

RESULT-MANAGEMENT

Strategien für nachhaltige Projekt- und Persönlichkeitsentwicklung

KOOPERATIVE BERATUNG

von Dipl.Ing Olaf Paproth

Willkommen

Nachhaltigkeit entsteht nicht von alleine, es liegt an den Menschen, die Entscheidungen treffen. Deshalb biete ich an Menschen bei der Entwicklung Ihrer Vorhaben im Sinne von Nachhaltigkeit zu unterstützen.

Sie werden auf den folgenden Seiten erkennen, warum und wie die Methoden des Ingenieurs und die Aufgaben eines Entwicklungsberaters, Coaches hand-in-hand gehen.

Nehmen sie sich etwas Zeit, lesen Sie die folgenden Seiten und reflektieren Sie über Ihren Bedarf und den Nutzen das result-managements. Dann freue ich mich auf Sie!

Bei mir steht immer der Mensch im Mittelpunkt! Er ist der kritische Faktor des Projektmanagements. Seine fachliche Kompetenz betrifft das meist am wenigsten. Es mangelt in der Regel an kommunikativen Fähigkeiten, an den richtigen Methoden und am Ego der Beteiligten. Ökologische sowie wirtschaftliche Nachhaltigkeit als Selbstzweck halte ich übrigens für unsinnig. Mir geht es dabei allein um Gesundheit und gute Lebensqualität. Dazu gehören nun einmal erfolgreiche Projekte.



Ingenieurmäßiges Vorgehen kombiniert mit den psychologischen Hintergründen der Kommunikation und den teambildenden Methoden der chinesischen Kampfkunst eröffnen Perspektiven, die klassisches Coaching und Projektmanagement nicht bieten kann.

Ihr Olaf Paproth

Inhalt

Aus den folgenden Seiten erlangen Sie einen Einblick in die kooperative Beratung beziehungsweise das Coaching mit den Methoden des result-managements.

- Nachhaltigkeit als Strategie
- result-management
 - Projektmanagement
 - Fraktale Elemente Methode
 - Die 8 Regeln
 - 6 Managementfehler
 - Taiwan Do
- Krisenmanagement
- Ihr Nutzen
- Mein Angebot
- Olaf Paproth
- Kontakt

Nachhaltigkeit als Strategie

„Nachhaltigkeit“ ist nicht CO²-Reduktion oder Energie sparen für den Klimaschutz. So banal ist das nicht. Es geht nicht um reduzieren, um sparen. Es geht auch nicht um Wachstum an sich, „Nachhaltigkeit“ bedeutet ökologische und genau deswegen wirtschaftliche und soziale Stabilität – für mittelständische Strukturen.

Warum Sie result-management interessieren sollte?

Wenn ein Vorhaben nicht planmäßig vorwärtskommt oder gar zu scheitern droht, ist immer wieder festzustellen, dass es in der Regel schon an mangelhafter Vorbereitung krankt – der Architekt nennt das Grundlagenermittlung.

Meist werden Ziele definiert ohne genau erkannt zu haben, welche Idee dahintersteckt.

Das werden Sie jetzt möglicherweise von sich weisen. Und dennoch: zumeist ist es so. Ein entscheidender Fehler. Denn in der weiteren Planung und spätestens in der Ausführung lassen sich Mängel der Grundlagenermittlung nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand korrigieren. Mit dem Einsatz der Methodik des result-management kann das korrigiert oder besser direkt vermieden werden.

Ein weiterer Fehler ist mangelnde Konsequenz.

Wenn Entscheidungen wohl überlegt getroffen wurden, sollten sie nicht mehr geändert werden. Planänderungen kosten immer Zeit und Geld. Je später sie stattfinden, desto teurer werden sie. Das ist logisch und bekannt, wird aber, wie gesagt, häufig nicht beachtet. Das result-management geht auch hierauf ein.

Dann bleibt da noch die Frage nach dem Sinn.

Denn Sie nicht wissen, warum Sie tun... Wie können konkrete Ziele definiert werden, wenn nicht bekannt ist worum es geht? Mehr Umsatzwachstum, okay. Für mehr Gewinn? Sind die Möglichkeiten des Einkaufs und der Produktion ausgeschöpft? Oder geht es um mehr Marktpräsenz, um die Konkurrenten in Schach zu halten? Oder ist es einfach „Sportsgeist“, tut es einfach Ihrem Ego gut? Ist bewusst, klar definiert und transparent kommuniziert worum es tatsächlich geht?

Warum sind diese an sich doch banalen, Fehler immer wieder festzustellen?

Es liegt – mit Verlaub – an mangelnder Kompetenz der handelnden Personen. Dabei fehlt in der Regel nicht das Spezialistenwissen, sondern die Kompetenz und der Wille zu interdisziplinär vernetzter Zusammenarbeit.

Nicht zuletzt spielen persönliche Interessen und unangebrachte Egozentrik eine nicht zu unterschätzende, gerne missachtete Rolle.

