

# Die nächste Generation im Blick<sup>1</sup>

Wertorientierte Führung mit Verantwortung in der Bauwirtschaft

Anna Groffebert, David Höglmeier, Cinja Jürgensen, Philipp Rüdiger

## *1. Ein Gedankenexperiment*

Die Bauwirtschaft prägt unsere Welt von morgen: Sie schafft Räume, in denen Menschen leben, arbeiten und einander begegnen. Doch während Bauwerke Bestand haben, verändern sich die Menschen ständig. Mit jeder neuen Generation kommen neue Ideen, andere Werte und ein verändertes Verständnis davon, wie wir zusammenarbeiten und führen möchten (vgl. Deloitte 2025: 2). Für Unternehmen ist das sowohl eine klare Herausforderung als auch eine große Chance. Wer auch in Zukunft eine Rolle spielen will, wird sich weiterentwickeln müssen (vgl. Kochhan/Cichecki 2024: 9; Maloni et al. 2019: 8).

„Wie können eine zukunftsfähige Leistungskultur und werteorientierte Führung im Bauwesen gestaltet werden, sodass sie sich an den Werten der jungen Generation orientieren und einen verantwortungsvollen Beitrag für kommende Generationen leisten?“

Diese Frage bildet den Ausgangspunkt unseres Beitrags. Wir, Vertreter der Generation Z, möchten nicht nur theoretisch antworten, sondern ein Bild entstehen lassen, das zeigt, was möglich wird, wenn wir uns neuen Perspektiven öffnen. Es geht uns nicht darum, das Bestehende grundsätzlich infrage zu stellen, sondern darum, ein anderes Verständnis von Leistung in den

---

<sup>1</sup> Generative KI-Tools wurden in unterstützender Funktion für stilistische Verfeinerungen, sprachliche Optimierungen und als Inspiration für alternative Formulierungen eingesetzt. In wenigen Fällen wurden erste Entwürfe von Passagen mit den Tools erstellt und anschließend von den Autoren grundlegend überarbeitet und umformuliert. Alle intellektuellen Inhalte, kritischen Überlegungen und endgültigen Entscheidungen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

Mittelpunkt zu rücken. Wir glauben, dass echte Veränderung nicht bei Methoden und Werkzeugen beginnt, sondern mit der eigenen Haltung, mit der wir einander begegnen.

Deshalb laden wir Sie ein, gemeinsam mit uns einen Blick in die Zukunft zu werfen. Wir stellen uns eine Baustelle im Jahr 2040 vor und fragen uns, wie dort gearbeitet wird, wie Zusammenarbeit aussieht, wenn Leistung nicht an Geschwindigkeit, Effizienz oder Durchsetzungskraft gemessen wird, sondern an Qualität des Miteinanders, an Weitsicht, Verantwortung und echter Kooperation. Das Jahr 2040 wurde bewusst gewählt. Zum einen, weil es zeitlich nah genug liegt, um keine rein spekulative Zukunftsvision zu entwerfen, sondern eine, die auf heutigen Entwicklungen und Trends der Baubranche logisch aufbaut. Zum anderen, weil bis dahin zentrale gesellschaftliche und berufliche Verschiebungen spürbar sein werden: Die Generation Z wird viele Führungspositionen übernehmen (vgl. Gabrielova/Buchko 2021: 491 f.), während die Babyboomer im Ruhestand sind und die Generation Alpha gerade ins Berufsleben eintritt (vgl. Deschermeier/Schäfer 2024: 1).

Um diese Zukunft greifbar zu machen, erzählen wir eine Geschichte. Anstatt Veränderungen theoretisch zu erklären, möchten wir sie erlebbar machen durch eine Erzählung, die vor dem inneren Auge lebendig wird und zeigt, wie sich das tägliche Arbeitsumfeld entwickeln könnte. Dabei geht es uns nicht darum, fertige Antworten zu liefern. Vielmehr wollen wir Denkanstöße geben, neue Perspektiven eröffnen und Räume schaffen, in denen der Leser sich selbst wiederfinden oder ganz neue Blickwinkel entdecken kann.

