

Wissen um Prozesse für eine nachhaltige Zukunft

Das **Benchmarking von Facility-Management-Prozessen** liefert wichtige Grundlagen, nicht nur um Kosten im laufenden Betrieb zu prüfen, sondern auch für strategische Weiterentwicklungen des Unternehmens.



► DR. KARIN DIEZ, IRINA PERICIN HÄFLIGER

Spitäler und Alters- und Pflegeheime sind der Behandlung und Pflege von Menschen gewidmet. Um diese Ziele bestmöglich zu unterstützen, werden passende Räumlichkeiten und damit direkt oder indirekt verbunden eine Vielzahl von Facility-Management (FM)-Services benötigt. Diese reichen von der Reinigung über die Verpflegung und den Textilservice bis hin zu einem behaglichen, wohltemperierten und technisch sowie medizintechnisch sicheren und hygienisch einwandfreien Umfeld – also dem zuverlässigen Betrieb. Mit steigendem Kostendruck wächst auch hier die Notwendigkeit, allfällige Optimierungspotenziale zu identifizieren – oder aber den Ressourcenbedarf für scheinbar selbstverständliche Qualitäten transparent zu machen. Doch was genau steckt hinter den unterschiedlichen Services? Welche Tätigkeiten und Leistungen sind enthalten und wie lassen sich auch übergeordnete Qualitäten – wie zum Beispiel die Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen – bestimmen? Was kosten die Services, und sind die Kosten vergleichbar? Wie ist das Personal aufgestellt? Diese Fragen können durch die strukturierte Betrachtung von Prozessen und Kennzahlen in Form eines FM-Benchmarking beantwortet werden.

Kennzahlensysteme – Leistungen beschreiben und messbar machen

Unabhängig davon, ob Leistungen intern oder extern erbracht werden, liegen im Zusammenspiel zwischen der professionellen Beschreibung des Bedarfs einer Leistung und dem Angebot durch einen Leistungserbringer Herausforderungen. Hierbei hilft die Festlegung spezifischer Leistungskennzahlen – der Key-Performance-Indikatoren (KPI). Dabei werden Leistungskennzahlen zu betriebswirtschaftlichen Kennzah-

len in Bezug gesetzt. Diese sind je nach Perspektive und Fragestellung unterschiedlich. Aus dem Blickwinkel des technischen FM können beispielsweise die Kosten des Heizenergieverbrauchs bezogen auf das Gebäudevolumen relevant sein, aus übergeordneter Sicht der Hotellerie die Kosten der Verpflegung bezogen auf die Patientenbeköstigungstage oder aber aus Sicht der Personalplanung abteilungsspezifische Fluktuationsraten. Übergreifend über unterschiedliche Perspektiven hinweg bestehen folgende Anforderungen an ein gutes KPI-System:

- › **Einfachheit:** klare Zusammenhänge/ Korrelation zwischen den Kennzahlen
- › **Überschaubarkeit:** wichtige Aussagen sind zu priorisieren
- › **Umsetzbarkeit:** Klarheit darüber, wie Kennzahlen gemessen/berechnet + beeinflusst werden können
- › **Messbarkeit:** explizit (ablesbare Messwerte) oder implizit (Befragungen)
- › **Fristgerechtigkeit/Frequenz:** nicht zu häufig (Datenflut), nicht zu selten (Verpassen von Korrekturbedarfen oder Trends)
- › **Sichtbarkeit:** globales Bewusstsein über Ziele und Kennzahlen als Motivator

