Ready for Autonomy?

Wenn Digitalisierung nicht mehr nur automatisiert,
sondern Entscheidungen und Handlungsspielräume verändert.

Thomas Kuhn

Swiss Process Day · Zürich · 11.11.2026

Im Fuchsbau gibt es kein Steering Committee.

Das Ziel steht fest. Im Bau entscheidet der Dackel.



Klarer Auftrag
Den Fuchs aus dem Bau bringen.

Definierter Handlungsrahmen
Ziel, Grenzen und Rückruf stehen fest.

Situativ entscheiden
Spur lesen. Lage beurteilen. Handeln.

Ziel + Grenzen + Handlungsspielraum

Autonomie heisst: entscheiden und handeln im klaren Mandat.

Metapher. KI-generierte Illustration.

Nora möchte ein Konto.
Die Bank braucht Gewissheit.

Nora

«Ich möchte mein Konto endlich nutzen können.»

Bank

- Identität klären
- Angaben vervollständigen
- Geschäftsbeziehung freigeben
- ….

Beide Perspektiven gehören zum selben Ergebnis

Unser Massstab: das nutzbare Konto



Der Prozess ist für Nora erst erfolgreich, wenn sie ihr Konto nutzen kann.

Zehn Jahre mehr Handlungsspielraum

	2016–2019	2020–2022	2023–2024	2025–2026
Ziel	**Regeln ausführen**	**Abläufe verstehen**	**Arbeit vorbereiten**	**Aufträge bearbeiten**
Technologie	Workflow, APIs, Business Rules, RPA	Process Mining, Machine Learning	Generative KI als Assistenz	KI-Agenten mit Werkzeugzugriff
Nutzen	Noras Standardfall läuft durch.	Noras Wartezeiten werden sichtbar.	Noras Unterlagen werden aufbereitet.	Noras fehlende Angabe wird gezielt angefordert.

Neue Fähigkeiten erweitern bestehende Automation um variable, delegierbare Arbeit.

Der Prozess ist automatisiert. Warum wartet Nora trotzdem?



Adressnachweis unklar

Die offene Arbeit

Verstehen. Gezielt nachfragen. Antwort prüfen.
Den Fall wieder aufnehmen. Einarbeiten.

Nora erlebt deshalb einen langsamen Prozess, obwohl die Systeme ihre jeweiligen Aufgaben schnell erledigen.

Der Engpass liegt in der variablen Klärung und Koordination des Falls.

Eine Abklärung. Drei Arten der Bearbeitung.

Klassische Automation	KI-Assistenz	KI-Agent
Erkennt eine Pflichtlücke	Interpretiert die Unterlagen	Interpretiert die Unterlagen
Sendet Standardrückfrage oder übergibt den Fall	Entwirft die passende Rückfrage für die Fachperson	Sendet zulässige Rückfrage und verarbeitet die Antwort
Regeln steuern bekannte Fälle	Mensch beurteilt und handelt	Bearbeitet den Auftrag bis zur definierten Grenze

Der Unterschied liegt darin, wer den nächsten Schritt auswählt und ausführt.

Zusätzlicher Nutzen: mehrere Klärungsschritte zusammenhängend bearbeiten.

Eigener Vergleich am fiktiven Fall. Technische Grundlagen: Anthropic, 2024.

Ein Auftrag mit klarem Abschluss

«Vervollständige Noras Dossier bis zur fachlichen Prüfung.»



Unterlagen verstehen → Rückfrage veranlassen → Antwort auswerten → Dossier vorbereiten

---

Der Auftrag endet mit belegten Angaben oder einer präzisen offenen Frage.

Autonomie gilt für diesen Auftrag und diese Situation.

Weniger Liegezeit. Weniger erneute Fallaufnahme.