## ***2. Willkommen auf der Baustelle im Jahr 2040***

Beim Betreten des Geländes liegt sofort der Geruch von frischem Beton, Holz und feuchter Erde in der Luft. Es ist ruhig, keine Rufe, kein Hämmern. Stattdessen sind leise Gespräche zu hören, das Knirschen von Schritten auf Kies und das kurze Piepen eines kleinen Fahrzeugs beim Wenden. In der Nähe bewegt sich eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Alters in Richtung der Baustellencontainer. Ein Kran hebt gerade ein vorgefertigtes Bauteil an. Eine Frau richtet es mit Hilfe einer AR-Brille millimetergenau aus. Ihre Hände folgen eingeblendeten Linien, die für Außenstehende unsichtbar sind. Weiter oben schwebt eine Drohne mit sanftem Summen. Ihre Positionslichter blinken regelmäßig, die Bewegung ist ruhig und kontrolliert. Am Boden rollt ein autonomer Roboter mit Holzplatten über den Platz, weicht einem Werkzeugwagen aus und setzt unbeirrt seinen Weg fort. An mehreren Stellen auf der Baustelle hängen große

Bildschirme. Sie zeigen Pläne, Baufortschritte und Materiallieferungen in Echtzeit. Die Baumaterialien liegen sortiert für den Einbau bereit. Einige tragen sichtbare Gebrauchsspuren, andere sind neu. Alle sind sie für den Einbau sorgfältig vorbereitet. Viele sind mit QR-Codes versehen, die Informationen über Herkunft und Produktionsprozess liefern.

Hier entsteht ein neues Forschungszentrum für nachhaltige Technologien. Große modulare Wände aus Holz und recyceltem Beton, verputzt mit Lehm, fügen sich zu offenen, lichtdurchfluteten Räumen. Die Fassade ist teilweise begrünt – mit vertikalen Gärten und integrierten Solarpaneelen. Die einzelnen Module sind so konzipiert, dass sie sich bei Bedarf zurückbauen und an anderer Stelle erneut verwenden lassen. Die Wege zwischen den Bereichen sind frei, Werkzeuge an ihren Plätzen. Alles wirkt gepflegt und funktional. Niemand hetzt, und doch ist überall Bewegung.

Der Tag beginnt mit einem Kaffee in der Hand. Einige Kolleginnen und Kollegen sind schon auf der Baustelle, andere digital zugeschaltet. Das tägliche Morgenmeeting läuft ganz selbstverständlich hybrid am großen Display im Container oder am Laptop zu Hause. Bevor mit inhaltlichen Themen begonnen wird, folgt ein kurzer Austausch und erste Gedanken werden miteinander geteilt. Das Dashboard auf dem Display zeigt, was gerade zählt. Neben dem Baufortschritt sind CO<sub>2</sub>-Bilanz, Recyclingquoten, soziale Kennzahlen und aktuelle Zielmarken zu sehen. Diese Zahlen dienen nicht der Kontrolle, sondern als gemeinsamer Kompass. Sie helfen, den Überblick zu behalten und den Fokus auf das zu richten, was wirklich wichtig ist. Im Zentrum steht das große Ganze, ein Denken im Sinne des Projekts, das miteinander verbindet. Heute dabei: Planung, Ausführung, Bauherr, vernetzt über Standorte und Gewerke hinweg. Entscheidungen werden hier nicht von Einzelnen getroffen, sondern entstehen im Austausch. In kleinen, interdisziplinären und agilen Gruppen, die sich gezielt mit bestimmten Themen befassen. Die Inhalte des heutigen Meetings wurden zuvor von anderen vorbereitet und betreffen das gesamte Projektteam.

„Gestern hat der Lenkungskreis den Vorschlag der Arbeitsgruppe Fassade verabschiedet“, heißt es aus dem Planungsteam. „Wir setzen auf eine sortenrein rückbaubare, vollständig rezyklierbare Fasadenlösung.“ Diese Entscheidung bedeutet mehr als bloßen technischen Fortschritt. Sie zeigt, wie viel Vertrauen in dieser Zusammenarbeit steckt. Die Arbeitsgruppe hat die Freiheit und das Vertrauen, eigenverantwortlich zu arbeiten. Keine engen Vorgaben, keine endlosen Rückkopplungsschleifen. Die Gruppe hat verschiedene Varianten geprüft, Lebenszykluskosten berechnet, Rückbaupotenziale analysiert und Gestaltung mit langlebigen, wiederverwendbaren Materialien kombiniert. Die Ergebnisse hat sie auf dem Projektserver dokumentiert, um ihr Wissen für alle zugänglich zu machen.

