

Positionspapier IPA-Zentrum und DVP

22.04.2024

Projektmanagement in Bauprojekten mit Integrierter Projektentwicklung (IPA)

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Integrierte Projektentwicklung (IPA) ist ein **international bewährtes Projektentwicklungsmodell** für komplexe Bauvorhaben, das seit 2018 in Deutschland angewendet wird. Das IPA-Zentrum hat acht Charakteristika und 21 Modellbestandteile definiert, die IPA beschreiben.¹

Im Kern wird bei IPA das **Ziel** verfolgt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Projektbeteiligten in höherem Maße als bei traditionellen Projektentwicklungsmodellen ermöglichen, die Projektziele bei anspruchsvollen Bauvorhaben 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.²

Aktuell³ wurden 17 abgeschlossene oder laufende⁴ IPA-Projekte mit unterschiedlichen Nutzungsarten in Deutschland identifiziert.⁵ Weitere Projekte befinden sich in der Vorbereitungsphase.

Auf Basis der ersten Erfahrungen aus abgeschlossenen und laufenden IPA-Projekten stellt sich eine Reihe von **Fragen im Hinblick auf die Erfüllung der Projektmanagementaufgaben** in diesen Projekten als auch im Hinblick auf ihre Projektstrukturen. Zudem entstehen in IPA-Projekten neue Rollen bzw. verändern sich vorhandene Rollen mit engem Bezug zum Thema Projektmanagement.

Das vorliegende gemeinsame **Positionspapier von IPA-Zentrum und DVP** verfolgt das Ziel, eine **Einordnung** hinsichtlich wesentlicher Fragen und Aufgabenstellungen des Projektmanagements in IPA-Projekten vorzunehmen. Es richtet sich insbesondere an Bauherrenorganisationen, vom Bauherrn ausgewählte IPA-Partner sowie Anbieter von Projektmanagement- und Coaching-Leistungen.

2. Beitrag des Projektmanagements zum Erfolg von IPA-Projekten

Ein gutes und **professionelles Projektmanagement** von Beginn an gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Bauprojekten. Dies gilt auch bei IPA-Projekten, da IPA insbesondere regelmäßig bei komplexen Bauvorhaben zum Einsatz kommt.

Eine **wichtige Aufgabe eines Bauherrn** zu Beginn des Projekts ist die Erarbeitung eines Konzepts für die Umsetzung der erforderlichen Projektmanagementaufgaben. Dabei müssen Bauherren kritisch die eigenen Ressourcen und Kompetenzen für Projektmanagementaufgaben reflektieren und dies in die Konzeption einfließen lassen.

1 Vgl. <https://ipa-zentrum.de/nachschlagewerk/charakteristika/>

2 Vgl. <https://ipa-zentrum.de/wissen/>

3 Stand Juli 2023

4 Projekt befindet sich mindestens in der Phase der Partnerauswahl.

5 Vgl. <https://lean-ipd.de/ipa-projekte/>

Bereits in der Phase der Vorbereitung von IPA-Projekten, und damit weit vor der Auswahl der IPA-Partner, müssen wesentliche Projektmanagementaufgaben erfüllt werden. Sofern Bauherren ganz oder teilweise nicht über eigene Ressourcen, Kompetenzen und/oder Erfahrungen für die Erledigung dieser Aufgaben verfügen, bietet es sich an, auf **kompetente externe Anbieter von Projektmanagementleistungen** zurückzugreifen.

3. Begriffsverständnis im Kontext vorhandener Definitionen des DVP

Projektmanagement im weiten Sinne ist entsprechend DIN 69901-5:2009-01 die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“. Nach Definition des DVP⁶ umfasst Projektmanagement sowohl die meist intern zur Verfügung gestellte Projektleitung als auch die meist extern beauftragte Projektsteuerung. Projektmanagement in diesem Sinne ist also die Summe von Projektleitungs- und Projektsteuerungsfunktionen.

