

IPA-Philosophie – grenzenlos gedacht

Ein vielfältig übertragbares Modell für interdisziplinäre Kollaboration

Nina Rodde

1. *Intention*

Zu Beginn dieses Buchs hat Alexander Brink den Bogen gespannt (vgl. Brink 2025): Die Anforderungen der Gegenwart und die Ziele für die Zukunft für die im Bausektor erforderliche und teils schon begonnene Transformation bestehen maßgeblich in den Feldern der Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Diese sind im Einklang, in Wechselwirkung und gegenseitiger Verstärkung zu denken, um effektive Entwicklungen zu bewirken. Dies weitergedacht entsteht das folgende Gedankenmodell: Zunächst werden im zweiten Kapitel Teilaspekte der Nachhaltigkeitsziele identifiziert, die ihre Umsetzung bereits heute in besonderen Projektformen finden, die auf Kooperation, Innovation und organisationsübergreifende Zusammenarbeit und Datennutzung in allen Phasen des Lebenszyklus setzen. Am Beispiel der Integrierten Projektallianz (IPA) wird verdeutlicht, welche Antworten und Effekte diese Modelle in Bezug auf die besagten Nachhaltigkeitsziele finden.

Die Prinzipien der IPA-Philosophie können auf wenige, prägnante Aussagen verdichtet werden. Mit dieser Reduktion zeigt sich die Übertragbarkeit auf viele Bereiche und Organisationen im täglichen Leben, in denen Entwicklungsarbeit stattfindet, Ziele verfolgt und tragbare ebenso wie zukunftsfähige Entscheidungen getroffen werden müssen. Im dritten Kapitel wird gezeigt, dass IPA damit stellvertretend für einen Ansatz steht, der grenzenlos denkbar und anwendbar ist. Im vierten Kapitel wird dann anhand einiger Beispiele veranschaulicht, wo dieser Ansatz der IPA-Philosophie (auch im Sinne der Umsetzung einer Kreisorganisation bzw. der Soziokratie) bereits heute in Anwendung oder zumindest als Idee greifbar ist. Denn dies ist gerade nicht nur in IPA-Bauprojekten der Fall, sondern auch in anderen Bereichen, wie Organisationen, Schule, Natur

und Politik. Im Zentrum des Beitrags steht die Frage, wieviel Wirkung für die Ziele der Transformation zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung bereits in dieser auf Konsens basierenden Form der Zusammenarbeit liegt.

2. Teilaspekte der Nachhaltigkeitsziele in der Zwillingstransformation und Antworten der Integrierten Projektallianz

Betrachtet man die Nachhaltigkeit in Bezug auf den Menschen, bedeutet die Grundregel von Carlowitz für den einzelnen menschlichen Organismus, dass ihm nicht mehr natürliche Ressourcen entzogen werden dürfen, als über natürliche Art und Weise regenerierbar sind (vgl. Brink 2025). Für die Gesundheit, die mentale, wie auch die körperliche, ist dieser Grundsatz von elementarer Bedeutung. Die Verletzung des Grundsatzes und die Folgen werden vielfach sichtbar, nicht zuletzt durch hohe Krankenstände und immer weiter steigende Behandlungskosten. Hinzu kommt, dass mentale Stabilität wiederum gesellschaftliche Stabilität (Demokratie) befördert, ein ebenso relevanter Aspekt der Transformation und der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

In Ergänzung der vorliegenden Ausführungen der Beiträge von Brink, Gräßmann/Etterer und Leupertz wird der Fokus in diesem Beitrag auf den Faktor Mensch innerhalb der Zwillingstransformation¹ gelegt (vgl. Brink 2025; Gräßmann/Etterer 2025; Leupertz 2025). Soziale Aspekte, die mit der Nachhaltigkeit in Zusammenhang stehen, sind nicht allein als Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf der Baustelle – was meint das überhaupt? – zu betrachten, sondern auch in Hinsicht auf die Einflüsse der Arbeit auf den mentalen Zustand (das Gemüt) aller Beteiligten in allen Phasen und Bereichen des Projekts.

Die Beziehung zwischen den Menschen spielt dabei eine große Rolle. Wie begegnen sich Planer*innen und Bauherr*innen? Wie agieren Fachabteilungen und Realisierer*innen in Unternehmen miteinander? Finden Planer*innen und Bauausführende in einen konstruktiven Umgang miteinander? Oder werden allseits Ressentiments gepflegt, Interessen abgegrenzt und

¹ Als Zwillingstransformation wird die gleichzeitige ökologische (= nachhaltige Entwicklung) und digitale Neuausrichtung (= digitale Transformation) bezeichnet, vor der die Bauwirtschaft aktuell als doppelte Herausforderung steht (vgl. Brink 2025).

damit Kollaboration bewusst oder unbewusst erschwert? Nach den Forschungsergebnissen von Deci und Ryan (Deci/Ryan 2000) liegt es dem Großteil der Menschen daran, mit ihrer Zeit, ihrer Energie (ihrem Tagewerk) Sinnvolles zu bewirken und Wertschöpfung zu betreiben. Verschwendung führt zu Frustration und damit zu Resignation. Diesem Ansatz folgt auch die Lean Philosophie in einem ihrer Grundsätze, indem sie das Wohlergehen des Menschen (des Mitarbeitenden) ins Zentrum stellt (vgl. Womack et al. 1990). Mit den stetigen Verbesserungen sollen die Randbedingungen der Wertschöpfung, also des Tuns, so gesetzt werden, dass Zeit und Energie bestmöglich genutzt, freiwerdende Kapazitäten wiederum in neue Ideen oder andere Interessensfelder investiert und die Zufriedenheit der Menschen gesteigert werden können.

Die Bedeutung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, welche 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) definiert, wird im Beitrag von Brink ausführlich erläutert (vgl. Brink 2025; Bundesregierung 2025). Für die Bedeutung des Menschen in der Zwillingstransformation werden an dieser Stelle zwei Aspekte aus diesem „globalen Plan zur Förderung nachhaltigen Friedens und Wohlstands und zum Schutz unseres Planeten“ herausgegriffen.

SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“

Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern. [...] Ein anhaltender Mangel an menschenwürdigen Arbeitsmöglichkeiten, unzureichende Investitionen und Minderverbrauch führen zu einer Erosion des sozialen Grundvertrags der demokratischen Gesellschaften: alle müssen am Fortschritt teilhaben. [...] Ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum erfordert, dass die Gesellschaften die Bedingungen schaffen, in denen Menschen qualitativ hochwertige Arbeitsplätze erlangen, die die Wirtschaft stimulieren und gleichzeitig die Umwelt nicht belasten (UNRIC 2024b).

Aus dem Blickwinkel der Bauindustrie bedeutet dies erheblichen Handlungsbedarf, und zwar nicht nur durch Schaffung neuer Arbeitsplätze. Es kommt vielmehr darauf an, eine Verknüpfung und Verschränkung zwischen guten Arbeitsbedingungen und der Nutzung digitaler Technologien zur Verbesserung der Arbeitsumgebung zu schaffen, um sowohl die Begeisterung bestehender und neuer Mitarbeitender für das Unternehmen als auch deren Bindung an das Unternehmen zu

fördern. Dazu gehören Aspekte wie Arbeitssicherheit, Fehlervermeidung in allen Prozessen und in immer stärkerem Maße auch die Firmen- und Projektkultur. Antworten auf diese Herausforderungen bietet das Umsetzungsmodell der Integrierten Projektallianz, wie später erläutert wird.

SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“

Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern. [...] Die Gewährleistung eines gesunden Lebens und die Förderung des Wohlbefindens in jedem Alter sind für eine nachhaltige Entwicklung von wesentlicher Bedeutung. [...] Es bedarf noch vieler weiterer Anstrengungen, um ein breites Spektrum von Krankheiten vollständig zu besiegen und verschiedene anhaltende und neu auftretende Gesundheitsprobleme anzugehen (UNRIC 2024a).

Der Bausektor kann auf vielfältige Art und Weise zu mehr Gesundheit und mehr Wohlergehen beitragen. Brink (2025) nennt hier z. B.

- gesündere Gebäude und bessere Wohnverhältnisse,
- Reduktion von Luftverschmutzung in Innenräumen,
- Einsatz schadstofffreier Baumaterialien sowie
- verbessertes Raumklima.

Hinzu kommen viele weitere Aspekte, die bei der Entwicklung der Bauinhalte eine Rolle spielen. Strukturen und Raumprogramme, die die Bedürfnisse der Nutzer*innen bestmöglich abbilden oder sogar weiterentwickeln bzw. einfach anpassbar auf spätere Änderungen sind. In der Integrierten Projektallianz entwickeln alle Beteiligten gemeinsam die beste Lösung im Sinne des Kundenwunsches. Der Fokus liegt auf Lösung, besserer Zusammenarbeit, weniger Stress (insbesondere negativem Stress) und einer Kultur des gemeinsamen Lernens. Das System ist fähig, unkompliziert auf Änderungen zu reagieren – genau die richtige Basis für agile Strukturen in einer schnell veränderlichen Welt, die sich zugleich datenbasiert ausrichtet und orientiert.

Nach Brink hat die Bauwirtschaft eine direkte Verantwortung für die Umsetzung der SDGs. Sie kann durch innovative Bauweisen, digitale Transformation und nachhaltige Materialien maßgeblich zur Erreichung dieser globalen Ziele beitragen. Die Arbeitsweise in der Bauwirtschaft ist

allerdings noch stark verkrustet und konservativ geprägt. Einzelne Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit, zur gemeinsamen Datennutzung, zum Erfahrungsaustausch etc. scheitern oft an Vorbehalten und Abgrenzungsbestrebungen. Ein gänzlich neuer, auf echte Kooperation angelegter Ansatz ist das Modell der Integrierten Projektallianz.

In einer IPA begegnen sich die Beteiligten in einem Rahmen, der ihnen hilft, Hindernissen konstruktiv und lösungsorientiert zu begegnen und in echte Kollaboration² zu finden. Damit gelingt es, das Knowhow für Innovation zu nutzen, ohne Hintergedanken, ob dies nur „mir“ oder auch „meiner Konkurrenz“ dient. Digitale Arbeitsweisen können in einer gemeinsamen Datenumgebung verwendet werden. Damit lassen sich Bremsklötze aus Fragen der Haftung oder der Rechte in Bezug auf diese Daten überwinden und Nachhaltigkeit in Bezug auf Material- (Zirkularität) und Ressourceneinsatz in jedem einzelnen Prozessschritt reflektieren. IPA bietet die optimale Umgebungsmöglichkeit, um den integrativen Ansatz zur Verbindung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Aspekte zu etablieren. Das IPA-Team kann zudem aufgrund der transparenten, gemeinsamen Vorgehensweise und Dokumentation recht einfach ein Reporting in Bezug auf die SDG unter Abbildung der gängigen Aspekte wie Arbeitsbedingungen auf Baustellen und faire Lieferketten darstellen. Der Mensch lernt nie aus. Folglich ist auch das Lernen ein Aspekt, der Nachhaltigkeit fördert. Nur mit Aus- und Weiterbildung können die Mitarbeiter*innen mit den Anforderungen der Zwillingstransformation mitschwimmen, statt in ihnen unterzugehen. Sie können reflektiert mit den Herausforderungen umgehen und sich und anderen bessere Arbeitsumgebungen schaffen. Dies gelingt ihnen kulturell und digital, gemeinsam im Team (organisationsübergreifend) viel besser als jeder für sich allein (im Silo).

Brink beschreibt Digitalisierung als „Hebel zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen“ (Brink 2025: 27) und sieht BIM (Building Information Modeling) als Basis für soziale Nachhaltigkeit im Sinn der Zusammenarbeit, gemeinsamer Datennutzung, durchdachter Prozesse für einen effizienten Weg zum Ziel – ressourcenschonend, stringent, direkt.

