

OST
Ostschweizer Fachhochschule

Beyond Efficiency

BPM im Zeitalter digitaler Disruption

Dr.-Ing. Wolfgang Groher

Departement Wirtschaft / Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM)

WO WISSEN WIRKT.

Die Effizienzfalle

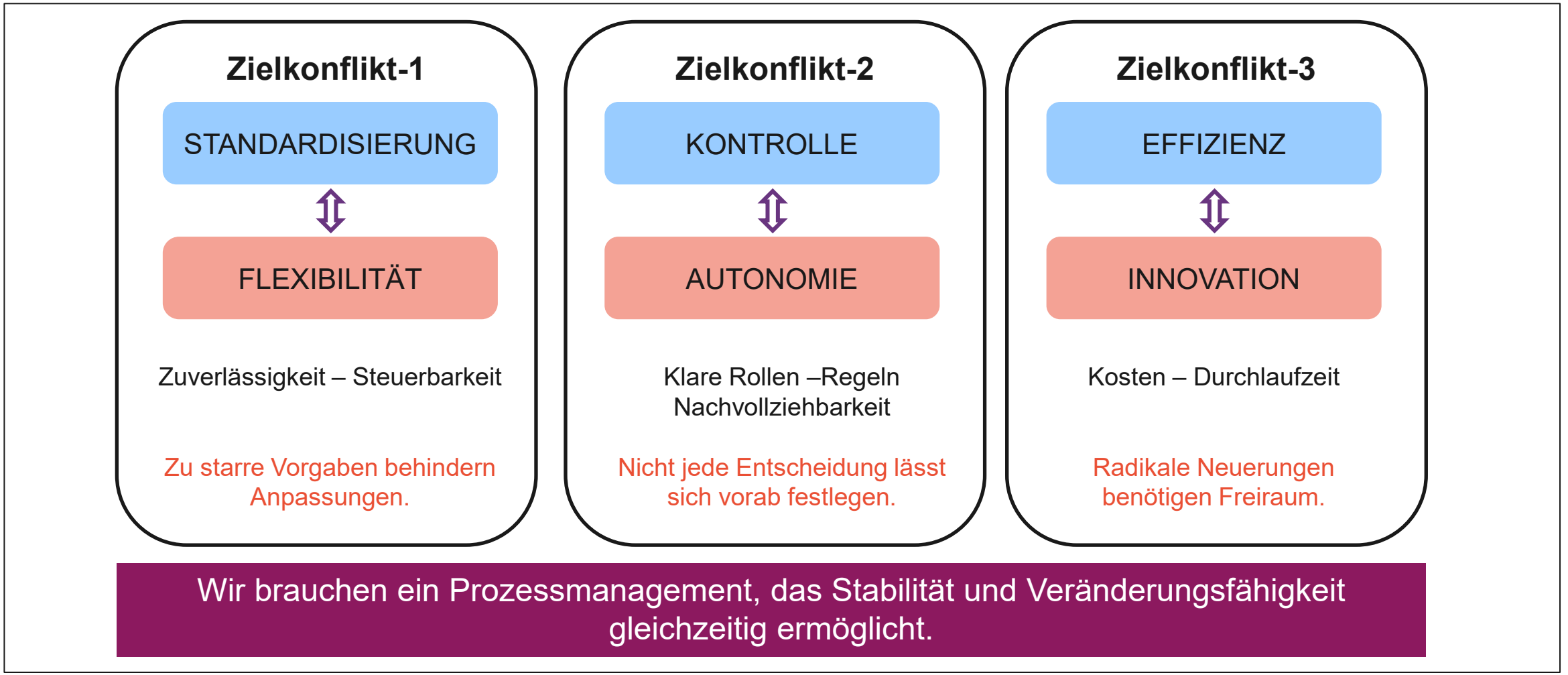
Effizienzfalle

Was nützt uns der effizienteste Prozess, wenn dieser Prozess künftig gar nicht mehr gebraucht wird?

