

INTERVIEW

«Das FM ist kein Selbstzweck»

» Objektorientierung, Dezentralisierung, Standardisierung und Bündelung – das sind die Kernelemente des Transformationsprozesses, den die Universität Basel rund um das Facility Management Mitte 2017 einleitete und seither konsequent umsetzt. Immer mit dem Ziel: Geld sparen zu Gunsten der Akademie.

Interview: Stefan Kühnis



Bild: Thierry Spampinato

Christoph Tschumi und Irmo Lehmann leiteten in einem Jahr einen intensiven Wandel ein.

Die Universität Basel startete unter der Leitung des Verwaltungsdirektors Christoph Tschumi einen intensiven Transformationsprozess im Facility Management. Im Rahmen des Projektes für den Neubau des Biozentrums wurden Gebäudebetrieb und -instandhaltung integral ausgeschrieben – ausgerichtet auf die künftige FM-Organisation der Universität. Zudem wurde die Stelle für einen neuen Leiter FM ausgeschrieben. Mit Beginn der Implementierung des FM-Mandats für den Neubau des Biozentrums Mitte 2017 begann dann der neue Leiter FM, Dr.-Ing. Irmo Lehmann, seine Arbeit. Seither konnte die FM-Organisation der Universität weiter professionalisiert, optimiert und auf die künftigen Anforderungen ausgerichtet werden.

WIE SAH DER BEREICH FACILITY MANAGEMENT VOR ZWEI JAHREN BEI IHNEN NOCH AUS?

Christoph Tschumi: Wir kommen aus einer – historisch bedingt – über die Jahre gewachsenen Organisation. Das Reinigungswesen ist seit vielen Jahren outgesourct. Zudem werden heute die ganze Haustechnik, der Unterhalt und die Wartung der von der Universität genutzten kantonalen Liegenschaften weitgehend durch das Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt sichergestellt.

«WIR KONNTEN NICHT MEHR AUF DIE FM-STRATEGIE FÜR DIE GANZE UNIVERSITÄT WARTEN.»

CHRISTOPH TSCHUMI.

WESHALB SETZTEN SIE DANN EINEN TRANSFORMATIONSPROZESS IN GANG?

Christoph Tschumi: Im Hinblick auf den Neubau des Biozentrums mussten wir uns darüber Gedanken machen, wie wir das FM dort organisieren wollen. Zusammen mit einem Beratungsunternehmen begannen wir eine Strategie für das FM an der gesamten Universität Basel zu entwickeln. Diese wollten wir im ersten grossen Objekt, dem Neubau des Biozentrums, gleich anwenden können. Doch der Weg zu dieser Strategie erwies sich aufgrund der gewachsenen heterogenen Strukturen als eine sehr komplexe Geschichte. Es gab viele offene Fragen und viele bislang etablierte Strukturen und Prozesse im FM waren schlicht nicht mehr adäquat. Der Neubau des Biozentrums rückte aber immer näher. Wir mussten dort eine Lösung haben und konnten nicht auf die FM-Strategie für die gesamte Universität warten. Dabei zeigten sich bald zwei mögliche Wege: der voll integrale Weg oder ein modularer Weg, also einzelne Bereiche extern zu vergeben und andere Bereiche selber zu erledigen – natürlich unter Berücksichtigung unserer eigenen Mitarbeitenden, denen wir so weit wie möglich weiter eine Perspektive bieten wollten.

WIE ENTSCIEDEN SIE SICH?

Christoph Tschumi: Als wir die Submissionsunterlagen aufbereiteten, führten wir viele Diskussionen: was wollen wir konkret ausschreiben, welche Leistungen möchten wir einkaufen, was werden wir selber machen. Ich entschied dann, dass wir integral ausschreiben. Mir leuchtete zum einen ein, dass die Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkei-

ten in einem so komplexen Gebäude potenziell zu Problemen führen würde. Zum anderen war ich sehr unsicher, ob uns intern der erforderliche Ressourcen- und Systemaufbau für ein solches Gebäude in der Kürze der Zeit überhaupt gelingen kann. Wir schrieben also aus und vier Firmen boten an. Am Ende erhielt ISS Schweiz den Zuschlag, weil sie zuerst einmal eine gute Offerte machten. Darüber hinaus kann sich ISS mit dem Mandat für den Novartis Campus auf ein bereits starkes und erfahrendes Team in Basel abstützen.

NACH DEM VERGABEENTSCHEID KAM ANFANG JUNI 2017 HERR LEHMANN INS TEAM. WIE UND WO HATTEN SIE MIT DER ARBEIT BEGONNEN?