Spätestens jetzt mögen Sie mich nicht mehr. Aber achten Sie einmal darauf, wie viele sachliche Probleme persönlich werden. (Siehe Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden“, Rowolt Taschenbuch Verlag, 1981.)

Mein Angebot ist kooperatives Beraten in der Projekt-, Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung.

result-management

Der Begriff „result-management“ wurde vor Jahren von Friedrich Paproth geprägt, einem Spezialisten für das Sanieren von aus dem Ruder gelaufenen Unternehmen und Großprojekten in Afrika und Asien. Als Diplom Ingenieur und Architekt habe ich die Ideen des Kaufmanns weiterentwickelt und zu einem System für die kooperative Beratung und das Coaching geformt.

Ideen skizzieren, die nötigen Grundlagen ermitteln, daraus Ziele definieren und die richtigen Wege finden, um dies dann konsequent bis zum Ende zu gehen – also aus Ideen Tatsachen machen, darum geht es beim result-management. Es ist eine ganzheitlich nachhaltige Methode zur Unternehmens- und Projektleitung für Vorhaben nahezu jeder Art.

Dank dem Konzept der „Fraktale-Elemente-Methode“ ist es ebenso effektiv bei der Persönlichkeitsentwicklung, denn auch dies kann als „Projekt“ angesehen und so behandelt werden – ein sehr spannendes Thema!

Das result-management basiert auf

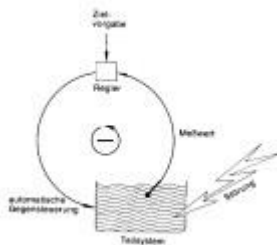
- einem klar abgestuften Projektmanagement-Schema – von der Idee zur Realisation der Ziele
- der „Fraktale-Elemente-Methode“ nach Dipl.Ing. Olaf Paproth
- den 8 biokybernetischen Regeln nach Prof. Frederic Vester
- den 6 Fehlern im Umgang mit komplexen Systemen nach Dietrich Dörner
- dem Werk „Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft“ des Generals Sun Tsu

result-management ist Projektmanagement. Dabei ist ein Projekt ein jedes Vorhaben, egal welcher Größe und Dauer. Ein Projekt ist in der Regel aufgegliedert in Teilprojekte und Aufgaben. Auch Aufgaben können unter Umständen als Projekt angesehen werden. Sie erkennen hier einen Aspekt der „Fraktale-Elemente-Methode“. Wenn Sie jetzt an die russische Matrjoschka denken sollten, ist das nicht falsch. Vorhaben jeder Art als Projekt zu definieren und so zu behandeln ist ebenso effizient wie praktisch.

Projektmanagement

Erfolgreiches Projektmanagement ist natürlicherweise in einzelne Projektstufen bzw. Planungs- und Realisierungsphasen untergliedert. Die Struktur, die für Architekten und Planer durch die Honorarordnung der Architektenkammern verbindlich ist, ist tatsächlich bestens bewährt und für Projekte jeder Art sinnvoll. Natürlich unterscheiden sich je nach Projekttyp die unterschiedlichen Fachebenen. Das result-management nutzt dieses Grundschemata:

1. Grundlagenermittlung – Klären der Leitidee und der Bedingungen und Zusammenhänge
2. Skizzenhafter Vorentwurf mit Varianten – Erarbeiten von möglichen Zielen
3. Ausgearbeiteter endgültiger Entwurf – Definieren der konkreten Ziele
4. Genehmigungs-, Antragsplanungen – Falls nötig
5. Ausführungsplanung – Exaktes Beschreiben des Weges zum Ziel
6. Ausschreibung der einzelnen Leistungspakete – Wer macht was wann zu welchen Konditionen
7. Vergabe der Leistungspakete an die Leistungsteams
8. Die Realisation, die „Bauleitung“ – Steuern der Leistungen und Teams, damit sie den Weg verlassen
9. Dokumentation des Erfolgs



Der kybernetische Ansatz: Vor Eintritt in eine nächste Projektphase gibt es zwingend ein Feedback zu den Entscheidungen der vorherigen Phasen. Grundsätzlich sollte es dann keine Änderung mehr in den Ergebnissen der vorherigen Projektphasen geben, damit die Planungstreue gewährleistet ist. Durch das konsequente Anwenden der wiederkehrenden Feedbackschleifen, werden Abweichungen zu den ursprünglichen Zielen transparent. So

können diese gegebenenfalls neu bewertet werden und dem aktuellen Wissensstand angepasst werden. Gleichsam können Maßnahmen getroffen werden, um eventuelle Abweichungen auszugleichen. Daher ist das result-management eine dynamische Managementmethode. Es werden lineares Vorwärtkommen mit Regelkreistechniken kombiniert.

So ist jeder Zeit Transparenz und bewusstes, verantwortliches Handeln gewährleistet. Ein schöner Nebeneffekt: Keiner kann mehr sagen, er hätte nichts gewusst. Auch darauf kommt es an – mit schönen Grüßen an die Politik.