These

Die wichtigste Aufgabe des BPM ist nicht mehr nur, bestehende Prozesse effizienter zu machen, sondern Organisationen zu befähigen, ihre Wertschöpfung kontinuierlich neu zu gestalten

Drei Zielkonflikte, die das BPM neu herausfordern



BPM braucht ein neues Betriebssystem

Prozessgestaltung

Light-touch Processes

Leitplanken statt Mikrovorgaben

- Ziele und zentrale Aktivitäten definieren
- Notwendige Rahmen-bedingungen sichern
- Situationsabhängige Anpassungen ermöglichen

IT-Architektur

Infrastructural Flexibility

Technologie als Möglichmacher

- Modulare und erweiterbare Anwendungen
- Schnittstellen und flexible Datenarchitektur
- Neue Prozessvarianten technisch unterstützen

Menschen & Rollen

Mindful Actors

Urteilsfähigkeit statt blosse Ausführung

- Prozesse und Zusammenhänge verstehen
- Situationen eigenständig beurteilen
- Innerhalb von Leitplanken verantwortlich handeln

Perspektivenwechsel: Nicht jede Abweichung verhindern – sondern mit Veränderungen und Ausnahmen intelligent umgehen.

Quelle: Baiyere, A., Salmela, H. & Tapanainen, T. (2020). Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. European Journal of Information Systems, 29(3), 238–259

Von starren Workflows zu adaptiven Prozessen

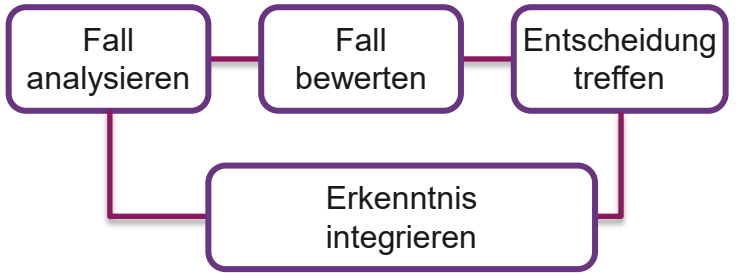
Standardisierte Prozesse

- Klare Regeln – wiederholbare Abläufe
- Beispiel: Rechnungsbearbeitung regelbasiert und weitgehend automatisierbar



Wissensintensive Prozesse

- Situationsabhängig – neue Erkenntnisse
- Beispiele: Patientenbehandlung, Klärung bei Versicherungsfall



BPM gestaltet den richtigen Grad an Struktur UND Flexibilität:
→ Von der Kontrolle der Prozessausführung zur Gestaltung der Prozessfähigkeit

HILTI: Vom Werkzeugverkauf zum Fleet Management

Klassisch: Produkt verkaufen

- Werkzeuge auswählen
- Werkzeuge verkaufen
- Reparatur bei Bedarf

Fokus: Kauf, Besitz, Einzeltransaktionen

NEU: Werkzeuge als Service

- Werkzeugflotte planen
- Nutzung & Bestand verwalten
- Wartung, Reparatur, Ersatz

Fokus: Verfügbarkeit, planbare monatliche Kosten

Nicht nur den Verkauf optimieren – die gesamte Service-Wertschöpfung gestalten.
→ Neue Geschäftsmodelle benötigen neue Prozessarchitekturen

Karl Storz: Von Prozessmodellen zu Process Intelligence

Process Mining macht den Unterschied zwischen Soll und Ist sichtbar – als Basis für Neugestaltung

