

# Prozessmanagement in Nonprofit Organisationen und öffentlichen Verwaltungen

## 1 Begriffsklärung – Was versteht man unter Prozessmanagement

Die Betrachtung der Aktivitäten einer Organisation unter dem Aspekt von Prozessen kommt aus der Organisationslehre. Dabei unterscheidet man die Aufbauorganisation (hierarchische Struktur, die sich in Stellenbeschreibungen und Organigrammen manifestiert) von der Ablauforganisation (Prozesse, die die Tätigkeiten beschreiben). Beides sind für sich eigenständige Blickwinkel auf die Organisation (Miebach 2012, S. 122).

Als Prozess definiert Gaitanides «Ein Prozess ist eine zeitlich und räumlich spezifisch strukturierte Menge von Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs. Zusammenfassend: «A structure for action»» (Gaitanides 1998, S. 371 gefunden in Miebach 2012, S. 123). Im Rahmen dieses Referats erweitere ich diese Definition um:

- ein Prozess beschreibt wiederkehrende Aktivitäten  
Prozesse zu beschreiben und schriftlich festzuhalten macht aus meiner Sicht nur Sinn, wenn es keine einmalige Aktivitäten sind (dann wäre die Tätigkeit eher ein Projekt).
- die einzelnen Aktivitäten eines Prozesses bauen aufeinander auf  
Ein Prozess verfolgt immer den Weg von Anfang zum Ende (vgl. auch die Definition von Gaitanides). Um einen solchen Weg effizient zu beschreiten, braucht es ein sinnvolles Aufeinander-Aufbauen der Aktivitäten (ein Brief sollte erst verschickt werden, wenn er geschrieben wurde).

Für Osterloh und Frost ist Prozessmanagement eines der erfolgreichsten Managementkonzepte, das als Instrument fest in der Unternehmenspraxis verankert ist (Osterloh 2009, S. 10). Mit dem «Tool» Prozessmanagement werden die Aufgaben einer Organisation identifiziert, gestaltet (im Sinne von steuern und verbessern), beschrieben sowie anschliessend umgesetzt.

## 2 Unterschiedliche Blickwinkel auf betriebliche Prozesse

In den letzten Jahrzehnten haben unterschiedliche Disziplinen das Prozessmanagement mit ihrer eigenen Optik entwickelt. Dabei verfolgen die einzelnen Disziplinen durchaus ähnliche oder sich überschneidende Zielsetzungen (z.B. Qualitätssteigerung, Zeitgewinn, bessere

Kundinnen- und Kundenbetreuung usw.). Eine trennscharfe Abgrenzung ist deshalb nicht möglich. Für Nonprofit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung sind diese unterschiedlichen Sichtweisen deshalb von Bedeutung, weil ihre Tätigkeiten nicht ausschliesslich von der Kostenoptimierung getrieben werden.

## **2.1 Effizienz- und Effektivitätssteigerung**

Den Ursprung des Prozessmanagements findet man in den Grundsätzen des Taylorismus. In den Produktionsbetrieben des späten 19. und frühen 20. Jh. sollten die mechanischen Maschinen und die menschliche Arbeitskraft effizient zusammen funktionieren. Der Ansatz wurde von Ingenieuren (Technikern) entwickelt und das Idealbild einer gut konzipierten und geölten Maschine (bei der der Mensch ein Teil war) diente ihnen als Vision. Die Entwicklung von mechanischen Produktionsstrassen ermöglichte die Verbreitung der Massenproduktion, welche umso effizienter betrieben werden konnte, je besser das Zusammenspiel von Mensch und Maschine war (Osterloh 2009, S. 23).

Auch wenn die tayloristische Organisationsform mit ihrer hohen Arbeitsteilung, mit vielen ungelerten Arbeitnehmenden (die begrenzte, spezialisierte Aufgaben haben) und mit stabilen, überschaubaren Rahmenbedingungen für die heutigen Organisationen überholt ist, ist der Ansatz von Prozessmanagement als Beschreibung einer Produktions- oder Dienstleistungserstellungskette auch heute noch gültig. Es ist einleuchtend, dass die Effizienz und Effektivität gesteigert werden kann, wenn gleichbleibende Aufgaben soweit wie möglich immer gleich erledigt werden.

