Kommunikation statt Konfrontation – Lean Management im Bauwesen

**Von Mathias Heiser, Dipl.-Ing. Geschäftsleiter, Thost Projektmanagement GmbH,
Alice Metz, Dipl.-Ing. Architektin, Projektmanagerin,
Stefan Toldrian, B. Eng. DVP-ZERT® Projektmanager (PM) in der Bau- und Immobilienwirtschaft,
und Lena Braunbeck, B.A., MBA, Projektsteuerin**

THOST Projektmanagement GmbH zählt mit rund 400 Mitarbeitern an 17 Standorten im In- und Ausland zu den führenden Unternehmen im Projektmanagement. Visionen werden Wirklichkeit, so lautet der Leitsatz der Pforzheimer Unternehmensgruppe, der gleichermaßen als Versprechen und Herausforderung gegenüber Kunden und Mitarbeitern steht.

V.l.n.r.: Mathias Heiser, Alice Metz, Stefan Toldrian und Lena Braunbeck

Die dynamische Entwicklung in Technik, Kommunikation und im weltweit vernetzten Wirtschaften erkennen die Experten als Chance im Wettbewerb. THOST Projektmanagement koordiniert und steuert seit 30 Jahren die Entwicklung, Planung und Realisierung komplexer Projekte in den Bereichen Immobilien, Mobilität, Anlagen und Energie. Zu ihren Kunden zählen nationale und internationale Auftraggeber aus Industrie, Gewerbe, Handel und der öffentlichen Hand.

Der Begriff „Lean Management“ stammt ja ursprünglich aus der Automobilindustrie. Inwieweit lässt sich diese Begriffsdefinition auch auf das Bauwesen adaptieren?

Lean Management im Bauwesen (LMB) ist abgeleitet aus dem klassischen „Lean Management“ der Automobilindustrie. Der Hintergrund, nämlich die Herstellung eines Produkts, sei es in Form einer Autokarosserie oder eines Gebäudes, ist in beiden Fällen gleich. Auch die Zielsetzung der beiden Begriffe ist im übertragenen Sinn identisch. Es geht um die Optimierung von Prozessen, sprich die Reduzierung bis hin zur vollständigen Eliminierung der Verschwendung von Ressourcen wie bspw. Material, Zeit und Kosten. THOST versteht unter der Begriffsdefinition LMB ebendiese Generierung des Mehrwerts gegenüber dem Kunden bzw. Bauherrn.

Welchen Mehrwert verspricht man sich durch die Anwendung von LMB in Projekten und welche Potenziale bzw. welcher Nutzen ergibt sich dadurch für den Auftraggeber/Bauherr?

LMB birgt großes Potenzial. Es ist allerdings darauf zu achten, diese Methode bereits früh im Projekt zu implementieren und somit die bereits vorhandenen Projektbeteiligten, wie bspw. den Bauherrn, die künftigen Nutzer, Planer und Fachplaner bereits in der Planungsphase mit einzubeziehen. Mithilfe von LMB entsteht bereits früh im Projekt eine kooperative Projektabwicklung mit stabilen Prozessen. Durch eine fortwährende und verbesserte Kommunikation der Projektbeteiligten untereinander werden Schnittstellen frühzeitig geklärt, Probleme früher identifiziert und Entscheidungen auf kurzem Weg getroffen. Als Ergebnis wird ein fließender Arbeitsablauf mit höherer Effizienz im Vergleich zur konventionellen Projektabwicklung geschaffen sowie die Einhaltung von Kosten- und Terminrahmen maßgeblich positiv beeinflusst.

Wie setzt THOST LMB im Projekt um?