SOLL-Prozess

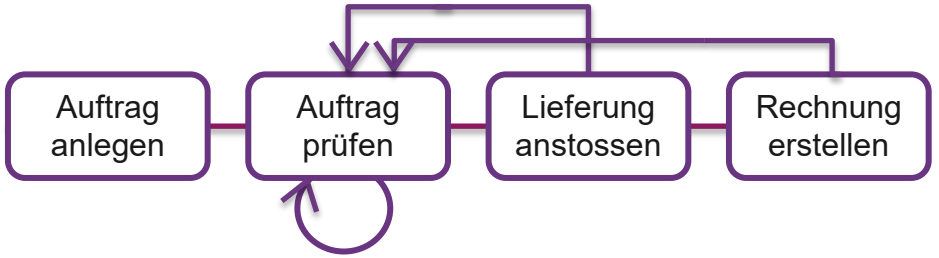
- Klare Regeln – wiederholbare Abläufe



Klare Sequenz – wenige Varianten

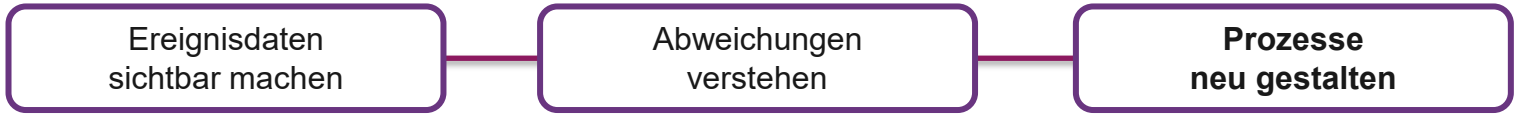
IST-Prozess

- Situationsabhängig – neue Erkenntnisse



- Varianten – Rückfragen - Wartezeiten

Process Intelligence



Daten zeigen, wie Prozesse funktionieren.
BPM gestaltet, wie sie künftig funktionieren sollen.

Quelle: Business process mining for healthcare: The Karl Storz case study - SiliconANGLE

Spital: Prozessinnovation versus digitale Infrastruktur

Prozessinnovation und IT-Infrastruktur entwickeln sich nicht im gleichen Tempo.

Prozessinnovation

Anforderungen der Organisation:

- Gezielte Veränderung von Abläufen
- Flexible Weiterentwicklung

Entwicklungsgeschwindigkeit: HOCH

Lightweight IT

Flexible Anwendungen als Brücke zwischen Klinikanforderungen und Kernsystemen

IT-Infrastruktur

Randbedingungen:

- Klinische Kernsystem
- Gewachsene Architektur
- Begrenzte Änderbarkeit

Entwicklungsgeschwindigkeit: GERING

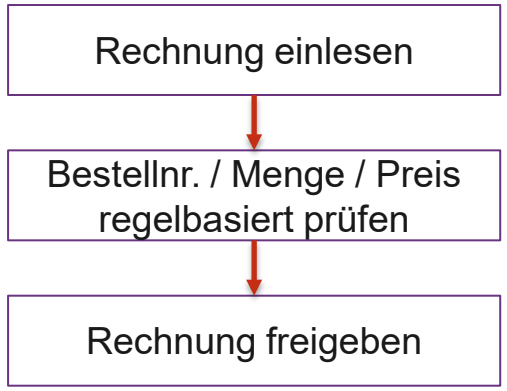
Konsequenz für BPM:
Gemeinsame Gestaltung von Prozessen und IT-Architektur

Quelle: Bygstad, B. & Øvrelid, E. (2020). Architectural Alignment of Process Innovation and Digital Infrastructure in a High-Tech Hospital. European Journal of Information Systems, 29(3), 220–237

