

THE GROUP STRATEGY AND ACTION PROGRAM (GSAP)TM

Dr. Irving Borwick
Elmar Simma

Stichworte zum Programm

1. Besseres Verständnis und Kommunikation der Unternehmensstrategie
2. Ziele, Rollen und Erwartungen
3. Schnelle und effektive Änderungen in der Organisation
4. Veränderung ohne Widerstand
5. Verbessern der Ergebnisse durch bessere und schneller Nutzung von Synergien
6. Messbare und beobachtbare Leistungssteigerungen

INHALTSVERZEICHNIS

Teambuilding and Action	4
Über den Widerstand gegen Veränderung	4
Veränderung - warum gerade jetzt?	4
Was wollen Sie erreichen?	5
“Change without Change,,	6
Zusammenfassung	6
Wie funktioniert das GSAP?	7
Die individuelle Person	8
Die Rolle und das System	9
Rollenanalyse	9
Systemanalyse	9
Vortrag	10
Hypothesen der Berater	10
Strategien und Aktionspläne	10
Follow Up	11
Ergebnisse	11

TEAMBUILDING AND ACTION

The Group Strategy and Action Program™ (GSAP) zählt im Bereich des strategischen Managements der Veränderung zu den besten Verfahren, wenn es darum geht, eine Organisation auf neue bzw. gemeinsame Ziele und Strategien auszurichten. Das GSAP ist ein Prozess zur Aktivierung der „kritischen Masse“ der Führungskräfte und der Personen, die maßgeblichen Einfluss darauf nehmen können, ob Strategien erfolgreich umgesetzt werden können oder nicht.

Das GSAP wurde von Dr. Irving Borwick über mehr als 20 Jahre entwickelt, getestet und perfektioniert. Zahlreiche Unternehmen haben dieses Verfahren mit großem Erfolg eingesetzt, darunter Daimler Benz, DHL und T-Mobile Austria.

Simma & Partner Consulting setzt die Real Time Change Management Programme von BORWICK INTERNATIONAL im europäischen Raum ein.

Über den Widerstand gegen Veränderung

Viele brillante Strategien, ausgezeichnete Pläne und Projekte scheitern, weil die Mitarbeiter die neu definierten Unternehmensziele nicht kennen, nicht verstehen und sich damit nicht identifizieren können und wollen.

Erfolgreiches Agieren in einer sich ständig verändernden Umwelt erfordert aber Veränderung: strategisch, operativ, organisatorisch, und technisch. Für die Unternehmensführungen stellt sich dabei immer wieder die Frage: wie schnell und wie gut sind die Menschen in der Organisation in der Lage, willens und fähig, diesen Veränderungen zu folgen und sie aktiv mitzutragen?

Das Group Strategie and Action Program (GSAP) ist ein Programm, das in besonders effektiver und effizienter Weise Veränderungen in Organisationen bewirkt. Es unterscheidet sich von anderen Verfahren dadurch, dass der Fokus auf den Systemen innerhalb der Organisation, auf dem Netzwerk von Rollen, Regeln und Verhaltens- und Beziehungsmustern liegt, die ein organisationales System prägen.

Das GSAP zielt nicht darauf ab, die zwischenmenschlichen Fähigkeiten des Einzelnen zu ändern. Durch die Verbindung von Individualverhalten und Gruppenleistung wird erreicht, dass sich die Gesamtorganisation weiterentwickelt und nicht nur einzelne Teilbereiche oder die Führungsspitze.

Veränderung - warum gerade jetzt?

Der Grund, warum Sie diesen Artikel lesen, liegt vielleicht darin, dass Sie gerade Mittel und Wege suchen, wie Sie in Ihrer Organisation Veränderungen bewirken können. Sie stehen vielleicht an einem Punkt, wo Sie Veränderungen planen und sich überlegen, wie ein solcher Veränderungsprozess gestaltet werden sollte:

- Warum denken Sie gerade jetzt an Veränderungen?
- Gab es einen Vorfall, der Sie bestärkt bestimmte Erkenntnisse in die Tat umzusetzen?
- Ist unerwartet ein Problem aufgetaucht?
- Warum sind die Veränderungen gerade jetzt notwendig und nicht schon früher?
- Warum kann eine Lösung nicht noch etwas warten?

