

# Entwicklung eines Lean Management adaptierten Methodenkonzeptes für das Projektmanagement im Gleisbau

Masterarbeit von Tabea Löprik

**Lean Management** kann mit „schlankes Management“ übersetzt werden. Es handelt sich um eine Philosophie, die über einen punktuellen Ansatz hinaus geht und einen ganzheitlichen Ansatz in den Prozessen der gesamten Wertschöpfungskette verfolgt. Dies wird mithilfe von Methoden und Verfahrensweisen angestrebt, die effizientes Gestalten und die Qualität von Gütern sichern sollen.

„Als Philosophie ist Lean ein Kompass, der die Richtung zeigt. Wie der Weg verläuft und was einen erwartet, wird man sehen, wenn die Reise begonnen wurde.“ (Bertagnolli, 2020, S. 220)

**Lean Construction** im Bauwesen stellt „eine neue Philosophie der Prozessgestaltung im Bauwesen dar, die darauf abzielt, erprobte Methoden und praktische Arbeitswerkzeuge aus stationären Industrien in die Baurealität einzuführen.“ (Kirsch, 2008, p. 28)

Der Kerngedanke des Lean Construction ist auf das erfolgreiche Projekt zu lenken, den Fokus zu haben und immer eine gemeinsame Lösung zu finden. So wird das Projekt erfolgreich zum Abschluss geführt. Die vier Grundaspekte sind die Transparenz, die Kommunikation, das Vertrauen und die Kollaboration. (Duschel, et al., 2020, p. 319 f.)

**L – Lernen**, bei Lean geht es darum aus Fehlern zu lernen und sich immer weiter zu verbessern

**E – Endlos**, Lean hat kein Ende, da Verbesserung endlos ist

**A – Alle**, bei Lean steht der Mitarbeiter und die Teamarbeit im Vordergrund, um die Ziele schnell zu erreichen

**N – Nützlich**, Lean ist in allen Bereichen anwendbar und hilft die Arbeit zu erleichtern

Das entwickelte **Methodenkonzept** ist generell im Bauwesen einsetzbar.

Das Konzept startet mit der Entwicklung einer Gesamtprojektanalyse. So kann ein ganzheitliches Verständnis des Projekts und dessen Vorgänge vermittelt werden.

Nach erfolgreicher Umsetzung ist abzuwägen, ob weitere Methoden/Werkzeuge implementierbar sind. Eine Entscheidung zwischen der Taktplanung und -steuerung und der Last-Planer-Methode ist zu treffen.

Aufgrund der agilen Anwendung in den Prozessen wird die Last-Planer-Methode als Hauptkonzept für den Gleisbau eingesetzt.

Die **Last-Planer-Methode** setzt sich aus fünf Phasen zusammen, die nicht an ihrer Reihenfolge gebunden sind. Die Phasen beinhalten verschiedene Terminplanungen mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden.

Der *Rahmenterminplan (Phase 1)* zeigt die Meilensteine der Terminalschiene des gesamten Projektes, die in den Ausschreibungsunterlagen festgehalten sind.

Der *Phasenterminplan (Phase 2)* ist auf drei bis sechs Monate begrenzt, um die Meilensteine der einzelnen Gewerke besser visualisieren zu können.

Die Phasen *Vorschauplanung (Phase 3)* und *Wochenplanung (Phase 4)* werden in wöchentlichen Meetings fortgeschrieben und zeigen wochengenau die Aufgaben an.

Mögliche Bauverzögerungen in der Terminalschiene werden rechtzeitig in Phase 1-4 erkannt und mithilfe der Phase 5 des *Lernens und Verbesserns* analysiert sowie ausgewertet. Diese Phase beinhaltet weitere Werkzeuge des Lean Construction z.B. die 5-W-Methode und den A3-Report etc..

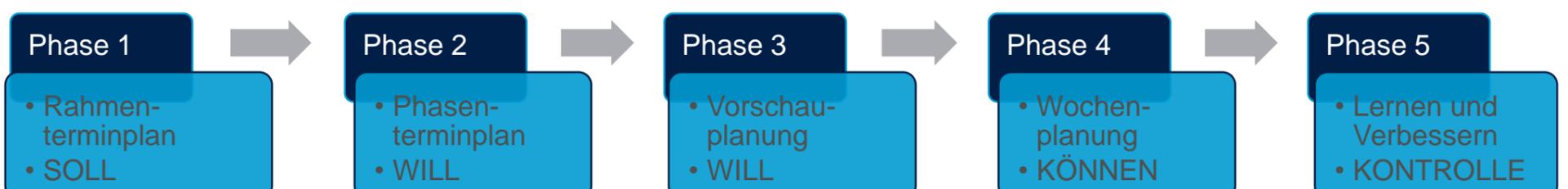


Abb.: Last-Planer-Phasen nach VDI (Verein Deutscher Ingenieure, 2019)