



Heinrich Keßler

## Steuerungsgruppen: Regeln und Spielregeln.

Die Inhalte des Dokuments dienen als Entscheidungsvorlagen für die Gründungen, Implementierungen, Beratungen und Praxisbegleitungen von Steuergruppen in Banken und anderen Unternehmungen und Organisationen.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1982 wurde am 03.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



### Begriff „Steuerungsgruppe“:

Die Steuerungsgruppe ist eine Binnengruppe innerhalb einer Organisation, welche die Anliegen der Parteien, Bereiche, Funktionen, Hierarchien und Fachgebiete gemeinsam zum Gesamtnutzen für die gesamte Organisation verbindet und dazu die erforderlichen Entscheidungen trifft, vorbereitet, veranlasst oder erzwingt und die getroffenen Entscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich durchsetzt.

Die Steuerungsgruppe ist kein Ersatz für den Führungsprozess „von Oben nach unten“.

Die Steuerungsgruppe leistet das Transition-Management = Das Management von Übergängen.

### Beiträge und Einträge der Organisationseinheiten.

Der Unternehmer bzw. der Vorstand bringen die geschäftspolitischen Zielsetzungen und Erwartungen ein.

Die Geschäftsstellen, Werke und Filialen bringen ihre örtlichen Zielsetzungen und Erwartungen ein.

Anforderungen an die Beiträge und Einträge der Organisationseinheiten:

- Vorschläge, konkret (keine Absichten oder Wünsche)
- Grenzen, Begrenzungen,
- Schwerpunkte
- Zeiten, Dauer, Fristen, Laufzeiten, Beginn und Ende,
- Kosten,
- Erträge (Vorstellungen, Ziele).



## Beiträge und Einträge der Funktionsbereiche:

Der Unternehmer bzw. der Vorstand bringen die geschäftspolitischen Zielsetzungen und Erwartungen ein.

- Funktionsbereiche sind z.B.:
- Passivgeschäft
- Einlagengeschäft
- Wertpapiergeschäft
- Immobiliengeschäft
- Aktivgeschäft
- Kreditgeschäft
- Finanzanlagen
- Interne Dienste
- Rechnungswesen
- IT, Datenverarbeitung
- Rechtswesen
- Organisation
- Planungen
- Innenrevision
- Marktfolgegeschäft

Vertreter der Funktionsbereiche übernehmen für jeweils ein Thema, einen Schwerpunkt oder ein Themengebiet die Patenschaft für die Anliegen der Kunden bezüglich des jeweiligen Funktionsbereiches.

Die Vertreter der Funktionsbereiche bringen in die Steuerungsgruppe ein:

- Zielvorschläge
- Ideen
- Aufgaben
- Klärungspunkte

## Aufgaben der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe erarbeitet

- Konkrete Aufgaben,
- Zielvorschläge

für die einzelnen Gliederungen der Organisation (Bereiche, Abteilungen, Fachbereiche, Gruppen, usw.), die von deren verantwortlichen Personen (Führungskräfte) in den formellen Führungsprozess eingebracht werden.



## Der (formelle) Führungsprozess

Der formelle Führungsprozess sichert die Gesamtverantwortung und die Teilverantwortungen für die:

- Geschäftspolitischen Zielsetzungen
- Zielvereinbarungen
- Durchsetzungen
- Durchführungen
- Ergebnisse

Der formelle Führungsprozess beginnt an der Spitze der Organisation (Unternehmer, Vorstand, Geschäftsleitung). Sie ist die letztendlich die Entscheidungsinstanz: Top-Down-Prozess.

Die generellen Ziele werden in Teilziele für die einzelnen Gliederungen aufgeteilt, festgelegt und vereinbart.

Die Verantwortlichen Personen (Vorgesetzten) legen die Ziele für ihre Mitarbeitenden fest oder vereinbaren sie mit ihnen. Die Vorgesetzten haben das Recht und die Pflicht zur Kontrolle der Art und Weise der Durchführung, der Prozesse und der Zwischenergebnisse.

Über die Ergebnisse wird in der Regel periodisch von Unten nach Oben jeweils jener Person direkt berichtet, die für die jeweils nächsthöhere Organisationsstufe zuständig und verantwortlich ist.

Häufig läuft parallel zum Top-Down-Prozess ein Bottom-Up-Prozess: Die Mitarbeitenden einer Organisationseinheit schlagen ihren Vorgesetzten Ziele vor. Die Vorgesetzten entscheiden über die Ziele, die im eigenen Zuständigkeitsbereich und Verantwortungsbereich erreicht werden können (sollen, dürfen, müssen).

Ziele, welche die Zuständigkeit und Verantwortung der Vorgesetzten überschreiten, werden in die nächst höhere Hierarchiestufe eingebracht.

