munk
IMMOBILIEN

SCHMIDHOCHE®

refine

MUNK YPSILON – FÜR DIE ZUKUNFT KONZIPIERT UND KOLLABORATIV UMGESETZT

Mit der *Firma Matthäus Schmid Bauunternehmen GmbH & Co. KG* verbindet die Refine Projects AG eine jahrelange, erfolgreiche Zusammenarbeit, angefangen, beim Lean-Pilotprojekt im Jahr 2015 aus dem das gemeinsam entwickelte Lean-Projektabwicklungssystem SCHMID*HOCH*E ® hervorgegangen ist.

Jedes neue Projekt, dass das Bauunternehmen zusammen mit Refine realisiert, bedeutet auch neue Herausforderungen, neue Konstellationen und neue Ansatzmöglichkeiten.

Das Ypsilon – Ein Projekt der Munk Bauen & Wohnen GmbH

munk IMMOBILIEN

SCHMIDHOCHE®

refine

Eine spannende Aufgabe erwartete die beiden Teams beim Projekt „MunkY“, einem geplanten zwölfgeschossigen Hochhaus mit Tiefgarage im Zentrum von Ulm.

Für Projektleiter Christian Schick von der Firma Matthäus Schmid ist dieses Projekt neben vielen Besonderheiten auch mit einem hohen Grad an Komplexität in der Umsetzung verbunden: Von der Statik, über die Technik, der besonderen Optik der Metallfassade bis hin zum Tragwerk sowie der Lage, die sich zehn Meter über einer Busspur in enger Stadtzentrumlage befindet, ist dieses Hochhausprojekt alles andere als alltäglich.

Spannend sind aber nicht nur die Anforderungen dieses Bauprojekts für Christian Schick, sondern auch seine erste Begegnung mit dem Thema Lean.
Ohne große Erwartungen ist er an dieses Projekt herangegangen, gespannt, was die Zusammenarbeit mit Refine für ihn und seine Arbeitsweise bedeutet und wie das Ganze funktionieren wird. Die positiven Rückmeldungen von Kollegen, die bereits erfolgreich mit dem Refine-Team zusammengearbeitet haben, machten ihn aber neugierig.
Zwar sei er grundsätzlich immer offen für Neues, aber trotzdem habe er anfangs eher eine kritische Haltung eingenommen und sich die Frage gestellt, ob sich das Lean-Konzept im Baugewerbe wirklich umsetzen lässt – erklärt Christian Schick im Gespräch. Seine Bilanz hört sich dann am Ende sehr positiv an und er ist glücklich über die erfolgreiche Fertigstellung des Projekts.

munk
IMMOBILIEN

SCHMIDHOCHE®

refine

Warum Lean Construction

Der große Vorteil an Lean Construction liegt für ihn als Projektleiter in der von Refine initiierten, kontinuierlichen Kommunikation – was bedeutet, dass die verschiedenen Teams in ständigem Kontakt miteinander stehen und eine Transparenz geschaffen wird, von der alle Beteiligten profitieren.

Bisher hat er oft die Erfahrung gemacht, dass seine Vorgaben immer wieder nicht eingehalten wurden, sich keiner verantwortlich dafür fühlte und es daher auch keine Konsequenzen für die Verfehlungen gab. Anstrengend und nervig für das ganze Projektteam, unnötige Verzögerungen im Bauprozess und ohne jegliche Verbesserungen für die kommenden Projektphasen.
„Meiner Arbeitsweise ist der ständige Austausch mit allen Projektbeteiligten sehr entgegengekommen und es hat sich gezeigt, dass sich im persönlichen Gespräch viele Fragen und Probleme