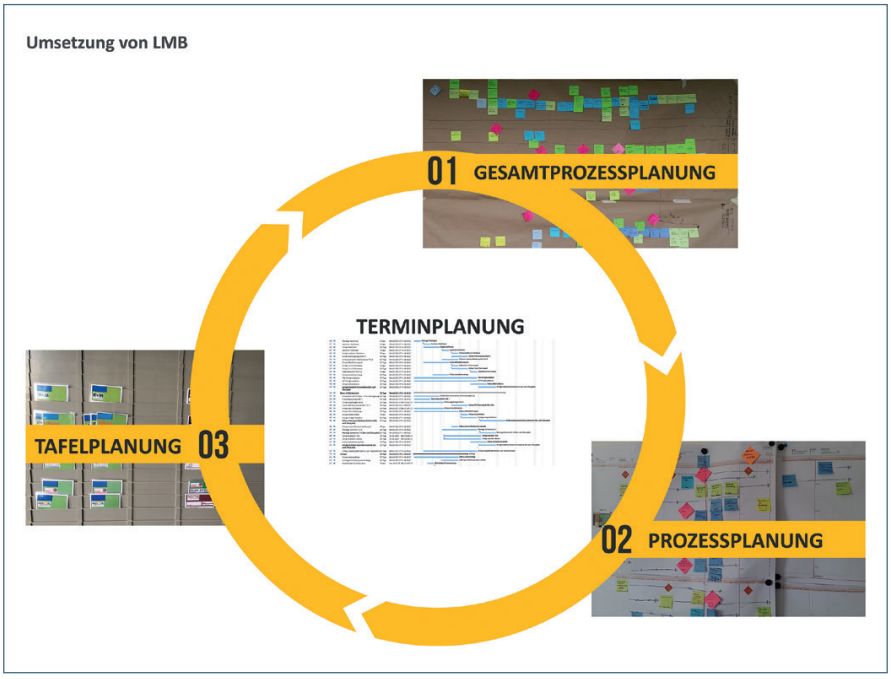
Da nur wenige Unternehmen aus der Bauindustrie bereits Berührungspunkte mit dieser Methode hatten, bietet THOST Projektmanagement im Rahmen eines Simulations-Workshops die Möglichkeit, die Projektbeteiligten an die Methode LMB heranzuführen.

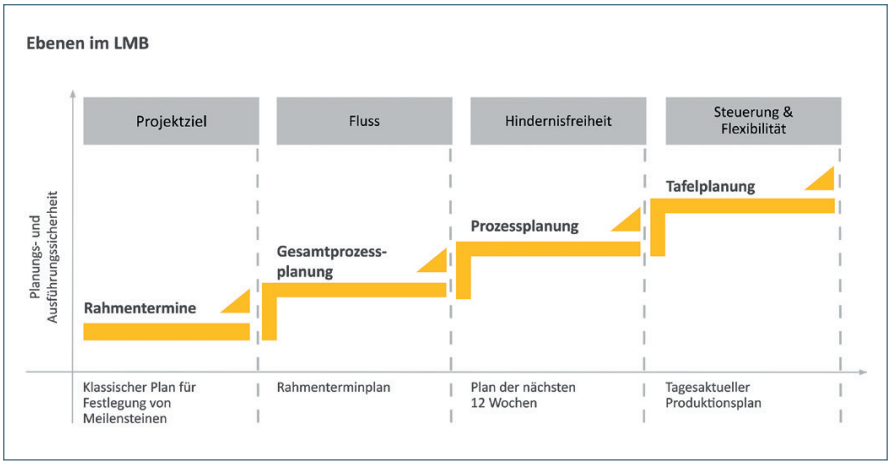
Im Workshop wird gemeinsam mit den Projektbeteiligten anhand von Simulationen an einem Lego-Haus der Lean-Gedanke erarbeitet.

THOST setzt die Lean Methode anhand von Planungs-Workshops in unterschiedlichen Detaillierungsgraden im Projekt um. Nachdem die Projektbeteiligten die Grundgedanken und den Mehrwert der Lean Methode durch den Simulations-Workshop analysiert haben, erfolgt eine projektbezogene Umsetzung dieser Methode. Dies erfolgt durch die Gesamtprozessplanung, die Prozessplanung und die Tafelplanung.

Die Gesamtprozessplanung findet mit allen Projektbeteiligten statt. Dabei werden die Prozesse der Ausführung, ohne Berücksichtigung der Dauern und in einem sehr geringen Detaillierungsgrad, vom

Grafiken/Bilder: © THOST Projektmanagement GmbH





Fertigstellungstermin rückwärts von den jeweiligen Projektbeteiligten mittels farbigen Post-its dargestellt. Dadurch erhalten die Projektbeteiligten einen Überblick über alle Prozesse und können gemeinsam bereits erste Abhängigkeiten, Materialspitzen und kritische Prozesspunkte herauslesen sowie wichtige Meilensteine festlegen.

