



**Integrierte Projektabwicklung (IPA) –**

**Charakteristikum 8:**

**Kollaborative Projektkultur in IPA-Projekten**

**Herausgeber:**

IPA Zentrum  
c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb  
Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31  
76131 Karlsruhe  
info@ipa-zentrum.de  
www.ipa-zentrum.de

**Autoren:**

Das vorliegende Dokument wurde von der Fachgruppe „Kultur & Organisation“ des IPA Zentrums unter Leitung von Dr. Nina Rodde und Johannes Kresimon erarbeitet.

Folgende Personen haben an der Erarbeitung der Inhalte mitgewirkt:

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Hans-Jörg Niemeck | Karen Ludewig     |
| Ray Bertschler    | Lucas Mees        |
| Gerhard Herbers   | Dr. René Huppertz |
| Johannes Kresimon | Dr. Nina Rodde    |
| Cliff Kürschner   | Stephanie Utz     |

**Zitiervorschlag:**

IPA Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 8: Kollaborative Projektkultur in IPA-Projekten, 2024

Stand März 2024

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2 Kollaborative Projektkultur bei IPA-Projekten</b> .....                                | <b>6</b>  |
| 2.1 Warum eine kollaborative Projektkultur definieren? .....                                | 6         |
| 2.2 Definition von Kultur.....  | 6         |
| 2.3 Was ist eine kollaborative Projektkultur? Von den Projektzielen zur Projektkultur ..... | 7         |
| 2.4 Workshop zur Definition der kollaborativen Projektkultur .....                          | 10        |
| <b>3 Kernbotschaften</b> .....  | <b>12</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |   |
|--|---|
| Abbildung 1: IPA Charakteristika .....   | 5 |
| Abbildung 2: Projekt-, Führungs- und Arbeitskultur im Projekt als Schnittmenge der Organisationskulturen ..... | 6 |
| Abbildung 3: Von den Projektzielen zur Kulturdefinition .....  | 7 |
| Abbildung 4: Unternehmenskulturmodell nach Denison .....   | 9 |
| Abbildung 5: Der Weg zur kollaborativen Projektkultur .....  | 9 |

# 1 Einleitung

Die Kultur im Projekt bestimmt im Wesentlichen das Handeln der am Projekt Beteiligten – und umgekehrt. Integrierte Projektabwicklung, Mehrparteienverträge, lösungsorientierte Konfliktbearbeitungen und eine kooperative Haltung aller Beteiligten können nur bei einer kollaborativen Projektkultur gelingen.

In diesem Teilprodukt werden die Aspekte des achten Charakteristikums „Kooperative Haltung der Beteiligten“ des IPA-Modells erläutert.



Abbildung 1: IPA Charakteristika<sup>1</sup>

Das Etablieren und Bewahren einer kollaborativen Projektkultur ist kein Selbstläufer und kann nicht delegiert werden. Deshalb ist es wichtig, dass das Projektteam zu Beginn des Projektes die „kollaborative Projektkultur“ definiert und über die Projektlaufzeit aufrechterhält. Dafür braucht es Methoden und Kompetenzen sowie die Offenheit aller Beteiligten.

Inhalte dieser Publikation sind:

- Warum brauchen wir eine IPA-spezifische Projektkultur?
- Was ist Kultur?
- Wie kann eine kollaborative IPA-spezifische Projektkultur aussehen?
- Wie kann eine kollaborative IPA-spezifische Projektkultur entwickelt werden?
- Workshop zur Entwicklung einer kollaborativen Projektkultur
- Vom Wert zur Verhaltensbeschreibung

In dieser Publikation werden Grundlagen dargestellt, die hilfreich sind, den Nutzen einer kollaborativen Projektkultur zu verstehen. Es wird aufgezeigt, welche Hilfsmittel genutzt werden können, um eine kollaborative Projektkultur zu entwickeln – in den Teilprodukten 2 und 3 wird behandelt, wie diese zu implementieren und im Projektlauf aufrecht zu erhalten ist.