Building Information Modeling (BIM) steht für die nahtlose Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die digitale Planung und den Betrieb von Gebäuden, dies ermöglicht die ganzheitliche

² Gleichwohl der deutsche Begriff historisch belastet ist, wird hier nicht das englische Wort Collaboration – mit deutlich positiver Konnotation – verwendet. Die IPA-Community an, den Begriff auch im Deutschen wieder positiv zu besetzen und in Anwendung zu bringen.

Optimierung von Materialkreisläufen und Energieeffizienz (vgl. Brink 2025; Przybylo 2025). Für die Integrierte Projektallianz kann entsprechend formuliert werden, dass es mit ihr gelingt, die nahtlose Zusammenarbeit organisationsübergreifend und mit dem Ziel, der Realisierung von Bauaufgaben (zumindest für jene der öffentlichen Hand) zum Nutzen der Gesellschaft zu erreichen. Die Begründung für die Wirkung von IPA als Hebel für Nachhaltigkeit liegt auf der Hand: Mitarbeiter*innen, die IPA „können“, sind bestens für die Zukunft aufgestellt – in vielerlei Hinsicht, nicht zuletzt im Sinne der Stärkung der Demokratie. Das aktiv in allen Entscheidungen gelebte Konsensprinzip stärkt den Austausch, die Wahrnehmung anderer, die Lösungsorientierung. Das Vertrauen in die einzelnen integrierten besetzten Arbeitsgruppen der IPA (dies entspricht den Kreisen der Kreisorganisation, der zur IPA-Organisation korrespondierenden Organisationsform) stärkt das Selbstbewusstsein des Einzelnen wie auch der Gruppe. Damit wächst das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und der „Gesellschaft“. Unternehmen können viel von einer IPA lernen und sich selbst damit auch zukunftsfähiger aufstellen. Darüber hinaus ist die Integrierte Projektallianz möglicherweise bereits eine Antwort auf einzelne Fragestellungen der von Brink formulierten Herausforderungen für die Bauwirtschaft im Kontext der Zwillingstransformation. Dieser Gedanke wird im Folgenden ausgeführt.

IPA bietet den Rahmen für eine klare Zielausrichtung des gesamten Projekts und aller darin getroffener Entscheidungen. Im Hinblick auf die Frage: „Wie kann die Bauwirtschaft sicherstellen, dass die digitale Transformation nicht nur zu Effizienzgewinnen, sondern auch zu nachhaltigen Baupraktiken führt? Welche Strategien und Technologien sind notwendig, um Digitalisierung und Nachhaltigkeit synergistisch zu verknüpfen?“ (vgl. Frage 1 in Brink 2025: 28) lässt sich genau diese Verknüpfung von Effizienzgewinnen aus digitaler Transformation und nachhaltigen Baupraktiken als Ziel setzen. Machen die Projektpartner*innen diesen Effekt messbar und definieren einen Zielwert, so kann das Projektteam in seiner Zusammenarbeit durch alle Projektphasen und ohne systemisch angelegte Brüche (wie in der klassischen Prozessstruktur zwischen Planung und Ausführung), die in frühen ebenso wie in späteren Projektphasen zu treffenden Entscheidungen zur Nutzung der digitalen Transformation unter Einbeziehung der praktischen Aspekte fällen.

Als Ziel könnte – um ein Beispiel zu geben – die durchgängige Nutzung des BIM-Modells über alle Phasen (Planung, Beschaffung, Inbetriebnahme, Abnahme, Betrieb, Umbau, Rückbau) von vornherein gedacht, mit den auf das Notwendige begrenzten Attributen und dennoch im Bedarfsfall einfach ergänzbar, definiert werden. Dies ist einfach messbar (die Durchgängigkeit

ist eine klare Frage von ja oder nein, die Anzahl notwendiger Anpassungen der Attribuierung kann quantitativ mit einem fixen Zahlenwert oder einer prozentualen Größe gesetzt werden), jederzeit reflektierbar und auch für alle Entscheidungen rund um datenbasierte Entscheidungen anwendbar.

Eine weitere der aufgeworfenen Fragestellung lautet: „Wie kann die Bauwirtschaft ihre Rolle als Twin Transformer wahrnehmen, indem sie sowohl technologische Innovationen als auch Nachhaltigkeitsziele verfolgt? Welche Herausforderungen müssen überwunden werden, um eine integrierte Strategie für die Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Bauwesen zu entwickeln? (vgl. Frage 3 in Brink 2025: 28)“. Auch hier lässt sich in den IPA-Projekten bereits erkennen, dass IPA eine Art Blaupause für unternehmensinterne oder sogar unternehmensübergreifende Ansätze, ganz losgelöst vom Projekt aufzeigt. Im Beitrag von Gräßmann/Etterer ist die innerbetriebliche und organisationsübergreifende Initiative beschrieben, die sich auf die integrierte Arbeitsweise bezieht und sich deren Effekte zu eigen macht.

Und als dritten Aspekt stellt sich die Frage: „Inwieweit ist die Bauwirtschaft bereit, die SDGs (Sustainable Development Goals) umfassend in ihre Projekte zu integrieren, und welche spezifischen Ziele sollten prioritär verfolgt werden? Wie kann die Bauwirtschaft zur Erreichung von Zielen wie Armutsbekämpfung, Gesundheitsförderung und Klimaschutz beitragen?“ (vgl. Frage 5 in Brink 2025: 28) In IPA-Projekten werden die Entscheidungsprozesse zentral auf die Kundenziele ausgerichtet (CoS – Conditions of Satisfaction). Dies bedeutet, dass alle Ziele über die reine Bedarfserfüllung hinaus, im Kreis der AG-seitig Beteiligten (Realisierungsträger, Bedarfsträger, Nutzer, ggf. weitere Beteiligte bzw. Stakeholder von besonderer Relevanz) definiert werden, messbar gemacht werden (mit Zielwert und Messlogik) und gemeinsam eindeutig priorisiert werden. Diese Vorgehensweise erfordert eine klare Zielabstimmung unter den Beteiligten bereits vor Projektstart, also im Rahmen der Bedarfsbestimmung. Die CoS bilden dann für das gesamte Projekt und für alle im Team auf allen Entscheidungsebenen den Kompass für Entscheidungen über mögliche Varianten entlang der Kundenwünsche.