Neue Ansätze verschieben den Focus von der «Produktionslinie» auf die Kundenperspektive (vgl. Abbildung 1). Dabei wird auch von einem Business-Reengineering gesprochen. Dieser Begriff weist auf die immer noch vorhandene Nähe des Prozessmanagements zur Ingenieurwissenschaft hin: Geschäftsprozessgestaltung ist aus dieser Optik weiterhin primär eine Ingenieurstätigkeit.

Neben den weiterhin wichtigen Prozessen, die neu die hierarchischen Linienstrukturen durchbrechen sollen, rücken die informationelle Vernetzung und das Triagieren der unterschiedlichen Kundengruppen, der Aufgaben nach Komplexitätsgrade oder Funktionalität in den Fokus. So soll die moderne Fließbandproduktion standardisierter Produkte abgelöst werden durch ein System, welches den Kunden und dessen Nutzen in den Vordergrund stellt und so individuelle Lösungen hervorbringen kann.

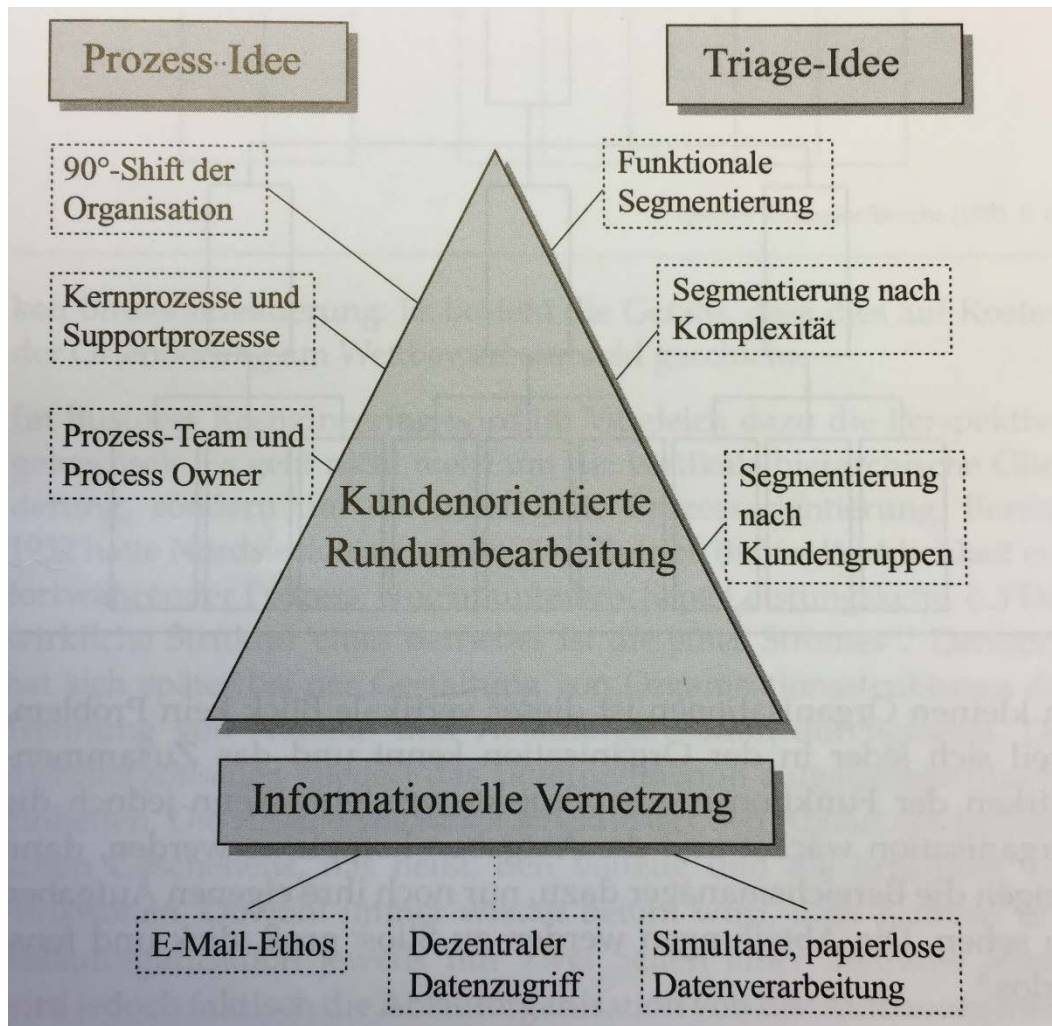


Abbildung 1: Die drei neuen Ideen des Business Reengineering (Osterloh 2009, S. 29)

Nonprofit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen stehen unter dem Druck, ihre (gesetzlichen) Aufgaben mit möglichst wenig Ressourcenverbrauch zu erledigen. Die Definition von Prozessen unterstützt Leitungspersonen einerseits dabei, die Effizienz und Effektivität zu steigern, andererseits hilft die so geschaffene Transparenz bei der Abfolge der Aufgabenerledigung Personen, die die Prozesse nicht kennen (neue Mitarbeitende, Revisionsbeauftragte usw.), die Art und Weise der Aufgabenerledigung schneller zu verstehen.