Fraktale Elemente Methode

Zuerst: es wird hier nicht behauptet, eine Methodik vorzustellen, die höchst wissenschaftlichen Maßstäben unter allen Umständen genügen wollte. Vielmehr geht es um einen Denkansatz für das Management. Bei intensiven Naturbeobachtungen fallen immer wieder Strukturen auf, die sich vom Großen ins Kleine ähneln und umgekehrt. Bei der Bearbeitung von Projekten, Teilprojekten und Aufgaben fiel auf, dass es im Grundsatz immer die gleichen bzw. fast gleichen Managementfragen sind, die in den unterschiedlichen Projekteinheiten beantwortet werden müssen. Das gilt im Grundsatz so für alle Fachbereiche.

„Fraktal“ kann mit „Selbstähnlich“ übersetzt werden. Wikipedia sagt dazu:

Fraktal ist ein vom Mathematiker Benoît Mandelbrot 1975 geprägter Begriff (lateinisch fractus ‚gebrochen‘, von lateinisch frangere, ‚(in Stücke zer-)brechen‘), der bestimmte natürliche oder künstliche Gebilde oder geometrische Muster bezeichnet. Diese Gebilde oder Muster besitzen im Allgemeinen keine ganzzahlige Hausdorff-Dimension (ein mathematischer Begriff, der in vielen üblichen geometrischen Fällen bekannte ganzzahlige Werte liefert), sondern eine gebrochene – daher der Name – und weisen zudem einen hohen Grad von Skaleninvarianz bzw. Selbstähnlichkeit auf. Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein Objekt aus mehreren verkleinerten Kopien seiner selbst besteht.



Die Fraktale-Elemente-Methode besagt zum einen, dass die 10 Phasen des result-managements in jedem Fachbereich gültig und richtig sind. Sie besagt gleichzeitig, dass kleine Änderungen bzw. Anpassungen der Phasen zum Prinzip gehören. Selbstähnlich bedeutet ja nicht gleich, sondern „im Grunde gleich“. Das gilt ebenso für die einzelnen Projektphasen. Entscheidend ist hierbei, dass nicht einfaches Kopieren gefragt ist, sondern intelligentes, also einsichtsvolles Übertragen. In der Musik können Sie das übrigens auch finden.

Das bedeutet, wenn das Prinzip des result-managements einmal verinnerlicht ist, lässt es sich mit dem nötigen Mitdenken in viele Bereiche übertragen und bei vielen Anforderungen anwenden. Beispiele für fraktale Strukturen in der Natur sind z.B. die Blätter des Farn, Wolken, Berge, Flusssysteme, Blutgefäße, Baumkronen, Wälder, Schneekristalle und vieles mehr.

Prof. Frederic Vester hat Ökosysteme der unterschiedlichsten Arten untersucht und immer die gleichen Prinzipien entdeckt. In Wüsten und Regenwäldern, im Hochgebirge und in Flussauen, in den Tropen,

den gemäßigten Zonen und in der Tundra. Er nannte sie „Die acht Regeln der Biokybernetik“. Ich habe mir diese Regionen angesehen. Nun bin ich zwar kein Ökologe, auch wenn ich mich viel mit diesem Fach beschäftigt habe, aber ich habe auf meine Weise erkannt: Prof. Vester muss mit seiner Theorie richtigliegen, wenn er sagt, dass menschliche Systeme diesem Beispiel folgen sollten.

Man kann wohl getrost behaupten, dass die Ökosysteme der Natur die effizientesten Systeme sind, die die Welt zu bieten hat. Das result-management orientiert sich an dem Vorbild der Natur.

Übrigens, das klassische chinesische das Kung Fu in seinen harten und weichen Ausprägungen ist ebenfalls durch intensive Naturbeobachtung entstanden.

Die 8 Regeln

Prof. Frederic Vester hatte schon in den 1970er und 80er Jahren ein breites Publikum. Es hat nie an Wert verloren, im Gegenteil. Sein Werk ist heute für aktueller denn je. Es geht um vernetztes Denken, um systemgerechtes Denken und damit letztlich um systemgerechtes Planen und Handeln. Nachhaltigkeit ist mehr als „nur so viel ernten wie nachwächst“. Das Leitmotiv nachhaltigen Handelns ist vernetztes Denken.

*„Kennen Sie ein Unternehmen, das seit mehr als 1 Milliarde Jahren nicht Pleite gemacht hat?“ fragte Vester damals. *)*

Das Folgende mag zwar auf den ersten Blick ein wenig abstrakt und theoretisch klingen. Hier soll aber nicht ganze System erklärt werden, sondern nur benannt werden, worum es geht. Für weiteres wird dann Gegenstand persönlicher Gespräche sein.

Regel 1 – Negative Rückkopplung

Während positive Rückkopplung Dinge zum Laufen bringt, sorgt negative Rückkopplung dann für Stabilität gegen Störungen und Grenzüberschreitungen. Negative Rückkopplung reguliert. Beim Autofahren tun Sie das täglich: erst aufs Gas treten, dann den Fuß etwas zurückziehen, wenn Sie die gewünschte Geschwindigkeit erreicht haben.