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und versuchen Sie, diese Fragen für sich zu beantworten. Die Ziele, die Sie sich für diesen Veränderungsprozess setzen, hängen entscheidend von Ihren Beweggründen ab. Deshalb ist es wichtig, dass Sie diese Beweggründe möglichst genau verstehen.

Die Beantwortung dieser Fragen zahlt sich aus, denn Sie sind damit bereits am Beginn des GSAP – Prozesses:

Was wollen Sie erreichen?

Vermutlich haben Sie auf die oben gestellten Fragen ganz klare Antworten. Aus unserer Erfahrung wissen wir jedoch, dass die eigentlichen Beweggründe für die Einleitung von Veränderungsprozessen nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind.

Lassen wir die Frage nach der Klarheit der Beweggründe zunächst beiseite. Nehmen wir an, Sie haben sich entschieden, einen Veränderungsprozess einzuleiten und die angepeilten Veränderungen durch ein GSAP hervorzurufen.

Treffen wir als letztes die Annahme, dass Sie das GSAP bereits durchgeführt haben und dass dieser Prozess der erfolgreichste war, den Sie jemals durchgeführt haben und dass er all Ihre Erwartungen übertroffen hat:

- Woran würden Sie messen und feststellen, dass dies tatsächlich der Fall ist?
- Welche messbaren und beobachtbaren Veränderungen hätten stattgefunden?
- Welche Ergebnisse hätte man erzielt?

Wenn Sie diese Fragen beantworten können, dann sind Sie auf dem besten Weg, die Voraussetzungen für die Einleitung von Veränderungen zu schaffen.

Resultate, die mit dem GSAP erreicht werden

- Besseres Verständnis der Organisation
 - Klarstellung von Zielen und Beiträgen der einzelnen Rollen
 - Schnelle und effektive Verhaltensänderungen
 - Messbare und / oder beobachtbare Leistungssteigerung
 - Wandel „ohne Widerstand“
-

Da die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte oft Schwierigkeiten mit der Beantwortung dieser Fragen haben, helfen wir ihnen dabei. Es ist der erste Schritt zur Vorbereitung eines GSAP. Der Ausgangspunkt für den Prozess sind die gewünschten Ergebnisse und nicht die vermutlichen Problemursachen. Auf die Frage, welche Ergebnisse durch den Prozess erzielt werden sollten, gibt es eine Vielzahl möglicher Antworten. Hier einige exemplarische Möglichkeiten:

- Aufbau eines leistungsfähigen Managementteams zur Erreichung der Unternehmensziele und Abbau / Eliminierung vorhandener Spannungen innerhalb dieses Teams.
- Integration zweier unterschiedlicher Systeme als Folge einer Fusion oder einer Akquisition.
- Steigerung der Gesamtproduktivität um mindestens 25%.
- Entwicklung einer Unternehmensstrategie und Änderung der Stoßrichtung zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Abbau der Bürokratie und Förderung einer Unternehmenskultur von unternehmerisch denkenden Führungskräften.

All diese unterschiedlichen Ziele haben eines gemeinsam: Veränderung ist notwendig.

Veränderung war früher meist gleichbedeutend mit der Veränderung von Menschen. In den meisten Fällen - wenn nicht sogar überhaupt - ist der Versuch, Menschen zu verändern zum Scheitern verurteilt und ethisch zudem fragwürdig.

Der GSAP-Prozess versucht nicht, Menschen zu verändern, sondern zielt auf die Veränderung von Systemen - Rollen, Regeln, Beziehungs- und Verhaltensmustern - ab.

„Change without Change“

Grundgedanke des GSAP ist die „Veränderung ohne Veränderung“. Damit ist gemeint, dass das GSAP den Einzelnen dabei unterstützt seine Rolle zu ändern, nicht aber sich selbst als Person.

