



Vorlage
an den Ausschuss für Haushaltskontrolle
des Landtags Nordrhein-Westfalen

Teil B Prüfungsergebnisse aus dem Bereich der Landesregierung
aus dem Jahresbericht 2023 des Landesrechnungshofs Nordrhein-
Westfalen über das Ergebnis der Prüfungen im Geschäftsjahr 2022
Beitrag 28 Ein neues Verfahren für Bauaufträge beim Bau- und
Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen

Sitzung des Ausschusses für Haushaltskontrolle des Landtags
Nordrhein-Westfalen am 23.04.2024

Die von Herrn Dirk Wedel MdL von der Fraktion der FDP in der Sitzung des Ausschusses für Haushaltskontrolle am 23.04.2024 gestellte Frage, was unter der in der Vorlage erwähnten „Integrierten Projektabwicklung (IPA)“ zu verstehen sei, wird wie folgt beantwortet:

Integrierte Projektabwicklung (IPA; in Ausgestaltungen auch: Integrated Project Delivery (IPD) oder Project Alliancing) bezeichnet ein Projektabwicklungsmodell für meist große / komplexe Bauprojekte, das international, vor allem in englischsprachigen und skandinavischen Ländern, seit über 20 Jahren praktiziert und erprobt ist. In Deutschland wird das Modell seit dem Jahr 2018 von privaten und öffentlichen Bauherren im Rahmen von Pilotprojekten angewandt.

IPA ist ein Ansatz, der Kosten- und Terminüberschreitungen, Qualitätsdefiziten und der Konfrontation der Projektbeteiligten wirksam vorbeugen soll. So mündet auch der Forschungsauftrag „Alternative Vertragsmodelle zum Einheitspreisvertrag für die Vergabe von Bauleistungen durch die öffentliche Hand“ des Bundesbauministeriums

für besonders große / komplexe Projekte in eine Empfehlung für Mehrparteienverträge in Anlehnung an IPD und Alliancing¹.

Die Integrierte Projektabwicklung kann in verschiedenen Modellvarianten umgesetzt werden, abhängig von den spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen eines Projekts.

Zur Einordnung hat das am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ansässige IPA-Zentrum acht Charakteristika bzw. Erfolgsfaktoren für eine IPA-Klassifizierung definiert. Diese lassen sich wie folgt skizzieren²:

- Etablierung eines Mehrparteiensystems
Kennzeichen ist eine frühe Verständigung und gemeinsame Verantwortung der projektabhängig festzulegenden Schlüsselbeteiligten bzgl. der am Bedarf des Bauherrn ausgerichteten Projektziele in Planung und Ausführung. Die klassische Trennung zwischen Auftraggeber, Planern und Bauausführenden wird durch eine sehr frühe und enge Zusammenarbeit, juristisch geregelt in einem Mehrparteienvertrag, überwunden.
- Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenzwettbewerb
Im Rahmen von Auswahlverfahren sind neben Vergütungsparametern (Zuschlagssätze für allgemeine Geschäftskosten sowie für Wagnis und Gewinn) und der erforderlichen fachlichen Kompetenz insbesondere die (persönlichen) Fähigkeiten im Hinblick auf die IPA-spezifische Zusammenarbeit nachzuweisen wie u.a. Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Zielorientierung, Problem- und Konfliktlösungskompetenz, Lern- und Teamfähigkeit. Eine frühzeitige Einbindung insbesondere der Ausführenden mit ihrer besonderen Kompetenz in Bauverfahren und -logistik steigert die Potenziale für die Erreichung der Projektziele und gewährleistet die – gemeinsame – Entwicklung der Zielkosten des Projektes.
- Gemeinsames Risikomanagement
Durch ein projektspezifisches Risikomanagement sollen die Risiken und Chancen des Projektes fortlaufend und frühzeitig gemeinsam identifiziert, bewertet und durch eine angemessene Zuordnung an

¹ Vgl. Forschungsprojekt „Alternative Vertragsmodelle zum Einheitspreisvertrag für die Vergabe von Bauleistungen durch die öffentliche Hand“ im Auftrag des BBSR und BBR (Hrsg.), Laufzeit 08/2017 bis 03/2020, Az. 10.08.17.7-17.59

² Vgl. IPA-Zentrum (Hrsg.): „Integrierte Projektabwicklung (IPA) - Charakteristika und konstitutive Modellbestandteile“, 2022

einzelne Partner, alle gemeinsam oder an den Bauherrn sowie durch einvernehmlich abgestimmte Maßnahmen gemanagt werden.

– Gemeinsame Entscheidungen

Aufgrund der gemeinsamen Verantwortung für die Projektziele erfolgen die Entscheidungen im Projekt im Rahmen einer integrierten Aufbauorganisation gemeinsam – nach dem Prinzip der Einstimmigkeit sowie nach dem Prinzip „Best for Project“.

– Anreizsystem im Rahmen eines Vergütungsmodells

Die Ausgestaltung des Vergütungsmodells soll die Ausrichtung des Verhaltens der Beteiligten auf die Erreichung der Projektziele anreizen und gewährleisten. Dies erfolgt durch

- die gemeinsame Festlegung der zur Erreichung der vom Bauherrn vorgegebenen Projektziele (Bedarf, Termin, Budget, ...) erforderlichen Zielkosten,
- die gemeinsame Risikotragung,
- die Erstattung der tatsächlich entstandenen Kosten (Eigen- und Fremdkosten sowie eingetretene Risiken, sofern sie nicht dem Bauherrn zugeordnet werden) und
- die Auszahlung weiterer ausgewählter Vergütungsbestandteile (z.B. Gewinne und ggfs. Geschäftskosten – teilweise oder in Gänze) in Abhängigkeit von der Erreichung der Projektziele und eingetretener Chancen und Risiken.

– Einsatz kollaborativer Arbeitsmethoden

Durch geeignete Projektmanagement- und Arbeitsmethoden, Strukturen und Infrastruktur sowie eine prozessbasierte Koordination der Beteiligten muss ein transparenter und kontinuierlicher Daten- und Informationsaustausch gewährleistet und soll die effektive Zusammenarbeit im Projektteam ermöglicht und gefördert werden – bei klaren Schnittstellen zwischen den Leistungspflichten der Projektbeteiligten.

– Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung

Durch geeignete, vertraglich verankerte Mechanismen und Verfahren soll das Wertschöpfungspotenzial von Konflikten genutzt und eine möglichst schnelle und konstruktive Konfliktbearbeitung angestrebt werden. Dies erfolgt primär durch vorhandene Management-Gremien im Projekt und nur nachrangig durch Einbindung externer Streitlöser in außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren.

– Kooperative Haltung der Beteiligten

Die Verständigung und die Ausrichtung des Verhaltens auf gemeinsame Werte, welche die Zusammenarbeit des Projektteams stärken, wie u.a. Offenheit und Transparenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Verlässlichkeit, Wertschätzung und Respekt, gegenseitige Unterstützung und eine positive Fehlerkultur sind Kennzeichen und zwingende Voraussetzung für das Gelingen der Integrierten Projektentwicklung.

Bei der Integrierten Projektentwicklung arbeiten die Schlüsselbeteiligten wie die Bauherrschaft, Planende und Ausführende in gemeinsamer Verantwortung für Chancen und Risiken und frühzeitig als Team an der besten Lösung für das Projekt. Ziel des Verfahrens ist es, die Abläufe und Qualität komplexer Projekte zu optimieren sowie die Baukosten und -zeiten effizient und für alle Beteiligten berechenbar zu gestalten.


Dr. Marcus Optendrenk