ganz einfach lösen lassen." berichtet Christian Schick über seine Erfahrungen.
So konnte er sich gut auf die Anwendung des Lean Construction System SCHMIDHOCHE (Schmid hocheffizient) einlassen, stets im Fokus aktiv mitzuwirken und gemeinsam Verbesserungen zu erzielen. Dies bedeutet nicht nur, Leitlinien für das Team zu erstellen, sondern auch die eigene Arbeitsweise kritisch zu hinterfragen und zu schauen, was man selbst zu den angestrebten Verbesserungen beitragen kann. Hinzu kommt die Überzeugungsarbeit bei denjenigen, die eine ablehnende Haltung gegenüber den Lean-Methoden zeigen und die Geduld, bis sich alle eingefunden haben.
Grundsätzlich ist Christian Schick konform, im Bereich der Planung Lean Grundsätze anzuwenden, was große Erleichterungen bei der Verstetigung der Planungsprozesse und bei der Lösung von technischen Problemen mit sich bringt. Schwierigkeiten gab es dagegen bei der tagesgenauen Einplanung von Prozessen, die anfangs für alle sehr ungewohnt waren und zunächst zu einer Abwehrhaltung bei den Planern geführt hatte. Aber auch diese Probleme ließen sich Dank der wöchentlichen Team-Abstimmungen lösen und so konnte jeder Beteiligte nach und nach seinen Weg finden.
Von der teamorientierten Projektabwicklung profitieren alle, denn sowohl Bauleiter, Polier oder Subunternehmen werden stets miteinbezogen und können ganz klar kommunizieren, was sie umsetzen können und was nicht. Anfangs war es für den ein oder anderen Handwerker noch ungewohnt, sich im Team abzustimmen und seine Arbeitsschritte transparent zu machen. Nach und nach sind jedoch alle zu einem eingespielten Team zusammengewachsen.

Die Implementierung von Lean Thinking

An diesem Punkt unterstreicht Projektleiter Schick die Auffassung der Refine Projects AG, die die Integration von Lean Thinking in ein Unternehmen oder in ein Projekt als pädagogische Herausforderung betrachtet. Diese Erfahrung hat auch er gemacht und vergleicht eine Baustelle mit einem Kindergarten – denn einfachste Dinge können oft aufgrund fehlenden gemeinsamen Verständnisses nicht geregelt werden. Und genau hier muss das Lean-System ansetzen und die Beteiligten abholen.
Der kontinuierliche Austausch hilft sehr den Überblick zu behalten, kann aber nur funktionieren, so Schick, wenn alle an einem Strang ziehen. Stellt sich einer quer, dann leidet das ganze Team darunter - eine Tatsache, die man leider noch nicht im Griff hat.
Umso wichtiger empfindet er den respektvollen Umgang miteinander und die Begegnung auf Augenhöhe, aber auch die Einfachheit der angewandten Strategien: *„Jeder soll verstehen, worum es geht, dass niemand ihm etwas „Böses" möchte und er ein wertvolles Teammitglied ist"*, erklärt Christian Schick – eine Forderung, die auch eine wichtige Rolle im Konzept von Refine spielt. Denn die Lean-Arbeitsweise soll für alle von Nutzen sein – gemeinsam, entspannt und wirtschaftlich eine Baustelle hinzubekommen. Dies wird – laut Schick – immer schwieriger, denn die Anforderungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert: sowohl was die technischen Herausforderungen betrifft als auch im Hinblick auf den Preis- und Termindruck und ganz klar in der Qualität des Fachpersonals.

