

Erfolgreich durch die Veränderung führen

Heidrun Strikker / Frank Strikker

Steuerungsgruppe, Taskforce, Lenkungsgruppe, Change-Team: Das sind bekannte Begriffe für eine Gruppierung, die im Verlauf eines Change-Prozesses eine zentrale Rolle übernimmt. Auf den ersten Blick sind die Aufgaben dieses Teams schnell beschrieben: Steuerung und Lenkung des Change-Prozesses. Doch was bedeutet das genau? Und was braucht es, damit diese Gruppe erfolgreich sein kann?

Im Rahmen der Gestaltung von größeren Change-Prozessen hat die Steuerungsgruppe eine große Bedeutung. Es lohnt sich deshalb, einmal genau darauf zu schauen, welche Aufgaben sie im Change eigentlich hat. Auch die Frage nach der Besetzung der Gruppe spielt eine wichtige Rolle. Zudem lohnt es sich, darüber nachzudenken, was notwendig ist, damit eine Steuerungsgruppe in einer Organisation erfolgreich arbeiten kann.

Die Aufgaben

In einem Change-Prozess ist die Steuerungsgruppe die zentrale Vernetzungsinstanz und dient als offizieller Ansprechpartner für Mitarbeitende, Projektleiterinnen und Projektleiter, Führungskräfte sowie Geschäftsführung. **Neben der konkreten Entscheidungs- und Controlling-Funktion hat die Steuerungsgruppe ebenfalls eine kommunikative und eine mikropolitische Funktion.** Sie soll aktiv die Kommunikation im Change gestalten.

» Erfolg und Wirksamkeit der Steuerungsgruppe hängen von der Wahrnehmung ihrer Arbeit im Unternehmen ab.

Instrumente können sein:

- regelmäßige Meetings mit Schlüsselpersonen
- bewusste Feedback-Schleifen
- Soundingboards
- Dialog-Kaskaden über die Führungskräfte
- wiederkehrende Stimmungsabfragen in Workshops oder virtuell

Die Steuerungsgruppe arbeitet in einem zirkulären Prozess die Informationen und Entscheidungsvorlagen auf, platziert weitere Anfragen und lässt die Informationen in den Change und in das Unternehmen verlässlich zurückfließen.

Erfolg und Wirksamkeit der Steuerungsgruppe hängen von der Wahrnehmung ihrer Arbeit im Unternehmen ab. Zur Kommunikation und politischen Funktion der Gruppe gehört daher für uns auch ein gezieltes Marketing für den Prozess (zum Beispiel ein Logo oder ein Motto zu erarbeiten), das wir als **Change-Branding** verstehen und das die Beteiligten frühzeitig interessieren und ansprechen soll.

Mit einem wirkungsvollen Change-Branding gelingt es, die Mitarbeitenden für die Ziele des Change-Prozesses zu öffnen und ihre Motivation, Emotionen und Gedanken auf ein gemeinsames Grundverständnis zu fokussieren. Logo und Motto sollten daher bei jeder Kommunikation und Information zum Change-Prozess zu finden sein und den Unterschied zu operativen Inhalten verdeutlichen.

Wir empfehlen zudem, dass sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe bei internen Maßnahmen so

häufig wie möglich „zeigen“ – beispielsweise Aufträge entgegennehmen, Feedback-Auswertungen präsentieren, Koordination leisten –, denn so können sie als zentrales Vernetzungsorgan angesprochen und als Vermittler und Vermittlerinnen wertgeschätzt werden. Gute proaktive Informationen und Transparenz in Bezug auf die Entscheidungen der Gruppe erhöhen die Chancen für eine gelungene Steuerung des Change-Prozesses. Dies fördert wiederum die Akzeptanz des Vorhabens insgesamt.

