

White Paper



USP-D

enhancing
effectiveness



Petra Schulte

Die Kraft des Steering Committee

Als eines der mächtigsten Steuerinstrumente für Projektverantwortliche gilt das Steering Committee. Auch für Berater, die komplexe Aufträge meistern wollen, ist der Lenkungsausschuss ein wertvolles Tool.

Projektverantwortliche wissen, dass große, das gesamte Unternehmen betreffende Veränderungen an vielen Stellen gleichzeitig Irritationen und Verunsicherung auslösen. Denn viele Maßnahmen finden parallel statt und beeinflussen sich gegenseitig. Sie setzen daher in Umbruchsituationen häufig einen Lenkungsausschuss als oberste strategische Instanz ein. Damit wollen sie Sicherheit signalisieren und eine übergeordnete Entscheidungsstruktur anbieten, in der alle entscheidenden Projektstränge zusammen laufen. So wie ein Mobile an der Decke befestigt ist, findet ein umfangreiches Projekt daher seinen Halt in der Zusammenführung aller Aktivitäten beim Lenkungsausschuss.

Bekannt ist der Lenkungsausschuss aus Wissenschaftsprojekten. Aber auch Beratungsunternehmen erleben eine stärker werdende Verbindung von Change-Projekten und Wachstumsanforderungen, deren Komplexitätssteigerung nach professionellen Projektstrukturen verlangt. Das Steering Committee unterstützt dabei auch die Zusammenarbeit von internen Projektleitern und externen Beratern. Und in den letzten zwanzig Jahren hat sich der Lenkungsausschuss daher zur Erfolgsformel für gelungene Projekte in der Organisationsentwicklung herauskristallisiert.

Zusammensetzung mit Wirkung

Der Erfolg eines Steering Committee und somit eines Projektes hängt in erster Linie vom internen Auftraggeber oder Projektponsor ab, der die Aufgabe hat, diesen Lenkungsausschuss einzusetzen und zusammenzustellen. Dabei ist einer der wichtigsten Faktoren die Glaubwürdigkeit der einzelnen Mitglieder: Je mehr Vertrauen diese im Unternehmen genießen, desto effektiver kann die Arbeit verlaufen und desto einfacher erfolgt die spätere Umsetzung der Projektschritte im Unternehmen.

Wichtig ist es, ein Team wichtiger Entscheider zusammenzustellen und mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen auszustatten. Der Projektauftraggeber ernennt den Projektleiter, dessen offiziellen Stellvertreter sowie zumeist auch die einzelnen Mitglieder. In Organisationen mit erfolgreicher Projekterfahrung wird die Entscheidung über die Ernennung der Projektmitarbeiter meist dem Projektleiter überlassen. Idealerweise ist der Auftraggeber des Projektes – und damit oftmals die Unternehmensleitung – ebenfalls im Steering Committee dabei. Bei großen Konzernen ernennen die Vorstandsmitglieder dabei oft ranghohe Stellvertreter.

In Eigentümer geführten Organisationen empfiehlt sich die Einbindung des Inhabers. Die Erfahrung zeigt: Je kleiner das Unternehmen ist, desto eher läuft die Projektgruppe Gefahr, dass ihr kein Lenkungs-

Entscheidungs-
kompetenz
wirkt sich auf die
Qualität aus

ausschuss zur Verfügung steht. Oftmals nimmt sich der Eigentümer für das von ihm ins Leben gerufene Projekt keine oder nicht ausreichend Zeit. Dann sind die Überzeugungskraft des Beraters und die Durchsetzungsgabe des Projektleiters gefragt. Delegiert der Unternehmer diese Aufgabe an einen Mitarbeiter oder an den Projektleiter, ist der Projekterfolg schnell gefährdet, weil die betroffenen Fachbereiche die Wichtigkeit des Projektes nicht erkennen können. Stattdessen nehmen sie aufgrund der überschaubaren Größe des Unternehmens recht gut wahr, dass der Eigentümer andere Prioritäten setzt.

In das Steering Committee sind nach Möglichkeit der Finanzchef und der Personalleiter sowie je nach Projektziel und -inhalt auch die vom Thema betroffenen Kompetenzträger einzubinden. Bei umfangreichen Wachstumsprojekten oder in Umbruchsituationen, deren Erfolg über die Wirtschaftlichkeit und Existenz des Unternehmens entscheidet, gehören der Geschäftsführer bzw. Vertriebsleiter und gegebenenfalls der Produktionsleiter mit auf die Liste des Projektteams.

