

# Prozessmanager – Job der Zukunft?

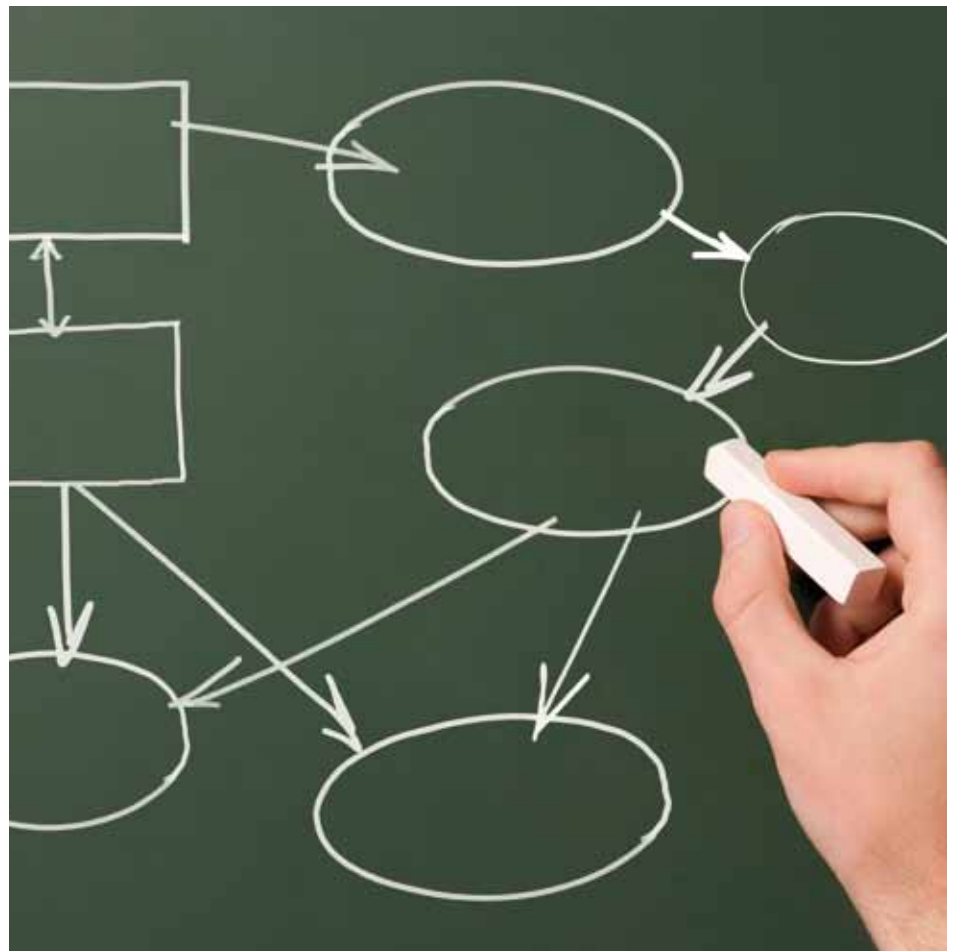
Prozessmanager werden immer häufiger gebraucht, für sie gibt es verschiedene Einsatzgebiete im Unternehmen. **Oliver Pascherer** hat bei fünf Experten über den Zukunftsjob Prozessmanager nachgefragt.

Der Gedanke der Geschäftsprozessverwaltung ist nicht neu. Bereits 1930 kam die Idee erstmalig in der Fachliteratur vor. Durch die hohe Komplexität der heutigen Zeit und die daraus resultierende Komplexität von Unternehmen sind die Anforderungen an das Prozessmanagement stark gestiegen. Dr. Karl Wagner (Vorstand Gesellschaft für Prozessmanagement) definiert den Begriff heutzutage so: »Prozessmanagement ist das Organisations-Tool, das Unternehmen dabei strukturiert und systematisch unterstützt, Kundenorientierung wirklich in der Unternehmensorganisation abzubilden und zu leben. Es wird sichergestellt, dass die Organisation ihre Ziele

erreicht und diese auch ins Tagesgeschäft umgesetzt werden. Es werden Verschwendungen, Doppelgleisigkeiten und Kompetenz-Dschungel durchforstet. Es wird die Effektivität und die Effizienz der Organisation gesteigert. Prozessorientierung stellt sich als ein Angebot an den Mitarbeiter dar, sodass er persönlich Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen kann bzw. dieser Einfluss sichtbar wird.«

