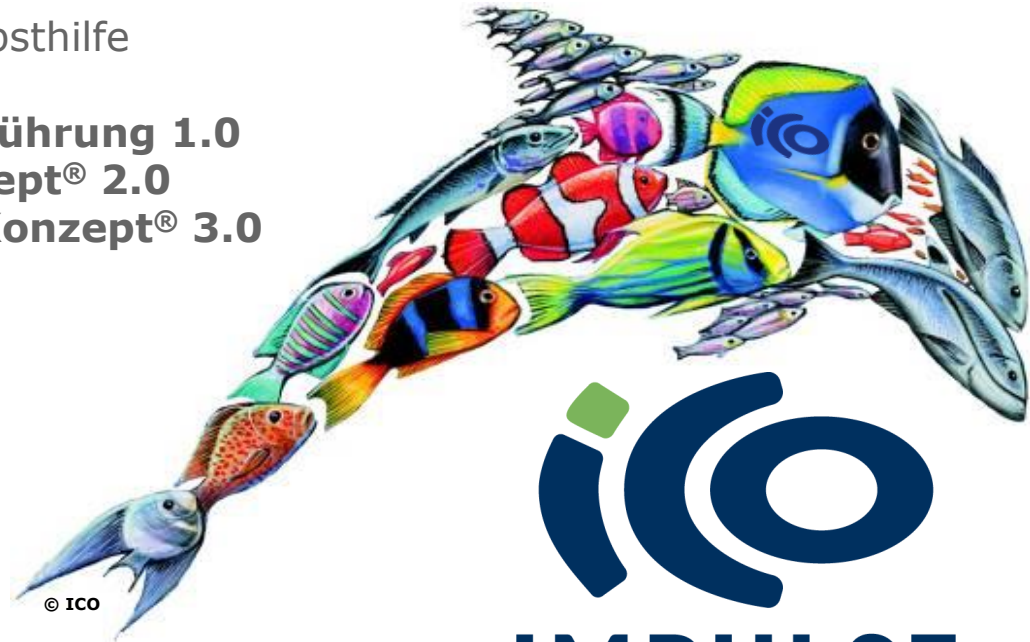


Methodenhandbuch I

Modernes Management

Hilfe zur Selbsthilfe

Leitbild & Führung 1.0
PEAK-Konzept® 2.0
Empower-Konzept® 3.0



© ICO



Methodenhandbuch I – Inhalt

Dieses Methodenhandbuch folgt dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Hier werden unsere Konzepte mit Methoden aus den Bereichen des **Managements 1.0, 2.0 und 3.0** beschrieben. Damit möchten wir Ihnen - unseren Kunden - die Anwendung in Eigenregie ermöglichen. Nach einer kurzen Einführung in die Grundlagen des Managements 1.0, 2.0 und 3.0 steigen wir direkt in die Konzepte und Methoden ein. Deren Beschreibungen sind nach folgendem Prinzip strukturiert:



Wozu die Methode geeignet ist



Erfolgsfaktoren der Methode



Was braucht es an Materialien für die Umsetzung und **wer** sollte daran beteiligt sein?



Verortung: Wo ist die Methode sinnvoll einzuordnen, d.h. welche Methoden können zur Vorarbeit und welche weiterführend umgesetzt werden



Schritt für Schritt Anleitung für die Umsetzung der Methode

Viel Erfolg!

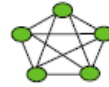
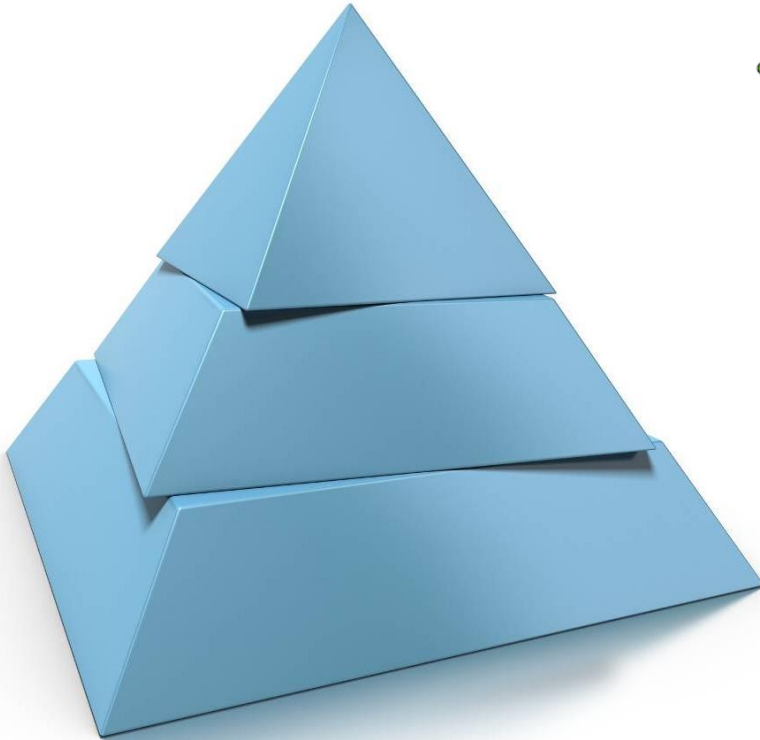
Methodenhandbuch I – Inhalt

