

DEGES

A photograph of two people in an office setting. In the foreground, a man with a beard and glasses, wearing a dark green jacket, is smiling broadly and holding a coffee cup. In the background, a woman with glasses and a light blue shirt is also smiling and holding a clipboard. The office has a modern, bright aesthetic with wooden accents.

# KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

Eine Handlungsempfehlung von DEGES und VBI

# Inhalt

## 3 PRÄAMBEL

---

## 5 SENSIBILISIERUNG UND VERTRAUENSAUFBAU

---

- 5 Erwartungsmanagement
- 6 Teambuildingmaßnahmen, gemeinsame Workshops
- 6 Wiederkehrende Retrospektivmeetings
- 7 Coaching
- 7 Vertrauenspflege

## 8 GLEICHES ZIELVERSTÄNDNIS

---

## 9 GEMEINSAME ARBEITSWEISE

---

## 10 FEHLERKULTUR

---

## 11 SCHLUSSWORT

---

# Präambel

Der **Verband der Beratenden Ingenieure (VBI)** und die **DEGES** sind fest entschlossen, eine Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu fördern und weiter zu intensivieren. Gemeinsam möchten wir unsere Kräfte bündeln, um unsere Ziele effizienter zu erreichen. Dabei berücksichtigen wir folgende Punkte:

- 1. Sensibilisierung und Vertrauensaufbau:** Vertrauen ist die Basis unserer Zusammenarbeit. Wir werden Schulungen und Workshops durchführen, um das Bewusstsein für die Bedeutung von Vertrauen zu schärfen. Offene Gespräche und ein wertschätzender Umgang miteinander sind dabei zentrale Elemente.
- 2. Gleiches Zielverständnis:** Wir streben ein gemeinsames Verständnis unserer strategischen und projektspezifischen Ziele an. Nur wenn wir alle an einem Strang ziehen, können wir unsere Vision verwirklichen.
- 3. Gemeinsame Arbeitsweise:** Wir legen Wert auf eine transparente und zielgerichtete Kommunikation und Arbeitsweise in allen Planungsphasen. Dabei setzen wir auf kollaborative Arbeitsmethoden. Durch regelmäßigen Austausch und enge Kooperation wollen wir Synergien nutzen und unsere Projekte vorantreiben.
- 4. Fehlerkultur:** Fehler sind menschlich und bieten Lernchancen. Wir möchten eine Kultur etablieren, in der wir aus Fehlern lernen und konstruktive Lösungen finden.



Andreas Irngartinger

DEGES

*Technischer Geschäftsführer und Sprecher der Geschäftsführung*



Jörg Thiele

VBI

*Präsident*

# Nutzen der Handlungsempfehlung

Warum ist uns dieses Thema wichtig? Weil nach unseren gemeinsamen Erfahrungen die Qualität der Zusammenarbeit wesentlich ist für die Qualität der Ergebnisse. Die meisten Projekte, die hinter ihren Erwartungen zurückbleiben, schneiden nicht schlecht ab, weil die fachlichen Qualifikationen fehlen, sondern weil es in der Zusammenarbeit nicht funktioniert. Mit dieser Handlungsempfehlung möchten wir unseren gemeinsamen Beitrag zur Förderung einer guten Zusammenarbeit in den Projekten leisten.

Dieses Dokument dient dazu, klare Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu etablieren. Es unterstützt die o. g. Punkte, indem Faktoren identifiziert werden, die zu einer effizienten und harmonischen Zusammenarbeit beitragen.

**In der Anlage „Methoden- und Werkzeugsammlung“ sind konkrete Beispiele für die Umsetzung dieser Handlungsempfehlung aufgeführt.** So können mögliche Konflikte minimiert und die Projektentwicklung optimiert werden.

# Sensibilisierung und Vertrauensaufbau

Vertrauen ist das Fundament jeder guten Zusammenarbeit. Ohne Vertrauen können die Partner und Teams nicht effektiv arbeiten. Es geht nicht nur darum, aufeinander zählen zu können, sondern auch um gegenseitigen Respekt und Unterstützung. Vertrauen ist die Grundlage, um neue Wege zu gehen, Ideen zu teilen und Konflikte konstruktiv zu lösen.