Kurz zusammengefasst kann man fragen: »Wer macht was, wann, wie und womit?«

Durch die rein funktionale Organisation verlieren Mitarbeiter häufig den Gesamtüberblick über das Unternehmen. Nur so kommen Aussagen unter Mitarbeitern zu-





Thomas Berner



Michael Korner



Nikolai Neumayer



Barbara Thoma



Karl Wagner

stande wie »Das ist nicht mein Problem, sondern das der Reklamationsabteilung.« Und so eine Einstellung ist für ein Unternehmen tödlich. In einer prozessorientierten Organisation ist der gesamtunternehmerische Überblick für Mitarbeiter größer.

### Der Prozessmanager

Der Berufsalltag eines Prozessmanagers ist sehr vielfältig und von vielen Faktoren abhängig, beispielsweise Unternehmensorganisation, Branche und Abteilung. Michael Korner (procon Unternehmensberatung) beschreibt den Alltag so: »Prozessmanager definieren Standardprozesse, erarbeiten Kennzahlen zur Messung der Prozessqualität und vermitteln den Mitarbeitern das Verständnis für die Abläufe. Die einheitliche Darstellung der Prozesse (Prozesssymbolik, Darstellungen von Verantwortlichkeiten etc.) unterliegt auch den Prozessmanagern. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Einbindung der Mitarbeiter, die letztendlich diese Prozesse umsetzen müssen. Prozesse, die verständlich und übersichtlich sind, werden akzeptiert und unterstützen die Bewältigung des täglichen Arbeitsablaufes.« Prozessmanagement optimiert und strukturiert jene Aufgaben, die gerne als Linienaufgaben bezeichnet werden. Mag. Thomas Berner (SMBS – University of Salzburg Business School) erklärt die Unterschiede zwischen Prozessmanagement, Projektmanagement und Qualitätsmanagement an Hand eines Beispiels: »Nehmen Sie als Beispiel das Alltagsgeschäft einer Reklamationsabteilung. Der Prozessmanager beschäftigt sich mit dem Prozess der Reklamationsabwicklung, überprüft Zeitdauer, Ergebnisse und andere Bearbeitungsquantitäten als Kennzahlen und überlegt sich Maßnahmen zur Verbesserung. Der Qualitätsmanager hingegen versucht aus diesem Prozess Standards für die Kun-

denbearbeitung zu entwickeln – z. B. Lösungen für eine Reklamation innerhalb von 24 Stunden, sieben Tage die Woche erreichbar, Verbindlichkeit und Freundlichkeit im Umgangston usw. Der Qualitätsmanager wird also innerhalb des Prozesses Standards definieren und diese als Service-Level-Agreements installieren. Der Projektmanager tritt auf den Plan, wenn diese Reklamationsabteilung beispielsweise auf ein neues CRM-Tool umrüstet: Er wird ein klassisches IT-Umsetzungsprojekt für die Installation und die notwendige Peripherie aufsetzen.«

Die Karrierechancen eines Prozessmanagers sind heutzutage und sicherlich auch in Zukunft sehr gut. Thomas Berner: »Wenn Prozesse erfolgreich in Zeit, Kosten und Leistung gesteuert werden, ist der Entwicklungsweg des Mitarbeiters sicher nicht aufzuhalten.«

### PzM in Österreich

Ein Prozessmanagementsystem führt man nicht mal eben von heute auf morgen ein. Es werden dabei groß angelegte Veränderungen in der Struktur durchgeführt, was auf die gesamte Organisation wesentlichen Einfluss hat. Die Aufbau- und Ablauforganisation wird in Richtung eines prozessorientierten Verständnisses verändert. Mag. Nikolai Neumayer (Lehrgangsführer für Prozessmanagement an der Donau-Universität Krems) kennt die Ausbreitung in Österreich gut: »Die Anwendung systematischen Prozessmanagements ist von Branche zu Branche unterschiedlich stark ausgeprägt. Tendenziell ist die Verbreitung von und das Bewusstsein für diese Managementdisziplin in produzierenden Unternehmen stärker als in der Dienstleistung.« Michael Korner ergänzt: »Viele Unternehmen, die im Lauf der Jahre verschiedene