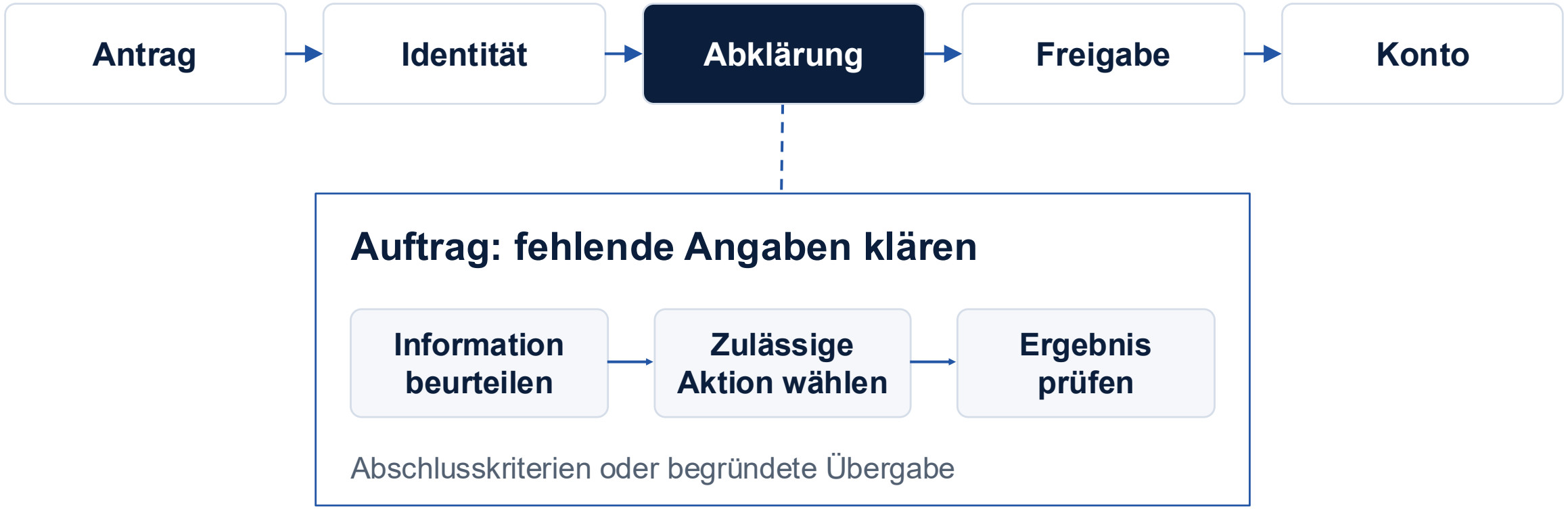
01	Nora erhält eine passende Rückfrage	**Weniger unnötige Rückfrageschleifen**
02	Eingehende Antworten lösen die Bearbeitung aus	**Kürzere Liegezeit bis zum nächsten Schritt**
03	Der Agent führt den Kontext zusammen	**Weniger Suchen und erneutes Einarbeiten**
04	Die Fachperson erhält eine klare Entscheidungsfrage	**Mehr Kapazität für anspruchsvolle Fälle**

Der Nutzen muss zusätzliche Prüf-, Betriebs- und Nacharbeitskosten übersteigen.

Nutzenhypothesen für den Pilot. Keine gemessenen Einsparungen.

Verbindlicher Gesamtprozess. Flexible Abklärung.

BPM hält den Gesamtprozess zusammen und bettet die flexible Abklärung ein.



Aber wer legt fest, was der Agent in diesem Kontext tun darf?

