



Zur Person

Prof. Dr.-Ing. Antje Junghans (52) ist seit 2016 Institutsleiterin des IFM Institut für Facility Management der ZHAW. Dabei hat sie die Gesamtverantwortung für Lehre, Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Beratung in Facility Management (FM). Zudem wirkt Antje Junghans als Mitglied der Departementsleitung in der Führung des Departements für Life Science und Facility Management (LSFM) der ZHAW mit.

Zuvor hat Junghans an international renommierten Universitäten gearbeitet, als Professorin im Center für Real Estate und Facility Management an der Norwegian University of Science and Technology (NTNU), als Gastwissenschaftlerin an der University of California, Berkeley, und als Professorin in Facility Management an der Frankfurt University of Applied Sciences in Frankfurt.

An der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Immobilienwirtschaft hat Antje Junghans 2009 als Immobilienwirtschafterin mit der Arbeit «Bewertung und Steigerung der Energieeffizienz kommunaler Bestandsgebäude» doktriert.

www.zhaw.ch/ifm

Interview mit Dr.-Ing. Antje Junghans,
Leiterin IFM Institut für Facility Management, ZHAW

«Die Menschen stehen immer im Mittelpunkt»

Die Chancen und Herausforderungen für das Facility Management haben in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Gestiegen sind ebenfalls die Ansprüche an die FM-Experten. Wie das Institut für Facility Management (IFM) darauf reagiert, erläutert Antje Junghans, die Leiterin des Instituts, im Interview.

Interview: Monika Schläppi Fotos: Peter Frommenwiler



Was könnte der Grund dafür sein, dass das Facility Management (FM) immer noch zu den am meisten unterschätzten Branchen gehört?

Ich denke, dass es sehr wichtig ist, der Gebäudenutzung und der Bewirtschaftung einen höheren Stellenwert beizumessen.

Hier im Sitzungsraum fühlen wir uns wohl. Keinem von uns ist bewusst, was dafür eigentlich alles vorhanden sein muss. Nur wenn uns irgendetwas fehlen würde, wenn es beispielsweise zu kalt wäre oder wir Störgeräusche von den Anlagen hören, würden wir anfangen, darüber nachzudenken, was hier nicht stimmt. Das ist der springende Punkt beim FM. In dem Moment, in dem alles funktioniert, die Einrich-

tung, das Klima und die IT, wird das FM nicht wahrgenommen. Nur im Moment, in dem etwas fehlt, fragt man nach. Dieses «Selbstverständliche» ist sehr schwierig zu kommunizieren. Wie kann man es darstellen und wie dafür Werbung machen? Das FM wird häufig unterschätzt, ähnlich wie das Projektmanagement. Wenn ein Projekt gut vorgeplant wird und wie geplant abläuft, dann denkt keiner darüber nach.

Da haben es beispielsweise die Architekten einfacher, man sieht ein Produkt.

Es ist nicht nur der Architekt, der das Haus baut, sondern ein ganzes Team, das hinter den Architekten steht.

—//



«Es ist wichtig, die FM-Experten früher, und zwar vor der Beauftragung der Planer, Architekten und Bauingenieure, mit ins Boot zu holen.»

Das Gleiche gilt für das FM, das besteht ja nicht nur aus der Person, die vor Ort eine der zahlreichen Dienstleistungen ausführt. Sondern es beginnt mit der Ausschreibung und Beauftragung der Serviceleistungen und beinhaltet die Kontrolle, ob die Dienstleistungen auch korrekt ausgeführt wurden, sowie die Budgetierung und Abrechnung. Das Produkt des FM ist nicht das gebaute Haus, sondern der Firmenerfolg insgesamt. Das heisst, ob im Unternehmen die richtigen Arbeitsplätze für die Prozesse im Unternehmen vorhanden sind. Und ob die Kosten für die ganze Einrichtung und Infrastruktur das Kerngeschäft des Unternehmens unterstützen. Wenn es viel zu repräsentieren gibt, bei Banken oder Versicherungen zum Beispiel, steckt man für gewöhnlich mehr in die ganze Ausstattung. Bei anderen, wie dem produzierenden Gewerbe oder im Backoffice, bei denen es keinen direkten Kundenkontakt gibt, werden vor allem die Prozesse optimiert. Dieses Wissen, was passt wo und was sind die primären Ziele des Unternehmens, lernen unsere Studierenden hier an der ZHAW.

