

Von **Ulrich Schüppler**

Vor dem Softwareeinsatz steht die Prozessanalyse



Eine Tabellenkalkulation zu nutzen, kann zu einer Schnitzeljagd nach aktuellen Daten führen.

Quelle: imago images, Urheber: Panthermedia/ Andrey Popov

Wird ein ineffizienter Prozesse digitalisiert, ist wenig gewonnen, denn es entsteht ein ineffizienter digitaler Prozess. Dem Einsatz einer neuen Software sollte daher eine Analyse der einzelnen Tätigkeiten vorausgehen. Thomas Birnstein, Vorstand der Beratungsfirma P3N, und der fürs selbe Unternehmen tätige IT-Spezialist Sven Reichardt erklären am Beispiel des Facility-Managements die Vorgehensweise und die Rolle, die spezialisierte Programme (CAFM-Software) dabei spielen.

Immobilien Zeitung: Herr Birnstein, Herr Reichardt, Sie beraten Behörden, aber auch Banken bei der Optimierung der Liegenschaftsverwaltung und setzen dazu auf digitale Datenerfassung. Ich dachte immer, Banken seien schon aufgrund ihrer Regulierung bei der Digitalisierung weit vorne dabei. Täuscht dieser Eindruck?

Sven Reichardt: Daten zu erheben und auszuwerten, kostet zunächst einmal Geld. Hinzu kommt, dass auch Prozessdaten hinreichend anonymisiert werden müssen, bevor Effekte ermittelt werden können. Nur weil Banken sich in einem regulierten Umfeld bewegen, heißt das nicht, dass sie die Verwaltung ihrer eigenen Immobilien effizient managen. Unserer Erfahrung nach hinkt der Fortschritt im Bankenumfeld eher hinterher.

IZ: Wie muss ich mir so eine digital unterstützte Prozessoptimierung vorstellen?

Thomas Birnstein: Zuerst führen wir eine Datenerhebung über die einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeiter durch, etwa das Störungsmanagement oder die Rechnungsstellung. Dabei ermitteln wir auch die Zeit, die ein Mitarbeiter typischerweise für eine Tätigkeit braucht. Die realen Zeiten erfasst dann eine App auf einem Tablet, das der Mitarbeiter mit sich führen kann. Er gibt die Art der Tätigkeit an und ob sie geplant oder ungeplant war. Die Zeiten selber erfasst das System automatisch, es gibt also keine Selbstaufschreibung.

IZ: Geht das nicht in Richtung Mitarbeiterüberwachung? Lehnen die Mitarbeiter das nicht ab?

Birnstein: Nein, denn die Datenerfassung erfolgt nur anonymisiert im Rahmen des Projekts und dient ja unter anderem dazu, die Auslastung der Mitarbeiter zu belegen. Daher wird die Datenerfassung in der Regel gut angenommen. Spannend ist die zweite Phase, in der wir einen Abgleich machen zwischen den vom Management vorgesehenen Zeiten für einzelne Arbeitsschritte und den real erfassten Zeiten. Da kann es erhebliche Abweichungen geben, daher ist unsere Moderation nötig. Grundsätzlich gilt, dass weder das Management noch die Mitarbeiter immer im Recht sein können, wenn es um die Optimierungsmöglichkeit eines Prozessschritts geht.

Reichardt: Mitarbeiter arbeiten ja auf individuell unterschiedliche Weise und in gewachsenen Strukturen. Tatsächlich stellen wir oft fest, dass Tätigkeiten durchgeführt werden, die im vorgesehenen Leistungskatalog des Mitarbeiters gar nicht auftauchen. Das führt dann dazu, dass Prozesse länger dauern als gedacht. Das kann beispielsweise mit der vom Unternehmen verwendeten CAFM-Software zu tun haben. Eine Software orientiert sich ja immer an einem idealtypischen Ablauf, aber der muss nicht in jedem Unternehmen Realität sein. Wenn die



"Ein Mangel an Effizienz kann an Führungsversagen liegen" Thomas Birnstein, Vorstand P3N.

Quelle: P3N AG

Software die Realität aber nicht abbildet, dann liefert sie für die Kapazitätsplanung falsche Prognosen. Unsere Aufgabe ist es dann, zwischen Kunde und Softwareanbieter eine Übersetzerrolle einzunehmen, um das zu ändern.

IZ: Ist diese Datenerfassung nicht trotz allem ein datenschutztechnisch sehr heikles Thema?

Reichardt: Ja, das Ganze ist hochsensibel. Wir erfassen die realen Tätigkeitsdaten maximal vier bis sechs Wochen. Weiterhin anonymisieren und aggregieren wir die erhobenen Rohdaten, bevor sie der Auftraggeber erhält, denn auf keinen Fall dürfen Auswertungen auf der Ebene eines einzelnen Mitarbeiters erfolgen.



"Einzellösungen machen eine Institution nur langsam" Sven Reichardt, IT-Spezialist P3N. Quelle: P3N AG

IZ: Das heißt, der Auftraggeber kann die einzelnen Arbeitsleistungen nicht einer Person zuordnen, richtig?

Reichardt: Exakt, der Kunde erhält die Daten bereits anonymisiert. Eine Ausnahme bilden notwendigerweise Tätigkeiten, die nur eine einzelne Person im Unternehmen ausführt, denn dort ist die Zuordnung von vorneherein gegeben. Daher ist der Personal-/Betriebsrat in die Datenerfassung immer mit einbezogen.

Birnstein: Außerdem versenden wir die Daten natürlich nur über eine geschützte Kommunikationsplattform und nicht etwa per E-Mail, damit sie nicht in falsche Hände geraten.

IZ: Was passiert, wenn der Auftraggeber behauptet, Ihre Vorschläge zur Effizienzsteigerung seien zu teuer oder ließen sich nicht umsetzen?

Birnstein: Wir können ja keine Ergebnisse verkünden, die nicht stimmen, das hilft niemandem. Manchmal liegt ein Mangel an Effizienz durchaus an früheren Führungsversäumnissen, dann müssen wir das adressieren. Vielleicht setzt der Auftraggeber unsere Vorschläge nicht um, aber wir erreichen doch immer den Punkt, an dem alle zufrieden sind, dass die Probleme zumindest auf den Tisch gekommen sind.

Reichardt: Viele Ineffizienzen liegen aber schlicht in einer veralteten Softwarearchitektur begründet, auch das finden wir heraus. Manchmal kommt dann das Argument, ein CAFM-System sei für den eigenen Bedarf viel zu teuer. Dann rechnen wir vor, dass die vielfältigen Einzellösungen und Excel-Listen eine Institution nur unnötig langsam und schwerfällig machen und regelmäßig eine Schnitzeljagd nach den aktuellen Daten auslösen. Ein Investment ist immer eine unternehmenspolitische Entscheidung. Aber durch die richtige Software lässt sich langfristig eben auch viel Effizienz heben, sodass sie sich rechnet. Und das lässt sich belegen.

IZ: Vielen Dank für das Gespräch!

Die Fragen stellte Ulrich Schüppler.