

Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile

Februar 2022

Herausgeber:

IPA Zentrum – Das Kompetenzzentrum für Integrierte Projektabwicklung (IPA)

c/o KIT TMB, Geb. 50.31

Gotthard-Franz-Str. 3

76131 Karlsruhe

E-Mail: info@ipa-zentrum.de

Website: www.ipa-zentrum.de

Autoren:

Die vorliegende Publikation wurde von den Mitgliedern der Leitung des IPA-Zentrums erarbeitet:

Prof. Dr. Antje Boldt, Dr. Wolfgang Breyer, Prof. Dr. Barbara Dauner-Lieb, Prof. Dr. Shervin Haghsheno, Markus Lentzler, Prof. Stefan Leupertz, Prof. Dr. Patrick Schwerdtner

Zitiervorschlag:

IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) - Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile, 2022

Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile

1. Einleitung

Integrierte Projektabwicklung (IPA) ist ein Projektabwicklungsmodell für anspruchsvolle Bauprojekte, das international seit über 20 Jahren praktiziert und erprobt ist. Ausgestaltungen dieses Modells sind in den USA und Kanada unter der Bezeichnung „Integrated Project Delivery (IPD)“ und in Australien und Finnland unter der Bezeichnung „Project Alliancing“ bekannt.

In Deutschland wird *IPA* seit dem Jahr 2018 von privaten und öffentlichen Bauherren im Rahmen von Pilotprojekten eingesetzt. In der Praxis wird hierbei in Einzelfällen auch die Bezeichnung „Integrierte Projektallianz“ verwendet.

Im Rahmen des Modells der Integrierten Projektabwicklung wird das Ziel verfolgt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Projektbeteiligten in höherem Maße als bei traditionellen Projektabwicklungsmodellen ermöglichen, bei anspruchsvollen Bauvorhaben die Projektziele zu erreichen. Diese Rahmenbedingungen ergeben sich aus einer frühzeitigen Integration wesentlicher Projektbeteiligter, der Einrichtung adäquater Organisations- und Kommunikationsstrukturen, der Ausrichtung der wirtschaftlichen Interessen der Projektbeteiligten auf die Projektziele und der Etablierung einer auf Kollaboration ausgerichteten Projekt- und Vertragskultur.

Die im Folgenden dargestellte Modellbeschreibung von IPA wurde vom IPA-Zentrum entwickelt. Das IPA-Zentrum ist ein Kompetenzzentrum für Integrierte Projektabwicklung und verfolgt als zentrale Plattform das Ziel, Projektbeteiligte in der Bauwirtschaft zu befähigen, mit Modellen der *IPA* anspruchsvolle Bauvorhaben erfolgreich zu realisieren und trägt damit maßgeblich dazu bei, die bauliche Infrastruktur in allen Lebensbereichen der Gesellschaft bedarfsgerecht und ressourcenschonend herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten.

2. Zielsetzung und Herleitung

Zur Beschreibung des IPA-Modells wurden Charakteristika und Modellbestandteile definiert. Die hieraus hervorgehende Modellbeschreibung dient folgenden drei Zielen:

- Allen an *IPA*-Projekten Beteiligten sowie allen am *IPA*-Modell Interessierten wird ein Hilfsmittel zum besseren Verständnis der Integrierten Projektabwicklung (*IPA*) zur Verfügung gestellt.
- Die Modellbestandteile sind zudem als relevante Erfolgsfaktoren für das Gelingen von *IPA*-Projekten zu betrachten.
- Die hier definierten Modellbestandteile dienen zur Abgrenzung des *IPA*-Modells von anderen Projektabwicklungsmodellen in der Praxis.

Die Erarbeitung der Charakteristika und Modellbestandteile erfolgte durch Experten aus Wissenschaft und Praxis. Sie basiert auf deren Erfahrungen aus der Forschung und aus der Implementierung von *IPA*-Modellen in Pilotprojekten. Deren Herleitung war von dem Grundgedanken getragen, dass alle zwingend erforderlichen Bestandteile beinhaltet sein sollten. Zugleich wurde bei der Begriffswahl und der Beschreibung der Charakteristika und Modellbestandteile darauf Wert gelegt, dass ein ausreichend hohes Abstraktionsniveau gegeben ist, um die große Breite konkreter Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis nicht unnötig einzuschränken.

In Kapitel 3 werden die Charakteristika und Modellbestandteile in der Übersicht dargestellt. Kapitel 4 enthält Erläuterungen zu jedem Charakteristikum und zu jedem Modellbestandteil.