Sind die Schnittstellen von Planung, Bau und Bewirtschaftung genügend vorhanden? Oder sollte dabei die Integration vom planungs- und baubegleitenden Facility Management noch ausgebaut werden?

Das ist genau die Zukunft bei der Professionalisierung der Bewirtschaftung. Es ist wichtig, die FM-Experten früher, und zwar vor der Beauftragung der Planer, Architekten und Bauingenieure mit ins Boot zu holen.

So kann die Sicht vonseiten der Immobilienbewirtschaftung eingebracht werden. Dazu kommt das Verständnis, wie das Unternehmen das Gebäude nutzt, ob es ein Spital ist, ein Flughafen oder eine Stadtverwaltung. Wie kann es entsprechend unterstützt werden und welche Technik wird im Unternehmen benötigt. Es ist wichtig, dieses Wissen miteinzubeziehen, was über das normale bautechnische Wissen der Architekten und Planer hinausgeht.

Wie sieht es eigentlich bei einer Umnutzung aus? Wenn beispiels-

weise Fabrikationshallen in Büros umgewandelt werden?

Hier spielt sicherlich der Wirtschaftlichkeitsaspekt mit hinein. Wir verstehen das FM so, dass es auch in die strategische Planung des Unternehmens miteinbezogen werden muss. Bei einer Umnutzung wurde ja von dem Unternehmen vorgängig ein strategischer Entscheid getroffen. In der bestehenden Substanz wird die Nutzung geändert und das bestehende Gebäude ausgebaut. Eine andere Möglichkeit wäre gewesen, den Standort aufzugeben und den Erlös aus dem Verkauf zu kapitalisieren. Dafür könnte man ein Gebäude mieten, das besser zur neuen Ausrichtung des Unternehmens passt.

Werden in Zukunft noch andere Bereiche zum FM dazukommen wie beispielsweise die Mobilität?

Früher stand die Planung und Bewirtschaftung der Gebäude im Fokus, und jetzt sind es die Smart Cities. Wir sind an Smart-City-Projekten beteiligt sowie mit dem FM im öffentlichen Raum engagiert. Der Horizont ist dabei allerdings noch weit. Es geht aber überall um unsere Kernkompetenz, Prozesse zu verstehen und zu unterstützen. Die Menschen stehen dabei immer im Mittelpunkt. Wir wollen die Nutzer vom öffentlichen Raum oder Mitarbeitende in einem Unternehmen bestmöglich unterstützen. Dafür möchten wir strategisch gesunde Lebens- und Arbeitsräume entwickeln. Das tönt zwar sehr ambitioniert, aber das ist unser Motto und geht eindeutig über das Gebäude hinaus. Und irgendwo schliesst es dann auch die Mobilität ein. Natürlich muss man sich überlegen, wie die Menschen zu den Gebäuden kommen, zu ihrem Arbeitsplatz und wieder zurück nach Hause.

Die Nutzungsdauer eines Gebäudes ist ja deutlich länger als die Erstellung – auch hinsichtlich der Kosten.

In der Kosteneffizienz lässt sich die Nutzenfrage auch quantifizieren. Nicht die einmalige Investition, sondern die jährlich aufzubringenden Betriebskosten und Serviceleistungen der Immobilie. Hier im IFM an der ZHAW verfolgen wir die Shared-Desk-Philosophie, bei der sich die Mitarbeitenden ihre Arbeitsplätze teilen. Wir besit-

«Zertifizierungen helfen dem Eigentümer und Vermieter, die Attraktivität eines Gebäudes bei einem Verkauf oder der Vermietung zu steigern.»

zen keine persönlichen, individuellen Büroräume mehr. Das funktioniert aber nur, wenn sich die Mitarbeitenden an die Regeln halten und die Arbeitsplätze jeden Morgen und Abend leer sind. Und im Zusammenhang mit den Services funktioniert das Ganze wirklich nur, wenn man seinen Laptop auch überall anschliessen kann und wenn alles immer perfekt gereinigt und vorbereitet ist. So, dass man sich nicht jeden Morgen erst auf die

Suche machen muss, ob der Arbeitsplatz passt.

Die Verbindung vom Nutzen, was die Angestellten benötigen, zusammen mit der Produktivität des Arbeitsplatzes und der Effizienz von Investitionen sowie der Bewirtschaftungskosten drückt sich auch zahlenmässig in der Bilanz aus. Dabei macht das FM den Hauptanteil aus.