Digitale Werkzeuge sind längst fester Bestandteil des Alltags. Sie verbinden Menschen, Orte und Fachbereiche. Tablets, Dashboards und AR-Modelle unterstützen bei Entscheidungen und machen komplexe Zusammenhänge für alle verständlich. Sie ermöglichen nicht nur den Zugang zu Wissen und den fachlichen Austausch, sondern fördern auch neue Formen der Zusammenarbeit, etwa durch digitale Projektplattformen, flexible Kommunikationstools oder die Möglichkeit, ortsunabhängig gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. So entsteht Spielraum, auch zeitlich. Wer Verantwortung übernimmt, braucht die Freiheit, Aufgaben selbstbestimmt anzugehen: früh am Morgen, am späten Abend, wann immer es zur Aufgabe und zum Leben passt.

Ein Blick auf die aktualisierte Materialliste auf dem Tablet zeigt: Die Fassadenmodule können am Ende sortenrein zerlegt werden. Das Material bleibt im Kreislauf und verliert dabei nicht an Wert. Ein Kollege aus der Bauphysik ergänzt: „Und die CO<sub>2</sub>-Bilanz verbessert sich über die nächsten Zyklen deutlich. Damit schaffen wir echte Kreislaufwirtschaft.“ Das Dashboard zeigt die Vorteile der gewählten Variante. „Mit dieser Fassade liegen wir deutlich über unseren ökologischen Nachhaltigkeitszielen“, sagt jemand aus der Runde. Ein kurzes Lächeln, ein Nicken und ein „Gute Arbeit“ in Richtung Fassadenteam. Nachhaltigkeit ist hier keine Nebensache, sondern integraler Projektbestandteil. Neben der Fassadenlösung zeigt sich das auch am eingesetzten Lehmputz. Dieser wurde von einem Uni-Start-up entwickelt, das neben Nachhaltigkeit auf Kooperation, Inklusion und Diversität setzt. Ihr Lehmputz ist CO<sub>2</sub>-bindend, feuchtigkeitsregulierend und frei von chemischen Zusätzen. Die Entscheidung für diesen Baustoff war ein gemeinsamer Beschluss, getragen von Planung, Ausführung und Bauherrschaft. Nachhaltige Innovativen werden gezielt gefördert, das Risiko für getroffene Entscheidungen gemeinsam getragen.

Diese Entscheidungen stehen sinnbildlich für das Verständnis moderner Leistungskultur. Es geht nicht allein darum, möglichst schnell oder kostengünstig zu bauen, sondern darum, Verantwortung zu übernehmen – im Hier und Jetzt, mit Blick auf morgen. Die Fassade, über die gesprochen wird, besteht vielleicht fünfzig Jahre. Sie wird Menschen schützen, Räume prägen, Ressourcen bewahren und eines Tages so rückgebaut werden, dass ihre Materialien wieder in den Kreislauf zurückkehren. Die heutige Entscheidung wirkt weit in die Zukunft, hin zu Generationen, die noch keine Stimme haben. Leistung bedeutet etwas zu schaffen, das bleibt. Nicht kurzfristiger Erfolg oder persönliche Anerkennung stehen im Mittelpunkt, sondern ein gemeinsamer Beitrag, der Sinn stiftet.

Nach einem weiteren Schluck Kaffee meldet sich jemand aus der Ausführung: „Kurze Info aus dem Innenausbau. Beim Lehmputz gibt's heute Probleme.“ Die Aufmerksamkeit ist sofort

da. Kein Augenrollen, kein Abwinken, sondern fokussiertes Zuhören. Auch das ist Teil des Meetings: Raum für das, was gerade wirklich wichtig ist. „Der Lehmputz kommt nicht wie geplant voran“, berichtet die Kollegin weiter. „Das Wetter ist deutlich kälter und feuchter als gedacht, und die Lüftung ist wegen eines Stromausfalls komplett ausgefallen. Die Luftfeuchtigkeit steigt, wir müssen handeln.“ Die Kollegin blickt zur Projektleiterin: „Das war mein Fehler. Ich habe das Wetter zu optimistisch eingeschätzt.“ Diese bleibt ruhig und sachlich, ohne einen Vorwurf: „Das ist ärgerlich, aber jetzt zählt nur, wie wir das gemeinsam lösen.“ Sie sucht nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen.