## 2.2 IT-gestützte Prozesse

Computerprogramme sind nichts anderes als die Aneinanderreihung von einzelnen Befehlen der jeweiligen Programmiersprache. Und auch das Grundprinzip der EDV, das EVA-Prinzip (steht für Eingabe – Verarbeitung – Ausgabe) weist auf die prozessbezogene Herangehensweise der IT hin. Damit die Aufgaben einer Organisation mit Hilfe der EDV abgebildet werden können, müssen die zu programmierenden Tätigkeiten zuerst einmal als

Prozesse beschrieben werden. Dies gilt für allgemeine Bürosoftware genauso wie für spezifische Software, die einzelne, in sich abgeschlossene Geschäftsprozesse (z.B. die regelmässige Motorfahrzeugkontrolle auf einem Strassenverkehrsamt) abbildet.

In den Anfängen der IT (bis rund 1985) waren Computerprogramme klassische Batchverarbeitungen: Ein Prozess wurde gestartet und lief dann bis zu seinem Ende durch (z.B. Gehaltsabrechnung erstellen). In einen gestarteten Prozess konnte man nicht eingreifen und den Ablauf verändern. Es gab nur die Möglichkeit, den Prozess zu stoppen (und nach einer allfälligen Anpassung von vorne neu zu starten) oder zum Ende durchlaufen zu lassen. Wenn ein Prozess verändert werden sollte, musste die Software angepasst werden.

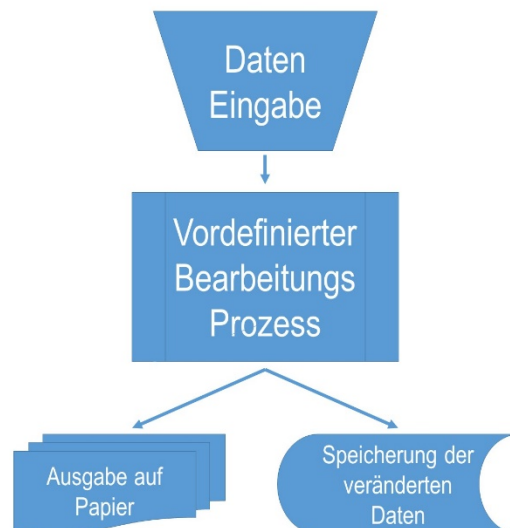


Abbildung 2: Batchverarbeitung in der IT – eigene Darstellung

Mit dem Aufkommen der PCs verbreitete sich die Dialogverarbeitung rasant: Die Software basiert zwar weiterhin auf vielen, klar definierten Prozessen, die Anwendenden können jedoch im Dialog mit der Software steuernd in einen übergeordneten Prozess eingreifen. Dadurch konnten sehr viel mehr betriebliche Aufgaben mit Hilfe einer Software abgebildet werden. Aber auch heute gilt noch: Soll die Software einen «neuen» Prozess verarbeiten, muss dieser zuerst definiert und anschliessend programmiert werden.

