|  |
| --- |
| Arbeitsauftrag zum Organisationshandbuch |
| Prozessmodelle Arbeitsplatzbeschreibung Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse SWOT-Analyse  6.2.4; 6.2.5 (S. 262 – 270) 6.3.3; 6.3.4 (S. 276 – 282) |
| Laura Haselberger, Emma Karner, Aylin Schlager |
|  |

Inhaltsverzeichnis

[Arbeitsauftrag zum Organisationshandbuch 2](#_Toc93992295)

[Folgende Aufgaben sind zu erledigen: 2](#_Toc93992296)

[6.2 Dokumentationstechniken 3](#_Toc93992297)

[6.2.4 Prozessmodelle 3](#_Toc93992298)

[Prozesslandkarten (Prozessarchitekturmodell) 4](#_Toc93992299)

[Flussdiagramme (Flow Chart) 4](#_Toc93992300)

[Wertschöpfungskettendiagramme 4](#_Toc93992301)

[Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK) 4](#_Toc93992302)

[Prozesstabellen 5](#_Toc93992303)

[6.2.5 Arbeitsplatzbeschreibung 5](#_Toc93992304)

[Einsatzbereiche 5](#_Toc93992305)

[Verfahrensbeschreibung 5](#_Toc93992306)

[Bewertung 6](#_Toc93992307)

[6.3 Analysetechniken 6](#_Toc93992308)

[6.3.3 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse 6](#_Toc93992309)

[Ablauf des Verfahrens: 7](#_Toc93992310)

[Bewertung 8](#_Toc93992311)

[6.3.4 SWOT-Analyse 8](#_Toc93992312)

[Anwendung 8](#_Toc93992313)

[Verfahren 8](#_Toc93992314)

[Auswertung 9](#_Toc93992315)

# 6.2 Dokumentationstechniken

## 6.2.4 Prozessmodelle

Sie sind vereinfachte Abbildungen von Prozessen, welche chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen darstellen. Je **Detaillierungsgrad** werden Prozessmodelle in unterschiedlichen Umfang modelliert. Es können wegen der **Komplexität** können meist nicht alle Prozesse auf einmal dargestellt. Dadurch wird es über verschiedene **Beschreibungsebenen (Level)** abgebildet. Hierbei beginnt man mit einer Auflistung der Hauptaufgaben, welche dann durch Detailmodelle verfeinert werden. Der Detaillierungsgrad gibt die Anzahl der Level an. Auf jeder Beschreibungsebene kann ein unterschiedlicher Prozessmodelltyp verwendet werden.

Mit einem Prozessmodellen können Abläufe anschaulich und eindeutig dokumentiert werden. Sie werden in Organisationsprojekten und auch in alltäglicher Arbeit genutzt. Verwendung

* als Dokumentationsform für Abläufe
* für Vermittlung von Verständnis über Tätigkeiten, Funktionen, Rollen und Schnittstellen für die Erhöhung der Transparenz von Abläufen innerhalb und außerhalb der Organisation
* Basis für Aktionen wie Schwachstellenanalysen oder Optimierung organisatorischer Abläufe (Risikominimierung und Korruptionsprävention)
* für Softwareentwicklung sind Prozessmodelle wichtig für Simulationen von Veränderungen
* für die Entwicklung und die Einführung
* Schulung von Nutzern neuer Systeme

Für die Einheitlichkeit der Prozessmodelle gibt es eine standardisierte Beschreibungssprache der Modellierung in Symbolen (Notation). Die Symbole variieren.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bezeichnung | Symbol | Beschreibung |
| Startpunkt oder Endpunkt |  |  |
| Ereignis |  | Ereignisse sind zeitpunktbezogene Zustände und haben eine bestimmte Folge |
| Funktion (Tätigkeit) |  | hier wird eine Transformation eines bestimmten Input zu einem Output durchgeführt |
| Teilprozess |  | ein Verweis auf einen Teilprozess, der an anderer Stelle detailliert dokumentiert ist, enthält Seitenzahl und oder Dokumentennamen |
| Verzweigungsoperatoren/ Konnektoren |  | Exclusive-Oder: Nur ein darauffolgendes Element oder Teilprozess kann eintreten |
|  | Oder: Eins, mehrere oder alle können eintreten |
|  | Und: alle der folgenden Elemente treten ein |
| Flusslinie/Kante |  | Verbindung |

### Prozesslandkarten (Prozessarchitekturmodell)

Hier sind **alle Prozesse** einer Organisation, mit deren Schnittstellen nach außen und deren Abhängigkeiten zwischen den Prozessen im Gesamtüberblick als übergeordnete Sicht (Metaebene) dargestellt z.B. Übersicht einer Ablauforganisation. Es können die Prozesse besser analysiert werden.