**OPWZ**  
Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt

## Ausbildung zum HR Business-Partner

- Funktion des HR Business-Partners
- Betriebswirtschaftliches Know-how ausbauen
- Change-Prozesse leiten und steuern
- Beratungskompetenz stärken

21. – 23. Mai und  
25. – 26. Juni 2012  
in Wien

**IHR OPWZ WISSENS-VORSPRUNG** Sie agieren auf Augenhöhe mit dem Management

Das Programm zum Download auf [www.opwz.com](http://www.opwz.com)

**i** Informationen und Kontakt  
Mag. Armand Kaali-Nagy  
[armand.kaali-nagy@opwz.com](mailto:armand.kaali-nagy@opwz.com)  
Tel. +43 1 533 86 36-54  
[www.opwz.com](http://www.opwz.com)



**Wir stärken Ihre kulturelle Intelligenz**

**NDURANCE**  
MANAGEMENT IN MOTION

*Breakthrough statt Breakdown!*

Interkulturelles Coaching | "face2face" oder Telefon  
Interkulturelles Training | Gratis Webinare  
Offene Seminare „Sind Sie bereit für die internationale Herausforderung?“

**"Interkulturelle Teams: Von der Mittelmäßigkeit zur Spitzenleistung"**  
In dieser dreiteiligen Webinar-Reihe berichten 3 interkulturelle ExpertInnen aus der Praxis und verraten Ihnen Ihre Geheimtipps  
**8. Mai 2012: Gratis Info und Einführung – 16:00 bis 17:00**

**NEU!**  
Webinar Reihe

[www.ndurance.at](http://www.ndurance.at)



Management-Systeme etabliert und teilweise auch zertifiziert haben, entscheiden sich dafür, diese mitunter wenig zusammenhängenden Systeme im Rahmen eines PzM-Systems zusammenzuführen. Das führt auch dazu, dass beim erstmaligen Aufbau eines Managementsystems immer öfter gleich die Wahl auf Prozessmanagement fällt.«

Wichtig ist es zu bedenken, dass es nicht nur um die Zeit und die Kosten der Restrukturierung geht. Ein ganz wesentlicher Faktor ist hier, wie bei allen Veränderungen, das Thema Unternehmenskultur.

Barbara Thoma (Geschäftsführung ARGO wien): »Ein PzM-System zu etablieren bedeutet immer, gelebte Praxis zu hinterfragen und gegebenenfalls gewohnte individuelle Vorgehensweisen zu verändern und aus einer Gesamtperspektive neu zu ordnen. Dieses Wegfallen der individuellen Freiheitsgrade und das Anpassen an neue Anforderungen, zugunsten einer Gesamtunternehmenssicht, erfordert auch hinsichtlich der Arbeits- und Kommunikationskultur Maßnahmen, die zeitlich einzuplanen sind. Prozesse zu definieren, ist eine Sache, Prozesse bzw. Prozessänderungen in die Köpfe der Ausführenden zu bekommen, eine zweite.«

Thomas Berner weiß, warum es fast immer zu Widerständen beim Etablieren von Prozessmanagement kommen wird: »Generell wird die Einführung von Prozessmanagement auf Widerstand stoßen (Alt gegen

Neu, »ich mache meinen Job doch gut, warum soll jetzt alles verändert werden«, ...) und meist sind diese Unternehmensveränderungen in ein Change-Management im Sinne der Organisationsentwicklung eingebunden. Das Erheben, Gestalten und Designen der Prozesse ist dabei die geringste Aufgabe und lässt sich sicherlich in ein paar Monaten erledigen. Die anderen Aufgaben sind kontinuierlich und zumeist weit aufwändiger.«

Entscheidend ist also, dass Prozessmanagement gelebt wird und so der volle Nutzen realisiert wird. Dies braucht, laut Karl Wagner, in kleinen und mittelständischen Organisationen 1 bis 1,5 Jahre, in großen Organisationen 2 bis 3 Jahre.