Jede und jeder von uns schlüpft täglich in verschiedenste Rollen: Chef, Kollege, Arbeitnehmer, Ehepartner, Vater / Mutter, Sohn / Tochter.

Das Verhalten, das von uns erwartet wird, hängt von der jeweiligen Rolle ab, die wir gerade einnehmen. In der Rolle des Ehepartners verhalten wir uns beispielsweise anders, als in der Rolle des Vorgesetzten, des Kunden oder Lieferanten usw.

Und: wir sind in der Lage, unser Verhalten in Bruchteilen von Sekunden der jeweiligen Situation anzupassen, z.B. wenn eine ranghöhere Person zu einem Meeting mit Mitarbeitern hinzukommt oder wenn ein Kunde mit am Tisch sitzt.

Wir können mehr als nur eine Rolle einnehmen. Wenn eine individuelle Person lernt, eine Rolle neu zu definieren (z.B. die Rolle des Managers), dann kommt es zu einer schnellen und effektiven Änderung seines Verhaltens, ohne dass der Manager das

Gefühl hat, sich selbst als Person ändern zu müssen. Das verstehen wir unter „Change without Change“.

Das GSAP hilft Führungskräften dabei, Ihre Rollen zu verändern, um die gewünschten Unternehmensziele zu erreichen. Es ist daher wichtig, die Rollen im Kontext der Anforderungen und Aufgabenstellungen der Organisation zu verändern und nicht unabhängig davon.

Veränderungen managen bedeutet die Veränderung von Arbeitssystemen.

Zusammenfassung

Ziele und Aufgaben des GSAP sind

- vorab definierte, messbare, bzw. beobachtbare Ziele der Organisation zu erreichen;
- Rollen so zu verändern, dass Aufgabenstellungen der Organisation bestmöglich erfüllt werden können;
- Veränderungen von Rollen und nicht von Personen herbeizuführen;
- Systeme zu verändern und nicht Personen.

WIE FUNKTIONIERT DAS GSAP?

Das Group Strategy and Action Program ist ein Prozess. Die Ziele, die in diesem Prozess erreicht werden sollen, werden von der Organisation ebenso selbst festgelegt wie die Inhalte, an denen gearbeitet werden soll. Jedes GSAP ist maßgeschneidert, auch wenn die einzelnen Prozessschritte klar vorgegeben sind.

Das GSAP beschäftigt sich mit den ganz spezifischen Fragestellungen der jeweiligen Organisation und der Teilnehmer an diesem Prozess.

Das Group Strategy and Action Program stellt weder „Ideallösungen“ noch Patentlösungen bereit. Jedes System legt selbst fest, wie für die Organisation größtmögliche Effektivität erreicht werden kann.

Was das GSAP nicht ist

- Das GSAP ist kein Organisationskonzept.
- Es ist kein Vorwand, um interne Meetings zu kontrollieren oder Mitarbeiter zu beurteilen.
- Es setzt keine Fragebögen, Formulare oder sonstige Managementtechniken ein.
- Es ist weder konfrontierend im Sinne von Sensitivity-Gruppen oder T-Gruppen noch eine Gelegenheit zum „Outing“.

DER GSAP - PROZESS



- Es ist keine Analyse von Bedürfnissen und setzt keine Simulationen, Spiele oder Übungen ein.

Was das GSAP ist

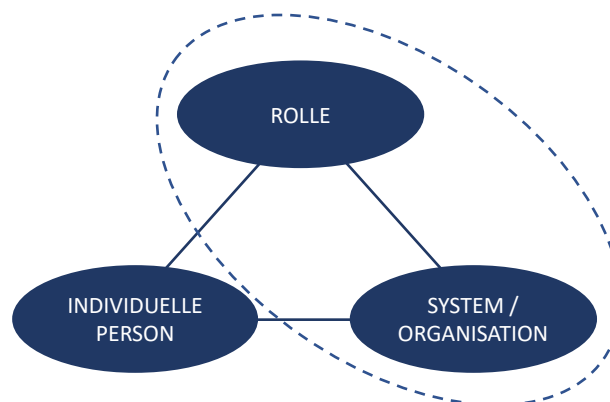
Die Erfahrungen, die Sie innerhalb eines GSAP-Prozesses machen, können wir hier nicht vorwegnehmen. Die Darstellung der Ziele und die Beschreibung kann Ihnen jedoch einen Einblick gewähren, aus dem Sie sich ein Bild des Prozesses machen können.

