

Durchbruch zum Erfolg in 100 Tagen

Von Rainald Edel

■ Unternehmen bewältigen Krisen mit Sonderprojekten.
■ Rasch handeln statt aufwändiger Konzeption.

Wien. „Erstarrte Strukturen in einem Unternehmen machen Veränderungsprozesse oft sehr schwerfällig“, schildert Manfred Höfler, Geschäftsführer der auf Betriebsveränderungen spezialisierten Beratungsfirma Infora Consulting Group (ICG). Dem gegenüber steht der Effekt, dass in Krisenzeiten plötzlich alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und das beinahe Unmögliche gelingt. Genau auf diesen Effekt setzt die Durchbruchsmethode. Die Grundidee ist, in vier bis zehn Pilotprojekten in 100 Tagen extrem herausfordernde Geschäftsziele zu erreichen.

Statt abseits des Tagesgeschäfts Konzepte zu entwickeln, wird bei der Durch-



Auf der Suche nach Patentrezepten gegen Krisen. Foto: bb

bruchsmethode auf rasche Erfolge im Tagesgeschäft gesetzt.

„Das Management gibt zwar die Richtung vor, wo Veränderungen gewünscht werden, und sucht die Projektleiter aus der mittleren und unteren Unternehmenshierarchie aus, die Definition konkreter Ziele (beispielsweise die Verdopplung des Umsatzes in einer bestimmten Produktgruppe) obliegt aber den Projektteams“, schildert

Höfler. Die Herausforderung sollte so gewählt sein, dass sie im ersten Moment fast unrealistisch erscheint.

Neue Ziele für alte und erstarrte Strukturen

Die Umsetzung sollte mit den bestehenden Ressourcen erfolgen. Als Hilfe könne sich die Projektleiter über behindernde Firmenregeln wie etwa Öffnungszeiten oder unternehmensinterne Standards hinwegsetzen. „Schaffe einen

Raum, der geschäftliche Erfolge ermöglicht, versteckte Potenziale hebt und nicht nur ein Strohfeuer entfacht, sondern ungeahnte Energien freisetzt, lautet die Devise bei Durchbruchprojekten“, sagt Höfler. Zusätzlich treffen sich die Gruppen während der 100 Tage mehrmals, um die Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Am Schluss der Projektphase werden die Ergebnisse analysiert und versucht, die daraus gezogenen Schlüsse auf den Arbeitstag der gesamten Firma zu übertragen. Damit ein Durchbruchprojekt aber nachhaltig wirkt, erklärt Höfler, bräuche es ein Management, das ein wirkliches Interesse an den Erfahrungen der Projektleiter habe und auch ein kritisches Feedback nicht scheue.“

„Die Durchbruchsmethode ist kein Patentrezept und für harte Sanierungen nicht geeignet, aber es ist ein Weg, um vom Denken und Reden ins Handeln zu kommen“, betont Höfler. ■