

gfo-Mitteilungen

Sehr geehrtes gfo-Mitglied,

es gibt wieder etwas zu berichten:

Prof. Dr. *Wilfried Krüger*, Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Justus-Liebig-Universität in Gießen, emeritiert mit dem Ende des Wintersemesters. Aus diesem Grund hat er die Rolle als fachlicher Koordinator des org-portals und der Wissensmanager des Portals an Prof. Dr. *Volker Stein*, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal-Management und Organisation, an der Universität Siegen übergeben.

Wir danken *Wilfried Krüger* für sein großes Engagement, ohne das das org-portal heute so nicht existieren würde, und wünschen Herrn *Volker Stein* ein ebenso glückliches Händchen. (www.org-portal.org).

Mit einer ständig wachsenden Zahl interessanter neuer Beiträge rund um die Themen Organisation, Management und Human Resources entwickelt sich das org-portal weiterhin sehr erfreulich. Im Mitgliederbereich des Portals haben Vereinsmitglieder unter anderem exklusiven Zugang zum »Business Process Management Body of Knowledge« (BPM-BoK), in dem die Summe des Wissens und der Erfahrungen innerhalb der Disziplin »Prozessmanagement« zusammengetragen ist.

Dr. *Diether Walz*, Ehrenmitglied der gfo, hat die Höhen und Tiefen der ersten 85 Jahre (1922 – 2007) unseres Vereins in einer Chronik zusammengefasst. Eine Kurzfassung ist über den öffentlichen Teil der Homepage www.gfuero.org abrufbar; die Langversion

finden Sie im Mitgliederbereich nach Eingabe Ihrer Zugangsdaten.

Herrn Dr. *Walz* danken wir an dieser Stelle herzlich für seine engagierte Recherchearbeit und die daraus entstandene Vereinschronik.

Wie bereits in der Weihnachtsmail angekündigt, hat Herr Dr. *Guido Fischermanns* zwischenzeitlich eine gfo Gruppe in dem »Business Netzwerk XING« gegründet. Um sich der Gruppe anzuschließen, können Sie die Einladung annehmen, die Ihnen schon zugestellt wurde oder direkt über <http://www.xing.com/group-30949.a37f1d> den Kontakt suchen.

Neben der Diskussion über organisationspezifische Themen in Foren wollen wir über neue spannende Beiträge im org-portal informieren und über XING den interessierten Lesern die Möglichkeit geben, mit den Autoren in Kontakt zu treten. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie dieses attraktive Angebot intensiv nutzen würden.

Die zfo hält Sie regelmäßig mit fundierten Fachinformationen über aktuelle Fragen rund um die Themen Organisation und Management auf dem Laufenden. Sie profitieren als Mitglied der gfo jetzt von einem besonderen Serviceangebot.

Übersichtlicher und benutzerfreundlicher gestaltet, überzeugt der neue Internetauftritt der zfo in erster Linie durch eine optimierte Beitragsrecherche. Noch schneller und komfortabler können Sie jetzt in allen von 1996 bis heute erschienenen Beiträgen nach Autoren und Stichworten recherchieren.

Eine verbesserte Darstellung der Suchergebnisse erleichtert Ihnen die Recherche im Archiv und hilft, Ihre Suchbegriffe rasch und mühelos in den jeweiligen Textzusammenhang einzuordnen.

Außerdem neu: Beiträge, die für Sie von Interesse sind, können Sie bequem als PDF-Datei herunterladen. Selbstverständlich ist dieses Angebot für Sie kostenfrei.

Melden Sie sich einfach mit dem Zugangscode unter www.zfo.de an, der Ihnen per Mail zugesandt wurde, und profitieren Sie von Ihren Vorteilen als Mitglied der Gesellschaft für Organisation.

Die gfo unterstützt die interdisziplinäre Konferenz interPM zur Zukunft im Projektmanagement am 19. und 20. Juni 2009 in Glashütten bei Frankfurt am Main.

Unter dem Leitthema »Projekte als Kulturerlebnis« kommen Vertreter unterschiedlicher Berufsgruppen aus Theorie und Praxis zusammen zum Dialog über die Weiterentwicklung des Projektmanagements. Neben Vorträgen wird der breite interdisziplinäre Austausch zwischen den Teilnehmern durch spezielle Formen von Workshop- und Großgruppenarbeit gefördert. Mehr Informationen finden Sie unter www.interPM.de.