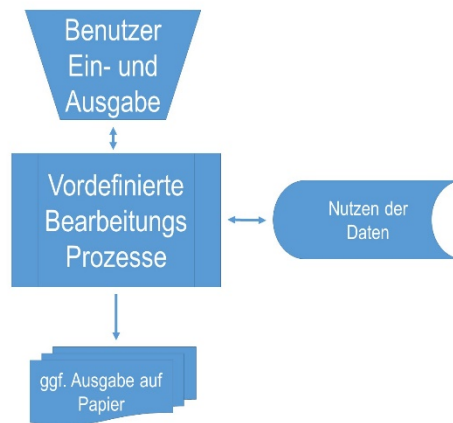


Abbildung 3: Dialoggestützte Verarbeitung in der IT, eigene Darstellung

Durch das Abbilden von ganzen Geschäftsvorgängen (z.B. Umzugsmeldungen bei der gemeindlichen Einwohnerkontrolle) hat die Automatisierung auch in der «Bürowelt» Einzug gehalten. Und auch wenn Menschen als Steuerleute der Prozesse immer mehr durch Sensoren, automatisiert erfassbare Ereignisse und die Ergebnisse anderer Prozesse abgelöst werden, bleibt die Grundlogik die Gleiche: Es sind Prozesse, die die auszuführenden Tätigkeiten beschreiben. Es ist abzusehen, dass diese technologische Entwicklung zu einer strukturellen Veränderung führen wird, wie wir sie im Produktionsbereich bereits erlebt haben (Wegfall von Arbeitsplätzen bis hin zur Veränderung der Identität einer Region: Vielleicht ist Zürich in 20 Jahren nicht mehr als Bankenplatz bekannt, sondern als europäisches Silicon Valley.

## 2.3 Qualitätsmanagement

Im Bestreben um eine hohe Qualität in der Produktionskette analysierten Qualitätsbeauftragte relativ früh die Produktionsprozesse: Sie wollten herausfinden, wo im Herstellungsprozess entstehen Fehler oder Abweichungen zur Vorgabe. In der Folge wurden die Qualitätsaspekte auch in die Prozesse integriert und qualitätsrelevante Merkmale festgehalten. Als Qualität verstärkt auch ein Thema von Dienstleistungsunternehmen wurde, verbreiteten sich in diesen auch die bisher eher unbekanntenen Prozessbeschreibungen.

Und die Erkenntnis kam auf, dass Prozessbeschreibungen nicht von beobachtenden Ingenieuren entwickelt werden sollten, sondern von den Menschen, die für die jeweiligen Tätigkeiten verantwortlich sind. So entstand der Ansatz mit den Prozesseignern, welche u.a. auch für die Weiterentwicklung der Prozesse verantwortlich zeichneten.

Die permanente Weiterentwicklung der Prozesse ist ein weiterer neuer Aspekt, der durch das Qualitätsmanagement aufgeworfen wurde. Während bei Produktionsprozessen,

insbesondere wenn Investitions-intensive Produktionsstrassen beteiligt sind, und auch bei IT-Prozessen ein Prozess nach seiner Definition kaum mehr verändert wird (jede Änderung ist mit – je nach Situation erheblichen – Kosten verbunden, basiert die Philosophie des Qualitätsmanagements auf der Überzeugung, dass die beschriebenen Prozesse im Rahmen des sogenannten Qualitätskreislaufes permanent überprüft und ggf. verbessert werden müssen.



Abbildung 4: Der Deming-Kreis (nach Seghezzi et al. 2013, S. 122)

Dabei entsteht Qualität im Handeln einer Organisation aufgrund von zwei Grössen: Zum einen durch die beschriebenen Prozesse, zum anderen durch die Kompetenz der Mitarbeitenden. Investiert werden muss in beide Faktoren möglichst gleichzeitig, damit nicht ein Übergewicht eines der beiden Faktoren

entsteht: Zuviel Beschreibung bei den Prozessen führt dazu, dass die Mitarbeitenden nicht mehr eigenverantwortlich handeln, sondern nur gleichmässig die Prozesse abarbeiten – nicht das Ergebnis ist dann noch wichtig, sondern dass der Prozess eingehalten wurde. Zu wenig Beschreibung bei den Prozessen im Verhältnis zu den Kompetenzen der Mitarbeitenden hat zur Folge, dass Mitarbeitende individuelle Lösungswege entwickeln und innerhalb

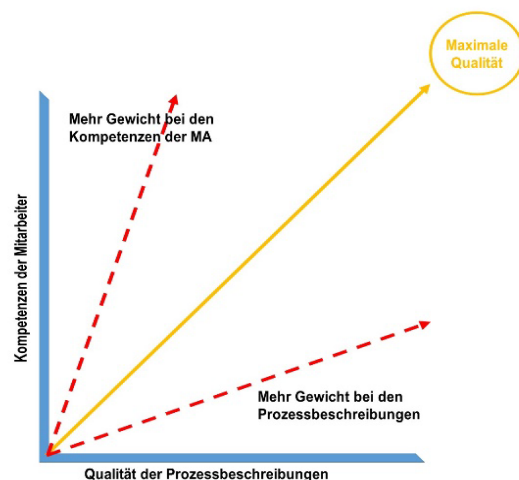


Abbildung 5 Qualitätsentwicklung, eigene Darstellung

einer Organisation gleiche Tätigkeiten unterschiedlich erledigt werden. Selbstverständlich muss eine Prozessdokumentation immer auch dem Wesen einer Organisation entsprechen: ein Call-Center wird seine Prozesse anders, ev. auch detaillierter beschreiben als der Forschungsbereich einer Hochschule die seinigen. Zudem gilt generell, dass Projekte nicht in Prozessen abgebildet werden können. Die Projektbeantragung, -bewilligung oder ein Projektabschluss dagegen schon.