Nach dieser Definition dienen die Leistungen der **Projektleitung** in erster Linie der Wahrung der Rechte und Pflichten des Bauherrn. Hierzu gehören unter anderem die Vorbereitung oder das Herbeiführen von Entscheidungen und Maßnahmen, Verträgen und Genehmigungen oder das Schlichten von Konflikten Projektbeteiligter, die Leitung von Gremien des Bauherrn, das Führen von Verhandlungen und die Repräsentation. Die **Projektsteuerung** hat demnach in der Regel keine Vollmacht, vertragsrelevante Entscheidungen gegenüber anderen Auftragnehmern durchzusetzen, sondern koordiniert die Beteiligten über Entscheidungsvorlagen sowie über das Berichts- und das Besprechungswesen. Sie berichtet an die Projektleitung des Auftraggebers und ist damit ihre Stabsstelle. Die Entscheidungen selbst bleiben im Regelfall der bauherrenseitigen Projektleitung vorbehalten.

Für die Leistungserbringung bei IPA-Projekten wird zugrunde gelegt, dass die **Auftraggeberfunktionen für alle Parteien des Mehrparteienvertrags (MPV) bzw. der Allianz** erbracht werden und nicht nur für den Bauherrn als eine der Parteien im MPV. Dadurch werden im oben genannten Sinne gleichermaßen Leistungen der Projektsteuerung als auch der Projektleitung erbracht, so dass im Weiteren zusammenfassend nur noch von „**Projektmanagementleistungen**“ gesprochen wird. Die konkrete Ausgestaltung hinsichtlich der Zuordnung dieser Leistungen an interne bzw. externe Verantwortliche und hinsichtlich der Übertragung von Vollmachten muss projektspezifisch erfolgen. Die folgenden Ausführungen skizzieren übergeordnet **mögliche Ausgestaltungen** auf Basis erster Erfahrungen in Deutschland.

4. Rollen und vertragliche Ausgestaltungsmöglichkeiten in IPA-Projekten

Für die Zuordnung der erforderlichen Projektmanagementleistungen zu beteiligten bzw. zu beteiligenden Akteuren muss nach den IPA-Phasen unterschieden werden. IPA-Projekte werden im Zeitverlauf entlang der vier Phasen „Vorbereitung“, „Partnerauswahl“, „Integrierte Planung“ und „Integrierte Realisierung“ strukturiert.⁷

Phasen „Vorbereitung“ und „Partnerauswahl“:

Wesentliche Aufgaben des Projektmanagements müssen – häufig über einen langen Zeitraum – bereits erfüllt werden, bevor das IPA-Team am Ende der Phase „Partnerauswahl“ durch einen Mehrparteienvertrag gebildet wird. Dazu gehören unter anderem die Ermittlung der Projektziele und der Bedarfsplanung, die Aufstellung der Bauherren- sowie der Aufbau- und Ablauforganisation, der Umgang mit Stakeholdern, die Erarbeitung des Budgets und des Terminrahmens, die Identifikation von Risiken und Chancen, die Konzeptionierung des Auswahlprozesses für die Projektbeteiligten.

Die **bauherrenseitige Projektleitung** wird hierbei üblicherweise aus der Bauherrenorganisation besetzt. Im Einzelfall können Projektleitungsaufgaben auch an externe Dienstleister übertragen werden.

Zusätzlich werden in diesen beiden ersten IPA-Phasen eine Reihe von **Unterstützungsleistungen im Projektmanagement** benötigt. Die Bauherrenorganisation muss frühzeitig kritisch reflektieren, ob sie über die erforderlichen

⁶ Vgl. AHO e. V., Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung – Heft Nr. 9 der AHO Schriftenreihe, 5. Auflage, S. 1 f, März 2020, Berlin sowie Ethikkodex – DVP e. V. (dvpev.de)

⁷ Vgl. <https://ipa-zentrum.de/wissen/ipa-phasen/>

Kompetenzen, Ressourcen und/oder Erfahrungen verfügt, um diese Leistungen selbst zu erbringen. Falls dies nicht zutrifft, ist zu empfehlen, hierfür die Dienstleistungen von externen Akteuren, wie sie in Deutschland von Projektsteuerungsunternehmen mit ihrer spezifischen Kompetenz angeboten werden, in Anspruch zu nehmen. Für die Phase „Vorbereitung“ kann hierbei eine Orientierung an den Leistungsbildern im Heft Nr. 9 des AHO aus der „Projektstufe 1 – Projektvorbereitung“ erfolgen⁸, wobei diese an die Besonderheiten von IPA anzupassen sind.

