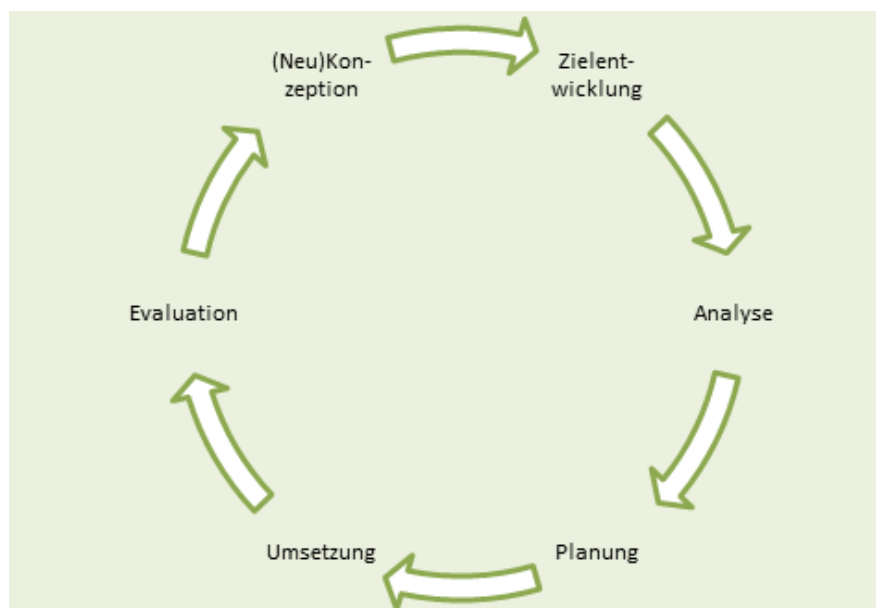


## Instrument 1

## Steuerungskreis

### Bedeutung

Der Steuerungskreis ist ein **erster Schritt der Beteiligung aller Gruppen** im Unternehmen. Ebenso eignet er sich zur **systematischen Planung und Gestaltung von Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung und Qualifizierung** der Führungskräfte und Beschäftigten. Er ist ein **Basisinstrument**, das mit vielen anderen Beteiligungs- und Kommunikationsinstrumenten sinnvoll verknüpft werden kann (z. B. mit der Dienst- und Teambesprechung). Der Steuerungskreis sichert Ihnen in der Planung ihrer organisatorischen Veränderungsvorhaben eine breite Basis: Sie erhalten Informationen über die Einschätzungen und das Wissen vieler Gruppen im Unternehmen. Und Sie setzen ein sichtbares Zeichen, dass es Ihnen mit der gemeinsamen Gestaltung über den Einzelfall hinaus ernst ist. Denn der Steuerungskreis **überdauert einzelne Interventionen**. Er ist ein geeignetes Instrument, um Prozesse in ihren verschiedenen Schritten (siehe Abbildung) im Einzelnen und übergreifend zu steuern und diese Steuerung zu beobachten.



Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits ein ähnliches Gremium (vielleicht unter anderem Namen wie z. B. »Lenkungsausschuss«), können und sollten Sie daran anknüpfen.

Seite 1 von 4

## **Beteiligung**

Der Steuerungskreis besteht aus Vertretungen aller Gruppen und ggf. auch der verschiedenen Standorte im Unternehmen: **Unternehmensleitung, mittlere Führungs- und Bürokräfte, Pflegekräfte, ggf. auch Kräfte aus dem Sozialdienst** (wenn Ihr Unternehmen solche Dienste anbietet). Die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Gruppen im Unternehmen sollten (formlos) von den jeweiligen Gruppen bestimmt werden. Dabei kann es sinnvoll sein, dass sie sich nach einer Zeit (jedes Jahr oder alle 2 Jahre) mit Kolleginnen oder Kollegen abwechseln. Dadurch kommen u. U. auch immer wieder neue Perspektiven in den Steuerungskreis, die Ihnen weiterhelfen können. Zudem erreichen Sie auf diese Weise mehr Beschäftigte und Führungskräfte, die Sie direkt in die Steuerung mit einbeziehen können. Allerdings müssen dann auch das Vertrauen und die Zusammenarbeit immer wieder neu aufgebaut werden.