Weitere noch zu entwickelnde Teilprodukte sind: Wie kann die entwickelte kollaborative Projektkultur implementiert werden und wie kann sichergestellt werden, dass die Sollkultur im Projekt gelebt wird? Eine weitere Publikation der Fachgruppe „Kultur & Organisation“ des IPA Zentrums setzt sich darüber hinaus mit dem Thema Konfliktprävention/-bearbeitung in IPA-Projekten auseinander.

<sup>1</sup> IPA-Zentrum (Hrsg.): Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile, 2022.

## 2 Kollaborative Projektkultur bei IPA-Projekten

### 2.1 Warum eine kollaborative Projektkultur definieren?

Jedes Planungs- bzw. Bauprojekt hat eine Projektkultur, die, wie in Abbildung 2 dargestellt, als Schnittmenge auf Werten der Unternehmens-, Führungs- und Arbeitskulturen der beteiligten Partner/Organisationen aufbaut. Die Schnittmenge ist in Abbildung 2 dargestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Unternehmens-, Führungs- und Arbeitskulturen der beteiligten Partner/Organisationen ist daher grundsätzlich keine einheitliche, kollaborative Projektkultur zu erwarten.

Deshalb muss bei den Projektbeteiligten die (uneingeschränkte) Bereitschaft bestehen, eine Projektkultur gemeinsam zu entwickeln, zu akzeptieren und dann mit Leben zu füllen, als Grundlage für eine kollaborative Zusammenarbeit.

Die Grundwerte eines jeden IPA-Projekts – wie z.B. Vertrauen, Offenheit und Transparenz – stellen dabei die Voraussetzung und somit Bedingung für eine kollaborative Projektkultur dar.

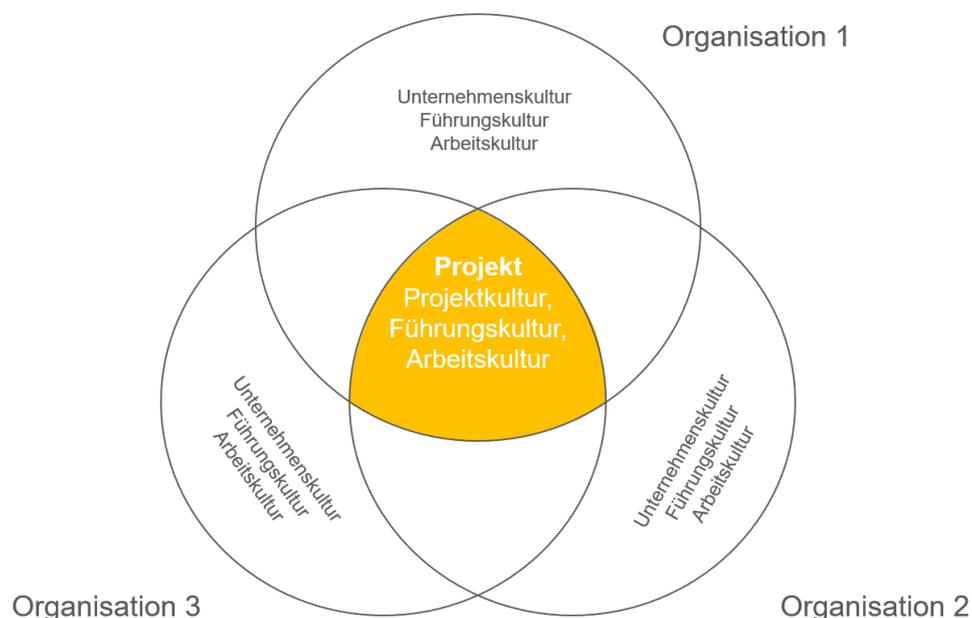


Abbildung 2: Projekt-, Führungs- und Arbeitskultur im Projekt als Schnittmenge der Organisationskulturen

### 2.2 Definition von Kultur

Kultur kann als die Gesamtheit der charakteristischen Lebensweisen, Wertesysteme und Verhaltensnormen definiert werden, die eine Gruppe von Menschen kennzeichnen und die sie von anderen Gruppen unterscheiden. Kultur manifestiert sich somit in den von Menschen geschaffenen Artefakten, sozialen Strukturen und kommunikativen Praktiken, die über Generationen hinweg entwickelt und vererbt werden. Dies steht im Gegensatz zu Phänomenen der natürlichen Welt, die nicht durch menschliche Intervention entstanden sind.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, MA: Peabody Museum.