Lässt sich das wirklich in der Bilanz abbilden, ob die Mitarbeitenden zufrieden an ihrem Arbeitsplatz sitzen?

Wir sehen überall den Trend der digitalen Transformation. Dafür werden zunehmend Leute mit hoher Qualifikation gesucht. Es gibt immer weniger hochqualifizierte Mitarbeitende, um die heute ein starker Konkurrenzkampf stattfindet. Das Thema wurde in der Öffentlichkeit vor allem wahrgenommen, als Google seine neuen Arbeitsplatzkonzepte vorstellte. In kreativen Gruppen forschen dort junge Leute der Generation X. Deshalb herrscht in den Unternehmen ein gewisser Konkurrenzdruck, gute Mitarbeitende zu finden. Für diese Personen ist nicht nur relevant, wie viel sie im Jahr verdienen, viele junge Menschen haben den Anspruch einer Work-Life-Balance und wollen auch Freude und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit erleben. Und das lässt sich durch eine gute Unternehmensumgebung unterstützen.

Trägt gutes Facility Management zur Wertsteigerung eines Gebäudes bei?

Ja, der Wert eines Gebäudes ist bei der Vermietung direkt messbar, die Wertschöpfung entsteht aus der Nutzung. Wenn ein Gebäude gut genutzt und vermietet wird, generiert es Mieteinnahmen. Und es lässt sich auch gut verkaufen.

Eine andere Betrachtungsweise hängt mit nachhaltigen sinnvollen Investitionen zusammen. Wenn ich in Materialien und Technologien investiere, die bereits nach kurzer Zeit wieder erneuert werden müssen, dann ist es sehr kostenintensiv und wenig nachhaltig.

Wie wichtig sind Themen wie die Energiestrategie oder nachhaltiges Bauen sowie die entsprechenden Zertifizierungen für das FM? —//

Zertifizierungen helfen dem Eigentümer und Vermieter, die Attraktivität eines Gebäudes bei einem Verkauf oder der Vermietung zu steigern. Unabhängig davon, dass die Labels mithelfen, die Umwelt zu schützen und die natürlichen Ressourcen zu erhalten.

Wie wird sich das Facility Management in Zeiten der digitalen Transformation weiterentwickeln?

Wir nutzen die neuen digitalen Möglichkeiten für unsere Analysen und Anwendungskonzepte. Ich habe kürzlich eine Masterarbeit zur Beurteilung erhalten, in welcher der Studierende die digitalen Analysemittel mithilfe von Big Data angewendet hat. Es wurde ein Nutzungskonzept von Büroräumen analysiert. Die traditionelle Methode geht wie folgt: Man führt Befragungen und Interviews mit Checklisten durch. Dabei wird die Nutzerzufriedenheit abgefragt. Mit den neuen digitalen Möglichkeiten wird die Nutzung in Echtzeit erfasst, beispielsweise wann und wo man den Laptop startet und sich einloggt. So weiss man exakt, wie die Büroräumlichkeiten genutzt werden. Auf diese Weise können die Daten für die Analyse und für die Aufbereitung verwendet werden. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, die Daten der Gebäudeautomation oder der Management-Informationssysteme, die Schnittstelle für die Gebäudetechnologie sowie die Schnittstelle zu den Daten der Energiekosten, zu visualisieren.

Die Betriebsdaten haben unterschiedliche Quellen, werden die dann in einem Tool zusammengeführt und abgebildet?

Das ist ein Thema in einer unserer Forschungsgruppen: «Digitalisierung im FM». Tools wie «Building Information Management» oder «Computer Added Facility Management» unterstützen die IT-Prozesse für die Planung, Entwicklung, die Koordination und Abstimmung der unterschiedlichen fachlichen Beiträge für den Bau und hinterher auch für den Betrieb.

Was steht im Mittelpunkt: das Gebäude, der Nutzer, der Energieverbrauch oder die Kosten?

Es sind immer die Menschen, die im Mittelpunkt stehen. Unser

«Unsere Kompetenz in der Forschung ist, vorausschauend zu denken, was in fünf oder zehn Jahren Realität werden wird.»

Hauptziel ist das Wohlbefinden, die Produktivität, die Gesundheit von Menschen an ihrem Arbeitsplatz sowie die Zufriedenheit der Nutzer für den jeweiligen Anwendungszweck eines Gebäudes. Alles andere gruppiert sich darum herum. FM steht ja immer im Zusammenhang mit Arbeitssituationen, es kann Büroarbeit sein, es kann die Arbeit im Spital oder einer Hochschule sein.

