

# 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<br>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<br>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 |