Verantwortung und Macht

Die Qualität der Projektorganisation hängt maßgeblich von den Befugnissen ab, mit denen das Steering Committee „von ganz oben“ ausgestattet wird. Im Steuerteam werden grundlegende Projektentscheidungen getroffen, die Veränderungsarchitektur und der Projektplan und seine Meilensteine definiert. Das Gremium verantwortet den Projekterfolg durch seine gewissenhafte Auseinandersetzung, seine regelmäßigen Meetings und seine Funktion als Kommunikationsdrehscheibe. Der Personenkreis trägt Beobachtungen, Eindrücke, Echos aus der Organisation in die Meetings und nimmt von dort auch den Projektstatus wieder mit in den Alltag, um notwendige Steuerungsmaßnahmen umzusetzen.

Das Team definiert zudem, wer über das Projektteam hinaus eingebunden werden soll und ob es ein Sounding Board geben soll. Das besteht aus einer Querschnittsgruppe der Gesamtorganisation, die aus allen Hierarchieebenen und allen Unternehmensbereichen zusammengestellt sein soll. Sie ist verantwortungs- und entscheidungsfrei und bietet wie ein Echolot Hinweise auf die Auswirkungen des Projekts in der Organisation.

Zwischen Menschen menschelt es

Soll das Steering Committee mit Tatendrang und Elan seine Aufgaben effizient wahrnehmen, braucht es nicht nur kompetente, sondern auch kraftvolle und mitunter kantige, meinungsbildende Mitglieder. Bei der Zusammenstellung sollte der Projektleiter daher auf einen heterogenen Funktions- und Personenmix achten. Reibungen und Konflikte sind in

Die Kraft des
gemischten Teams

Projekten normal und auch fruchtbar. Damit ist zwangsläufig aber auch Unbequemlichkeit verbunden.

Wie bin jedem Team benötigen Menschen Zeit für die Annäherung. Ob sich der Projektauftraggeber einen Kick Off oder gar einen Teambildungsprozess leistet, hängt stark vom Projektkontext, seinem Rahmen und seinem Umfang ab.

Spielregeln sind wichtig

Im Hinblick auf einen möglichst reibungsarmen Ablauf der Zusammenarbeit im Steering Committee sollten Kommunikations-, Feedback- und Arbeitsregeln eingeführt werden, wie sie aus der Durchführung von Projekten bekannt sind.

1. Von Anfang an sollten Aufgaben, Zuständigkeiten und Zielsetzungen eindeutig geklärt werden. Dabei ist zu definieren, wie die Überwachung der im Verlauf der Projektarbeit erzielten Zwischenergebnisse zu erfolgen hat, eventuell auftretende Planabweichungen gehandhabt und Korrekturmaßnahmen beschlossen und umgesetzt werden.
2. Die Meetings benötigen eine vorher festgelegte Regelmäßigkeit und sollten in der Veränderungsarchitektur und dem Projektplan abgebildet sein. Regelmäßig heißt: Monatliche Meetings von zwei Stunden sind in einem ruhigen Projektverlauf die Arbeitsbasis. Besondere Phasen wie der Projektbeginn oder die Bewältigung großer Meilensteine werden kürzere Intervalle fordern.
3. In globalen Projekten kann sich ein Steering Committee in Sub-Committees aufsplitten, um eventuell regional bedingte Aspekte und die einzelnen Projektphasen gut aufzufangen. Die Mitglieder kommen in Folge in kleineren Einheiten vor Ort leichter zusammen. Der zunehmend globale Charakter von Veränderungsprojekten erfordert große Toleranz hinsichtlich der Meeting-Struktur. Meetings, bei denen die Mitglieder physisch präsent sind, haben nachweislich mehr Kraft als virtuelle Meetings. Aber: Besser ein virtuelles Meeting als ein ausgefallenes Meeting.
4. Zu den Basics gehört es auch, dass die Treffen moderiert und dokumentiert werden, wobei beides in unterschiedlichen Händen liegen sollte. Eine Agenda und überschaubare Vorbereitungs-materialien verhelfen zu ergebnisorientierter Abwicklung. Diese scheinbaren Nebensächlichkeiten führen zu großen Unterschieden im Ergebnis.