Die betroffenen Stellen werden im BIM-Modell markiert, aktuelle Fotos hochgeladen und Feuchtemessungen geteilt – alles transparent und nachvollziehbar. Niemand stellt die Materialwahl infrage, da sie eine gemeinsame Entscheidung war. Niemand sagt: „Hab‘ ich dir doch gesagt.“ Stattdessen fragen alle: „Wie bekommen wir das jetzt in den Griff?“ Nach kurzer Absprache steht der Plan: Das Trockenbau-Team bringt akkubetriebene Ventilatoren, andere Arbeiten werden verschoben, zusätzliche Sensoren kommen zum Einsatz. Früher hätten Kolleginnen und Kollegen vielleicht gezögert, aus Angst, Fehler könnten als Schwäche ausgelegt werden. Heute ist bekannt: Probleme sind kein Rückschritt, sondern der Anfang einer gemeinsamen Lösung.

Der Kaffee ist fast leer, die Runde neigt sich dem Ende zu. Noch ein Gedanke wird geteilt, ein letzter Blick aufs Dashboard, dann startet der Tag. Was bleibt, ist mehr als ein abgeschlossenes Meeting. Es ist das Gefühl, mitgestaltet zu haben. So beginnt ein Arbeitstag: verbunden, flexibel und mit Haltung. Am späten Abend verlässt das Team die Baustelle, ein bisschen erschöpft, aber mit einem Gefühl von Zufriedenheit. Es war ein langer Tag, keine Frage, doch er war machbar, weil die Verantwortung nicht auf einer einzelnen Person lastete. Jeder wusste, was zu tun ist, und hat seinen Teil beigetragen – nicht aus Zwang, sondern aus Überzeugung, dass es genau jetzt zählt.

Früher sah der Alltag anders aus: Auf Baustellen wurden Probleme lieber verschwiegen, weil niemand Verantwortung übernehmen wollte. Heute ist das anders. Offenheit ist keine Schwäche mehr, sondern Resultat einer reflektierten Haltung. Fehler sind Teil des Prozesses. Sie werden sichtbar gemacht, besprochen und gemeinsam getragen. Auf dem Heimweg bleiben Gespräche, Eindrücke und Entscheidungen des Tages im Kopf. Und ein Gedanke, der sich festsetzt: FEHLER ist ein Anagramm von HELFER.

### ***3. Überlegungen zum Wandel***

Wenn wir auf das Jahr 2040 blicken, sehen wir eine Bauwelt, die sich nicht nur technisch weiterentwickelt hat, sondern auch kulturell, sozial und strukturell tiefgreifend verändert wurde. Im Zentrum dieser Vision steht ein neues Verständnis davon, wie wir zusammenarbeiten, führen, Verantwortung übernehmen und Leistung definieren. Die Baustelle im Jahr 2040 steht für eine neue Art der Zusammenarbeit: flexibel, vernetzt, interdisziplinär und geprägt von echtem Miteinander (vgl. Gabrielova/Buchko 2021: 494). Das Projektteam ist mehr als die Summe seiner Fachdisziplinen. Ob Planung, Ausführung, Bauherrschaft oder externe Partner wie Start-ups. Entscheidungen entstehen im Dialog, auf Augenhöhe und basieren auf gegenseitigem Vertrauen (vgl. Kochhan/Cichecki 2024: 87–90; Benítez-Márquez et al. 2022: 3).

Digitale Tools unterstützen diese Kultur der Zusammenarbeit (vgl. ebd. 74). Sie sind längst selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags. Sie ermöglichen hybride Abstimmungen über Standorte hinweg, stellen Wissen in Echtzeit zur Verfügung und fördern aktives Weiterdenken. Ein zentrales Element sind digitale Dashboards. Sie machen CO<sub>2</sub>-Bilanzen, Recyclingquoten und soziale Kennzahlen sichtbar und verständlich. Das schafft Orientierung und ermöglicht schnelles Feedback (vgl. Gabrielova/Buchko 2021: 495; Maloni et al. 2019: 5).