### Aufgaben für die (jeweilige) Führungskraft:

1. Informieren
2. Planen
3. Entscheiden
4. Realisieren
5. Koordinieren
6. Kontrollieren
7. Feststellen (Ergebnisse)
8. Bewerten



## Schnittpunkt: Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe erweist sich häufig als Ort und Gelegenheit, die Kommunikation, Information, Bewertungen, Gewichtungen und Entscheidungsfindungen des Top-Down-Prozesses und des Bottom-Up-Prozesses effektiv und effizient zu leisten. Dies gilt insbesondere für den Interessensausgleich und den Wettbewerb untereinander.

In der Steuerungsgruppe erfolgen auch die Auswertungen, die Bearbeitungen und Lösungen der Konflikte und Rückmeldungen zum Verhalten der verantwortlichen und beteiligten Personen.

Die Steuerungsgruppe übernimmt auch die Auswertungen und Bewertungen nach Marktgesichtspunkten. Die Ergebnisse werden den Partnern der Kundenzielgruppen verfügbar gemacht.



## Inhalte der konstituierenden Sitzung:

- 1) Sinn der Steuergruppe
  - a. Selbstverständnis
  - b. Rolle gegenüber dem Vorstand
  - c. Rolle gegenüber den Mitarbeitern
  - d. Rolle gegenüber den Funktionsgruppen
- 2) Ziele
  - a. Aufgaben
  - b. Arbeitsweise
  - c. Art der Entscheidungsfindung
  - d. Verbindlichkeit von Entscheidungen
  - e. Rechenschaftspflicht
- 3) Organisation
  - a. Arbeitsweise
  - b. Leitung
  - c. Rolle und Funktion der Leitung
  - d. Einberufung
  - e. Protokoll
  - f. Termine
  - g. Rahmenbedingungen für die Arbeit
  - h. Kosten/Budget
  - i. Zeitaufwand
- 4) Spielregeln
  - a. Beziehungsklärungen
  - b. Konflikte untereinander
  - c. Offenheit/Vertraulichkeit
- 5) Rollen
  - a. Mitspracherechte
  - b. Mitwirkungsrechte
  - c. Stillschweigen

## Erste Sachthemen der konstituierenden Sitzung:

- a) Wen verpflichten Entscheidungen der Steuergruppe?
- b) Wie verbindlich sind Entscheidungen?
- c) Wie erfüllen wir unsere Kontrollfunktion?
- d) Welche Sanktionsmöglichkeiten haben wir?
- e) Was brauchen wir als erstes von den einzelnen Funktionsgruppen?
- f) Was tun wir, wenn Einzelne oder Gruppen ihren Beitrag nicht erbringen?



## Spielregeln für die Steuerungsgruppe

Bewährt haben sich folgende Spielregeln, die bei jedem Treffen der Steuerungsgruppe neu zu vereinbaren sind:

1. Jeder ist für sich selbst verantwortlich.
2. Jeder ist für die Wahrung der Interessen der von ihnen vertretenen Gruppen selbst und voll verantwortlich.
3. Wir sprechen miteinander und nicht übereinander.
4. Angelegenheiten, die die Steuerungsgruppe betreffen, werden in der Steuerungsgruppe (und nirgendwo anders) behandelt.
5. Die Regeln gelten, bis sie widerrufen werden.
6. Als Widerruf gilt, wenn eine Person sich nicht (mehr) an die Regeln halten kann, will, darf oder muss.



## Reflexionen nach getaner Arbeit in der Steuerungsgruppe:

- Wie war das Klima in unserer Gruppe?
- Wer hat die Führung übernommen?
- Wie geschah das?
- Wie war das für Sie (für mich)?
- Wo und wie zeigen sich Rivalität? Konkurrenz? Passivität?
- Was ist jetzt noch ungeklärt?
- Was ist jetzt (noch) unklar?
- Was ist Ihre Meinung über die Qualität der Arbeit gegenüber anderen Gruppen?
- Welche Regeln oder Spielregeln benötigen wir (zusätzlich, anstatt)?
- Wer will (darf, kann) nicht mehr leisten (beitragen, mitwirken, mitarbeiten)?
- Welche Hilfen (Unterstützungen) benötigen wir?
- Was haben wir (tatsächlich) miteinander vereinbart?

## Selbstreflexionen:

Führe (Führte) ich heute autokratisch oder demokratisch?

Wie unterscheide ich zwischen „Puffer“ und Ressourcen? Z.B. Ist der Bauch ein „Puffer“ oder eine Ressource oder eine Behinderung?

Wozu sind wir (bin ich) objektiv befugt (formelle Vollmachten)?

Wozu sind wir (bin ich) subjektiv befugt? (Empfundene Befugnis: Was glaube ich, was ich tatsächlich darf?)





## Stufen der Demotivation

1. Stufe: Phase der Verwirrung
2. Stufe: Phase des Ärgers
3. Stufe: Phase der Enttäuschung
4. Stufe: Phase der Verweigerung