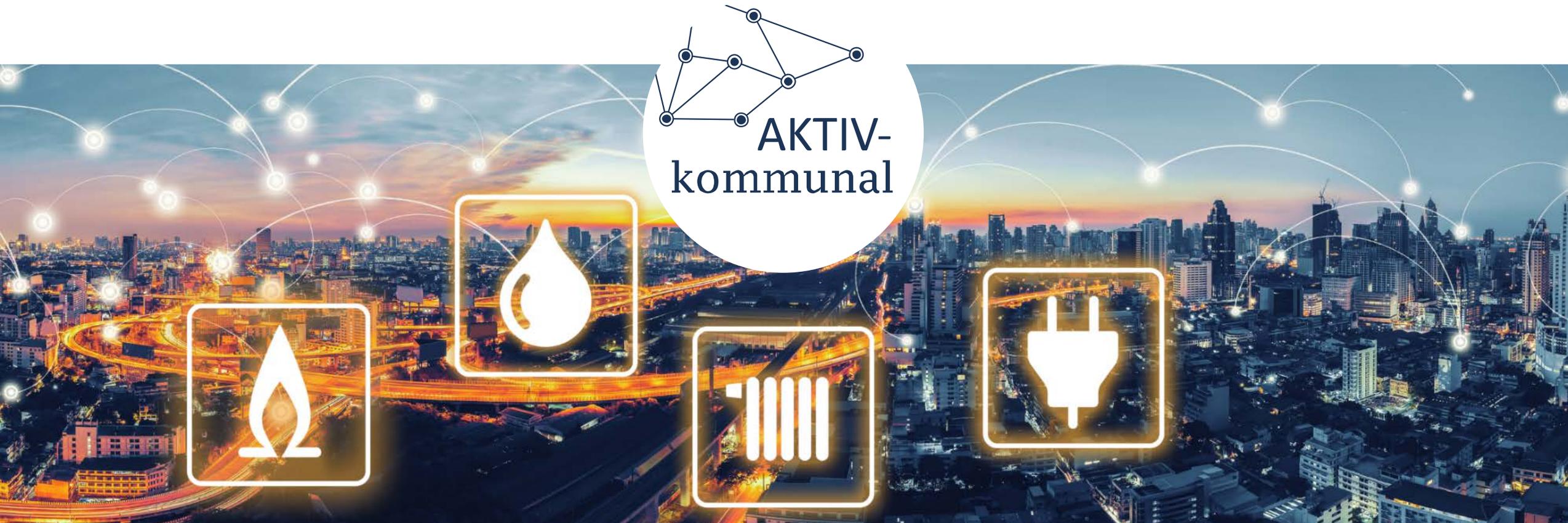


5 Aufnahme der IST-Prozesse vorbereiten

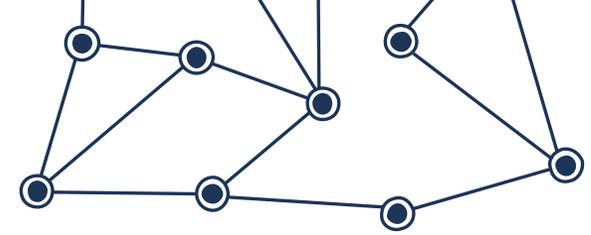
5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen



Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen



Warum ist der Teilschritt wichtig?

Um einen Prozess digitalisieren zu können muss dieser zuerst dokumentiert vorliegen. Je nach Ziel und Rahmenbedingungen des Projekts (Zeit, Kosten, Stakeholder) muss eine andere Methode zur Prozessaufnahme verwendet werden.

Was ist im Teilschritt konkret zu tun?

In diesem Teilschritt geht es darum, die Entscheidung für eine Erhebungstechnik zu treffen und daraufhin die Aufnahme des Prozesses einzuleiten.

Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?

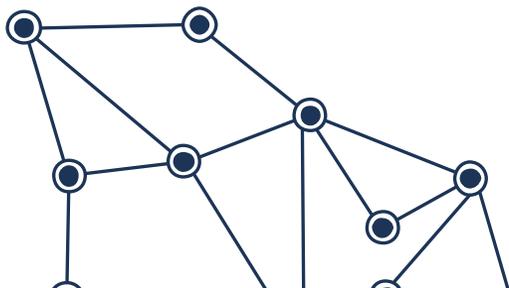
Es gibt kurze Einweisungen in die Dokumentationsformen [Beobachtung](#), [Interview](#), [Fragebogen](#) und [Workshop](#). Speziell für die Durchführung von Interviews wurde ein Leitfaden bereitgestellt. Um die Entscheidung für eine Methode zu erleichtern, wurden darüber hinaus die Methoden in ihren [Vor- und Nachteilen](#) verglichen.