Zentral für diese neue Arbeitskultur ist die veränderte Rolle von Führung. Wer glaubt, dass es dabei vor allem um Kontrolle und das Durchsetzen von Entscheidungen geht, wird in dieser Zukunft kaum noch Orientierung bieten können. Vielmehr bedeutet Führung, Räume zu öffnen, in denen andere wirksam werden können. Es geht darum, präsent zu sein, zuzuhören, zu stärken, zu moderieren und vor allem darum, Verantwortung nicht einfach weiterzugeben, sondern gemeinsame Handlungsfähigkeit zu ermöglichen (vgl. Gabrielova/Buchko 2021: 494–496). Die Projektleiterin, die im entscheidenden Moment ruhig bleibt, nicht nach Schuldigen sucht, sondern lösungsorientiert handelt, steht exemplarisch für diese Haltung. Sie verkörpert eine Führung, die auf Vertrauen statt Kontrolle baut und genau dadurch für psychologische Sicherheit sorgt und den Rahmen schafft, in dem andere bereit sind, mitzudenken, mitzuentscheiden und mitzutragen (vgl. Kochhan/Cichecki 2024: 86).

Ein wesentlicher Ausdruck dieses Vertrauens ist der veränderte Umgang mit Fehlern. Was früher womöglich zu Schuldzuweisungen, Absicherungen oder Schweigen geführt hätte, ist heute Teil eines offenen Dialogs. Fehler dürfen benannt werden, ohne dass jemand sein Gesicht verliert. Die

Offenheit schafft die Grundlage dafür, dass alle Beteiligten sich direkt mit dem Problem auseinandersetzen und gemeinsam Lösungen finden. Dieser Umgang ist nicht nur effizient, sondern auch zutiefst menschlich. Er zeigt, wie zentral eine gute Fehlerkultur für Innovation ist. Denn nur dort, wo Fehler nicht versteckt, sondern als Lernchancen genutzt werden, entsteht echtes Weiterkommen.

Mit diesem Wandel verändert sich auch der Umgang mit Risiko. Wer sich gemeinsam etwa für ein innovatives Material oder eine neue Bauweise entscheidet, teilt nicht nur die Gestaltungsmacht, sondern auch mögliche Unsicherheiten. Erfolge und Rückschläge werden gemeinsam getragen. So wird aus geteiltem Risiko ein verbindendes Element der Zusammenarbeit. Und genau darin liegt die Kraft: Neues nicht nur zu denken, sondern auch mutig umzusetzen (vgl. ebd.: 94). Neues bedeutet dabei nicht zwangsläufig, ständig neue Technologien zu erfinden. Manchmal liegt der Fortschritt darin, bekannte Praktiken aktiv zu hinterfragen oder auch Vergangenes wiederzu-entdecken – etwa, wenn Lehmputz ohne chemische Zusätze eingesetzt wird und auf natürliche Weise das Raumklima reguliert. Mit der Beauftragung des Lehmputz Start-ups wird ein kleines Unternehmen gefördert, das gezielt einen Mehrwert für die Gesellschaft leisten möchte. Diese Art von Start-up setzt auf Kooperationspartner, um große Veränderungen umzusetzen und dabei gleichzeitig Diversität und Inklusion zu fördern (vgl. Klein 2025: 97). Diese Haltung bildet auch die Grundlage für eine neue Qualität der Nachhaltigkeit. Sie ist von Anfang an integraler Bestandteil jeder Entscheidung (vgl. Kochhan/Cichecki 2024: 47 f.; Deloitte 2025: 48). Ökologische, ökonomische und soziale Kriterien werden gleichwertig mit klassischen Parametern wie Bauzeit und Kosten abgewogen.