### Ausbildung von Prozessmanagern

Schon seit einigen Jahren werden von Universitäten und Fachhochschulen Lehrgänge – teils sogar Masterlehrgänge – angeboten und erfreuen sich steigender Beliebtheit. Selbst wenn jemand nicht als Prozessmanager arbeiten möchte, ist dieses Wissen eine wichtige Zusatzqualifikation. »Denken und Handeln in Prozessen ist als zukunftsorientierter Führungsansatz nicht mehr wegzudenken«, weiß Karl Wagner und ergänzt Möglichkeiten, wo sich ein Prozessmanager ausbilden lassen kann: »Die Ausbildungsmöglichkeiten sind vielfältig. Große Anbieter wie die Landesorganisationen des

WIFI, oder FHs und Universitäten bieten seit vielen Jahren qualitativ hochwertige Ausbildungsprogramme. Aber auch einige Beratungsunternehmen haben sich darauf spezialisiert, Prozessmanager direkt in den Unternehmen oder auch in eigens angebotenen, offenen Kursen auszubilden. Der direkte Praxisbezug ist ein wichtiges Element einer Prozessmanagementausbildung.«

Natürlich eignen sich viele, vor allem Führungskräfte, das nötige Wissen selbst an; durch das Lesen von Fachbüchern bzw. durch »Learning by Doing«. Das reicht in vielen Fällen durchaus, allerdings können wichtige Faktoren dabei übersehen werden. Manchmal fehlen auch einfach die Basics, wodurch sich das selbst angeeignete Wissen nicht optimal anwenden lässt. Nikolai Neumayer: »Nicht nur im Prozessmanagement ist es möglich, direkt im Job oder im Selbststudium geeignete Werkzeuge kennen und anwenden zu lernen. Aus meiner Erfahrung als Lehrgangsführer im Prozessmanagement führe ich viele Gespräche mit Personen, die auf diese Weise Zugang zum Thema gefunden haben, aber durch die Zunahme an Verantwortung und auch den zunehmenden Druck von außen (Wettbewerb) einen größeren »Werkzeugkasten« benötigen. Diesen kann man effizient z. B. im Rahmen berufsbegleitender Weiterbildung erhalten. Auf diese Weise ist man auch besser gerüstet, wenn sich betriebliche Rahmenbedingungen ändern, altbekannte Werkzeuge nicht mehr so gut funktionieren und neue Wege beschritten werden müssen.«

### Zertifizierungen

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch noch die Tatsache, dass man sich nach internationalen Standards zertifizieren lassen kann. Dadurch steigt natürlich der eigene Wert, aber auch der Wert für das Unternehmen. Karl Wagner: »Das WIFI Österreich fungiert als Zertifizierungsstelle der wko und bietet damit den ausgebildeten Prozessmanagern die Möglichkeit, einen etablierten Kompetenznachweis zu erlangen. Der ist in der Wirtschaft sowohl im In- als auch im Ausland anerkannt.«

Folgende Zertifizierungen sind möglich: »Process Manager (PcM)« und »Senior Process Manager (SPcM)«.

Die erfolgreiche Absolvierung der Qualifizierung und Zertifizierung wird mit einem akkreditierten Personenzertifikat bestätigt und gilt für drei Jahre.

Die Nachfrage an den Zertifikaten »PcM« und »SPcM« steigt seit 2006 ständig. Viele große Organisationen haben diese in ihre Ausbildungspfade integriert. Die Zertifikatsanzahl hat alleine in Österreich etliche Tausend Zertifizierungen erreicht, Tendenz stark steigend. (Weitere Informationen zum Thema Zertifizierung lesen Sie in dieser Ausgabe ab Seite 40.)

Die SMBS – University of Salzburg Business School bietet einen Executive MBA »Project and Process Management« an, der die Inhalte der TÜV-Zertifizierung abdeckt. Thomas Berner: »Anbieter von Ausbildung gibt es viele, aber wichtig ist eine entsprechende Absicherung in der Anerkennung. Der Lehrgang »Prozessmanagement« kann auch als Vorbereitungskurs für die Zertifizierungsprüfung herangezogen werden. Im MBA unterrichten Referenten der Hochschule St. Gallen – wo das europäische Herz des Prozessmanagements schlägt.«

## Zukünftige Anforderungen

Unternehmen werden in Zukunft komplexer, hört man regelmäßig bei Vorträgen. Die klassische Aufbauorganisation soll abgelöst bzw. ergänzt werden durch eine strukturierte Ablauforganisation. Bereits jetzt kann man häufig heraushören, wie überfordert die bestehenden Strukturen multinationaler Konzerne sind.

