen*, seinen *Stufen* und in seiner *Technik* dargestellt. Dabei kommt es mir weniger auf Einzelheiten als vielmehr auf die wesentlichen Vorgänge und ihren methodischen Zusammenhang an. Ich habe mich bemüht, das im Schrifttum enthaltene grundlegende Gedankengut zur Organisationsanalyse und -synthese in den *Verfahrenszusammenhang* der *Organisationsprüfung* einzuordnen.

Die Untersuchung läßt eine Verbindung zwischen Organisationsprüfung, Organisationsplanung und Organisationsberatung erkennen, die in der Natur des Prüfungsvorganges begründet liegt. Dieser prozeßbedingte Zusammenhang ist eine Erklärung dafür, daß in der Praxis Organisationsprüfungen meist in Organisationsberatungen übergehen.

Ein empirisches Prüfungsbeispiel ergänzt die Arbeit. Es soll die allgemeinen Ausführungen erläutern und erhärten.

Im Vordergrund der Untersuchung steht die freiberufliche Organisationsprüfung. Zwischen externer und interner Organisationsprüfung besteht jedoch in den Verfahrensgrundzügen kein Unterschied. Außerdem sollten die wichtigsten Grundsätze externer Organisationsprüfer auch für interne Prüfungen gelten.

Helmut Martens

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Das Wesen der Organisationsprüfung	11
I. Organisation	11
II. Prüfung	12
III. Organisationsprüfung	13
B. Allgemeine Grundsätze der Organisationsprüfung	17
I. Subjektbezogene Grundsätze der Organisationsprüfung . . .	18
1. Grundsatz der Gewissenhaftigkeit	18
2. Grundsatz der Unbefangenheit	20
II. Objektbezogene Grundsätze der Organisationsprüfung . . .	22
1. Grundsatz der Beachtung des Organisationszusammen- hanges	22
2. Grundsatz der Zielbezogenheit der Prüfung	23
3. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit der Prüfung	24
C. Verfahren der Organisationsprüfung	27
I. Verfahrensphasen der Organisationsprüfung	27
1. Planung der Organisationsprüfung	27
2. Durchführung der Organisationsprüfung	32
3. Kontrolle der Organisationsprüfung	32
II. Verfahrensstufen der Organisationsprüfung	33
1. Ermittlung des Istzustandes der Organisation	33
2. Ermittlung des Sollzustandes der Organisation	36
a) Die Sollarten	36
b) Der Sollermittlungsprozeß	40

	Seite
c) Organisatorische Sollermittlungsmethoden	44
aa) Organisatorische Sollermittlungsmethoden der Aufbauorganisation	45
(1) Aufgabenanalyse	45
(2) Aufgabensynthese	52
bb) Organisatorische Sollermittlungsmethoden der Ablauforganisation	62
(1) Arbeitsanalyse	63
(2) Arbeitssynthese	64
3. Vergleich des Istzustandes mit dem Sollzustand der Organisation	65
4. Beurteilung festgestellter Abweichungen zwischen dem Ist- und dem Sollzustand der Organisation	68
5. Berichterstattung über die Organisationsprüfung	71
III. Verfahrenstechnik der Organisationsprüfung	71
1. Organisationsbesichtigung	72
2. Organisationszeitstudie	74
3. Untersuchung schriftlicher Organisationsunterlagen	74
4. Organisationsbefragung	76
a) Mündliche Befragung	77
b) Schriftliche Befragung	78
5. Organisationsbesprechung	80
6. Anlage von Organisationsaufzeichnungen	81
7. Organisationsprüfliste	82
8. Organisationsvergleich	83
9. Einholung von Gutachten	85
10. Schöpferische Organisationsüberlegung	86
D. Grundsätze ordnungsmäßiger Organisationsprüfungen	87
I. Vorbemerkungen	87
II. Aufgaben der Organisationsprüfung	87

	Seite
III. Auftragsgrundsätze	88
IV. Grundsätze der Auftragsdurchführung	89
1. Prüfungsziele und Prüfungszusammenhang	89
2. Wirtschaftlichkeit der Prüfung	89
3. Berufliche Pflichten	89
4. Planung und Beaufsichtigung der Prüfung	90
5. Vorgang und Umfang der Prüfung	90
a) Ermittlung des Organisationszustandes	90
b) Beurteilung des Organisationszustandes und Organisationsvorschläge	90
6. Prüfungstechnik	92
a) Besichtigungen	92
b) Befragungen	92
c) Prüfungsaufzeichnungen	92
7. Berichterstattung	92
E. Darstellung von Grundsätzen und Verfahren der Organisationsprüfung an einem praktischen Fall	95
I. Auftrag	95
II. Auftragsdurchführung	95
1. Prüfungsplanung	95
2. Prüfungsdurchführung	95
a) Ermittlung des Organisationszustandes	95
b) Beurteilung des Organisationszustandes	97
Literaturverzeichnis	101
Namenverzeichnis	105
Sachverzeichnis	107