

# DIN SPEC 90158:2017-08 (D)

## Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung

---

Inhalt	Seite
Vorwort .....	4
Einleitung .....	5
1 Anwendungsbereich.....	6
2 Verweisungen.....	6
3 Begriffe und Abkürzungen .....	6
3.1 Begriffe .....	6
3.2 Abkürzungen .....	8
4 Grundlagen.....	9
4.1 Aufbau des Berichts, Zielgruppen und Lesehinweise.....	9
4.2 Prozessmanagement .....	9
4.2.1 Allgemeines.....	9
4.2.2 Ebenen des Prozessmanagements.....	9
4.2.3 Rollen im Prozessmanagement .....	12
4.2.4 Nutzen von Prozessmanagement.....	15
4.3 Zusammenwirken mit anderen Managementdisziplinen.....	17
4.3.1 Allgemeines.....	17
4.3.2 Projektmanagement für Prozessmanagement.....	17
4.3.3 Veränderungsmanagement.....	18
4.3.4 Qualitätsmanagement.....	19
4.3.5 Wissensmanagement .....	19
4.3.6 IT-Management.....	20
4.3.7 Informationssicherheitsmanagement und Datenschutz.....	20
4.3.8 Risikomanagement.....	21
4.4 Rahmenbedingungen .....	21
4.4.1 Allgemeines.....	21
4.4.2 Ressourcenbereitstellung.....	21
4.4.3 Kompetenzen.....	22
4.4.4 IT-Architektur .....	23
5 Strategisches Prozessmanagement.....	23
5.1 Allgemeines.....	23
5.2 Prozessmanagement als Managementaufgabe.....	24
5.2.1 Allgemeines.....	24
5.2.2 Ganzheitlicher Ansatz und Kontinuität des Prozessmanagements .....	25
5.3 Aufbau eines strategischen Prozessmanagements .....	27
5.3.1 Allgemeines.....	27
5.3.2 Zieldefinition .....	28
5.3.3 Ist-Zustand ermitteln .....	29
5.3.4 Vom Aufgabenkatalog zur Prozess-Priorisierung .....	30
5.3.5 Grundlagen für ein organisationsübergreifendes Prozessmodell schaffen.....	33
5.3.6 Maßnahmen zur Steuerung und Verbesserung des operativen Prozessmanagements.....	40
5.3.7 Personalressourcen zuordnen.....	42
5.3.8 Personalqualifizierung und PzM-Unterstützung .....	43
5.3.9 Evaluierung des Gesamtvorhabens .....	44
6 Operatives Prozessmanagement.....	46

6.1	Allgemeines.....	46
6.2	Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Prozessmanagementprojekt .....	47
6.2.1	Allgemeines.....	47
6.2.2	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagementprojekt.....	48
6.2.3	Erfolgsfaktoren für ein Prozessmanagementprojekt.....	49
6.3	Vorgehensmodell zur Durchführung eines Projektes im Rahmen des operativen Prozessmanagements .....	50
6.3.1	Allgemeines.....	50
6.3.2	Vorphase: Voraussetzungen schaffen.....	52
6.3.3	Phase 1: Ist-Situation erheben.....	57
6.3.4	Phase 2: Ist-Situation analysieren und bewerten.....	63
6.3.5	Phase 3: Soll-Prozesse und -Strukturen definieren .....	70
6.3.6	Phase 4: Umsetzung festlegen und Projekt abschließen.....	74
6.3.7	Vorschläge zur Anpassung von Prozessen und Strukturen umsetzen und erstmals evaluieren.....	76
6.3.8	Neue Prozesse und Strukturen leben und Zielerreichung regelmäßig prüfen .....	78
Anhang A (informativ) Methoden und Notationen .....		80
A.1	BPMN .....	80
A.2	EPK.....	82
A.3	FaMoS.....	84
A.4	PICTURE .....	86
Anhang B (informativ) Reifegradmodelle.....		89
B.1	Einleitung.....	89
B.2	Reifegradmodelle.....	89
B.2.1	Eden-Reifegradmodell.....	89
B.2.2	Geschäftsprozessmanagement Reifegradmodell.....	91
B.2.3	Process and Enterprise Maturity Model .....	92
B.2.4	Reifegradmodell nach DIN EN ISO 9004:2009-12.....	93
B.2.5	Sonstige .....	94
B.3	Gegenüberstellung Reifegradmodelle.....	94
Anhang C (informativ) Checklisten .....		97
C.1	Checkliste zur Vorphase.....	97
C.2	Checkliste zur Phase 1: Ist-Situation erheben .....	98
C.3	Checkliste zur Phase 2: Ist-Situation analysieren und bewerten .....	99
C.4	Checkliste zur Phase 3: Soll-Prozesse und -Strukturen definieren.....	99
C.5	Checkliste zur Phase 4: Soll-Prozesse und Strukturen umsetzen.....	99
C.6	Checkliste für die Anpassung von Prozessen und Strukturen.....	100
C.7	Checkliste zur Prüfung der Zielerreichung.....	100
Anhang D (informativ) Veränderungsmanagement.....		101
D.1	Kommunikation und Information .....	101
D.2	Unterstützung durch die Führungsebenen.....	101
D.3	Analyse und Einbindung der Stakeholder.....	101
D.4	Beteiligung der Beschäftigten .....	102
Anhang E (informativ) IT spezifisches Projekt.....		104
E.1	Auswahl wesentlicher Fragestellungen zur Umsetzung von IT-Verfahren.....	104
Literaturhinweise.....		106