Das GSAP beschäftigt sich mit drei Kernpunkten:

- 1. dem Individuum**
 - 2. der Rolle und**
 - 3. der Organisation bzw. dem organisationalen System**
-

Die Organisation definiert die formalen Rollen, das einzelne Mitglied einer Organisation interpretiert seine Rolle durch sein Verhalten. Immer dann, wenn diese beiden Definitionen - die der individuellen Person und die der Organisation - übereinstimmen, funktioniert die Organisation „wie geschmiert“. Je mehr sich diese beiden Definitionen unterscheiden, desto größer sind die Reibungsflächen und der Widerstand in Teilen der Organisation und in der Organisation als Ganzem.

Im GSAP werden alle drei Kernpunkte berücksichtigt: das Individuum, die Rolle und das System.



- Mit dem Einzelnen werden einige Tage vor der Durchführung des GSAP-Workshops speziell entwickelte Interviews durchgeführt.
- Die Rolle und das System sind sodann Gegenstand eines 2-1/2tägigen Workshops. Die Interviews bilden einen integralen Bestandteil des Prozesses.

Die individuelle Person

Das Interview, das vor dem Workshop mit jedem Teilnehmer geführt wird, nutzt dem Interviewten und nicht dem Interviewer. Es sollte bei den interviewten Führungskräften zu einer Reflexion des eigenen Verständnisses, der eigenen Wahrnehmung des Arbeitssystems führen, in dem sie arbeiten.

- Sie sollten individuell die vielen Verbindungen und Wechselwirkungen erkennen, die ihre Arbeit tagtäglich beeinflussen - im positiven wie im verbesserungswürdigen Sinn.
- Zudem sollen Manager in die Lage versetzt werden, danach ihre eigenen Rollen mit denen anderer Führungskräfte, Mitarbeiter und sonstiger Systempartner in Verbindung zu setzen. Sie schärfen ihr Bewusstsein über die Abhängigkeit der einzelnen Rollen und deren Einfluss auf diese Rollen.

- Das wichtigste ist jedoch die Erkenntnis, selbst Teil jenes Problems zu sein, das sie mit anderen haben und in dem sie selbst möglicherweise eine Triebfeder sind. Sie beginnen, den Einfluss der eigenen Rolle auf das Verhalten der anderen zu verstehen. Paradoxerweise

lenkt diese Erkenntnis ihre Aufmerksamkeit auf das organisationale System und nicht auf das Individuum.

Ein GSAP-Interview ist ein systemisches Interview und gliedert sich in drei Teile

1. Festlegung der Aufgabenstellung
2. Vorbereitung des Interviews
3. Durchführung des Interviews

Die Rolle und das System

Das GSAP ist ein zweieinhalb Tage dauernder Prozess und konzentriert sich auf die «Rolle» und das «System». Höhepunkt dieses Prozesses ist die Entwicklung von Aktionsplänen zu strategischen Themen (Aktionsfeldern) für die Bewältigung von identifizierten Kernproblemen bzw. -aufgaben.

Das GSAP setzt sich aus mehreren Analyseschritten zusammen.

ROLLENANALYSE

Rollen werden anhand konkreter Probleme analysiert, mit denen Manager in ihrer Arbeit konfrontiert sind.

Die Probleme, die in der Rollenanalyse untersucht werden haben folgende Merkmale:

- sie sind aktuell und ungelöst
- sie sind bedeutend
- der Manager ist daran interessiert sie zu lösen, kann sie aber nicht allein lösen und
- sie tangieren mehrere Personen in der Organisation.