Regel 2 – Unabhängigkeit von quantitativem Wachstum

Der Durchfluss von Energie und Materie in Lebensfähigen Systemen ist langfristig konstant. Nachhaltigkeit wird nicht durch konstantes Wachstum bis zum Katastrophenpunkt erreicht, sondern durch die ausgeglichene Balance von Input und Output. Wie viel umgesetzt wird ist dem Prinzip egal, immer aber kommt es auf die Balance an.

Regel 3 – Funktionsorientiertheit statt Produktorientiertheit

Überlebensfähige Systeme sind funktionsorientiert und nicht produktorientiert. D.h. es werden nicht einfach Produkte entworfen, weil man es kann, sondern weil sie einen tatsächlichen Nutzen haben – und zwar einen Nutzen, der einen Sinn hat.

Regel 4 – Nutzung vorhandener Kräfte

Man kann gegen störende Kräfte gegenankämpfen. Das kostet viel Ressourcen und meist Opfer. Der Israel-Palästina-Konflikt ist ein klassischer Fall dieser Dummheit. Natürliche Systeme nutzen vorhandene und auch störende Kräfte. Die aktuelle Entwicklung neuer Segelsysteme für die Frachtschifffahrt

ist ein positives Beispiel.

Regel 5 – Mehrfachnutzung

Machen wir es wieder einfach: wenn Sie ein Ding für zwei Zwecke benutzen können, brauchen Sie keine zwei Dinge kaufen. Klingt banal, ist es aber nicht. Ein Gegenbeispiel: Sie Dämmen das Dach Ihres Einfamilienhauses gegen winterliche Kälte mit 25 cm Mineralwolle. Im Sommer wird es aber immer noch kaum erträglich heiß in Ihrem Dachgeschoss. Sie überlegen eine Klimaanlage zu kaufen. Hätten Sie zum Beispiel mit Zelluloseflocken, hergestellt auf gebrauchten Tageszeitungen, gedämmt, hätten Sie einen hervorragenden winterlichen und sommerlichen Wärmeschutz. Dieser Tipp kommt mit schönen Grüßen von Regel 6.

Regel 6 – Recycling und Reuse

Nun, das ist inzwischen jedem klar. Oder?

Regel 7 – Symbiose

Gegenseitige Nutzung von Verschiedenartigkeit zu gegenseitigem Vorteil. Mit einer Pflanzenkläranlage bieten Sie Lebensraum für mehr als nur die Pflanzen während die Pflanzen Ihr Abwasser reinigen, so dass sie es dann wieder zum Teetrinken benutzen können. Sie glauben das nicht? Doch, das ist so. Und schon erfüllen Sie Regel 7.

Fassadenbegrünung ist auch so ein plakatives Beispiel. Die Begrünung ist Lebensraum, sie schützt die Fassade gegen Regen und verbessert den Wärmeschutz. Nein, sie macht das Mauerwerk nicht kaputt, wenn sie richtig geplant und angebracht wird. Und noch ein Beispiel: Straßenbäume in der Stadt. Sie bieten Vögeln Lebensraum, die die Schnecken aus Ihrem Garten fressen. Sie brauchen also kein Gift zu kaufen. Die Bäume verbessern die Luft in der Stadt. Sie sorgen für Verkehrsberuhigung. Sie wirken Lärm reduzierend. ... Das war die andere Regel ... Regel?

(Symbiose funktioniert übrigens nur mit gegenseitiger Wertschätzung und Respekt. Hieran mangelt es allzu häufig. „Wer herrschen will, muss dienen können“ heißt es im Taiwan Do (c) dazu, aber das führt an dieser Stelle jetzt doch zu weit.)

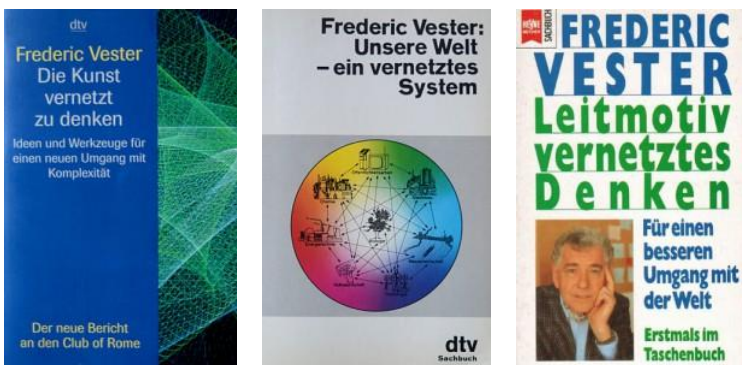
Regel 8 – Biologisches Design

Biologisches Design von Produkten, Verfahren und Organisationen beinhaltet alle vorgenannten Regeln. Die Technik spricht hier von Bionik. Hier werden Konstruktionsprinzipien der Natur abgeschaut und auf den jeweiligen Nutzen übertragen. Dadurch können Bauwerke materialsparender und energiesparender entworfen und gebaut werden. Das Dach des Münchener Olympiastadions von 1972

ist ein schon klassisches Beispiel. Moderner Holzbau gehört auch dazu, mal ebenso spektakulär, meist profan aber effizient.