Im Kontext der Unternehmenskultur wird diese als ein Set von gemeinsamen Überzeugungen, Werten und Praktiken verstanden, die die Art und Weise prägen, wie ein Unternehmen operiert und wie sich seine Mitglieder verhalten. Unternehmenskultur entwickelt sich über einen langen Zeitraum und gilt als relativ stabil, obwohl sie in Unternehmen, die auf Innovation und Anpassungsfähigkeit (IPA) ausgerichtet sind, einem kontinuierlichen Wandel unterliegen kann, um sich an verändernde Marktbedingungen oder interne Dynamiken anzupassen.<sup>3</sup>

Projektkultur hingegen bezieht sich auf die spezifische Kultur, die innerhalb eines Projektkontextes existiert, und wird durch die gemeinsamen Werte, Wissensbestände, Erfahrungen und Traditionen der Projektteilnehmer sowie deren Wahrnehmungen und Interaktionen innerhalb des Projektumfelds geprägt. Die Entwicklung einer einheitlichen Projektkultur erfordert die Angleichung dieser Elemente, wobei der Reifegrad der beteiligten Personen – verstanden als eine Kombination aus Motivation und Fähigkeiten – eine wesentliche Rolle spielt. In dieser Hinsicht kann Projektkultur als eine Synthese aus Führungs- und Arbeitskultur angesehen werden.<sup>4</sup>

Die Führungskultur innerhalb eines Unternehmens oder Projekts ergibt sich aus den kumulativen Führungsstilen und -praktiken der beteiligten Unternehmen und Führungskräfte. Effektive Führung ist durch transparente, ehrliche und zeitnahe Kommunikation gekennzeichnet, unterstützt durch flache Hierarchien und die Förderung offener Diskussionen. Die Führungskultur wird daher maßgeblich durch die übergeordnete Unternehmenskultur, den individuellen Führungsstil der Führungskräfte, die Motivation der Mitarbeiter und deren persönliche Einstellungen beeinflusst.<sup>5</sup>

## 2.3 Was ist eine kollaborative Projektkultur? Von den Projektzielen zur Projektkultur

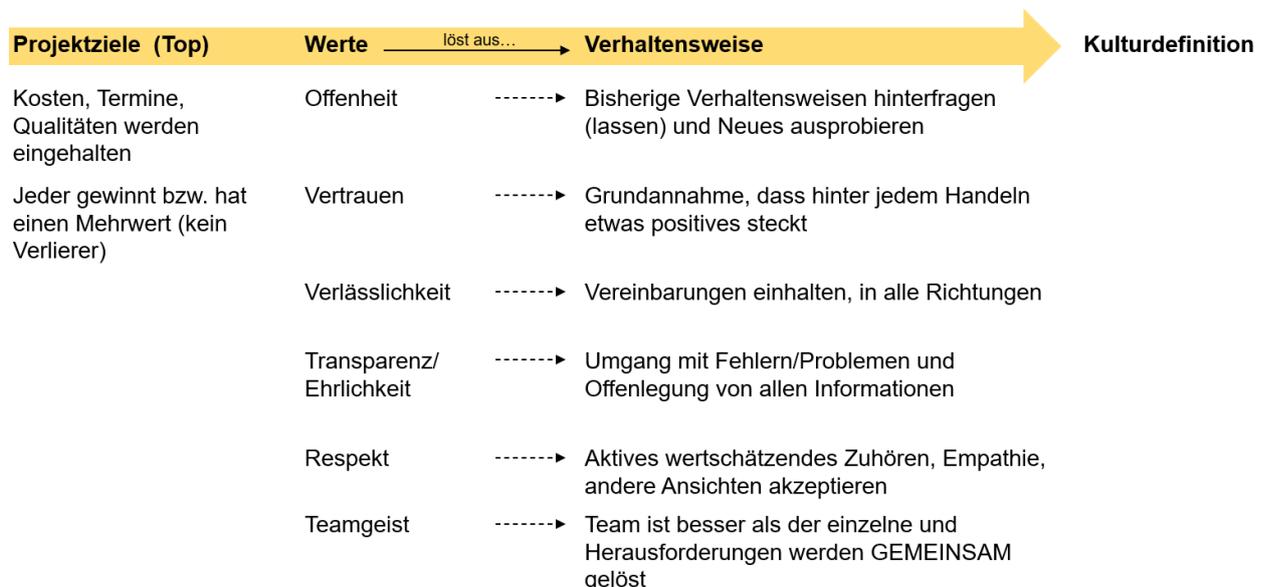


Abbildung 3: Von den Projektzielen zur Kulturdefinition

<sup>3</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>4</sup> Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

