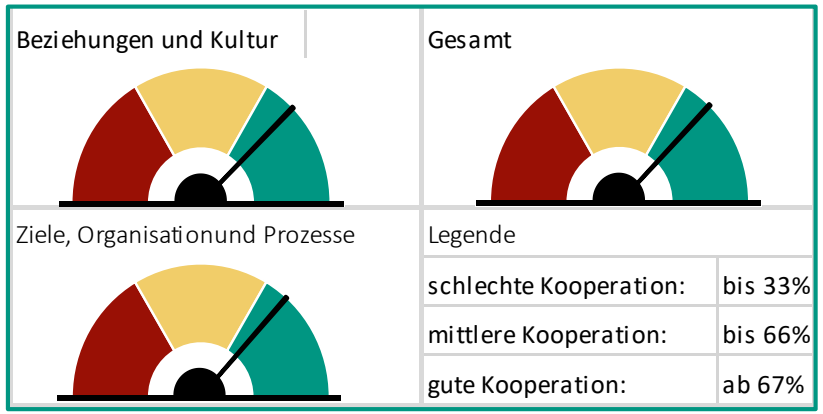
Karlsruher Institut für Technologie

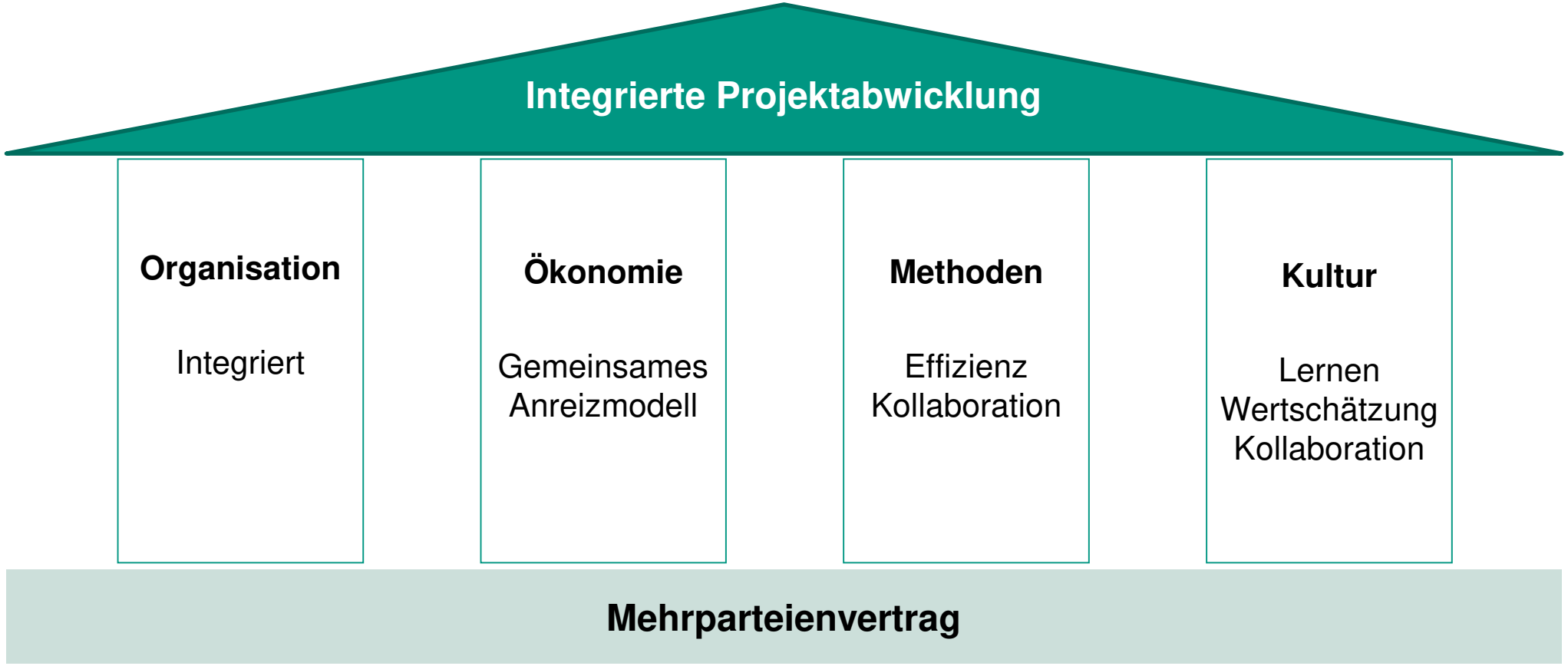
Lean Management als Beitrag zur Etablierung der Projektkultur für Modelle der Integrierten Projektabwicklung

Prof. Dr. Shervin Haghsheno
Konferenz Integrierte Projektabwicklung mit Mehrparteienverträgen
Berlin, 26.06.2019

Institut für Technologie und Management im Baubetrieb



Integrierte Projektabwicklung steht auf mehreren Säulen.