Wo finde ich weiterführende Informationen?

Neben dem umfassenden Handbuch des [BMI zum Thema Organisationsuntersuchungen](#), kann der Leitfaden „[Geschäftsprozesse richtig dokumentieren](#)“ von Mittelstand-Digital empfohlen werden. Dieser bereitet die Thematik mit Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen auf.

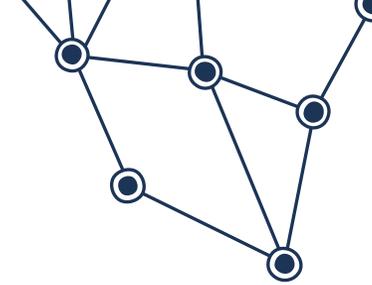
Wie geht es weiter?

Im nächsten übergeordneten Prozessschritt wird der IST-Prozess erhoben und mit Blick darauf ein [Workshopkonzept](#) vorgestellt.



5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

Methode: Beobachtung



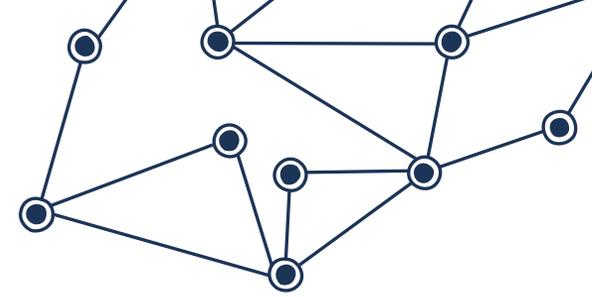
Spezifische Formen der Beobachtung sind die so genannte Selbstaufschreibung und die Multimomentstudie. Diese beiden Methoden eignen sich für vertiefte Erhebungen von einzelnen Schritten aus beobachteten Abläufen.

- Die Selbstaufschreibung oder Selbstnotierung entspricht einer Eigenerhebung der Beschäftigten im Untersuchungsbereich. Die Selbstaufschreibung soll mehrmals durchgeführt sowie überprüft/plausibilisiert werden, da sie ohne Kontrolle durch einen Beobachter erfolgt. Mit der Selbstaufschreibung können neben Bearbeitungszeiten und Aufgaben auch Kommunikationsbeziehungen ermittelt werden.
- Die Multimomentaufnahme ist ein Stichprobenverfahren zur Ermittlung der Auftrittshäufigkeit zuvor festgelegter Ereignisse. Es werden Kurzzeitbeobachtungen an gleichartigen Arbeitssystemen durchgeführt, ohne dass der Beobachtete aktiv (z. B. Auskünfte oder Unterbrechungen) involviert wird. Die Vorgänge zu festgelegten Zeitpunkten auf Rundgängen beobachtet und dokumentiert.

Quelle : Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 213f., 222f.
Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

Methode: Interview



Anwendung der „Interview-Methode“		
Schritt	Check	Beschreibung
Zu untersuchendes „Problem“ im Unternehmen feststellen		
Vorbereitungsphase des Interviews:		
Inhalt (Fragen) festlegen		
Zeit festlegen (Ist für ausreichende Pausen gesorgt?)		
Ort festlegen (Ist die Umgebung für die befragten vertraut?)		
Interviewpartner festlegen		
Interviewform festlegen		
Fragen niederschreiben und strukturieren:		

Als Interview wird die mündliche Befragung einer oder mehrerer Personen verstanden. Es dient der zweckgerichteten Informationsgewinnung durch gezielte Fragen.

- Für eine offene Meinungsäußerungen sind die Wahl des Interviewpartners, des Ortes und der Hilfsmittel entscheidend
- Die Interviewpartner sollten die Rahmenbedingungen und groben Inhalte zuvor absprechen, damit eine beidseitige Vorbereitung möglich ist
 - Standardisiertes Interview: Der Interviewer bereitet einen strukturierten, standardisierten Leitfaden vor
 - Freies Interview: Der Interviewer ist hinsichtlich Struktur und Ablauf des Interviews frei, richtet seine Fragen nach Untersuchungszielen aus und reagiert mit Nachfragen
- Die Interviewdauer sollte mit Rücksicht auf die Konzentrationsfähigkeit der beteiligten geplant werden und in der Regel nicht länger als zwei Stunden dauern

KROKUS-Regel bei Frageformulierung: **K**urze Fragen stellen – **R**edundante Fragen vermeiden – **O**ffene Fragen stellen – **U**nterfragen und Kettenfragen vermeiden – **S**uggestive Fragen verhindern