<sup>5</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Die Projektziele verkörpern Werte wie Offenheit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Transparenz, Ehrlichkeit, Respekt und Teamgeist, die jeweils spezifische Verhaltensweisen hervorrufen. Diese Verhaltensweisen wiederum gestalten die Projektkultur. Der Prozess von den Projektzielen zu der Kulturdefinition ist in Abbildung 3 dargestellt.

Die folgende Auswahl von Merkmalen ist in diesem Zusammenhang für IPA-Projekte von Bedeutung:

- Kooperation, Kollaboration
- Kompromissbereitschaft
- Gemeinsames Lernen, Lernbereitschaft
- Wissen teilen
- Offen, ehrlich, transparent, verbindlich
- Konstruktive offene Gesprächskultur
- Konstruktives Feedback als Normalität
- Veränderungsbereit, Weiterentwickeln
- Wertschätzende Wahrnehmung
- Integrationsfähig
- Partizipativ
- Beharrlichkeit
- Authentizität
- Diversity-Kompetenz
- Verbindlichkeit
- Nachhaltigkeit
- Arbeitskultur
- Innovativ

Die folgenden Voraussetzungen sind für eine kollaborative Projektkultur maßgeblich:

Unternehmenskultur:

- Wird bestimmt durch gemeinsam definierte Ziele und wertebasiertes Handeln.
- Stabile soziale Beziehungen werden aufgebaut und gelebt.

Projektkultur:

- Basiert auf gemeinsam entwickelten Zielen und daraus resultierender Werte und Verhaltensweisen.

Führungskultur:

- Möglichmacher/„Diener“ für Teamperformance/Raum für Weiterentwicklung.
- Führungsteam schafft die besten Voraussetzungen für Teamperformance.
- Aufgabenbasierte Führung statt Hierarchie.
- Offene Kommunikationswege zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.
- Feedback und Input zu Arbeitsprozessen und Projekten geben, annehmen und umsetzen.

Eine kollaborative Projektkultur in IPA-Projekten bedeutet die Bereitschaft zur Veränderung und Weiterentwicklung, um das bestmögliche Projektergebnis zu erreichen und alle Projektpartner stärker zu machen (anstatt dem kleinsten gemeinsamen Nenner).