Phasen „Integrierte Planung“ und „Integrierte Realisierung“:

Sobald das IPA-Team gebildet ist, sind für die Ausgestaltung der Rollen im Projektmanagement und die Zuordnung der relevanten Aufgaben die Besonderheiten der **Integrierten Organisation** in IPA-Projekten zu berücksichtigen. Diese sehen insbesondere vor, dass zwei wesentliche Entscheidungsorgane gebildet werden, die sich aus Vertretern aller IPA-Vertragspartner zusammensetzen und in der Regel konsensuale Entscheidungen treffen.

Das **Projektmanagement-Team (PMT)** ist das Gremium zur operativen Führung des Projekts und trägt die Verantwortung für die Erreichung der definierten Projektziele. Es organisiert die interdisziplinäre Zusammenarbeit der **Projektkomplementierung-Teams (PIT)** auf der Arbeitsebene als Grundlage für gemeinsame Entscheidungen und verfügt über erforderliche Entscheidungsbefugnisse.

Das **Senior Management Team (SMT)** ist ein Gremium zur Unterstützung des PMT aus strategischer Perspektive. Es hat die Aufgabe, Entscheidungen von übergeordneter Bedeutung (zum Beispiel Veränderung der Projektziele oder Änderungen des Mehrparteienvertrags) zu treffen, das Projekt bei Bedarf zu unterstützen und im Falle von Konflikten, die nicht auf Ebene des PMT gelöst werden können, als Eskalationsstufe zu fungieren.

Hinsichtlich der Projektmanagementaufgaben **nach der Bildung des IPA-Teams** sind folgende Aufgabenbereiche zu unterscheiden:

- (1) Bauherrenseitige Projektleitung
- (2) IPA-Management
- (3) Projektmanagement-Unterstützungsleistungen

Die **bauherrenseitige Projektleitung** übernimmt auch in diesen Phasen weiterhin die Verantwortung für das Gesamtprojekt. Das kann auch Projektanteile beinhalten, die zum Beispiel vom Umfang des Leistungsprogramms des IPA-Teams nicht abgedeckt sind und vom Bauherrn anderweitig organisiert werden. Außerdem sind hier häufig das Management von Nutzern oder internen oder externen Stakeholdern zu verorten. Wie für die frühen Phasen beschrieben, wird diese Rolle in der Regel intern aus der Bauherrenorganisation besetzt. In Einzelfällen ist eine Übertragung auf externe Dienstleister denkbar. Sofern die Ressourcen auf der Bauherrenseite nicht ausreichend besetzt werden können, um diese Rolle zu erfüllen, sind hier auch Beratungsleistungen durch externe Dienstleister wie Projektsteuerungsunternehmen möglich.

Die Führung und Steuerung eines IPA-Projekts ist eine erfolgskritische und anspruchsvolle Aufgabe im Projektmanagement. Sie obliegt dem PMT selbst, im Rahmen dessen originärer Verantwortung für die Erreichung der im IPA-Team vereinbarten Ziele. Hierfür ist die Funktion des **IPA-Managements** vorzusehen. Die mit der Aufgabe des IPA-Managements betraute Person koordiniert die Arbeit des PMT. Sie muss dabei mit einer Haltung des „Best-for-project“ im Sinne der definierten IPA-Ziele agieren. Das Führungsverhalten muss darauf ausgerichtet sein, die Interessen aller Mitglieder des IPA-Teams bei zu treffenden Entscheidungen und bei der Findung von Lösungen zu berücksichtigen. Diese Aufgabe kann entweder von einem Vertreter der Bauherrenorganisation, einem Vertreter eines der IPA-Partner oder von einem extern beauftragten Dienstleister mit den erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen übernommen werden. Wichtig ist dabei jedoch stets, dass das PMT die Entscheidungen trifft und verantwortlich bleibt. Die Einbindung eines externen Dienstleisters kann über eine direkte Beauftragung durch den Bauherrn, über eine Beauftragung durch einen IPA-Partner oder durch eine Einbindung in den Mehrparteienvertrag als eigenständiger IPA-Partner erfolgen. Jede dieser Varianten ist dabei projektspezifisch abzuwägen.