3. Übersicht der Charakteristika und Modellbestandteile

Zur Beschreibung des *IPA*-Modells wurden acht Charakteristika und 21 Modellbestandteile definiert. Die Modellbestandteile wurden den acht Charakteristika zugeordnet.

Wie zuvor erläutert sind die Modellbestandteile auch als relevante Erfolgsfaktoren für das Gelingen von *IPA*-Projekten zu betrachten. Daher wird auf ein kumulatives Vorliegen dieser Modellbestandteile Wert gelegt, um Projekte als *IPA*-Projekte einzuordnen. Die nachfolgend dargestellten acht Charakteristika mit den Modellbestandteilen müssen somit allesamt Bestandteil konkreter Ausgestaltungen in der Praxis sein, damit ein Projekt als *IPA*-Projekt eingeordnet werden kann.

Abbildung 1 zeigt in der Übersicht die acht Charakteristika eines *IPA*-Projekts.

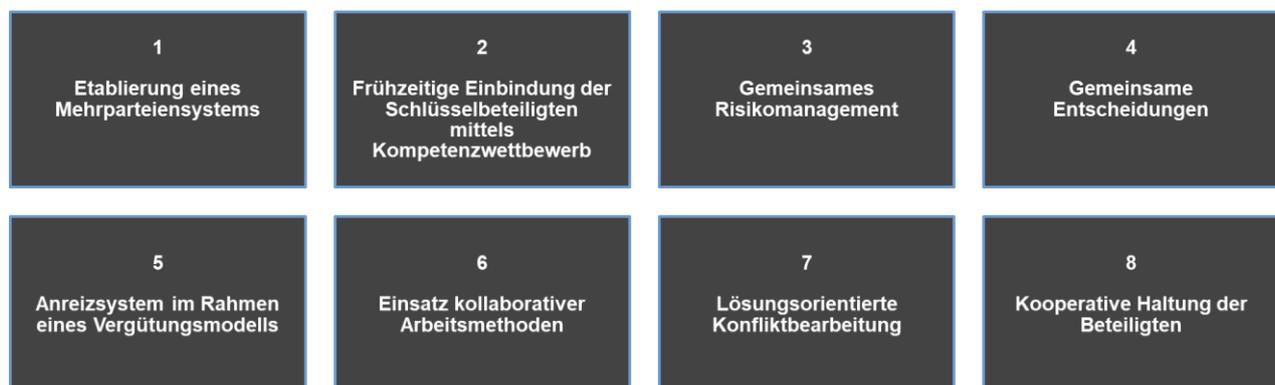


Abbildung 1 Charakteristika der Integrierten Projektabwicklung (*IPA*)

Abbildung 2 zeigt die den acht Charakteristika zugeordneten 21 Modellbestandteile.