Ein Vertrauensaufbau kann nicht verordnet werden. Es ist wichtig, das bisherige Rollenverständnis zu überdenken und durch gezielte Sensibilisierung eine Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen. Schulungen und Workshops können dabei eine wichtige Rolle spielen, um das Bewusstsein zu schärfen:

- Was bedeutet Vertrauen und wie kann es aufgebaut werden?
- Welche Kommunikationsmethoden helfen beim Vertrauensaufbau?
- Mit welchen Techniken können Konflikte gelöst werden?

Ein wertschätzender Umgang miteinander fördert das Vertrauen und schafft eine positive Arbeitsatmosphäre.

Bereits zu Beginn eines neuen Projekts sollte eine positive „Projektkultur“ im Team erzeugt werden. Dazu bietet sich ein gemeinsamer Startworkshop oder ein Kick-off-Meeting unter der Leitfrage „Wie wollen wir miteinander arbeiten?“ an. Die Kriterien der Zusammenarbeit werden gemeinsam erarbeitet und zur Erinnerung schriftlich festgehalten. Neben den zuvor erwähnten Schulungen und Workshops können auch kleinere Formate und Methoden auf Projektebene dem Vertrauensaufbau dienen. Nachfolgend sind einige Beispiele genannt.

## Erwartungsmanagement

Das Erwartungsmanagement dient der konstruktiven und zufriedenstellenden Gestaltung der Beziehungen zwischen den Projektmitgliedern. Es umfasst die Identifikation, Kommunikation und Abstimmung der unterschiedlichen Erwartungen, Interessen und Wünsche. Das gegenseitige Kennen der Erwartungen und Wünsche sowie die daraus resultierende Vereinbarung zur Zusammenarbeit bewirken ein klares Verständnis untereinander, sorgen für eine belastbare und verlässliche Arbeitsgrundlage und schaffen somit Vertrauen.



Das Erwartungsmanagement lässt sich gut im Rahmen eines Kick-off-Meetings für ein neues Projekt einsetzen. Es empfiehlt sich, die Erwartungen und Vereinbarungen zu verschriftlichen, um während der Projektbearbeitung immer wieder darauf zurückgreifen zu können bzw. sie in Erinnerung zurückzurufen. Dies muss nicht zwangsläufig in Form eines Protokolls sein; es bieten sich auch andere Formate an wie beispielsweise ein digitales Whiteboard. Die Nutzung eines solchen Online-Tools ermöglicht es, die Ergebnisse in Echtzeit zu teilen und zu aktualisieren. Dies fördert die Transparenz und erleichtert den Zugang zu den Informationen für alle Beteiligten.

### Teambuildingmaßnahmen, gemeinsame Workshops

Gemeinsame Aktivitäten stärken den Zusammenhalt sowie die Zusammenarbeit im Projektteam und führen zu einem guten gegenseitigen Vertrauen. Das wiederum hilft, effektiver miteinander zu kommunizieren und Missverständnisse zu vermeiden. Ein weiterer positiver Effekt der gemeinsamen Aktivitäten ist eine Steigerung von Motivation und Zufriedenheit im Team. Es geht also nicht darum, beste Freunde zu werden, sondern sich einfach besser kennenzulernen.

Maßnahmen zur Teambildung können ganz einfacher Natur sein, wie ein gemeinsames Mittagessen oder andere informelle Begegnungen.

Ein Workshop kann auch eine klassische Projektbesprechung ersetzen, weil er eine strukturierte und interaktive Plattform für die Teammitglieder bietet. Inhalte für einen solchen Workshop können z. B. strategisch oder konzeptionell bedeutsame Fragen für das Projekt sein.

#### Was sind die Vorteile eines Workshops?

- Die **Beteiligung** wird gefördert durch die Anwendung verschiedener interaktiver Methoden wie Brainstorming, Gruppenarbeit oder Diskussionen. Der Blick aus verschiedenen Perspektiven kann zu kreativen Lösungen führen.
- Workshops können mit Blick auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen des Projekts flexibel gestaltet werden und den Fokus auf spezifische Fragestellungen legen, um zu einer **strukturierten Problemlösung** zu gelangen.

Ganz nebenbei wirkt sich das Workshopformat positiv auf die Zusammenarbeit aus und stärkt das Teamgefühl.

### Wiederkehrende Retrospektivmeetings

Ein regelmäßiges gegenseitiges Feedback hilft, die Erwartungen zu überprüfen und ggf. anzupassen. Unterstützen können dabei sogenannte Retrospektivmeetings, die außerhalb der sonst üblichen Meetings durchgeführt werden.