Für die Erstellung werden Informationen benötigt, diese bekommt man über Dokumentenanalyse oder durch Interviews. Die Darstellung der Modellierung wird mit der Notation von oben, oder mit Blockpfeilen dargestellt. Folgende Regeln sind zu beachten:

* Schnittstellen müssen mit Informationsobjekte (Papierantrag, Datensatz …) dargestellt werden
* Externe Prozessschnittstellen (Lieferanten, Kunden) sind ebenfalls zu erfassen

### Flussdiagramme (Flow Chart)

Es bildet einen einzelnen Prozess ab und fokussiert sich auf **Rollen/Organisationseinheiten**. Es wird verwendet für eine übersichtliche Darstellung einzelner, mehrere Prozesse, damit man ein Verständnis über den Verlauf, Prozesse und Beteiligte hat und zur weiteren Analyse von Teilprozessen dient.

Regeln bei der Erstellung eines Flussdiagramms

* Organisationseinheiten in Spalten (swimlanes)
* Informationsobjekt zu Prozessbeginn (Input) und Ende (Output, Ergebnis)
* nach jeder Funktion/Tätigkeit folgt ein Informationsobjekt als Ergebnis
* eine Funktion kann durch einen Teilprozess ersetzt werden
* die Verbindung Prozesse (über mehrere Seiten) sind über Sprungmarken

### Wertschöpfungskettendiagramme

Dies ist ein Modell zu Darstellung von Geschäftsprozessen und strukturiert wesentliche Funktionen, Aufgaben und Prozesse einer Organisation. Auf der obersten Eben befinden sich die Hauptprozesse, welche sich weiter in Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse gliedern.

### Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK)

Dies ist eine semiformale Modelliersprache, welche Arbeitsprozesse als eine Aufeinanderfolge von Funktionen und Ereignissen beschreibt. Sie werden eingesetzt, wenn **verschiedene Sichten auf Prozesse** detailliert dargestellt werden sollen. Beispielsweise bei der Erstellung von Software, der Einführung von Standardsoftware, zur Simulation und somit zu Prüfung von Soll-Konzepten.

Hierbei sind einige Modellierungsregeln/Konventionen zu beachten

* Gliederung: Organisationseinheiten, Ereignisse und Funktionen, Informationsobjekte
* Prozess beginnt und endet immer mit einem Ereignis
* Ereignisse und Funktionen befinden sich in einer streng alternierenden Reihenfolge   
  (Ereignis – Funktion – Ereignis – Funktion …)
* Ereignisse und Funktionen haben nur jeweils eine eingehende und eine ausgehende Kante
* Anstelle einer Funktion kann ein Teilprozess stehen
* Organisationseinheiten werden mit Funktionen verbunden (nicht mit Ereignissen)
* Wenn die Verzweigung eine Alternativauswahl ist, muss eine Funktion folgen
* Vor einer Und-Verzweigung kann ein Ereignis, aber keine Auswahlentscheidung stehen
* Gleicher Verknüpfungsoperator: Verzweigung und Zusammenführungen der Verzweigungen
* Bezeichnung einer Funktion: „Substantiv + Verb im Infinitiv“ (z.B. Vollständigkeit prüfen)
* Bezeichnung eines Ereignisses: „Substantiv + Partizip“ (z.B. Vollständigkeit geprüft)

### Prozesstabellen

Eine Prozesstabelle wird verwendet, wenn nicht alle Informationen in einem graphischen Prozessmodell abgebildet werden können. Jede Zeile wird durch eine laufende Nummer angeführt, welche, ebenso wie die Funktionen/Tätigkeiten, mit denen im Prozessmodell konsistent zu halten sind.

Informationen für eine vollständige Prozessdokumentation

Zweck, Besitzer, Abgrenzungen, Verantwortliche & deren Zuständigkeiten, Kunden, Beschreibung, geltende Vorschriften, Vorgaben/Verfahrungsanweisungen, Dokumentationshinweise, Angaben zum Änderungsdienst, administrative Hinweise (z.B. Dateinamen)

## 6.2.5 Arbeitsplatzbeschreibung

Die Arbeitsplatzbeschreibung ist ein Dokumentationsinstrument, welches an einem konkreten Arbeitsplatz die von Tarifbeschädigten wahrgenommenen Tätigkeiten beschreibt und bewertet. Sie unterteilt sich in Tätigkeitsdarstellung und Tätigkeitsbewertung. Die Arbeitsplatzbeschreibung **ergänzt** und vertieft die Informationen aus dem **Organigramm**, dem Geschäftsverteilungsplan und der Stellenbeschreibung (Kombination: Arbeitsplatzbeschreibung & Stellenbeschreibung möglich). Für Beamte gibt es analog zur Arbeitsplatzbeschreibung die Dienstpostenbeschreibung.