Vester schreibt: „In Zukunft sollten wir daher nicht nur Produkte und Verfahrensweisen, sondern auch Organisationsformen vermeiden, die die acht Grundregeln überlebensfähiger Systeme verletzen. Denn es handelt sich um Regeln, die im Prinzip für sämtliche lebende Systeme gelten – von der kleinsten Zelle bis zum regionalen Lebensraum. Diese Allgemeingültigkeit hat ihren Grund darin, dass all komplexen Systeme unserer Welt durch ihre Verschachtelung Teil der gleichen höheren Ordnung sind und ein Grundmuster besitzen, das sich durch alle Größenordnungen hindurch immer wiederholt. Das wissen wir nicht erst seit der Fraktaltheorie.“ (Fredeic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken, Der neue Bericht an den Club of Rome*, dtv, München, 2002, Seite 171)

Faszinierend ist übrigens auch, wie gut die vielleicht 2000 Jahre alte Philosophie des Kung Fu und die Lehren des General Sun Tzu „Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft“ mit den 8 Regeln Vesters vergleichbar sind.



Die Kunst vernetzt zu denken, Der neue Bericht an den Club of Rome, dtv, München, 2002

Unsere Welt – ein vernetztes System, dtv, München, 1978

Leitmotiv vernetztes Denken, Heyne Sachbuch Nr. 19/109, Heyne Verlag München, 2., überarbeitete Auflage, 1989

*) „Die Natur“ war Vesters Antwort.

6 Managementfehler

Dietrich Dörner hat die folgenden 6 Fehler im Umgang mit komplexen Systemen beschrieben. Wenn etwas nicht planmäßig läuft, wird in der Regel mindestens einer dieser sechs Fehler gemacht. Man könnte Sie auch „Die 6 Fehler im Management“ nennen. Sie beschreiben kein einfaches Handwerkszeug, die finden sich bei Bedarf von alleine. Es geht um ein Grundverständnis mit komplexen Systemen wie Projekten oder Unternehmen umzugehen.

Denken Sie einmal unvoreingenommen über die Thesen nach. Vergleichen Sie immer wieder mit dem Thema Projektmanagement und seinen 10 Phasen, ganz im Sinne des kybernetischen Ansatzes.

1. Falsche Zielbeschreibung

Der Unternehmer zum Architekten: „Wir müssen unsere Büros vergrößern. Wir brauchen 1.000 m² mehr. Planen sie uns einen Anbau.“ So oder ähnlich lauten ja in der Regel die Aufträge. Wenn zuvor im Unternehmen genau überlegt wurde wie viele Arbeitsplätze benötigt werden, sofort und später, welche Art von Tätigkeiten dort ausgeübt werden, also welche Möbel und Geräte an welchem Platz sein müssen und welche Teams zusammengehören, ob es Ruhezeiten und geschlossene Besprechungsräume geben soll ..., dann wäre dem Architekten auch schon annähernd die Form vorgegeben. Sollte der Anbau zusätzlich zu den Arbeitsplätzen auch das Image der Firma verbessern? Durch beeindruckende Optik oder modernste Solartechnik, mit der sich zusätzliches Geld ernten ließe? ... Nun, Sie haben Fehler eins verstanden.

Siehe auch Regel 3 – Funktionsorientiertheit statt Produktorientiertheit

2. Unvernetzte Situationsanalyse

Bleiben wir beim obigen Beispiel. Bisher haben wir uns auf der technischen Ebene bewegt. Der Unternehmer hatte auch ein fixes Budget für die 1.000 m² vorgegeben, die genannten Fragen aber, wie meist üblich, nicht erschöpfend beantworten können. Welcher Arbeitsplatz darf wieviel Geld kosten und warum? Muss um Mitarbeiter geworben werden, so dass ein hochwertiger Arbeitsplatz Pflicht ist? Was bedeutet es für das Betriebsklima, wenn die neuen Büros einen deutlich anderen Standard haben als die bisherigen? Wie wirkt sich das auf die Gesamteffizienz aus?

Ist die Frage der Imagebildung durch den Anbau tatsächlich von Bedeutung? Wenn ja aus welchem Topf können evtl. zusätzliche Gelder für diesen Zweck fließen? Die Marketingabteilung veranstaltet doch regelmäßig Produktschulungen und muss dafür Seminarräume teuer anmieten. Sollte die Chance für einen eigenen Schulungsraum, der vielleicht auch Praxisschulungen ermöglicht, genutzt

und so zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden?

Siehe auch Regel 5 – Mehrfachnutzung

3. Unveränderliche Schwerpunktbildung

Hier machen wir es kurz. Das Budget war fix. Das Beheben des Fehlers 2 ergab aber, dass Veränderungen des Budgets sinnvoll, möglich und profitabel wären. Allerdings war das nicht möglich. Die Entscheidungswege, die zur Flächen- und Budgetangabe führten, waren einfach zu lang. Der Schwerpunkt lag auf der Summe des Budgets und der vorgegebenen Fläche der neuen Räume. Punkt. So konnte die Solaranlage eben nicht installiert werden. Auf deren Rendite wurde verzichtet. Dumm. Es gab dann auch Ärger mit dem Betriebsrat ...