Herzliche Grüße
Ihr gfo-Vorstand

Prof. Dr. *Hartmut Binner*
Ludger Becker
Dr. *Kai Krings*

SGO-Mitteilungen

Das Berufsbild des Prozessmanagers im Wandel

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten konzentrieren sich Unternehmen auf die Effizienz und Agilität ihrer Organisation. Sensible Märkte, die extrem schnell reagieren, erfordern eine hohe Flexibilität und schnelles Reaktionsvermögen von Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Bei rückläufigen Umsätzen stehen die Kosten verstärkt im Fokus des Managements. Daraus resultieren eine Vielzahl von Restrukturierungsmaßnahmen und Organisationsprojekte, so werden z.B. die Aktivitäten im Prozessmanagement massiv intensiviert. Ganzheitliche Business Process Management Konzepte werden auf- und ausgebaut, Modelle wie Business Excellence oder Managementsysteme wie Six Sigma werden eingeführt oder verstärkt bearbeitet.

Für den Erfolg dieser Maßnahmen wird das Know-how und die Erfahrung qualifizierter Prozessmanager benötigt. Dies spiegelt sich auch aktuell am Arbeitsmarkt wieder. Gleichzeitig verändern sich gerade die Anforderungen an die klassischen Prozessmanager massiv und es eröffnen sich ganz neue Perspektiven.

Neben der fundierten fachlichen und methodischen Qualifikation hat die IT einen zunehmenden Einfluss auf die Aufgaben im Prozessmanagement. Dabei geht es schon

lange nicht mehr darum, Prozesse voll zu automatisieren, sondern zunehmend bieten sich Technologien wie Process Engines, Service Oriented Architectures (SOA), Open Source Entwicklungen im Prozessmanagement an, um human-workflows zu generieren, steuern und kontrollieren zu können. Auch in der Modellierung werden zunehmend Standards wie BPMN (Business Process Modelling Notation) eingeführt, die die direkte Umsetzung in Workflows ermöglichen. Damit wird der Prozessmanager auch zukünftig nicht zu einem Programmierer, vielmehr lernt er für sein spezielles Fachgebiet die Sprache der IT zu sprechen.

Eine andere Entwicklung, die sich in Unternehmen beobachten lässt, sind die zunehmenden Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenz. Man hat im Prozess- und Projektmanagement seine Lessons learned und berücksichtigt verschiedene Stakeholder schon zu Beginn von Projekten, indem Kommunikation, Marketing oder Partizipation möglichst früh geplant werden. Ein Prozessmanager muss heute mehr denn je in der Lage sein, Menschen in Veränderungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen. Dafür sollte er die Mechanismen des menschlichen Verhaltens genauso verstehen, wie Prozesse in Gruppen oder Kulturen in Unternehmen. Er muss flexibel und empathisch auf veränderte Bedingungen reagieren können, um Konflikte möglichst früh zu antizipieren.

Immer häufiger werden in der Praxis Prozess- und Projektmanagement integriert und Synergien daraus realisiert. Nur selten bringen die Prozessmanager ausschließlich ihre fachliche Expertise in Projekte ein, sondern übernehmen verstärkt auch integrierte Bearbeitung von Aufgaben in der Projektleitung. Durch diese enge Verzahnung sind die Prozessmanager gefordert, ihr Profil um Kenntnisse im Projektvorgehen und den notwendigen Methoden zu ergänzen.