 Download: Vorlage „Anwendung der Interview-Methode“

Quelle: in Anlehnung an Mittelstand-Digital 2015: [Geschäftsprozesse richtig dokumentieren](#), S.41f. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

Quellen:

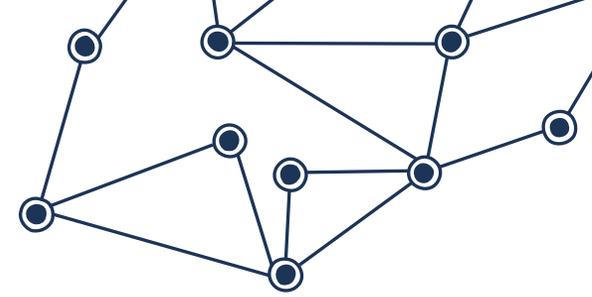
Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 206f.

Lenz, Stefan: [Erhebungstechniken – Leistungen und Abläufe erforschen](#), zuletzt aufgerufen am 22.05.19



5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

Methode: Fragebogen



Bei dieser schriftlichen Befragungsform werden Informationen im Untersuchungsbereich mittels Fragebogen erhoben. Die Technik ähnelt den standardisierten Interviews, mit dem entscheidenden Unterschied, dass die Fragen schriftlich (Papier, E-Mail oder Intranet) zugestellt werden und die Befragten ohne Anwesenheit des Interviewers ihre Antworten geben können. Dieses Vorgehen eignet sich zur Erhebung von Fakten, Meinungen und Bewertungen.

Eine Erhebung per Fragebogen eignet sich insbesondere bei:

- einer großen Anzahl von zu befragenden Mitarbeitern
- quantitativen Sachverhalten
- sensitiven und rationalen Inhalten (Anonymität ist gewährleistet)
- klaren Fragen, die keiner weiteren Erklärung bedürfen

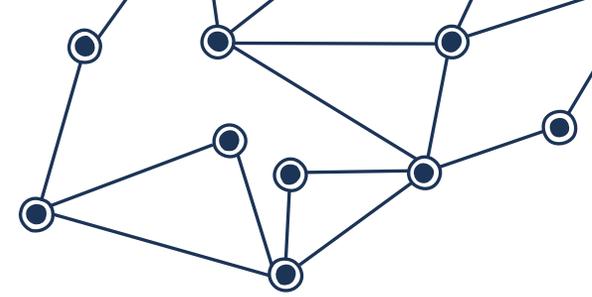
Copyright: © Sven Bähren - Fotolia.com

Quelle : vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 210ff.
Zuletzt aufgerufen am 23.05.19



5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

Methode: Workshop



Bei Workshops handelt es sich um Veranstaltungen, bei denen kleinere Gruppen in einem festgelegten Zeitraum intensiv an einem Thema arbeiten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der gemeinsamen Erreichung eines Ziels.

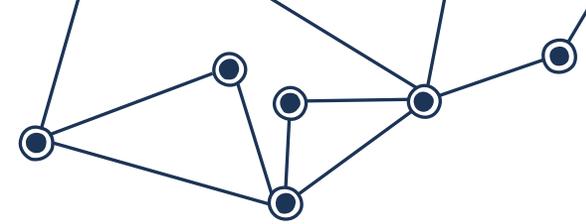
Ein Moderator leitet den Workshop und hat u. a. die Aufgaben im Vorhinein ein Workshop-Ziel zu definieren sowie organisatorische Vorbereitungen zu treffen. Während des Workshops muss dieser in der Lage sein Diskussionen zu steuern, Unklarheiten auszuräumen und abschließend die Ergebnisse zu dokumentieren bzw. visualisieren. Für die Visualisierung eignen sich Pinwände, Flip-Charts, Wände mit Packpapier, Post-It-Zettel für Notizen, Punkte für Bewertungen usw.

Für weitere Impulse zur Organisation und Durchführung von Workshops kann der Teilschritt „[6. 1 Workshopkonzept vorbereiten](#)“ herangezogen werden.

Quelle : vgl. Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 252f. Zuletzt aufgerufen am 23.05.19

