

# Hard ist Soft und Soft ist Hard: BPM ganzheitlich und nachhaltig gestalten



4. Jahresforum  
PEX – Process Excellence  
Mainz  
26. Januar 2016  
Prof. Dr. Ayelt Komus

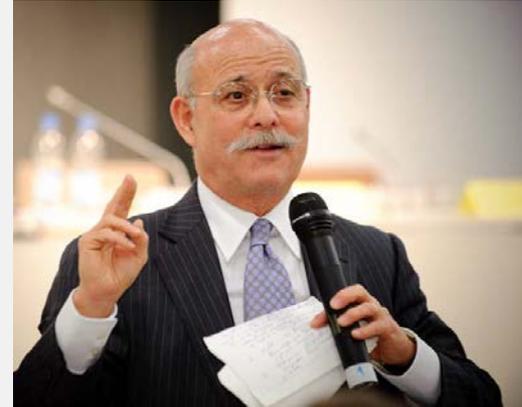
[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

 [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.bpm-labor.de](http://www.bpm-labor.de)

# Mittelfristige Zukunft - Megatrends in Netzen



CC BY-SA 2.0 Stephan Röhl

Jeremy Rifkin

*Zukünftig **mehrere** Internets*

# Internet der Energie



CC - Plug In America via Wikimedia

CC BY-SA 3.0 by Corrugate via Wikimedia

2

Like

22

Tweet

95

Share

Print

Print

## Why You Might Soon Be Delivering Packages for Amazon.com Inc.

Recs  
1

Rec This

By [Jeremy Bowman](#) | [More Articles](#)

June 18, 2015 | [Comments \(2\)](#)

**Amazon.com** (NASDAQ: [AMZN](#) ) has made waves in several areas of retail and beyond, but the e-commerce giant may be best known for its aspiration to deliver packages to your door in as little time as possible. To accomplish this, the company has experimented with delivery by drone, bike messenger, and a host of other more commonplace options. Now, the company could be turning to a surprisingly low-tech carrier: you.

The pilot program – dubbed "On My Way" – would enlist everyday Americans to help deliver Amazon packages while en route to another destination. The company is working on an app that would coordinate the deliveries and make payments to anyone willing to drop off a package.



# Internet der Produktion

Additives Drucken (3-D-Drucken) in der Modellfabrik Koblenz



[www.modellfabrik-koblenz.de](http://www.modellfabrik-koblenz.de)

# Die Null – Grenzkosten Ökonomie

Internet der

- Information
- Energie
- Transport
- (Produktion)



Jeremy Rifkin

führen zu (fast) **Null-Grenzkosten**

bei

- Information
- Media
- Energie
- Transport
- ...

# Die Zukunft ist schon da – Digitalisierung und Co

Neue Wettbewerber

Regulierung

In-Memory

Digital  
Natives

Industrie 4.0

Disruptive  
Veränderungen

# DIGITALISIERUNG

Sharing  
Economy

IT-  
Sicherheits-  
gesetz

Social

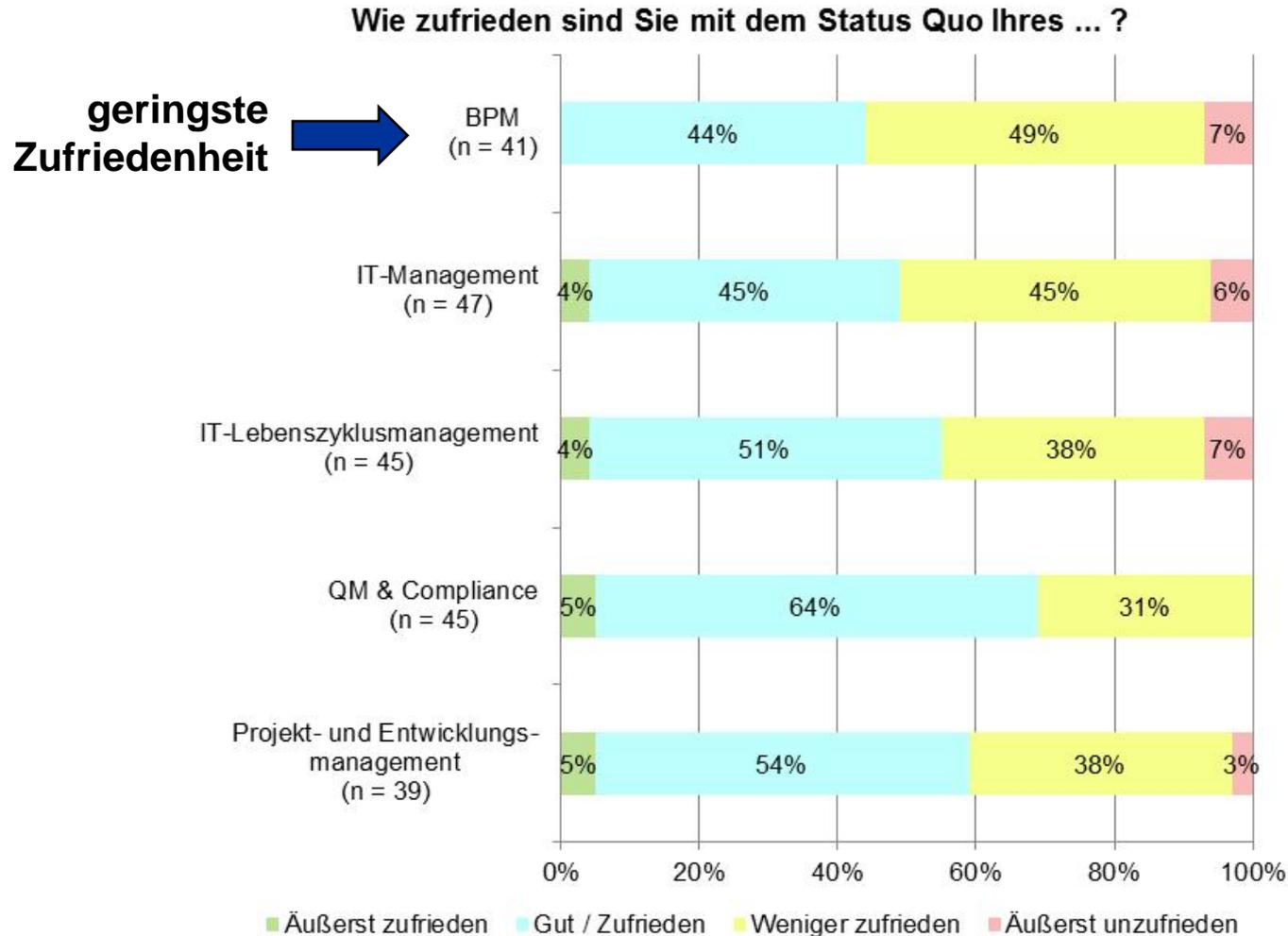
Agile

Lean  
Start Up

Cloud

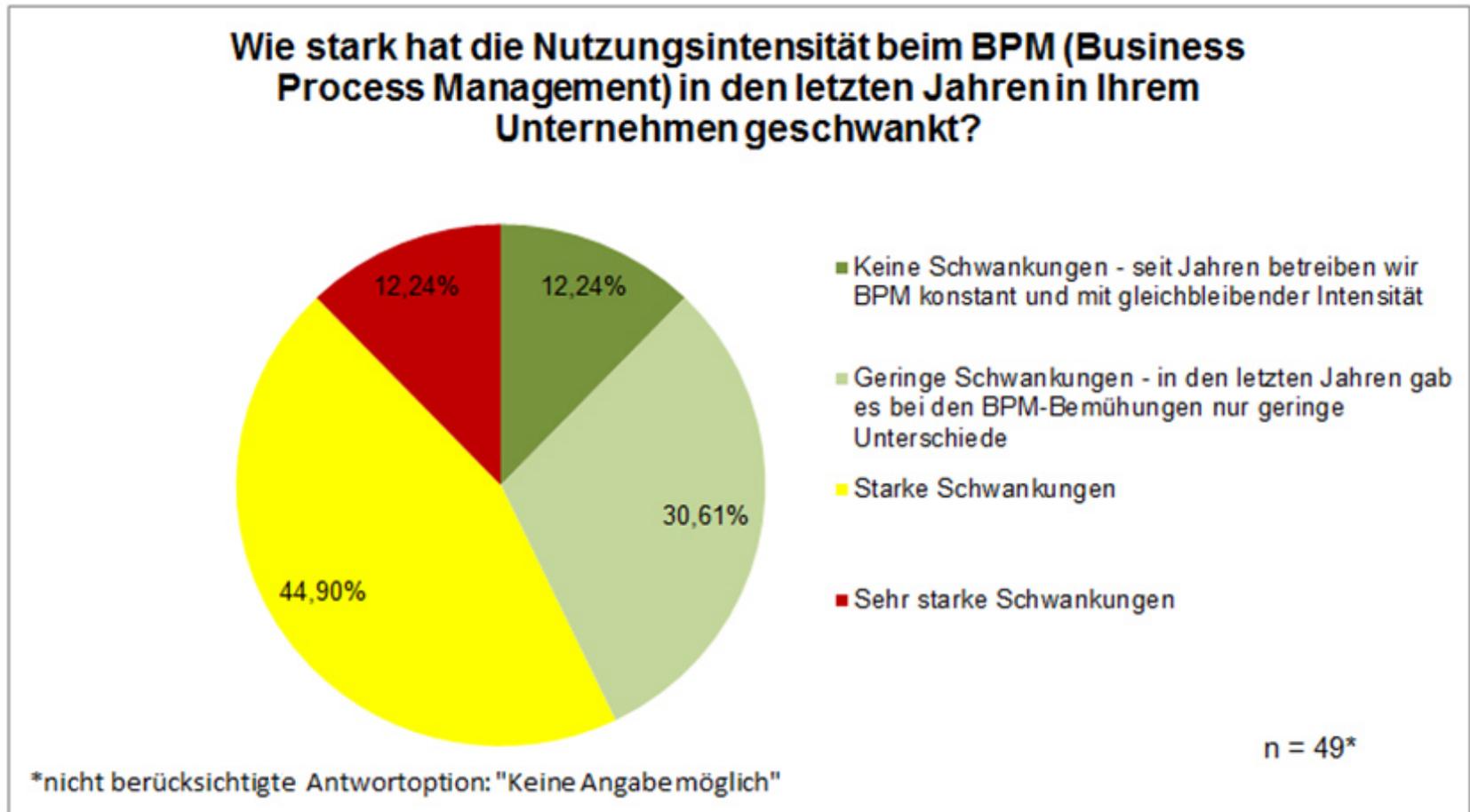
# Geringste Zufriedenheit bei BPM

Zufriedenheit im BPM-Bereich geringer als in allen anderen Feldern



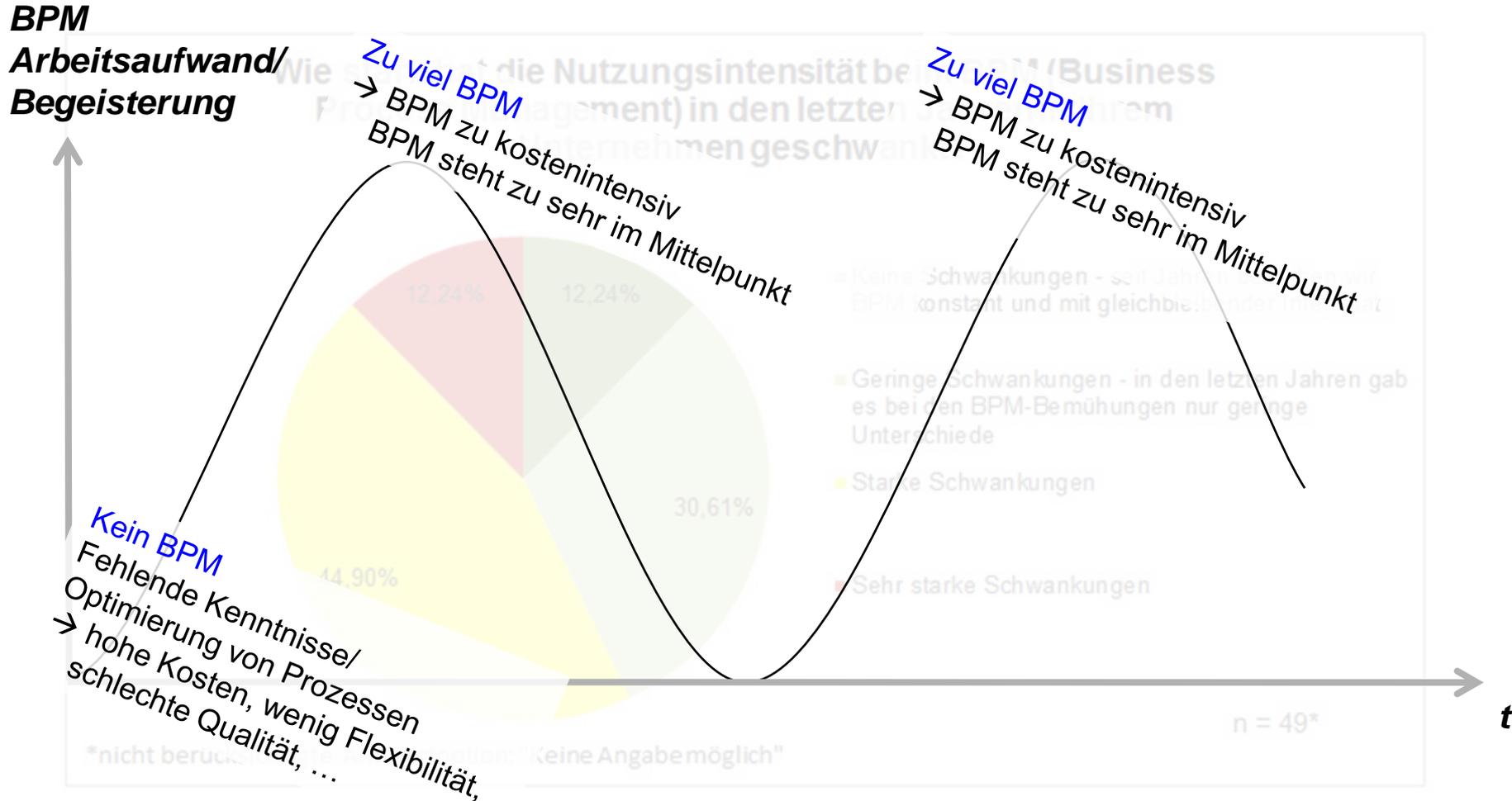
# Kontinuität im BPM – BPM-Jojo-Effekt

Über die Hälfte der Unternehmen erlebt starke Schwankungen im BPM



# Kontinuität im BPM – BPM-Jojo-Effekt

Über die Hälfte der Unternehmen erlebt starke Schwankungen im BPM



Quelle: 1-Click-Survey, BPM-Labor Prof. Komus, HS-Koblenz, Juli 2014

# BPM ist...

13.11.2015 | 8th BPM Round Table  
Wie ordnen Sie BPM in Ihrer Organisation ein?