Irmo Lehmann: Es war ein glücklicher Umstand, dass mein Vorgänger Roland Schmid, der bis dahin das FM beziehungsweise die damalige Abteilung Bauten, Haustechnik, Sicherheit führte, weiterhin da war. Er führte weiterhin das Geschäft und traf all die tagtäglichen Entscheidungen, und ich konnte mir ganz geordnet ein Bild machen, wie hier die Services erbracht wurden: die Besonderheiten, wie die Mitarbeitenden tickten, wie die Kultur war. Das ist bis heute ein grosser Vorteil geblieben. Die zweite wichtige und dringliche Aufgabe, die von Beginn an mit Entscheidungen und Sitzungsvorbereitungen verbunden war, ergab sich aus dem Neubau des Biozentrums und dem langsamen Anlaufen des Implementierungsprozesses. Da der Terminplan dafür ein Stück nach hinten rutschte, war beides parallel gut mach-

bar. Ich investierte viel Zeit, um die Prozesse genau zu betrachten, mit der Brille aus der Provider-Welt, aus der ich kam. Ich erkannte schnell, dass die vor meiner Zeit geborene Idee, die Liegenschaften zu Campus-Arealen zu bündeln, sehr gut ist. Das bedeutete in nächster Konsequenz, für die Campus-Areale Verantwortlichkeiten zu schaffen. Das FM war bis dahin eine rein fachlich strukturierte Organisation, mit Verantwortlichen für das technische Gebäudemanagement, für das infrastrukturelle Gebäudemanagement und für jede Stabsfunktion, ich meine damit Umzüge, Raumdaten und kaufmännische Abwicklung. Nach ein bis zwei Monaten war mir klar, dass wir ein Modell entwickeln müssen, das eine 90-Grad-Drehung der gesamten Organisation bedeutete, hin zu einer objektorientierten und campusbezogenen Ausrichtung. Dann begannen Detailgespräche, Aufgabengebiete wurden erfasst – nicht ins kleinste Detail zerpfückend, aber im Gespräch und mit prozentualer Abschätzung. Ich hatte danach von allen Mitarbeitenden einen Steckbrief, was sie tun. Gleichzeitig schaute ich mir die Charakteristiken der über 70 Liegenschaften an. So liessen sich Typologien entwickeln. Und dann war es Malen nach Zahlen, ein Zusammensetzen, welches Haus wohin gehört.

WIE TEILTEN SIE DIE LIEGENSCHAFTEN EIN?

Irmo Lehmann: Eine erste Einteilung hat sich über die Geographie ergeben. Das Rosental auf der anderen Seite des Rheins ist ein Campus. Das Schällemätteli mit seinen vor allem naturwissenschaftlich genutzten Flächen ist ein zweiter Campus. Und um den

Repräsentative und Publikumsintensive Flächen wie die Bibliothek wurden für eine standardisierte und bedarfsorientierte Bewirtschaftung als Cluster zusammengefasst.



Bild: Mark Niedermann Photography

Petersplatz herum haben wir den dritten Campus definiert. Er ist räumlich sehr ausgedehnt und wird mehrheitlich geisteswissenschaftlich genutzt. Innerhalb des Campus Petersplatz bot sich die Möglichkeit, in zwei Cluster zu strukturieren: Das erste Cluster umfasst die publikumsintensiven und repräsentativen Flächen wie das Kollegienhaus, die Bibliothek, das Bernoullianum und die alte Universität am Rheinsprung. Das zweite Cluster bündelt all die kleinen Flächen mit ein-, zwei- oder dreitausend Quadratmetern, die über die Stadt verteilt sind. So entstand das neue Organisationsbild und das ist mittlerweile auch umgesetzt.

«DER KULTURELLE TRANSFORMATIONSPROZESS WIRD NOCH MEHRERE JAHRE IN ANSPRUCH NEHMEN.»

IRMO LEHMANN.

WIE GING ES AUF DIESER GRUNDLAGE WEITER?