Ohne Teamgedanke, kein Lean

Um auf den Hochhausbau zurückzukommen, so hat sich nach einer anfänglichen Findungsphase ein recht harmonischer Projektverlauf eingespielt, wobei das Team und Christian Schick feststellen mussten, dass es besser funktioniert, wenn die Zügel etwas stärker angezogen werden und die gegeben Spielräume klarer definiert sind. Sie reagierten darauf, indem sie den Meilensteinplan nochmals aufstellten und die Termine neu fixierten: „Zu erkennen, dass der eingeschlagene *„Kuschelkurs"* nicht zum gewünschten Erfolg führt, war für mich eine wichtige Erfahrung und auch Antrieb dafür, das ganze etwas klassischer zu gestalten", so Schick. Wichtig ist ihm dabei allerdings, dass innerhalb der Vorgaben gewisse Spielräume bestehen bleiben und der Teamgedanke stets im Mittelpunkt steht. Jeder muss sich darüber bewusst sein, dass alle Beteiligten von der Mitarbeit, der Zuverlässigkeit wie auch der Transparenz jedes einzelnen abhängig sind. An diesem Punkt bedauert Christian Schick die Tatsache, dass nicht alle Teammitglieder offen für die Lean-Prinzipien waren und die damit verbunden Arbeitsweise annehmen konnten, was sich durch teils fehlende Kommunikation und Transparenz erkennen ließ.
Wäre dies der Fall gewesen, dann hätten einige Unstimmigkeiten verhindert werden können, so seine Überzeugung.
Er geht noch einen Schritt weiter und macht sich Gedanken darüber, in welche Bereiche der Baustelle das Thema Lean auch integriert werden sollte. Handlungsbedarf sieht Christian Schick auf jeden Fall beim Thema *„Baustellensauberkeit"*, was er als *„Dauerbrenner"*bezeichnet – denn eigentlich wäre es so einfach, die Unordnung zu beheben, die die Arbeit oft sehr erschwert. Hier schließt sich für ihn wieder der Kreis, denn Ordnung und Sauberkeit sollten Selbstverständlichkeiten sein, gerade im Hinblick auf den gegenseitigen Respekt im Team.