## BPM in meiner Organisation ist...

- ...durch **Compliance-Anforderungen** getrieben (z. B. Zertifizierung, Auditierung, Validierung, IKS)



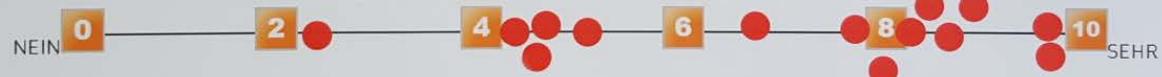
- ...durch **Performance-Anforderungen** getrieben (Erfüllung von Ergebnis-/Entwicklungszielen)



- ...aktiver Bestandteil der **Unternehmensentwicklung** (BPM gestaltet Strategie und Struktur)



- ...vernetzt mit der Entwicklung von **IT-Architekturen und Systemlösungen**



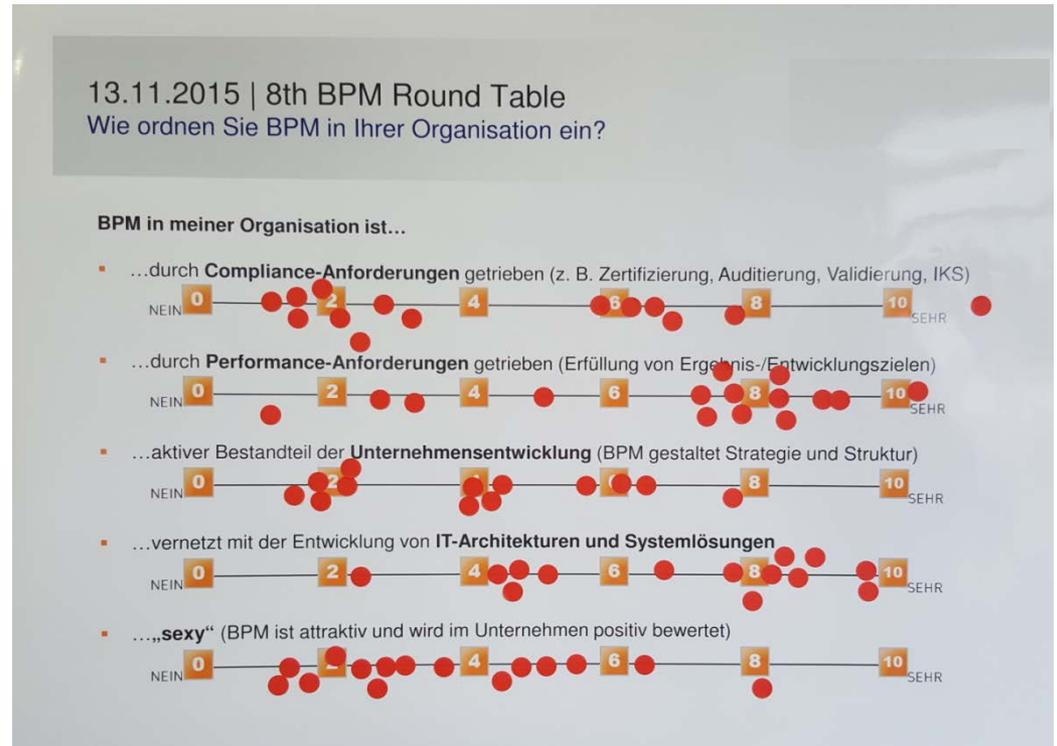
- ...„**sexy**“ (BPM ist attraktiv und wird im Unternehmen positiv bewertet)



Ergebnisse Ad-hoc-Befragung 8. BPM-Round Table, November 2015, Karlsruhe

# BPM ist...

- **Compliance** getrieben
- **Performance** getrieben
- vernetzt mit **IT- und Systemlösungen**
- nur teilweise Gestalter von **Strategie und Struktur**
- **wenig „sexy“**



Ergebnisse Ad-hoc-Befragung 8. BPM-Round Table, November 2015, Karlsruhe

# BPM – Bald Management-Disziplin der älteren Generation?

Process Manager der Zukunft?



© Robert Kneschke-Fotolia

Zur Person

# Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** ([www.bpm-labor.de](http://www.bpm-labor.de))
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/  
**IT-Radar für BPM & ERP**
- Certified ECM Master (AIIM)
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants



Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter [www.komus.de](http://www.komus.de)

# Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung



## Heupel Consultants

Partner für

- ▶ Prozess-Exzellenz
- ▶ IT-Exzellenz
- ▶ Projekt-Exzellenz

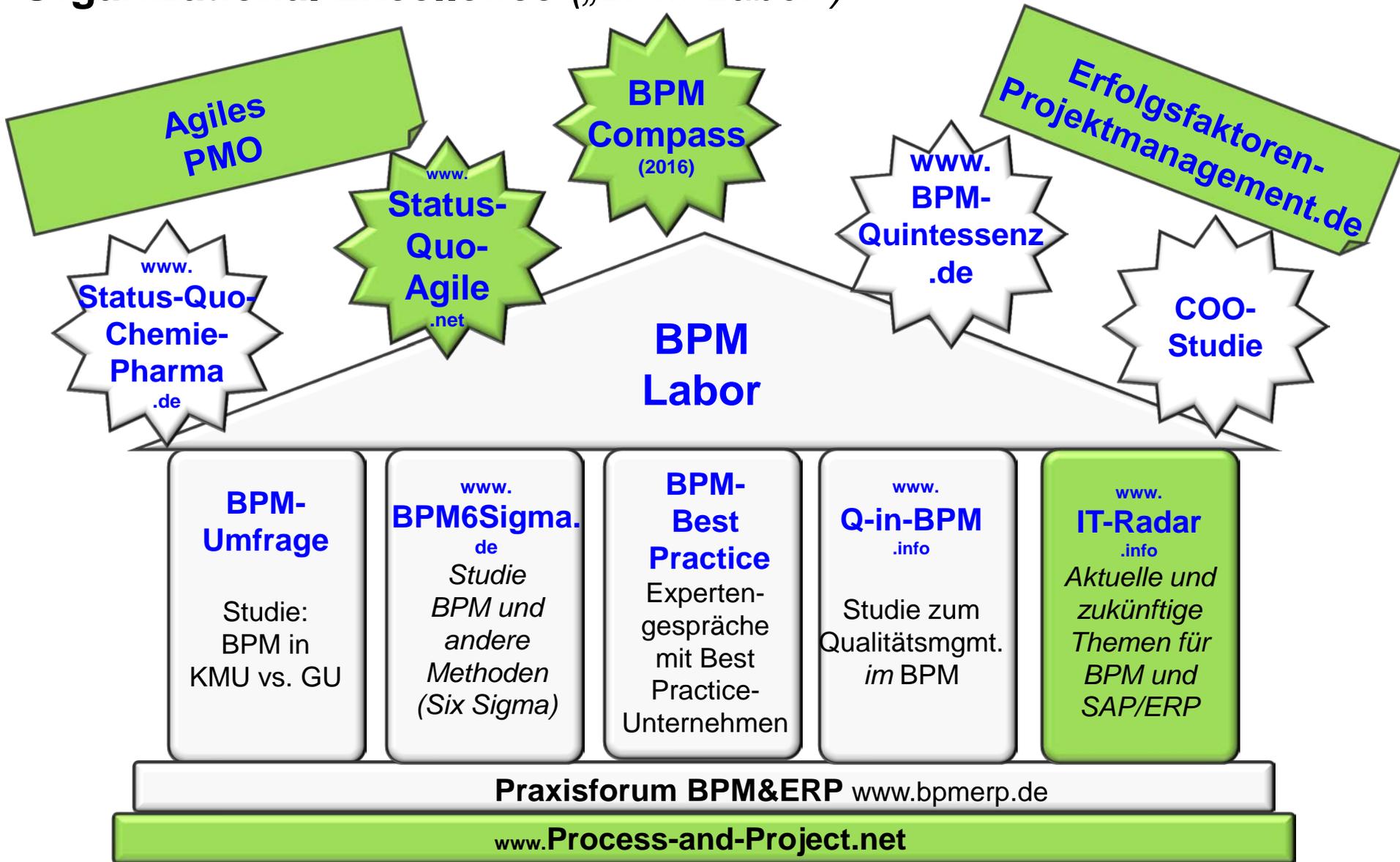


**HEUPEL**  
CONSULTANTS

**Wissen.Wege.Wirkung**

[www.heupel-consultants.de](http://www.heupel-consultants.de)

# Studien des Labors für Business Process Management und Organizational Excellence („BPM-Labor“)



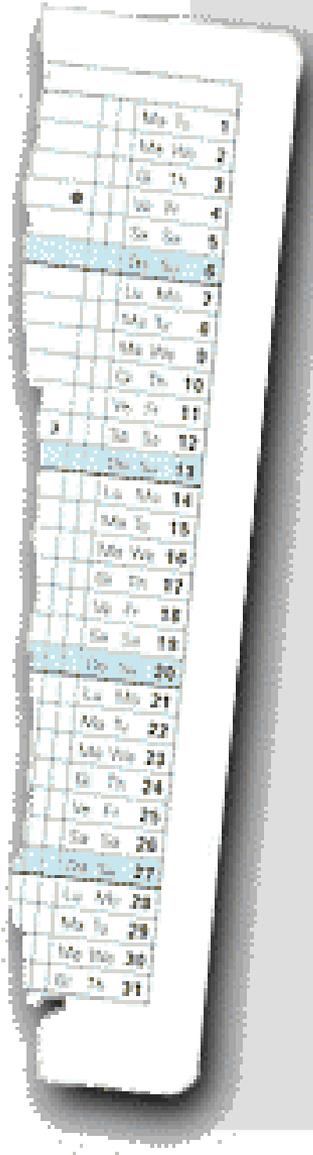
\* Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

\*\* [www.bpmerp.de](http://www.bpmerp.de)

\*\*\* Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch

# Inhalte

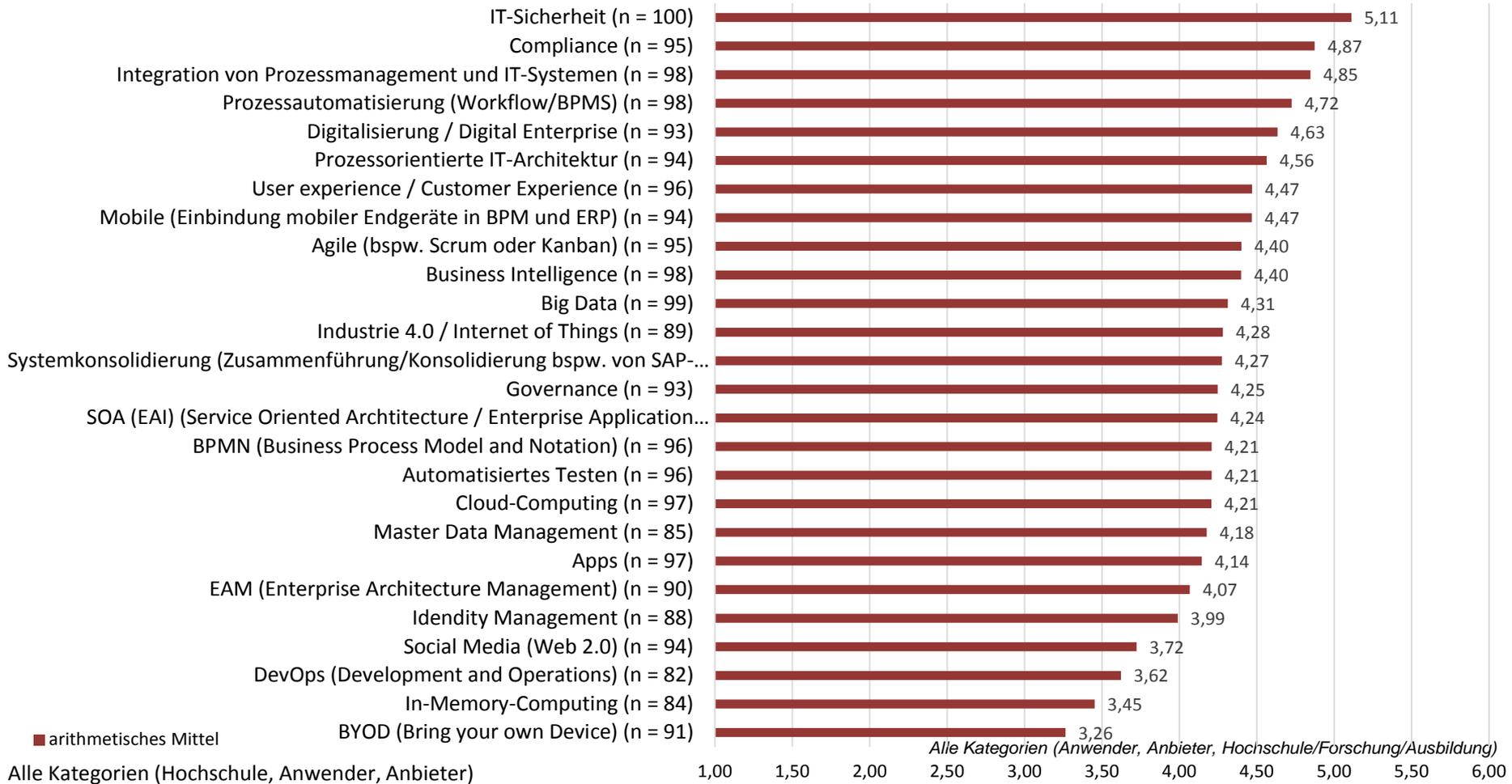
- Die Zukunft ist ... jetzt
- Was treibt das Prozessmanagement?
- BPM Soft and Hard
- Soft is Hard; Hard is Soft
- Bi-Modales BPM: BPM der 2 Geschwindigkeiten
- BPM der Zukunft



Was treibt aktuell das  
Prozessmanagement?