Benchmarking – der Vergleich mit Gleichgesinnten

Die Festlegung auf KPIs bedingt eine Standardisierung und ein gemeinsames Verständnis von Prozessen und Abhängigkeiten, wobei eine angemessene Prozesstiefe bzw. Unterteilung in Teilprozessschritte erforderlich ist. Dies kann – gerade in gewachsenen Strukturen – manchmal eine Herausforderung bedeuten. Trotz wachsender Datenverfügbarkeiten durch die Digitalisierung ist ein gewisser Initialaufwand für eine strukturierte Datenerfassung notwendig, der sich jedoch im Hinblick auf Transparenz und davon ableitbaren Steuerungsmöglichkeiten lohnt, insbesondere langfristig gesehen. Kern jedes Benchmarkings ist, die Leistungen in Form einer Rangliste zu vergleichen oder nach einer vorgegebenen Skala zu bewerten. Ziel ist dabei, sich mit ausgewählten Partnern zusammenzufinden

und durch wechselseitige Offenlegung der Informationen über interne Strukturen und Abläufe Stärken und Schwächen zu identifizieren und voneinander zu lernen. Im Hinblick auf ein Reporting zu Nachhaltigkeitskriterien ist hier auch wichtig, darzustellen, wie sich getroffene Massnahmen jahresbezogen im Verlauf auf die Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks im eigenen Unternehmen auswirken. Für Organisationen im Gesundheitswesen in der Schweiz bietet die Plattform von BEG-Analytics verschiedene Benchmarking-Communitys an. Die Bereiche Hotellerie mit den Schwerpunkten Gastronomie und Reinigung sowie das Technische Facility Management werden dabei von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) wissenschaftlich begleitet und kontinuierlich weiterentwickelt.

Sanierung oder Neubau – strategische FM-Betrachtung oftmals viel zu spät

Oftmals sind die FM-Verantwortlichen sehr stark durch das operative Geschäft gebunden, sodass wenig Zeit für die Diskussion von Grundsatzfragen oder die Beobachtung aktueller Tendenzen bleibt, die eine strategische Neuausrichtung erfordern könnten. Konkreter Anlass hierfür sind jedoch Bauprojekte – sei es die Erweiterung durch einen Neubau oder die Sanierung des Bestands. Leider zeigt sich, dass im Hinblick auf Bauplanungen relevante Fragen meist viel zu spät gestellt werden, und aufgrund fehlenden Bewusstseins manchmal nur wenig fundiert beantwortet werden können. Das Wissen um eigene Stärken und Schwächen der Betriebsprozesse ist wichtige Ausgangslage dafür, dass die Bestandssituation nicht einfach in einen Neubau übertragen wird, sondern zukunftsfähige, optimierte Konzepte entwickelt, abgestimmt und realisiert werden.

Aber was genau ist gemeint? In einem Fallbeispiel zur Planung der Betriebsflächen für Textilservices im Rahmen der Sanierung eines Pflegeheims konnte «gerade noch rechtzeitig» strategischer Entscheidungsbedarf aufgezeigt werden: Die Analyse zeigte, dass die Raumgrößen aller Bestandsflächen der Wäscherei in ein Raumprogramm als Anforderung für die Planung übernommen worden waren, jedoch die prozessrelevanten Abhängigkeiten der Flächen untereinander nicht. Obwohl die Fläche insgesamt im Entwurf durch die Planer abgebildet war, kam es aufgrund zahlreicher Zwänge aus der Bestandsstruktur zu einer Aufteilung und Verschiebung zwischen reinen und unreinen Flächenanteilen, sodass sich der Betrieb zukünftig nur noch mit Einschränkungen und verminderter Prozesseffizienz realisieren liesse. In der Tabelle ist beispielhaft das Ergebnis der Kapazitäts-Prüfung unter Verwendung eines Ampelsystems dargestellt.

Ein wichtiger Aspekt bei Planungen ist auch die Betrachtung der aktuellen Kapazitätsauslastung und die Prognose zukünftiger Leistungsmengen. Im Beispiel der Wäscherei wurden

diese erst sehr spät erhoben und hinterfragt. Angesichts einer Auslastung, die nur durch eine Sechstageswoche maschinenseitig und personell abgearbeitet werden kann, wäre die Ausarbeitung eines neuen Wäschereikonzepts empfehlenswert gewesen. Angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels sollte dieses zumindest die Option einer Fünftageswoche beinhalten. Dazu sollten unter anderem entsprechende Flächenreserven zu Beginn der Planungen im Rahmen der Bedarfsabstimmungen definiert werden. Alternativ kann über Outsourcing oder Teil-Outsourcing nachgedacht werden. Allerdings bedingen diese Lösungen wiederum eigene Logistikkonzeptionen, die dann im Rahmen einer Bauplanung geprüft und in den Planungsprozess integriert werden müssen.