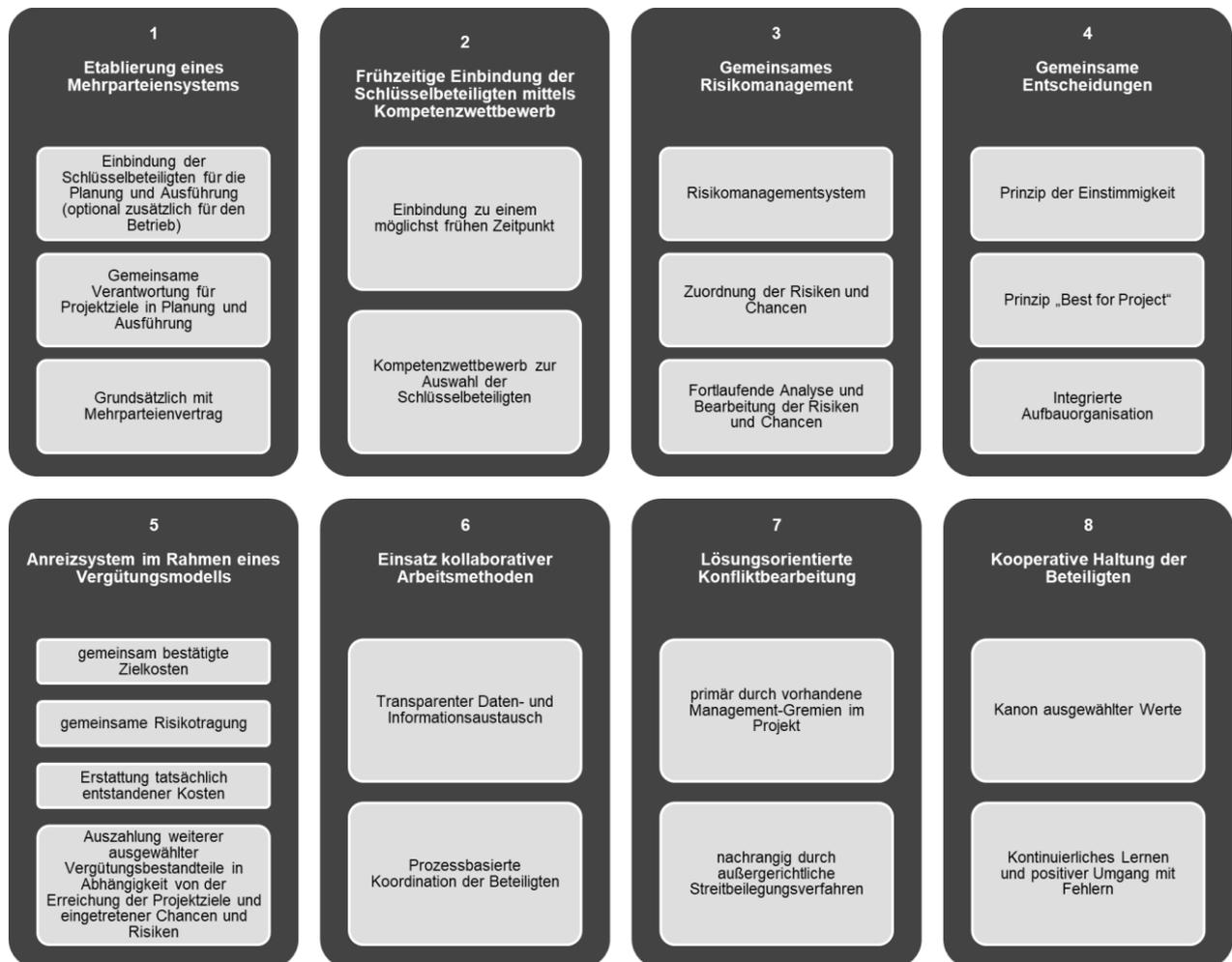


Abbildung 2 Modellbestandteile der Integrierten Projektabwicklung (IPA)

4. Erläuterungen zu den Charakteristika und Modellbestandteilen

Nachfolgend werden im Einzelnen weiterführende Erläuterungen zu den Charakteristika und Modellbestandteilen dargestellt. Dies soll zu einem besseren Verständnis der Modellbeschreibung beitragen.

Charakteristikum 1: Etablierung eines Mehrparteiensystems

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
1. Etablierung eines Mehrparteiensystems	Es handelt sich dann um ein Projekt mit Integrierter Projektabwicklung (IPA), wenn mehr als zwei Beteiligte in die Regeln der Zusammenarbeit integriert sind.
<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Schlüsselbeteiligten für die Planung und Ausführung (optional zusätzlich für den Betrieb) 	Die Schlüsselbeteiligten sind projektabhängig festzulegen. Indikatoren für die Einordnung als Schlüsselbeteiligte sind: <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsumfang der Planungsdisziplin bzw. des Gewerks/der Gewerkegruppe • Einfluss auf den Projekterfolg und Wertschöpfungsbeitrag • Bedeutung der Expertise von Beteiligten für die Produktentwicklung und die Prozessabläufe
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Verantwortung für Projektziele in Planung und Ausführung 	Zu Beginn der Zusammenarbeit erfolgt die Verständigung auf gemeinsame Projektziele auf Basis des Bedarfs. Anteile der Vergütung sind abhängig von der Erreichung gemeinsamer Projektziele. Grundsätzlich erbringt jeder Partner die ihm zugewiesenen Leistungen. Die gemeinsame Verantwortung wird insoweit begründet, wie dies für das Erreichen der Projektziele förderlich ist.
<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich mit Mehrparteienvertrag 	Die vertragsrechtliche Gestaltung der Regelungen für IPA erfolgt grundsätzlich im Rahmen eines Mehrparteienvertrages.

Charakteristikum 2: Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerb

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
2. Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerb	Die Einbindung der Schlüsselbeteiligten in das Projekt sollte so früh wie möglich auf Basis eines Kompetenzwettbewerbs erfolgen.
➤ Einbindung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt	Je früher die Einbindung erfolgt, desto größer sind die Potenziale für die Erreichung der Projektziele. Grundsätzlich muss der Zeitpunkt der Einbindung die gemeinsame Entwicklung von Zielkosten für die Erreichung der Projektziele, ermöglichen.
➤ Kompetenzwettbewerb zur Auswahl der Schlüsselbeteiligten	Im Rahmen des Auswahlverfahrens sollen die fachliche Kompetenz und die Fähigkeiten im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team im Vordergrund stehen. Daneben sind Vergütungsparameter ein weiterer Bestandteil der Auswahlkriterien.