Die Gruppe erarbeitet ein Selbstverständnis

Die Gruppe erarbeitet anfangs ein eigenes Selbstverständnis und Aufgabenportfolio, beides wird zeitnah an die anderen Beteiligten kommuniziert. Die wesentlichen Aufgabenpakete der Steuerungsgruppe können sein:

- Gesamtplanung des Prozesses mit Meilensteinen
- Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Change-Prozess
- Formulierung von Kerngedanken des Prozesses und der Qualitätsstandards
- Vorgaben und Rahmen für die Detailplanung sowie Koordination der Maßnahmen und Projekte
- Zusammenführen von Einzelergebnissen
- kontinuierliche Reflexion des Prozessverlaufs
- Kommunikation an ausgewählte Personen, in das gesamte Unternehmen und gegebenenfalls außerhalb des Unternehmens
- achtsames Feedback an Beteiligte (Lob, Dank, Anregungen und Kritik)

Literaturtipp

Frank Strikker; Heidrun Strikker (2018): *Architektur und Design bei Changeprozessen im Bildungsmanagement*, in: Gernot Graeßner; Martin Hendrik Kurz (Hrsg.): „Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement“, ZIEL Verlag Augsburg, S. 273–290.



» Mit einem wirkungsvollen Change-Branding gelingt es, die Mitarbeitenden für die Ziele des Change-Prozesses zu öffnen.

- Forcieren von Feedback-Loops zwischen verschiedenen Rollen
- Sichern des Wissensmanagements und organisationalen Lernens
- Initiieren von Weiterbildung für Projektleitungen und ausgewählte Experten und Expertinnen
- begleitendes Controlling

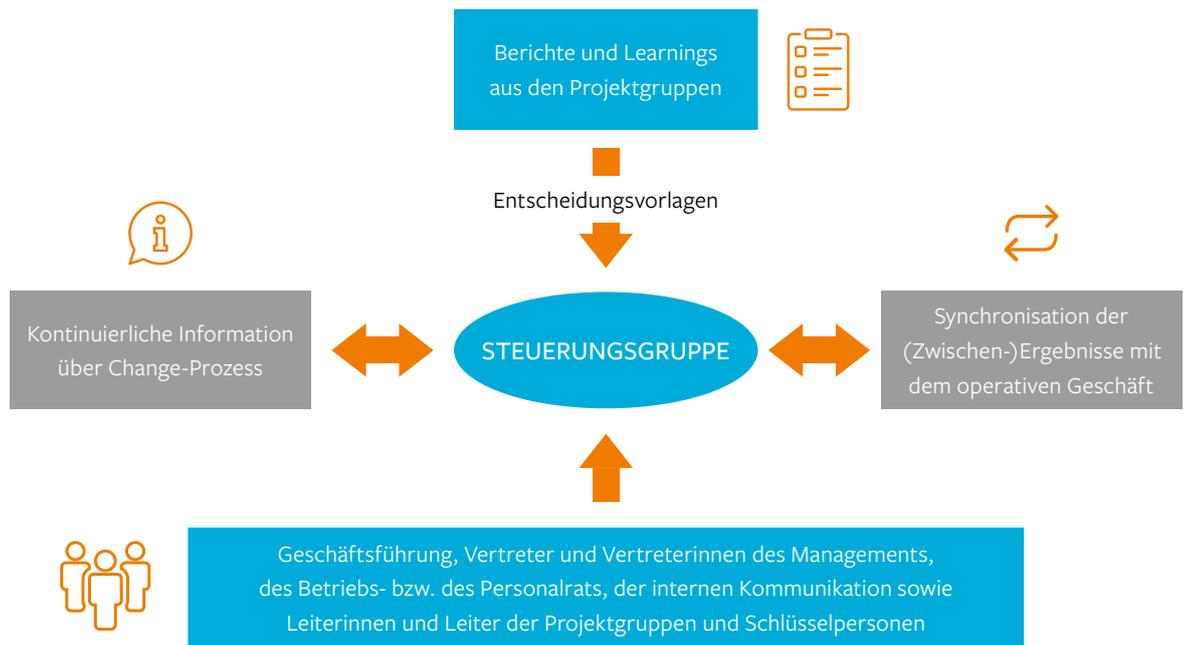
Diese Aufgaben zeigen eine Breite, die nicht für jeden Change-Prozess und nicht für jede Steuerungsgruppe angemessen sein werden. Daher müssen die Beteiligten für sich ein eigenes Selbstverständnis erarbeiten, Aufgaben und Grenzen ihrer Tätigkeit formulieren sowie Reichweite und Kultur mit dem Auftraggeber abstimmen. Die Steuerungsgruppe führt den Prozess bis zum erfolgreichen Abschluss und zur finalen Auswertung.

