



Die etwas andere Praxis- Betrachtung

Im Zentrum von IPD stehen ein neues Abwicklungsmodell und Miteinander mit einem integrierten Lösungsansatz. Um dem Verdacht des Buzzwords gleich entgegenzuwirken: Wir teilen an dieser Stelle lehrreiche und mutige IPD-Erfahrungen und «Geschichten des Gelingens» aus der Projektrealität – dem «unique»-Projekt von Thermoplan in Weggis.

Text: Christoph Wey, Emmanuel Gilgen*



Bei der Besprechung auf der Baustelle (v. l. n. r.): Dominik Wallimann (Gasser Felstechnik AG), Maria Hischier (Digireal AG), Rolf Küttel (Josef Küttel AG), Markus Würsch (Aldoplan AG) und Emmanuel Gilgen (Digireal AG).

Foto: Philippe Hubler

*Christoph Wey,
Leiter Kommunikation und Marketing, HHM Gruppe,
www.hhm.ch
Emmanuel Gilgen,
Geschäftsleiter, Digireal AG,
www.digireal.ch

A Am Projektbeginn stehen Auftraggebende, die eigene Werte und technische Ambitionen in Möglichkeiten und Vertrauen ummünzen wollen. So, dass die Beteiligten ihr Bestes abrufen können. Nicht als Selbstzweck, sondern für das gemeinsame Projekt und dessen Qualität. Fehlt der oder die visionäre Auftraggebende, dann ist die IPD-Reise hier bereits zu Ende.

Manche bezeichnen IPD als Utopie, die schnell auf die unverrückbare Realität trifft. «Utopien» haben es schwer, wenn die Bereitschaft fehlt, eigene Er-

fahrungen und Motive zugunsten von übergeordneten Ideen und von gemeinsamem Lernen zu verwerfen. Auch diese Leser dürfen jetzt aussteigen.

Die fragmentierte Baubranche ist von gegensätzlichen Interessen geprägt. IPD-Treiber sind starre Strukturen und eine verbreitete Kultur, die sich resilient gegenüber Entwicklungen zeigt. Viele begreifen aber gerade, dass Technologie als alleiniges Mittel der Entwicklung und des Fortschritts versagt. Wir teilen deshalb eigene Erfahrungen und zeigen IPD-DNA- —//

Faktoren, die zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden.

DAS PROJEKT IM ZENTRUM

Das bedeutet, dass der Nutzen, den die Beteiligten einbringen, konsequent auf das Projektergebnis-Konto einzahlt. Die Projektbeteiligten kennen die Ziele und die Nutzerbedürfnisse, die das erfolgreiche Gesamtprojekt ausmachen. Sie werden dafür in einer sehr frühen Projektphase vereint. Diese Optimierung der Planung und Bauausführung bedingt die Integration zentraler Unternehmer. Bei «unique» wurden Schlüsselgewerke in den Entwicklungsprozess der Projektkultur und des Bauprojekts einbezogen, namentlich Baumeister, Fassadenbauer und ausführende Gewerke der Gebäudetechnik.

Umfassend definierte Projekt-Zieldimensionen sind ein anderer Baustein. Die Zieldimensionen und Metriken gehen in ihrer Vielschichtigkeit weit über das Bekannte hinaus, sie sind messbar und werden gemonitort; diese Zielarbeit erfolgt möglichst integriert. Zielgrößen sind darum auch Aspekte wie digitale Projektentwicklung, Nachhaltigkeit oder Stakeholder-

Zufriedenheit. Die Entwicklung dieser Parameter können die Beteiligten stets verfolgen.

KULTURARBEIT IM PROJEKTEAM

Es geht im Grunde um ein Change-Projekt mit erhofft schneller Wirkung im Ziel. Denn Teamgeist, Offenheit oder Vertrauen ins Zentrum zu setzen, ist das eine. Dass sich das in Kürze in einer Kultur des Miteinanders niederschlägt, ist das andere. Prozesse der Formalisierung wie die Beschreibung von Erwartungen oder von Werten werden dafür mit Elementen der informellen Sinnstiftung («Sense-Making») verknüpft, um ein kollaborationsfreundliches Mindset zu etablieren. In unserem Fall werden die Beteiligten von der FHNW (Institut Digitales Bauen & Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, ifk) wissenschaftlich begleitet und unterstützt.