Grundsätzlich sollten die strategischen Festlegungen eines Unternehmens bei Bauprojekten bis auf die Ebene der FM-Prozesse hin ganzheitlich betrachtet werden, sodass ausgehend von einer kritischen Bewertung des Ist-Situation zukunftsfähige Konzepte für die Betriebsflächen, sei es die Küche, Wäscherei, Werkstätten oder Reinigungsräume, erarbeitet werden können.

Benchmarking als Werkzeug zur Priorisierung von Entwicklungsthemen

Gerade im Hinblick auf potenzielle Veränderungen sind die Kenntnis und Einordnung der Aufstellung der eigenen Abteilung im Rahmen eines regelmässigen Benchmarks mit anderen Einrichtungen sehr wertvoll. Sicherlich müssen Detailfragestellung und grundsätzliche Konzeptveränderungen beispielsweise für ein anstehendes Bauprojekt spezifisch ausgearbeitet werden. Dabei hilft jedoch der standardisierte Vergleich übergeordneter KPIs von FM-Leistungen in jedem Fall dabei, Themenfelder und Auffälligkeiten zu erkennen und eine Priorisierung für vertiefte Betrachtungen und Optimierungen vorzunehmen.

Benchmarking kann Organisationen helfen, Zusammenhänge zu erfassen und durch die Analyse und den Vergleich Lösungen zu entwickeln, die den wirtschaftlichen und nachhaltigen Betrieb des Unternehmens langfristig sichern.



Dr. Karin Diez, Dozentin, ZHAW Life Sciences und Facility Management, Kompetenzgruppe Hospitality & Service Management.



Irina Pericin Häfliger MSc, Dozentin, ZHAW Life Sciences und Facility Management, Kompetenzgruppe Immobilienmanagement.

Fallbeispiel Wäscherei:
Ergebnis der Kapazitätsprüfung unter Verwendung des Ampelsystems.

| Kriterium | Ist-Wert / Planwert | Bewertung | Kommentar / Auswirkung |
|---|---|-----------|--|
| Gesamtfläche | 120 m ² / 120 m ² | ● | Fläche bleibt knapp; keine Verbesserung, da nach wie vor 6 Tage Woche nötig, keine Reserven für zukünftige Anforderungen |
| Fläche unreiner Bereich | 32 m ² → 62 m ² (+94 %) | ● | Trotz Flächenzuwachs ist der Grundriss im Bereich Waschen zu eng und schmal, es fehlen daher Wartungszugänge für die Maschinen, zudem keine räumliche Trennung rein / unrein möglich |
| Fläche reiner Bereich | 78 m ² → 56 m ² (-28 %) | ● | Starke Reduktion, Einschränkungen beim Bügeln, Falten, Sortieren und Kommissionieren sowie zu geringe Manövrierrflächen |
| Grundriss Wäscherei | kompakt, Einheit aus eher quadratischen Räumen → zergliedert, verteilt auf mehrere, ungünstig schmale Räume | ● | Eingeschränkte Einrichtungsmöglichkeiten, längere und unnötige Wege und Kreuzungen mit anderen Nutzungen |
| Maschinenkapazität (Schichtmodell) | nur bei 6-Tage-Woche und 1.5-Schicht realisierbar | ● | Überlastung droht bei normalem Betrieb (5 Tage, 1 Schicht), Risiko Arbeitsplatzattraktivität infolge Samstagsarbeit |

FOTOS: ADOBE STOCK, PR, TABELLE: ZHAW

move-it ONE | **Mobilität neu definiert**

- Einzigartige Ausstattung
- Flexible Anpassung
- Top Preis-/Leistung
- Vielseitig einsetzbar
- Einsatzerprobt in Spitälern