

Benchmarking im Gebäudemanagement als Weg vom quantitativen zum qualitativen Ergebnis

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg“. Das Zitat von Henry Ford mag schon einige Tage alt sein, trifft jedoch den Kern des Benchmarking im Gebäudemanagement. Der Erfolg stellt sich erst im Austausch – also in der Zusammenarbeit mit den anderen Projektbeteiligten ein. Der Prozess wird hier dargestellt.

Am Anfang eines Projektes „Benchmarking im Gebäudemanagement“ stehen einige Voraussetzungen: So bedarf es eines geschützten Rahmens und gegenseitigen Vertrauens sowie einer Abstimmung über die Inhalte. Auf den sozialen Aspekt legt HIS-HE dabei besonderen Wert, um erfolgreiches Lernen und damit Verbesserungen für die Teilnehmenden zu ermöglichen.

Den nächsten Schritt stellt die Datenerhebung dar: Hier geht es um die Aufwände im Gebäudemanagement, die sich aus den Kosten für das Personal, für die Fremdvergabe sowie aus den Verbrauchs- und Materialkosten, Abgaben und Gebühren zusammensetzen. Die Betrachtung erfolgt nicht organisationsbezogen auf eine Abteilung beschränkt, sondern im Hinblick auf die Aufgaben des Gebäudemanagements, also dem Betreiben und teilweise auch Bauen. HIS-HE legt auf Basis der DIN 32736 „Gebäudemanagement“ sowie einschlägiger GEFMA-Richtlinien i. W. folgende Produktbereiche zugrunde: Anlagenmanagement, Versorgung, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement, Information und Kommunikation, Planen und Bauen, Arbeits- und Umweltschutz.

Zusätzlich erhoben werden sogenannte Basisdaten wie die Flächen, der Personalumfang, die Studierendenzahlen sowie die eingekauften und eingesetzten Energiemengen. Kennzahlen werden aus dem Verhältnis von Kosten bzw.

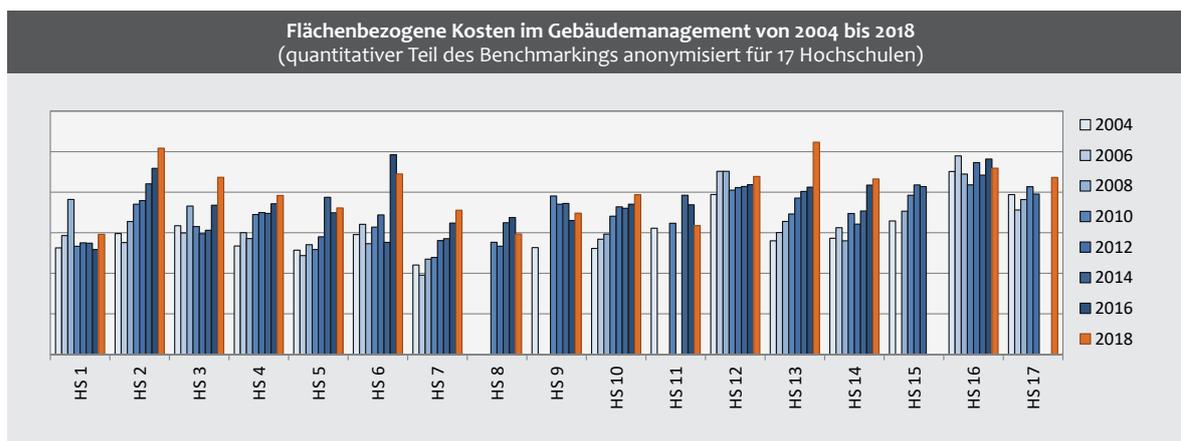
Energiemengen primär zu der Bezugsgröße Flächen gebildet.

Die teilnehmenden Einrichtungen liefern die beschriebenen Daten mittels des von HIS-HE entwickelten Erhebungsbogens. HIS-HE plausibilisiert die Daten im Dialog mit den Einrichtungen und wertet diese aus. Bei der Darstellung werden die Werte der einzelnen Einrichtungen mit Hilfe der Bezugsgrößen gegenübergestellt und damit transparent.