Bei der regelmäßigen Prozessplanung wird genauer auf die einzelnen Prozesse aus der Gesamtprozessplanung eingegangen. Zunächst werden die Prozesse von den Projektbeteiligten genauer definiert und mit Dauern versehen. Nachfolgend werden diese gemeinsam mit allen Projektbeteiligten auf Schnittstellen, Kollisionen und Abhängigkeiten von Vorleistungen geprüft.

THOST führt die Projektbeteiligten bei der Gesamtprozessplanung und bei allen Prozessplanungen und übernimmt die Digitalisierung der Ergebnisse.

Die detaillierteste Stufe bei der Anwendung von LMB ist die Tafelplanung. Diese stellt die Planung der nächsten Wochen dar. Bei der Tafelplanung werden die Arbeitsprozesse auf der Baustelle auf sogenannten Aktionskarten definiert und anschließend in eine Tafel, dem Bereich und der Kalenderwoche zugeordnet, gesteckt. Durch die Zuordnung der Arbeitsprozesse auf einen bestimmten Bereich auf der Baustelle werden erneut Schnittstellen und Kollisionen sichtbar.

Welcher Zeitpunkt ist für den Einsatz von LMB in einem Projekt der Richtige?

LMB kann schon im Verlauf einer Projektentwicklung und Entwurfsplanung implementiert werden und die nachfolgenden Planungsphasen unterstützen, wobei ein fortführender Einsatz dieser Methode auch im Ausschreibungs- und Ausführungsprozess möglich ist.

Generell ist eine frühzeitige Einbindung von LMB von Vorteil, jedoch besteht die Möglichkeit diese Methode jederzeit in einem Projekt anzuwenden, um festgefahrene Situationen oder zeitkritische Bauphasen zielführend und unterstützend zu steuern.

Entscheidet sich der Bauherr LMB in seinem Projekt einzusetzen, sollte hier eine offene Kommunikation mit den Projektbeteiligten sowie eine vertragliche Regelung geschaffen werden.

Welche Herausforderungen gibt es bei der Anwendung im Projekt und welche Erfahrungen haben Sie mit LMB im Projekt gesammelt?

Die Einführung einer neuen Methode in bekannte Arbeitsabläufe und Strukturen wird in Bauprojekten meist skeptisch betrachtet und als zusätzlicher Arbeitsaufwand gesehen.

Die Erfahrung hat THOST gezeigt, dass diese anfängliche Abwehrhaltung unbegründet ist.

Durch das gemeinsame vorausschauende Erarbeiten und Besprechen der Arbeitsabläufe sowie das Festlegen von Meilensteinen und Schnittstellen wird der Teamgedanke gestärkt, welcher nicht unerheblich zum Erfolg eines Projektes beiträgt. Die so entstandene Transparenz ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Schwierigkeiten und reduziert Störungen im Bauablauf, welche den Projektverlauf und den damit einhergehenden Projekterfolg negativ beeinflussen können.

THOST hat LMB bei einem Neubauvorhaben der Firma TRUMPF am Standort Ditzingen umgesetzt. Das Hochtechnologieunternehmen TRUMPF bietet Fertigungslösungen in den Bereichen Werkzeugmaschinen und Lasertechnik. Mit rund 12.000 Mitarbeitern ist das Familienunternehmen weltweit in allen wichtigen Märkten präsent. Hohe Anforderungen an die Qualität und Präzision der Produkte setzt das Unternehmen in außergewöhnlicher Umgebung um.

LMB wurde hier mittels eines Workshops zur Erarbeitung der Gesamtprozessplanung gestartet und wird mit der monatlichen Prozessplanung von THOST im Projekt begleitet.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich ein zusätzlicher Aufwand gemeinsamer monatlicher Prozessplanungsbesprechungen durch den Entfall vieler kleinerer Besprechungen bereits nach kurzer Zeit relativiert.

Störungen bei Bauabläufen aber auch Planungsänderungen durch Nutzerwechsel konnten hierdurch rechtzeitig aufgefangen und gelöst werden.

In einem Ausbaubereich wird bereits auf die Fortführung des klassischen Terminplans verzichtet und die Prozessplanung als alleinige zeitliche Ablaufplanung herangezogen. ■

Webseite

THOST Projektmanagement GmbH
www.thost.de