Die Beteiligten

Eine Steuerungsgruppe kann dann erfolgreich ihre Aufgaben umsetzen, wenn sie in ihrer Zusammensetzung sowohl handlungsfähig als auch entscheidungskompetent ist. Daher sollte die Zahl der Beteiligten überschaubar sein – allein schon, um die Terminfindung zu vereinfachen. Andererseits müssen die relevanten Gruppen des Change-Prozesses in der Steuerungsgruppe vertreten sein, hierzu können gehören:

- Auftraggeber bzw. Auftraggeberin des Change-Prozesses, gegebenenfalls Geschäftsführung oder andere Entscheider und Entscheiderinnen
- Change-Experten oder interne Change Manager
- Vertreter und Vertreterinnen der betroffenen Bereiche oder Abteilungen – Führungskräfte und/oder Mitarbeitende sowie Projektleiter und Projektleiterinnen
- externe Berater
- je nach Change-Thema und Organisation der Betriebsrat bzw. Personalrat

Abbildung: Die Arbeit der Steuerungsgruppe im Change



Eine Gruppengröße von fünf bis maximal zehn Personen ist empfehlenswert.

Aus unserer Erfahrung sollten in der Steuerungsgruppe in erster Linie Personen mitarbeiten, die den Change-Prozess voranbringen wollen. Die innere Haltung der Beteiligten würden wir beschreiben mit hoher Wertschätzung füreinander, Offenheit, Interesse an unterschiedlichen Meinungen und Neugierde am Prozess. Aktive Mitwirkung und Verantwortungsbereitschaft sind gefordert.

Es ist deshalb darauf zu achten, dass in dieser heterogenen Gruppe eine gewisse positive, wohlwollende Skepsis ihren Platz hat. Negative Stimmen, Misstrauen oder Widerstand würden zu viel emotionale Kraft aus der Gruppe ziehen und zu wenig Energie in die innovativen Ideen einfließen lassen. Die Zusammensetzung und die Art der Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe sollten die konstruktive Kultur des Prozesses abbilden. Die negativen Stimmen im Unternehmen zum Change

bedürfen einer besonderen kommunikativen Beachtung, beispielsweise durch Interviews, Befragungen und virtuelle Stimmungsabfragen.

Je nach Art und Weise, wie Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Gruppen für die Steuerungsgruppe ausgewählt werden, wird damit zugleich eine Botschaft an die Beteiligten und an das gesamte Unternehmen gegeben: Werden Personen vom Auftraggeber bestimmt oder können sie von der relevanten Gruppe selbst ausgewählt werden? Wird eine bestimmte Verteilung vorgegeben, etwa nach Regionen (zum Beispiel bei Change-Prozessen im Vertrieb), Qualifikation (zum Beispiel in Krankenhäusern mit Ärzten und Ärztinnen, Pflegepersonal), Funktion (zum Beispiel Produktion, Stab, Logistik), Geschlecht oder Hierarchie?

Die Erfolgsfaktoren

Zu Beginn eines Change-Prozesses ist eine kurze Taktung mit verbindlichen Treffen in Abständen von vier, maximal sechs Wochen für die Gruppe wichtig, um sich schnell und zügig in die Change-Anforderungen einzuarbeiten. Sobald sich im Verlauf des Prozesses die Themen eingespielt haben und erste Erfolge und Veränderungen wahrnehmbar sind, kann dieser Rhythmus verändert werden.

Vereinbarte Meilensteine sind wichtige Zeitpunkte für eine Retrospektive und für notwendige Korrekturen oder innovative Ideen. Ebenso sind

» Vereinbarte Meilensteine sind wichtige Zeitpunkte für eine Retrospektive und für notwendige Korrekturen oder innovative Ideen.



anlassbezogene Treffen ausgewählter Schlüsselpersonen oder von Projektgruppen mit der Steuerungsgruppe im laufenden Prozess empfehlenswert. Die Entscheidungskompetenz der Steuerungsgruppe ist besonders in der Zeit der ersten Transfers und Synchronisation des Change-Prozesses in die operative Praxis von großer Bedeutung.