⁸ Vgl. AHO e. V., Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung – Heft Nr. 9 der AHO Schriftenreihe, 5. Auflage, S. 36 ff, März 2020, Berlin

Weiterhin sind im Projektverlauf zahlreiche **Projektmanagement-Unterstützungsleistungen** erforderlich. Hierzu gehören unter anderem Aufgaben wie Termin-, Kosten-, Risiko-, Schnittstellen-, Entscheidungs- oder Vertragsmanagement sowie die Schaffung einer Kommunikationsstruktur zwischen SMT, PMT und PITs. Diese Aufgaben können entweder von einem oder mehreren der Mitglieder des IPA-Teams erbracht werden. Sie können aber auch an externe Dienstleister wie Projektsteuerungsunternehmen beauftragt werden, die hier über eine spezifische Kompetenz verfügen und diese in das Projekt einbringen können. Auch hier kann die Einbindung eines externen Dienstleisters über eine direkte Beauftragung durch den Bauherrn, über eine Beauftragung durch einen IPA-Partner oder durch eine Einbindung in den Mehrparteienvertrag als eigenständiger IPA-Partner erfolgen. Auch hier gilt, dass diese Varianten projektspezifisch abzuwägen sind.

Für die **Vergütung von extern beauftragten Dienstleistern** zur Übernahme von Projektmanagement-aufgaben sind verschiedene Ansätze denkbar⁹:

- (1) Vergütung nach Aufwand, gegebenenfalls mit einer Bonus-Malus-Regelung,
- (2) Vergütung als Pauschale auf Basis genau definierter Aufgaben und Leistungen, zum Beispiel als Monatspauschalen differenziert nach Projektphasen,
- (3) Vergütung im Rahmen des IPA-Vergütungsmodells nach Selbstkosten in Verbindung mit dem IPA-Bonus-Malus-System.

Die Ansätze (1) und (2) kommen in Frage, wenn externe Dienstleister vom Bauherrn oder von einem der IPA-Partner beauftragt werden, wobei für eine Pauschalvergütung der Leistungsumfang definiert sein muss. Ansatz (3) ist relevant, wenn externe Dienstleister Vertragspartner des Mehrparteienvertrages werden. Grundsätzlich ist eine Vergütung nach Aufwand anzustreben, um flexibel auf sich verändernde Projekterfordernisse und Anforderungen reagieren zu können und die Kalkulation von Unsicherheitspuffern in Pauschalen zu vermeiden.

5. Beratungs- und Coaching-Aufgaben im Kontext von Projektmanagement

Neben der Erfüllung der üblicherweise in anspruchsvollen Bauprojekten erforderlichen Projektmanagementaufgaben ergibt sich projektspezifisch in IPA-Projekten zusätzlich der Bedarf an spezifischen Beratungsleistungen und an Coaching-Leistungen.

Beratungsbedarf besteht insbesondere in der Vorbereitungsphase für Bauherren, die noch keine oder wenig Erfahrungen mit dem IPA-Modell haben. Hierbei geht es hauptsächlich darum, ein besseres Verständnis vom IPA-Modell und den sich daraus ergebenden Veränderungen zu erlangen. Auch müssen in einer frühen Projektphase konzeptionelle Fragen, zum Beispiel im Hinblick auf den Einsatz von IPA-Coaching und IPA-Management, die Vergabestrategie zur Auswahl der IPA-Partner oder auf die wertschöpfungsorientierte Ausgestaltung des IPA-Vergütungsmodells, beantwortet werden.

Bei IPA handelt es sich um eine gänzlich andere als die konventionelle Herangehensweise an die Entwicklung, Planung und Realisierung von Bauvorhaben. Die damit einhergehenden Veränderungen betreffen die Bauherrenorganisation und die im Projektverlauf ausgewählten IPA-Partner und beziehen sich auf viele unterschiedliche Dimensionen wie zum Beispiel die Projektkultur im Sinne von „Best-for-project“, die integrierte Organisationsstruktur, das wertschöpfungsorientierte Vergütungsmodell und die kollaborativen Arbeitsmethoden.

Um die beteiligten Menschen und das IPA-Team bei den erforderlichen Veränderungen in den genannten Dimensionen zu unterstützen, hat sich die Einbindung eines IPA-Coachs über alle IPA-Phasen bewährt. Ein IPA-Coach schult die Beteiligten im Verständnis von IPA und unterstützt das Team bei der Implementierung neuer Methoden und Werkzeuge für die integrierte Zusammenarbeit. Er trägt maßgeblich zum Teambuilding, zur Kommunikation und zur konstruktiven Bearbeitung von Konflikten bei. Wichtige Kompetenzen für die Arbeit des Coachs sind neben fundierten Kenntnissen über die Wirkungsweise von IPA und einschlägiger Methoden – wie zum Beispiel Methoden der Lean Construction – insbesondere Moderationsfähigkeiten und mediative Kompetenzen. Zudem sollte der Coach über Erfahrungen in der Begleitung von Bauvorhaben verfügen.