Was ist Lean Management?

Entwicklung

Toyota Production System

Taiichi Ohno
1950-1982

TOYOTA

Lean Production/ Lean Management

Womack, Jones, Roos
1990

Massachusetts Institute of Technology

Lean Health Care

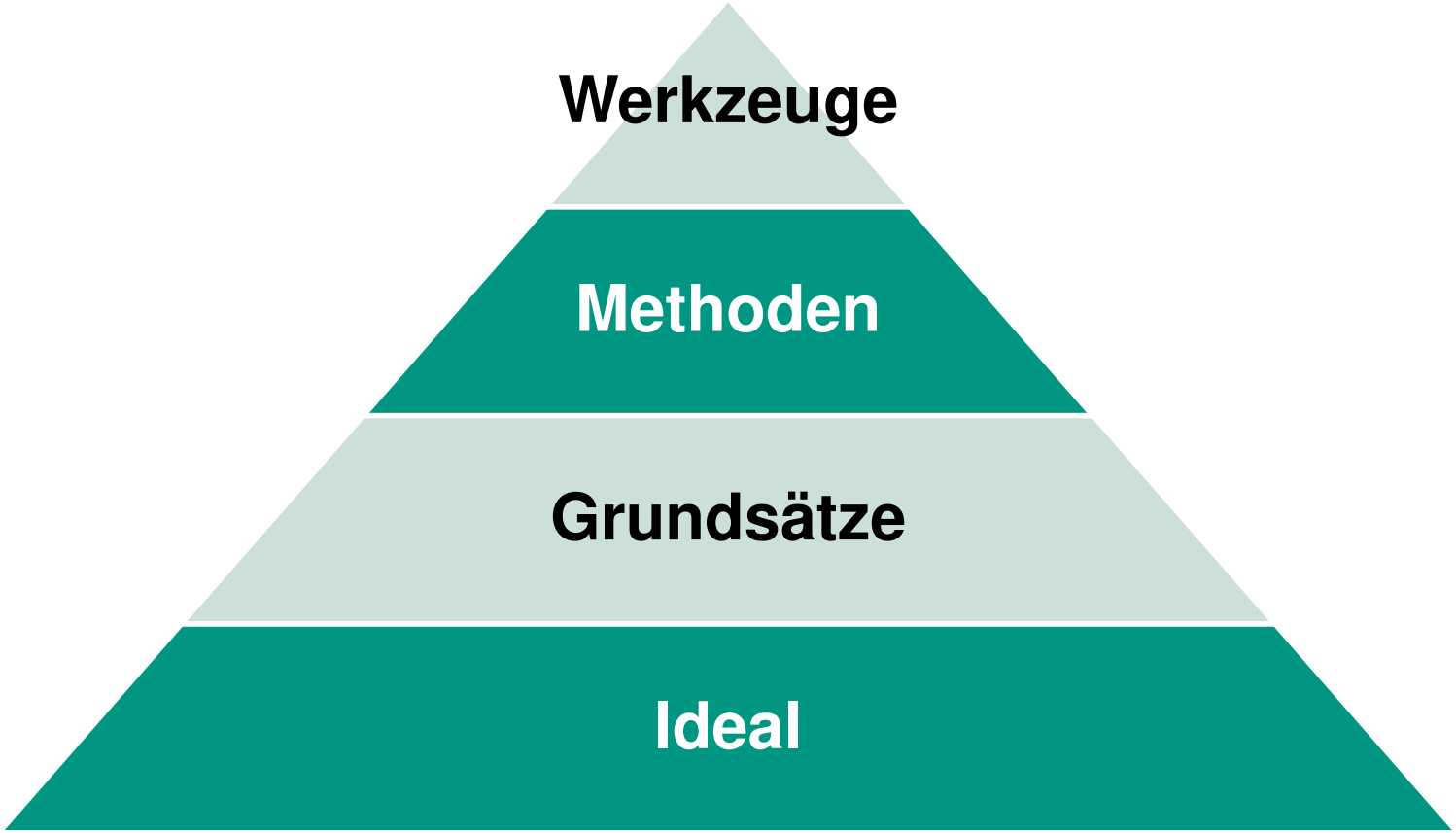
Lean Administration

Lean Construction

. . .

