



FÜHREN IM PROJEKT – VOM REAGIEREN ZUM AGIEREN

Ein Anruf, ein Mail oder doch ein Onlinemeeting? Vielleicht ein persönlicher Besuch vor Ort? Die Möglichkeiten der Kommunikation sind vielfältig – aber welche ist die richtige? TEXT UND BILD ECOHOLZ GMBH

Projektleitende im Holzbau kennen das Dilemma: Die Produktion drängt, die Planung ist noch nicht abgeschlossen und das Material fehlt teilweise. Kunden, Architekten und Subunternehmer benötigen mehr Zeit für ihre Entscheidungen, während parallel bereits das nächste Projekt vorbereitet wird. Die Folge: Der Tag wird mit Reagieren statt mit Agieren verbracht. Entsprechend übt man sich im Multitasking und versucht die verschiedenen Projekte parallel am Laufen zu halten. Es erfordert jedoch Struktur und klare Kommunikation, um Beteiligte gezielt zu steuern.

Kommunikation: Effiziente Kanäle finden

Wer diese Herausforderung annimmt, arbeitet nicht nur effizienter, sondern gestaltet auch den eigenen Berufsalltag entspannter. Die Wahl des richtigen Kom-

munikationsmittels – Schreiben oder Telefonieren – fällt oft nach Gewohnheit oder Zeitaufwand. Doch ist die getroffene Wahl wirklich effizient? Bei komplexen Themen sollte man sich fragen: Was braucht mein Gegenüber, um fundierte Entscheidungen zu treffen? Wie lassen sich Rückfragen und Missverständnisse vermeiden? Ein langes Mail-Pingpong kostet meist Zeit, Nerven und ist zuweilen schwer nachvollziehbar. Digitale Kommunikation bietet neue Möglichkeiten, stellt aber auch Anforderungen: Chats sind schnell, doch selten tiefgründig und zudem ungeeignet für die Ablage wichtiger Informationen. Online-Meetings wirken effizient, werden aber schnell zum Zeitfresser, wenn die klare Moderation fehlt. Die Wahl des Kommunikationskanals sollte sich daher an Inhalt und Ziel orientieren, nicht nur am Zeitaufwand. Gerade im hektischen Projektalltag ist es oft

sinnvoller, Informationen gebündelt und gezielt zu adressieren, statt durch spontane Aktionen sich und andere aus dem Arbeitsfluss zu reißen. Jeder Unterbruch erhöht das Fehlerrisiko.

Selbstorganisation: Fokus statt Ablenkung

Nicht selten werden Arbeitsprozesse unterbrochen und Abwechslung oder Ablenkung unbewusst auch selbst gesucht. Jede Ablenkung reduziert den Fokus und senkt die Effizienz. Warum meint man, dass E-Mails innerhalb von zwei Stunden beantwortet werden müssen? Es reicht doch, wenn sie innerhalb von 24 Stunden gesammelt und durchdacht beantwortet werden. So lassen sich viele kurze Mails gebündelt in einem festen Zeitfenster abarbeiten.

Projektleitende sollten ihre produktivsten Phasen kennen und gezielt nutzen. Unstrukturierte Pausen unterbre-

chen den Arbeitsfluss, hingegen steigern bewusst eingeplante Erholungszeiten die Produktivität. Der Holzbau ist geprägt von Termindruck und wechselnden Anforderungen. Wer effizient arbeiten will, sollte nicht nur auf Struktur achten, sondern auch die eigenen Leistungszyklen gezielt nutzen. Oft wird früh morgens gearbeitet, um Ruhe zu haben – doch das ist nicht für alle die beste Zeit. Statt sich zu quälen, reicht es meist, Ablenkungen zu minimieren, feste Zeiten für Kommunikation zu reservieren und sich auf definierte Arbeitsblöcke zu konzentrieren.

Führen von Mitarbeitenden: Kontrolle und Vertrauen

In komplexen Holzbauprojekten kann nicht alles selbst erledigt werden – Delegieren ist essenziell. Wer Aufgaben verteilt, muss sie begleiten und die Ergebnisse prüfen. Häufig jedoch führen Missverständnisse beim Delegieren zu Verzögerungen. Klare Kommunikation, realistische Terminvorgaben und das richtige Mass an Verantwortungsübergabe helfen, Überraschungen zu vermeiden.