5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

Vorteile der Methoden



Beobachtung	Interview (standardisiert)	Fragebogen	Walkthrough/ Workshop
<ul style="list-style-type: none">Arbeitsablauf wird nicht behindertbesonders vorteilhaft bei der Ermittlung von Arbeitsauslastungen, Fehlerquellen im Arbeitsablauf und Auswirkungen von Umwelt-einflüssen	<ul style="list-style-type: none">geringer Interview- und Auswertungsaufwandwenige Mindestanforderungen an die Interviewkompetenz der FragendenAuswertung der Ergebnisse kann nach einem standardisierten Verfahren erfolgengute Vergleichbarkeit der jeweiligen Antworten	<ul style="list-style-type: none">geringer Personeller Aufwand bei Datenerhebungliefert viele Informationen in kurzer Zeitgleichzeitige Befragung vieler Personengeringe Belastung für die Befragtenliefert erste Informationen für eine grobe Aufgabengliederung	<ul style="list-style-type: none">der Untersuchungsbereich wird durch die Gruppenarbeit einbezogen, was die Akzeptanz des Projekts erhöhtes kann davon ausgegangen werden, dass die Lösungsvorschläge besser akzeptiert werdendie Moderation führt Diskussionen systematisch und effizient zum Ergebnisdurch die Vorbereitung der Moderation wird die Gefahr verringert, Teilaspekte zu vergessen

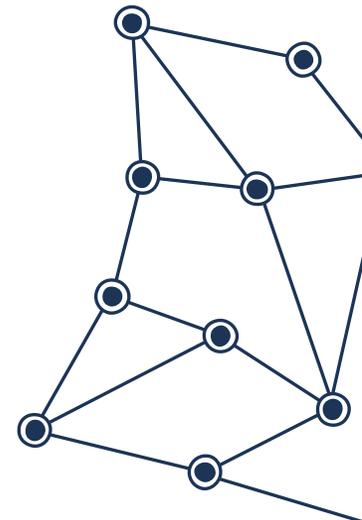


Tabelle 1: Vorteile der Methoden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 205ff. Zuletzt aufgerufen am 23.05.19



5. 3 Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

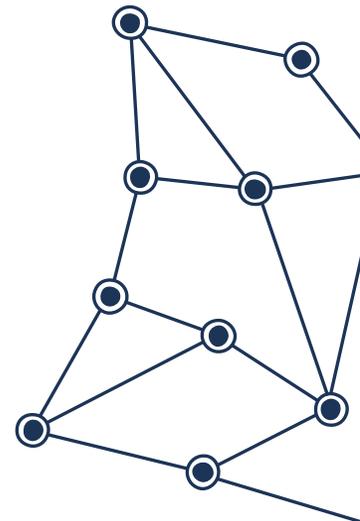
Nachteile der Methoden



Beobachtung	Interview (standardisiert)	Fragebogen	Workshop
<ul style="list-style-type: none">• großer Zeitaufwand, da Beobachter seinen Posten nicht verlassen darf• wenig geeignet für die Erfassung von Mengenrücken• teilweise subjektiv, da Beobachter indirekt bewertet	<ul style="list-style-type: none">• für das Untersuchungsziel interessante (inoffizielle) Informationen können mit dieser Interviewform nicht ermittelt werden• großer Aufwand in der Vorbereitung des Interviews	<ul style="list-style-type: none">• aufwändige Vorbereitung des Fragebogens erforderlich• Manipulationen und Einflussnahmen können nicht ausgeschlossen werden• Missverständnisse fallen ggf. erst bei der Auswertung auf• ggf. hohe Fehlerquote• Verweigerung eher möglich als im persönlichen Interview• Informationen nur zu konkreten Fragestellungen	<ul style="list-style-type: none">• die Arbeit in Workshops kann zeitaufwendig sein• Moderation erfordert zusätzlichen Aufwand, viel Erfahrung, Schlagfertigkeit und flexibles Denken → An die Moderation werden hohe Anforderungen gestellt

Tabelle 2: Nachteile der Methoden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium des Innern (BMI) 2018.: [Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung](#), S. 205ff. Zuletzt aufgerufen am 23.05.19

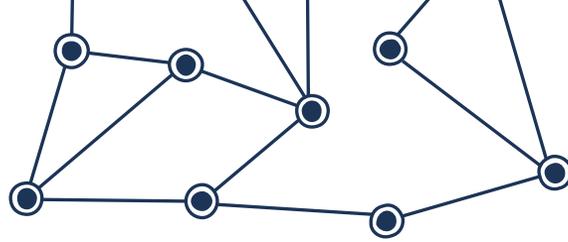


„Die Wahl der Erhebungstechnik wird beeinflusst von den zu erreichenden Zielen des Projektes und den Rahmenbedingungen (Zeit, Kosten, Stakeholder).“

Quelle: Lenz, Stefan: [Erhebungstechniken – Leistungen und Abläufe erforschen](#)



Förderhinweise



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt „AKTIV-kommunal - Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die AKTIV-kommunal Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse wurde im Rahmen des Teilprojektes „Ansatz zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen unter Bedingungen gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen“ (FKZ 02L15A105) erstellt. Diese Toolbox wurde von den Projektpartnern Fraunhofer IAO sowie den Stadtwerken Konstanz federführend realisiert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM

