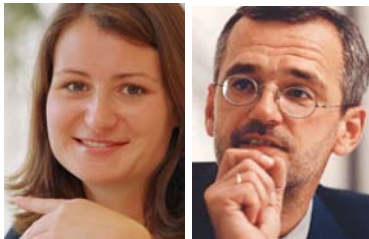


Rasche Business-Erfolge und nachhaltiges Lernen: Wie aus den vermeintlichen Gegensätzen eine sich selbst verstärkende Erfolgsspirale entsteht.

Break through!

In 100 Tagen ein Unternehmen nachhaltig verändern? Das funktioniert doch nur in der Krise, wenn kein Stein auf dem anderen bleibt, wenn alle ums Überleben kämpfen. Oder?



Ute Preisitz

Manfred Höfler

Ein Gefühl von Gemeinschaft ist spürbar und keiner ist gefangen in den klassischen Rollenkorsetten. Wir alle haben versteckte Energien, ungenutzte Potenziale, Gespür und Intuition, die wir auf Grund existierender Regelwerke und ungeschriebener Gesetze (= Kultur) oft nicht einsetzen können. Genau hier setzt die Break-Through-Methode an.

Break-Through-Methode nutzt versteckte Potenziale

Menschen wollen erfolgreich sein – und nichts macht uns erfolgreicher als der Erfolg selbst. Die Herausforderung lautet daher: Schaffe einen Raum, der geschäftlichen Erfolg ermöglicht, versteckte Potenziale hebt und nicht nur ein Strohfeuer entfacht, sondern ungeahnte Energien freisetzt. Grundidee der Durchbruchmethode ist es, in mehreren Pilotprojekten in

100 Tagen extrem herausfordernde Geschäftsziele zu erreichen. Dies gelingt dann, wenn unternehmerische Projektleiter sich voll auf das Ergebnis fokussieren, sich von den bestehenden Denkbarrieren befreien und energievoll neue Arbeitsformen praktizieren. Durch professionelle Lernplattformen unterstützen sich die Projektleiter gegenseitig und sind daher eine wichtige Quelle für organisationales Lernen.

Robert Schaffer war bereits in den 80er Jahren in den USA Pionier des Break-Through-Ansatzes und arbeitet seit Jahrzehnten erfolgreich damit. Die Grundprinzipien der Break-Through-Methode funktionieren auch in Österreich und Deutschland. Die Projekte unseres Kooperationspartners HLP (www.hlp-org.com) und Erfahrungen der ICG zeigen eindeutig in diese Richtung.

Wo liegt der Unterschied?

Der Mainstream bei der Organisationsentwicklung sagt: Change-Prozesse gehören fundiert geplant und vorbereitet. Analysen und Konzepte werden in kreativen Workshops erarbeitet,

Sie alle kennen sicher Situationen, wo beinahe Unmögliches gelingt, wo alle an einem Strang ziehen, wo Hausverstand und geschicktes Anpacken die überholten Regelwerke und inneren „Schweinehunde“ besiegen. Ob es ein Angebot ist, an dem bis 4 Uhr nachts gearbeitet wird, ob es Aufräumungsarbeiten nach einer Überschwemmung oder eine Hilfsaktion für einen Verunglückten sind. Man sieht leuchtende Augen, wenn etwas gelingt.

Typische Einsatzfelder

1. Die Vertriebsfolge stagnieren. Die Ergebnisse sind nur über innovative Methoden zu steigern.

2. Die neue strategische Ausrichtung eines Geschäftsfeldes ist ins Tagesgeschäft zu übersetzen.

3. Die neuen Organisationsstrukturen sind beschlossen, jetzt sollen sie umgesetzt werden.

4. Eine traditionell gewachsene Organisation ist fit zu machen, um Herausforderungen anzunehmen.

5. Systeme und Regelwerke bestimmen die Performance – ein radikales Umdenken ist notwendig.



neues Verhalten wird in den Trainings geübt. Die Organisationsentwicklung findet abseits des Tagesgeschäfts statt. Oder Projektteams entwickeln neue Systeme (zum Beispiel IT, CRM, Performance Management), die Organisationen nachhaltig verändern sollen.

Sie erinnern sich vielleicht auch an Projekte mit ermüdenden Analysen und heftigen Konzeptdiskussionen, die danach nur mehr wenig Energie für die Knochenarbeit der Umsetzung übrig ließen. Die klassischen Organisationsentwicklungsprojekte, externen Konzepte oder breit aufgesetzten systematischen Change-Programme bewirken oft erst sehr spät einen spürbaren Erfolg im Tagesgeschäft und produzieren manchmal sogar Ohnmachtsgefühl und Zynismus.

Genau hier liegt der Unterschied – der Break-Through-Ansatz stellt alle diese Prinzipien auf den Kopf. Was zählt, sind rasche Erfolge – nicht auf Papier geplant, sondern umgesetzt im Tagesgeschäft –, um durch neue Arbeitsweisen wirklich herausfordernde Ziele zu erreichen. Ziele, die sich die Break-Through-Projektleiter noch dazu selbst stecken.

Wie läuft ein Break-Through-Prozess ab?

Das Management formuliert zuerst herausfordernde Anforderungen, die das Unternehmen in die richtige Richtung bringen sollen. Zum Beispiel die Verdoppelung des Umsatzes in einer Produktgruppe, die Akquisition von 10 Neukunden in einem neuen Markt, die Reduktion der Durchlaufzeit bestimmter Auftragsstypen um 50 Pro-

zent, die Verkürzung der Produkteinführungszeit um ein Drittel oder das Turn around für „schwächelnde“ Vertriebsstandorte.

Danach sucht sich das Top-Management idealerweise 4 bis 8 Projektleiter für Break-Through-Projekte. Wichtigste Anforderungen an diese: eine Portion unternehmerischer Mut, anpackend, lerninteressiert und vor allem mitten im Geschäft stehend. Also keine Konzeptentwerfer, Stabsmitarbeiter, externe Berater o. Ä., sondern operative Leute.

Die Projektleiter werden in einem 2-tägigen Workshop vom Management mit den Anforderungen konfrontiert. Danach unterstützen sie sich gegenseitig, um ihre Aufträge klar zu bekommen. Am Ende des Meetings können sie dem Management Projektvorschläge vorlegen, wie sie die Herausforderungen bewältigen und die konkreten Ergebnisziele in 3 Monaten umsetzen wollen. Daraufhin entscheidet das Management sofort über die Beauftragung der Break-Through-Projektvorschläge (siehe Grafik).

Neues Verhalten braucht Unterstützung

Die Projektleiter bekommen während der Projektdauer zwei wertvolle Hilfen: Zum einen werden behindernde Regelwerke, z. B. einschränkende Organisationsvorgaben, zentral festgelegte Öffnungszeiten, zentral verordnete Mitarbeiter-Einsatzpläne, besonders geschäftsbehindernde Standards aufgehoben. Die Projektleiter entscheiden im Rahmen sinnvoller Regelwerke

Fortsetzung auf Seite 4

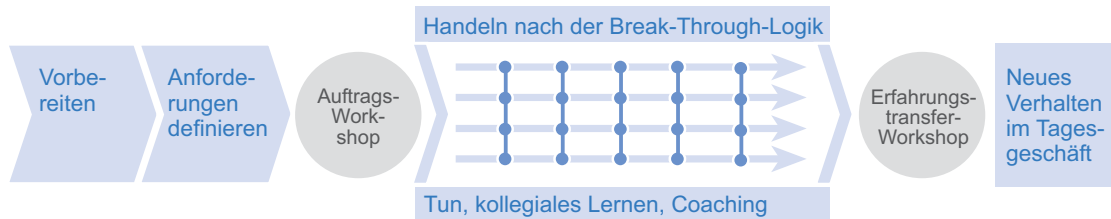
Die Methode

1. Beauftrage unternehmerische Teams, sich herausfordernde Geschäftsziele zu setzen, die sie in 100 Tagen erreichen wollen.
2. Vernetze diese Teams zu einer Lernorganisation und fördere kollegiales Lernen.
3. Befreie die Teams von unnötigen Regeln. Gib ihnen die Autorität zu handeln und verschaffe Zugang zum Top-Management.
4. Gehe sofort ins Tun und verzichte auf lange Analysen, Systementwicklungen oder Studien.
5. Werte die Erfahrungen systematisch aus. Nutze informelle Learnings für formale Veränderungen.

Merkmale eines Break-Through-Projektes

- Messbarer Geschäftserfolg mit ambitionierten und klaren Zielen
- Projektleiter mit Ambition
- 100 Tage Laufzeit
- Erfordernis neuer Verhaltens- bzw. Arbeitsweisen
- Aufhebung von geltenden Regelwerken
- Nutzung der vorhandenen Ressourcen (Menschen, System)

Ablauf eines Break-Through-Prozesses



© ICG

nach „common sense“ und mit hoher Eigenverantwortung. Zum anderen vereinbaren die Projektleiter, sich alle 3 Wochen zu einem moderierten Lernworkshop zu treffen. In diesen Workshops lässt man sich in die Karten der eigenen Arbeit schauen, hilft einander mit Ideen und Erfahrungen und gibt sich gegenseitig einen emotionalen Kick in Richtung Erfolg.

Die Organisation lernt aus den Erfahrungen

Schon zu Projektbeginn steht der Termin für den Auswertungsworkshop und die Erfolgsparty in ca. 100 Tagen fest. In diesem abschließenden 1-tägigen Workshop berichten die Projektleiter über die Ergebnisse (Businesserfolg in Euro) und werten für das Linien-Management ihre Erfahrungen aus den 100 Tagen Break-Through-Prozess aus.

Was hat beigetragen, einen Durchbruch zu erzielen? An welche Barrieren sind wir immer wieder gestoßen? Welche Systemanpassungen, Organisationsänderungen o. a. sind notwendig, um in der gesamten Organisation massive Ergebnisverbesserungen zu erzielen? Fazit: Das Top-Management ist nahe am Geschäft und setzt sich mit Erfahrungen der Break-Through-Praxis konstruktiv auseinander.

In gewöhnlichen Menschen steckt Ungewöhnliches

Der außerordentliche Einsatz im Projekt und der eingetretene Erfolg haben Spaß bereitet und Lust auf mehr gemacht. Viele Projektleiter sind über sich hinausgewachsen. Die Projektleiter zeigten plötzlich ein besonderes Standing, trauten sich mehr, um erfolgreich zu sein.

Dass es im Kleinen funktioniert, hat das Durchbruchs-Projekt bewiesen – frei nach der Analogie: Wer schwarze Pisten erfolgreich gefahren ist, der traut sich auch den Tiefschnee hang zu. So gesehen sind Durchbruchs-Projekte eine wirksame und sehr geschäftsnah Form der Führungskräfte-Entwicklung.

Eine Erfahrung von Praktikern

Der Ansatz funktioniert in vielen Branchen, ob Handel, Finanzdienstleister, Industrie, Gesundheitswesen oder Entwicklungshilfe. Was es braucht, ist ein mutiges Management. Dieses muss klare, herausfordernde Ziele formulieren, den Projektleitern den Rücken freihalten und diese über 100 Tage mit Vorschussvertrauen arbeiten lassen. Es braucht ein Management, das ein wirkliches Interesse an den Erfahrun-

gen der Projektleiter hat und auch ein kritisches Feedback nicht scheut.

Alles nur ein Strohfeuer?

Skeptiker sagen: Es ist leicht, in 100 Tagen alles auf ein Ziel hin zu bündeln und anderes liegen zu lassen. Aber was passiert nach den 100 Tagen? Läuft es dann wie vorher? Die Erfahrung dazu zeigt: Während der Projektphase läuft das übrige Geschäft wie gewohnt weiter und danach bleiben geweckte Potenziale bei den Projektleitern lebendig. Professionelle Manager nutzen die Erfahrung der Durchbruchs-Projekte für nachhaltige Management-Entscheidungen. In anderen Unternehmensbereichen werden weitere Wellen von Break-Through-Aktivitäten gesetzt. All das geschieht mit der Haltung, versteckte Potenziale in Mitarbeitern zu wecken und sie durch den Erfolg zu mobilisieren.

Break-Through-Projekte sind aber kein Erfolgsrezept für jede Change-Situation. Harte Sanierung oder massives Downsizing funktionieren damit nicht! In vielen Situationen, wo „Umbau“ gefragt ist, ist diese Methode ein erfolgreicher Weg, um vom Denken und Reden über notwendige Veränderungen ins Tun zu kommen. Und nur das zählt!



ICG-Veranstaltung

Praxisworkshop Break-Through

Wir berichten über die Methode und Erfahrungen aus Praxisbeispielen – Sie diskutieren mit uns und Kollegen über mögliche Anwendungsfelder.

6. Dez. 2006, 14.00 bis 18.00 Uhr, € 150,-, max. 10 Teilnehmer.

Information/Anmeldung bis 15. Nov.: karin.schaffler@ICG.eu.com, T 0316/718940-25



Literaturtipp

Rapid Results! How 100-day projects build the capacity for large-scale change.

Von Robert H. Schaffer, Ronald N. Ashkenas; Verlag Jossey-Bass, 2005