Ein wichtiges Prinzip bei der Besetzung des Steuerkreises ist die **freiwillige Teilnahme** aller Mitglieder. Sie sichern auf diese Weise die Beteiligungsbereitschaft und das Vertrauen in den Steuerungskreis. Eine **Wahl** der Delegierten (z. B. durch Abstimmung bei einer Dienstbesprechung) erhöht die Akzeptanz bei der gesamten Belegschaft, weil dadurch gezeigt wird, dass die Unternehmensleitung nicht nur ihr zugewandte Personen in den Steuerungskreis beruft, sondern solche, die von den Beschäftigten oder Führungskräften als gute Delegierte eingeschätzt werden.

Wenn Ihr Unternehmen einen **Betriebsrat** besitzt, sollte er unbedingt in den Steuerungskreis einbezogen werden. Zwar ist der **Steuerungskreis kein formal-rechtlich abgesichertes Beteiligungsverfahren**, aber er sollte keinesfalls in Konkurrenz zur formal-rechtlich abgesicherten Mitbestimmung durch den Betriebsrat treten. Achten Sie deshalb darauf, dass sich die verschiedenen Beteiligungsformen sinnvoll ergänzen (→*Leitfaden: »Grundlagen« Kap. 3.1*).

Die **Größe des Steuerungskreises** hängt von der Größe Ihres Unternehmens, der Vielfalt der Tätigkeitsgruppen, der Zahl der Standorte und der Zahl der Hierarchieebenen ab. In sehr kleinen Unternehmen können Sie aus jeder Ebene bzw. aus jeder Beschäftigtengruppe eine Person oder auch zwei Personen in den Steuerungskreis aufnehmen. In größeren Unternehmen müssen Sie darauf achten, dass der Steuerungskreis ein überschaubares Gremium bleibt. Sie müssen daher evtl. verschiedene Gruppen gemeinsam durch eine Person vertreten lassen (z. B. Beschäftigte verschiedener Zweigstellen). Achten Sie aber auf jeden Fall darauf, dass alle vertreten sind.

## **Zuständigkeiten**

Der Steuerungskreis muss seine **Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen** festlegen. Sie als Geschäftsführung müssen klar angeben, welche Fragen oder Themenbereiche unter Ihre Letztentscheidung gestellt werden. Das zeigt allen Beteiligten, was im Steuerungskreis gemeinsam entschieden werden kann und was nicht. Über Themen, die sich die Unternehmensleitung vorbehält, kann zwar im Steuerungskreis diskutiert, aber keine Entscheidung herbeigeführt werden. Auf diese Weise beugen Sie falschen Erwartungen und Konflikten über Entscheidungskompetenzen vor.

Als **Themengebiete** für den Steuerungskreis bieten sich alle Themen der Arbeitsorganisation an. Alle beteiligten Gruppen sind hier **Expertinnen und Experten** aus ihrer jeweiligen Perspektive. Sie können darüber hinaus auch nach und nach weitere Themen für den Steuerungskreis erschließen. Hier bieten sich Themen an, die sehr eng mit der Arbeitsorganisation verwoben sind, wie z. B. die Arbeitssicherheit, die Gesundheitsförderung oder die Planung zukünftiger Arbeits- und Geschäftsfelder. Wenn Sie die Themenfelder des Steuerungskreises auf diese Weise erweitern, sollten Sie auch die Expertinnen und Experten dieser Themen in Ihrem Unternehmen hinzu bitten, falls diese dem Steuerungskreis noch nicht angehören (z. B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit). Sie können entscheiden, ob diese Person dann immer dem Steuerungskreis angehört oder nur an Sitzungen teilnimmt, an denen das Thema behandelt wird. Bei Fragen der Gesundheitsförderung bietet sich etwa eine generelle Einbeziehung der zuständigen Person an, weil die **Gesundheitsförderung so eng mit der Arbeitsorganisation verbunden** ist, dass hier kaum eine Trennung möglich ist (→Leitfaden: »Grundlagen«).

Der Steuerungskreis sollte durch eine Person oder zwei Personen koordiniert werden. Von diesen Personen werden die Einladungen versendet, die Themen gesammelt und eine Tagesordnung festgelegt. Außerdem werden von ihnen die Sitzungen moderiert und ein Protokoll angefertigt oder seine Anfertigung organisiert (einen Protokollbogen als Muster sowie hilfreiche Moderationsregeln finden Sie am Ende dieses Dokuments).

