

Projektsteuerung

Prozesse schlank gestalten

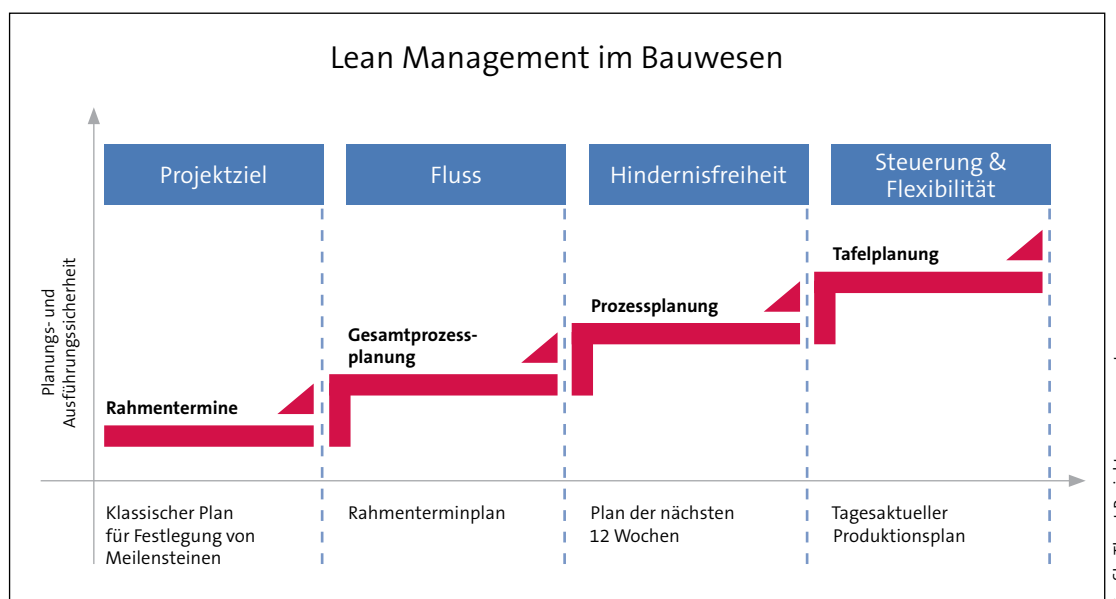
Gesetzliche Rahmenbedingungen, Konzeption, Finanzierung – Planung und Neubau von Pflegeeinrichtungen sind ein komplexer Vorgang. Der Einsatz von **Lean Management im Bauwesen** soll dafür sorgen, dass frühzeitig alle Beteiligten in den Prozess eingebunden werden und dadurch ein kontinuierlicher Fortgang des Projekts gewährleistet ist.

Die Komplexität von Bauprojekten in der Pflegebranche nimmt kontinuierlich zu. Planungen werden herausfordernder und Projekte immer größer. Dazu kommen vielfältige Anforderungen an Haustechnik und Baukonstruktion. Die Anzahl der Beteiligten steigt vom hochspezialisierten Fachplaner bis zum Nachhaltigkeitsbeauftragten. Kurz: Gesetzte Qualitäts-, Kosten- und Terminziele zu erreichen, ist eine große Herausforderung. Grund dafür ist auch, dass das Projektmanagement häufig nicht mehr zeitgemäß ist, um dem zunehmenden Kosten- und Leistungsdruck sowie dem hohen Individualisierungsgrad von Bauprojekten in der Pflegebranche gerecht zu werden. Eine frühzeitige und kooperative Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten, ein kontinuierlicher Arbeitsfluss und eine Optimierung der Arbeitsschritte durch Vermeidung von Verschwendung

sind für solche Projekte unabdingbar. Eine Methode, die sich hier bewährt hat, ist das Lean Management im Bauwesen (LMB).

Mehr als nur eine Methode

LMB ist abgeleitet aus dem klassischen „Lean Management“ der Automobilindustrie. Aber was genau haben die Automobilindustrie und das Bauwesen mit Blick auf die Methode überhaupt gemeinsam? Die Antwort: Der Hintergrund, nämlich die Herstellung eines Produkts – egal ob in Form einer Autokarosserie oder eines Gebäudes – ist in beiden Fällen gleich. Ähnlich sieht es mit dem Ziel aus. So geht es in beiden Branchen darum, Prozesse zu optimieren – sprich um die Reduzierung oder gar vollständige Eliminierung der Verschwendung von Ressourcen wie Material, Zeit und Kosten.



Im Lean Management werden die Termine des Bauprojekts in mehreren Stufen geplant.

Für Bauprojekte im Umfeld von Gesundheitseinrichtungen, Pflegeheimen oder Rehaszentren bietet LMB großes Potenzial. So arbeiten Bauherr, Planer und Bauausführende schon früh im Projekt gemeinsam an der Planung des Gebäudes und an den zugehörigen Arbeitsabläufen, was eine kooperative Projektabwicklung mit stabilen Prozessen garantiert. Durch eine fortwährende und verbesserte Kommunikation können Schnittstellen frühzeitig geklärt, Probleme vorausschauend identifiziert und Entscheidungen auf kurzem Weg getroffen werden. Die Anwendung von LMB in einem Bauprojekt führt deshalb im Vergleich zur konventionellen Projektabwicklung zu einem fließenden Arbeitsablauf mit höherer Effizienz. Wenn Kosten- und Terminrahmen von neuen Pflegeheimen und Co. maßgeblich positiv beeinflusst werden, zeigt sich das auch im Ergebnis.