„Leider beschäftigen sich zu viele Manager mit den Problemen, die sie lösen können und nicht mit jenen, die sie lösen sollen.“

Ergebnis der Rollenanalyse ist, dass die Manager nun die Chance haben, tieferliegende Probleme und Zusammenhänge im Kontext mit ihrer Rolle zu analysieren und dabei zum eigentlichen Grundproblem vorzustoßen.

Die Manager werden so befähigt, ihre eigenen Rollen innerhalb ihres Problemkontextes zu redefinieren. Sie lernen, wie sie sich selbst in der Ausübung ihrer Rolle managen können, um die Aufgaben in der Organisation zu erfüllen.

SYSTEMANALYSE

Die Systemanalyse bietet der Organisation die Gelegenheit

- ihr Arbeitssystem
- das Netzwerk an Beziehungen und
- die Wechselwirkungen zwischen den Rollen im Arbeitssystem

zu analysieren.

Jede und jeder von uns verfügt über eine Art geistigen Wegweiser (Mental Map), der ihre / seine individuelle Art und Weise bestimmt, Probleme wahrzunehmen und damit umzugehen. Dieser Wegweiser wird meistens nicht untersucht, u.a. weil wir zur Annahme neigen, die eigene Wahrnehmung sei richtig und objektiv und sollte sich nicht von der anderer Personen unterscheiden.

*Organisationales Lernen
erfordert, den eigenen
Standpunkt aus verschiede-
nen Blickwinkeln zu
betrachten und zu beurteilen.*

Mit jeder neuen Erfahrung, die wir machen, entwickeln wir unseren Wegweiser weiter - mit noch mehr Abzweigungen, Gefahren- und Verbotshinweisen usw. Unsere eigenen subjektiven Annahmen bestimmen, wie wir die Dinge sehen und es sind unsere eigenen Gedanken, die Richtung und Radius unserer Aktionen bestimmen.

Die Systemanalyse erlaubt nicht nur Analysen auf der individuellen Ebene, sondern bietet darüber hinaus dem organisationalen System die Möglichkeit, sich selbst und die eigene Funktionsweise zu untersuchen. Damit ist der Grundstein für organisationales Lernen gelegt.

Das gesamte Management wird nicht nur besser verstehen, wie die Dinge funktionieren, sondern wird auch erkennen, wie die Dinge funktionieren könnten. Der zentrale Punkt ist dabei, dass die neuen Erkenntnisse von den Teilnehmern geteilt und als neue Elemente in ihre geistige Landkarte aufgenommen werden. Indem sich die Landkarten immer ähnlicher werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, zu ähnlichen oder gleichen Erkenntnissen und Entscheidungen zu gelangen.

Damit wird es für die Organisation möglich, mit der Entwicklung neuer Regeln und Rollenbeziehungen zu beginnen, ein kohärentes, integratives System zu kreieren, das von allen verstanden und befürwortet wird.

VORTRAG

Im gesamten Prozessablauf wird nur ein einziger Vortrag gehalten, und zwar am Morgen des zweiten Workshoptages.

Der Vortrag beschäftigt sich mit den stattfindenden Lernprozessen und Veränderungen, sowie mit Hintergründen und Erkenntnissen, die das Lernen der Manager fördern.

HYPOTHESEN DER BERATER

Ab dem ersten Kontakt mit der Organisation werden vom Beraterteam Hypothesen formuliert und getestet. Es findet ein laufender Austausch von Arbeitshypothesen zwischen den Beratern mit dem Ziel statt, die Funktionsweise der Organisation zu verstehen.

Diese Hypothesen dienen dem Ziel, dem System dabei zu helfen, das Verständnis über die eigene Organisation zu überprüfen, zu berichtigen und anzupassen, bevor mit der Entwicklung von Aktionsplänen zu strategischen Kernfragen begonnen wird.

STRATEGIEN UND AKTIONSPÄNE

Die letzte Phase im GSAP ist die Entwicklung von Strategien und Aktionsplänen. Basis dafür sind die übergeordnete Zielsetzung (des Auftraggebers) und die Ergebnisse des GSAP-Prozesses selbst.