Zur Abbildung der SDGs in den CoS könnten sie als eine Art Standardelement formuliert und zur Verfügung gestellt werden. Die derzeit bestehenden Systeme der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen oder das Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen des Bundes bilden an sich die Bewertbarkeit bereits ab, sind aber noch nicht mit den weiteren Kundenzielen, den CoS,

gemeinsam gedacht, so dass es oftmals nicht einfach ist, eine Kompatibilität der Steuerungselemente herzustellen (vgl. DGNB 2025, BNB 2025). Mit einer standardisierten CoS-Formulierung der SDG kann das SDG-Reporting vereinfacht werden, was als zusätzlicher Anreiz wirken kann. Gelänge es dann, diese Standard-SDG-CoS verpflichtend in alle Projekte aufzunehmen, ggf. unter der Freiheit, die Priorisierung dieser Ziele im Kontext zu den weiteren Projektzielen definieren zu dürfen, wäre ein System etabliert, das analog zum Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB) Wirkung entfalten könnte.

Der Schlusssatz im Beitrag von Brink nimmt die Effekte von IPA bereits auf oder vorweg: „Das erfordert eine neue Kultur, eine neue Führung, eine neue Generation von Akteuren, die unsere Gesellschaft positiv weiterentwickeln will“ (Brink 2025: 28). Bezogen auf die Welt „im Kleinen“, auf das Projekt und die Gemeinschaft im Projektteam ist genau diese neue Kultur der Antrieb für die Kollaboration im IPA-Team. Wenngleich bisher nur wenige IPA-Projekte begonnen und noch weniger IPA-Projekte abgeschlossen sind, wird der Einfluss der in diesen Projekten gelebten Haltung und Kultur auf den Markt bereits sichtbar. Es findet in vielen Unternehmen, auftraggeber- wie auch auftragnehmerseitig verstärkt eine Auseinandersetzung mit Teamfähigkeit, Projektkultur und gemeinsamen Werten statt. Die Projektkultur gewinnt an Bedeutung und damit an Raum, so dass diese Entwicklung im Brückenschlag auch konventionelle Projekte beeinflussen kann und wird (vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, 2025).

Die Corporate Digital Responsibility (CDR) Initiative setzt sich mit Unterstützung verschiedener Beteiligter, darunter auch die Bundesregierung, für den verantwortungsbewussten Umgang mit der Digitalisierung ein (vgl. CDR-Initiative 2025). Der Fokus liegt dabei auf dem gemeinsamen Lernen und dem branchenübergreifenden Austausch. Auch hier bietet die Integrierte Projektallianz die Rahmenbedingungen, um dies intensiv zu fördern. Mit der integrierten Besetzung der Arbeitsgruppen und dem Auftrag, gemeinsam die beste Lösung (nach den Kundenzielen) zu entwickeln, wird das Teilen und Weiterentwickeln des Wissens als immerwährendes Lernen in der täglichen Arbeitsweise implementiert.

Nach diesen Anknüpfungspunkten, Nachhaltigkeit und die Integrierte Projektallianz im Zusammenhang zu betrachten, soll im folgenden Kapitel ein näherer Blick auf das Wirksystem geworfen werden und die Übertragung auf viele weitere Aspekte der Gesellschaft angedacht werden.

3. IPA – eine Idee, die weiterträgt als nur für Bauprojekte

Das System, auf dem die IPA-Philosophie basiert, ist so einfach wie genial: Eine IPA folgt einigen wenigen Grundsätzen. Diese werden als Basisverständnis und als Grundlage für die darauf aufbauenden Überlegungen wie folgt zusammengefasst:

1. Ein gemeinsames Ziel.
2. Klare Werte.
3. Partizipieren am Erfolg in gemeinsamer Verantwortung³.
4. Das Beste wollen, das Bestmögliche schaffen, mit dem Wissen aller Beteiligten, um Innovation zu heben und gemeinsam zu Lernen.
5. Mit Abweichungen umgehen. Gemeinsam steuern – zusammen verantwortlich entscheiden.
6. Keine Geheimnisse, keine „Hidden Agenda“. Offen und fair, alle miteinander, in Respekt und Wertschätzung. Von Beginn bis zum Ende Seite an Seite.
7. Konflikten mit Leichtigkeit begegnen, aus der Sicherheit heraus, immer gemeinsam in gegenseitigem Vertrauen eine Lösung zu finden.
8. Mit Spaß an der Freude, der Freude an Zusammenarbeit, Wertschöpfung, Optimierung, Neugierde. Den Weg nicht kennen, aber gemeinsam gehen. Dabei ist der Nordstern das verabredete Ziel – für das Projekt, aber auch für das Zusammenwirken. Auf Sicht planen, für das Unsichtbare, Ungewisse ausreichend Zuversicht haben. Gewonnen aus dem wachsenden Vertrauen in das Team, die Crowd, in echte Kollaboration.

Dabei nutzt die IPA das Prinzip der Kreisorganisation und folgt den Grundregeln der Soziokratie, um die unternehmensübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit bestmöglich zu organisieren und über einfach Regelkommunikationsstrukturen zu steuern. Für ein Grundverständnis der Soziokratie sind nach Gerard Endenburg⁴ die folgenden vier Prinzipien von Relevanz (vgl. Kühl 1998: 79):

³ Dies schließt die Verantwortung für Fehler, Probleme, Schwierigkeiten und den gemeinsamen Lösungsprozess ein.

⁴ Konsent bedeutet im Unterschied zu Konsens, dass nicht alle Beteiligten zustimmen, jedoch wesentliche Einwände geltend gemacht und diese gehört und gelöst werden müssen, bevor der Beschluss als Konsent gefasst werden kann.