# Einschätzung aller Teilnehmer – IT-Radar 2015/2016

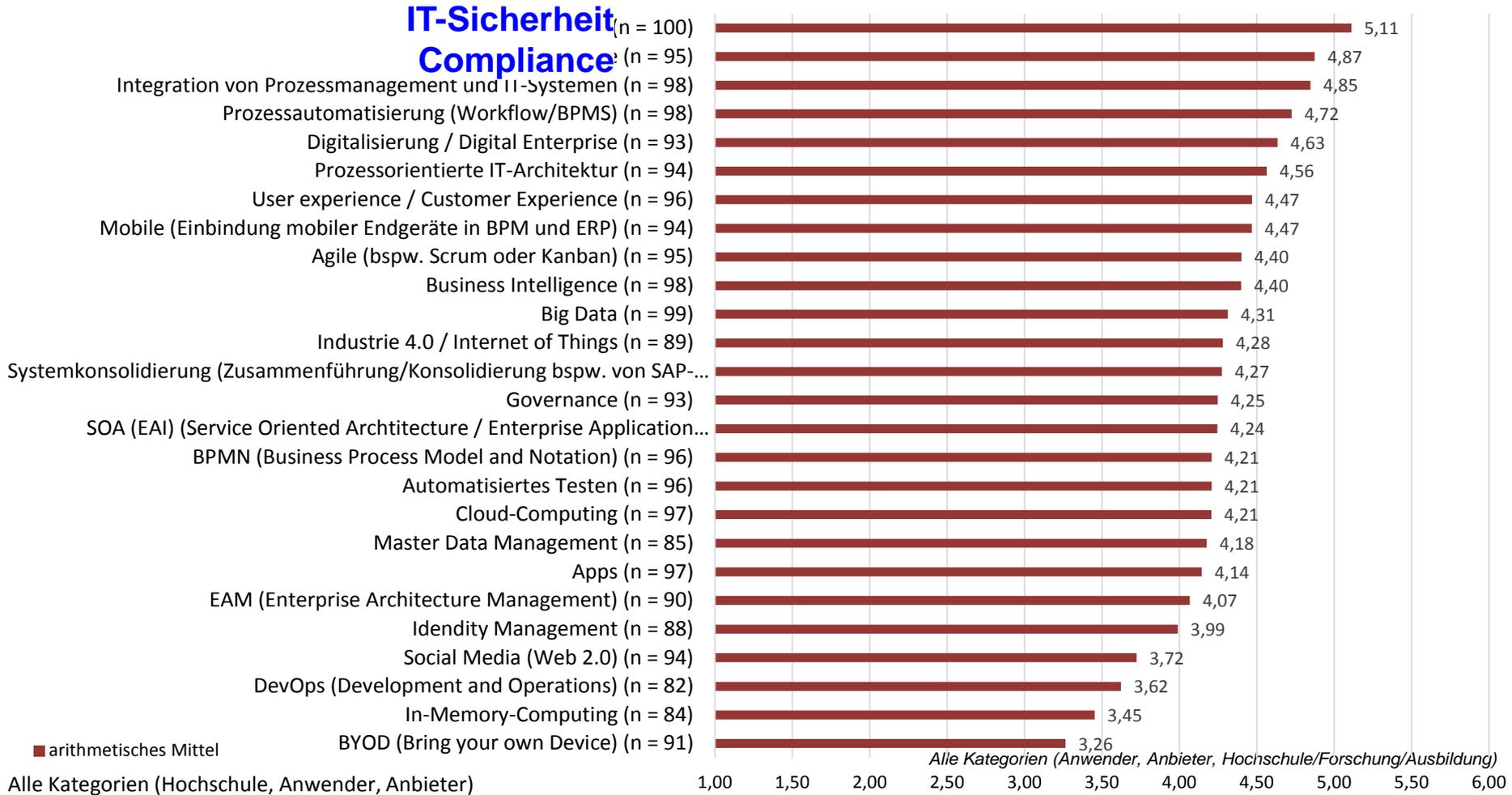
Welche Themen sind **zukünftig** im Kontext von BPM und ERP für Sie von Bedeutung?



Quelle: Komus/Gadatsch: IT-Radar 2015/2016

# Top 1 und 2: Bewahrungsthemen Sicherheit und Compliance

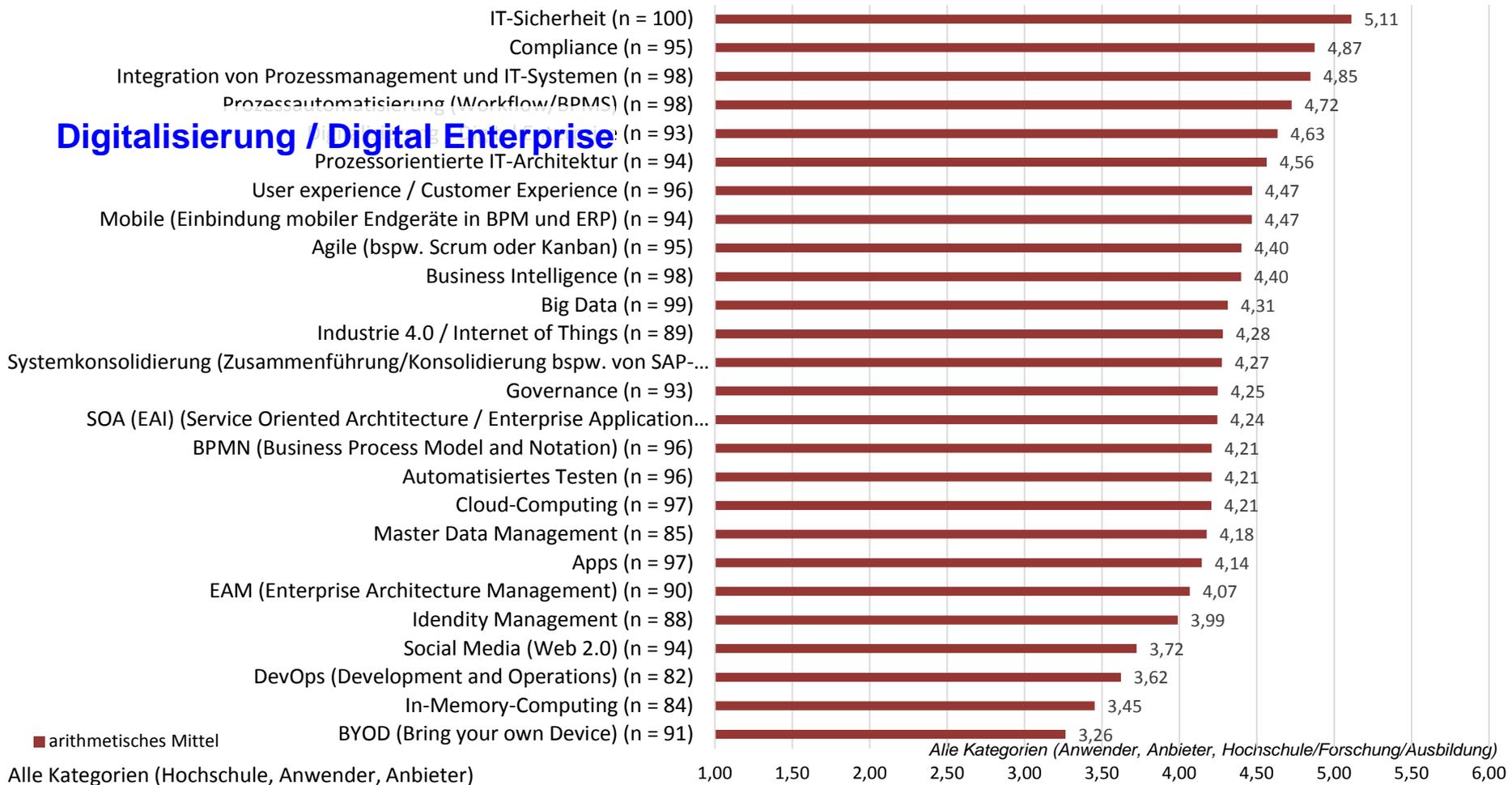
Welche Themen sind **zukünftig** im Kontext von BPM und ERP für Sie von Bedeutung?



Quelle: Komus/Gadatsch: IT-Radar 2015/2016

# Top 5: Zukunftsthema Digitalisierung

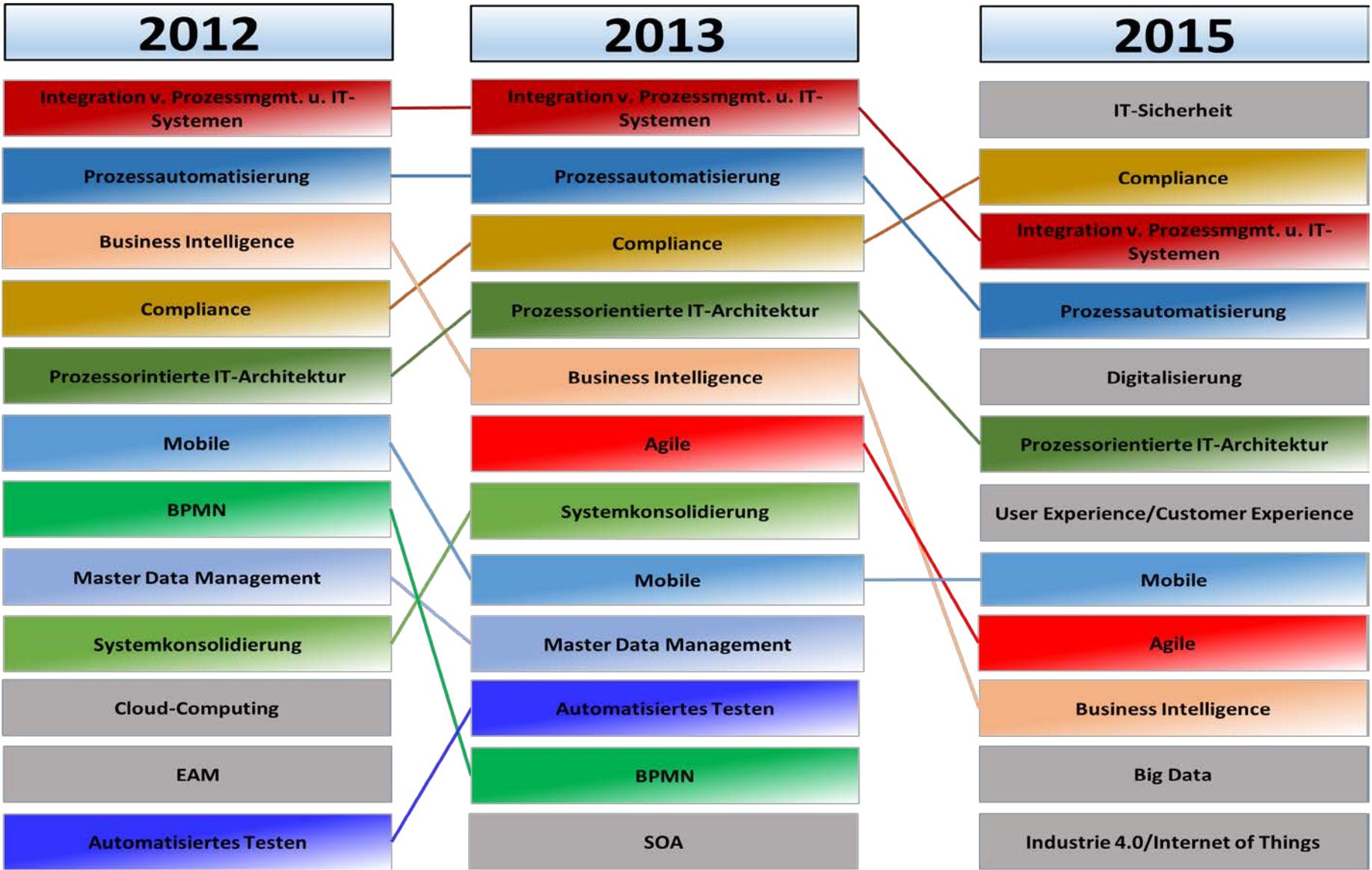
Welche Themen sind **zukünftig** im Kontext von BPM und ERP für Sie von Bedeutung?