All diese Aspekte münden schließlich in ein neues Verständnis von Leistung. Es geht nicht mehr darum, Projekte in Rekordzeit abzuwickeln oder ausschließlich Kosten zu minimieren. Leistung zeigt sich vielmehr darin, Verantwortung zu übernehmen, vorauszudenken und etwas zu schaffen, das Bestand hat. Eine Fassade ist nicht einfach eine bauliche Hülle, sondern ein Element, das über Jahrzehnte hinweg Menschen schützt, Ressourcen schont, Räume gestaltet und eines Tages sortenrein rückgebaut werden kann, ohne an Wert zu verlieren. Diese Haltung verändert auch die Motivation der Beteiligten. Wer am Abend freiwillig länger bleibt, tut das nicht, weil es erwartet wird, sondern weil es sich richtig anfühlt. Es ist das Bewusstsein, Teil von etwas Sinnvollem zu sein. Und genau dieses Bewusstsein ist es, das eine neue Form von Leistungsbereitschaft entstehen lässt: eine, die auf Sinn, Vertrauen und Verantwortung gründet (vgl. Maloni et al. 2019: 5; Benítez-Márquez et al. 2022: 2; Kochhan/Cichecki 2024: 48).

#### ***4. Abschließende Gedanken***

Zum Abschluss fassen wir die zentralen Ideen und Ansätze dieses Beitrags zusammen, ausgehend von der eingangs formulierten Leitfrage:

„Wie können eine zukunftsähnige Leistungskultur und werteorientierte Führung im Bauwesen gestaltet werden, sodass sie sich an den Werten der jungen Generation orientieren und einen verantwortungsvollen Beitrag für kommende Generationen leisten?“

Diese Frage hat uns auf eine Reise geführt, auf eine Baustelle der Zukunft, in konkrete Szenen des Alltags und in eine Reflexion, wie sich Haltung, Verantwortung und Zusammenarbeit verändern könnten. Was dabei deutlich geworden ist: Eine zukunftsähnige Leistungskultur entsteht nicht durch das bloße Ersetzen alter Werkzeuge oder das Aneinanderreihen neuer Methoden. Sie wächst dort, wo Menschen beginnen, anders zu denken, anders miteinander umzugehen und andere Fragen zu stellen. Das Bauwesen steht heute unter enormem Druck. Ressourcenknappheit, Klimakrise, Fachkräftemangel und komplexe Projekte fordern Tempo, Effizienz und Innovation. Dabei zeigt sich: Wer dauerhaft bestehen will, kann sich nicht darauf beschränken, das Bestehende einfach nur zu optimieren. Es braucht den Mut, grundlegende Standards infrage zu stellen. Nicht, um alles Bisherige zu verwerfen, sondern um mit wachem Blick zu prüfen, ob unsere Annahmen, Routinen und Maßstäbe noch zu einer Welt passen, die sich rasant verändert. Nachfolgend sind die zentralen Bausteine einer zukunftsähnigen Leistungskultur und werteorientierten Führung im Bauwesen zusammengefasst. Sie lassen sich nicht in Checklisten fassen, bieten aber eine klare Orientierung für das Denken und Handeln.

##### *Verantwortung beginnt bei der Haltung*

Verantwortung entsteht dort, wo Vertrauen und Gestaltungsspielraum gegeben sind. So kann eigenverantwortliches Denken und Handeln wachsen. Führung schafft Strukturen, in denen Menschen wirksam werden, nicht durch Macht, sondern durch gemeinsames Gestalten.

##### *Führung bedeutet ermöglichen*

Führung befähigt andere, Verantwortung zu übernehmen. Sie schafft Orientierung mit Klarheit und Ruhe, ohne alle Lösungen vorzugeben. Diese Haltung fördert Vertrauen und bildet eine wichtige Grundlage für Innovation und Leistungsbereitschaft.

### *Kooperative und hybride Zusammenarbeit*

Erfolgreiche Zusammenarbeit verbindet unterschiedliche Menschen und Fachrichtungen respektvoll auf Augenhöhe. Die Kombination aus Präsenz und digitaler Kommunikation ermöglicht mehr Flexibilität, Effizienz und Inklusion.

### *Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil*

Nachhaltiges Denken berücksichtigt ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichwertig. Es erfordert langfristiges Planen, zirkuläres Denken und die Bereitschaft, kurzfristige Bequemlichkeiten zugunsten dauerhafter Wirksamkeit zurückzustellen.

