

Drees & Sommer

Lean Management ist (k)ein Allheilmittel

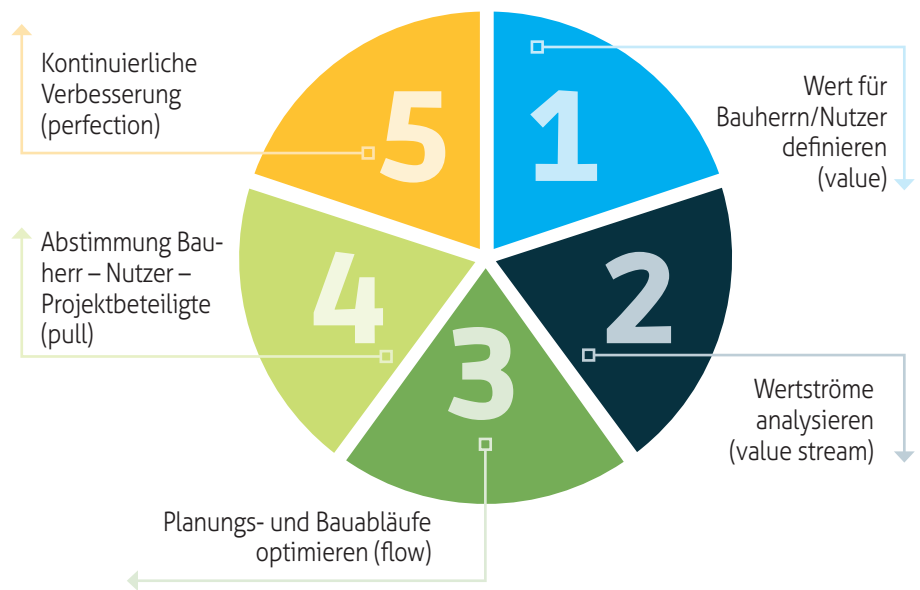
Anforderungen an Nachhaltigkeit, zunehmender Kostendruck und immer kürzere Projektzyklen: trotz des technologischen Fortschritts haben Ingenieur*innen und Techniker*innen immer schwierigere Aufgaben zu lösen. Lean Management kann Abhilfe schaffen – wenn alle mitspielen und die Rahmenbedingungen passen.

Das Ziel bei jedem Bauprojekt ist, Qualität, Zeit und Kosten in Balance zu halten. Gerade angesichts knapper Ressourcen, komplexer Anforderungen und straffer Zeitpläne richtet sich der Fokus vermehrt auf Lean Management, um Verschwendung zu vermeiden. »Alles, was einen flüssigen Ablauf hemmt, soll beseitigt werden. Das sind entbehrliche Anfahrten, unnötig lange Wartezeiten bei der Materialanlieferung, Leerlaufzeiten bei der Montage, Terminkollisionen, schlechte Kranpositionen, mangelnde Eintaktungen vorauslaufender Leistungen anderer Gewerke und so weiter«, erklärt Arnold Schmitzer, seit 2022 Teil der Geschäftsführung des Immobilienberatungs- und -planungsunternehmens Drees & Sommer Österreich. Dazu muss der Projektfokus auf den Gesamtprozess gelegt werden, den alle Beteiligten gemeinsam erarbeiten. Zusammen werden Abfolgen, Abhängigkeiten, Vorleistungen und potentielle Risiken definiert. Anschließend versieht das Projektteam die erarbeiteten Abläufe mit Dauern und bringt sie in einen Fluss. Mit dieser Prozessplanung werden Zusammenhänge deutlich und der Bauablauf lässt sich visualisieren, laufend anpassen und fort-schreiben. So kann ein Gebäude in Bereiche mit gleichem Arbeitsaufwand eingeteilt werden, diese können dann gleichmäßig und zügig abgearbeitet werden.

Von der Theorie in die Praxis

Und genau hier liegen zwei wesentliche Knackpunkte. Erstens: Es gibt nicht das »eine« Lean Management, sondern viele verschiedene Ansätze. Welcher Ansatz zu einem Projekt und den Beteiligten passt, muss ein erfolgreicher Lean Manager im Vorfeld herausfinden. Zweitens: Es

Lean-Kreis



Bei Drees & Sommer kommen seit über 20 Jahren Lean-Methoden zum Einsatz und werden laufend weiterentwickelt.

müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen und Kollaboration und Transparenz wirklich wollen und leben. Im Vergleich zum klassischen Projektmanagement müssen alle Beteiligten bei Lean-Projekten viel strikter kommunizieren und organisieren. Nicht in allen Unternehmen wird diese Mentalität gelebt und geübt. »Lean ist ein operatives Thema. Es muss seinen Platz in der Unternehmensstrategie finden. Bei Projekten, die wir mit Lean-Methoden abwickeln, sind wir daher oft Sparring-Partner und Moderatoren. Wir verändern alte Führungsmuster und befähigen operative Einheiten. Für uns bedeutet Lean mehr als ein Werkzeug. Es ist ein kultureller Änderungsprozess, der den Kundenwert in den Mittelpunkt stellt. Dazu sind Verhal-

tensänderungen und neue Routinen nötig«, beschreibt Gabriel Schuh, Teamleiter Projektmanagement bei Drees & Sommer Österreich. Bei Drees & Sommer kommen seit fast 20 Jahren Lean-Methoden zum Einsatz, und diese werden laufend weiterentwickelt. Seit 2022 richtet man sich mit »Lean Solutions« neu aus. Statt auf einer Methodik liegt der Schwerpunkt auf dem Umsetzen von Lösungen, die die Effektivität und Effizienz in Projekten sowie bei Drees & Sommer selbst steigern. Und das mit Erfolg: »In den Projekten, die unsere Lean-Solutions-Experten begleiten, sehen wir deutlich, dass Unternehmen, die mit uns Lean Solutions nutzen, klar im Vorteil sind und schnellere ROIs generieren«, bestätigt Schuh. ■