Quelle: Komus/Gadatsch: IT-Radar 2015/2016

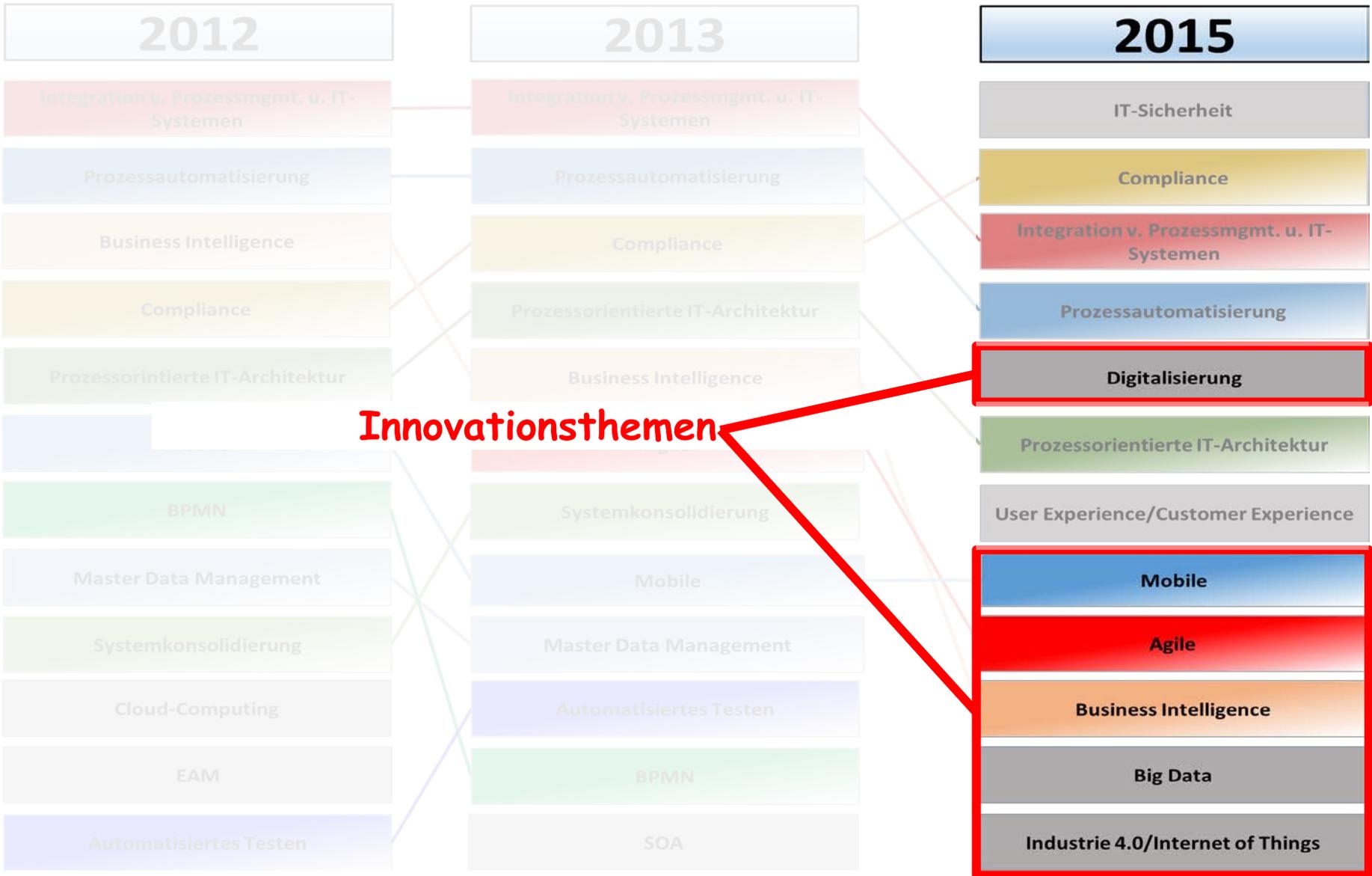
# IT-Radar 2012-2015 – Zukünftige Bedeutung (alle Teilnehmer)

Welche Themen sind *zukünftig* im Kontext von BPM und ERP für Sie von Bedeutung?



# IT-Radar 2012-2015 – Zukünftige Bedeutung (alle Teilnehmer)

Welche Themen sind *zukünftig* im Kontext von BPM und ERP für Sie von Bedeutung?



**Innovationsthemen**

# Prozessmanagement in der Praxis - Themen



**Ayelt Komus (Hrsg.)**  
BPM-Labor, Hochschule Koblenz  
**BPM in der Digital Economy**



**Rolf Hofmann (Hrsg.)**  
Accenture  
**Nachhaltige Prozesskultur**

Prozess-  
management  
in der Praxis



**Jörg M. Baier**  
Maersk Line  
**Operating System: Führungsprozesse**



**Dr. Iris Kaib**  
Deutsche Post DHL  
**BPM auf Konzernebene**



**Armin Fiedler**  
Bayer HealthCare AG  
**BPM als Beitrag zur Organisationsentwicklung**



**Ute Pantenburg**  
Landschaftsverband Rheinland  
**10 Jahre GPM: Theorie und Praxis**



**Dr. Torsten Grünewald**  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH  
**Prozesstransparenz als Schlüssel zum Erfolg**



**Corinne Reisert**  
SAP SE  
**Jörg Wacker**



**Armin Heber**  
Fresenius Medical Care  
**Organisation der  
Prozessverantwortung** etablieren



SAP SE  
**From Paper to Impact**



**Claus Heberling**  
EnBW  
**Dialogische Operative Exzellenz**



**Dr. Beatrix Wiesler**  
Merck KGaA  
**Agile BPM Governance:  
BPM unterstützte ERP Roll-outs**



**Valentin Jäger**  
Life Food GmbH / Taifun Tofu  
**Design von nutzerorientierten  
Modellierungsebenen**

HANSER

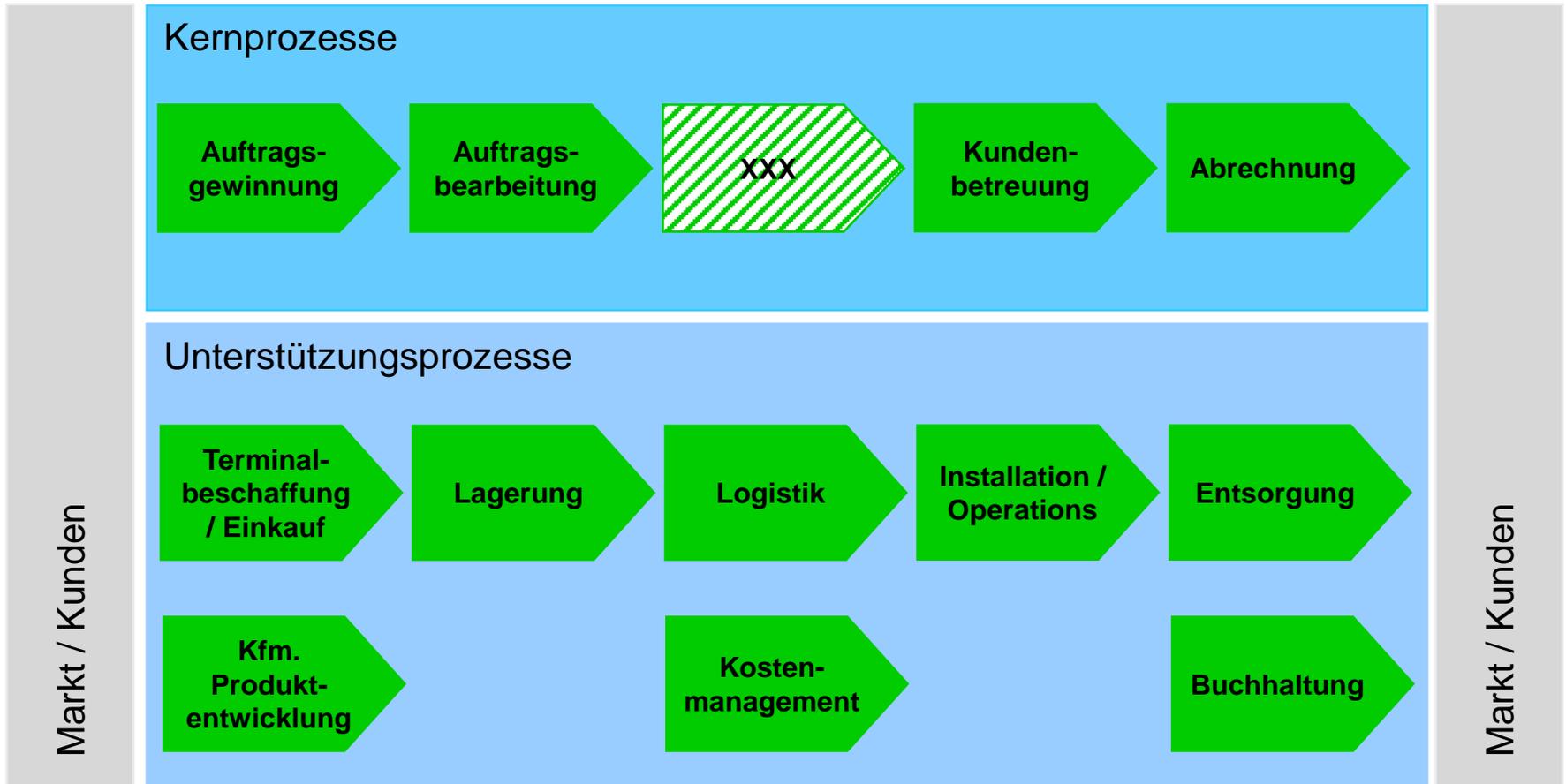
BPM  
Soft und Hard

**Ein guter Prozess wird  
durch Digitalisierung besser –  
ein schlechter Prozess wird durch  
Digitalisierung nur schlechter.**

BPM Hard-Skills  
*„Klassiker des BPMs“*

# Prozesslandkarte

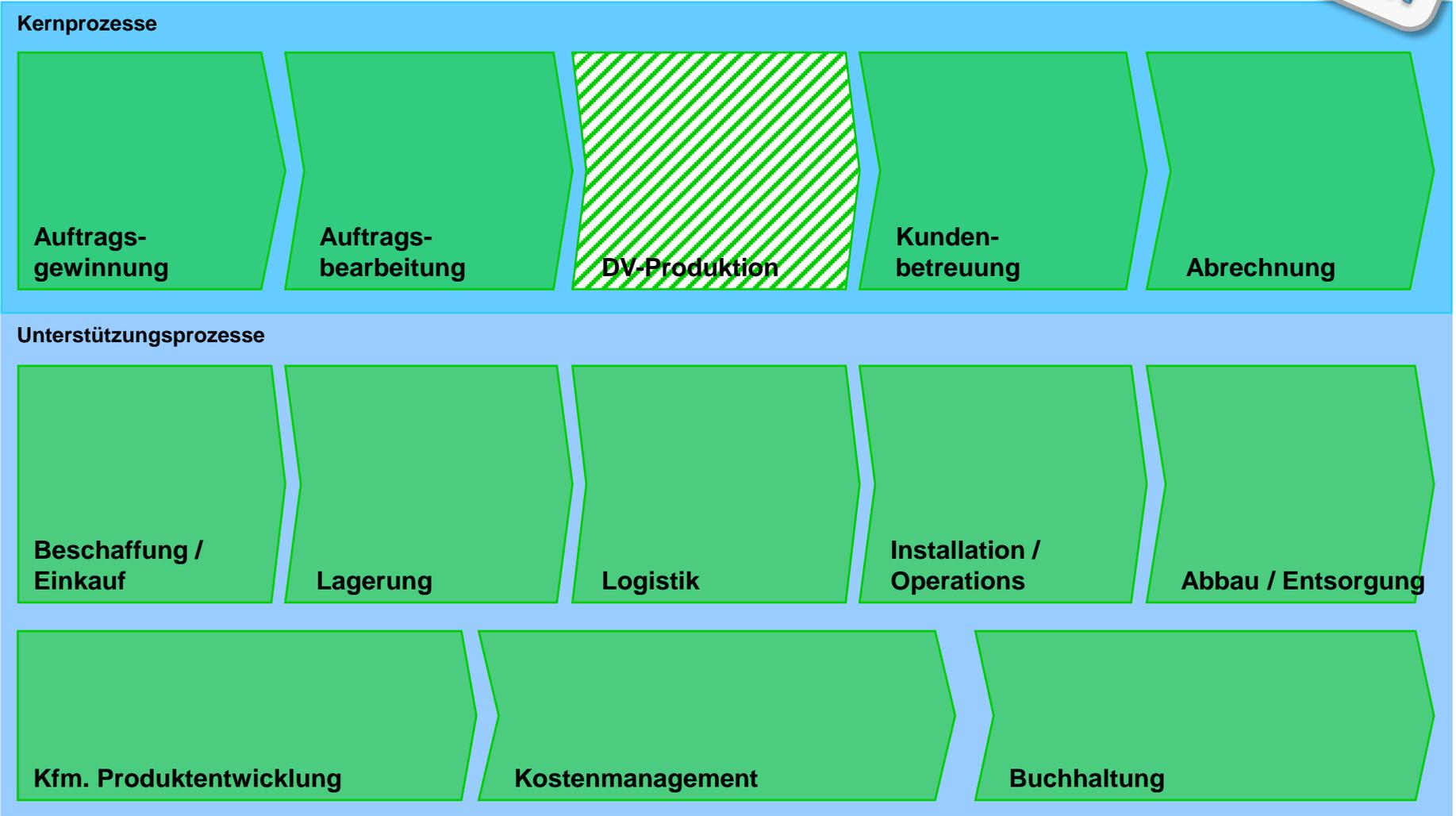
Projekt-  
Beispiel



Der Prozess ist nicht direkt Betrachtungsgegenstand des Projektes

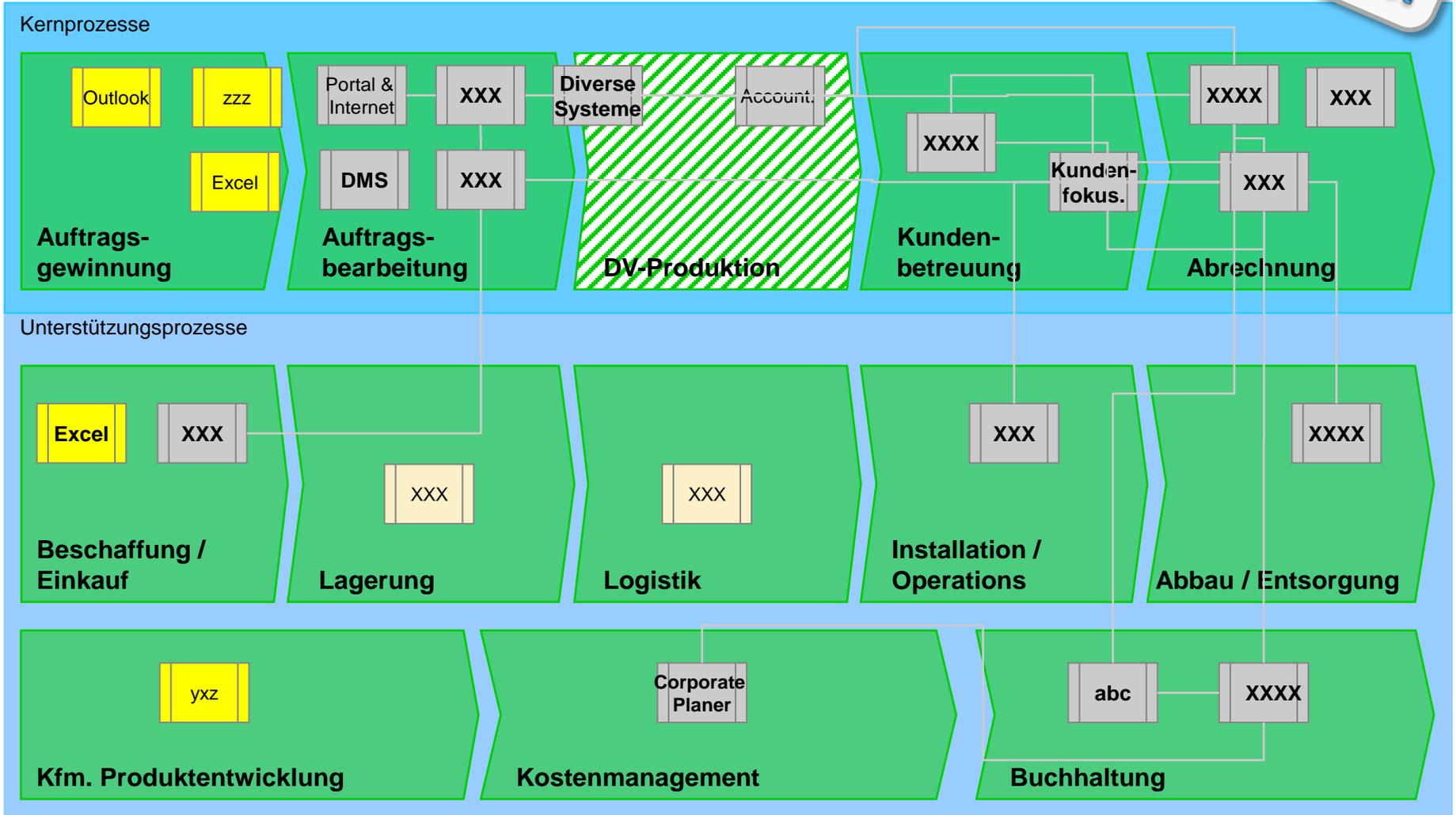
# Prozessorientierte IT-Anwendungsarchitektur

Projekt-  
Beispiel



# Prozessorientierte IT-Anwendungsarchitektur

Die IT-Systeme werden prozessorientiert zugeordnet



# Prozessorientierte „Heatmaps“

Ableitung von Prioritäten, Handlungsfeldern, Outsourcing-Potenzialen etc.