Siehe auch Regel 7 – Symbiose

4. Nicht beachtete Nebenwirkungen

Wechseln wir die Szene. Einem 70-Jährigen wird Krebs diagnostiziert. Es folgen mehrere, gut verlaufene operative Eingriffe. Anschließend werden mehrere Monate Chemotherapie verschrieben, um sicher zu gehen. Was genau die Therapie bringt, kann man nicht sicher sagen. Über die erheblichen Nebenwirkungen würden auch Monate nach dem Ende der Chemotherapie nicht nachlassen. Mit Lebensqualität nach der „Chemo“ war nicht wirklich zu rechnen. Darüber wurde der alte Mann nur oberflächlich informiert.

Der inzwischen 71-Jährige kann seine Hände kaum gebrauchen, nicht Autofahren, nicht Fahrradfahren, kaum Spaziergehen, ist nicht in der Lage seinen Haushalt zu führen. Er benötigt eine Haushalts- und Pflegehilfe. Die inzwischen ständige Qual der Nebenwirkungen zermürbt immer mehr. Vor der Chemotherapie, nach den erfolgreichen Operationen, ging es aufwärts. Regelmäßige Spaziergänge und Fahrradtouren wurden wieder normal. Aber man hatte die mögliche Stärke der Nebenwirkungen außeracht gelassen. Der Patient hatte keine Grundlage sich mit seiner Familie abzusprechen, ob es nicht vielleicht besser war das Risiko einzugehen und auf die „Chemo“ zu verzichten und im Gegenzug die letzten Jahre noch in Würde erleben zu können. Was das mit Management zu tun hat?

Wirtschaftlich betrachtet stellt sich die Frage zu welchen Kosten welche Lebensqualität erreicht wird. Zynisch gesprochen: Der Gemeinschaft der Krankenversicherten sind die höchst möglichen Kosten verursacht worden und dem alten Mann die minimalste Lebensqualität – aber der Krebs ist besiegt – vermutlich.

Siehe auch Regel 3 – Funktionsorientiertheit statt Produktorientiertheit

5. Tendenz zur Übersteuerung

Das Beispiel des Fehlers 4 kann auch hier angeführt werden. Man kann das Thema sicherlich kontrovers diskutieren, aber darum geht es hier nicht. Sie werden verstehen was mit den Fehler 5 gemeint ist. Lesen Sie Fehler 4 ruhig noch einmal.

Siehe auch Regel 1 – Negative Rückkopplung

6. Tendenz zu autoritärem Verhalten

Im Jahr 1995 hatte der Architekt Olaf Paproth ein Wohnhaus geplant, bei dem mittels transluzenter Wärmedämmung Sonnenwärme geerntet werden konnte. Unterstützt wurde das mit einem entsprechenden Entwurf von Grundriss und Form. So hatte das Haus Null-Energiehaus-Standard. Die Vorausberechnungen ergaben tatsächlich, dass keine Energie zusätzlich zur passiven und aktiven Solarenergienutzung benötigt würde. Allerdings entsprach die Dicke der Wärmedämmung der Solarwände nicht den Anforderungen der damaligen Wärmeschutzverordnung. Das Haus konnte so nicht gebaut werden ...

Ein weiteres Beispiel: Als der Katalysator in Autos Vorschrift wurde, gab es bereits „Normalo-Autos“ zu kaufen, die weit weniger Emissionen ausstießen. Sie hatten Magermixmotoren und verbrauchten auch weniger Benzin, aber keine Katalysatoren. Also verschwanden sie vom Markt. Richtig wäre gewesen allein Emissionswerte festzulegen und den Technikern zu überlassen, wie sie das hinbekommen würden.

Der Einsatz von Unternehmenssoftware bietet auch immer wieder endlosen Gesprächsstoff. Es macht Sinn die einzelnen Arbeitsplätze nach Ihren Bedürfnissen und nach deren Gründen zu befragen bevor Aufträge an EDVler vergeben werden. Ergonomie von Software könnte glatt ein Lieblingsthema von mir werden. Es gibt endlose Beispiele von wenig effizientem autoritärem Verhalten von Führungskräften. Gerade klassische Familien- und Einzelunternehmen sind hier gerne anfällig.

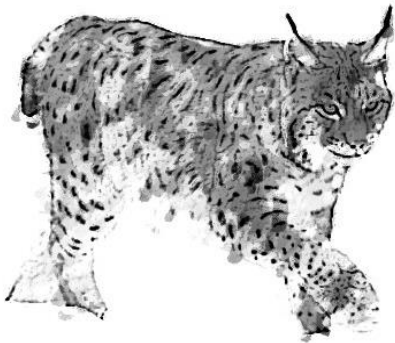
Autoritäres Verhalten erstickt Kreativität. Die ist aber notwendig und macht die überragende Überlebensfähigkeit des Menschen aus. „Controlling“ bedeutet übrigens „Steuern“, nicht „Kontrollieren“. Das wird noch immer verwechselt. Für komplexe Systeme ist diktatorisches Verhalten völlig ungeeignet. Gute Führungskräfte wissen das. Und schon sind wir beim Thema Kommunikation. Doch das lassen wir hier. Es ist ein weiteres höchst interessantes Thema.

