

Diego Meissinger von fischer Consulting ist Lean-Management-Experte und hat unser BRAND.VIER-Team bei der optimalen Bauplanung im Aktionsraum Oderbruch unterstützt. Foto: die 1893



REIBUNGSLOSER BAU-ALLTAG

Mit Lean Management (deutsch: schlankes Management) haben wir unsere BRAND.VIER-Baustelle im Aktionsraum Oderbruch geplant. Die Methode bringt so viel Struktur, dass der Bau-Alltag schon fast stressfrei abläuft. Die Idee dahinter: keine Zeit, kein Material und kein Personal verschwenden. Eigentlich logisch. Aber jeder, der schon mal ein Bauvorhaben mitgemacht hat, weiß, was alles schief gehen kann. Und wie sich Termine immer weiter nach hinten verschieben können. Diego Meissinger von fischer Consulting ist Lean-Management-Experte. Er hat unser BRAND.VIER-Team in dieser Managementform geschult und mit ihm gemeinsam einen Plan aufgestellt, der bisher erstaunlich reibungslos funktioniert. Im Herbst sollen alle 174 Wohnungen fertig sein.

Lieber Diego Meissinger, warum brauchen Baustellen Lean Construction Management?

Diego Meissinger: Baustellen sind eigentlich immer im Feuerwehr-Modus. Irgendwas verzögert sich garantiert. Und weil alle voneinander abhängig sind, verschieben sich die Termine und die Kosten steigen. Gleichzeitig steigen der Stresspegel und das Fehlrisiko. Davon hat niemand was. Lean Management verbessert die Planung und schafft eine andere Art der Verbindlichkeit.

Was macht Lean Construction Management anders als die normale Bauplanung?

Lean Management stellt den Kundenwert in den Mittelpunkt und trennt die Wertschöpfung von der Verschwendung. Der Kunde möchte das fertige Produkt, also das Gebäude. Von Logistik und Lager möchte er eigentlich nichts wissen und

schon gar nicht dafür bezahlen. Deshalb benennen wir die Wertschöpfung und steigern diese. Und wir benennen die Verschwendung in den einzelnen Bauschritten, um sie schließlich gezielt zu vermeiden.

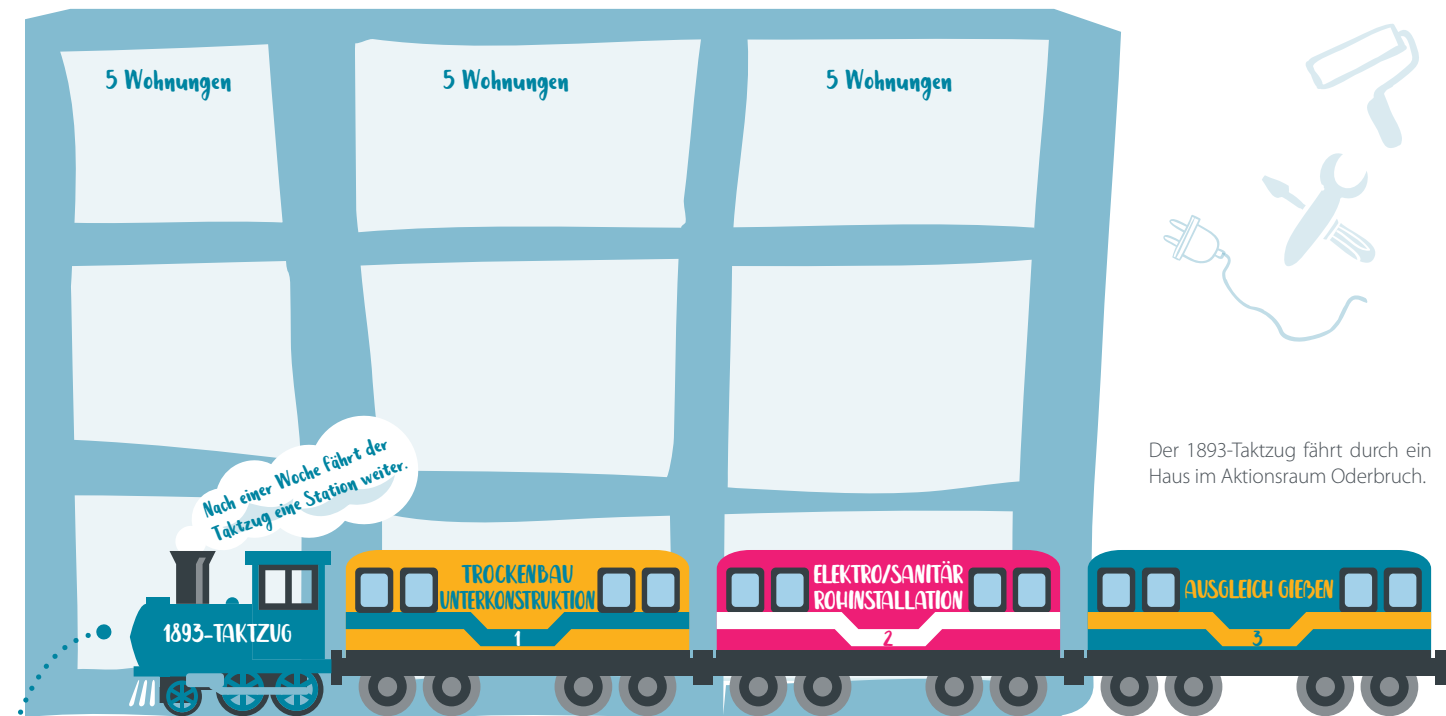
Was heißt das genau für die Baustelle?

