

Inbetriebnahmemanagement – Wie wird es „gelebt“?

18

Der Bauprozess an Hochschulen steht aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der Baubeteiligten (u. a. aus den Bereichen Bauherrenvertretung, Gebäudebetrieb, Gebäudenutzung, Planung sowie ausführende Baufirmen) in einem besonderen Spannungsfeld. Dadurch, dass während der Planungs- und Bauphase ganz verschiedene Prioritäten der einzelnen Beteiligten aufeinandertreffen, zeigt sich spätestens bei der Inbetriebnahme eines Gebäudes die Qualität der vorausgegangenen Zusammenarbeit. Mittels Interviews, flankiert von eigenen Veranstaltungen, hat HIS-HE einen Versuch unternommen, zum einen die spezifischen Erfahrungen und zum anderen die Lösungsansätze der jeweiligen Beteiligten in diesem Themenkomplex zu erkennen und zu analysieren.

Definition von Inbetriebnahmemanagement (IBM)

„Als Ergebnis des IBM soll ein funktionsfähiges Gebäude mit allen Anlagen der TGA (Technischen Gebäudeausrüstung) stehen, welches den vollen Nutzen für den Auftraggeber vom ersten Tag der Nutzung ermöglicht. Dieses Ziel ist in einem vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen unter Beachtung der Anforderungen des Auftraggebers und Einhaltung möglicher Vorschriften und Auflagen, der Kundenzufriedenheit und der Qualität der Ausführung zu erreichen.“¹

Bei Betrachtung dieser Definition fallen folgende aus traditioneller Sicht zentrale Inhalte des Projektmanagements auf:

- das Projektziel, das unter Einhaltung einer bestimmten Qualität erreicht werden soll,
- der Zeitraum, in dem das Projekt abgeschlossen sein muss,
- der Aufwand (d. h. Finanzmittel, Arbeitskraft und andere Ressourcen), der maximal in das Projekt fließen darf.

Aus diesem Blickwinkel lassen sich grundsätzliche Erfordernisse und Eigenschaften für das Inbetriebnahmemanagement festhalten:

- Das Inbetriebnahmemanagement ist Teil der Projektentwicklung und mündet in eine gewerkeübergreifende Fachplanung.
- Das Inbetriebnahmemanagement beginnt lange vor der eigentlichen Inbetriebnahme der technischen Anlagen im Gebäude.
- Das Inbetriebnahmemanagement unterstützt das Bauvorhaben von der Projektentwicklung bis in die Betriebsphase hinein.

Erkenntnisse aus Interviews und Erfahrungsberichten

Die Verantwortlichen im Gebäudemanagement haben in den letzten Jahren gegenüber HIS-HE wiederholt

insbesondere von den bei der Inbetriebnahme von Gebäuden auftretenden Problemen berichtet. Im Rahmen eines Grundlagenprojektes hat HIS-HE die Erfahrungen von einzelnen Verantwortlichen aus den Bereichen Gebäudemanagement, Landesbauverwaltung und Gebäudenutzung mittels qualifizierter Interviews gebündelt. Die Liste der vorgetragenen Mängel und Unzulänglichkeiten ist lang, hochindividuell und würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Gleichzeitig ergibt sich bei der Betrachtung der Interviews eine gewisse Häufung folgender Aussagen:

- Zeit-, Termin- und Kostendruck bei allen Beteiligten
- Kommunikationsprobleme auf verschiedenen Ebenen
- Mangelnde Einbindung aller am Planungs- und Bauprojekt Beteiligten
- Es gibt keine verantwortliche Person für das Inbetriebnahmemanagement.
- Die individuell unterschiedlichen Zielrichtungen von Bauherrenvertretung und Gebäudebetreibern ermöglichen keine lösungsorientierte Kommunikation.
- Auftretende Konflikte zwischen den Beteiligten verhindern konstruktive Zusammenarbeit.
- Zentrale Elemente aus der VDI 6039 werden „nicht gelebt“.
- Die Leistungsphase 9 (LPH 9 HOAI: Mängelverfolgung und Dokumentation) wird bei der Ausschreibung meistens nicht mit beauftragt, um „Zeit und Kosten zu sparen“.
- Fachkräftemangel in allen beteiligten Bereichen
- Fehlerhafte oder nicht vorhandene Dokumentation
- Verantwortliche Personen der Bauherrenvertretung und von Planungsseite sind nach der Übergabe des Gebäudes nicht mehr erreichbar, da diese nun in andere Folge-Projekte eingespannt sind.
- Trotz bei der Abnahme festgestellter Mängel findet eine Übergabe statt.
- Gebäude sind teilweise noch Jahre nach der Abnahme im „Probetrieb“.