**Projekt-Beispiel**



# Resultierende Planung

Projekt-  
Beispiel



Q1 2016



Q3 2016



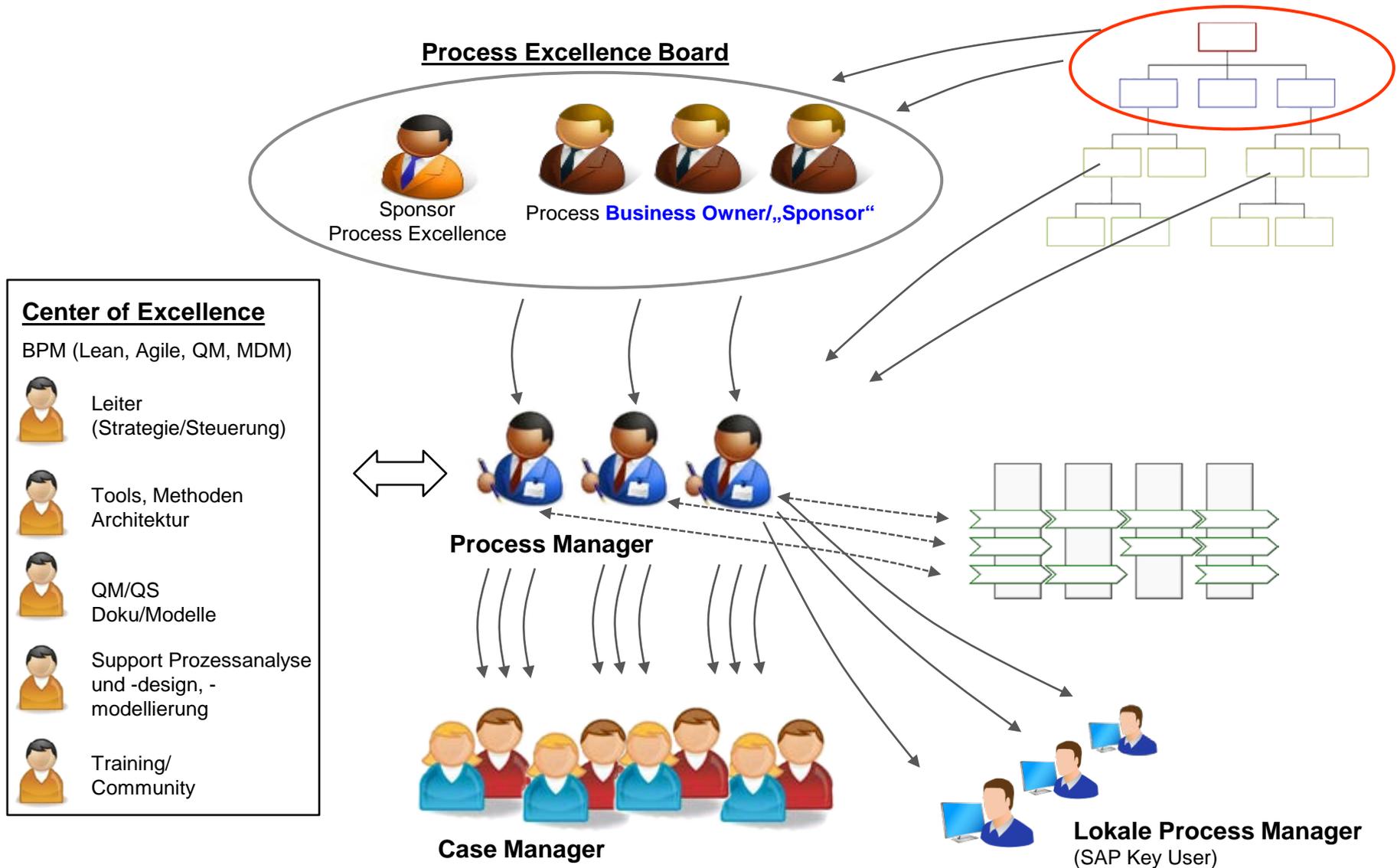
Q1 2017



Q3 2017



# Process Excellence - Aufbauorganisation



Reicht das?



# Erfolgsfaktoren: Management und Mensch/Kultur

Mensch/Kultur, Managementunterstützung wichtigste Erfolgsfaktoren

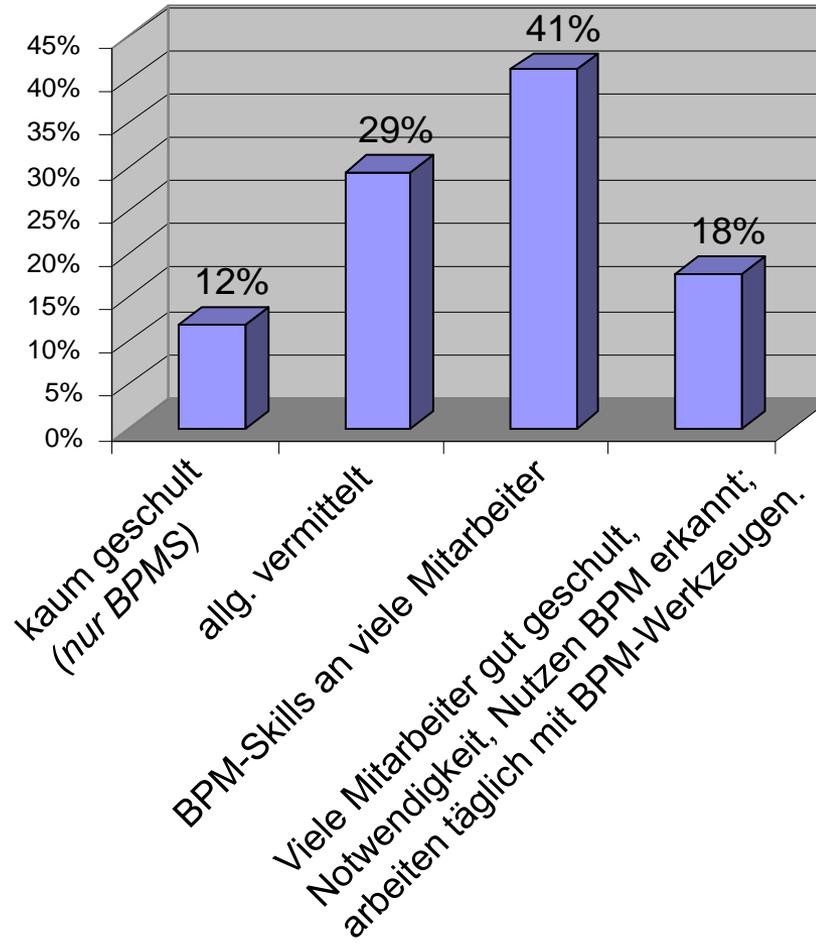
Was ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von BPM?



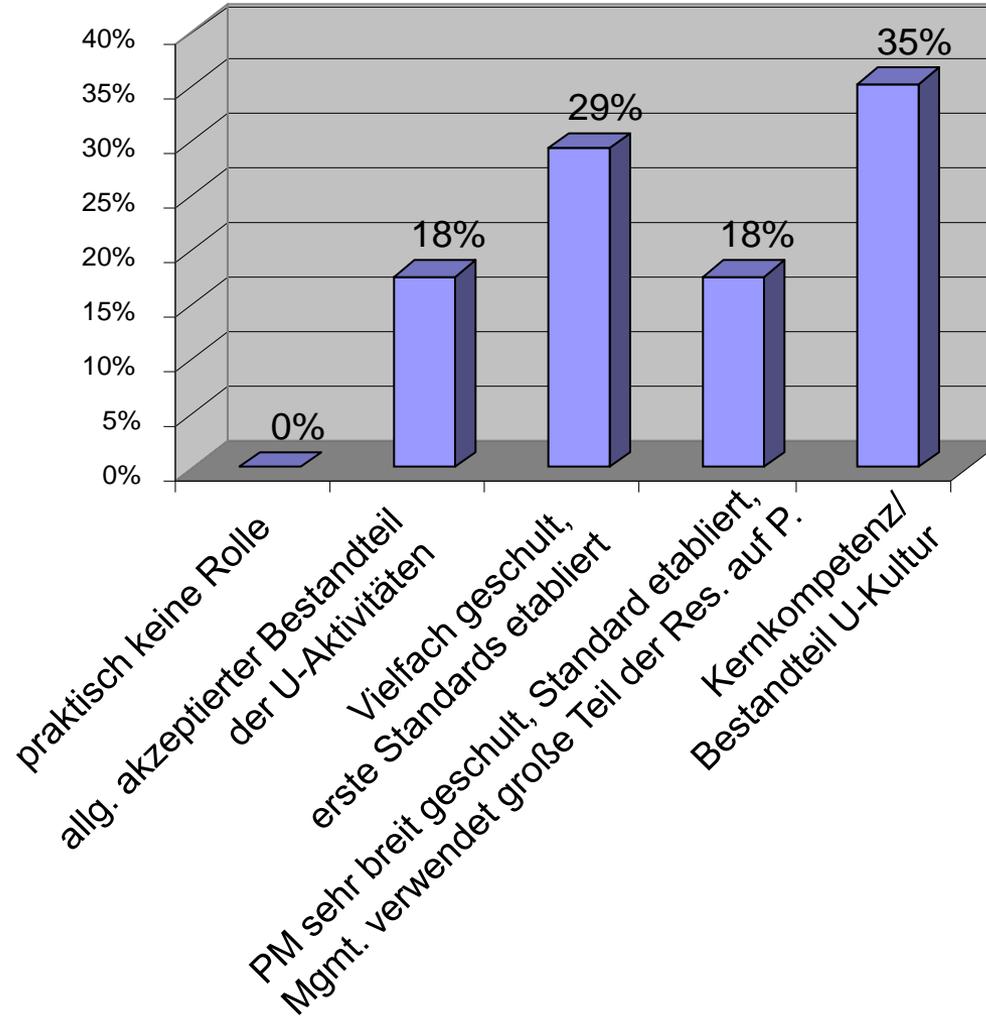
n = 40

# BPM Soft-Skills

# BPM-Erfolgsfaktor Schulung



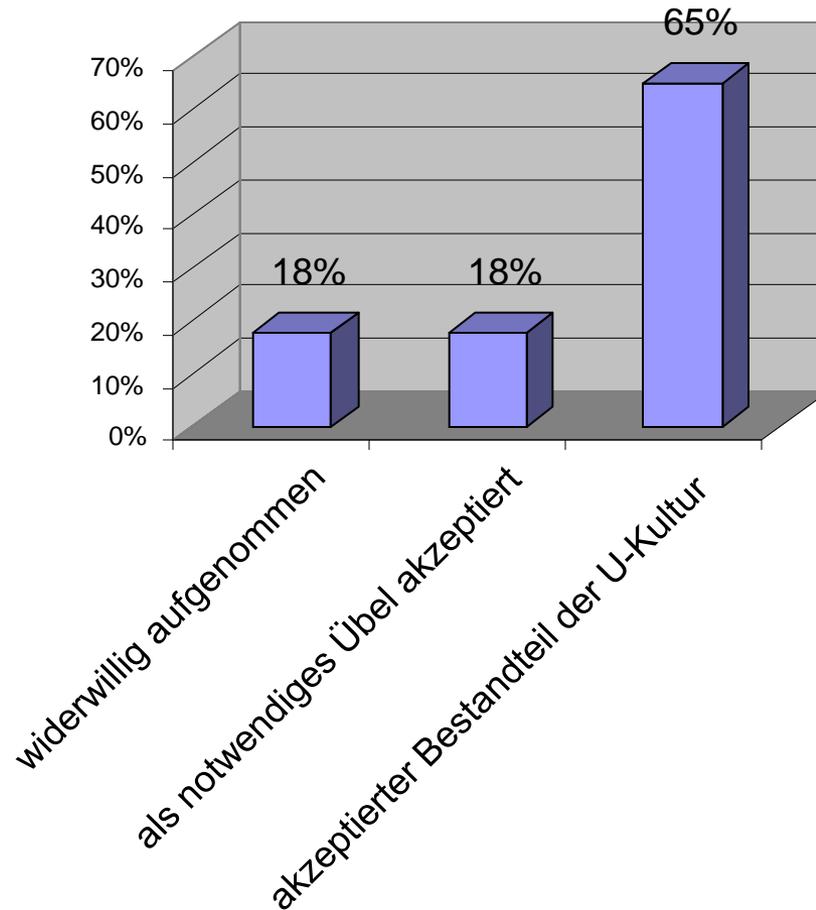
# Auch Projektmanagement-Kompetenz als BPM-Erfolgsfaktor!