Seit 1993: International Group of Lean Construction
Seit 1997: Lean Construction Institute (LCI), USA
Seit 2014: German Lean Construction Institute (GLCI)

Lean als Management Philosophie



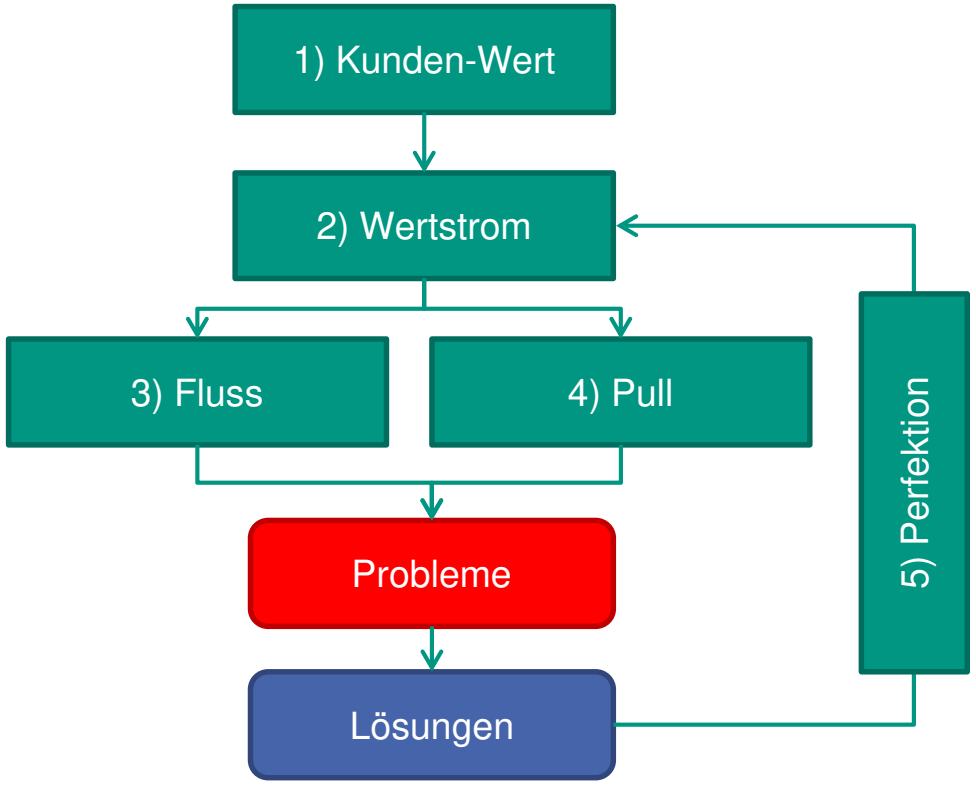
Was ist „Lean“? – Das Ideal
Die Grundideen des Lean Management Ansatzes

- Liefere das Produkt (erbringe die Leistung), indem…
  - der **Wert für den Kunden maximiert** wird (gib dem Kunden dann was er braucht, wenn er es braucht),
  - die **Verschwendung minimiert** wird (beseitige alles, was nicht notwendig ist, um Wert zu schaffen) und
  - das **Produkt und die Prozesse kontinuierlich verbessert** werden (Streben nach Perfektion)

Lean als Managementansatz

5 Grundsätze des „Lean Thinking“

(*nach Womack und Jones)*



Learning to see!