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.
3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, indem jeweils mindestens zwei Personen an beiden Kreissitzungen teilnehmen: ein funktionaler Leiter sowie mindestens ein Delegierter.
4. Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben, die für die Verwirklichung des gemeinsamen Zieles als notwendig erachtet wurden, im Konsent nach offener Diskussion.

Für die Organisation der IPA wird die Konsens-Methode bevorzugt, um einen klar formulierten, gemeinsamen Weg in jeder Entscheidung zu finden.

Übertragbar im Kleinen wie im Großen

Die oben genannten Grundprinzipien der IPA sind in Anwendung und Wirkung übertragbar auf viele andere Situationen und Konstellationen, in denen Menschen gemeinsam etwas bewegen möchten, sei es in einem Projekt oder auch langfristig angelegter Zusammenarbeit zur Verfolgung einer Vision oder Mission. Beispielhaft seien hier genannt: Verein, Schule und Universität, Firma sowie NGO.

Aber Achtung!

Die IPA ist ein System, das Aufmerksamkeit braucht, um zu bestehen⁵ – ebenso wie die Demokratie. Es braucht

- ein regelmäßiges Überprüfen der Ziele,
- ein wiederholtes Commitment zu den Werten sowie
- eine Reflektion nach jeder Etappe, zu jedem Meilenstein, um für die künftigen Schritte zu lernen und noch besser zu werden.

⁵ Dies gilt im Übrigen auch und ganz besonders für die Demokratie, um auf einen der Keypoints dieses Beitrags zurückzukommen. Daher liegt der Gedanke auf der Hand, die Denkansätze des IPA-Modells auf viele Bereiche des demokratischen Diskurses zu übertragen.

All dies ist Mühe, die sich lohnt, die das Vertrauen stärkt, die Prozesse stabilisiert, das System bewahrt. Nur so entwickelt die Gruppe eine Kultur, die sie auch durch Unwägbares hindurchträgt, weil sich alle aufeinander verlassen können. Und sollte sie doch einmal ins Wanken geraten, fangen die anderen die einen auf, spiegeln die anderen den einen die Abweichung, gehen die anderen voran und nehmen die einen mit. Und beim nächsten Mal ist Rollentausch, dann nehmen die einen die anderen mit. Eine IPA ist ein selbststabilisierendes System und damit von einer großen Leichtigkeit, fast wie Fliegen. Denn die Energie geht nicht in Zersetzung, sondern in Aufbau, in Klärung, in Fortschritt. In einer IPA liegt der Anreiz zur Kollaboration für die Menschen neben dem wirtschaftlichen Erfolg in dem gemeinsamen Produkt, dem gemeinsamen Erfolg und dem Agieren auf Augenhöhe (gemeinsame Entscheidungen im Konsens oder Konsent [Organisationsform Soziokratie]). Dies schafft nachhaltig Zufriedenheit, tut Geist und Seele gut und fördert damit auch die Nachhaltigkeitsziele. Folgendes Zitat aus dem Praxishandbuch IPA bringt die Modellbeschreibung auf den Punkt:

[...] dass das System nur als Gesamtheit in der gewünschten Weise wirkt. Werden wesentliche Aspekte verändert, kann es dazu kommen, dass die Änderung des Verhaltens aller Beteiligten mit der Ausrichtung auf ein gemeinsames Projektziel nicht gelingt. Die Folge ist, dass die Partner eher ihren Partikularinteressen folgen als im Sinne des Gesamtprojektziels zu entscheiden und damit wie in den bisher vorwiegenden konservativen, bilateralen Vertragsmodellen agieren (Rodde/Boldt 2024: 6).

Im Allianz-Modell verantworten alle Partner gemeinsam die Strategie und die Umsetzung der Projektziele. Folglich verlieren oder gewinnen auch alle gemeinsam. Dieser Effekt wird als „pain share/gain share“ bezeichnet. Versucht ein Partner auf Kosten der anderen seine wirtschaftliche Lage zu optimieren, kann dieses Verhalten in der Regel nicht zu einem erfolgreichen Projekt führen. Die Systeme müssen folglich ganzheitlich so kalibriert werden, dass das „richtige“ Verhalten belohnt wird, während gegenläufige Verhaltensweisen durch die Gemeinschaft erkannt und nicht toleriert werden. Beispielhaft werden an dieser Stelle die beschriebenen Wirkweisen herausgegriffen:⁶

⁶ Konkreter zu den Beispielen und Wirkweisen siehe Rodde/Boldt 2024: 7–9.

- Vergütung auf Basis erstattbarer Kosten versus Vergütung mit Einheits- bzw. Pauschalpreisen,
- gemeinsame Verantwortung,
- integrale Teams und Transparenz.

Das Zusammenwirken dieser drei Elemente sowie der damit vermiedenen Verhaltensweisen (wie Eigennutzenmaximierung, Abgrenzung und Schuldzuweisungen, „Hidden Agendas“) zeigt, dass viele Verabredungen im Kontext der Teamarbeit direkte und indirekte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Beteiligten haben. Setzt man Anreize auf der einen Seite und etabliert zugleich Regelungen zur Unterbindung unerwünschten Verhaltens auf der anderen, entsteht ein sich ausbalancierendes Gesamtsystem. Der Teamgedanke kann dann bestmöglich wirken und wird die konsensuale Lösungsfindung entsprechend befördern. An sich ist die Integrierte Projektallianz „nur“ eine Form der Umsetzung einer Kreisorganisation oder Soziokratie, wie bereits einleitend beschrieben. Mit den folgenden ergänzenden Erläuterungen wird der Kontext im Sinne der Wissenschaft beschrieben und an Beispielen der Umsetzung veranschaulicht.

