

IPA Projekte versprechen Kulturwandel in der Bauwirtschaft

IPA Projekte versprechen eine neue Herangehensweise an Bauprojekte. IPA steht dabei nicht für „innovativ“, sondern für Integrierte Projektentwicklung, obwohl sie durchaus innovativ sind. Gerade für komplexe Bauprojekte bieten sich diese Vertragsmodelle für die Beteiligten an, die mit Vertragsunterzeichnung zu Partnern werden. Hierfür wird zu Beginn eines Bauvorhabens mit allen Projektpartnern ein Mehrparteienvertrag unterzeichnet. Dadurch haben alle Beteiligten die gleichen Projektziele: Das gemeinsame Projekt termingerecht, innerhalb des Kostenrahmens und in der gewünschten Qualität umzusetzen. Das Projekt steht also im Mittelpunkt. Ist das wirklich ein Kulturwandel in der Baubranche und werden die Ziele des Mehrparteienvertrags auch in der Praxis eingehalten?

Über diese Fragen, Erfahrungen und Erkenntnisse mit IPA Projekten haben wir mit Stefanie Schaupp gesprochen. Sie ist Allianzmanagerin bei der Wayss & Freytag Ingenieurbau AG und hat über 15 Jahre Erfahrungen im Industrie-, Hoch- und Ingenieurbau.

IBR: Liebe Stefanie, Du bist bei Wayss & Freytag für mehrere IPA Projekte verantwortlich. Was kannst Du uns über Deine Projekte erzählen?

Schaupp: Ich bin als Allianzmanagerin vor knapp zwei Jahren bei Wayss & Freytag Ingenieurbau AG direkt in das Projekt „Neues Werk Cottbus“ eingestiegen und habe hier vor allem den Prozess der Zielkostenermittlung sowie die Umstrukturierung der Gremienlandschaft mit Start in die Ausführungsphase begleitet. Die dort gesammelten Erfahrungen konnte ich direkt im Anschluss in der Startphase der Allianz in Stuttgart einbringen und so auch in die strategische Weiterentwicklung des IPA-Segments innerhalb unseres Unternehmens.

IBR: Erste Erfahrungen hast Du in dieser Zeit machen können. Was ist für Dich der größte Unterschied zur klassischen Projektentwicklung? Gibt es Schlüsselfaktoren, mit denen Du zu Beginn nicht gerechnet hast?

Schaupp: Der größte Unterschied zur klassischen Projektentwicklung ist für mich das gemeinsame Chancen- und Risikomanagement und das damit verbundene Identifizieren von Gegensteuerungsmaßnahmen. In den IPA-Projekten sitzen nicht nur alle Allianzpartner bereits in einer frühen Phase an einem Tisch, sondern arbeiten auch tatsächlich so integriert zusammen, dass Projektziele, zum Beispiel die Höhe des Gewinns, gemeinsam gesteuert werden können. Wie schwer sich die einzelnen Beteiligten hierbei tun, hat mich tatsächlich etwas überrascht.

IBR: Was sind die bisherigen Learnings? Welche Vorteile gegenüber klassischen Projekten haben sich bestätigt, wo gibt es (noch) Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit allen Partnern?

Schaupp: Grundsätzlich finde ich es den richtigen Weg, die Zusammenarbeit innerhalb der Projektentwicklung zu transformieren und auch die Bauabläufe weiter zu digitalisieren. Der größte Vorteil im Vergleich zur klassischen Projektentwicklung ist, dass der Fokus auf den gemeinsamen Projekterfolg gelegt wird und in diesem Sinne entweder alle Gewinner oder alle Verlierer sind.

Es gibt noch so viele Herausforderungen, da IPA nicht nur eine neue Vertragsform, sondern einen Kulturwandel in der Zusammenarbeit darstellt. Hier ist vor allem die zunehmende Bedeutung von Soft Skills in kooperativen Abwicklungsmodellen zu nennen, die den Fokus auf zwischenmenschliche Fähigkeiten legt. Offene Kommunikation, Empathie und die Fähigkeit, Konflikte gemeinsam zu lösen, sind hierbei wichtige Leistungsindikatoren.

IBR: IPA Projekte werden auch mit einem Kulturwandel in der Baubranche in Zusammenhang gebracht. Kannst Du das bestätigen?

Schaupp: Das kann ich so vollkommen unterstreichen. IPA-Projekte leisten hier sicherlich einen großen Anteil daran, dass man sich mit Thema überhaupt beschäftigt. Ich bin aber darüber hinaus der Meinung, dass der Kulturwandel die Effizienz aller Bauprojekte positiv beeinflussen kann und dies unabhängig von der Vertragsform.