## 2.4 Rechtsstaatliches Handeln

Staatliches Handeln ist an mehrere Grundsätze gebunden. Diese sind in der Bundesverfassung festgelegt:

- Grundsatz der Gesetzmässigkeit (Legalitätsprinzip, Art. 5 und 35 Abs. 2 BV)
- Grundsatz der Rechtsgleichheit (Art. 8 BV)
- Grundsatz des öffentlichen Interessens (Art. 5 Abs. 2 BV)
- Grundsatz der Verhältnismässigkeit (Art. 5 Abs. 2 BV)
- Grundsatz von Treu und Glauben (Art. 5 Abs. 3 und Art. 9 BV)
- Verbot der Willkür (Art. 9 BV)
- Anspruch auf rechtliches Gehör (Art. 29 Abs. 2 BV)

Neben diesen Grundsätzen wird rechtsstaatliches Handeln durch die jeweiligen gesetzlichen Grundlagen (Gesetze oder Verordnungen) legitimiert. In diesen wird nicht nur das Ziel des staatlichen Handelns festgehalten, auch der Prozess wird häufig mit seinen einzelnen Schritten beschrieben (die operativste Handlungslegitimation in einer Behörde stellt die Weisung dar). So soll gewährleistet werden, dass alle Bürgerinnen und Bürger vom Staat gleich behandelt werden. Bei einem Gerichtsverfahren spricht man im deutschen Sprachraum ja auch vom Prozess und es gibt die verschiedenen Prozessordnungen, welche die einzelnen Schritte des Ablaufs eines Gerichtsverfahrens beschreiben.

Man kann also zurecht sagen, dass das Handeln der öffentlichen Verwaltung (und der von ihr mit hoheitlichen Aufgaben beauftragten Organisationen) in hohem Masse prozessgesteuert ist.

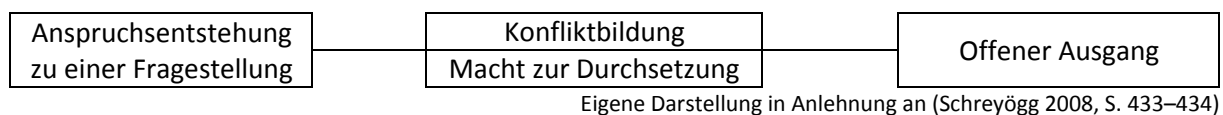
## 2.5 Politische Prozesse

Politische Prozesse kommen sowohl auf der operativen wie auch strategischen Ebene von Organisationen, aber natürlich insbesondere auch bei der Gestaltung unserer Gesellschaft vor. Sie haben ihren Ursprung in den unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure. Beim Analysieren von politischen Prozessen wird einerseits versucht zu verstehen, wie die unterschiedlichen Interessen entstanden sind (ihre Herkunft oder Geschichte) und wie die

unterschiedlichen involvierten Personen oder Gruppen versuchen – auch gegen Widerstände – die eigenen Interessen durchzusetzen (welche Methoden werden angewandt). Der Ursprung von politischen Prozessen liegt in der Natur der begrenzten Ressourcen begründet: Es können schlicht und einfach nicht alle Interessen und Wünsche erfüllt werden. Deshalb kommt es zu einer Auseinandersetzung der verschiedenen Positionen um die zur Verfügung stehenden Ressourcen. (Schreyögg 2008, 432 ff.).

Während in Organisationen vor allem individuelle, häufig hoch emotionale Gründe (z.B. Macht- resp. Karrierestreben, Angst vor Gesichtsverlust, Prestigegewinn usw.) den Ursprung von politischen Prozessen sind, sind bei gesellschaftsgestaltenden politischen Prozessen auch Gründe involviert, die ihren Ursprung in der politischen Grundüberzeugung haben und von der politischen Partei und ihren Mitgliedern geteilt wird. Neben der individuellen Ebene gibt es in diesem Bereich also noch eine kollektive Ebene, die ihren Ausdruck zum Beispiel darin findet, dass von Fraktionsmitgliedern in einem Parlament häufig erwartet wird, im Sinne der Fraktion abzustimmen, auch wenn dies nicht unbedingt mit den individuellen Interessen übereinstimmt.