Und die anderen Einflussfaktoren, die gesellschaftlichen, die wirtschaftlichen und auch die Auswirkungen auf die Umwelt sind die drei Säulen der Nachhaltigkeit.

Das ständige Abwägen zwischen Kostenoptimierung, Qualitätsoptimierung und Zeit, also wann und wie lange, also das ständige Ausbalancieren, das ist Teil der Aufgabe im FM.

Werden die Kompetenzen, die dafür notwendig sind, unterbewertet?

Bei den erforderlichen Kompetenzen im Management ist das sicherlich so. Da haben auch die Studierenden öfters ein Aha-Erlebnis. Unsere Studierenden haben ja alle eine Berufslehre oder ein Betriebspraktikum absolviert. Sie waren bereits in der Praxis, besitzen einen kaufmännischen, technischen oder Hotellerie-Hintergrund und haben sich bewusst für ein Studium entschieden.

Sie wollen nicht nur das Handwerk lernen, sondern auch die Theorien und Methoden verstehen, die dahinterliegen. Unsere Studierenden werden hier zum ersten Mal mit Managementmethoden und strukturierter Vorgehensweise in Projekten, in der Planung, und in der Visualisierung im Studium konfrontiert. Bei ihren Gruppenarbeiten lernen die Studierenden, wie wichtig es ist, einen Projektplan aufzustellen, Meilensteine zu definieren und die Ziele abzustimmen. So werden sie perfekt auf ihr späteres Arbeitsleben vorbereitet. Einige Absolventen wechseln nach dem Studium auch in interne FM-Abteilungen von Hochschulen oder anderen öffentlichen Verwaltungen.

Wie sind die Chancen Ihrer Absolventen auf dem Arbeitsmarkt?

Unsere Absolvierenden haben sehr gute Chancen. Zum einen besteht in öffentlichen Verwaltungen eine grosse Nachfrage nach zukunftsorientierten Führungskräften in den entsprechenden Abteilungen. Dort werden die Schnittstellen Plan, Bau und Bewirtschaftung bearbeitet und die Nutzung weiterentwickelt. In der Privatwirtschaft ist es das Gebäudemanagement oder in Krankenhäusern die Organisation der nicht medizinischen Supportleistungen. Heute befassen sich die Studierenden mit der digitalen

Transformation und der Digitalisierung. Es sind viele Start-up-Unternehmen im Umfeld von Prop-Tech, Property Technology entstanden. Diese entwickeln Apps, die es dann dem Kunden, dem Endnutzer leichter machen, das Gebäude zu sehen, ohne es zu besichtigen. Es gibt so viel Neues, und durch die technologische Umstellung ist auch so viel Innovationspotenzial vorhanden, dass gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte überall gesucht werden.

Unsere Kompetenz in der Forschung ist, vorausschauend zu denken, was in fünf oder zehn Jahren Realität werden wird.

Der FM-Masterstudiengang wird auf Englisch abgehalten, sprechen darauf viele ausländische Studierende an?

Wir haben eine Mischung zwischen in- und ausländischen Studierenden. Unser übergeordnetes Ziel ist, die Schweizer Studierenden international konkurrenzfähig auszubilden. Damit sie nach der Ausbildung in internationalen Firmen, die in der Schweiz eine Niederlassung haben, tätig sein können. Mit Englisch als Geschäftssprache sind sie auch in der Lage, zu präsentieren und im Betrieb zu kommunizieren. Es ist authentischer für die Studierenden, wenn sie mit den ausländischen Studierenden aus Finnland oder Norwegen kommunizieren müssen.

Werden digitale Technologien im Unterricht eingesetzt?

In diesem Bereich haben wir das Projekt «Cooperative Online Learning» lanciert. Dafür trifft sich eine Gruppe internationaler Studierender persönlich am Semesteranfang. Dann erhalten sie ihre Projektaufgabe und arbeiten das ganze Semester ohne einen weiteren persönlichen Kontakt.

Sie kommunizieren ausschliesslich über Skype und treffen sich persönlich erst wieder am Schluss des Semesters zur grossen Abschlusspräsentation. Das ist ein wirklich sehr attraktives Konzept, welches wir zusammen mit internationalen Hochschulpartnern durchführen. Wir sind sehr stolz auf dieses Projekt, und die Studierenden sind davon begeistert. Dabei profitieren wir alle vom Einsatz neuer Tools und lernen so, besser damit umzugehen. —□