Daraus folgt zwingend der nächste Schritt, das Hinterfragen: Welche Qualitäten, Rahmenbedingungen oder Prozesse stehen hinter der jeweiligen Zahl? Die Zahlen bilden lediglich eine Grundlage für die anschließende Diskussion und den Austausch der Beteiligten. Das Lernen aus den Erfahrungen der Projektpartner, der Einblick in die Good Practice des anderen und die Übernahme von Ideen und Anregungen stehen hierbei im Vordergrund.

Im Idealfall ist die Datenerhebung keine einmalige Angelegenheit, sondern wird kontinuierlich im ein- oder zweijährigen Zyklus fortgesetzt. Dann zeigt sich neben dem Vergleich mit den anderen auch die Entwicklung der eigenen Aufwände, beispielweise ob Maßnahmen zur Energieeinsparung gewirkt haben.

Darüber hinaus werden weitere Fachthemen unabhängig von der Datenerhebung diskutiert, wie aktuelle Fragestellungen zur Organisation des Gebäudemanagements.



HIS-HE betreut derzeit im Gebäudemanagement mit den Hochschulen in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt und den Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen drei Benchmarking-Kreise auf Länderebene sowie einen Zirkel

mit Universitäten aus Berlin, Wien und Zürich und einen Kreis verschiedener Helmholtz-Forschungszentren aus dem gesamten deutschsprachigen Raum.

HIS-HE hat nachgefragt...

Zwei langjährige Teilnehmer aus dem Benchmarking-Kreis der Helmholtz-Forschungszentren haben sich unseren Fragen gestellt und geben damit einen Einblick in die Praxis: Michael Arnold (MA), Abteilungsleiter Technisches FM Betreiben am Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) in Berlin, und Olaf Rabe (OR), Leiter Technischer Betrieb am Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung (HZI) in Braunschweig. **Seit wie vielen Jahren nehmen Sie am HIS-HE Benchmarking im Gebäudemanagement teil?**

MA: Auf Initiative des MDC wurde in 2007 die Projektgruppe Benchmarking in der Helmholtz-Gemeinschaft gegründet. Die fünf Gründungsmitglieder waren die Helmholtz-Institute MDC, HZI, DKFZ, FZJ und HMGU.

OR: Seit Beginn, also dem Jahr 2008.

Was begeistert Sie am Benchmarking mit HIS-HE?

MA: Der regelmäßige Erfahrungsaustausch mit derzeit 14 Instituten der Helmholtz Gemeinschaft zu allen Themen und Problemfeldern des GM auf Basis der Auswertungen im Benchmark.

OR: Dass wir endlich belastbare Zahlen zu den entstandenen FM-Kosten haben (auch ohne Vergleich mit anderen Zentren).

Gab es in den Jahren eine besondere Erkenntnis aus dem Benchmarking, die Sie sonst nicht gehabt hätten? Welche?

MA: Die Erkenntnis, dass sich ähnliche Probleme in den beteiligten Instituten mit verschiedenen Lösungsansätzen darstellen. Die Kostenentwicklung über die letzten zehn Jahre lässt Rückschlüsse auf die strukturelle und personelle Entwicklung des Instituts zu.

OR: Dass erstmalig sämtliche dem Facility Management zuzuordnenden Kosten erfasst und in einer Tabelle zusammengefügt worden sind. Im Facility Management fallen sehr viele verschiedene Kosten an, an die nicht gedacht wird und die damit oft „unter den Tisch“ fallen.

Welchen Nutzen hat das BM für Sie und hat sich der Nutzen des Benchmarks im Laufe der Jahre verändert?

MA: Als Nutzen kann ich einen dauerhaft transparenten Blick auf die Kostenentwicklung im GM feststellen.

OR: Die bei Bauvorhaben während der frühen Planungsphase oft unbeachtet gelassenen späteren Betriebskosten sind in realistischer Höhe und in ihrer Gesamtheit darstellbar und frühzeitig prognostizierbar.

Eine Veränderung in der Nutzung des Benchmarks habe ich bei mir nicht festgestellt.

Was konkret verwenden Sie aus dem Benchmarking für Ihr Tagesgeschäft bzw. Ihren Gebäudebetrieb?

MA: Hier sind eher problem- und projektbezogene Kostenanfragen aus dem MDC zu nennen.