Efficiency of Construction Processes in the Industry
(By Level of Lean Engagement)

Source: McGraw Hill Construction, 2013

→ Der Lean Ansatz ändert die Art, wie wir beobachten

Die 8 Arten der Verschwendung

Transporte

Bestände

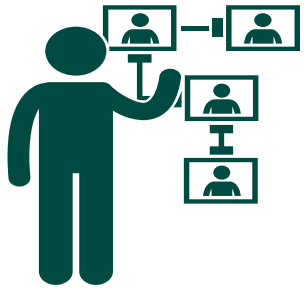
Bewegung

Wartezeiten

Überproduktion

Ungeeignete Prozesse

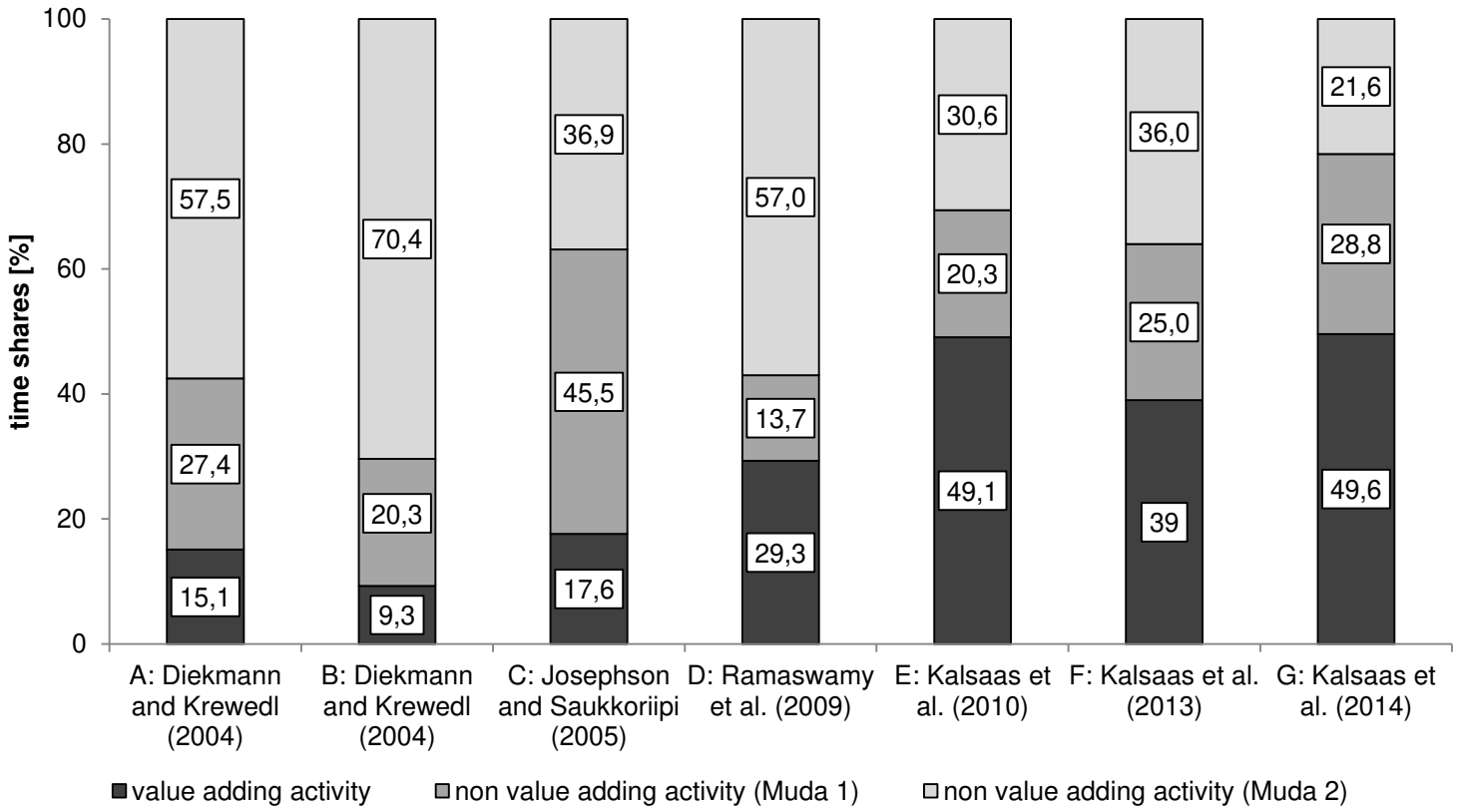
Defekte



Ungenutztes Mitarbeiter Know-How

Produktivität

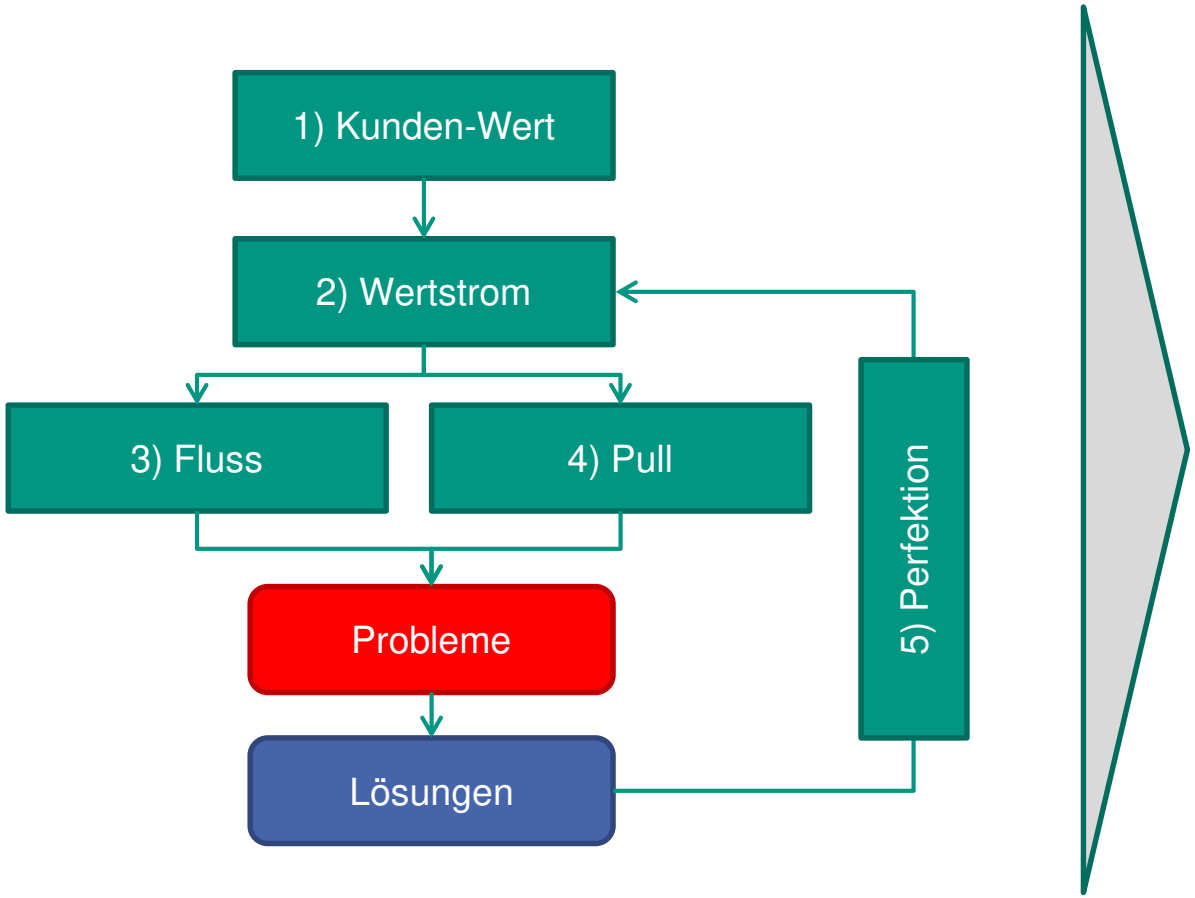
Anteil wertschöpfender Aktivitäten an der Arbeitszeit



Lean als Managementansatz

5 Grundsätze des „Lean Thinking“

(*nach Womack und Jones)*



Technologische Dimension

- Fluss
- Pull
- Takt
- Produktionssystem
- Effizienz

Soziale Dimension

- Der Kunde steht im Fokus
- Respekt für Menschen
- Transparenz
- Kultur der Lernbereitschaft
- KVP

Zum Kulturbegriff

Im engeren Sinne:

„ein System von Regeln und Gewohnheiten, die das Zusammenleben und Verhalten von Menschen leiten.“

(Quelle: Helman, 1984)

Welche Projektkultur streben Sie an?