Neben der Klärung des eigenen Selbstverständnisses ist es die Aufgabe einer jeden Steuerungsgruppe, die Diskussion über die zentralen Prinzipien des Change-Prozesses im Hause zu initiieren. Derartige Prinzipien können zum Beispiel sein:

- breite Partizipation
- frühe Integration von Kunden
- schnelle Kommunikation
- Qualität vor Tempo
- erst Struktur- dann Personalentscheidungen
- Diversity zählt

Diese Prinzipien müssen sich in der Arbeit der Steuerungsgruppe abbilden. Wenn zum Beispiel Vertrauen und Transparenz wichtige Zielsetzungen im Change-Prozess sind, dann muss es für andere im Unternehmen möglich sein, die Treffen der Steuerungsgruppe mitzuverfolgen. Und Protokolle sowie Unterlagen sollten im Intranet für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden.

Feedback-Schleifen beispielsweise mithilfe von Soundingboards oder Mitarbeitenden-Befragungen zu verschiedenen Zeitpunkten im Change sorgen

für mehr Kommunikation und Austausch und damit für die Möglichkeit, die Veränderungen iterativ zu gestalten.

In Sachen (digitale) Zusammenarbeit Vorbild sein

Dass die Arbeitsweise der Steuerungsgruppe die gewünschte (konstruktive) Change-Kultur widerspiegelt, zeigt sich exemplarisch darin, welche Art von Meetings stattfinden und wie sie durchgeführt werden. Wichtig sind Methoden wie konsequente Stimmungsabfragen, konkrete Feedback-Loops, kontinuierliche Retrospektiven in Bezug auf die eigene Arbeit sowie ein offener Umgang mit Fehlern und Korrekturen im Verlauf des Change-Prozesses.

Um die Digitalisierung aktiv mitzugestalten, kann die Steuerungsgruppe als Vorbild in eher zögerlichen Organisationen die Nutzung von virtuellen Kollaborationstools starten und auch Schulungen im Umgang mit virtuellen Tools initiieren.

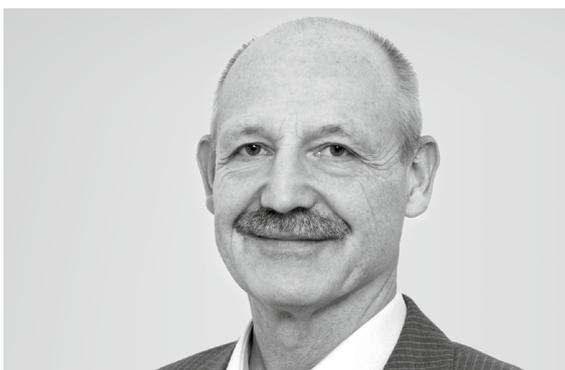
Falls die Geschäftsführung nicht in der Gruppe vertreten ist, so muss das Entscheidungsprozedere zwischen Geschäftsführung und Steuerungsgruppe frühzeitig geklärt werden.

Kommunikativ sollte die Steuerungsgruppe auf Quick Wins hinweisen und diese frühzeitig als gute Beispiele sowie erste Erfolge darstellen. Dann können Change-Prozesse einen Beitrag leisten, Organisationen fit für ihre Zukunft aufzustellen. **cl**



Heidrun Strikker

ist nach verantwortlicher Funktion in einem Medienkonzern seit 2002 geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT und Dozentin im Masterstudium „Business Coaching und Change Management“ an der Euro-FH in Hamburg. Als Impulsgeberin, Moderatorin und Coach für agile Mentalität gestaltet sie hierarchieübergreifende Konzepte und Programme zu neuer Führung und innovativer Zusammenarbeit.



Prof. Dr. Frank Strikker

leitet den weiterbildenden Masterstudiengang „Business Coaching und Change Management“ an der Euro-FH in Hamburg und ist geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT Bielefeld. Neben der Arbeit an der Hochschule sind seine Schwerpunkte bei Kunden Change und Transformationsmanagement sowie Führung und Coaching für mittlere und obere Führungskräfte in deutschen und internationalen Kontexten.