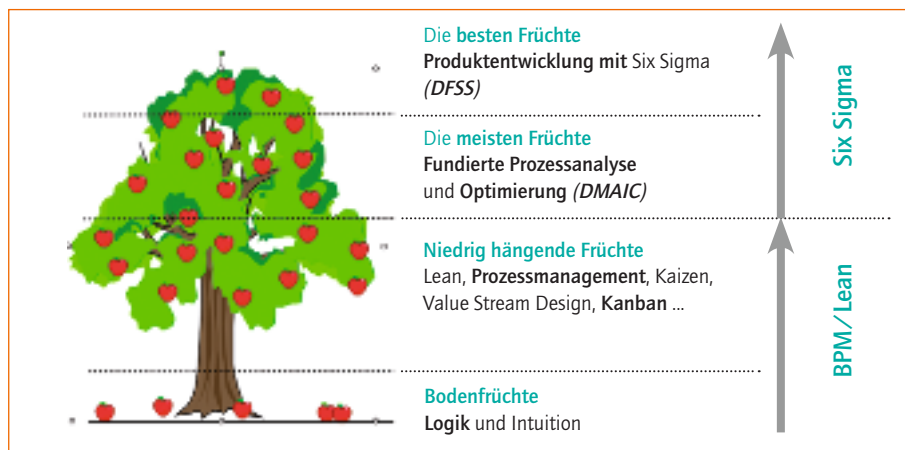
Diese aktuellen Veränderungen eröffnen ganz neue berufliche Entwicklungsperspektiven für den klassischen Prozessmanager. Internationale Zertifizierungen, wie sie derzeit von der IABPM (International Association of Business Process Management) und der ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) aufgebaut werden, können zukünftig vergleichbare Standards für die Ausbildung und Qualifikation im Prozessmanagement bieten. Abschlüsse wie ein Certificate of Advanced Studies eröffnen den Praktikern zusätzlich den Weg in die Hochschulbildung.

Konzeptspezifische Ausbildungen ermöglichen eine intensive Spezialisierung, wie beispielsweise in Six Sigma, die auf dem grundlegenden Geschäftsprozessmanagement aufbauen (siehe Abbildung).

Damit bläst die aktuelle Marktsituation frischen Wind in die Segel des Prozessmanagement, hilft den Unternehmen ihr Schiff in den sicheren Hafen zu bringen und eröffnet neue Routen auf der Karte. Für den einzelnen Prozessmanager entwickeln sich unheimliche Chancen sowohl in der Praxis mit dem entsprechenden Commitment der Geschäftsführung Prozessmanagement erfolgreich umzusetzen als auch in der Qualifikation sich persönlich weiterzuentwickeln und das eigene Profil zu diversifizieren oder zu vertiefen.

Beatrix Thielert

Bereichsleiterin Prozessmanagement
SGO Training



Die Verhaltens- und Kontext-Kompetenzen für ein erfolgreiches Projektmanagement

IPMA Expertenseminar 2009 in Zürich

Vom 12. bis 13. Februar 2009 hat die spm (Swiss Project Management Association) zusammen mit der IPMA® an der ETH Zürich ein weiteres IPMA Expertenseminar durchgeführt.

Mit der Einführung der neuen ICB® (IPMA Competence Baseline, Version 3.0) werden für die Zertifizierung von Personen 20 PM-technische Kompetenzen, 15 PM-Verhaltenskompetenzen und 11 PM-Kontextkompetenzen eingesetzt.

Bisher wurde die Beurteilung im Wesentlichen mit 21 technischen Elementen, 13 organisatorischen und sozialen Elementen und 8 allgemeinen Managementkompetenzen sowie 8 Aspekten des persönlichen Verhaltens durchgeführt.

Neu ist vor allem, dass die PM-Verhaltenskompetenzen in der gleichen Art (Wissen und Erfahrung) behandelt werden und gegenüber der Version 2.0 ein mehr als doppeltes Gewicht erhalten haben.

Zudem wird im IPMA-Zertifizierungsverfahren STAR (situation, task, action, result) als wichtiges Instrument eingesetzt. Seit einiger Zeit steht auch ein 360° Assessment zur Diskussion.

Im Zuge dieser Erneuerung wurde auch versucht, das IPMA® Zertifizierungssystem mit den Zertifizierungssystemen von PRINCE2® und PMI® sowie mit den Zertifizierungssystemen, die in Japan und Australien verwendet werden, zu vergleichen und herauszufinden ob und in welchem Maß diese Zertifizierungssysteme die Verhaltenskompetenzen prüfen.

Die Beurteilung der PM-Verhaltenskompetenzen im Rahmen der Zertifizierungen stellt neue Anforderungen an die Kandidaten und Assessoren. Ziel des Expertenseminars war, aufzuzeigen wie man diesen Anforderungen gerecht werden kann und welche Erfahrungen mit den neuen internationalen und na-

tionalen Regelungen und Richtlinien bereits vorliegen.