## **Vorgehen**

Der Steuerungskreis ist ein **im ganzen Unternehmen sichtbares Instrument**. Die behandelten Themen und die Ergebnisse sind betriebsöffentlich. Hängen Sie die Tagesordnung öffentlich aus und machen Sie die **Ergebnisprotokolle der Sitzungen allen Beschäftigten zugänglich**. Stellen Sie sicher, dass sich auch Personen und Gruppen aus Ihrem Unternehmen, die nicht dem Steuerungskreis angehören, mit ihrer Ansicht nach wichtigen

Anliegen an den Steuerungskreis wenden können. Hierzu müssen Sie **Wege finden, wie solche Informationen in den Steuerungskreis hineinkommen**. Ein einfacher Weg ist es, die Mitglieder des Steuerungskreises im Unternehmen als Ansprechpartner und -partnerinnen für die jeweilige Gruppe, die sie vertreten, zu etablieren. Auf diese Weise sichern Sie die Beteiligungsmöglichkeiten auch von Personen und Gruppen, die nicht direkt im Steuerungskreis vertreten sind. Wichtige Anliegen für den Steuerungskreis sind alle jene Themen, die nicht allein Einzelpersonen und ihre Arbeit, sondern die Arbeit und Zusammenarbeit größerer Gruppen oder sogar aller im Unternehmen berühren. Einzelanliegen sollten nicht im Steuerungskreis, sondern direkt zwischen einer Führungskraft und einem bzw. einer Beschäftigten besprochen werden. Sie sind in aller Regel nicht betriebsöffentlich.

Sie können aber auch Informationen aufnehmen, die im Rahmen anderer Kommunikationssituationen auftauchen (z. B. in Dienst- und Teambesprechungen, in der Übergabe). **Thematisieren Sie innerhalb der jeweiligen Kommunikationssituation die Frage, ob ein Thema dem Steuerungskreis zugeleitet werden soll**, weil es von übergreifender Bedeutung ist. Generell ist ein Steuerungskreis besonders dann wirksam in der Themenfindung und beteiligungsorientierten Gestaltung, wenn Sie die Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen systematisch organisieren. Dabei kommen weitere Instrumente in den Blick, die sowohl Beteiligungs- als auch im engeren Sinne Kommunikationsinstrumente sind (z. B. Team- und Dienstbesprechungen, Mitarbeiterentwicklungsgespräche). **Grundsätzlich gibt es keine tatsächliche Trennung zwischen Beteiligung und Kommunikation, da Kommunikation das Mittel der Beteiligung ist.**

### ***Häufigkeit und Dauer***

Der Steuerungskreis tagt in regelmäßigen Abständen für ca. 1 bis 2 Stunden. Die Häufigkeit der Sitzungen bestimmt der Steuerungskreis selbst. Für kleine und mittlere Unternehmen werden Treffen im Abstand von etwa 2 bis 8 Wochen empfohlen. Sie hängt auch damit zusammen, welche Kompetenzen der Steuerungskreis besitzt, wie umfänglich die behandelten Themen sind und wie intensiv Ihre Gestaltungsbemühungen sind. Der **Sitzungstakt kann auch variiert werden**: In Zeiten hohen Steuerungsbedarfs treffen Sie sich häufiger und vielleicht auch länger, in ruhigeren Zeiten weniger und kürzer.

## Protokollbogen (Muster)

Art der Sitzung:
Datum:

Ihr Firmenlogo

Thema 1:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 2:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>

Thema 3:	
Erläuterung/Ergebnis:	
Benötigte Informationen?	
Wer holt Informationen ein?	
Bis wann?	Erledigt? (bei nächster Sitzung) <input type="checkbox"/>