Das Team nimmt sich Zeit, um ausschließlich über die Zusammenarbeit und die Prozesse im Projekt zu sprechen. Es werden keine technischen Fragen geklärt und keine Nachträge verhandelt. Die im Kick-off-Meeting abgestimmten Regeln der Zusammenarbeit werden hier reflektiert. Es dient der emotionalen Entlastung. Dem KVP-Gedanken (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) folgend ergeben sich daraus Ansätze zur stetigen Verbesserung der Zusammenarbeit.

#### Folgende Fragestellungen können z. B. erörtert werden:

1. Was ist gut gelaufen in der Zusammenarbeit und warum?
2. Was ist weniger gut gelaufen in der Zusammenarbeit und was sind die Ursachen dafür?
3. Was möchten wir beibehalten und ggf. weiter ausbauen?
4. Was möchten wir verändern und wie sollen die Veränderungen ausgestaltet werden?

Die Ergebnisse dieser Retrospektivmeetings sollten ebenfalls verschriftlicht werden, wie bereits im Kapitel Erwartungsmanagement ausgeführt. Sofern im Kick-off-Meeting bereits mit einem digitalen Whiteboard gearbeitet wurde, können die Ergebnisse der Retrospektivmeetings hier eingearbeitet werden. Das unterstützt die Reflexion und schafft im Projektteam mehr Verbindlichkeit.

#### Für die erfolgreiche Durchführung solcher Meetings empfehlen sich die folgenden Grundsätze:

- **Vertraulichkeit:** Der Austausch sollte in einem „geschützten Raum“ stattfinden, in dem die besprochenen Inhalte vertraulich behandelt und nicht nach außen getragen werden.
- **Keine Schuldzuweisungen:** Wir gehen davon aus, dass bisher jede und jeder nach bestem Wissen und nach seinen Möglichkeiten gehandelt hat.
- **Differenzierung zwischen Handlung und Person:** Personen sind okay, Handlungen müssen das nicht sein. Handlungen können also infrage gestellt werden, Infragestellungen von Personen sollten unbedingt vermieden werden.





Äußerst hilfreich sind Regeln für ein gutes Feedback. Wesentliches Element einer guten Rückmeldung ist die Argumentation aus der Ich-Perspektive. Was bedeutet das? Die Feedback gebende Person greift nicht an, sondern beschreibt die eigenen Wahrnehmungen, die Grund für ihre Unzufriedenheit sind, z. B. mit folgenden Fragen:

- Wie erlebe ich das Verhalten meines Gegenübers und was löst es in mir aus? Das Feedback sollte möglichst beschreibend und konkret sein. Konkret bedeutet, den Anlass deutlich zu benennen (also keine Allgemeinplätze).
- Ich erläutere klar und respektvoll meine Bedürfnisse und Erwartungen, damit mein Gegenüber entsprechend informiert ist.
- Ich kläre mein Gegenüber darüber auf, welche Veränderungen mir die Zusammenarbeit erleichtern würden. Dabei ist zu beachten, dass nur solche Veränderungen angesprochen werden sollten, die meinem Gegenüber auch möglich sind.

### Coaching

Manchmal kann eine professionelle Unterstützung bei der Planung und Gestaltung von Maßnahmen und Formaten für den Vertrauensaufbau helfen. Oftmals werden dadurch neue Impulse und Ideen für eine gute und effektive Zusammenarbeit generiert. In besonders „hartnäckigen“ Fällen kann auch ein professionelles Coaching für das Projektteam hilfreich sein.

### Vertrauenspflege

Vertrauen gemeinsam aufbauen ist nur der erste Schritt. Dauerhaftes und nachhaltiges Vertrauen bedarf auch der Pflege, damit es nachhaltig und dauerhaft bleibt.

#### Welche Aspekte der Vertrauenspflege spielen eine bedeutende Rolle?

- **Ehrlichkeit und Transparenz:** Offene Kommunikation und das Teilen von Informationen fördern Vertrauen.
- **Zuverlässigkeit:** Versprechen einhalten und konsistent handeln.
- **Respekt:** Die Meinungen und Gefühle des anderen respektieren.
- **Empathie:** Sich in die Lage des anderen versetzen und Verständnis für die Situation des anderen zeigen.
- **Unterstützung:** In schwierigen Zeiten füreinander da sein und Unterstützung anbieten.