Quelle: Komus - BPM Best Practice-Untersuchung

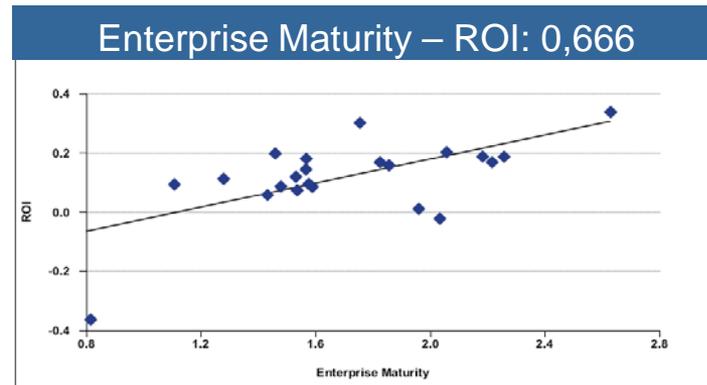
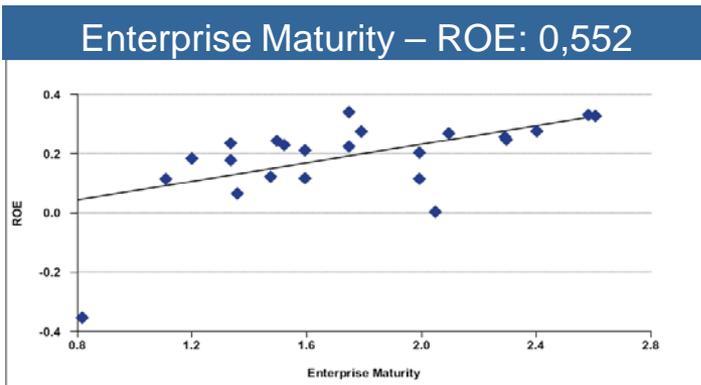
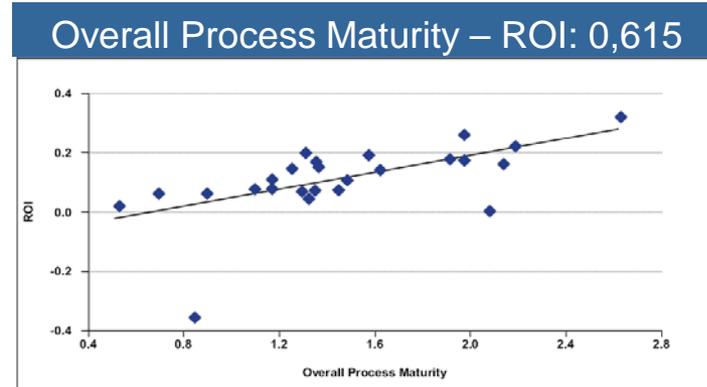
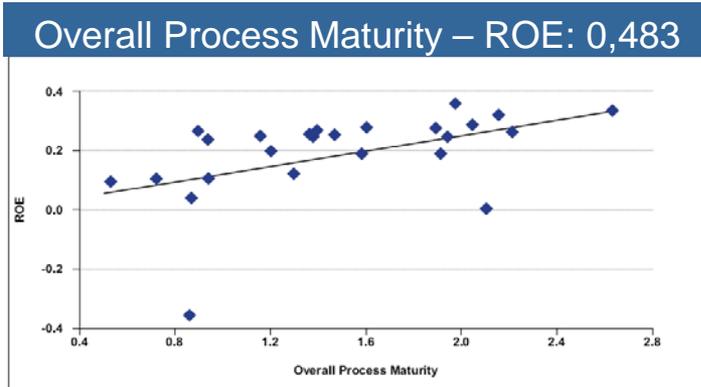
# Veränderungskultur: Basis des BPM-Erfolgs

2/3 der Unternehmen sehen „Wandel“ als *akzeptierten Bestandteil der Unternehmenskultur*



# Enterprise Maturity schlägt Process Maturity

ROI und ROE korrelieren positiv mit der ‚Process Maturity‘ .  
Aber noch wichtiger ist die Enterprise Maturity!



ROE – Return on Equity; ROI – Return on Invest

PEMM – Process and Enterprise Maturity Model nach Hammer

Quelle: Detecon: Impact of Process Maturity on Business Performance, S. 26, 27, 36, 37

[http://www.detecon.com/en/publications/studies/download\\_study.html?unique\\_id=28538](http://www.detecon.com/en/publications/studies/download_study.html?unique_id=28538) abg. 5.11.2008

# Effektstärken - evidenzbasiert zu subjektiv

→ Weiche Themen unterschätzt

## Evidenzbasiert



## Subjektive Einschätzung

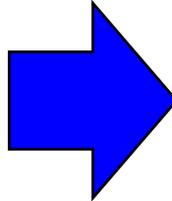


# Soft Is Hard, Hard Is Soft\*

**Softe** Faktoren verändern  
(bspw Kultur, Werte, ...)

Nicht (nur):

- Mitfühlen, mitleiden
- Rein intuitiv
- Ad hoc
- ...



**Fokus „Hard“**

- Definiertes Toolset, klares Verständnis
- Tools mit Möglichkeiten und Grenzen
- Planen
- Messen
- Machen
- Fordern
- Konsequenz



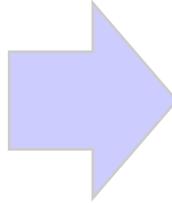
\* Tom Peters, Robert Waterman

# Soft Is Hard, Hard Is Soft\*

**Softe** Faktoren verändern  
(bspw Kultur, Werte, ...)

Nicht (nur):

- Mitfühlen
- Rein in
- Ad hoc
- ...



**Fokus „Hard“**

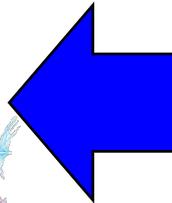
- Definiertes Toolset, klares Verständnis
- Tools mit Möglichkeiten und Grenzen
- Planen
- Messen
- Machen
- Fordern
- Konsequenzen



**Harte** Faktoren verändern  
(definierte Prozesse, Strukturen, IT-Systeme)

**Fokus: „Soft“**

- Überzeugen
- Know-why
- Erleben
- Anfassen
- Vorleben



Nicht (nur)

- Modelle
- Code, Customizing
- SOPs



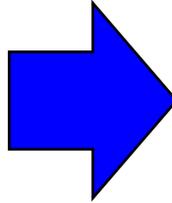
\* Tom Peters, Robert Waterman

# Soft Is Hard, Hard Is Soft\*

**Softe** Faktoren verändern  
(bspw Kultur, Werte, ...)

Nicht (nur):

- Mitfühlen, mitleiden
- Rein intuitiv
- Ad hoc
- ...



**Fokus „Hard“**

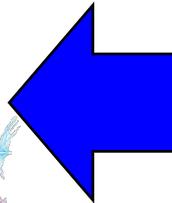
- Definiertes Toolset, klares Verständnis
- Tools mit Möglichkeiten und Grenzen
- Planen
- Messen
- Machen
- Fordern
- Konsequenzen



