

Steuerungsgruppe

Ziel ist es, den Changeprozess mit den richtigen Beteiligten zum Ziel zu führen.

**Planen, Integrieren, Reflektieren, Orientieren, Entscheiden, Kommunizieren,
Ergebnisse erzielen**

Mathias Hofmann, Frank Strikker

Empfohlene Phase	0-10
Zeitaufwand	★★☆☆☆
Entwicklungsgrad des Teams	★★★★★
Komplexität des Tools	★★★★☆
Qualifikation der Trainer	★★★★☆

Teilnehmer:

Eine kleine Anzahl von Personen, die sich schnell verständigen kann, und kurzfristig tagen und entscheiden kann (max. 4-6 Personen)

Beteiligt sind **Vertreter der**

1. Entscheider, also Vertreter der Personen, die für Entscheidungen dringend benötigt werden: Auftraggeber des Change, eventuell zeitweise Geschäftsführung, eventuell weitere Führungsebene.

2. Gestalter, also Personen, die den Changeprozess entwickeln und durchführen: interne Changemanager und externe Berater (jeweils max. 1 Person). Einer der Gestalter übernimmt die Moderation sowie Vor- und Nachbereitung der Steuerungsgruppe.

3. Beteiligten, also der Personen, die die Veränderungen maßgeblich umsetzen: Führungskräfte oder Mitarbeiter (maximal 2 Personen).

als Ergänzung gegebenenfalls zeitweise weitere Mitwirkenden (Unternehmenskommunikation, Personalführung, etc).

Emotion:

hohe Wertschätzung und Neugierde der Beteiligten am Prozess, denn hier werden Entscheidungen gefällt, Mitwirkung und Verantwortung sind gefordert. In der Steuerungsgruppe werden Meinungen zusammengeführt, das fördert Transparenz und ermöglicht kritische Fragen und Diskussionen.

Dauer:

Begleitend zum Changeprozess in regelmäßigen Intervallen oder vor/nach wichtigen Meilensteinen (Workshops/Maßnahmen). Die einzelnen Meetings dauern jeweils etwa 2 - 4 Stunden.

Vorbereitung:

Moderation: Einladung mit Agenda, vorbereitet in der Kooperation interne/externe Change-Manager, abgesprochen mit Auftraggeber.

Alle: gegebenenfalls Vorarbeiten zu einzelnen TOPs.

Material/ Voraussetzungen:

wie Meeting im Unternehmen.

Erfolgsfaktoren:

Regelmäßigkeit, Moderation, Anerkennung der Bedeutung d. Auftraggeber, Beteiligung der wichtigen Personen (s.o.).

Ergebnis, Kennzahlen:

- Steuerung des Gesamtprozesses und einzelner Prozessschritte oder -bausteine (Formulierung der Absichten und Ziele, Planung, Überprüfung der Ergebnisse, Reflexion, Entscheidungen). Koordination der verschiedenen Aktivitäten und Maßnahmen im Changeprozess.
- optimale Gestaltung der Kommunikation des Changeprozesses im Unternehmen
- Verknüpfung des Changeprozesses mit der Unternehmensstrategie
- ggf. Verknüpfung mit anderen Changeprozessen (wie Multi-Projektmanagement)
- ggf. Budget-Definition und Einhaltung

Beschreibung:

Die Steuerungsgruppe ist die zentrale Vernetzungsinstanz im Changeprozess. Neben der operativen Entscheidungs- und Controllingfunktion hat sie eine kommunikative und eine politische Funktion.

Notwendigkeit und Wichtigkeit der fortgesetzten Steuerung eines Changeprozesses ist unstrittig, in der Vielfalt wichtiger und dringlicher Führungsaufgaben verliert sie allerdings schnell an Bedeutung. Die Institutionalisierung durch eine "Steuerungsgruppe" wertet die Steuerungsaufgabe durch die Beteiligten im Change auf. Externen Berater oder internen Spezialisten haben als Prozessverantwortliche die Koordinationsbedarfe vor Augen und bringen Entscheider und Akteure zusammen.