Einen politischen Prozess kann man wie folgt darstellen:



Die Anspruchsentstehung stellt quasi den Prozessinput dar. In ihr bilden sich die unterschiedlichen Positionen und Erwartungen zu einer entsprechenden Fragestellung. Letzteres könnte sowohl das Thema des nächsten Betriebsausflugs, die strategische Produktausrichtung, die Frage nach einer Zweigstelle in der Romandie wie auch die Frage nach einer Kinderbetreuung über die Mittagszeit (Mittagstisch) sein.

In der Konfliktbildung werden die unterschiedlichen Positionen sichtbar und es wird bewusst, dass eine Lösung entwickelt werden muss. Dabei kann ein politischer Prozess nur entstehen, wenn nicht formal-hierarchisch entschieden wird. Je offener der Ausgang ist und je grösser die Spielräume in Entscheidungssituationen in Organisationen sind, desto politischer werden die Entscheidungsprozesse. Im Prozess der Gestaltung unserer Gesellschaft gibt es keine hierarchisch legitimierte Entscheidungsinstanz, deshalb ist dort der Ausgang von politischen Prozessen grundsätzlich uneingeschränkt offen (man kennt natürlich die herrschenden Mehrheitsverhältnisse, welche den Ausgang antizipieren lassen).



Schreyögg weist im Zusammenhang mit der Lösungsfindung in politischen Prozessen darauf hin, dass viele Autoren von «Spielen» reden (Schreyögg 2008, S. 434). Damit soll ausgedrückt werden, dass in politischen Prozessen einerseits Beteiligte mit einem gewissen Handlungsspielraum beteiligt sind (die Lösung kann «verhandelt» werden) und andererseits, dass es auch bei politischen Prozessen gewisse Regeln gibt (geschriebene und ungeschriebene), welche die Lösungsfindung strukturieren. In einem Parlament sind dies die unterschiedlichen Gesetze und Verordnungen, die den Parlamentsbetrieb beschreiben, in einem Verein die in der Satzung festgelegten Abläufe zu dessen strategischen Steuerung, in einer Organisation die schriftlich festgelegten Abläufe. Zu diesen formalen Regeln kommen immer auch noch die informellen, aufgrund der Kultur gelebten Abläufe hinzu.

### 3 Darstellung von Prozessen

Wenn Prozesse beschrieben werden (das nennt man auch Prozessmodellierung), muss das Ergebnis irgendwie dargestellt werden. Es hat sich als nützlich erwiesen, die unterschiedlichen Prozesse grafisch darzustellen. Die unterschiedlichen Detaillierungsgrade kann man dabei mit unterschiedlichen Hierarchieebenen darstellen: Einkauf (1. Hierarchieebene), Bestellvorgang (2. Hierarchieebene), Prüfung des Bestellvolumens bezüglich der Zeichnungsberechtigung (3. Hierarchieebene).

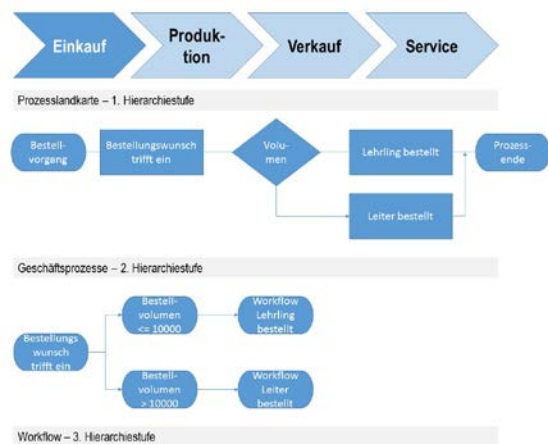


Abbildung 6: Unterschiedliche Hierarchiestufen von Prozessen als Flussdiagramm dargestellt, eigene Darstellung