Führung bedeutet mehr als Kontrolle – sie erfordert Vertrauen. Nur wer die individuellen Stärken der Mitarbeitenden kennt, kann diese optimal nutzen. Wer erfolgreich führen will, sollte nicht nur delegieren, sondern auch gezielt fördern. Entscheidend ist eine offene Fehler- und Feedbackkultur: Gibt es regelmässige Rückmeldungen oder wird nur bei Problemen gesprochen? Der Holzbau lebt von der Zusammenarbeit. Eine offene Feedbackkultur steigert nicht nur die Effizienz, sondern auch die Motivation. Führung bedeutet, Mitarbeitende zu begleiten, zu kontrollieren und ehrliches Interesse an ihrer Arbeit zu zeigen.

Qualitätsmanagement: 80 oder 100 Prozent?

Perfektion ist selten erreichbar. Doch wo reichen 80 Prozent Qualität, und wo braucht es 100 Prozent? Eine Fensterbestellung muss fehlerfrei sein – ein internes Memo hingegen lässt mehr Spielraum zu. Deshalb sollten Prioritäten gesetzt und Zeitvorgaben für Aufgaben definiert

werden. Zum Beispiel reichen 15 Minuten, um das Protokoll einer internen Besprechung zu erstellen und bereitzustellen. Man muss für sich definieren, wo maximale Qualität nötig und wo Pragmatismus wirkungsvoller ist. Hier hilft das Pareto-Prinzip: In 20 Prozent der Zeit lassen sich 80 Prozent einer Aufgabe erledigen, für die restlichen 20 Prozent der Aufgabe werden 80 Prozent der Zeit benötigt. Wer zwei Wochen lang seine Zeiten und Tätigkeiten genau erfasst, erhält wertvolle Hinweise zum eigenen Arbeitsverhalten.

Verhandeln: Mut zur Positionierung

Verhandelt wird täglich – aber selten gezielt. Ist Bequemlichkeit oder Zurückhaltung die Ursache? Gerade im Holzbau ist man auf die vielen Akteure im Projekt angewiesen: Gute Verhandlungen sparen Zeit, Geld und sorgen für klare Regeln. Es geht dabei nicht nur um Preise, sondern auch um Rahmenbedingungen, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten. Wer strukturiert verhandelt, schafft klare Leitplanken für das Projekt und vermeidet unnötige Rückfragen und Änderungen. Verhandeln ist Strategiearbeit und braucht Zeit zum Nachdenken. Daher lohnt es sich, ein wichtiges E-Mail nicht sofort zu versenden, sondern am nächsten Morgen noch einmal zu prüfen – oft findet sich Optimierungspotenzial.

Verantwortung übernehmen: Rückendeckung erhalten

Projektleitende tragen die Verantwortung für gute Projektergebnisse. In schwierigen Situationen fühlen sie sich manchmal allein gelassen. Führungskräfte sollten nicht nur delegieren, sondern auch unterstützend präsent sein. Häufig fehlt ihnen jedoch die Zeit für konstruktive Begleitung. Gleichzeitig wächst eine Generation von Projektleitenden heran, die nicht mehr nur im Büro arbeiten will, sondern Abwechslung mit Produktion und Baustelle bevorzugt. Sie wollen Verantwortung übernehmen, sind aber selten im direkten Blickfeld der Führung. Spürbare Rückendeckung bedeutet, Herausforderungen gemeinsam zu tragen und Erfolge anzuerkennen.

Effiziente Sitzungen: Klar, kurz und strukturiert

Sitzungen sollten klar strukturiert und fokussiert sein. Dazu werden Ziele definiert, relevante Teilnehmende eingeladen, Traktanden festgelegt und vorab kommuniziert. Die Dauer der Besprechung wird im Voraus festgelegt und eingehalten. Klare Moderation sorgt für Disziplin, verhindert Ablenkungen, verkürzt Diskussionen und bezieht alle ein. Entscheidungen werden mit Verantwortlichkeiten und Terminen protokolliert. Wer nicht widerspricht, bestätigt die Beschlüsse stillschweigend. So entwickeln sich Meetings von Zeitfressern zu produktiven Werkzeugen.

Um Projekte zu führen und zu lenken, braucht es Disziplin, eine zielgerichtete Kommunikation und wenige Tools für die Umsetzung. Führen kann gelernt und muss geübt werden. ■



DER AUTOR

Als Berater lernt Stephan Zürcher in den Unternehmen die verschiedensten Projektleitenden kennen, nicht alle sind es gewohnt, ihre Projekte effizient zu führen. Aus diesem Grund bietet die Ecoholz GmbH eine dreitägige Weiterbildung an, in der die Aspekte dieses Beitrags gezielt vermittelt werden. Zudem wurden einfache Tools entwickelt, welche die Umsetzung im Alltag unterstützen.
ecoholz.ch