Aufgaben der Steuerungsgruppe können sein:

- Gesamtplanung des Changeprozesses mit Meilensteinen.
- Koordination mit anderen Changeprozessen und der Unternehmensstrategie.
- Wahrung des Kerngedankens des Changeprozesses und der Qualitätsstandards.
- Vorgaben zur Detailplanung einzelner Maßnahmen (Workshops/Seminare/Coaching).
- Koordination verschiedener Maßnahmen. Interaktion zwischen einzelnen Maßnahmen und Projekten
- Zusammenführen der Ergebnisse aus einzelnen Maßnahmen und Projekten.
- Kontinuierliche Reflexion des Prozesses und Anpassung der Planung und Gestaltung.
- Kommunikation an ausgewählte Personen und in das gesamte Unternehmen. Feedback an Beteiligte (Lob, Dank, Anregungen und Kritik).
- Kommunikation aus dem Changeprozess (Feedbackloops).
- Beachtung des Lernens auf verschiedenen Ebenen und Wissensmanagement.
- Übernahme und Delegation von speziellen Aufgaben im Change.
- Den Prozess aktiv beenden und in toto auswerten.

Mit der Steuerungsgruppe gibt es einen offiziellen Ansprechpartner im Change-Prozess. Workshops, Projektleiter, Mitarbeiter und Geschäftsführung können ihre Ergebnisse und ihre Anfragen platzieren, die Ergebnisse werden aufbereitet und weitergeleitet und fließen in den Change und in das Unternehmen zurück. Die Steuerungsgruppe soll aktiv die Kommunikation im Change gestalten, sei es durch Cascaden über die Führungskräfte, bewusste Feedback-Schleifen durch z.B. direkte Mitarbeiterbefragungen oder durch entsprechenden wiederkehrende Instrumente in Workshops.

Die Steuerungsgruppe hat eine besondere Wirkung und sagt viel über die Kultur des Prozesses aus. Personen, die die Veränderung maßgeblich umsetzen sollen, können beteiligt werden. Je nach Art und Weise, wie Vertreter der einzelnen Gruppen für die Steuerungsgruppe bestimmt werden, wird auch eine Botschaft an die Beteiligten gegeben: Werden sie vom Auftraggeber bestimmt oder von der relevanten Gruppe gewählt? Wird eine bestimmte Verteilung vorgegeben, etwa nach Regionen, Ausbildung, Funktion oder Geschlecht? Werden bekannte Skeptiker oder

eher Treiber einbezogen?

Durch die Integration der am Change beteiligten relevanten Gruppen können Diskussionen in der Steuerungsgruppe zwar aufwändiger und manche Entscheidung schwieriger werden, im Gegenzug erleichtern sie die Umsetzung und insbesondere die Überzeugung weiterer Kritiker. Die Kommunikation in die repräsentierten Gruppen kann idealerweise an die entsprechenden Mitglieder der Steuerungsgruppe delegiert werden.

Im Zweifelsfall - wenn kritische Personen die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppe erheblich behindern - kann es sinnvoll sein, sie aufzufordern, diese wieder zu verlassen: die konstruktive Steuerung des Prozesses hat Vorrang, die weitere kritische Auseinandersetzung kann bei einzelnen Maßnahmen außerhalb der Steuerungsgruppe stattfinden.

Die Beteiligung des Betriebs- oder Personalrates in der Steuerungsgruppe ist mit Wirkungen und Nebenwirkungen sehr sorgfältig abzuwägen. Wir empfehlen sie in der Regel nicht. Die Kooperation der Geschäftsführung mit dem Betriebsrat hat in den meisten Unternehmen ihre eigene Kultur und Institutionen, in deren Rahmen die Gründe, Ziele und Maßnahmen von Changeprozessen zu behandeln sind. Eine Vermischung der Steuerungsgruppe mit diesen gewachsenen Prozessen hat angesichts der unterschiedlichen Aufgaben aus der Sicht des Changeprozesses sehr eingeschränkten Nutzen. Wir empfehlen, den Betriebs- oder Personalrat intensiv - aber unabhängig von der Steuerungsgruppe - zu informieren und gegebenenfalls in den Changeprozess einzubeziehen.