BPM und GRC gestalten das Mandat gemeinsam

BPM

- Ergebnis und Auftrag
- Verbindlicher Fallzustand
- Abschluss und Übergabe

&

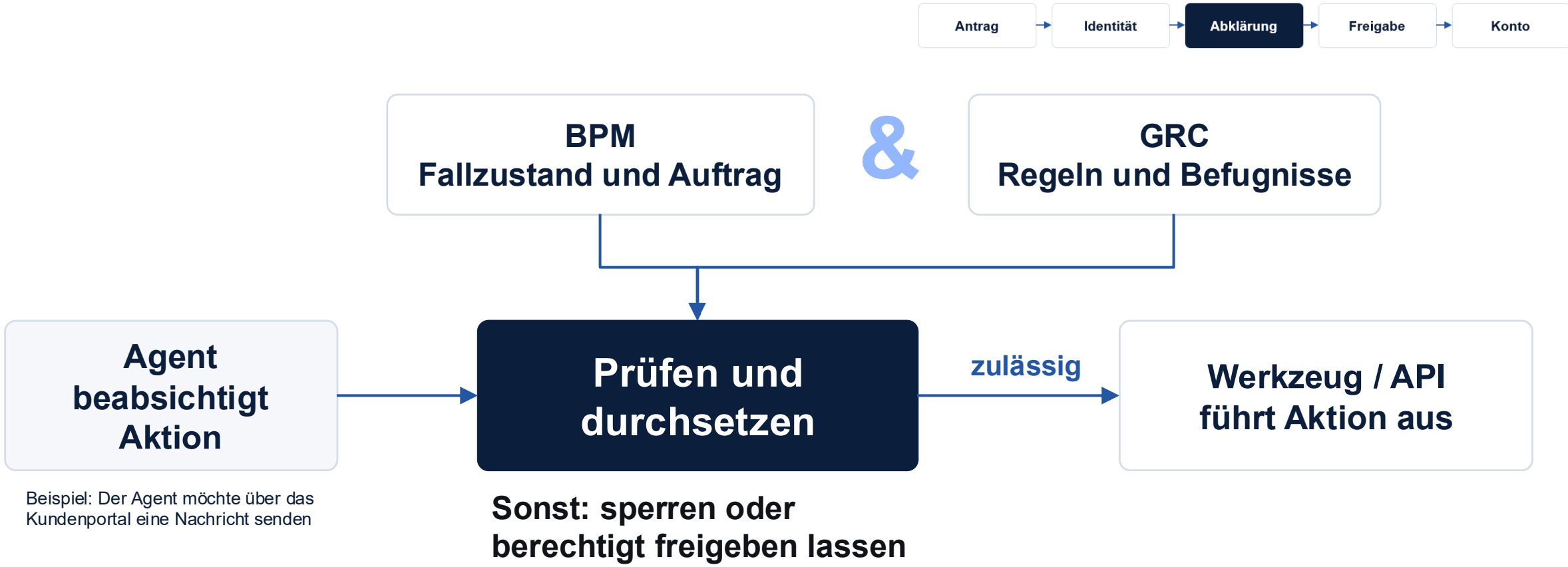
GRC

- Zulässige Handlungen
- Risikogrenzen und Kontrollen
- Erforderliche Nachweise

Ein wirksames Mandat verbindet Prozessauftrag, Befugnisse und Kontrollen.

Die technische Fähigkeit eines Modells erteilt noch keine organisatorische Befugnis

Das Mandat wirkt vor jeder Aktion



Bestätigtes Ergebnis aktualisiert den Fallzustand.
Aktion, Regelversion und Ergebnis bleiben nachvollziehbar.

Eigener Designvorschlag. Beispiel für externe Autorisierung: Open Policy Agent / Envoy.

Gute Eskalation ist Teil der Autonomie

Zwei Belege, Zwei Adressen.
Die Zuordnung bleibt ungeklärt.

Agent	Fachperson	Prozesssteuerung
Belege und offene Frage vorbereiten	Ausnahme klären und Entscheid verantworten	Entscheid erfassen und zulässig fortsetzen

An der Mandatsgrenze bleiben Verantwortung und Fallkontext klar.

Eine qualifizierte Übergabe ist ein vorgesehenes Ergebnis des autonomen Auftrags.

Noras nutzbares Konto ist der Massstab

«Ich kann mein Konto nutzen.»

Zeit	Antrag bis zum nutzbaren Konto
Aufwand	Menschliche Bearbeitung je Fall
Qualität	Fälle ohne korrigierende Nacharbeit
Kosten	Bearbeitung, Kontrolle, IT und Nacharbeit

Bessere Prozessleistung bei vollständig erfüllten Kontrollanforderungen.
Vollständig erfüllte Kontrollanforderungen sind eine Bedingung. Wir rechnen sie nicht gegen eine kürzere Durchlaufzeit auf.

Kundenergebnis und Gesamtwirkung entscheiden über den Nutzen der Delegation.

Drei Konsequenzen für die Gestaltung

01 **Aufträge werden zur Gestaltungseinheit**

Ergebnis, Handlungsspielraum und Übergabe klar definieren.

02 **BPM und GRC gestalten das Mandat gemeinsam**

Befugnisse und Grenzen bei der Ausführung wirksam machen.

03 **Der Gesamtprozess bestimmt den Nutzen**

Zeit, Aufwand, Qualität und Gesamtkosten im Pilot prüfen.

Begrenzte Aufträge, wirksame Mandate und gemessene Wirkung machen Autonomie gestaltbar.

Eigene Einordnung am fiktiven Onboarding-Beispiel.

Erkenntnisse zum Fall Nora

01 Der Nutzen liegt häufig zwischen automatisierten Schritten.

02 Technische Fähigkeit braucht organisatorische Befugnis.

03 Autonomie gilt pro Aufgabe und konkreter Situation.

04 BPM und GRC gestalten den Handlungsspielraum gemeinsam.

05 Gute Eskalation gehört zur Qualität autonomer Prozesse.

06 Der Gesamtprozess entscheidet über den wirtschaftlichen Nutzen.

07 End-to-End systemische Wirkung erreichen

Ready for Autonomy?

Welche konkrete Arbeit würden Sie morgen einem Agenten übertragen?

Und wo endet sein Mandat?

Vielen Dank

Thomas Kuhn



Begrenzte Aufträge. Wirksame Befugnisse. Nachgewiesene Wirkung.