Charakteristikum 3: Gemeinsames Risikomanagement

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
3. Gemeinsames Risikomanagement	Der Zweck besteht darin, die Risiken und Chancen des Projekts frühzeitig gemeinsam zu identifizieren, zu evaluieren und zu managen.
➤ Risikomanagementsystem	Ein projektspezifisches Risikomanagementsystem regelt die Methodik zur Identifizierung und Bewertung von Risiken und Chancen.
➤ Zuordnung der Risiken und Chancen	Das Risikomanagementsystem bietet die Grundlage für eine angemessene Zuordnung der Risiken und Chancen an einzelne Partner, an alle gemeinsam oder an den Bauherrn.
➤ Fortlaufende Analyse und Bearbeitung der Risiken und Chancen	Während des Projekts werden Risiken und Chancen gemeinsam und regelmäßig analysiert. Dabei werden die Bewertungen an den jeweiligen Kenntnisstand angepasst und Maßnahmen einvernehmlich abgestimmt.

Charakteristikum 4: Gemeinsame Entscheidungen

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
4. Gemeinsame Entscheidungen	Aufgrund der gemeinsamen Verantwortung für die Projektziele müssen auch Entscheidungen im Projekt gemeinsam getroffen werden.
➤ Prinzip der Einstimmigkeit	Das Prinzip der Einstimmigkeit (als Grundsatz) bei Entscheidungen untermauert die gemeinsame Verantwortung für die Projektziele und die Gleichrangigkeit der Partner.
➤ Prinzip „Best for Project“	Die Beteiligten müssen sich stets vom Grundsatz leiten lassen, dass alle Entscheidungen die Erreichung der gemeinsam vereinbarten Projektziele fördern.
➤ Integrierte Aufbauorganisation	<p>Zur Umsetzung der o.g. Prinzipien wird eine integrierte Aufbauorganisation im Projekt eingeführt:</p> <p>Alle relevanten Projektentscheidungen im Rahmen der Projektziele werden auf Projektebene getroffen. Dazu wird ein Projektmanagement-Team mit den erforderlichen Entscheidungsbefugnissen eingesetzt. Das Projektmanagement-Team organisiert die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf der Arbeitsebene als Grundlage für gemeinsame Entscheidungen.</p> <p>Außerhalb der operativen Projektorganisation wird ein Gremium auf Management-Ebene der beteiligten Partner eingesetzt (z.B. Senior Management Team).</p>

Charakteristikum 5: Anreizsystem im Rahmen eines Vergütungsmodells

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
5. Anreizsystem im Rahmen eines Vergütungsmodells	Das Anreizsystem soll im Rahmen eines Vergütungsmodell die Ausrichtung des Verhaltens der Beteiligten auf die Erreichung der Projektziele gewährleisten.
➤ gemeinsam bestätigte Zielkosten	<p>Auf Basis der vom Bauherrn vorgegebenen Projektziele (Bedarf, Termin, Budget, ...) werden im Rahmen von deren Konkretisierung hin zu den Leistungszielen die Zielkosten von allen Partnern bestätigt.</p> <p>Die Zielkosten beinhalten bei allen beteiligten Planungs- und Bauunternehmen die</p> <ul style="list-style-type: none"> • voraussichtlichen Kosten zur Umsetzung des Projekts (Direkte Kosten) • die Geschäftskosten • die bewerteten Risiken und Chancen • die Gewinne <p>Die Zielkosten beziehen sich auf alle Kosten, die erforderlich sind, um die Projektziele zu erreichen, mit Ausnahme der Risiken, die dem Bauherrn zugeordnet werden.</p>
➤ gemeinsame Risikotragung	Eintretene Risiken werden, sofern sie nicht dem Bauherrn zugeordnet wurden, in Form der tatsächlich entstehenden Kosten abgerechnet.
➤ Erstattung tatsächlich entstandener Kosten	Der Bauherr erstattet alle direkten Kosten der Leistungserbringung, die im jeweiligen eigenen Betrieb (Eigenkosten) oder durch Inanspruchnahme der Leistungen Dritter (Fremdkosten) entstehen.
➤ Auszahlung weiterer ausgewählter Vergütungsbestandteile in Abhängigkeit von der Erreichung der Projektziele und eingetretener Chancen und Risiken	Die Auszahlung von ausgewählten Vergütungsbestandteilen (z. B. Gewinne und ggfs. Geschäftskosten - teilweise oder in Gänze) hängen von dem Erfüllungsgrad zuvor definierter gemeinsamer Projektziele sowie dem Eintritt identifizierter Risiken und Chancen ab.