4. Interdisziplinäre Bezüge der IPA

4.1 Bezug zur Wissenschaft

Frédéric Laloux hat 2017 beschrieben, dass sich in der Beobachtung der Organisationsentwicklung der vergangenen Jahre und Jahrzehnte eine Evolution zu einem komplett neuen Organisationsmodell unter ganz erheblicher Änderung der Managementparadigmen abzeichne (vgl. Laloux, 2017: 19). Zuvor sei die „leistungsorientierte Weltsicht“ vorherrschend gewesen, diese habe enormen Wohlstand und Lebenserwartung vorgebracht. Er bezeichnet diese Organisationsform als „Organisation als Maschine“ (ebd.: 24). Trotz ihres Erfolgs seien aber auch erhebliche Nachteile beobachtbar: Der Erfolg werde in Geld gemessen. Das Wachstum diene dem Selbstzweck, über die Erfüllung von Bedürfnissen hinaus. Die Folgen seien bekannt – der Hunger des Wachstums gehe zu Lasten von sozialem Zusammenhalt, führe zu Umweltzerstörung und einer ungesunden Überhöhung des Materialismus (vgl. ebd.: 29 f.). Für Laloux ist der nächste Schritt in der Entwicklung der Organisation daher die „Postmoderne Perspektive“. Er bezeichnet dies als eine „Organisation als Familie oder Gemeinschaft“. Dieser Schritt basiere auf Pluralismus und Beteiligung, sodass als Teil des Unternehmenserfolgs auch „das Glück eines jeden Mitarbeiters“ von Relevanz sei (vgl. ebd.: 30 f.). In dieser Organisationsform gelinge es,

Empowerment zu leben (Umkehr der Führungspyramide), eine werteorientierte Kultur an erste Stelle zu setzen und die Interessen aller Shareholder (bis hin zur Umgebung, Umwelt) zu berücksichtigen. Diese Umgebung diene auch dem Unternehmen, da sie Inspiration und Motivation fördere. Dass diese Organisationsform keine Utopie, sondern Realität ist, belegt Laloux mit zahlreichen Beispielen. Seit seiner Veröffentlichung 2017 haben sich weitere Organisationen auf den Weg gemacht, sich entsprechend zu transformieren oder sind von Beginn an in dieser Form – als Wertstrom-Organisation oder als Kreisorganisation entlang der Prinzipien der Soziokratie – gestartet. Das Ergebnis sind Organisationen als „lebendige Systeme“, integral und evolutionär, mit dem zusätzlichen Mehrwert, dass durch derart organisierte Unternehmen im Gesundheitssektor Sozialkosten (vgl. ebd.: 38, 45) – oder in Bauprojekten (wie solchen, die als IPA umgesetzt werden) Transaktionskosten in erheblichem Umfang entfallen und in beiden Beispielen die öffentlichen Haushalte entlastet werden.

4.2 *Bezug zur Natur*

Neben Beispielen aus der Organisationslehre finden sich IPA-ähnliche Ansätze auch in der Natur wieder. Ein Beispiel hierfür bietet der Ansatz Hannes M. Kneisslers. Er beschreibt den „Ameisen-Algorithmus“ wie folgt:

Menschen vertrauen auf ihre individuelle Intelligenz. Ameisen vertrauen auf ihre Schwarmintelligenz. Management-Experten nennen das Verfahren ACO, Ant Colony Optimization, auf Deutsch: Ameisenalgorithmus. Er hilft dabei, unter vielen möglichen Lösungen die beste zu finden. Das Grundprinzip: nicht lang schnacken, einfach mal machen. Und dann alle miteinander (Kneissler 2024).

Demnach verhalten sich Ameisen nach den folgenden Prinzipien:

- Lernfähigkeit – wenn neuen Informationen vorliegen, erfolgt bei Bedarf eine sofortige Verhaltensanpassung (Ameisen lernen unheimlich schnell).
- Effizienz und Risikosensitivität – die Ameisen setzen auf Prophylaxe, Stressvermeidung und Effizienz, mit einer holokratischen⁷ Gesellschaftsstruktur im Ameisenhügel (keine Chefs, alle tragen die gleiche Verantwortung, alle agieren in Arbeitsteilung).

⁷ Organisationsmodell, das auf selbstorganisierten Teams und der Auflösung von traditionellen Hierarchien basiert.

- Differenzierung – bei der Jagd sind schnelle Reaktionen erforderlich. Dafür übernimmt eine Ameise die Verantwortung und trifft die Entscheidungen. Bei anderen Fragestellungen, wie zum Beispiel der Auswahl des Nests werden Kommissionen aus (100) Ameisen gebildet, die im Konsens entscheiden. Die Beteiligung sorgt für Motivation.
- Reservisten – In Notfällen steht eine Vielzahl von Ameisen, die im Normalfall in einer Art energiearmen Ruhemodus sind, für den Kampf oder Rettungsaktionen zur Verfügung. Diese „Low Performer“ sind damit wertvoller Teil der Gesellschaft und bieten Versorgungssicherheit und Zukunftsreserve.

Auch folgende Analogie zeigt die Übertragbarkeit der Systeme: Mensch und Natur sind eng verbunden. Alle Ideen brauchen Realisierer. Verlässt man gedanklich die Welt großer Unternehmen mit entsprechender Marktmacht und vielfach auch den hier behandelten Zielen der Nachhaltigkeit entgegenstehenden Interessen, könnte ein Setup beispielsweise vielfältige Kooperationsmodelle sogenannter Zebra-Organisationen sein, wie Sebastian Klein sie beschreibt. Für ihn ist klar, dass wir künftig Leistung anders denken sollten, um den Herausforderungen schnelllebigter Veränderungen besser begegnen zu können. Nach seiner Vorstellung sind Zebra Unternehmen kleiner, diverser, tauchen in Herden auf, arbeiten also mit anderen kleinen Unternehmen zusammen, um große Dinge anzugehen und umzusetzen. Zebras setzen auf Kooperation. Ohne profitmaximierende Shareholder. Mit Fokus auf Wert für die Nutzer*innen und die Gesellschaft. Ohne toxische, männlich geprägte Führungskulturen, sondern mit psychologischer Sicherheit, Diversität und Inklusion (vgl. Klein 2025). Auch dieser Gedankenansatz zeigt große Übereinstimmungen mit der IPA-Philosophie.