## Grundregeln der Moderation

### Aufgaben

- Die Moderatorin bzw. der Moderator (im Folgenden: die Moderation) muss die Sitzung vorbereiten. Hierzu gehören die
  - Zusammenstellung einer Tagesordnung mit einer Zeitstruktur,
  - die Koordination von Beginn und Ende der Sitzung sowie
  - die Einladung aller Teilnehmenden.
- Die Moderation leitet die Sitzung. Hierzu gehören insbesondere
  - die Beachtung der thematischen und zeitlichen Struktur (Tagesordnung),
  - die Diskussionsleitung,
  - ggf. auch die Visualisierung der Diskussionsergebnisse für die Teilnehmenden (z. B. durch Metaplan-Karten, Flipcharts).
- Die Moderation muss die Sitzung nachbereiten. Hierzu gehören
  - die Anfertigung eines Protokolls,
  - dessen Verteilung an den festgelegten Personenkreis (z. B. alle Teilnehmenden, alle Beschäftigten) sowie
  - ggf. auch die Überarbeitung des Protokolls.
- Das Protokoll kann durch die Moderation während der Sitzung selbst geführt werden. Sinnvoll ist es aber, eine andere Person protokollieren zu lassen, damit sich die Moderation ganz auf ihre eigentliche Moderationsaufgabe konzentrieren kann.

### Verhalten und Ziele

- Die Moderation muss einerseits »stark« auftreten, indem sie die Diskussion unangefochten leitet.
- Andererseits muss sie sich auch zurückhalten, denn sie bringt sich in der Regel nicht selbst inhaltlich ein, bezieht keine Position und diskutiert nicht aktiv mit.
- Die Moderation achtet darauf, dass die Redebeiträge nicht zu lang sind (max. 2 Minuten) und dass sich alle Teilnehmenden gleichwertig beteiligen können.
- Die Moderation fördert dabei die Beteiligung von Personen, die sich nicht von selbst einbringen (durch gezielte Nachfragen, Anregungen, Gruppenarbeit, das Ausfüllen von Karten durch alle Teilnehmenden).

- Ziel der Moderation ist das Aufdecken von Gemeinsamkeiten, unterschiedlichen Ansichten und möglichen Konfliktlinien in der Gruppe. Die Moderation kehrt möglichst nichts unter den Teppich, führt den Konflikt aber auch nicht herbei. Sie deckt ihn nur auf, indem sie alle gleichwertig zu Wort kommen lässt.
- Störungen haben Vorrang: Hemmen akute Konflikte die Diskussion (z. B. durch wiederholte absichtliche Unterbrechungen, persönliche Vorwürfe), unterbricht die Moderation die Diskussion und macht die Konflikte zum Thema. Ziel ist es, die Grundlagen für einen konstruktiven Austausch wieder herzustellen.
- Die Moderation sucht für die gesamte Sitzung oder den jeweiligen Tagesordnungspunkt immer den konstruktiven Abschluss (Wie geht es weiter? Worauf kann sich die Gruppe einigen? Wer übernimmt welche Aufgabe zur weiteren Bearbeitung der diskutierten Punkte? Bis wann muss eine Aufgabe erledigt sein bzw. erneut auf die Tagesordnung gesetzt werden?).

### **Grundbedingungen**

- Die Moderation übernimmt während der Sitzung eine Leitungsfunktion, die von den Teilnehmenden anerkannt werden muss. Sichern Sie sich die Zustimmung zu dieser Leitungsfunktion vor der Moderation, spätestens aber zu Beginn der Sitzung. Für die Zeit der Sitzung gelten nicht die hierarchischen Weisungsbefugnisse zwischen Führungskräften und ihnen unterstellten Beschäftigten, die außerhalb der Sitzung gelten. Eine beständig in ihrer Autorität in Frage gestellte Moderation kann die Diskussion nicht sinnvoll leiten.
- Eine Moderation, die bemerkt, dass ihre Leitungsfunktion nicht anerkannt wird, sollte das sofort zum Thema machen. Sollten nicht alle Teilnehmenden der Leitungsfunktion zustimmen, muss die Moderation niedergelegt werden.
- Eine gute Moderation fällt nicht vom Himmel. Sie muss geübt werden. Hilfreich sind Fortbildungen, die Grundtechniken der Moderation vermitteln.

### **Material**

- Die Moderation wird dadurch erleichtert, dass möglichst vielfältiges Material zur Visualisierung der Diskussion sowie Fixierung der Diskussionsergebnisse verfügbar ist.
- Gängiges Material sind
  - Metaplan-Wände, Metaplan-Papier, Metaplan-Karten (in unterschiedlichen Farben, Größen und Formen),
  - Flipcharts mit ausreichend Flipchart-Papier,
  - Pin-Nadeln, ggf. Klebeband sowie
  - Stifte (Marker) in unterschiedlicher Farbe und Stärke.