Zum Schluss

Es gibt mit Sicherheit eine Reihe weiterer Fehler des Managements von komplexen Systemen wie Projekte oder Unternehmen. Die hier genannten halte ich jedoch für die tatsächlich Grundlegenden. Das gilt im Besonderen für die Fehler eins, vier und sechs.

Taiwan Do

Der Sinn des Kung Fu im Stile des Taiwan Do (c) ist nicht das Kämpfen, sondern das "konsequente Arbeiten am Selbst", die persönliche Entwicklung. Stilbegründer, Shi Zhu Mario Freker, hat im Kampfsport Welterfolge erreicht. Dabei hat er erkannt, dass Kämpfen um des Kämpfens willen nicht nachhaltig ist und schon gar nicht gesund. Um im Leben vorwärts zu kommen, bedarf es mehr. Taiwan Do (c) ist klassisches Kung Fu, chinesische Kampfkunst und Gesundheitslehre. Seine fünf Säulen sind Atmung, Haltung, Konzentration, Bewegung und praktische Lebensphilosophie. Seine Prinzipien können ohne weiteres auf die Projekt- und Unternehmensentwicklung übertragen werden.



Glauben Sie tatsächlich, dass ein Luchs den ganzen Tag angespannt, gestresst durch den Wald hetzt? Richtig, er tut es nicht. Was er tatsächlich tut ist, in Ruhe umher zu streifen und achtsam Augen und Ohren offenzuhalten. Erst wenn er ein Beutetier findet, schleicht er sich in höchster Konzentration an. Es folgen wenige Sekunden Kampf in höchster Anspannung, Schnelligkeit, Beweglichkeit, Kraft, Konsequenz. Dann ist wieder Ruhe.

Sun Tzu hat das Prinzip erkannt und zu einer perfekten Lehre über Strategie und Taktik verfeinert. Noch heute können wir viel davon lernen. Sun Tsu war ein General in der Armee des Königs Wu zu frühen Zeiten einer Region des heutigen China. Auf Ihn geht das Standardwerk "Über die Kriegskunst" zurück. Viel weiß man nicht über den legendären, in der Provinz Ghi geborenen, General. Allerdings weiß man, dass er den Krieg nicht schätzte, ebenso wenig den Kampf. Wenn man sein Werk liest, wird klar warum es im Untertitel "Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft" genannt wird. Für Sun Tsu war das keine Phrase, sondern ernstes Programm. Er hatte erlebt, dass es nach einem Kampf immer Verluste auf beiden Seiten gibt. Weit intelligenter wäre es doch ...

Die Begründer des Kung Fu - man sagt vor rund 2.000 Jahren - haben die Bewegungslehre auf intensive Naturbeobachtungen aufgebaut. Es ist ausgesprochen interessant, wie weit sich die Inhalte des Kung Fu mit den 9 Phasen des Projektmanagements vergleichen lassen und wie sehr sie den 8 Regeln Frederik Vesters entsprechen.

Krisenmanagement

Darüber redet man nicht gerne: Das Leben mag einen gerade nicht. Ihr Unternehmen oder ein Projekt ist vom Weg abgekommen. Trotz größter Anstrengungen klappt das Gegensteuern nicht. Es ist aus dem Ruder gelaufen. Ja, auch das kenne ich nur zu gut. Das Leben kann bitter werden. Ohne vertrauliche Hilfe ist es dann ganz schlecht. Ich hatte Hilfe. Deswegen biete ich Ihnen hier meine Hilfe an. Und wenn Sie nun meinen, dass Sie sich das nicht leisten können, reden wir miteinander. Wir finden einen Weg.

„Herr Paproth ist ein Mann mit weitreichender Lebenserfahrung im In- und Ausland. Dies stellt ein solides Fundament für seine Tätigkeit als Trainer und Coach dar. Herr Paproth hatte familiär wie wirtschaftlich schwere Zeiten zu bestehen. Er fiel gerade in dieser Zeit immer dadurch auf Haltung zu bewahren, was immer auch kam, und sich auf die im Moment anstehenden Aufgaben konzentrieren zu können auf.“ (Shi Zhu Mario Frerker, Stilbegründer des Taiwan Do ©)

Ihr Nutzen

Die Kirche von Suurhusen war in Schiefelage geraten, langsam, aber stetig. So wurde sie zum schiefsten Turm der Welt. Der steht eben nicht in Pisa, sondern in Ostfriesland.