An dieser Stelle möchten wir nochmals betonen, dass das GSAP weder Simulationen noch Rollenspiele oder dergleichen anwendet, sondern sich ausschließlich mit der Organisationswirklichkeit

auseinandersetzt. Dadurch erhalten die Führungskräfte die Möglichkeit, das Führungssystem, ihre Rollen, Beziehungen und Probleme besser zu verstehen und diese Erkenntnisse in ihre strategisch Planungsarbeit und in die Aktionsplanung zu integrieren.

Die Strategieentwicklung erfolgt in Gruppen - sogenannten „Subsystems“. Die Planungsarbeiten werden sowohl in der eigenen Gruppe als auch in den anderen Gruppen konstruktiv kritisch hinterfragt, analysiert und evaluiert.

Diese letzte Phase bietet der Geschäftsführung (dem Auftraggeber) die Gelegenheit, die Ergebnisse der Strategie- und Aktionsplanung zu überprüfen und die grundlegende zukünftige Ausrichtung festzulegen.

Die Strategie und Aktionspläne werden an Ort und Stelle verabschiedet - es gibt nach dem GSAP keine weitere Genehmigungsinstanz zur Umsetzung.

Follow Up

Etwa einen Monat nach Abschluss des GSAP wird ein Follow Up - Meeting angesetzt, allenfalls 3 - 4 Monate nach diesem Meeting ein weiteres.

Dieser Follow Up dient der Bewertung der Fortschritte, die durch das GSAP nach Ablauf eines Monats erzielt werden konnten. Das Follow Up - Programm bietet die Möglichkeit, die Resultate des Programms zu beurteilen und einen rollierenden Strategie- und Aktionsplan zu entwickeln.

Ergebnisse

Bisher wurden Group Strategy and Action Programs in über 200 Organisationen implementiert. Die Erfahrungen zeigen, dass in den meisten Organisationen innerhalb von ein bis zwei Monaten messbare und beobachtbare Veränderungsprozesse Platz gegriffen haben und nachhaltig wirken.

Dr. Irving Borwick († 2009)



war Generaldirektor für Personalentwicklung bei Coca Cola in Atlanta und danach Generaldirektor für Management- und Organisationsentwicklung bei ITT , u.a. in Brüssel (Belgien). Ebenso war er als Leiter der Personalentwicklung bei Steinbergs Ltd. in Kanada sowie als Berater bei Forth & Strong in Boston (USA) tätig.

Irving Borwick war Gründer und CEO des Beratungsunternehmens Borwick International Inc. mit Standorten in New York und Brüssel. Er hat mehrere Programme zum Change Management und zur Entwicklung von Führungskräften entwickelt, u.a. das Group Strategy and Action Program™. Irving Borwick verstarb 2009. Zu den Kunden von Borwick International zählten Fortune 500 - Unternehmen in der ganzen Welt.



Elmar Simma

arbeitete nach seinem Studium in Innsbruck als Projektmanager in der Venture Capital Industrie und war Mitinitiator und -begründer der ersten österreichischen Venture Capital - Firma in Wien. Anschließend arbeitete er als Berater bei McKinsey & Company Inc. in Düsseldorf.

1984 gründete er die Simma & Partner Consulting GmbH in Dornbirn (Österreich). Er spezialisierte sich zunehmend auf Change Management und Management Coaching. Zu den Kunden von Simma & Partner Consulting zählen neben zahlreichen mittelständischen Unternehmen auch internationale Unternehmen in der Metallverarbeitung, Telekommunikation, Energieerzeugung und -versorgung, Handel, Logistik, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, im Anlagenbau, in der Markt- und Sozialforschung, Rechtsberatung sowie im Gesundheitswesen. Heute ist Simma & Partner Consulting u.a. in einem internationalen Netz von Business Consultants tätig.

SIMMA & PARTNER CONSULTING

Driving Change is our Business

SIMMA & PARTNER CONSULTING GMBH
Weierstraße 10a / 5 | A - 6900 Bregenz
Tel. +43 676 33 00 533
www.simma-consulting.com | elmar.simma@simma-consulting.com