Nicht nur die eigentliche Umsetzung der Projektergebnisse kostet Geld – auch der Einsatz eines Steering Committee. Auch wenn unerfahrene Projektpartner zunächst Sorge vor dem Aufwand haben, lernen sie

Ohne Käpt'n
keine Richtung

meist rasch die Sinnhaftigkeit dieses Gremiums und seinen Einfluss auf die Identitätsbildung und die Funktionsklärung im Projekt schätzen. Ein Unternehmer kann die Rentabilität dieser Investition leicht nachvollziehen, wenn er den Effekt seiner eigenen Mitarbeit im Gremium als richtungsweisend und beispielgebend erlebt.

Entscheidende Erfolgsfaktoren

1. Der Projektauftraggeber ist die wichtigste Person im Steering Committee. Meetings ohne ihn sollten die Ausnahme sein. Er segnet relevante Entscheidungen ab und hat als letzte Instanz das Veto-Recht. Daher ist es wichtig, ihn mit ins Boot zu nehmen.
2. Ist für ein komplexes Projekt kein Steering Committee vorgesehen, sollte der Projektleiter die Frage mit dem Auftraggeber aushandeln. Denn: Je wichtiger das Projekt für die Zukunft des Unternehmens, desto notwendiger ist es, sich für einen entscheidungsfähigen Lenkungsausschuss einzusetzen.
3. Schwierige Mitglieder im Steering Committee erlauben Reibung im Sinne besserer Ergebnisse und entwickeln sich in der Regel zu guten Mitstreitern.
4. Wenn Menschen zusammen kommen, um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, entsteht Raum für Wirksamkeit. Hier sollte ein externer Berater die unterschiedlichen Phasen des Vertrauensaufbaus nutzen, um das Gremium zu einem Team zu formen.

Was tun, wenn es nicht funktioniert?

Externe Berater stehen bei der Einführung und Arbeit mit einem Lenkungsausschuss immer wieder vor Herausforderungen. Einige davon sind:

- Change-Projekte von hoher wirtschaftlicher Bedeutung und Komplexität sind ohne Steering Committee nur schwer zielführend zu realisieren. Bringt der Kunde kein oder wenig Verständnis dafür auf, gilt es, ihm den großen Nutzen dieses Instruments zu vermitteln. Ein „was wäre, wenn das Projekt scheitert?“ und ein neutraler Austausch mit Partnern aus ähnlichen Projekten helfen, diese Entscheidung positiv zu treffen. Viele Projektauftraggeber schätzen den Dialog mit einem erfahrenen Gesprächspartner aus einem anderen Umfeld.
- Werden nicht die „richtigen Personen“ in das Steering Committee berufen, ist dies der erste Lern- und Entwicklungsprozess. In diesem Fall ist gemeinsam zwischen dem Projektauftraggeber und dem externen Berater zu definieren, welche Funktionszusammensetzung

Nutzen und
Nachvollziehbarkeit

Der Lenkungsausschuss ist der Erfolgsgarant

Stärkere Organisation, Effektivität und Innovation

dem Gremium gut tut. Dabei ist es besonders wichtig, die Funktionen und ihre Bedeutung für das Projekt im Auge zu behalten und sich weniger mit Befindlichkeiten und persönlichen Vorlieben aufzuhalten.

- Ist bei inhabergeführten Unternehmen der Eigentümer nicht davon zu überzeugen, im Steering Committee mitzuwirken, muss über Auftragsalternativen nachgedacht und der Eigentümer dann damit konfrontiert werden. Das Projekt muss „ganz oben“ verankert sein: Wenn die oberste relevante Instanz ihre Rolle nicht offiziell annimmt, wirkt sich das auf den Projekterfolg und ganz konkret auf die Ergebnisse aus.
- Finden die Mitglieder des Steering Committee nicht oder nur ungenügend zueinander, sind sie entsprechend durch Teamentwicklungsmaßnahmen oder im Konfliktfall durch Mediation zu begleiten.