### *Fehler als Lernchance*

Eine fortschrittliche Kultur betrachtet Fehler als Chance zum Lernen und fördert ein Klima, in dem Fehler offen angesprochen werden können. Nur ein Umfeld, das Fehler zulässt, schafft Raum zum Ausprobieren und öffnet Wege für Innovation.

### *Innovation durch Hinterfragen des Bekannten*

Innovation entsteht durch den Blick auf Bewährtes aus neuer Perspektive. Es geht nicht immer um das Neue, sondern darum, Bestehendes mit Fragen weiterzuentwickeln und zu verbessern.

### *Leistung bemisst sich am langfristigen Nutzen*

Leistung zeigt sich im Beitrag zum großen Ganzen. Sie bedeutet, Werte zu schaffen, die Ressourcen schonen und Lebensqualität fördern. Wenn Arbeit als sinnvoll erlebt wird, entsteht Motivation, die aus Überzeugung gelebt wird.

Diese Prinzipien legen die Grundlage für eine zukunftsfähige und werteorientierte Kultur im Bauwesen. Vor diesem Hintergrund stellen sich ergänzend nachfolgende Fragen:

- Wie kann der beschriebene Kulturwandel in der Baubranche konkret umgesetzt werden?
- Wie lässt sich ein Projektumfeld schaffen, in der Zusammenarbeit nicht nur gefordert, sondern auch strukturell ermöglicht wird?

Eine mögliche und in der Praxis erprobte Antwort darauf ist die integrierte Projektabwicklung (IPA). IPA stellt den gemeinsamen Projekterfolg über Einzelinteressen, fördert echte Partnerschaftlichkeit und verankert Transparenz, Vertrauen sowie kollaboratives Denken als verbindliche Prinzipien im Projektalltag. Als Teil des Projektteams in der Bauleitung, als Lean-Experten oder IPA-Coaches erleben wir hautnah, wie positiv Zusammenarbeit wirkt, wenn alle am selben Strang ziehen. Probleme werden frühzeitig gemeinsam gelöst, statt Schuldige zu suchen. Verantwortung wird dabei geteilt und kollektiv getragen. Planung, Ausführung und Bauherr arbeiten eng zusammen an einem Tisch in der Colocation.

Besonders beeindruckend ist das Arbeitsklima, das durch IPA entsteht: Es setzt Motivation frei, ermöglicht Innovation und lässt Vertrauen wachsen. Diese Energie ist Ergebnis eines bewusst initiierten Kulturwandels, der durch IPA strukturell unterstützt wird. IPA ist deshalb mehr als ein Abwicklungsmodell. IPA schafft einen kulturellen Rahmen, in dem Werte wie Partnerschaftlichkeit und Verantwortung im Projektalltag gelebt werden und echte Mehrwerte für alle Beteiligten entstehen (vgl. Rodde/Boldt 2024: 139).

### *Literaturverzeichnis*

- Benítez-Márquez, M. D. / Sánchez-Teba E. M. / Bermúdez-González G. / Núñez-Rydman E. S. (2022): Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis, in: *Frontiers in Psychology*, Jg. 12., DOI: 10.3389/fpsyg.2021.736820.
- Deloitte (2025): 2025 Gen Z and Millennial Survey, Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being, URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Deschermeier, P. / Schäfer, H. (2024): Die Babyboomer gehen in Rente, URL: <https://hdl.handle.net/10419/304335> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Gabrielova, K. / Buchko, A. A. (2021): Here comes Generation Z: Millennials as managers, in: *Business Horizons*, Jg. 64/ Nr.4), 489–499. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.
- 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).

- Kochhan, C. / Cichecki, L. (2024): Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen: Wie Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen, Springer eBooks, DOI: 10.1007/978-3-658-44130-2.
- Maloni, M. / Hiatt, M. S. / Campbell, S. (2019): Understanding the Work Values of Gen Z Business Students, In: The International Journal of Management Education, Jg. 17/ Nr.3, DOI: 10.1016/j.ijme.2019.100320.
- Rodde, N. / Boldt, A. (2024): IPA: Integrierte Projektabwicklung in der Praxis, München: C. H. Beck.