Dafür wurden mit Impulsreferaten aus Hochschulen und Praxis die Charakteristiken der Begriffe Verhaltens- und Kontextkompetenzen der Zertifizierungsrichtungen, die am meisten verbreitet sind, herausgeschält.

Anschliessend wurden mit Einführungsreferaten Ausgangspunkte gesetzt für intensive, lebhaft und innovative Arbeiten in vier Gruppen zu folgenden Themen:

- Technische, Verhaltens- und Kontextkompetenzen im Zusammenhang
- Assessment-Methoden für Verhaltens- und Kontextkompetenzen
- Erfahrungen mit der ICB Version 3.0 und nationalen Competence Baselines
- Ausbildung zur Vertiefung der Verhaltens- und Kontextkompetenzen
- In den Gruppen wurden auch zahlreiche Expertenbeiträge vorgetragen; insgesamt kamen über 20 Beiträge zusammen.

Die Gruppen stellten am Ende des Seminars die Folgerungen aus der gemeinsamen Arbeit vor. Diese werden in einem Proceedings-Band zusammen mit den Vorträgen im Plenum und in den einzelnen Gruppen dokumentiert werden (zu beziehen ab Juni 2009 über www.ipma-expertseminar.com). Weiterhin erhältlich (solange Vorrat) sind auch die Proceedings des IPMA Expert Seminars 2008 (Values and Ethics in Project Management).

Aus den Referaten und Gruppenarbeiten können folgende Gesichtspunkte kurz erwähnt werden:

Die PM-Verhaltenskompetenzen können bei IPMA® aus der Darlegung und Diskussion der effektiven Anwendung in Projekten, Programmen und Portfolios, oder an Hand des effektiven Verhaltens bei Fällen beurteilt werden.

Das Wissen und die Ausbildung im Bereich der Verhaltenskompetenzen sind vor allem mit ihrer Anwendung in den Projekten noch eingehender darzustellen und zu verbreiten.

Der Projekterfolg wird über den kombinierten Einsatz der drei Kompetenzbereiche (PM-Technik, PM-Verhalten, PM-Kontext) erreicht.

Verschiedene Beurteilungsmodelle aus der Praxis stehen für die Weiterbildung und Selbstbeurteilung zur Verfügung.

Die Diskussion betreffend der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Assessment-Methoden für die drei Kompetenzbereiche ist eine neue Herausforderung und konnte nicht schlüssig zu Ende geführt werden.

Bei PMI® steht das Wissen im Vordergrund und wird mit weltweit verwendeten, gleichen Multiple-Choice-Fragen geprüft. Sie kann nicht direkt mit dem IPMA-System verglichen werden. Eine allgemeine, prozessbasierte Methodik ist vorgegeben. In neuerer Zeit wird versucht, die Verhaltenskompetenzen mit Fragebogenantworten verschiedener Projektbeteiligter zu erfassen.

PRINCE2® ist eine allgemeine Methodik für das Projektmanagement und kann nicht direkt mit dem IPMA-System, bei dem verschiedene Methoden eingesetzt werden können, verglichen werden.

Die seit längerer Zeit vorhandenen Ausbildungsmethoden für die Verhaltenskompetenzen basieren auf gruppendynamischen Ansätzen, persönlichen Eigenschaften und Sozialkompetenz.

Das Expertenseminar wurde von den fast 50 Teilnehmenden aus 16 Ländern als markanter Fortschritt im Projektmanagement gewertet. Die erreichten Resultate sind ein erster und wichtiger Schritt in Richtung eines gemeinsamen Verständnisses von Verhaltens- und Kontextkompetenzen, in Verbindung mit den PM-technischen Kompetenzen, für den Projekterfolg. Dies ist ein wichtiger Bestandteil für die Ausbildung, tägliche Arbeit und Zertifizierung jedes Projekt-, Programm- und Portfolio-Managers.