Irmo Lehmann: Ich machte Workshops mit allen Mitarbeitenden, zuerst entlang der bestehenden Struktur. Alle hatten die Möglichkeit, sich in die Detailprozesse einzubringen. Auch stellte ich mit Facilitysoft eine neue Softwarelösung vor, die Cloud-basiert ist und keine Investitionskosten verursacht. Das war in den Monaten September bis November. Es entstand bei allen Mitarbeitenden insgesamt ein positiver Drive. Sie erkannten, dass sich einerseits etwas bewegt, sie andererseits im Hinblick auf die eigentliche Aufgabe weiterhin das machen werden, was sie bislang schon taten. Hinzu kamen neue, dezentrale Führungsfunktionen, die Cluster-Teamleiter, die aus der Hauswartorganisation gewonnen wurden. Natürlich konnten nicht alle Mitarbeitenden Teamleiter werden, was just vor Weihnachten bei einigen für etwas Frustration sorgte. Da hätte meine Kommunikation noch etwas feinfühleriger sein dürfen. In jedem Fall stand die Personalorganisation mit Beginn des neuen Jahres namensscharf fest. Damit war die erste Konzeptionsphase grob abgeschlossen.

WIR SIND NUN BEI EINEM ZEITPUNKT EIN HALBES JAHR NACH IHREM AMTSANTRITT ANGELANGT. DAS IST ZIEMLICH VIEL VERÄNDERUNG FÜR DIESE KURZE ZEIT.

Irmo Lehmann: Es ist die notwendige Grundlage. Der geplante Wandel wird einige Jahre brauchen. Es geht um den Aufbau der objektorientierten ganzheitlichen Verantwortlichkeit. Wir entwickeln mit dem

Campus Management neue Führungspersönlichkeiten, die es in der Vergangenheit nicht gab. Sie werden erster Ansprechpartner in allen Fragen und übernehmen auch die Führung von Umbaumaßnahmen. Wir müssen einen sanften Übergang über rund drei Jahre ermöglichen, in dem auch langjährige externe Provider, wie das Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt, einbezogen werden. Sonst wäre das sicher zu viel Veränderung.

WAS LIEF SEIT DEM JAHRESWECHSEL?

Christoph Tschumi: Zwischen Weihnachten und Neujahr traf ich eine weitere strategische Entscheidung, nämlich das Ressort Strategische Immobilienplanung, das für die Portfolio- und Nutzungsplanung und die Umsetzung der baulichen Projekte zuständig war, mit dem Facility Management unter einem Dach zusammenzulegen. Ich stellte fest, dass die Zusammenarbeit und die Prozesse zwischen den Verantwortlichen für die Bauprojekte und jenen für den Betrieb in einigen Belangen optimiert werden mussten. Die FM-Wünsche und die Perspektive der Systemautomation stellen Bauleute und Architekten vor neue gemeinsame Herausforderungen. Dies zeigte sich auch beim Neubau des Biozentrums. Heute gibt es ein grosses neues Ressort, das sich «Facilities» nennt. Herr Lehmann betreut das nun als Leiter Facilities aus einer Hand. Das macht es für mich einfacher, ist aber auch für die Bauprojekte ein Gewinn.

Irmo Lehmann: Das kann ich absolut bestätigen. Und das ist natürlich noch einmal eine kulturelle Herausforderung für beide Seiten. Bei den Mitarbeitenden hierfür den erforderlichen Mindset aufzubauen, war beim Umbau der Bewirtschaftungsorganisation noch deutlich einfacher. Die Strategische Immobilienplanung setzte sich ausschliesslich aus Architekten zusammen. Im Ressort Bauten, Haustechnik, Sicherheit wurde das Denken voll und ganz durch die handwerklichen und operativen Aufgaben geprägt und die Elektro- und Automationstechnik spielt dabei heute eine dominierende Rolle. Die Strategische Immobilienplanung versuchte für das einzelne Projekt immer ein straffes Kostenregiment durchzusetzen und war darin auch erfolgreich. Indem neu die Betriebs- und Instandhaltungsperspektive noch stärker und standardisierter in die Bauprojekte eingebracht wird, sollen künftig die gesamten Life Cycle-Kosten der Bauten stärker in den Fokus rücken.

WIE ZEIGT SICH DIE DIGITALISIERUNG IN IHREN AUFGABEN?

Irmo Lehmann: Zum Beispiel bei der Einführung der Uni-Card. Wir müssen viele Dinge irgendwie informationstechnologisch miteinander verbinden, weil wir nur begrenzt Informationen auf eine Karte speichern können. Und diese Vernetzung kostet unverschämt viel Geld. Das müssen wir wieder irgendwo einsparen.