# Gleiches Zielverständnis

Kosten, Termine und Qualität bilden die drei Hauptziele eines Projekts, die sich in verschiedene Vorgehens- und Ergebnisziele unterteilen lassen. Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich für die Projektpartner unterschiedliche Interessen. Dennoch eint alle im Projektteam ein gemeinsames Ziel: das Projekt erfolgreich voranzutreiben und die gesteckten Ziele zu erreichen. Vor diesem Hintergrund ist ein gemeinsames Verständnis der Ziele eine wesentliche Voraussetzung. Dies ist in der Bearbeitung von Verkehrsinfrastrukturprojekten aus folgenden Gründen wichtig:

- **Klarheit und Fokus:** Wenn alle Beteiligten dasselbe Ziel vor Augen haben, können sie ihre Anstrengungen darauf ausrichten. Dadurch wird die Effizienz gesteigert und es entstehen weniger Missverständnisse.
- **Konsistente Entscheidungsfindung:** Ein gemeinsames Zielverständnis ermöglicht es, auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen. Somit können einheitliche Lösungen gefunden und unnötige Diskussionen vermieden werden.
- **Effektive Zusammenarbeit:** Wenn alle Projektbeteiligten das gleiche Ziel verfolgen, können sie besser zusammenarbeiten. Die Kommunikation wird verbessert und es entsteht ein kooperatives Arbeitsumfeld.
- **Vermeidung von Zielkonflikten:** Ohne ein gemeinsames Zielverständnis können unterschiedliche Interessen und Prioritäten zu Konflikten führen. Ein klares Ziel hilft, diese Konflikte zu minimieren.



## Für die Sicherstellung des gemeinsamen Zielverständnisses hilft die Anwendung der SMART-Methode:

### S: Spezifisch

Ziele spezifisch, konkret und eindeutig formulieren. Das Ziel darf nicht interpretierbar sein.

### M: Messbar

Der Grad der Zielerreichung soll messbar sein. Wichtig ist die Angabe zähl- oder messbarer Größen, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Kriteriums.

Konkret: Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht wurde?

### A: Attraktiv

Nur wenn Ziele attraktiv sind, werden sie von den Teammitgliedern akzeptiert. Es muss erkennbar sein, welchen konkreten Nutzen sie aus der Zielerreichung ziehen können. Die Ziele sollten positiv formuliert und gemeinsam entwickelt sein, um die Attraktivität und Akzeptanz zu erhöhen.

### R: Realistisch

Es ist wichtig, realistische und erreichbare Ziele zu setzen. Denn diese halten die Motivation hoch und vermeiden Enttäuschungen im Team.

### T: Terminiert

Ein Ziel muss mit einem klaren Zeitpunkt verbunden sein, zu dem die Zielerreichung (oder auch Zielnichterreichung) gemessen werden kann. Über die konkrete Terminierung kann bei drohender Zielverfehlung frühzeitig nachgesteuert werden.

Die klare Kommunikation über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen ist für die Sicherstellung eines gleichen Zielverständnisses unerlässlich. Wenn alle auf dem gleichen Informationsstand sind, können Entscheidungen besser getroffen werden. Transparenz fördert außerdem das Verständnis für die Gesamtsituation. Durch den Einsatz der o. g. Prinzipien wird die Effizienz gesteigert und Projekte können schneller vorankommen.



# Gemeinsame Arbeitsweise

Offenheit und Ehrlichkeit sind grundlegend. Beide Partner sollen ihre Gedanken, Ideen und Bedenken ohne Zurückhaltung teilen können. Dies schafft Vertrauen und ermöglicht es, Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

In einem erfolgreichen Projektteam ist deshalb das gemeinsame Verständnis für die Arbeitsweise, also die Zusammenarbeit, von entscheidender Bedeutung. Die Berücksichtigung der folgenden Aspekte hilft, die gemeinsame Arbeitsweise zu fördern:

- **Aufgabenverständnis und Verantwortlichkeiten:** Ein klares Verständnis darüber, wer im Team welche Aufgaben übernimmt, wer welche Verantwortlichkeiten hat und welche Termine einzuhalten sind, ist entscheidend für eine effiziente Zusammenarbeit. Dies verhindert Doppelarbeit und stellt sicher, dass alle Aspekte des Projekts abgedeckt sind.
- **Gemeinsame bzw. einheitliche Anwendung von Methoden und Arbeitswerkzeugen.** Verschiedene Projektmanagementmethoden, wie z. B. das dem Lean-Management-Prinzip folgende Last Planner System, beinhalten das gemeinsame Arbeiten der Partner mit einem Tool und bilden somit eine sehr enge Form der Zusammenarbeit. Aber auch die gemeinsame Nutzung von Projekträumen sowie die einheitliche Anwendung von Vorlagen, Formularen etc. kann die Zusammenarbeit fördern.
- **Positive Streitkultur und Eskalation:** Eine positive Streitkultur bedeutet, dass Meinungsverschiedenheiten konstruktiv und respektvoll ausgetragen werden. Konflikte sollten als Chance zur Verbesserung gesehen werden. Falls eine Eskalation notwendig wird, sollte sie strukturiert und transparent erfolgen, um gemeinsam im Team Lösungen zu finden.
- **Aktives Zuhören:** Aktives Zuhören ist essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden und ein tiefes Verständnis für die Perspektiven der Teammitglieder zu entwickeln. Es bedeutet, aufmerksam zuzuhören, nachzufragen und das Gehörte zu reflektieren.
- **Perspektivwechsel:** Ein Perspektivwechsel ist hilfreich, um Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und innovative Lösungen zu finden. Er fördert das Verständnis und die Empathie innerhalb des Teams.
- **Ehrlichkeit und kritisches Hinterfragen:** Ehrlichkeit ist die Grundlage für Vertrauen im Team. Es ist wichtig, dass Teammitglieder offen und ehrlich miteinander umgehen und bereit sind, Dinge auf beiden Seiten kritisch zu hinterfragen. Dies fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.
- **Lösungsorientierte Herangehensweise:** Ein lösungsorientierter Ansatz bedeutet, sich auf die Lösung von Problemen zu konzentrieren, anstatt sich in Schuldzuweisungen zu verlieren. Wichtig ist, gemeinsam als Team an der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen zu arbeiten.
- **Raum für Beratung schaffen:** Regelmäßige Zeiten und Räume für Beratung und Austausch sind wichtig, um dem Team die Möglichkeit zu geben, Ideen und Bedenken zu äußern und gemeinsam Lösungen zu finden.

Der respektvolle Umgang miteinander ist ein Grundpfeiler für gemeinsames Arbeiten. Jeder hat unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten. Durch Wertschätzung und Anerkennung der Vielfalt, beispielsweise in der methodischen Herangehensweise oder den unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen, können Konflikte vermieden und ein positives Arbeitsklima geschaffen werden.

Insgesamt ist diese gemeinsame Arbeitsweise ein starkes Fundament für erfolgreiche Zusammenarbeit und Ergebnisse.

# Fehlerkultur

Eine positive Fehlerkultur ist essenziell für Qualität und Innovation innerhalb eines Projekts. Sie schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, in der Teammitglieder sich trauen, Risiken einzugehen und kreativ zu sein, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Durch konstruktives Feedback und die Analyse von Fehlern können wertvolle Lernprozesse in Gang gesetzt werden, die zur kontinuierlichen Verbesserung des Projekts beitragen. Zudem stärkt eine offene Fehlerkultur den Teamgeist, da sie zeigt, dass jeder Fehler machen kann und es darauf ankommt, gemeinsam Lösungen zu finden. Letztlich trägt sie dazu bei, die Resilienz und Anpassungsfähigkeit des Projekts zu erhöhen.

Bei einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommt es in besonderem Maße darauf an, wie mit aufgetretenen oder sich abzeichnenden Fehlern und Mängeln umgegangen wird. „Erst miteinander reden!“ soll der Leitgedanke einer vertrauensvollen Fehlerkultur sein. Dabei ist es wichtig, ein Verständnis für beide Vertragsparteien zu entwickeln.