Vom regelbasierten Workflow zur intelligenten Orchestrierung

1 - Workflow

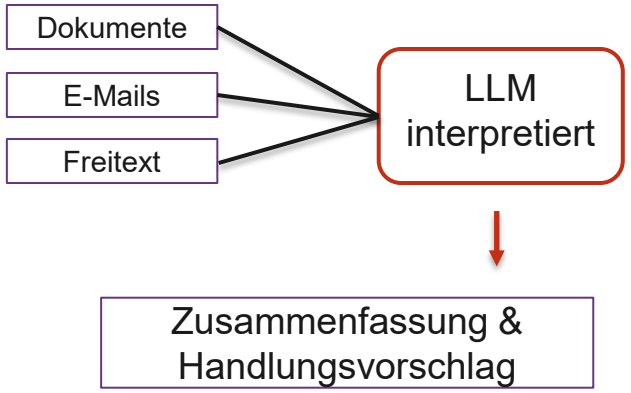
Regeln → Ausführung



Logik im Voraus festgelegt

2 – Generative AI

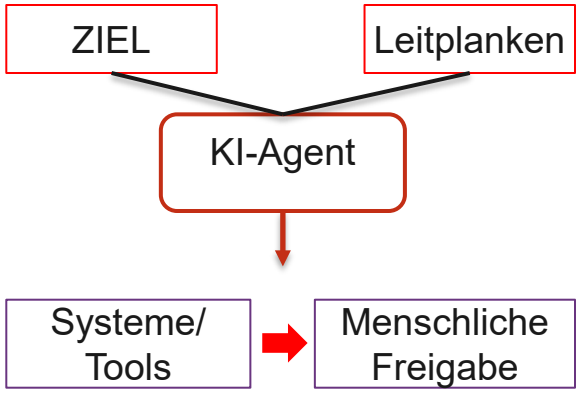
Analysieren → Vorschlagen



Ergebnis muss geprüft werden

3 – KI-Agenten

Ziele → Handeln



Aktionen nur innerhalb definierter Grenzen

Je mehr Autonomie, desto wichtiger sind: Prozessziele, Verantwortlichkeiten und Kontrolle

Versicherungsfall: Neue Arbeitsteilung mit KI-Agenten

Schadenmeldung bei einer Versicherung mit Dokumenten und Klärungsbedarf

Klassischer Prozess

1 – Dokumente erfassen und analysieren

↓

2 – Sachbearbeiter prüft Vollständigkeit

↓

3 – Prüfungen und fachliche Entscheidung

Bei Lücken: Rückfrage – erneute Vollständigkeitsprüfung

KI-unterstützter Prozess

KI-Agent analysiert & extrahiert

↓

Kontextabhängig: Rückfrage / Datenabruf

Routinefall:
Regelbasierte Aktion

Komplexer Fall:
Menschliche Freigabe

Automatisierung nur innerhalb definierter Rechte

BPM gestaltet Rollen, Entscheidungsgrenzen, Datenzugriff und Nachvollziehbarkeit

BPM Beyond Efficiency: Fünf strategische Dimensionen

1	2	3	4	5
EFFIZIENZ	INNOVATION	ADAPTIVITÄT	RESILIENZ	KUNDENWERT
Leistungen wirtschaftlich und zuverlässig erbringen	Neue Leistungen und Geschäftsmodelle ermöglichen	Prozesse schnell an neue Anforderungen anpassen	Störungen bewältigen und Leistungen aufrechterhalten	Konkreten Nutzen für Kunden und Anspruchs-gruppen schaffen
Beispiel-KPI **Kosten/ Durchlaufzeit**	Beispiel-KPI **Time-to-Market**	Beispiel-KPI **Zeit bis zur Anpassung**	Beispiel-KPI **Wiederanlaufzeit**	Beispiel-KPI **Kundenerlebnis / -zufriedenheit**

BPM gestaltet nicht nur die Leistung von heute, sondern die Handlungsfähigkeit von morgen

Was muss sich im BPM konkret ändern?

Fünf Handlungsfelder, in denen sich das Prozessmanagement weiterentwickeln muss

- BPM muss stärker mit dem Strategie- und Innovationsmanagement verbunden werden
- Wir brauchen eine adaptive Prozessgestaltung
- Wir müssen Process Intelligence systematisch integrieren
- Wir müssen die Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI bewusst gestalten
- Wir benötigen eine neue Form der Governance

BPM darf keine ausschliesslich operative Disziplin bleiben.

Es muss eine strategische Fähigkeit der Organisation werden.

Die entscheidende Frage hat sich verändert

Bisheriger BPM-Fokus:

Fragen Sie in Ihrem Unternehmen nicht nur:
Wie können wir unsere Prozesse effizienter machen?

BPM-Fokus für die Digitale Transformation

Fragen Sie auch:
Welche Prozesse brauchen wir überhaupt, um morgen erfolgreich Wert zu schaffen?

→ Neue Geschäftsmodelle benötigen neue Prozessarchitekturen

Kontakt: Wolfgang Groher



https://www.ost.ch/de/person/wolfgang-groher-426