Kulturentscheidend ist die Grundauffassung, dass Fehler und Unsicherheiten zur gemeinsamen Reise gehören. Die Teambildung und der Aufbau einer einheitlichen Projektkultur am Projektbeginn sind zwingende Massnahmen für integriert gestaltete Projekte. Diese Kultur ist in einer syn-

chronen und dichten Informationsumgebung (gemeinsame Realität) während der gesamten Projektlaufzeit aufrechtzuerhalten. Psychologische Sicherheit als Teil des gemeinsamen Kulturverständnisses spielt deshalb eine entscheidende Rolle.

PROJEKTMANAGEMENT UND ANREIZE

Einmal jährlich findet die Generalversammlung mit den VertreterInnen der Partnerfirmen statt. Die GV wählt im Fall Thermoplan das Executive-Team, das Kontrollorgan des Projekts. Dieses Team übernimmt die strategische und operative (ideelle) Projektsteuerung. Für den Projekterfolg entscheidend ist gleichzeitig ein Anreizsystem, das die Hauptakteure am Projekt-Erfolg und -Misserfolg beteiligt; Risiken und Gewinne werden dabei gemeinsam getragen.

Die Projektbeteiligten sind kollektiver Teil des Erfolges. Ein Motivator sind regelmässige, gemeinsame physische Aktivitäten oder Feste, mit denen die Beteiligten für ihren täglichen Einsatz gewürdigt werden. Unabdingbar ist zudem, dass man die erwähnten Ziele auch bezüglich Zusammenarbeit monitoren und an ein



Die Teilnehmer der 1. Generalversammlung am 11. März 2022 für das IPD-Projekt «unique», Werk 5, der Thermoplan AG.

verbindliches Vertragsmodell koppeln kann. Bei integrierten Abwicklungsmodellen erhält der Vertrag damit eine kulturelle Dimension. Er formuliert nicht nur Liefergegenstände und basiert auf juristischen Grundlagen. Er thematisiert auch Spielregeln, Werte oder Prinzipien; er wird zum «Agreement» der Partner.

TECHNOLOGIE ALS GRUNDLAGE

Die Möglichkeiten der Digitalisierung und Standardisierung und ein digitales Modell sind unabdingbar. Informatio-

nen sind integriert, transparent und jederzeit zugänglich; es geht um organisationsübergreifende Zusammenarbeit in Echtzeit. Dafür werden Informationen und Wissen in der gemeinsamen Datenumgebung (Single Source of Truth) geteilt. Dennoch ist die Technik ein «Hygienefaktor», dort liegt nicht die zentrale Bedingung fürs Gelingen.

Niemand sagt, der Weg sei ein leichter. Dennoch bringt es Emmanuel Gilgen als Teil des Management-Teams beim Projekt «unique» auf den Punkt, wenn er Aussagen von Beteilig-

ten wie diese zitiert: «Ich bin immer wieder geflasht von diesem Projekt. Diese Art der Zusammenarbeit macht glücklich und sie bereichert.» Die Einmaligkeit des Projekts macht weniger der Grad an digitaler Technologie aus als vielmehr die gemeinsame Verpflichtung zu übergeordneten Zielen und der Entwicklungswille aller Beteiligten. Weil das so ist, schaffen der gemeinsame Erfolg und der eigene Entwicklungswille Resilienz gerade in Zeiten, wo Unsicherheit zur Selbstverständlichkeit wird. —□

Start mit dem IPD-Canvas-Model

Zunehmend werden Bauprojekte nach integrierten Abwicklungsmodellen umgesetzt. Anders als bei einem linearen Abwicklungsmodell fokussiert sich der IPD-Ansatz auf das dynamisch-integrierte Zusammenspiel verschiedener am Bau beteiligter Personen. Es ist zu Beginn eines

Projektes grundlegend, ein gemeinsames Verständnis des Bauprojektes zu entwickeln. Das IPD-Lab hilft mit dem Canvas-Workshop beim Start des IPD-Projekts.

Das vom Switzerland Innovation Park Central entwickelte IPD-Canvas-Model ist ein Framework, welches das Bauprojekt visualisiert, strukturiert und somit die Diskussion in der Projekt-Anfangsphase erleichtert.

Hier geht es zum IPD-Canvas-Model:



Der Event zum Thema:
IPD Summit am 8.11.2022 in Rotkreuz.
www.building-excellence.ch