**Harte** Faktoren verändern  
(definierte Prozesse, Strukturen, IT-Systeme)

**Fokus: „Soft“**

- Überzeugen
- Know-why
- Erleben
- Anfassen
- Vorleben

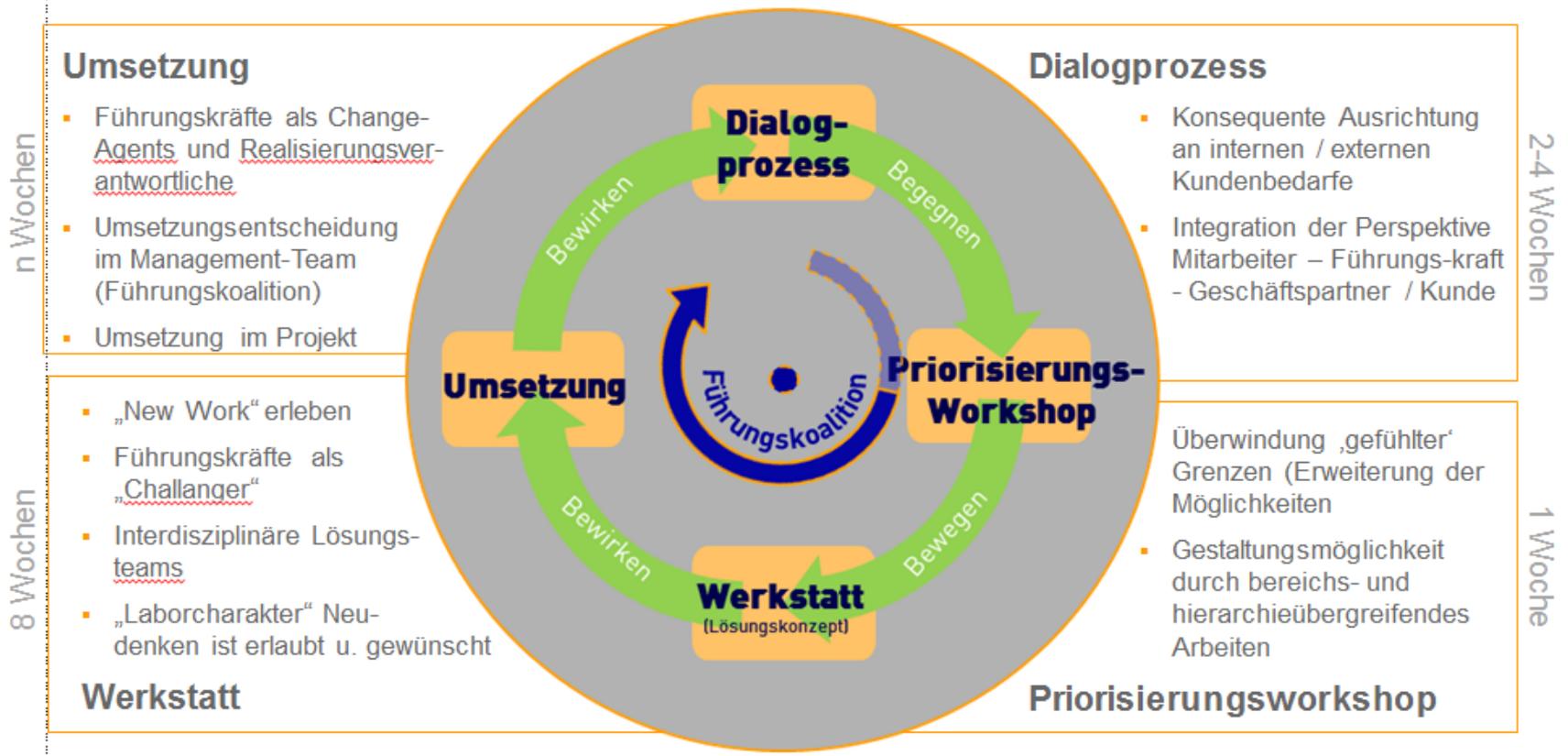


\* Tom Peters, Robert Waterman

# Führungscoalitionen als kritischer Erfolgsfaktor / Entwicklung über Werkstätten: Beispiel EnBW

## OpEx-Vorgehensmodell

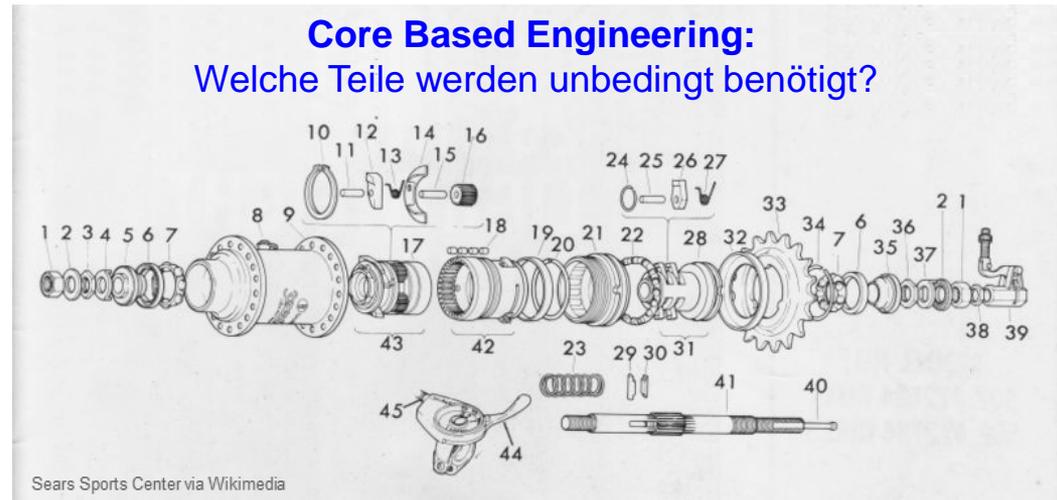
Begegnen – Bewegen – Bewirken



**Führungscoalition als kritischer Erfolgsfaktor der  
Performanceentwicklung – Führungskräfteentwicklung im TEAM**

# Was wäre wenn? Mindset-basierte Process Design-Ansätze

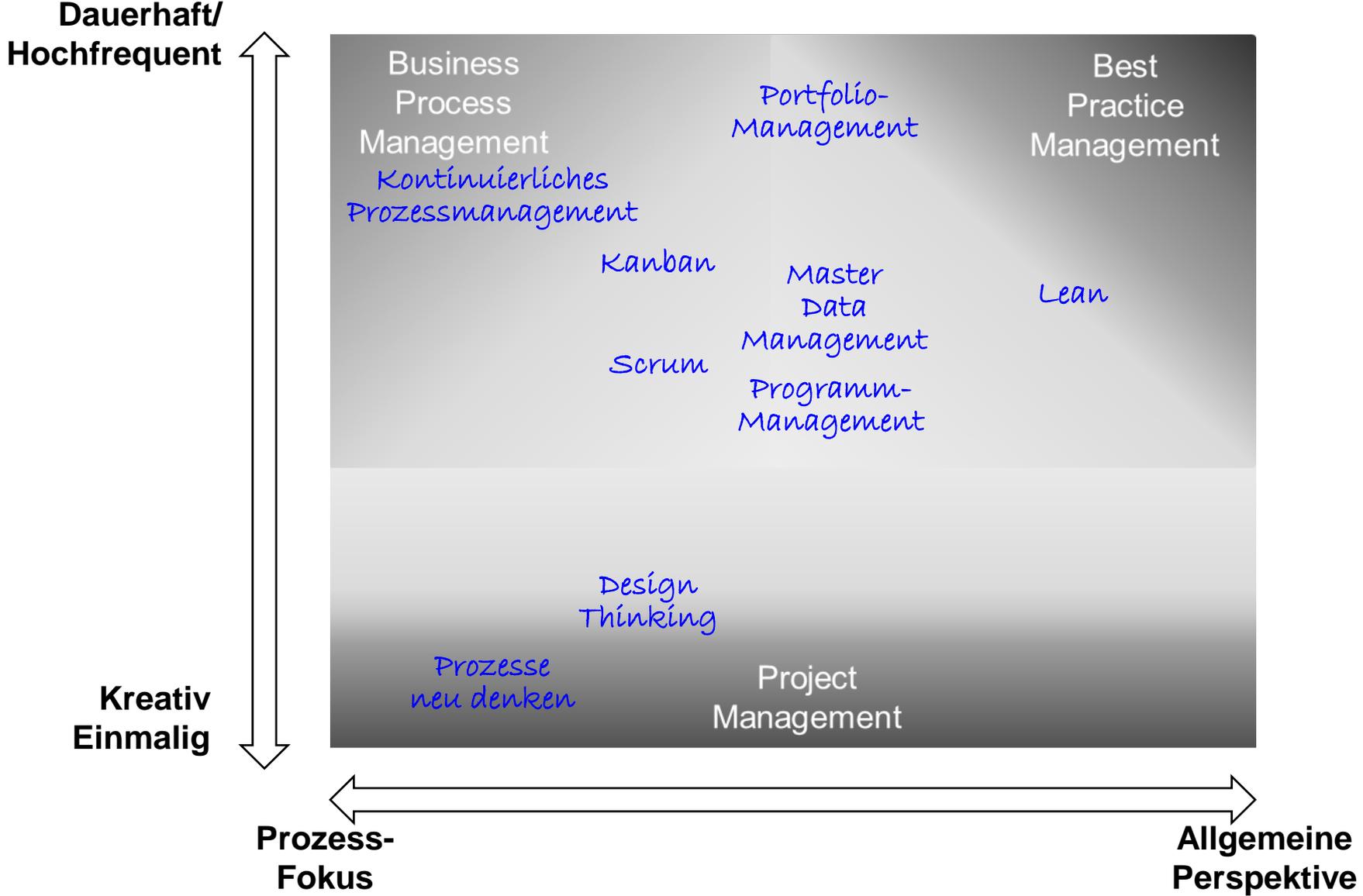
**Keep the lights on**  
Core-Based-Prozessdesign  
*Welche Prozessschritte werden unbedingt benötigt?*



**Wünsch Dir was!**  
Welche Schritte bringen Mehrwert für mich als Kunden?

**Biiiiig Data**  
Wie könnte der Prozess aussehen,  
wenn wir alle(!) Daten verfügbar hätten?

# Zusammenspiel der Methoden

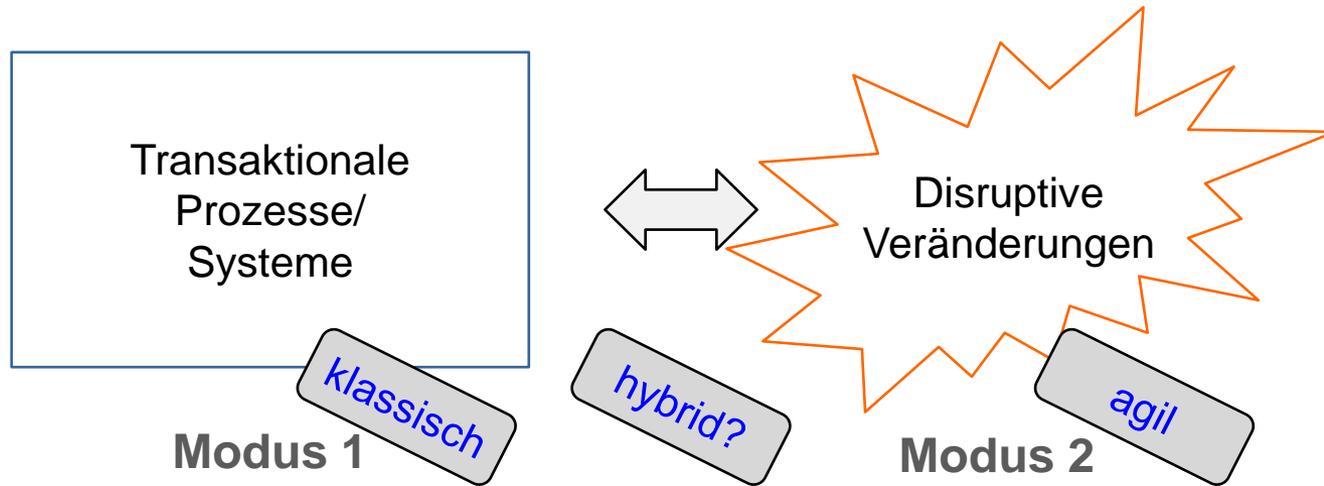


*„Die zentrale Frage  
wird meist nicht beantwortet:  
Was wofür?  
Was wofür nicht?“*

*Studienteilnehmerin „agiles PMO“*

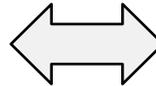
**BPM der 2 Geschwindigkeiten  
Bi-Modales BPM**

# BPM der 2 Geschwindigkeiten – Bimodales/hybrides BPM



## Ziele

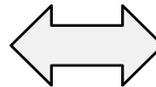
Zuverlässigkeit  
Kosten  
Stabilität



Chancen ergreifen  
Schnelligkeit  
Flexibilität

## IT

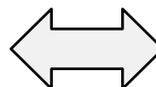
Phasengetrieben  
Linear  
Träge  
Planbar  
*(im richtigen Umfeld)*



Erforschend  
Nicht-linear  
Agil  
Schnell

## BPM

Formal orientiert  
Methode als Basis



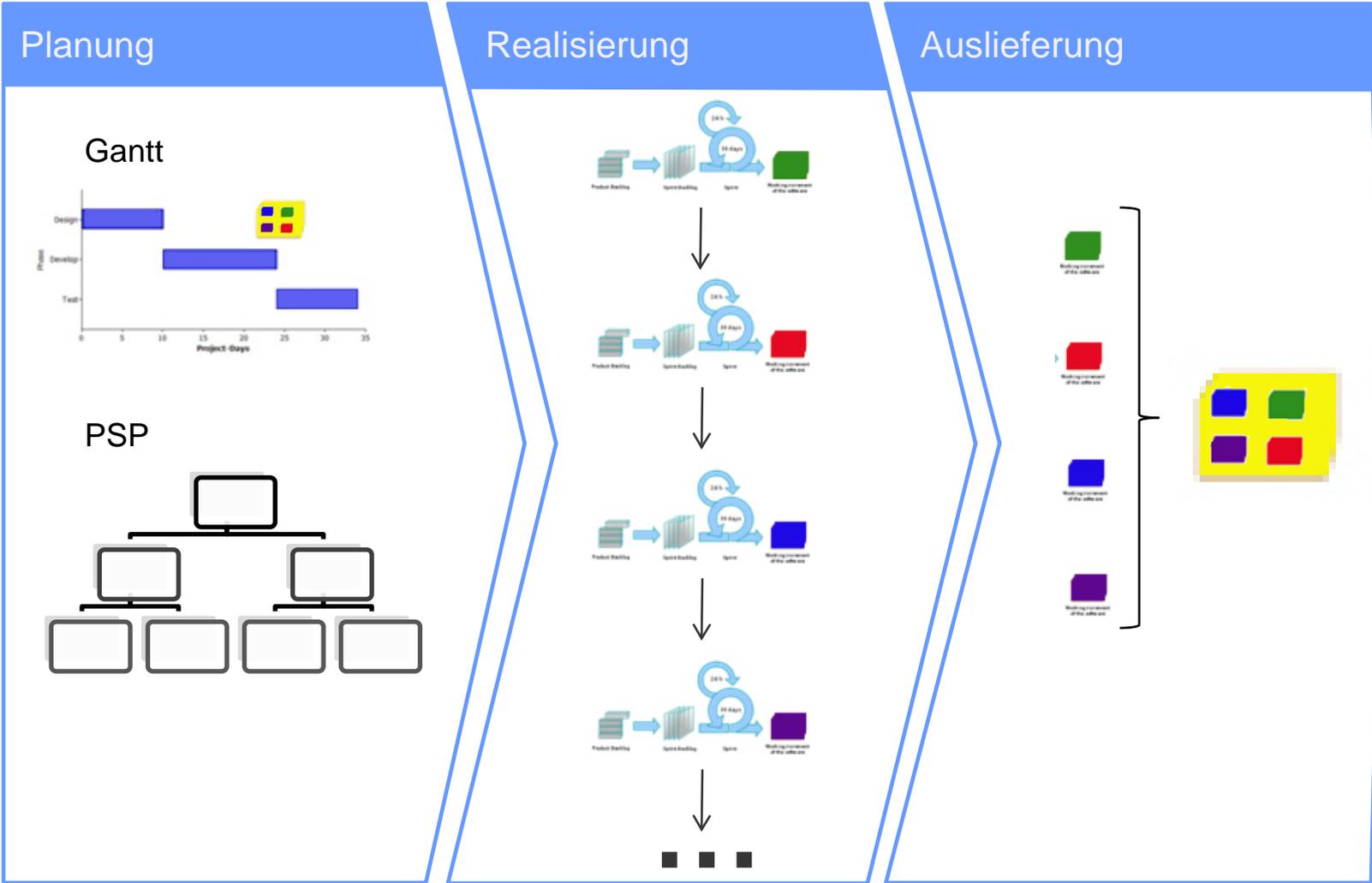
Ideen-, Zielgetrieben  
Kultur als Basis

# Water-Scrum-Fall Is Common

Water

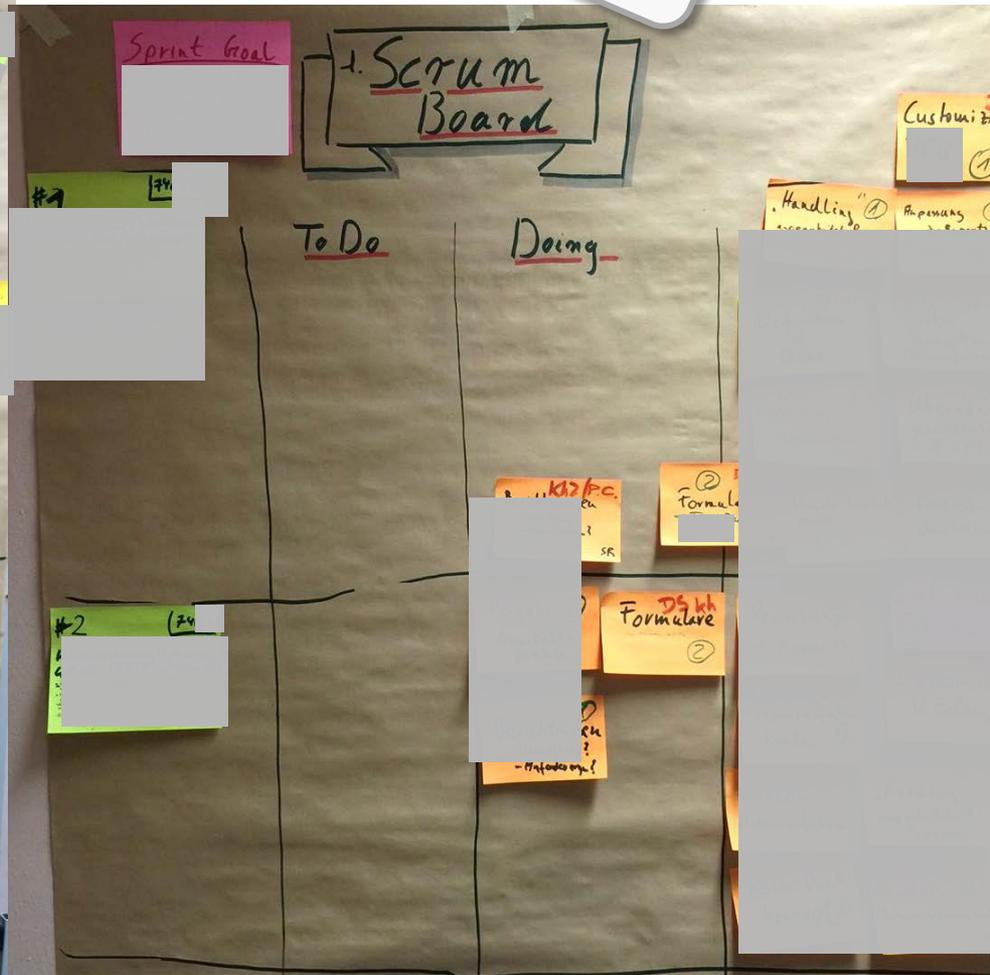
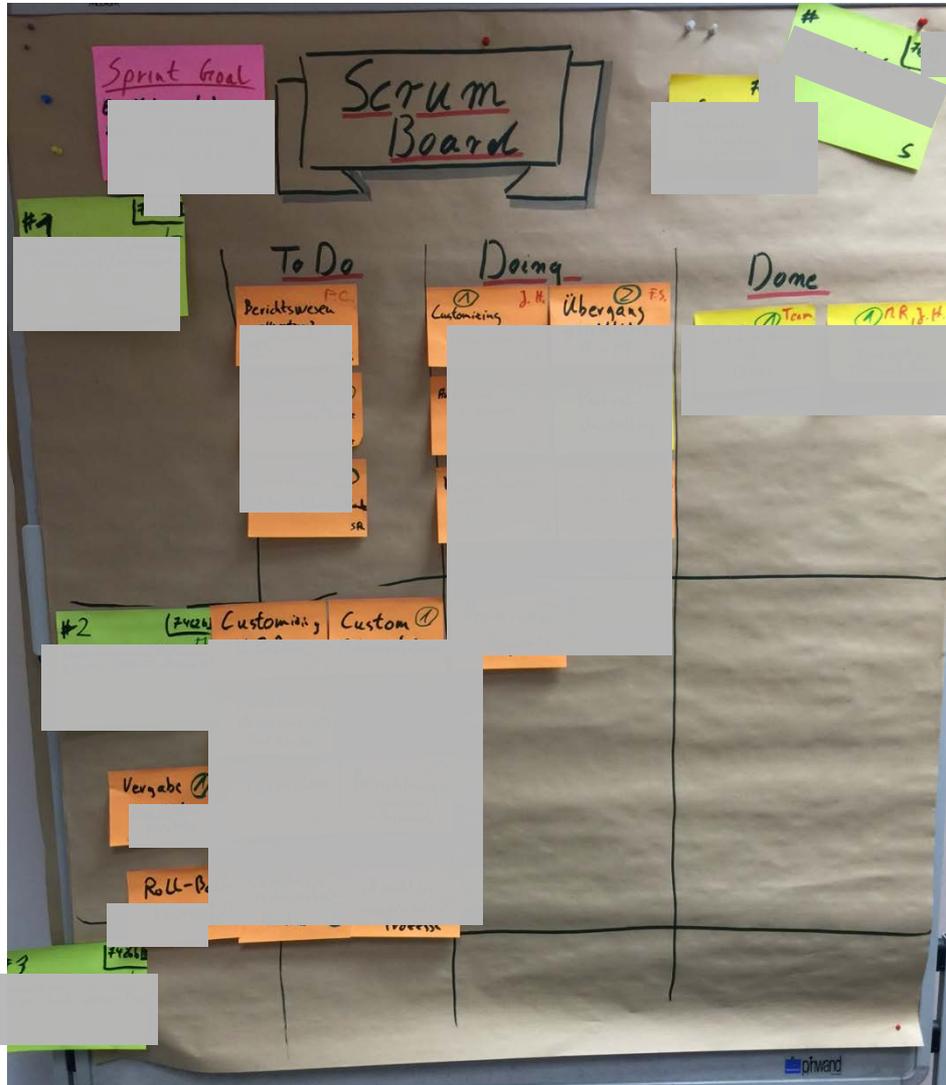
Scrum