Einflussfaktoren auf die Projektkultur

Gemeinsames Zielverständnis

Transparenz

„Regeln“

Strukturen
Prozesse
Kommunikation
Vertrag

Führungs-verhalten

Transparenz und Kollaboration

Bildquelle: Modig und Alström, „Das ist Lean“ (2015)

Transparenz und Kollaboration

Bildquelle: Modig und Alström, „Das ist Lean“ (2015)

Beispiel: Last Planner System (LPS)

Rahmenterminplan

Phasenterminplan (Soll)

Vorschauplan (Kann)

Wochen-/Tagesplan (Wird)

Auswertung (Ist)

- Gesamtterminplan mit Meilensteinen
- Kooperative Phasenplanung des Gesamtablaufs mit allen Beteiligten
- Sechs bis acht Wochen Vorschau
  Ziel: Erkennen von Hindernissen
- Zusagen zu hindernisfreien Aktivitäten
- Messung der Zuverlässigkeit
  Kontinuierliche Verbesserung

Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen

Beispiel Andon-Chord

Probleme und Fehler
als Gelegenheiten zum Lernen
willkommen heißen

Respekt und Wertschätzung für die Menschen

Projektkickoff

Agenda:

- *Kennenlernen*
- *Projektvorstellung*
- *Ziele der Beteiligten*
- *Gruppen- und Teambuilding-Übungen*
- *Erwartungen / Sorgen*
- *Spaß*

Projektcharta

- Gemeinsame Werte und Grundsätze
- „Tone from the Top“

BVG KVL for better results gmp International GmbH architects and engineers INROS LACKNER. Berater. Planer. Architekten. Ingenieure bam Deutschland

Projekt BVG - Usedomer Straße

Partnering Charta

Leitbild

Die Projektbeteiligten bekennen sich zu einer fairen, partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit.

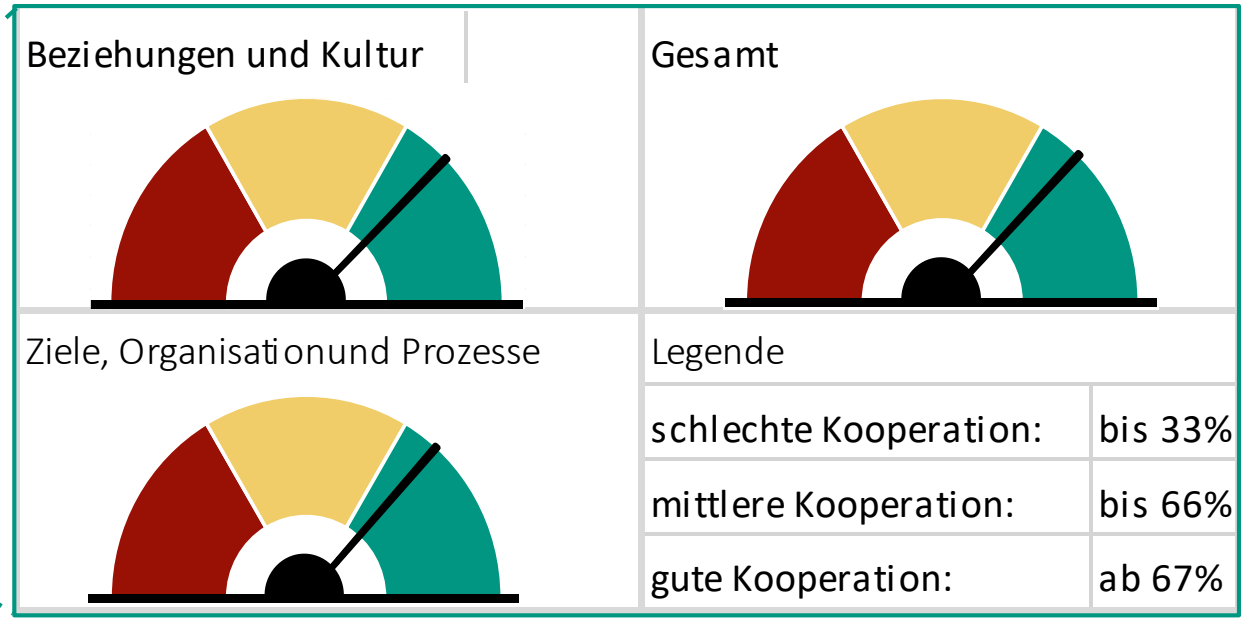
Dabei lassen sich alle Beteiligten von folgenden Grundsätzen leiten:

- *Gegenseitiger Respekt und Ehrlichkeit im Umgang miteinander*
- *Frühzeitige Kommunikation und konstruktiver Umgang bei Konflikten*
- *Suchen von „Win/Win-Lösungen“ unter Berücksichtigung der finanziellen und sonstigen Interessen aller Beteiligten*
- *Rechtzeitiges Herbeiführen und Treffen von notwendigen Entscheidungen*
- *Erfüllung der Qualitäts- und Terminanforderungen des Bauherrn*
- *Frühzeitige Kommunikation von erkannten Risiken*
- *Verantwortliches Handeln gegenüber Mensch und Umwelt*
- *Schaffung einer sicheren Arbeitsumgebung zur Vermeidung von Unfällen*

Onboarding

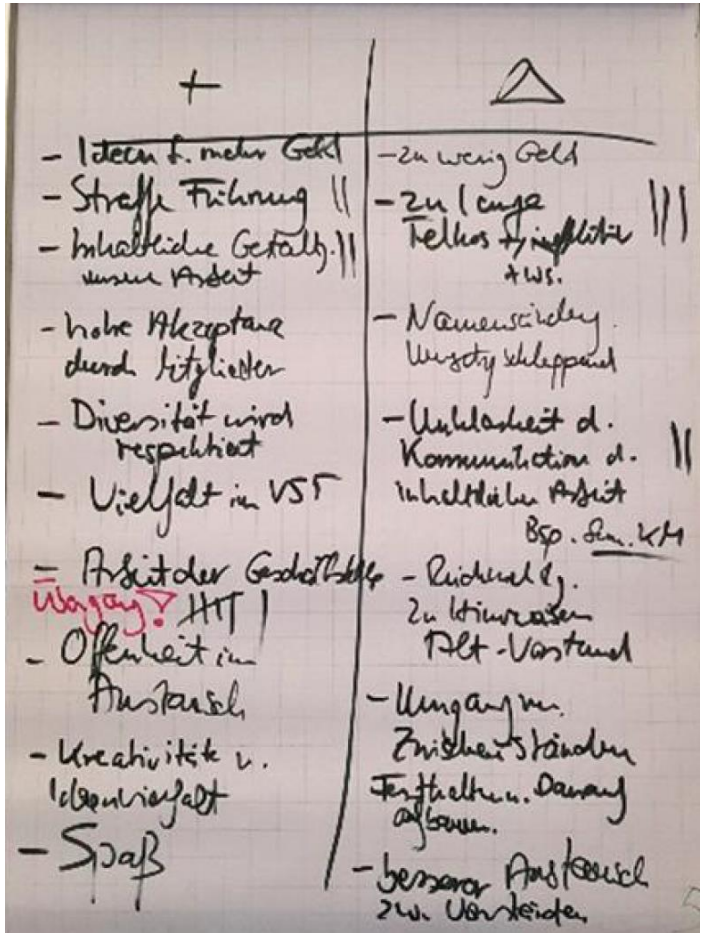
Bildquelle: https://icthrive.com/blog/onboarding-process/