OR: Aufgrund der jahrelangen Erhebungen sieht man auch den Ergebnisverlauf bei den Kosten, wenn ein Verfahren geändert worden ist. Bei der Einführung einer geänderten Betriebsweise oder Fahrweise von Anlagen kann man durch diese jährliche Kostenverfolgung die Auswirkungen auf die Kosten zeitnah und genau nachverfolgen und gegebenenfalls auch schnell nachregulieren oder gegensteuern.

Haben Sie Maßnahmen aus ihren Erkenntnissen umgesetzt? Welche waren das?

MA: Das waren teilweise die Realisierung von Energieeinsparthemen und Vertragsoptimierungen hinsichtlich Wartung und Instandsetzung.

OR: Leider wurde bislang nur der Einsatz eines Energiemanagementsystems umgesetzt. Das lag aber nicht an mangelnden Erkenntnissen, sondern eher an spezifischen Gegebenheiten des Zentrums oder schlicht am Geld.

Wie beurteilen Sie die Vergleichbarkeit der Kennzahlen?

MA: Die Vergleichbarkeit muss differenziert bewertet werden, da die Forschungsfelder der beteiligten Institute sehr verschieden sind.

OR: Die Vergleichbarkeit ist nur begrenzt gegeben. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Strukturen in den Zentren und der sehr heterogenen Forschungsrichtungen sind bestenfalls Zentren mit annähernd gleicher Größe und verwandten Forschungsrichtungen direkt vergleichbar. Ansonsten können natürlich immer die auf die Einheiten bezogenen Daten

verglichen werden. Dabei sind aber bei Beurteilung der Zahlen immer die zentren- und forschungsspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Beschreiben Sie bitte den Aufwand, an einem Benchmarking teilzunehmen. Was ist für Sie die größte Herausforderung bei der Datenerhebung?

MA: Der Zeitaufwand für die Datenerfassung und erforderliche Plausibilitätsprüfungen intern und extern sowie die Motivation der beteiligten Abteilungen stellt die größten Herausforderungen dar.

OR: Der Aufwand ist natürlich – besonders zu Beginn der Datenerhebung – sehr groß. Nach einigen Jahren tritt dann aber eine gewisse Routine ein. Sowohl bei der Datenerhebung als bei der Datenlieferung. Denn alle Beteiligten lernen, um welche Daten es sich handelt, finden die Belege leichter und stellen diese mitunter schon gesondert für die Aufstellungen parat.

Trotz allem sind hier einige Personenstunden pro Jahr bzw. Erhebung anzusetzen.

Zum Abschluss interessiert uns, wie Sie eine Einrichtung motivieren würden, die den Aufwand des Benchmarkings/der Datenerhebung scheut?

MA: Der Erfahrungsaustausch in einem großen Spezialistenkreis sowie die Schaffung von Kostentransparenz im GM und die Sichtung von Verschwendungspotenzialen könnten Entscheider motivieren, dem Benchmark-Kreis beizutreten.

OR: Best Practice-Beispiele aus anderen Zentren können zur Anpassung der eigenen Organisation oder zumindest zur Optimierung der eigenen Organisation herangezogen werden.

Außer den vorgenannten positiven Gründen finde ich hilfreich, dass hier auch die Elemente „Technik“ oder „Betrieb“ mit dem „Controlling“ zusammengefügt werden können und beiderseitiges Verständnis für die verschiedenen Aufgaben und Herangehensweisen an Lösungen bzw. den betrieblichen Erfordernissen geschaffen werden kann.

Und es führt zu einer ziemlich guten Daten- bzw. Kostensicherheit.

Das Thema Facility Management und Kosten kann in den immer stattfindenden Kostendiskussionen damit auf eine bessere Sachebene zurückgeführt werden. Durch entsprechende sachliche Begründungen wie und wo diese Kosten entstehen, können die gern geäußerten globalen Kritikpunkte nach dem Motto „ihr verbraucht eh viel zu viel Strom/Wasser/Personal“ fundiert zurückgewiesen werden.

HIS-HE bedankt sich bei den Interviewpartnern für das Teilen Ihrer wertvollen Erfahrungen.

Bei weiteren Fragen zum Benchmarking im Gebäudemanagement und Interesse an einer Teilnahme sprechen Sie uns gerne an:

Zur Person

Karin Binnewies, Jana Stibbe und **Anja Zink** sind wissenschaftliche MitarbeiterInnen im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: binnewies@his-he.de

E-Mail: stibbe@his-he.de

E-Mail: zink@his-he.de