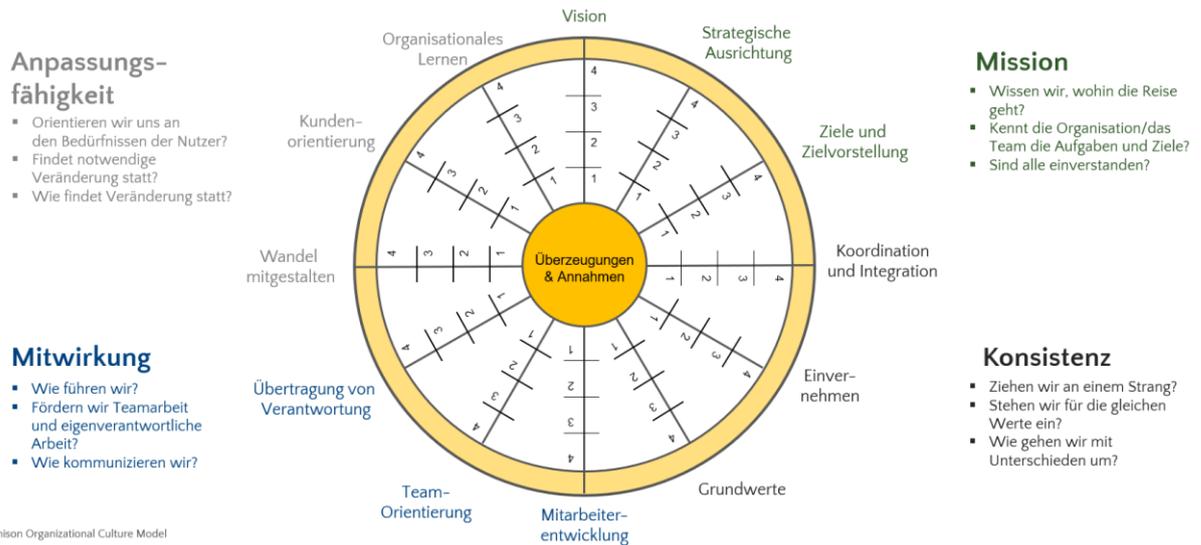


Abbildung 4: Unternehmenskulturmodell nach Denison<sup>6</sup>

Das in Abbildung 4 dargestellte Unternehmenskulturmodell nach Denison definiert vier Leistungsmerkmale einer effektiven Organisation: Anpassungsfähigkeit, Mitwirkung, Mission und Konsistenz. Im Mittelpunkt des Modells stehen die „Überzeugungen und Annahmen“ der Mitarbeiter als fest verankerte Aspekte der Unternehmensidentität.<sup>7</sup>

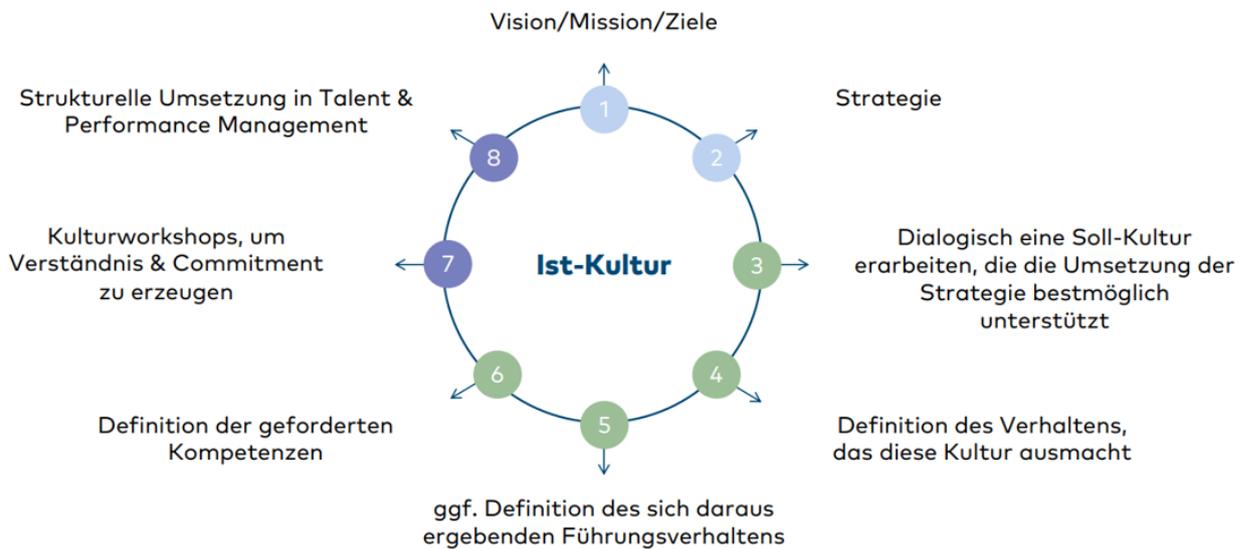


Abbildung 5: Der Weg zur kollaborativen Projektkultur<sup>8</sup>

Der Weg zur Etablierung einer Ist-Kultur führt, wie in Abbildung 5 dargestellt, in acht Schritten von der Definition der Vision/Mission/Ziele hin zur Durchführung von Kulturworkshops und zur strukturellen Umsetzung der Kultur im Talent & Performance Management.