Die Planenden entwickeln einen optimierten Bauablauf – den so genannten Taktplan. Im nächsten Schritt wird dieser Plan gemeinsam mit den Gewerken diskutiert und eventuell angepasst. Die Termine werden fest vereinbart und täglich überprüft.

Das klingt erstmal ganz normal.

Was ist denn das Besondere an diesem Taktplan?

Wir haben das gesamte Projekt in Wochenpakete aufgeteilt. Außerdem haben wir die notwendigen Bauschritte so aufge-



teilt, dass ein Gewerk für eine Tätigkeit in fünf Wohnungen genau eine Woche Zeit braucht.

Helfen Sie uns bitte mit einem Beispiel!

Ich benutze dafür gern das Bild eines Zuges. Wir nennen ihn Taktzug. Alle Waggons sind gleich lang und gleich schnell. Dieser Taktzug fährt einmal durch das Haus. In Woche eins baut die Trockenbaufirma in fünf Wohnungen ihre Unterkonstruktion. In Woche zwei kommen die Sanitär- und Elektrofirmen und setzen ihre Rohinstallation. In dieser Zeit geht der Trockenbau bereits in die nächsten fünf Wohnungen und baut dort seine Unterkonstruktion. In Woche drei übernehmen wieder die Sanitär- und Elektrofirmen. Dann wird in den ersten fünf Wohnungen schon der Ausgleich gegossen. Das geht Woche für Woche und Gewerk für Gewerk so weiter, bis alle Gewerke mit allen Arbeiten fertig sind.

So weit die Theorie. Wie funktioniert das in der Praxis?

Mit täglichen Baubesprechungen, bei denen die aktuelle und die folgenden drei Wochen tagesgenau visualisiert sind. Jeden Morgen treffen sich alle Poliere und versichern sich gegenseitig, dass sie ihr Soll am Vortag geschafft haben und dass sie den Wochentakt einhalten können. Ist das nicht der Fall, müssen sie sofort Gegenmaßnahmen einleiten, damit der Takt gehalten wird. Denn sonst verschiebt sich das gesamte Projekt. Die Besonderheit an der täglichen Besprechung ist, dass die Beteiligten sofort reagieren können und nicht erst am Ende der Woche sehen, was sie nicht geschafft haben. Einmal wöchentlich geht es um die folgenden vier Wochen. Das sorgt dafür, dass auch diese immer abgesichert sind.

Die Vorteile für die 1893 liegen auf der Hand. Sie kann sicher sagen, dass der Aktionsraum Oderbruch im Herbst fertig ist, und weiß auch, ab wann welches Haus bezugsfertig ist. Was sind denn die Vorteile für die Baufirmen?

Die Firmen wissen seit der Ausschreibung, dass sie von Woche X bis Woche Y mit einer bestimmten Anzahl von Leuten im Aktionsraum Oderbruch durcharbeiten können. Sie sind schneller, weil

ihnen kein anderes Gewerk in die Quere kommt. So können sie auch schneller ihre Rechnungen stellen.

Wie reagieren die Firmen auf diese Art der Bauplanung und -durchführung?

Erstmal skeptisch. Die meisten Menschen verbinden mit Veränderungen mehr Arbeit. Sie merken dann aber schnell, dass es um sie geht und dass sie den Bauprozess aktiv mitgestalten können. Schon in den Vergabegesprächen haben sie den Taktplan kennengelernt und konnten ihn mit den Planenden diskutieren. Sie wissen genau, was sie erwartet, wie viele Leute und Material sie brauchen und wann sie mit dem Auftrag fertig sind.

Wie viel Bauzeit lässt sich mit Lean Management einsparen?

Wir gehen von etwa 20 bis 30 Prozent zu regulären Terminplänen aus. Im Aktionsraum Oderbruch haben wir von Anfang an mit Lean-Prinzipien geplant. Deshalb gibt es hier keine Verkürzung, aber von Anfang an Gewissheit für alle Seiten, was wann fertig ist und wie hoch die Kosten sind. Der Vorteil liegt einfach darin, dass das Grübeln und alle Abstimmungen vor dem Baustart passieren. Auf der Baustelle, wo es richtig viel Geld kostet, läuft's dann glatt durch. Durch tägliche Orientierung an einem festen System und durch tägliche Kontrolle Auge in Auge.

Wenn alles so gut durchgeplant ist, jede Woche und jeder Tag gleich ablaufen. Was kann dann noch schiefgehen, damit eine Firma den Takt mal nicht halten kann?

Nichts, was kontrollierbar ist. Trotzdem kann mal das Material kaputt sein. Leute können ausfallen. Solche Dinge. Dann muss die Firma sofort dafür sorgen, dass sie das noch innerhalb der Woche oder am Wochenende ausgleichen kann. Wir haben schon oft die Rückmeldung bekommen, dass sich die Firmen in solchen Fällen gegenseitig unterstützen und die Probleme gemeinsam lösen.

Dann hoffen wir, dass wir bald den fertigen Aktionsraum Oderbruch bewundern können.

Danke, lieber Diego Meissinger. ■