### Einsatzbereiche

Erstmals können Arbeitsplatzbeschreibungen bei Organisationsuntersuchungen erstellt bzw. aktualisiert werden. Arbeitsplatzbeschreibungen dienen bei hierbei als Informationsquelle, vor allem bei der Voruntersuchung. Sie sind ebenfalls eine Hilfe bei der Erstellung von Aufgabengliederungen. Die Arbeitsplatzbeschreibung unterstützt die Feststellung, der an einem Arbeitsplatz wahrzunehmenden Aufgaben und der übertragenen Befugnisse, Bewertung von Arbeitsplätzen, strukturierte Organisation und Geschäftsteilung, sowie die Erstellung von Aufgabenkatalogen und Aufgabengliederungen. Inhalt davon sind organisatorische Einordnung, Ziele, Aufgaben, Kompetenzen, Inforations- und Kommunikationsbeziehungen, Gremienzugehörigkeit, Bewertung der Stelle.

### Verfahrensbeschreibung

Die Daten der Arbeitsplatzbeschreibung werden hier erfragt und sollen so konkret dargestellt werden, dass aus der Arbeitsplatzbeschreibung die Arbeitsvorgänge abgeleitet werden können. Mittels Fragebogen oder Interview wird der Fragenkatalog bei den Arbeitsplatzinhabern abgefragt. Anschließend werden diese Angaben auf Plausibilität geprüft, Unklarheiten beseitigt, in den Vordruck für die Arbeitsplatzbeschreibung übertragen und durch den jeweiligen Vorgesetzten geprüft.

### Bewertung

Vorteile

* sehr übersichtlich (standardisierte & kompakte Darstellung)
* guter Überblick über den jeweiligen Arbeitsplatz
* Schwachstellen bei der Zuordnung von Aufgaben & Kompetenzen werden sichtbar
* Grundlage für die Feststellung der angemessenen Eingruppierung

Ein Bild, das Tisch enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Abbildung 1: Teil einer Arbeitsplatzbeschreibung

# 6.3 Analysetechniken

## 6.3.3 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse

Die Abkürzung für diese Analyse lautet **FMEA**, diese Methode analysiert Fehlerrisiken und dient der systematischen Risikoanalyse bei Systemen und Prozessen.

Das Ziel ist die Vermeidung von Fehlern durch das Erkennen, Nachvollziehen, Eingrenzen & Abstellen einer Schwachstelle. Die Verwendung liegt in der Verwaltung und im Bereich der Dienstleistung. Spätere Verbesserungen sind meist schwer möglich und der Dienstleister kommt dadurch zu Schaden.

Unterschiedliche Arten von FMEA:

* Produkt-FMEA —> System- und Konstruktions-FMEA
* Prozess-FMEA —> in Organisationsuntersuchungen, befasst sich mit möglichen Schwachstellen in Leistungsprozessen

Um **Risiken** und **mögliche Fehler** von Prozessen in Soll-Konzeptionen **aufzufinden**, wird diese Methode verwendet. Man kann diese in Einzelarbeit als auch in einer Gruppenarbeit verwenden, jedoch könnten die Vorteile einer Gruppe hilfreich sein.

### Ablauf des Verfahrens:

1. Prozesse modellieren (Prozessmodell), dokumentieren und in Teilprozesse aufteilen
2. Fehler, Folgen und Ursachen werden anhand dieser Fragen analysiert

* Welche Fehler können passieren?
* Welche Fehler können im Teilprozess auftreten?
* Welche Folgen hat ein Fehler?
* Wodurch können Fehler passieren?
* Welcher Fehler hat welche Ursache?
* Jeder Fehler wird auf eine Ursache untersucht, in einem Teilprozess können mehrere Fehler auftreten und Folgen & Fehler können mehrere Ursachen haben CDs

1. Das Risiko & deren Folgen werden beurteilt durch folgende Daten:

* Auftrittswahrscheinlichkeit A: Ist es wahrscheinlich das der Fehler auftaucht?
* Bedeutung B: Welche Wirkung hat das Auftreten des Fehlers? Welches Risiko bringt es mit sich?
* Entdeckungswahrscheinlichkeit E: Ist es wahrscheinlich, dass das Auftreten des Fehlers bemerkt wird?

Für diese Bewertung steht eine Bewertungstabelle zur Verfügung, welche von 1-10 Punkte vergibt, aus denen sich Szenarien und Erklärungen bilden. Um dieses Risiko anhand der Tabelle auszudrücken und zu bewerten, wird eine Risiko-Prioritätszahl (RPZ) gebildet, welche sich mit den Punkten und ausfolgender Formel zusammensetzt.