Charakteristikum 6: Einsatz kollaborativer Arbeitsmethoden

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
6. Einsatz kollaborativer Arbeitsmethoden	Für eine effektive Zusammenarbeit im Projektteam werden Projektmanagement- und Arbeitsmethoden eingesetzt, die in hohem Maße Transparenz und Kollaboration fördern (bspw. BIM und Lean Management).
➤ Transparenter Daten- und Informationsaustausch	Es müssen Strukturen, Prozesse und eine geeignete Infrastruktur etabliert werden, um einen transparenten und effektiven Daten- und Informationsaustausch zu gewährleisten.
➤ Prozessbasierte Koordination der Beteiligten	Auf Basis gemeinsam erarbeiteter Prozesse, werden von den Beteiligten die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die Zusammenarbeit im Projektteam zu koordinieren.

Charakteristikum 7: Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
7. Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung	Im Projekt sind Mechanismen und Verfahren vorzusehen, die das Wertschöpfungspotenzial von Konflikten nutzen und eine möglichst schnelle und konstruktive Konfliktbearbeitung anstreben.
➤ primär durch vorhandene Management-Gremien im Projekt	Entstehende Konflikte im Team werden zunächst in den eingesetzten Managementebenen bearbeitet und einer Lösung zugeführt.
➤ nachrangig durch außergerichtliche Streitbeilegungsverfahren	Sofern auf den eingesetzten Managementebenen keine einvernehmliche Lösung erreicht wird, werden Konfliktlösungsverfahren mit Einbindung externer Streittlöser angewandt, die bereits im Vertrag verankert sind.

Charakteristikum 8: Kooperative Haltung der Beteiligten

Charakteristikum / Konstitutive Modellbestandteile	Erläuterung
8. Kooperative Haltung der Beteiligten	Die Verständigung und die Ausrichtung des Verhaltens auf gemeinsame Werte, die die Zusammenarbeit des Projektteams stärken, ist zwingende Voraussetzung für das Gelingen von <i>IPA</i> .
➤ Kanon ausgewählter Werte	Werte, die Zusammenarbeit in Teams fördern sind u.a.: Offenheit und Transparenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Wertschätzung und Respekt für Menschen, gegenseitige Unterstützung.
➤ Kontinuierliches Lernen und positiver Umgang mit Fehlern	Die Projektkultur soll kontinuierliches Lernen fördern und einen offenen Umgang mit Fehlern gewährleisten und dadurch die Suche nach Lösungsansätzen unterstützen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Mit der vorliegenden Ausarbeitung wird erstmals im deutschsprachigen Raum eine Beschreibung des Projektabwicklungsmodells *IPA* vorgenommen. Sie ist als Beitrag des IPA-Zentrums zu betrachten, in einer frühen Phase der praktischen Anwendung des *IPA*-Modells, ein gemeinsames Verständnis in der Wissenschaft und in der Praxis zu entwickeln. Dazu dienen die entwickelten und hier beschriebenen Charakteristika und Modellbestandteile von *IPA*. Es wird an dieser Stelle nochmals betont, dass alle Modellbestandteile kumulativ vorliegen müssen, um Projekte als *IPA*-Projekte einzuordnen. Alle den Charakteristika zugeordneten 21 Modellbestandteile müssen somit Bestandteil konkreter Ausgestaltungen im jeweiligen Projekt sein.

Zugleich soll mit dieser Publikation ein Beitrag dazu geleistet werden, dass eine klare Einordnung von Bauprojekten dahingehend vorgenommen werden kann, ob es sich tatsächlich um *IPA*-Modellen handelt. Diese Einordnung ist sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft von großer Bedeutung, um zielgerichtete Erkenntnisse aus den Erfahrungen von *IPA*-Projekten ableiten zu können.

Zuletzt geben die Modellbestandteile Anwendern in der Praxis einen wichtigen Rahmen, um sicherzustellen, dass *IPA*-Projekte über die bestmöglichen Rahmenbedingungen verfügen, um anspruchsvolle Bauvorhaben erfolgreich zu realisieren.