4.3 *Bezug zur Politik*

Die Ideen von Nierth zur Weiterentwicklung der Demokratie entsprechend den Herausforderungen der aktuellen Entwicklungen können in einigen Kernaussagen zusammengefasst werden (vgl. Burfeind 2024):

- Veränderte Lebensbedingungen erfordern auch eine Weiterentwicklung der Umsetzung der Demokratie und damit der Politik. Als Vorschlag könnten parlamentarische Prozesse ähnlich wie in Bürgerräten organisiert werden.

- Hierzu würden die Abgeordneten im Bundestag kompetenzbasiert Arbeitsgruppen bilden, um – ggf. extern moderiert – Gesetzestexte zu erarbeiten. Die inhaltliche Arbeit folgt dabei keiner Fraktionsdisziplin, sondern allein der Zielorientierung auf die beste Lösung für die deutsche Bevölkerung.
- Die Wahl einer Partei gibt dem Bürger die Möglichkeit, seine Position vertreten zu sehen. Die gemeinsame Arbeit würde aber als eine Konkordanzdemokratie⁸ (vgl. ebd. 2024), in der auch Vorschläge der Opposition aufgegriffen werden, organisiert sein. Bei entsprechender Besetzung der Ministerien mit Vertretern aller gewählter Parteien könnten Initiativen entwickelt werden, die gleichermaßen Wissen als auch Haltung aller Positionen berücksichtigen, so dass die Sachpolitik anstelle der Machtpolitik treten könnte.

Das Interview mit Nierth endet mit der Feststellung, dass Demokratiefragen auf der To-Do-Liste immer hinter dem Tagesgeschäft hintenanstehen müssen. Sie wünscht sich, „einen ständigen Demokratieausschuss oder ein Demokratieministerium zu haben – und es bräuchte den Mut, Dinge auszuprobieren oder mal anders zu machen. Viele Politiker sind ebenfalls unzufrieden, weil sie bei Weitem nicht das umsetzen können, wofür sie sich haben wählen lassen“ (Burfeind 2024).

In Bauprojekten geht es vielen Beteiligten ähnlich, da sie ihre Energie nicht für die Sache, sondern zur Hindernisbewältigung und Störungslösung verwenden müssen. Die Beteiligten in IPA-Teams berichten hingegen von mehr Wirksamkeit, klarer Zielorientierung und mehr Zufriedenheit. Die von Nierth geforderten Ansätze werden dort – dank des Mutes der ersten Bauherren und beteiligten Planer und Ausführenden – direkt umgesetzt.

4.4 *Bezug zur Gesellschaft*

Die APEGO-Schule in Berlin ist eine ganztägig und jahrgangsübergreifend organisierte Gemeinschaftsschule der Klassenstufen 1 bis 10. Einzelne Klassen gibt es nicht, vielmehr bietet die Schule allen Kindern eine Lernumgebung, in der sie nach individuellem Lerntempo gefördert werden und ihre Potentiale optimal entfalten können. Die Schule legt außerdem viel Wert auf Partizipa-

⁸ In der Konkurrenzdemokratie werden Konflikte vor allem durch politische Mehrheiten und Parteien-Wettbewerb gelöst, in einer Konkordanzdemokratie (auch Verhandlungs- oder Konsensdemokratie) dagegen durch Verhandlungen und Kompromisse.

tion und hat sich zum Ziel gesetzt, den Kindern „demokratisches und globales Denken, Selbststeuerung, Flexibilität, Mehrsprachigkeit, interkulturelle Sensibilität, soziale Verantwortung, und Kreativität [zu vermitteln] – um mit den Herausforderungen einer immer komplexer werden- den, digitalisierten, wissensorientierten und globalisierten Welt zurechtzukommen“ (vgl. Apego 2025).

In diesem Kontext hat sich die Schulorganisation entschieden, die Gemeinschaft aus Lernenden und Lernbegleitern als Soziokratie (vgl. Kühl 1984)⁹, die sie als Weiterentwicklung der Demokratie versteht, zu organisieren, mit den folgenden Aspekten (Auswahl):

- Selbstorganisation durch Lernende und Lernbegleiter in soziokratischen Kreisen, besetzt durch Personen, die von der zu treffenden Entscheidung betroffen sind.
- Nutzung verschiedener konsens- oder konsensbasierter Entscheidungswege zur demokratischen Beschlussfassung, teils mit Moderation, unter Berücksichtigung aller Beteiligten; in Konfliktfällen auch mit Elementen der Vermittlung oder Mediation.
- Förderung von Selbstwirksamkeit, Mitbestimmung und Verantwortungsbewusstsein.

4.5 Bezug zur Organisation

Auch Organisationen probieren zunehmend aus, welche Wirkung ein anderer Umgang mit Karrierestufen, Titeln und Positionen auf ihre Belegschaft und ihren Erfolg am Markt hat. So hat beispielsweise die AXA Schweiz (vgl. von Elm 2022) zum Ziel, ein progressives Klima und den Abbau von Machtstrukturen (Axa Schweiz) zu erreichen. Titel werden dort nur noch gebraucht, um eine Art Hierarchie abzubilden. Diese begründet sich aber nicht mehr auf Status (wie z. B. der Abteilungsleitung) sondern auf Verantwortung. Damit können Mitarbeiter sich weit flexibler um Aufgaben kümmern, anstatt in einer Rollenbeschreibung gefangen zu sein. Dies fördert die Zusammenarbeit und ist somit aus vielerlei Hinsicht gut für Fortschritt im Sinne des Unternehmensziels. Gänzlich obsolet sind die Titel dennoch nicht, da sie Klarheit in Bezug auf Aufgaben und Strukturen sowie die Basis für Beförderungen bieten und damit eine Basis für das Gefühl von Wertschätzung sind.