Die Steuerungsgruppe ist meist ein Abbild des Changeprozesses, die Kultur des Change spiegelt sich in der Kultur der Steuerungsgruppe. Das Maß an Auseinandersetzung, Innovation und Kommunikation, das den Changeprozess selbst ausmacht oder ausmachen soll, findet sich auch hier wieder. Mit diesen Überlegungen sind die Arbeit und die Besetzung der Steuerungsgruppe zu planen. Diese wichtige Entscheidung zu Beginn des Changeprozesses verantwortet der Auftraggeber. Externe oder interne Changeexperten beraten zu Möglichkeiten und Resultaten. Wir empfehlen bei Changeprozessen dringend die Einsetzung einer Steuerungsgruppe.

Zur Kommunikation und politischen Funktion der Steuerungsgruppe gehört auch ein Selbstmarketing: Die Wirksamkeit der Steuerungsgruppe hängt von der Wahrnehmung ihrer Arbeit durch die Beteiligten ab. Je mehr sich die Mitglieder der Gruppe bei Maßnahmen "zeigt" (und Aufträge entgegennehmen, Feedbackauswertungen präsentieren, Koordination leisten, etc) desto eher werden sie als zentrales Vernetzungsorgan angesprochen. Je besser die Information und je einsichtiger die Entscheidungen der Steuerungsgruppe sind, desto höher sind die Chancen für eine gelungene Steuerung im Changeprozess. Eine wirksame Steuerung fördert wiederum die Akzeptanz des Change-Vorhabens insgesamt: Ein vertrauenswürdiger und erfolgreicher Steuermann ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Fahrt in ungewisse Gewässer.

Hinweise zur Auswertung: (Bsp.)

- Feedback zur Steuerung durch Chat oder Mitarbeiterbefragung.
- auf zentralen Workshops: Reaktionen auf Präsentationen der Steuerungsgruppe und Auftragsvermittlung an die Steuerungsgruppe.

Hinweise zur Durchführung, Voraussetzungen, Kenntnisse:

Kontrakt zur Steuerungsgruppe in der Planungsphase zwischen Auftraggeber, externen Berater und internen Change-Begleiter mit Verantwortlichkeiten. Klärung, welche weiteren Vertreter zu beteiligen sind und wie diese ausgewählt werden. Beteiligung weiterer Personen.