Fazit

Komplexe Umbrüche in Organisationen wie Richtungswechsel, Geschäftsmodellveränderungen, Neuausrichtung der Gesamtstruktur erfordern strategische Strukturen. Beim Lenkungsausschuss kommen dabei die wichtigsten Entscheider zusammen, designen und besprechen den Projektrahmen, teilen sich die Zuständigkeiten und Verantwortung und sorgen für einen guten Kommunikationsfluss in der Organisation. Daraus erwächst Energie und Kraft und es entstehen ein gegenseitiges Verständnis, ein guter Zusammenhalt und der feste Willen zum gemeinsamen Erfolg.

Fallstudie

Ausgangssituation

Ein österreichisches, mittelständiges Produktionsunternehmen, das seinen Platz in einem wachsenden Technologie-Nischenmarkt hart verteidigt, will sich bis Anfang 2017 für eine überlebensnotwendige internationale Zertifizierung qualifizieren. Der Eigentümer, sein Vorstand und die erste Führungsebene sind in die Projektgruppe integriert. Das Projekt wurde allen Mitarbeitern offiziell als Change und Wachstumsinitiative vorgestellt und ist für drei Jahre konzipiert.

Zielsetzung

Die Kultur der Organisation soll gestärkt und ihre Produktion effektiver gestaltet werden. Verbesserte, dokumentierte Innovationsprozesse, eine stabile, transparente Wirtschaftlichkeit und die nachhaltige Qualitätssicherung sind für die Zertifizierung relevante Ziele.

Umsetzungsrealität im Steering Committee

Das Projekt ist direkt beim Vorstand aufgehängt. Der Eigentümer selbst ist als wichtigster Verkäufer im Unternehmen international sehr stark durch Verhandlungen und Reisetätigkeiten beansprucht. Er steht dem Lenkungsausschuss kaum zur Verfügung, was sich nachteilig auf seine Beiträge im Projekt auswirkt.

Probleme im Projektalltag

Die Mitarbeiter zweifeln nach wenigen Monaten an der Bedeutung der Projektziele für den Unternehmenserfolg. Die Führungskräfte in der Projektgruppe werden auf Monatsbasis durch eintägige Team-Coachings in der Definition der Projektschritte und der Entwicklung ihrer eigenen Führungsrolle begleitet. Sie entwickeln nach wenigen Monaten in Zusammenarbeit mit dem Vorstand und den externen Beratern Leistungsprinzipien und Kommunikationsstrukturen für die Gesamtorganisation. Mit ihrem sich stärkenden Rollenverständnis wachsen ihr Mut und ihr Vertrauen zueinander. Gleichzeitig sehen sie die fehlende Unterstützung seitens des Eigentümers zunehmend kritisch.

Projekt in Schieflage

Die Projektgruppe wird durch die Team-Coachings deutlich stärker, während durch die Abwesenheiten und wiederholten Terminengpässe des Eigentümers kein funktionierendes Steering Committee installiert werden kann. Die wenigen, immer wieder verschobenen Meetings setzen der Vorstand und die externen Berater nur mit Nachdruck durch.

Lösung in Sicht

Schließlich gewinnen der Vorstand und die Berater den Eigentümer mittels zweier Strategieworkshops zur Teilnahme am Lenkungsausschuss. Im Meeting erwächst das glaubwürdige Einlassen des Eigentümers auf das von ihm selbst beauftragte Projekt.

Weiterführende Literatur

Norbert Homma und Rafael Bauschke (2010). *Unternehmenskultur und Führung – den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*. Berlin: Springer Verlag

Roswita Königswieser / Martin Hillebrand (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

Reinhard Günzl / Christopher Mallmann (2013). Seite 56. *Steuerung als Multitasking-Funktion*. In *Systemische Unternehmensberatung*. Roswita Königswieser / Erik Lang / Ulrich Königswieser / Marion Keil (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH

Ulrich Königswieser / Lars Burmeister / Marion Keil (Hrsg.) (2012). *Komplementärberatung in der Praxis – Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH

Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2014). *Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen*. Wien: Linde Verlag



USP-D

enhancing
effectiveness

Autor:
Petra Schulte
petra.schulte@usp-d.com

USP-D
Deutschland Consulting GmbH
Moltkestraße 101
D-40479 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 913 697 00
Fax +49 (0)211 913 697 10
office.duesseldorf@usp-d.com

USP-D Consulting GmbH
Winckelmannstraße 8/6+7
A-1150 Wien
Tel. +43 (0)1 585 55 94
Fax +43 (0)1 585 62 26
office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com