⁹ Ebenfalls lesenswert in diesem Kontext – Anwendung der Soziokratie durch den Bischof Helmut Dieser in Aachen zur Organisation von wichtigen Entscheidungen zu Geschlechtergerechtigkeit, Willkommens- und Kommunikationskultur, Umsetzung als Synodalkreis (vgl. Erler 2025).

5. Fazit

Das Grundmodell, das für die Bauwelt mit der Integrierten Projektallianz als realisierbares Modell formuliert ist, ist auf viele Bereiche unserer Gesellschaft übertragbar. Die Klarheit der Elemente kann helfen, in den einzelnen Gruppen herauszuarbeiten, worauf es für den gemeinsamen Weg ankommt. Störgrößen werden einfach identifizierbar, die Energie kann auf Lösungen fokussiert werden, wenn das Ziel klar und ein gemeinsames ist. Gerade in der Zwillingstransformation bietet diese Arbeitsweise vielfältige Vorteile, da Digitalisierung nicht zum Selbstzweck wird, sondern in kontinuierlicher Reflektion auf – auch soziale – Nachhaltigkeitsziele erfolgt.

Nicht zuletzt tut die IPA-Philosophie der Stärkung der Demokratie gut. Mehr Konsens, mehr Soziokratie – wäre das nicht ein Ziel? Ein Wagnis, mit ungeahntem Ergebnis. Wenn nicht wir, wer sonst? Wenn nicht jetzt, wann dann? Für eine nachhaltige Entwicklung – im Digitalen, für das Klima, für das Zusammenleben und die Demokratie, für die Erde und auch für die Menschen.

Literaturverzeichnis

- Apego Schule (2025): Apego Schule, URL: <https://apego-schule.de> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- BNB (2025): Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen des Bundes, URL: <https://www.bnb-nachhaltigesbauen.de> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Brink, A. (2025): Die Zwillingstransformation. Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Herausforderung für die Bauwirtschaft, in: Boldt, A. / Brink, A. / Etterer, G. / Gräßmann, L. / Leupertz, S. / Rodde, N. (Hrsg.): Nachhaltige Transformation des Bauens, Baden-Baden: Nomos, 15–31.
- Burfeind, S. (2024): Mehr Demokratie: Claudine Nierth und Roman Huber im Interview, in: brandeins 01/2024, URL: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2024/umbau-deutschland/mehr-demokratie-claudine-nierth-roman-huber-interview-wenn-die-zuschauer-aufs-spielfeld-kommen> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- CDR-Initiative (2025): Corporate Digital Responsibility-Initiative des Bundesjustiz- und Verbraucherschutzministeriums, URL: <https://cdr-initiative.de/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Deci, E. L. / Ryan, R. M. (2000). The “What“ and “Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, Jg. 11, Nr. 4, 227–268.

- Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen – DGNB e. V. (2025): Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen, URL: <https://www.dgnb.de/de> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Elm, K. von (2022): Warum der Doktor für die Karriere ausgedient hat, in: Handelsblatt, URL: <https://www.handelsblatt.com/karriere/vorstandskarrieren-in-dax-konzernen-warum-der-doktor-fuer-die-karriere-ausgedient-hat/28105584.html> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Erler, L. (2025): Hierarchien abbauen durch Soziokratie. Case Study im Bistum Aachen, in: Neue Narrative (Magazin), URL: <https://www.neuenarrative.de/magazin/case-study-hierarchien-abbauen-durch-soziokratie/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Etterer, G. / Gräßmann, L. (2025): Einführung der IPA bei MARKGRAF. Praktische Implementierung und Case Study einer partnerschaftlichen Abwicklungsmethode im Bauunternehmen, in: Boldt, A. / Brink, A. / Etterer, G. / Gräßmann, L. / Leupertz, S. / Rodde, N. (Hrsg.): Nachhaltige Transformation des Bauens, Baden-Baden: Nomos, 147–154.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie: Charta für die Zusammenarbeit für Baustellen an Wasserstraßen, URL: https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Media/Pressemitteilungen/Präsentation_Charta_Kernsaetze_Figuren_lang_final.pdf (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Laloux, F. (2017): Reinventing Organisations, München: Verlag Franz Vahlen.
- Leupertz, S. (2025): Memorandum Nachhaltig Besser Bauen. Rechtliche Rahmenbedingungen für nachhaltiges und bezahlbares Bauen, in: Boldt, A. / Brink, A. / Etterer, G. / Gräßmann, L. / Leupertz, S. / Rodde, N. (Hrsg.): Nachhaltige Transformation des Bauens, Baden-Baden: Nomos, 49–58.
- Klein, S. (2025): Die Wirtschaft der Zukunft braucht Zebras, URL: <https://www.neuenarrative.de/magazin/die-wirtschaft-der-zukunft-braucht-zebras> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Kneissler, H. M. (2024): Einfach mal Machen, in: brand eins, 12/24/01/2025, URL: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2024/vorausdenken/einfach-mal-machen> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Kühl, S. (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Przybylo, J. (2025): IPA – von BIM-Modellen bis zu digitalem Informationsmanagement, in: Boldt, A. / Brink, A. / Etterer, G. / Gräßmann, L. / Leupertz, S. / Rodde, N. (Hrsg.): Nachhaltige Transformation des Bauens, Baden-Baden: Nomos, 129–142.
- Rodde, N. / Boldt, A. (2024): Praxishandbuch IPA, München: Vahlen.
- UNRIC Regionales Informationszentrum für Westeuropa (2024a): SDG 3 – Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern, URL: <https://unric.org/de/17ziele/sdg-3/> (aufgerufen am: 04/09/2025).

- UNRIC Regionales Informationszentrum für Westeuropa (2024b): SDG 8 – Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern, URL: <https://unric.org/de/17ziele/sdg-8/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Womack, J. P. / Jones, D. T. / Roos, D. / Sammons Carpenter, D. (1990): The Machine That Changed the World, New York, NY: Rawson Associates Scribner.