Sehr lange hat man an Symptomen „herumgedoktert“, versucht die Kirche irgendwie zu stabilisieren und die Belastungen zu reduzieren. Bis man sich endlich der Sache buchstäblich auf den Grund gegangen ist. Kurz bevor der Kirchturm umkippte, hat man sich den Baugrund angesehen. Jetzt konnte man sich endlich den Fundamenten widmen. Heute gehört die kleine Kirche in Ostfriesland zum Weltkulturerbe.

result-management nützt bei

- Perspektivwechsel
- Change-Projekten
- dem Projektmanagement
- der Unternehmensentwicklung

Es nützt mit

- Klarheit
- transparenter Kommunikation
- pragmatischer Zielorientiertheit

result-management

- klärt die Leitidee
- definiert die Ziele
- bestimmt den Weg, auf dem die Ziele erreicht werden
- begleitet bei der Realisierung
- hat sich bewährt und ist pragmatisch

Mein Angebot an Sie ist kooperativ beratend bzw. als Coach tätig zu werden. Ein Patentrezept gibt es hierbei nicht. Zu verschieden sind die einzelnen Projekte. In der Regel beginnen wir mit der Grundlagentermittlung und arbeiten uns dann durch die Stufen des Projektmanagements. Dabei unterstütze ich Sie immer soweit es nötig ist, nicht weniger und nicht mehr.

Sie sind der Spezialist in Ihrem Fach – ich bin der Spezialist für Methoden, Kommunikation und flexibler Hartnäckigkeit.

Meine Kompetenz und das Vorgehen ist ingenieurmäßig zielorientiert. Es entstammt dem Architektenhandwerk. Hierbei müssen viele unterschiedliche Fachbereiche, „Gewerke“, vernetzt und zu einem funktionierenden Ganzen geformt werden – durch Planung, Management und Kommunikation. Damit unterscheidet sich result-management deutlich vom Coaching durch psychologisch gebildete Trainer. result-management funktioniert bei nahezu jeder Art von Projekten ebenso wie bei der Persönlichkeitsentwicklung.

Erfahrungen bestehen im

- Bauwesen
Baustoffe, Handel und Produktion
Handwerk
Planung
- Gesundheitswesen
- Gaststättengewerbe
- Sport
- in der privaten Persönlichkeitsentwicklung

„Angesichts seiner Talente zu Kreativität und geschickt sozialem Umgang, seiner gediegenen Ausbildung und seinen praktischen Erfahrungen und den daraus resultierenden Erkenntnissen und Einsichten, kurz seiner Pastperformance, kann ich Dipl.Ing. Paproth auf das allerwärmste empfehlen.“ (Prof. Mag. Arch. Ing. Dr. h.c. Peter Schmid)

Mein Angebot

Um konkret zu werden: Ich biete Ihnen

- kooperative Beratung / Coaching
- Moderation
- Mediation

als kurze Intervention oder als längerfristige Begleitung bei

- der Unternehmensentwicklung
- kleineren und größeren Projekten
- der Teamentwicklung
- der Persönlichkeitsentwicklung

Patentrezepte oder Beratung „von der Stange“ gibt es bei mir nicht. Immer definieren wir gemeinsam Ihren Bedarf und erkennen daraus die jeweils richtigen Methoden.

Je nach Projekt kalkuliere ich Stunden- oder Tagessätze oder auch Pauschalhonorare zu Ihrer und meiner Zufriedenheit.

Olaf Paproth



Diplom-Ingenieur (RWTH Aachen), Architekt, Berater und Coach. 30 Jahre Einsatz für ökologisch und wirtschaftlich nachhaltiges Denken und Handeln. Kompetenzen in Projektentwicklung, -moderation, Beratung, Planung und Realisierung. Geschätzt für kreative Ideen, pragmatische Mittel und nachhaltige Ergebnisse.



Trainer und Lehrbeauftragter für klassische chinesische Kampfkunst und Gesundheitslehre an der Taiwan Do Akademie Deutschland (c). Meistergrade in Kung Fu Wu Shu und Tai Chi Chuan. Siegen ohne zu kämpfen gemäß der Strategien des Sun Tsu. Effektive Methoden der Kommunikation, der Teamleitung, Motivation und Incentives.

Themen diverser Aus- und Fortbildungen

- Kommunikation
- Pädagogik und Psychologie der Arbeit mit Gruppen
- Kommunikation und Naturerfahrung
- Umwelt- und Erlebnispädagogik
- Methodik und Didaktik
- Führungsdidaktik
- Lehrgangsführung
- Moderation

Kernkompetenz: Interdisziplinär vernetzend denken – und handeln.

“Ja, das ist genau Ihr Ding. Hier haben Sie definitive Stärken. Und dies nicht zuletzt deshalb, weil das Interdisziplinäre eben auch so gut zur Nachhaltigkeit passt” (Rolf Weiß, Dipl.Ing. Städtebau, EU-zertifizierter Sachverständiger).

Kontakt

Olaf Paproth

Dipl.Ing.

Lüttelbrachter Straße 52

41379 Brüggen

email@olaf-paproth.de

T 0163 1602448

www.result-management.com

Fotos:

Olaf Paproth

Urheberrecht:

Die Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors.

etc.