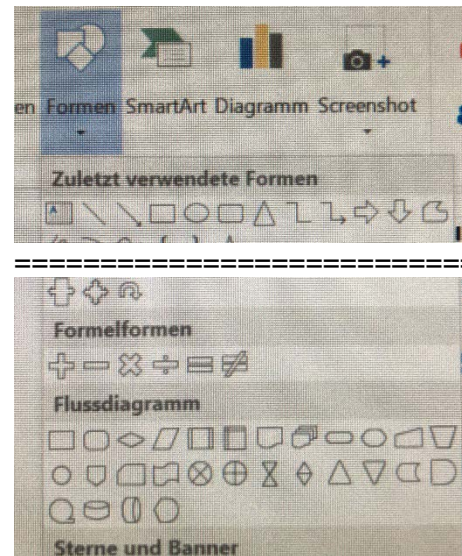
In der grafischen Darstellung muss die Verknüpfung / Anbindung der einzelnen Tätigkeiten deutlich werden: Sowohl die Verknüpfung zu den vorhergehenden wie den nachfolgenden Tätigkeiten muss gewährleistet sein wie auch die Verbindung zur übergeordneten Ebene.

Neben der expliziten Prozessbeschreibung findet man in Prozessdokumentationen häufig zusätzlich noch die zuständigen Entscheidungspersonen, zu verwendende Formulare, relevante Reglemente und Gesetzestexte sowie weitere Angaben oder Unterlagen, die für die optimale Erledigung der Aufgabe hilfreich sein könnten, dokumentiert.

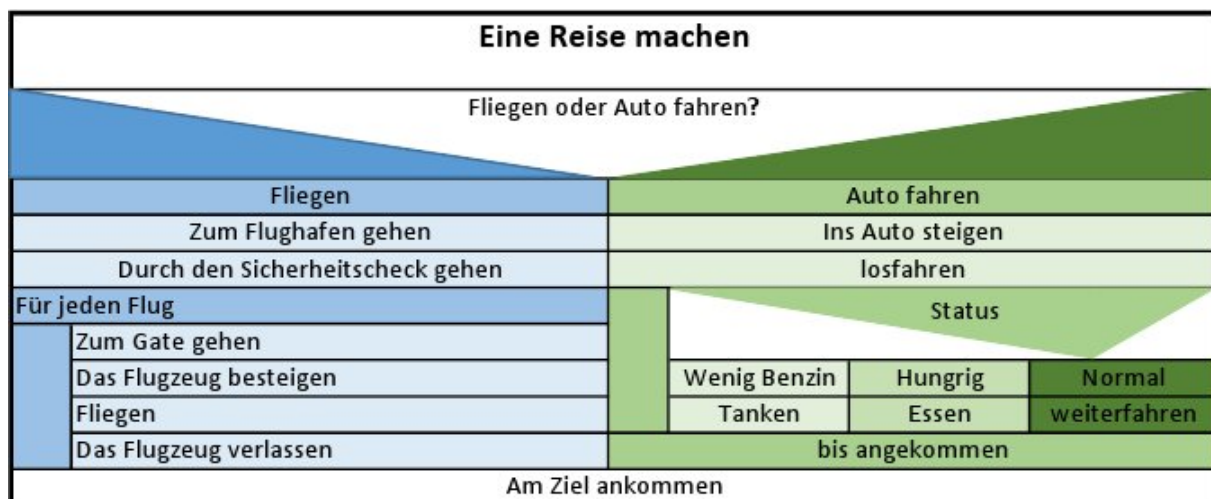
#### 3.1 Als Flussdiagramm

Das Flussdiagramm ist eine weit verbreitete Form der grafischen Darstellung von Prozessen. Es besticht durch sein klare Struktur und die eindeutige Symbolik der Elemente. Dadurch fällt es leicht, die beschriebenen Prozesse / Abläufe schnell zu erfassen.

Die einzelnen Elemente sind als Standardgrafiken in vielen Softwareprogrammen hinterlegt, so dass es auch für Laien einfach ist, entsprechende Dokumentationen zu erstellen.



### 3.2 Nassi-Shneidermann-Diagramm



Die Prozessdarstellung mit dem Nassi-Shneidermann-Diagramm stammt aus der strukturierten Programmierung. Mit ihr kann man ein Gesamtproblem einfach in viele, immer kleinere Teilprobleme zerlegen und kommt so zum Schluss zu den einzelnen Aktivitäten. Mir gefällt an dieser Darstellungsform die Klarheit – es ist klar von oben nach unten, es gibt keine Schleifen – und die Möglichkeit, in die einzelnen Felder relativ viel Text zu schreiben.