***RPZ = A \* B \* E***

Nach der Berechnung wird dies mit der darunter liegenden Tabelle verglichen und dadurch bewertet, wie hoch die Dringlichkeit der Behebung des Fehlers ist.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| RPZ | Fehlerrisiko | Handlungsbedarf |
| 100 < RPZ < 1000 | hoch | dringender Handlungsbedarf |
| 50 < RPZ < 100 | mittel | Handlungsbedarf |
| 2 < RPZ < 50 | akzeptabel | kein zwingender Handlungsbedarf |
| RPZ = 1 | keines | Kein Handlungsbedarf |

1. Abstellmaßnahmen

Damit man Risiken mindert, müssen deren Ursache beseitigt werden, indem man eine passende Abstellmaßnahme findet und eine weitere Analyse durchführt. Nach diesen Schritten sollte RPZ bei einer erneuten Berechnung kleiner und akzeptabler sein.

Die Differenz zwischen Ausgangs RPZ und dem neuen RPZ ergibt die Qualitätsverbesserung des Prozesses.

### Bewertung

Vorteile

* durch Fehlervermeidung im Vorhinein, dadurch erhöht sich die Kundenzufriedenheit
* Qualitätsbewusstsein wird bei Beschäftigten gestärkt
* Fehler, Ursachen & Abstellmaßnahmen können für ähnliche Prozesse bei der Fehlerbehebung helfen

Nachteile

* bei Analyse wird kein unerheblicher Aufwand angewendet

## 6.3.4 SWOT-Analyse

Diese Analyse wird auch Stärken Schwächen-Analyse oder Potenzialanalyse genannt.

S – Strengths W – Weakness O – Opportunities T – Threats

### Anwendung

Ist ein Instrument des strategischen Managements bei dem man aus Schwächen & Stärken in der internen Sicht und Chancen & Risiken in der externen Sicht, um geeignete Lösungsalternativen für die **Zielerreichung** zu finden.

Einzelne Prozesse, Produkte, Teams und andere Betrachtungsobjekte werden zur Entwicklung von Lösungsalternativen untersucht. Diese Untersuchung kann während der Analysephase und der Konzeptionsphase angewendet werden, um bei der Organisationsentwicklung zu helfen.

### Verfahren

Die SWOT-Analyse kann man allein, als auch in einer Teamarbeit anwenden, jedoch können bei Teamarbeiten mehrere Vorteile genutzt werden. Ein Hilfsmittel dieser Analyse ist die SWOT-Matrix, welche im Kern Fragen darstellt, um ein Bild von den Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen.

Stärken:

* Welche Ursachen haben zu vergangene Erfolge geführt?
* Wie können Strategien besser genutzt werden?
* Welche Synergiepotenzial liegt vor, um die Strategie zu wählen?

Schwächen:

* Welche Schwachpunkte kann man vermeiden?
* Welche Dienstleistung ist am schwächsten?

Chancen:

* Welche Möglichkeiten stehen offen?
* Welche Trends gibt es?

Risiken:

* Welche Schwierigkeiten liegen vor?
* Welche Folgen haben Wettbewerbe?
* Werden sich die Vorschriften für Arbeit, Produkte oder Dienstleistungen ändern?
* Bedroht Technologiewechsel oder Politikwechsel die Stellung?

Jede Betrachtungsdimension soll als eigenständige Moderationstafel vorbereitet werden, deswegen schreiben die Teilnehmer ihre Gedanken zu den Dimensionen auf Moderationskärtchen, welche eingesammelt werden und zugeordnet werden.

Folgende Kriterien stehen als Hilfestellung zur Verfügung:

Stärken & Schwächen:

* Erfolge
* Marktanteile
* Entwicklung der Kundenzahlen
* Entwicklung des Personalbestandes
* Dienstleistungsqualität
* Öffentlichkeitsarbeit
* Online-Kommunikation
* Image
* Wirtschaftlichkeit
* Erfahrungen der Beschäftigten
* Altersstruktur der Beschäftigten
* Führungsstil
* Motivation
* Instrument der Planung
* …

Chancen & Risiken

* Kundenstruktur & potenzielle Kundenanzahl
* Wettbewerbsstruktur
* Entwicklung der Haushaltslage
* Kundenanforderungen und Wünsche
* Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen
* Wirtschaftslage
* …

### Auswertung

Die SWOT-Analyse wird von dem Moderator der Gruppe ausgewertet und in der Gruppe diskutiert, hierbei soll man **Strategien und Lösungswege entwickeln**, die Stärken nutzen und ausbauen, Schwächen beseitigen und sich Zukunftschancen bilden, welche genutzt werden sollten.