Markus Stäuble und Dr. Hans Knöpfel
Vorstandsmitglieder spm, Zürich

Seminare

SGO

Informationen zum Aus- und Weiterbildungsprogramm von SGO Training sowie detaillierte Angaben zu sämtlichen Lehrgängen und Seminaren erhalten Sie bei:

SGO Training,
Flughofstr. 50, CH-8152 Glattbrugg,
Tel.: ++41(44) 8091144, Fax: ++41(44) 8091140
oder per E-Mail via: info@sgo-training.ch oder aber
auf unserer Homepage: www.sgo-training.ch.

ÖVO

Informationen über ÖVO-Expertengespräche sowie zum Aus- und Weiterbildungsprogramm der ÖVO sowie detaillierte Angaben zu sämtlichen Lehrgängen und Seminaren erhalten Sie unter:
Österreichische Vereinigung für Organisation und Management, ÖVO, Sommergasse 4, Top 18, A-1190 Wien
Tel.: ++43(01)3676438, Fax: ++43(01)3672070,
E-Mail: oevo@oevo.at, bzw. auf unserer Homepage www.oevo.at

Vorschau auf Heft 3/2009

Schwerpunkt: Lernen von anderen Disziplinen

Nagel **Die Arbeit mit Wölfen im Spannungsfeld von Managementtrainings**

Fothe/Nguyen-Feichtner **Vertrauen ist gut, Kontrolle besser.**

Warum Organisationen Erfahrungsaustausch fürchten (sollten) und was sie tun können

Meyer **Wie bleibe ich meinen Vorsätzen treu?**

Bolko von Oetinger **Metaphern im Management**

Hungenberg/Dier/Gietl/Landau/Feistel **Wertschöpfung durch Private Equity-Gesellschaften**

Reiss **Change Management 2.0? Das Empowerment-Potenzial des Mitmach-Web auf dem Prüfstand**

Tietmeyer/Nienaber **Structure follows Process – Die Restrukturierung der Aufbauorganisation als Ergebnis einer Prozessoptimierung bei A. Y. N. Hongkong**

Bei Adressänderungen sowie bei Abo-Bestellungen und -Kündigungen wenden Sie sich bitte an die Vertriebsunion Meynen: zfo@vertriebsunion.de,
Tel. 0 61 23/92 38 233, Fax 0 61 23/92 38 234

Impressum

Schriftleitung: Univ.Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14-16, D-48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, Telefax 02 51/83 22 836,
E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de, Internet: <http://www.zfo.de>

Herausgeber: zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 103 241, 70028 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat: Dr. Markus Sulzberger, UBS AG, Schweiz, Gesellschaft für Organisation und Management SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Ludger Becker, Bayer AG, Leverkusen; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien, Österr. Vereinigung der Organisatoren ÖVO; Dr. Ulrich Leitner, Daimler AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Rainer Strack, The Boston Consulting Group, Düsseldorf; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

Verlag: © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Werastraße 21-23, 70182 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0, Telefax 07 11/21 94-119, <http://www.zfo.de>

Objektleitung: Volker Dabelstein

Redaktion: red.sign GbR, Alexanderstr. 171, 70180 Stuttgart, Telefon 07 11/62 00 830, <http://www.redsign.de>

Typografisches Konzept: Jennifer Ruck und Willy Löffelhardt, Stuttgart

Umschlaggestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Weiß

Bildnachweis: Shutterstock, Inc.™

Satz und Herstellung: Marianne Wagner

Druck: C. Maurer Druck und Verlag GmbH & Co. KG, Geislingen

Vertrieb und Auslieferung: Vertriebsunion Meynen, Leserservice zfo, 65341 Eltville, Telefon 0 61 23/92 38 233, Telefax 0 61 23/92 38 234, zfo@vertriebsunion.de

Anzeigenleitung: Petra Bourscheid, Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, Telefon 07 11/21 94-105, Fax 07 11/21 94-119,
E-Mail: bourscheid@schaeffer-poeschel.de

Anzeigenpreis: nach Anzeigenpreisliste Nr. 38 gültig ab 01.01.2008

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernscheidung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Videotext, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,- € (Österreich 91,50 €, Schweiz 137,- SFr), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten Deutschland 6,- €, europäisches Ausland sowie USA, Japan, Übersee 9,- €, ab 01.01.2009 9,-/11,- €). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die Vertriebsunion Meynen zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Vertriebsunion Meynen schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der GfÖrO, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485