⁹ Vgl. Gralla/Cadez Perspektivenwechsel – Mit innovativen Bauprojekten die Zukunft nachhaltig gestalten, Kap. III, Grolle-Hüging et al.

Derzeit werden diese Beratungs- und Coaching-Leistungen häufig von IPA-Coaches erbracht. Diese Leistungen können auch von Anbietern von Projektmanagementleistungen, die über dieses Know-how verfügen, übernommen werden. Für die Coaching-Leistungen sollte auf der personellen Ebene – unabhängig von der Frage, welchem Unternehmen sie zugeordnet werden – eine eigene Rolle definiert werden. Dies liegt daran, dass die Person, die als Coach fungiert, aus einer allparteilichen Haltung heraus und ohne eigene Projektinteressen agieren sollte.

6. Haltung und Kompetenzen von Akteuren im Projektmanagement in IPA-Projekten

Unabhängig davon, ob die für ein professionelles Projektmanagement erforderlichen Leistungen und Aufgaben intern oder extern zu erbringen sind, ist für die erfolgreiche Umsetzung eine besondere Haltung nach dem Gedanken „Best-for-project“ erforderlich, um die jeweiligen Rollen wertschöpfend für das IPA-Team ausfüllen zu können.

Auch die Arbeitsweise im Projektmanagement ändert sich in IPA-Projekten im Vergleich zu den erforderlichen Arbeitsweisen in traditionellen Projekten. Im Fokus steht häufig das gemeinsame Erarbeiten von Prozessen und Ergebnissen. Durch eine derartige „Vergemeinschaftung“ entsteht eine größere Transparenz, der gemeinsame Weg zum Ziel wird für alle klarer. Dies führt zu stabileren Prozessen und zu einem geringeren Konfliktpotenzial in der Umsetzung. Nicht im Fokus steht hingegen die Kontrolle von Arbeitsergebnissen anderer – wenngleich dies auch im adäquaten und im Team abgestimmten Maß sinnvoll sein kann – sondern das Begleiten und Befördern der Entwicklungsprozesse in der Projektumsetzung. Dafür ist eine Offenheit für die Agilität und Diversität der Aufgabenverteilung durch das IPA-Team erforderlich, was nach einem vordefinierten und unveränderlichen Leistungsbild nur schwer möglich ist.

Darüber hinaus sind die in traditionellen Abwicklungsmodellen erprobten Kompetenzen für die Erfüllung der Aufgaben in den üblichen Handlungsfeldern im Projektmanagement auch in IPA-Projekten notwendig.

7. Fazit und Ausblick

IPA ist ein innovatives Projektentwicklungsmodell, das auf besonders komplexe Projekte angewendet werden kann. Dabei ist professionelles Projektmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die konkrete Ausgestaltung hinsichtlich der Erfüllung von Projektmanagementaufgaben und der zugehörigen Rollen muss projektindividuell erfolgen. Für die Erfüllung von Projektmanagementaufgaben kann es sich, je nach den im Projekt verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen, anbieten, auf die bereits vorhandene Kompetenz von Anbietern von Projektmanagementleistungen zurückzugreifen. Voraussetzung ist jedoch, dass diese kompetent und erfahren im Umgang mit der besonderen Kultur und Arbeitsweise in IPA-Projekten sind. Wichtig ist es insbesondere, dass die jeweiligen Personen in der Lage sind, aus ihrer bisherigen Rolle des Interessenvertreters des Bauherrn herauszutreten.

Perspektivisch kann die Einbindung von externen Dienstleistern dadurch unterstützt werden, dass für bestimmte Rollen und Aufgaben in typischen Projektkonstellationen Leistungsbilder entwickelt werden, die jedoch immer individuell an die Projektbedürfnisse angepasst werden müssen. Das IPA-Zentrum und der DVP werden weiterhin an dieser Entwicklung aktiv arbeiten.