Kooperationsbarometer



KVP durch kontinuierliches Lernen

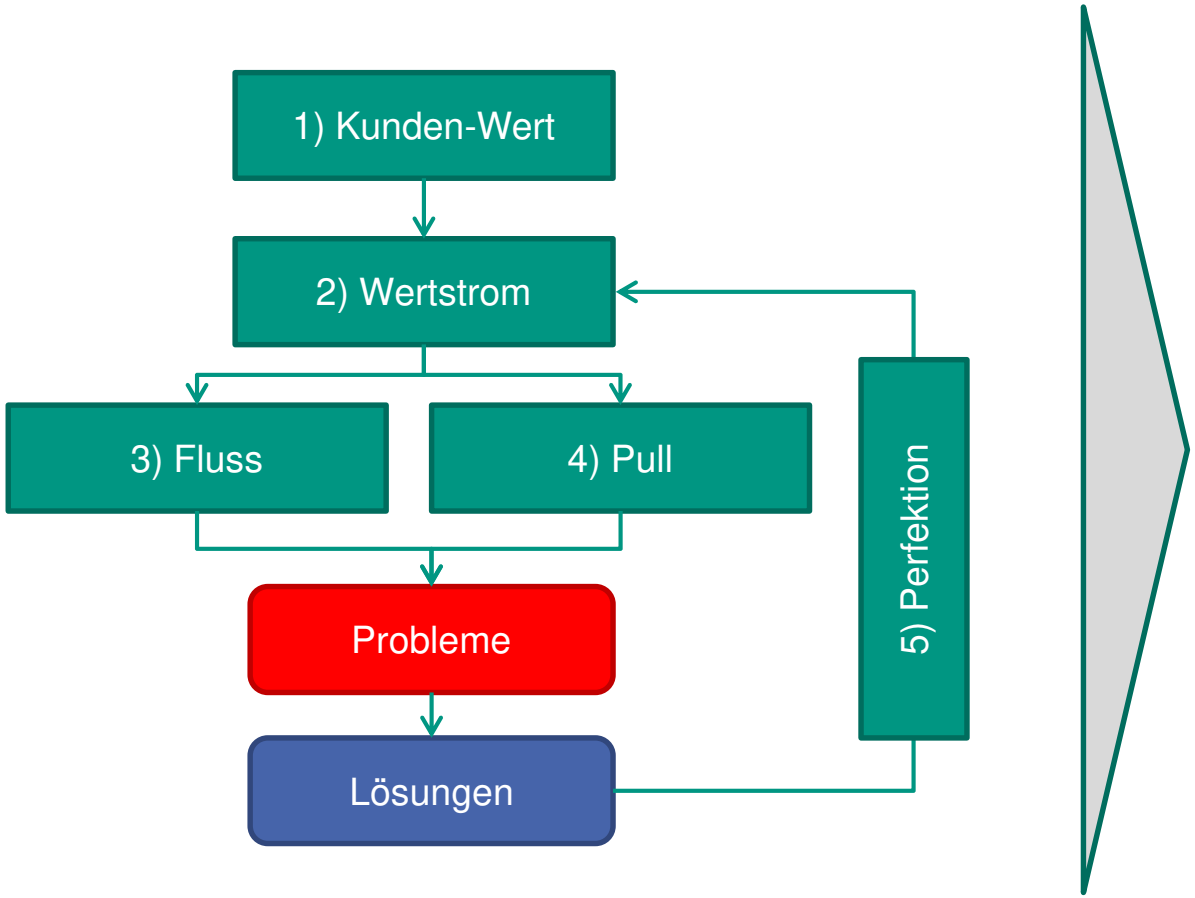
- Beispiel: **Plus/Delta**
- Feedbackkultur



Lean als Managementansatz

5 Grundsätze des „Lean Thinking“

(nach Womack und Jones)



Technologische Dimension

- Fluss
- Pull
- Takt
- Produktionssystem
- Effizienz

Soziale Dimension

- Der Kunde steht im Fokus
- Respekt für Menschen
- Transparenz
- Kultur der Lernbereitschaft
- KVP

Fazit I

- Es gibt immer eine Projektkultur! (Ob Sie wollen oder nicht.)
- Die Kultur wird von gemeinsamen Zielen, Transparenz, den Spielregeln und dem Verhalten der Führungskräfte geprägt.

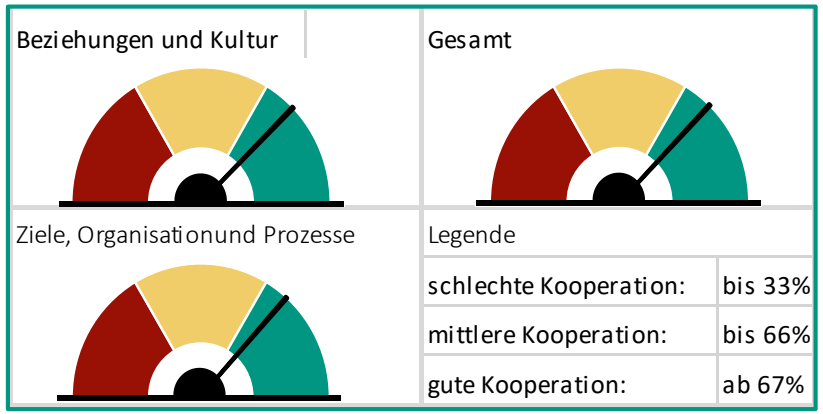
Fazit II

- Lean Management als Philosophie und als methodischer Ansatz unterstützt die erfolgreiche Umsetzung von IPA …

- … und IPA schafft die strukturellen Voraussetzungen für den effektiveren Einsatz von Lean Ansätzen.

Karlsruher Institut für Technologie

Lean Management als Beitrag zur Etablierung der Projektkultur für Modelle der Integrierten Projektabwicklung

Prof. Dr. Shervin Haghsheno
Konferenz Integrierte Projektabwicklung mit Mehrparteienverträgen
Berlin, 26.06.2019

Institut für Technologie und Management im Baubetrieb