Fall

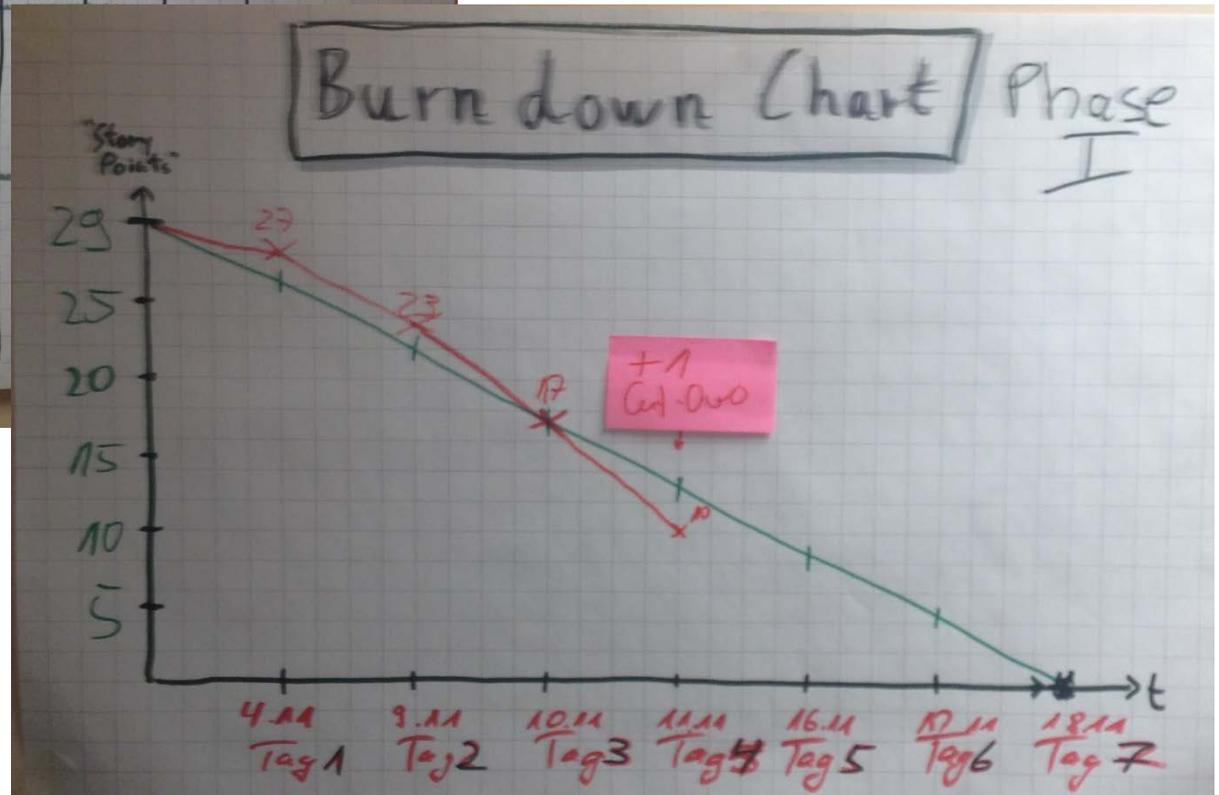


# Scrum-Board

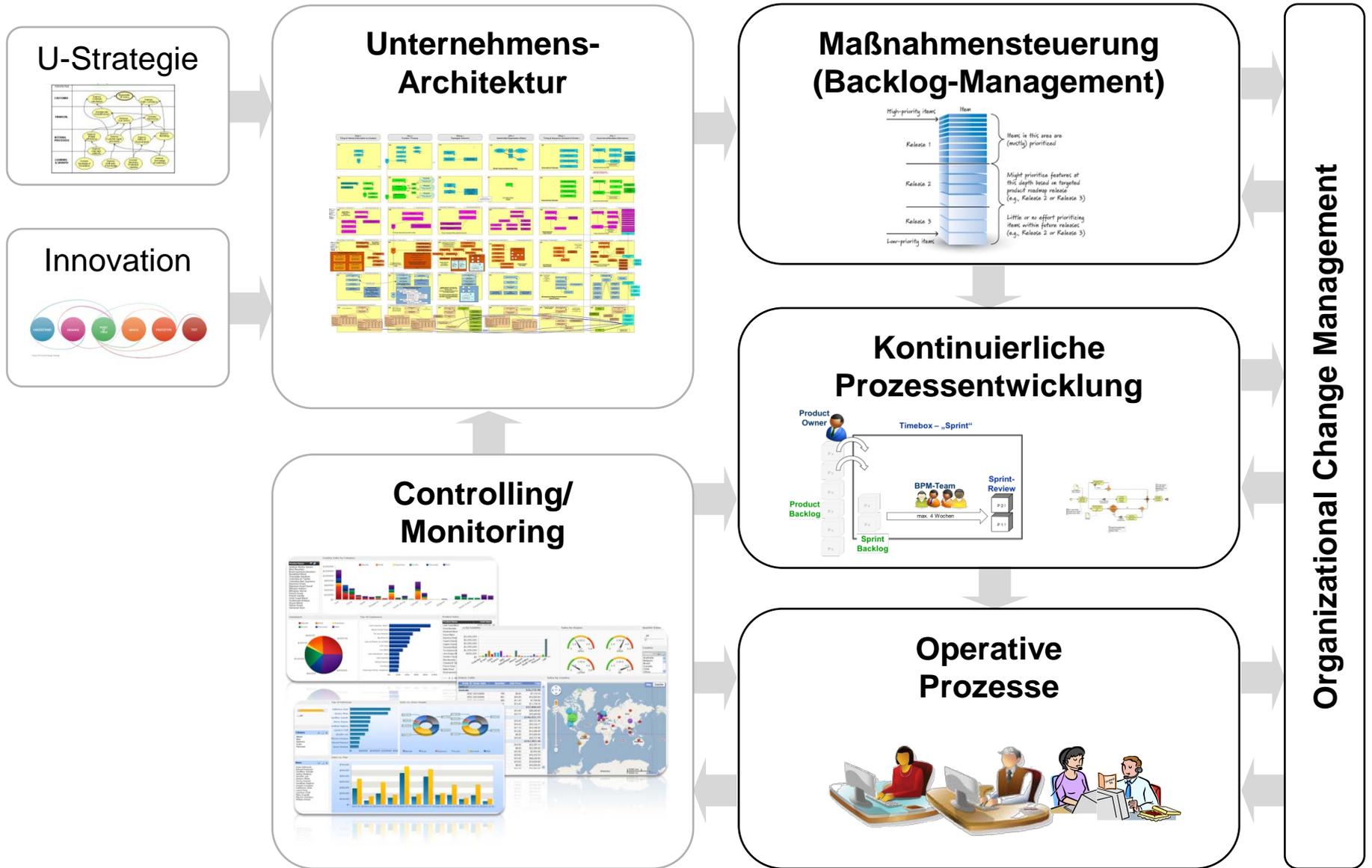
Projekt-  
Beispiel  
- anonymisiert -



# Happiness Tracking und Burn Down



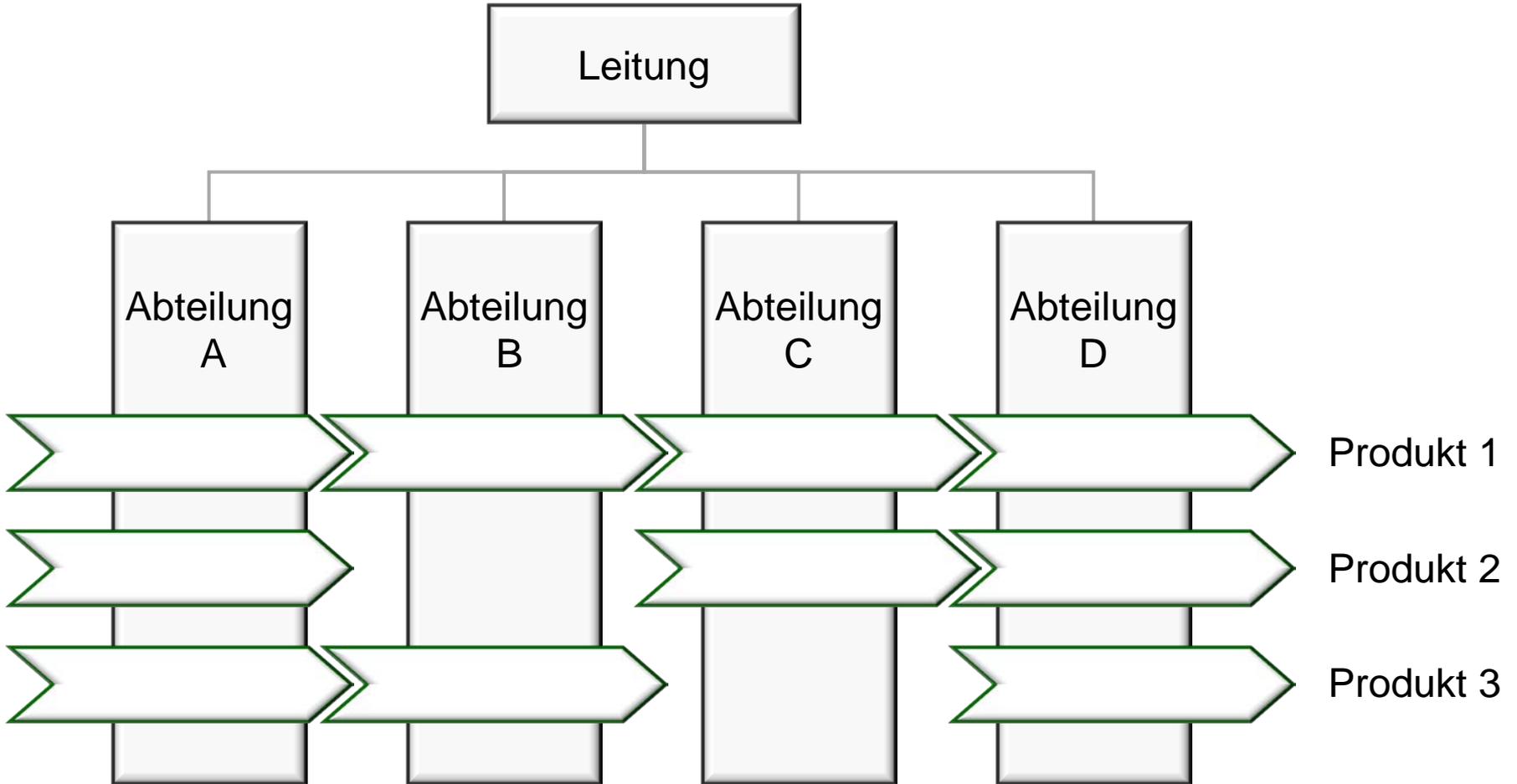
# Prozess- und Kulturmanagement als kontinuierlicher Prozess



Bilder: Kate07lyn, Albin Martin Zuech, Parveson, Lakeworks, Tttt1234 via Wikimedia; K.S. Rubin; Hasso Plattner Institut, Microsoft

Das heißt?

# Man kann nicht nicht Prozesse managen!



# Das heißt...

## Rahmen

- Traditionelles Prozessmanagement ist nicht immer die Antwort auf Themen wie „Digitale Transformation“
- Prozessmanagement ist aktueller denn je; muss aber Antworten für klassische („transaktionale“) Themen genauso liefern wie für neue („agile“) Felder
- Prozessmanagement-Lösungen müssen „harte“ *und* „softe“ Themen adressieren und nutzen

## Prinzipien

- Soft is hard; hard is soft
- Prozessmanagement der 2 Geschwindigkeiten/  
hybrides Prozessmanagement



# Prozess Manager der Zukunft



**Prozessmanagement ist „sexy“**

# Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:  
Aktuelle Studien,  
Vorträge und Publikationen

[www.process-and-project.net/newsletter](http://www.process-and-project.net/newsletter)

Vorträge unter [www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)

Sie treffen mich bei:



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/AyeltKomus)



Xing: [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>