IBR: War es für Dich eine Umstellung, die Verantwortung für ein Bauvorhaben zu übernehmen, bei dem eine kooperative Vertragsform einen Kulturwandel bedeutet?

Schaupp: Dadurch, dass die Verantwortung wie beschrieben auf alle Beteiligten verteilt wird, ist ein Einstieg in diese Vertragsform mit wenig Risiko verbunden. Man muss neugierig sein, sich auf die Projekte einlassen und offen kommunizieren, dann kommt man zu dem gewünschten, gemeinsamen Projekterfolg.

IBR: Wie hast Du mit Deinem Team und mit den restlichen Projektpartnern die neue Form der Zusammenarbeit erlebt? Sind besondere persönliche Fähigkeiten oder Eigenschaften der Beteiligten wichtiger als bei anderen Projekten?

Schaupp: Die beiden bereits genannten Projekte durfte ich in unterschiedlichen Phasen begleiten. Während zu Allianzbeginn noch alle hochmotiviert waren und es kaum erwarten konnten, in die Allianzarbeit zu starten, zeigte sich wie erwartet im Rahmen der Zielkostenfindung ein anderes Bild des Projektteams. Dies ist jedoch nicht überraschend, sondern nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass die Zielkosten mit all ihren Bestandteilen den gesamten Projektrahmen in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualitäten zuzüglich bewerteter Chancen und Risiken fest-schreiben.



Über Stefanie Schaupp:

Stefanie Schaupp ist eine erfahrene Architektin und Expertin für innovative Vertragsmodelle und kooperative Zusammenarbeit, mit umfassender Erfahrung in nationalen und internationalen Projekten, wo sie fundierte Kenntnisse in integraler Planung und interdisziplinärer Projektentwicklung erlangte. Ihr Architekturstudium absolvierte sie an der Universität Stuttgart. Ihre Expertise umfasst nicht nur Projektmanagement und Projektcontrolling, sondern auch ein starkes Stakeholder-Management, das zur Optimierung der Zusammenarbeit verschiedener Projektbeteiligter beiträgt. Stefanie Schaupp setzt dabei auf zukunftsweisende Vertrags- und Kooperationsmodelle, die eine effektive und nachhaltige Projektumsetzung ermöglichen.

IBR: Welche Erfahrungen spielen für Dich eine besondere Rolle mit Blick auf zukünftige Projekte dieser Art?

Schaupp: Für mich sehr prägend war die jeweilige Personalqualifikation und die unternehmensinterne Vorbereitung auf die Allianzarbeit. Hier gab es sehr unterschiedliche Herangehensweisen, das Personal für die Allianz auszuwählen und zu schützen. Die Zusammenarbeit innerhalb einer Allianz ist grundlegend anders, wie wir das aktuell aus der Bauindustrie gewohnt sind. Es bedarf sehr viel Zutrauen und Vertrauen in die jeweilige Person und ihre Rolle. Diese Rolle entspricht nie zu 100 Prozent der Rolle, die der jeweilige Mitarbeiter in seinem Heimatunternehmen ausfüllt. Hier wäre es wünschenswert, wenn man sich gemeinsam und strukturiert zu Allianzbeginn die Zeit nimmt, sich zum Beispiel mit den jeweiligen Rollen auseinanderzusetzen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Auch ein genereller Wissensabgleich beziehungsweise -austausch ist hierbei meiner Einschätzung nach essenziell. So hätte jeder Allianzpartner ein ähnliches Verständnis und eine Absprachebasis für die zukünftige Zusammenarbeit.

IBR: Gibt es aus Deinen Erfahrungen beim Projektmanagement und auch für Dich persönlich Aspekte, die Du für zukünftige Vorhaben mitnimmst?

Schaupp: Ich vergleiche gerne meine Erfahrungen im Ausland mit dem Beginn des Kulturwandels in der Bauindustrie in Deutschland und meinen ersten Erfahrungen in IPA-Projekten. Es ist für viele ein erstes Mal, ein vollkommen neuer Weg, den sie sich nie vorstellen konnten zu gehen. Was ich mir persönlich wünsche, und auch versuche entsprechend zu leben, ist es weiter neugierig und wissbegierig diesen Weg zu gehen, daraus zu lernen und nicht die Sache an sich bei ersten Herausforderungen in Frage zu stellen. Ein bisschen mehr Mut und Tatkraft würde uns hierbei allen gut tun.

Vielen Dank für Deine Zeit und vor allen die Einblicke, die Du uns gegeben hast.

Das Interview führte Christina Hoffmann.

Kontakt:

Christina Hoffmann
RG-Bau im RWK Kompetenzzentrum
chhoffmann@rwk.de, www.rwk-kompetenzzentrum.de,
www.aufitgebaute.de