¹ Zitat aus: VDI 6039 Seite 11.5.1



Lösungsansätze aus der Praxis

Doch neben den zahlreichen Aussagen zu auftretenden Problemen und Mängeln im Zusammenhang mit der Gebäudeinbetriebnahme und einem in der Regel fehlenden Inbetriebnahmemanagement gibt es auch eine Reihe von Lösungsansätzen, die sich als Good Practice bewährt haben. Dabei lassen sich im Wesentlichen zwei Kernbereiche erkennen: der „organisatorisch-technische“ und der „kommunikative“ Teil von Verbesserungsmöglichkeiten.

Zu den organisatorischen Lösungen gibt es zunehmend positive Beispiele, in welchen die verschiedenen Akteure beispielsweise gemeinsam Leitfäden zum IBM entwickelt haben. Diese Leitfäden beinhalten zentrale Extrakte aus der VDI 6039 wie z. B. die frühzeitige Erstellung einer Schnittstellenmatrix und einer Gewerkebeziehungsmatrix unter Einbeziehung aller Beteiligten sowie die aktive Nutzung bereits vorhandener Checklisten. Weiterhin gibt es Meldungen über die erfolgreiche Vereinbarung im Rahmen der Ausschreibung von Probetrieb, Abnahme und Dokumentation oder auch der Beauftragung der Leistungsphase 9 nach HOAI. Außerdem können durch die Nutzung eines technischen Monitorings schon während der Planungsphase technischer Anlagen gute Synergien geschaffen werden, da bereits hier zwingend eine eindeutige Funktionsbeschreibung

innerhalb der Leistungsverzeichnisse erfolgen muss. Vor dem Hintergrund, dass 80 % der Gebäudelebenszykluskosten im späteren Betrieb auftreten, ist bei der Planung eine erhöhte Aufmerksamkeit für funktionierende und effektive Gebäudetechnik mehr als gut investiert.

Bei der Betrachtung der Verbesserungsvorschläge auf kommunikativer Ebene lassen sich folgende zentrale Aussagen zitieren:

„Es wurde eine gute Gesprächsebene mit den Verantwortlichen geschaffen“. „Ein guter Kontakt zwischen den Mitarbeitenden ist notwendig“. „Die Zusammenarbeit fördern und Informationen frühzeitig weitergeben“. „Alle Beteiligten rechtzeitig mit einbinden“. „Die betroffenen Leute müssen auch vor Ort sein“. „Es hängt vieles von Engagement und Kenntnis der einzelnen Beteiligten ab“. „Der gemachten Fehler bewusstwerden und daraus für die Zukunft lernen“.

Diese so einfach wie vielleicht im Einzelfall auch unmöglich erscheinenden Lösungsansätze sind aus Sicht von HIS-HE auf der Ebene der Soft Skills der zentrale „Dreh- und Angelpunkt“ auf dem Weg zur Verbesserung. Es ist unbestritten, dass sich fehlende Fachkompetenz sicherlich nicht allein durch ein gutes Informations- und Kommunikationskonzept kompensieren lässt. Doch lassen sich andererseits dort, wo wenig bis keine Bereitschaft zur Kooperation und kein gegenseitiges Verständnis vorhanden sind, auch durch kein noch so großes Fachwissen Projekte erfolgreich und mit einem guten Ergebnis durchführen. In diesem Zusammenhang bleibt eine Maxime besonders im Gedächtnis: „Alle Beteiligten haben ein gemeinsames Interesse und nehmen die Rolle des jeweils anderen ernst“. Die praktische Umsetzung solcher „Leitsätze“ werden die in Verbindung mit der Bauplanung stärker in den Vordergrund tretenden Digitalisierungssysteme wie BIM vermutlich auch in Zukunft nicht ersetzen können. Somit kommt im Inbetriebnahmemanagement der aktiven Förderung kommunikativer Rahmenbedingungen und Fähigkeiten nach wie vor eine wichtige Bedeutung zu.

Zur Person

Cord Wöhning ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

E-Mail: woehning@his-he.de