munk IMMOBILIEN

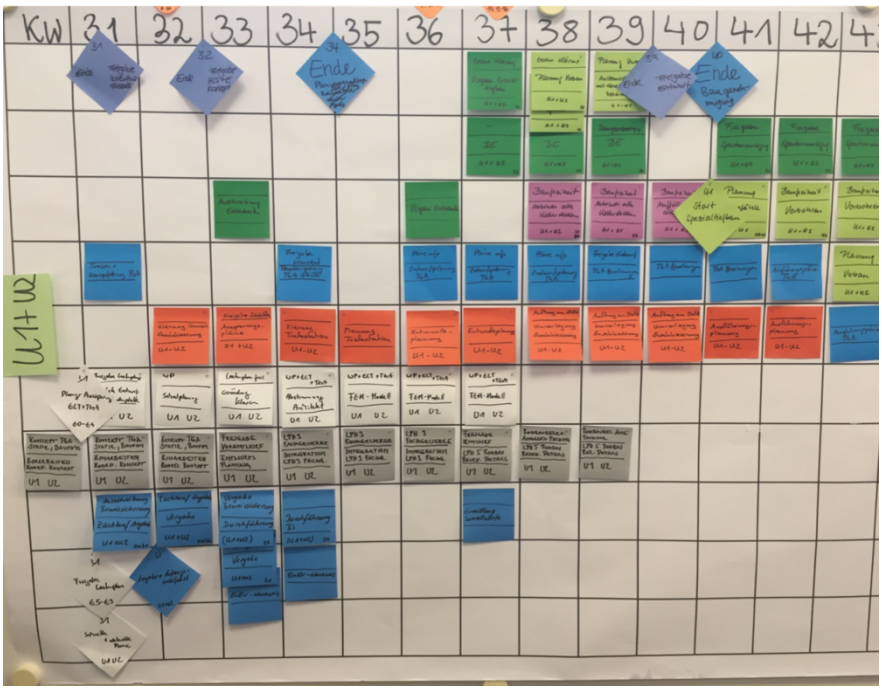
SCHMIDHOCHE®

refine

Der Meilenstein- und Phasenplan

Seine größte Herausforderung, sieht Christian Schick darin, in recht kurzer Zeit mit dem Meilenstein- und Phasenplan alles im Blick zu behalten und dies bei einem sehr schwierigen und umfangreichen Bauprojekt. Für ihn persönlich sind die Besprechungstage stets eine Herausforderung, da er als Ansprechpartner Fragen beantworten, Entscheidungen treffen und Vereinbarungen kontrollieren muss. Dies alles unter einen Hut zu bekommen, stellt für ihn eine anspruchsvolle Aufgabe dar, an der er im Laufe des Projekts aber gewachsen sei, wie er bestätigt. Eine wichtige Erkenntnis für ihn sieht er in der Notwendigkeit, neue Teammitglieder an die Hand zu nehmen, besser abzuholen und ihnen zu erklären, worum es geht und welche Vorteile die Lean-Prinzipien für ihre Arbeit mit sich bringen.

Abbildung 1: Meilenstein- und Phasenplan



REFINE PROJECTS AG | Schelmenwasenstr. 34 Code_n | D-70567 Stuttgart | tel +49 711 887 723 45 | info@refineprojects.com | www.refineprojects.com
Sitz u. Registergericht: Stuttgart HRB-Nr. 752 601 | Vorsitzender des Aufsichtsrats: Prof. Klaus Rössner | Vorstand: Bülent Yildiz; Dr. Claus Nesensohn
Bankverbindung: DKB Deutsche Kredit Bank | IBAN DE37 1203 0000 1036 2803 43 | BIC BYLADEM1001

munk IMMOBILIEN

SCHMIDHOCHE®

refine

Der Schlüssel zum Erfolg

Als besonders wertvoll betrachtet er die Tatsache, dass trotz der ganzen Herausforderungen und Schwierigkeiten keiner mit seinen Problemen allein gelassen wird und diese durch die ständige Kommunikation und das Miteinander gelöst werden können, so dass es bisher keine größeren Rückschläge gab.
Mit eigenen Worten beschreibt Christian Schick Lean Construction und die damit verbunden Vorteile folgendermaßen:

„Im Mittelpunkt steht für mich das miteinander kommunizieren, wodurch das Team nach vorne gebracht wird. Jeder ist dazu angehalten, nicht stur geradeaus zu schauen, sondern auch nach links und rechts zu blicken, was auch gleichzeitig eigenmächtiges Handeln entschärft. Besonders wichtig für mich als Projektleiter ist es, nicht von oben herab zu dirigieren oder den Arbeitern vorzuschreiben, wie sie was zu machen haben. Das Miteinander ist der Schlüssel zum Erfolg: ich profitiere von den Erfahrungen der anderen und sie von meinen. Deshalb sehe ich meine Aufgabe im Koordinieren und dafür Sorge zu tragen, dass alle Rädchen ineinanderlaufen. Notwendig ist dabei, dass jeder den Mehrwert versteht und für sich erkennt, dass die Besprechungen und Planungen keine Zeitverschwendungen sind, sondern helfen, effizienter zu arbeiten.“

Den großen Gewinn an der Arbeit nach der Lean-Methode sieht Christian Schick gerade bei diesem Großprojekt darin, dass viel Stress und unnötiger Schriftverkehr verhindert werden können. Die regelmäßigen Abstimmungen ermöglichen einen besseren Überblick über das Gesamtprojekt und durch frühzeitiges Erkennen von Problemen kann vorrausschauend gehandelt werden.

Er hat für sich die Vorteile von Lean Construction erkannt und so beantwortet Christian Schick die Frage, ob er es sich vorstellen kann, in zukünftigen Bauprojekten auch wieder mit Lean Ansätzen zu arbeiten, klar mit *„ja“*.
Nicht nur die positive Förderung der Zusammenarbeit mit den Nachunternehmen sieht er dabei als großen Vorteil, sondern auch den guten Ruf, den sich die Firma Schmid damit erworben hat.
Einen weiteren positiven Effekt der vorrauschauenden Regelung und Organisation aller Prozesse innerhalb des Lean Construction stellt für Christian Schick die dadurch geschaffene Sicherheit dar, die es ihm als Projektleiter ermöglicht, beruhigter zu fahren.