»Die Standardisierung von Abläufen ist der Schlüssel zu hoher Effizienz und Transparenz und Qualität«, behauptet Michael Korner und er ergänzt: »Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität ist nur dann zu erreichen, wenn die Prozesse klar strukturiert und dargestellt sind. Auch die ISO 9001 verfolgt einen prozessorientierten Ansatz. Die konsequente Messung der Prozessleistung ist nötig, um die Prozesse ständig weiter entwickeln zu können. In den Prozessen können auch verschiedene Ansätze, wie Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsaspekte integriert werden.«

Typische Prozessmanager beschreibt Korner als »oft sehr analytisch und systemisch denkende Menschen. Sie sollten aber auch Einfühlungsvermögen mitbringen, denn sie müssen im Unternehmen auf die an-

deren Mitarbeiter eingehen können. Nur wenn alle Prozessverantwortlichen ins Boot geholt werden, kann das System die besten Ergebnisse liefern.«

Barbara Thoma ergänzt noch einige wichtige Eigenschaften: »Neben den fachspezifischen Kenntnissen sind hier hohe soziale Kompetenz, Empathie, Konfliktlösungskompetenz sowie motivierende rhetorische Fähigkeiten und ein wertschätzender Kommunikationsstil hervorzuheben, um die Hürden des Change-Prozesses zu meistern.«

## Fazit:

Immer mehr Organisationen erkennen die Sinnhaftigkeit dieser Rolle und reagieren. Österreich liegt hierbei im Mittelfeld, wenngleich einzelne Unternehmen im Zuge der organisatorischen Umsetzung von Prozessmanagement absolut top sind. Der Bedarf steigt derzeit stark und dieser Trend wird sich auch noch einige Jahre fortsetzen. »Kundenorientierung« ist eines der Schlagwörter unserer Zeit. Durch professionelles Prozessmanagement kann der Servicegrad nachhaltig erhöht werden. □



## Management Programme der Universität Salzburg

**akademisch - international - praxisorientiert**

Die **SMBS** bietet Top-Management-Ausbildungen mit internationalem Format. Das bestätigen über 3500 Führungskräfte aus dem In- und Ausland, die bislang ein Management-Programm abgeschlossen haben. Mehr als 300 Top-Vortragende aus Praxis und Wirtschaft garantieren neben der FIBAA-Akkreditierung für die hohe Qualität der Programme. Als Rechtsträger der Ausbildungen fungiert die Universität Salzburg und verleiht die akademischen Grade.

### Int. Executive MBA mit 6 Studienschwerpunkten

- ◆ International Management
- ◆ Project and Process Management
- ◆ Tourism and Leisure Management
- ◆ Public Management
- ◆ Health Care Management
- ◆ Arts Management

Starttermin: 15. Oktober 2012, Anmeldung ab sofort

### Lehrgang Prozessmanagement

Vom Prozesslebenszyklus über das Führen von Prozessteams und dem Umgang mit Veränderung und Widerstand bis zur Steuerung von PzM - in 5 Modulen zu 14 Tagen. In Kooperation mit next level consulting. Dient auch als Grundlage zur Prozess-Zertifizierung (TÜV Austria).

Starttermin: 21. Mai 2012 in Wien, Anmeldung ab sofort

SMBS - University of Salzburg Business School  
Mag. Thomas Berner | Tel.: +43 (0) 676 / 88 22 22 25  
thomas.berner@smbs.at | [www.smbs.at](http://www.smbs.at)



SMBS - EIN UNTERNEHMEN VON REPUBLIK ÖSTERREICH • UNIVERSITÄT SALZBURG  
AKADEMIE URSTEIN • WÜSTENROT • MALIK MANAGEMENT ZENTRUM ST. GALLEN