<sup>6</sup> The Denison Organizational Culture Model

<sup>7</sup> Denison Consulting LLC, 2019, <http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>

<sup>8</sup> Entwickelt von der Peter Knapp GmbH

## 2.4 Workshop zur Definition der kollaborativen Projektkultur

Die Durchführung von Workshops dient der Etablierung einer kollaborativen Projektkultur. Im Folgenden wird ein mögliches Konzept für die Rahmenbedingungen und den Ablauf eines solchen Workshops vorgestellt.

### Rahmenbedingungen:

- Zeitpunkt des Workshops: Unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung der IPA-Partner
- Ziel des Workshops: Entwickeln einer gemeinsamen IPA-Projektkultur im Diskurs (Werte, Definitionen, Verhalten)
- Teilnehmer: Grundsatz ist, größtmögliche Beteiligung, SMTs, PMTs, PITs und alle zu dem Zeitpunkt schon bekannten Projektbeteiligten der Allianzpartner (keine Nachunternehmer)
- Entscheidung über Projektkultur: PMT, bei Änderungswünschen zurück ins Team geben
- Leitung des Workshops: Moderator mit IPA-Verständnis
- Zeitlicher Rahmen: 2 x 3 h ggf. an zwei aufeinanderfolgenden Tagen

### Ablauf des Workshops (Teil 1 – Werte):

#### 1. Plenum

- Eröffnung (Kultur zielt dazu, Businessziele zu erreichen)
- Was sind die gemeinsamen Ziele?

#### 2. Kleingruppen (ca.10 Personen)

- Vorstellungsrunde (in Kleingruppen)
- Auswahl Moderator und Verteilung von Rollen
- Einlesen in Unterlagen
- Welche Werte sind die wichtigsten, um die Projektziele zu erreichen?
  - Einzelreflektion zu Werten
  - Vorstellen in der Gruppe und Konsens (z.B. Scoren) finden
  - Ergebnis dokumentieren

#### 3. Plenum:

- Vorstellung der Ergebnisse der Kleingruppen (3min)
- Zusammenführen der Ergebnisse durch PMT oder eine kleine definierte Projektgruppe „Kultur“
- Reduzierung auf 6 Werte

### Ablauf des Workshops (Teil 2 – Definition und Verhalten):

#### 4. Plenum

- PMT stellt zusammengeführte Werte vor

#### 5. Arbeitsgruppen (andere Konstellationen)

- Feedback zu den Vorgestellten Werten. Werte OK oder ggf. dringende Anpassungen?

- Ausarbeiten der Definitionen (2 Sätze) und 3 Verhaltensbeschreibungen je 1 Satz

6. Plenum

- Ergebnisse vorstellen

7. Zusammenführen der Ergebnisse (analog Zusammenfassung wie Teil 1)

8. Kommunikation der Ergebnisse ins Team (geeignetes Medium finden!)

### 3 Kernbotschaften

Folgende Kernbotschaften können in Bezug auf eine kollaborative Projektkultur in IPA-Projekten zusammengefasst werden:

- Eine „gute“ Projektkultur ist essenziell für eine erfolgreiche Projektabwicklung.
- Eine IPA spezifische Projektkultur kann nicht von oben herab delegiert werden, sondern muss aus dem Team heraus entstehen, vom Team gewollt und gelebt werden.
- Die Entwicklung, Implementierung und Aufrechterhaltung der Projektkultur ist „Arbeit“ und kein Selbstläufer. Viele über lange Zeiten erlernte Verhaltensmuster müssen „verlernt“ werden.
- Im Projektverlauf muss kontinuierlich reflektiert werden, ob gegebenenfalls Anpassungen erforderlich sind, um die gemeinsam erarbeitete IPA spezifische Projektkultur aufrechtzuerhalten.
- Die Charakteristika von IPA bieten die Grundlage, eine gute IPA-spezifische Projektkultur zu entwickeln und zu leben.



## **Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Charakteristikum 8: Kollaborative Projektkultur in IPA-Projekten**

Herausgeber:

IPA Zentrum

c/o KIT Institut für Technologie und Management im Baubetrieb

Gotthard-Franz-Str. 3 (Am Fasanengarten), Geb. 50.31

76131 Karlsruhe

[info@ipa-zentrum.de](mailto:info@ipa-zentrum.de)

[www.ipa-zentrum.de](http://www.ipa-zentrum.de)