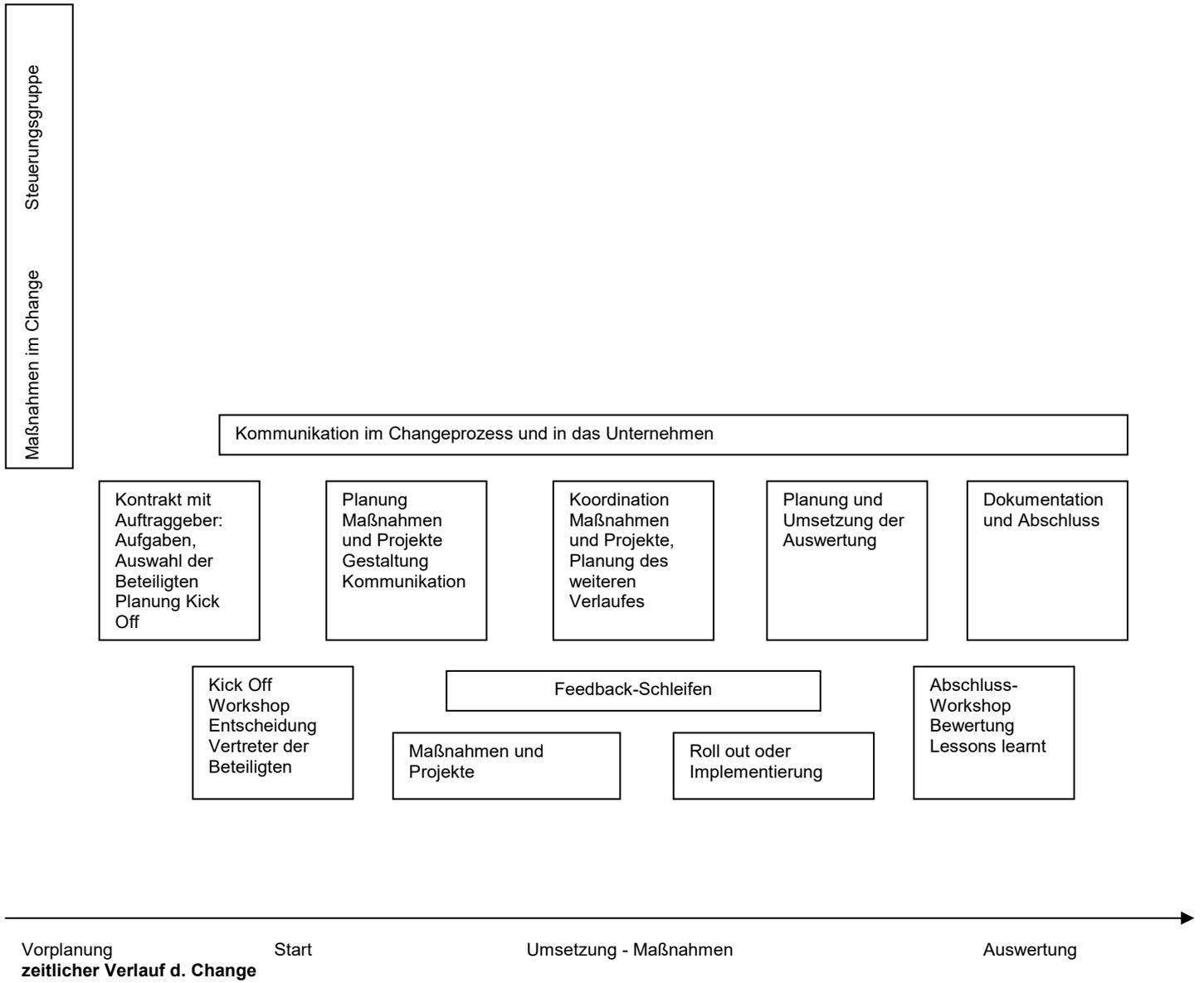
Moderationskompetenz.

Quellen:

eigene Erfahrung, Literatur siehe u.a.: Roswita Königswieser, Alexander Exner: Systemische Interventionen, Stuttgart 1998

Hinweise, Kommentare, Fazit:

Die Steuerungsgruppe ist ein der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Changeprozesse



Kopiervorlage:

Folgende Fragen zur Auswertung:

- Welche Unternehmenskultursymbole haben wir genutzt und mit welcher Intention?
- Wie war die Arbeit in der 1. Runde, was gut, spannend, was schwierig?
- Wie ging es uns, als wir unser Unternehmen übergeben mussten?
- Was haben wir erhalten, was geändert, wie ging es uns, als wir die Dinge der anderen Gruppe geändert haben? Was haben wir gedacht, gefühlt? (Wettbewerbsgedanken oder Kooperation?)
- Was haben wir über unser eigenes, erstes Unternehmen gedacht, wie viel haben wir aus dem alten übernommen?
- Wie viele Veränderungen haben wir vorgenommen und warum? 1 oder 7?
- Wie ging es uns, als wir zum alten Unternehmen zurück kamen? Was haben wir gedacht, gefühlt, war es noch unseres oder wollten wir das so nicht mehr?
- Wie lief der Fusionsprozess? Welche Unternehmenskulturbestandteile haben wir wie kooperativ entschieden, was ist draußen geblieben?
- Was nehmen wir aus der Übung für unser Unternehmen, das Thema Change und Kultur und unsere Zusammenarbeit, Vertrauen, ... mit?

Praxisbeispiel:

Diese Tool-Umsetzung hat u.a. mit der **xxx GmbH** im Rahmen eines **Jahres-Strategieworkshops** stattgefunden. Zielsetzung des Einsatzes des Tools war ...