Der Umgang mit gegenseitigen Behinderungsanzeigen bzw. Mangel- oder gar Schadenersatzanzeigen führt zwangsläufig zu einer Verhärtung der Positionen und einer gegenseitigen Abwehrhaltung. So kommt es dann weniger darauf an, nach vorne zu schauen, als vielmehr etwaige Ansprüche zu verhindern. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass dem Auftraggeber bewusst ist, dass der Planer oder Bauüberwacher ab dem Moment, in dem er eine schriftliche Anzeige erhält, in der ein Schadenersatzanspruch auch nur angedroht wird, nicht mehr Herr des „Prozesses“ ist und aus versicherungstechnischen Gründen alles daran setzen muss, den Anspruch abzuwehren. Eine einvernehmliche Lösungsfindung mit einem etwaigen Kompromiss ist dann nahezu ausgeschlossen.

Für ein lösungsorientiertes und konstruktives Miteinander empfiehlt es sich daher, Schriftverkehr auf das zur Rechtssicherung erforderliche Minimum zu reduzieren (Vermeidung von Schriftverkehr-Pingpong) und stattdessen in gemeinsamen Gesprächen nach Lösungen zu suchen.

## Hierzu wird folgender Ablauf empfohlen:

1. An erster Stelle geht es darum, gemeinsam eine Lösung zur Behebung des Fehlers zu finden.
  - Sachliche Auseinandersetzung mit dem Fehler
  - Gemeinsame konstruktive Suche nach einer Lösung des Problems bzw. Behebung des Fehlers (Fehlerkorrektur) – nicht Suche nach Schuldigen
  - Neutrale und nicht voreingenommene Abschätzung des Aufwands und der zusätzlichen Kosten für die Umsetzung der Lösung bzw. Beseitigung des Fehlers
  - Zuordnung der Kosten bzw. Aufwände auf die Parteien, ggf. auch nicht direkt monetär, z. B. durch kostenlose Umplanung, Verrechnung mit anderweitigen Nachträgen, Berücksichtigung von „Sowieso-Kosten“
  - Vereinbarung, dass bei Umsetzung der gemeinsam gefundenen Lösung unter Berücksichtigung der jeweiligen Beteiligung keine späteren Folgeansprüche zu erwarten sind
2. Erst wenn festgestellt wird, dass die Gespräche nicht zum gewünschten Erfolg führen, wird das formelle Verfahren mit schriftlicher Mangelanzeige etc. eingeleitet.
3. Fehlerprävention: Sicherstellen, dass sich der Fehler nicht wiederholt.

# Schlusswort

VBI und DEGES sind davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit mit den zuvor ausgeführten Punkten zukunftsgerecht gestaltet werden kann. Mit dieser Handlungsempfehlung reagieren beide Partner auf die sich stetig verändernden Anforderungen und die Erwartungen der Menschen an ihre Arbeitswelt: Weg vom stark ausgeprägten hierarchischen System und Denken, hin zu mehr Agilität und gegenseitigem Respekt.

Die Beschäftigten von heute möchten nicht Erfüllungsgehilfen, sondern in Entscheidungsprozesse eingebundene Akteurinnen und Akteure sein. Eine gegenseitig unterstützende und motivierende sowie wertschätzende Arbeitsweise fördert und inspiriert alle Teammitglieder. Die soziale Verantwortung rückt in der modernen Arbeitswelt zunehmend in den Vordergrund. Die zu erledigende Aufgabe soll emotional und intellektuell erfüllend und damit sinnhaft sein.

Eine positive Kultur der Zusammenarbeit fördert die Innovation und Kreativität im Team. Sie ermöglicht eine höhere Produktivität, wozu auch eine größere Zufriedenheit der Teammitglieder beiträgt.

Diese Handlungsempfehlung verlangt allen Beteiligten einen Gewohnheitswandel ab – zumindest denjenigen, die bereits seit vielen Jahren im klassischen Projektgeschäft tätig sind. Der Wandel benötigt Zeit und Geduld. Während dieser Transformation wird es sicherlich auch Rückschläge geben. Davon lassen wir uns jedoch nicht entmutigen, sondern lernen daraus im Sinne einer offenen Fehlerkultur. Der Erfolg wird uns am Ende Recht geben, dass wir mit diesem Dokument den richtigen Weg eingeschlagen haben.

Stand: Februar 2025

**Herausgeber:**

**DEGES GmbH**

Zimmerstraße 54

10117 Berlin

Telefon: +49 30 20243-0

info@deg.es.de

www.deg.es.de

**Verband Beratender Ingenieure (VBI)**

Budapester Straße 31

10787 Berlin

Telefon +49 30 260 62-0

info@vbi.de

www.vbi.de