

Lean am Bau: Was es bringen kann?

Wozu brauche ich Lean Management am Bau und was ist das überhaupt?

Die neue Experten-Kolumne zum Thema Lean Construction Management gibt Auskunft.

TEXT: MARTIN STOPFER

Lean

Construction

Management

**IN DER NÄCHSTEN
AUSGABE:** Wie
erfolgt die praktische
Umsetzung von
Lean Management
am Bau?



Lean Wien

ZUM AUTOR

**BMSTR. ING. MARTIN
STOPFER**

ist Geschäftsführer der Lean
Construction Management
GmbH,
Währingerstraße 145/13,
1180 Wien,
www.lean.wien

Es gibt sicher keinen Bauprojektbeteiligten der behaupten kann, Planungs- und Bauprozesse ohne Verschwendung erlebt zu haben. Gerade deswegen sind viele Bauexperten bemüht, Abläufe in der Planung und Bauausführung zu optimieren. Aus dem gleichen Antrieb hatte das Management des Automobilherstellers Toyota, insbesondere nach Ende des zweiten Weltkrieges, eine neue Herangehensweise in der Produktion von Automobilen entwickelt. Eigentlich aus der Not kommend, da Ressourcen wie Materialien und Personal knapp waren. Das erinnert ein wenig auch unsere aktuelle Situation. Überall wird am Bau über Fachkräftemangel und die nicht mehr einzuschätzende Materialverfügbarkeit und deren Kosten diskutiert. Ein erster Schritt könnte sein, den Personalaufwand = Aufwandswert (Lohnstunden je Produktionseinheit) zu reduzieren. Dazu gehören gut geplante Prozesse.

Was kann Lean Management bewirken?

„Lean“ leitet sich aus dem Englischen ab und bedeutet „mager“, „knapp“ oder „schlank“. In Japan, wo die Entwicklung stattfand, heißt es nach wie vor „Toyota Produktion System“. Erst Anfang der 1990er Jahre wurde diese Management Methode außerhalb Japans unter dem Namen „Lean Management“ bekannt. In einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurde damals festgestellt, dass Ende der 1980er Jahre die europäischen und amerikanischen Automobilproduzenten im Vergleich zu Toyota in etwa doppelt so viel Lohnstunden je Kraftfahrzeug, bei gleichzeitig höheren Anzahl an Mängeln, Lagerflächen und anderen Verschwendungsthemen, benötigten. Hauptgründe dafür waren, dass sich die Japaner in der Produktion auf die wertschöpfenden Prozesse und die Vermeidung von Verschwendung fokussierten.

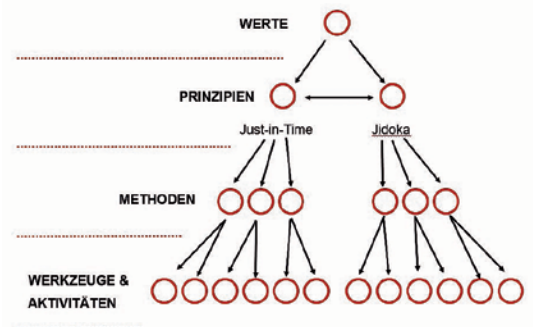
Acht Verschwendungsthemen

Beim Lean sind acht Verschwendungsthemen definiert:

Wartezeit | Lagerhaltung | Überproduktion | Ungeeignete Prozesse | Ineffiziente Bewegungsabläufe | Transport | Fehler/Mängel | Ungenutztes Mitarbeiter*innenpotenzial

Dies ist jedoch nur eine begrenzte Sichtweise auf den Erfolg. Vielmehr stellt sich dieses Management-

System als Kaskade dar. Beginnend mit **Werten** wie Kundenfokus, Respekt, Teamarbeit, gefolgt von den **Prinzipien**, wie Just-in-Time und Jidoka, den **Methoden** wie das „Last-Planner-System“ als Standard in der Baubranche und den **Werkzeugen / Aktivitäten** wie Visualisierungen, Plantafeln und Besprechungen.



Aus dieser Darstellung ist abzuleiten, dass das Lean Management eine Tool-Box mit Methodiken und Werkzeugen zur Entnahme ist, jedoch das Lean Thinking mit den Werten und Prinzipien die Tool-Box geschaffen hat. Zur besseren Verdeutlichung hier ein Beispiel:

Eine Lean-denkende Person würde bei einem halbgefüllten Glas nicht die Frage des Optimisten, ob es halb voll, oder des Pessimisten, ob es halb leer, sondern warum das Glas doppelt so groß als der benötigte Inhalt ist, stellen.

Aus dem ist ersichtlich, dass zum Lean Management die weitere Verbesserung eines Prozesses dazu gehört. Hier spricht man vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der auch in der ISO 9001 verankert ist. Der Unterschied zum „traditionellen“ Qualitätsmanagement aus der Norm besteht jedoch in der Kultur. Beim Lean Management wird jeder Mitarbeiter aufgefordert und befähigt, im besten Fall intrinsisch motiviert, Verbesserungen und Lösungen für Probleme zu liefern. Dies erfolgt durch einen „Bottom-up“ anstatt eines „Top-down“ Ansatzes. Anstatt die Fehler oder Probleme zu verstecken, werden die Themen pro-aktiv angesprochen und gemeinsam Verbesserungen erarbeitet.

Somit ist das gemeinsame Commitment der Projektbeteiligten zum Lean Management einer der wichtigsten Parameter zum Umsetzen und Gelingen von optimierten Planungs- und Bauabläufen. ■