Feedback des Kunden:

Geschäftsführer Wolfgang Di KeB Irne der XXX GmbH:

Die Erkenntnisse aus dieser Übung haben uns im wahrsten Sinne ...

Tools- Bewertung – Die Legende dient nur der Erklärung für das kleine Kästchen ganz oben an jedem Tool und dieses soll von jedem Autor befüllt werden. Bitte nach Fertigstellung des gesamten Tools und vor Übertragung ins Buch (gilt nur für die internen Autoren), diese **Texterklärung löschen**.

Legende:

Zeitaufwand: Alle Tools benötigen einen ganz unterschiedlichen Zeitaufwand zur Umsetzung und sind bei den konkreten Beschreibungen bezogen auf die Anzahl der Teilnehmer und ggf. die Größe des Unternehmens genauer dargestellt. Die vorliegende Übersicht soll helfen, einen ersten Überblick und eine Sortierung zu erhalten, je nachdem, wie viel Zeit zur Verfügung steht. Alle hier beschriebenen Tools benötigen einen Zeitaufwand von ca. 3 Stunden bis zu 4 Tagen (Nachbearbeitungs- oder Begleitphasen nicht mit eingerechnet) und sind darüber hinaus in die Phasen des Change-Modells sortiert für einen besseren Überblick.

Entwicklungs-/Reifegrad des Teams: In dieser Klassifizierung wird berücksichtigt, ob und womit/ wie häufig ein Team bereits gemeinsam und ggf. auch mit verschiedenen Interventionsformen miteinander gearbeitet hat. Wenn ein Team das erste Mal zusammen arbeitet und auch im Unternehmen bisher keine Kultur der Workshop, Trainings- oder Seminarbegleitung herrscht, dann ist das bei der Entscheidung über ein Tool zu berücksichtigen. Manche Tools eignen sich unterschiedlich gut je nach Reifegrad des Teams, da es ggf. einfach überfordernd sein kann.

Komplexität des Tools: Manche Tools sind relativ leicht und unkompliziert durchführbar, manche benötigen einen hohen Vorbereitungs-, Arbeits-, und Zeitaufwand sowie ggf. auch eine besondere Form der Sensibilität, die es zu berücksichtigen gilt und hier durch die Übersicht verdeutlicht wird.

Trainerqualifikation: Das Buch ist für Trainer, Berater und Coaches, Personal- und Organisationsentwickler, wie auch für erfahrene Manager, die bereits häufiger in Changeprozessen gearbeitet haben, geschrieben und von eben diesen auch nutzbar. Dennoch haben einige Tools unterschiedliche Qualifikationsbedarfe als Grundlage, die in jedem Tool, wenn dem so sein sollte, auch differenziert beschrieben sind. Wir empfehlen sehr, diese Hinweise zur Sicherstellung ihrer eigenen Change-Erfolge zu berücksichtigen und im Bedarfsfall Partner zur Unterstützung hinzu zu nehmen.

Bewertung :

☆☆☆☆☆ - kein Zeitbedarf, kaum Entwicklungsgrad, geringe Komplexität & Vorerfahrung erforderlich

★☆☆☆☆ - wenig Zeitbedarf (2-3 Std.), wenig Entwicklungsgrad, geringe Komplexität & Vorerfahrung

★★☆☆☆ - wenig Zeitbedarf (1/2 Tag), Entwicklungsgrad, geringe Komplexität & Vorerfahrung

★★★☆☆ - Zeitbedarf 1 Tage , Entwicklungsgrad- Vorerfahrung, mäßige Komplexität & Vorerfahrung erforderlich

★★★★☆ - höherer Zeitbedarf (2-3 Tage), höherer Entwicklungsgrad, höhere Komplexität & durchaus Vorerfahrung erforderlich

★★★★★ - hoher Zeitbedarf (4 Tage), hoher Entwicklungsgrad, hohe Komplexität & hohes Mass an Vorerfahrung erforderlich