### 3.3 Mit Softwaretools

Auf dem Markt gibt es mittlerweile viele unterschiedliche Programme, mit denen man Prozesse dokumentieren kann. Die nachfolgende Liste soll nur einen Überblick geben und ist weder als abschliessende Aufzählung noch als Empfehlung gedacht. Die Auswahl einer

passenden Software für das Beschreiben der eigenen Prozesse sollte auf Basis einer fundierten, individuellen Evaluation geschehen. Diese nachstehende Liste ist vom PMA-IT-Forum der Prozessmanagement Akademie ([www.prozessmanagement-akademie.com](http://www.prozessmanagement-akademie.com)) am 5.10.2016 zu elektronischen Prozessbeschreibungstools inspiriert worden.

- Microsoft Visio: [www.microsoftstore.com/visio-2016](http://www.microsoftstore.com/visio-2016)
- QLogBook: [www.qlogbook.eu](http://www.qlogbook.eu)
- ViFlow: [www.viflow.de](http://www.viflow.de)
- iGrafx: [www.iGrafx.com/de](http://www.iGrafx.com/de)
- yEd Graph Editor: [www.yWorks.com](http://www.yWorks.com) (freeware)

#### **4 Bedeutung von Prozessen für Nonprofit Organisationen und öffentliche Verwaltungen**

Prozesse spielen in Nonprofit Organisationen und öffentlichen Verwaltungen eine wichtige Rolle. Sämtliches hoheitliches Handeln, ob nun von einer öffentlichen Verwaltung oder mittels Leistungsauftrag an eine NPO delegiert, kann als Prozess verstanden und als solcher beschrieben werden. Ob dieser dann mit Hilfe der IT abgebildet und ggf. sogar automatisiert wird oder ob er im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems einer regelmässigen Überprüfung unterzogen wird, muss im Einzelfall geprüft und entschieden werden.

Mit eGovernment haben der Bund, die Kantone und Gemeinden eine Organisation gegründet, welche die Ausbreitung elektronischer Behördenleistungen in der Schweiz vorantreiben soll: Also das Automatisieren von Kundenprozessen der öffentlichen Verwaltung (eGovernment-Schweiz 2016a). Wie [www.eGovernment-Landkarte.ch](http://www.eGovernment-Landkarte.ch) zeigt, ist der Umsetzungsstand in der Schweiz höchst unterschiedlich (eGovernment-Schweiz 2016b). Hier gibt es noch viel Entwicklungspotential – natürlich verbunden mit den entsprechenden Konsequenzen: Ich wage die Behauptung, dass neben Banken und Versicherungen, welche häufig als die Branchen bezeichnet werden, welche von der anstehenden Automatisierung besonders stark betroffen sein werden (Marr 2016), die öffentlichen Dienstleistungen auch massiv automatisiert werden können. Ob dies gesellschaftlich erwünscht ist, wird sich zeigen.

Neben den öffentlichen Verwaltungen müssen natürlich auch die Organisationen, welche mit Leistungsauftrag öffentliche Aufgaben erfüllen, ein waches Auge auf ihre Prozesse haben: nicht nur Effizienz und Effektivität muss erzielt werden – auch die Rechtsstaatlichkeit der Aufgabenerfüllung muss gewährleistet und ggf. dokumentiert werden.

## 5 Literaturverzeichnis

eGovernment-Schweiz (2016a): E-Government Schweiz kurz erklärt. Hg. v. eGovernment-Schweiz. Online verfügbar unter [www.e-government.ch/de](http://www.e-government.ch/de), zuletzt geprüft am 05.10.2016.

eGovernment-Schweiz (2016b): Umsetzungsstand von eGovernment in der Schweiz. Hg. v. eGovernment-Schweiz. Online verfügbar unter [www.egovernment-landkarte.ch](http://www.egovernment-landkarte.ch), zuletzt geprüft am 05.10.2016.

Marr, Bernard (2016): 3 Industries That Will Be Transformed by AI, Machine Learning And Big Data In The Next Decade. In: *Forbes*, 27.09.2016. Online verfügbar unter <http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/09/27/3-industries-that-will-be-transformed-by-ai-machine-learning-and-big-data-in-the-next-decade/#248f7ea42a11>, zuletzt geprüft am 05.10.2016.

Miebach, Bernhard (2012): Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer (Soziologische Theorie). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93153-1>.

Osterloh, Margit (2009): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien (uniscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750570>.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Seghezzi, Hans Dieter; Fahrni, Fritz; Friedli, Thomas (2013): Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept ; [Extra: mit kostenlosem E-Book]. 4., vollst. überarb. Aufl. München: Hanser.