Kommunikation statt Konfrontation

Obwohl in der Methode LMB großes Potenzial steckt, stehen viele Projektverantwortliche der Anwendung zunächst skeptisch gegenüber. Eher ungern weichen sie von gewohnten und bekannten Arbeitsabläufen ab und empfinden LMB als zusätzlichen Arbeitsaufwand. Dass diese Vorbehalte unbegründet sind, zeigen vor allem die beiden wesentlichen Faktoren, die letztendlich zum Projekterfolg führen und die jeder Projektverantwortliche im Blick haben sollte.

Die Stärkung des Teamgedankens: Durch die Zusammenarbeit aller Beteiligten bei der Erarbeitung und Besprechung der Arbeitsabläufe sowie bei der Festlegung von Meilensteinen und Schnittstellen wird der Teamgedanke maßgeblich gestärkt.

Die hohe Transparenz: Die durch die Teamarbeit entstehende transparente Arbeitsweise ermöglicht, dass Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und Störungen im Bauablauf reduziert werden. Der Projektverlauf wird mithilfe von LMB folglich positiv beeinflusst.

Maßgeblich ist aber, dass Verantwortliche sich auch mit den Herausforderungen auseinandersetzen, die diese Faktoren mit sich bringen. Damit der Einsatz von LMB zum gewünschten Erfolg führt, sind Akzeptanz und Verpflichtung aller Beteiligten zur Methode die wichtigste Grundlage. Eine offene Kommunikation sowie geeignete vertragliche Regelungen zur verbindlichen Anwendung der Lean Methode sind wesentliche Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung. Das Motto des Projektablaufs muss lauten: Kommunikation statt Konfrontation.

Vom Lego-Haus zum Pflegeheim

Entscheidet sich der Bauherr, Lean Management in seinem Projekt einzusetzen, erfolgt in einem ersten Schritt eine Heranführung an die Lean-Methodik in Rahmen eines Simulationsworkshops. Hierbei wird

der Mehrwert von Lean Management im Bauwesen (LMB) durch den gemeinsamen Bau eines Hauses aus Lego-Steinen erarbeitet. Ein solcher Workshop führt auch Projektbeteiligte, die bislang keine Berührungspunkte mit der Lean Methode hatten, an die Thematik heran und legt die ersten Grundsteine für den Einsatz im Projekt. Auf Basis dieser Grundgedanken folgt die konkrete und projektbezogene Umsetzung in drei weiteren Schritten:

1. **Gesamtprozessplanung:** In der Gesamtprozessplanung erhalten die Projektbeteiligten einen Überblick über alle Prozesse. Hierbei werden sämtliche Ausführungen vom Fertigstellungstermin rückwärts ohne die Berücksichtigung der Dauer und eher übergreifend dargestellt.
2. **Prozessplanung:** Die Prozessplanung erfolgt in regelmäßigen Zeitabständen und geht detaillierter auf die einzelnen Prozesse der Gesamtprozessplanung ein. So wird auf dieser Ebene etwa definiert, wie lange die einzelnen Prozesse dauern sollen. Ziel ist, die Prozesse gemeinsam mit allen Beteiligten auf Schnittstellen, Kollisionen und Abhängigkeiten zu prüfen.
3. **Tafelplanung:** Die Tafelplanung ist die detaillierteste Stufe bei der Anwendung von LMB. So werden die nächsten Wochen eines Projekts auf dieser Ebene tagesaktuell definiert. Durch die direkte Zuordnung der Arbeitsprozesse zu einem bestimmten Bereich und die Planung auf der Baustelle vor Ort werden Schnittstellen und mögliche Kollisionen sichtbar.

Bauen für die Zukunft

Fakt ist: LMB trägt maßgeblich dazu bei, dass Bauvorhaben für Pflegeheime, Gesundheitszentren und Co. effizienter umgesetzt werden. Durch eine deutlich intensivere Kommunikation vom Beginn der Planung bis zur Fertigstellung des Projekts sowie durch die stetig harmonisierten und stabilisierten Arbeitsabläufe können Verantwortliche ihre Ziele in Bezug auf Qualität, Kosten und Termine erreichen. Auch wenn LMB bei einer frühzeitigen Einbindung den meisten Mehrwert verspricht, besteht die Möglichkeit, die Methode jederzeit in ein laufendes Projekt zu implementieren. Festgefahrene Situationen oder zeitkritische Bauphasen können so zielführend und unterstützend gesteuert werden. Besonders attraktiv ist LMB zudem auf Grund der Schnittstellen in Kombination mit dem Building Information Modeling (BIM), einer digitalen Projektabwicklungsmethode, die die Weiterentwicklung der Bauindustrie maßgeblich prägt und auch bei Bauvorhaben in der Pflegebranche an Bedeutung gewinnt.

Gastautor des Beitrags ist Jens-Daniel Herrmann, Standortleiter bei der Thost Projektmanagement GmbH.

„Kommunikation statt Konfrontation: Greifen Sie zum Äußersten und sprechen Sie miteinander.“



Jens-Daniel Herrmann,
Thost Projektmanagement