Christoph Tschumi: Die Digitalisierung und die Automation zwingen uns zur Standardisierung. Verschiedene Systeme einzusetzen, können wir uns nicht mehr leisten. Wir probieren zu vernetzen, zu standardisieren, mit gleichen Geräten zu arbeiten. Das ist sicher eine zusätzliche Herausforderung in der Universität mit den über 70 Gebäuden in zum Teil dezentralen Strukturen, die historisch irgendwann entstanden. Diese Fragen binden sehr viele Ressourcen – es geht nicht nur um die Investitionen, wir brauchen auch Leute, die das verstehen und einführen können.

Irmo Lehmann: Darüber hinaus erzeugt die geplante bauliche Entwicklung der Universität hierbei Druck und Chancen zugleich. In den kommenden zehn Jahren wird die Hauptnutzfläche von heute 150 000 Quadratmetern auf voraussichtlich ungefähr 200 000 ausgebaut werden. Und diese Fläche wird sich auf gut 50 anstelle der heutigen über 70 Häuser verteilen. Mit diesen Zahlen lässt sich die Dynamik erahnen. Um diese Neubauten überhaupt ordentlich bauen zu können, braucht es entsprechende Vorgaben und Standards, die wir entwickeln müssen.

Christoph Tschumi: In diesen Fragen spielen auch immer die Sparvorgaben mit, die wir von den Trägerkantonen der Universität Basel erhalten haben. Das FM ist natürlich kein Selbstzweck, die Ressourcen müssen primär in die Lehre und Forschung fließen, nicht ins FM. Ungeachtet dessen ist es unsere ständige Aufgabe, die Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren, um Einsparungen in der Verwaltung und im FM zu Gunsten der Akademie zu erreichen.

Irmo Lehmann: Ich habe das auch intern so kommuniziert. Durch das Wachstum nehmen die absoluten Kosten vielleicht sogar zu, aber in den spezifischen Kosten müssen wir deutlich nach unten kommen. Es zeigt sich nun, dass dies durchaus realistisch ist. Früher gab es längere Entscheidungswege und wir hatten innerhalb der Organisation eine grosse Fragmentierung. Beides heben wir derzeit auf. Vier Schlagworte machen das deutlich: Erstens die Objektorientierung, zweitens die Dezentralisierung in der Führung mit ganzheitlicher Entscheidungsfindung vor Ort, drittens die Standardisierung und viertens die Bündelung. Im Cluster Petersgraben West & Ost mit 36 Häusern hatten wir bis Ende Juni 2018 neun Reinigungsunternehmen beschäftigt, heute ist es noch eines. Durch solche Bündelungen erzielen wir signifikante Kostensenkungen. Und mit diesen Partnern streben wir auch langfristige Partnerschaften an. Wir dürfen an dieser Stelle auch betonen, dass wir als Auftraggeber auf dem Platz Basel ein nennenswerter Player sind, auch wenn das nicht immer in Erscheinung tritt und vielen nicht bekannt ist. Durch die grossen Submissionen wird das deutlich und wir



können das nach aussen tragen. Davon verspreche ich mir unter anderem, dass wir verstärkt zu Partnerschaften kommen sowie verstärkt in Dialog mit Playern wie Roche oder Novartis treten und Best Practices austauschen können.

WELCHE NÄCHSTEN STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNGEN WERDEN SIE TREFFEN?

Christoph Tschumi: Die grossen Entscheidungen stehen mit den Neubauten an. Neben dem Biozentrum haben wir ein Projekt für das Departement für Biomedizin (DBM), für das wir die ganze Projektorganisation mit der neuen Abteilung Grossprojekte im Ressort neu aufbauten. In Zukunft gibt es dann hoffentlich noch weitere grosse Bauten, für die Chemie und für die Physik, das werden wieder grosse Herausforderungen. Aber ich bin da sehr zuversichtlich, weil wir die neu implementierten Standards im FM dann anwenden können.

Irmo Lehmann: In den nächsten zehn Jahren wird es bestimmt nicht langweilig und weiter auszublicken macht keinen Sinn. Der kulturelle Transformationsprozess wird noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen und die technologische Entwicklung geht auch weiter. Einige unserer Schlüsselpersonen befinden sich im Alter von Ende 50, Anfang 60. Das sichert uns zum einen auf Sicht die essentielle Erfahrung und Kontinuität, wir werden uns zum anderen auch verjüngen und wir werden natürlich auch dadurch noch weitere Veränderungen erfahren.

ABER EINES NACH DEM ANDEREN?

Christoph Tschumi: Wir sind bestrebt, uns Schritt für Schritt weiterzuentwickeln, indem wir an Kultur und Prozessen arbeiten. «

Die Häuser am Nadelberg verdeutlichen die historische Bausubstanz vieler Gebäude der Universität Basel.