GRUNDLAGEN:

- **Management 1.0, 2.0 und 3.0** S. 4
- **Empowerment** S. 6
- **Prinzipienzentriertes Führen** S. 8

METHODEN:

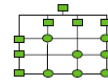
- **Leitbild & Führung (Mgt 1.0)** S. 10
 - Leitbild-Konzept** S. 10
 - Führungsprinzipien & Kodex** S. 12
- **PEAK-Konzept® (Mgt. 2.0)** S. 14
 - Brownpaper-Methode** S. 16
 - PEAK - Rollen** S. 20
- **Empower-Konzept® (Mgt. 3.0)** S. 28
 - Empower Map** S. 30
 - Disney-Milestoneplan** S. 34
 - Aktions- und Kommunikationsplan** S. 38



Management 3.0

Kompetenz strukturiert und flexibel am Nutzen/Zweck ausrichten

→ **Empower-Konzept®** ab S. 28



Management 2.0

Arbeitsteilung in starren Strukturen

→ **PEAK-Konzept®** ab S. 14

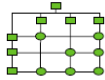


Management 1.0

striktes Prinzip von Anweisung und Umsetzung

→ **Leitbild und Führung** ab S. 10

Grundlagen: Management 1.0, 2.0 und 3.0



Management 2.0
„Selbstläufer“ schaffen

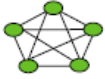


Management 3.0
„Füße frei“ für Innovation und
Führung in der komplexen Welt



Management 1.0

gibt in der modernen Lesart (d.h. prinzipienzentriert) die Ausrichtung vor:
Vision – Mission – Strategie
überantwortet das Mikromanagement den Betroffenen



Mit **Empowerment** werden Strategien und Maßnahmen bezeichnet, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten.

Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung, als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, um ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen.

Empowerment ist...

- ... geteilte Verantwortung
- ... definierter Spielraum

Empowerment - Führung ist...

- ... Makromanagement (Gestaltung) und die Begleitung der Umsetzung (Mikromanagement)
- ... Bewertung quantitativer und qualitativer Ziele

WEG VON →

„Selber machen ist sicherer als machen lassen.“

„Alle arbeiten für den Selbstwert von einem.“
→ wenn der „Chef“ gut dasteht, steht auch das Team gut da.

und nicht:

- ... delegierte Verantwortung
- ... unbegrenzter Freiraum

→ HIN ZU

„Machen lassen ist effizienter als selber machen.“

„Einer arbeitet für den Selbstwert von allen.“
→ wenn das Team gut dasteht, steht auch der „Chef“ gut da.



Wozu Empowerment?

- Schwarmintelligenz aktivieren und Kompetenz beteiligen
- „Problemlöseprofis“ und Leader auf allen Ebenen strukturiert identifizieren und entwickeln
- „Dialog auf Augenhöhe“ bei Lösungsfindung und klare Hierarchien bei Verantwortungen
- Teams zur Selbststeuerung befähigen
- klar aufgeteilte Verantwortungen
- Unternehmerisch denkende Mitarbeiter
- Gestaltungskompetenz in der Struktur strategisch erhöhen
- Zukunft meistern in einer komplexen Welt: Gestaltung von Neuem
- Wachstum und Innovation ermöglichen
- Talent-Management



Was und wer wird benötigt?

personelle Voraussetzungen:

- Mitarbeiter, die Lust an Selbstverantwortung und die Fähigkeit zur Selbstorganisation haben
- Führungskräfte mit der Bereitschaft, Macht zu teilen, vorübergehende Uninformiertheit auszuhalten und der Fähigkeit, mittels Sinnstiftung und Prinzipien zu führen



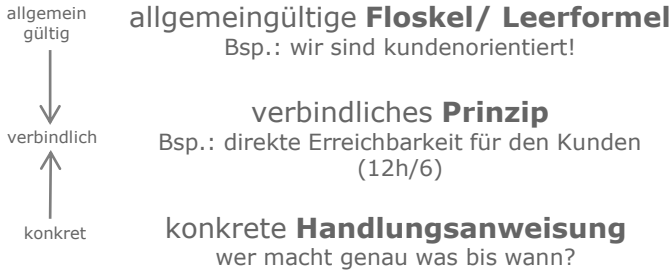
Anwendungsprinzipien:

- Anstiften ist effizienter als selber machen
- Fragende Haltung statt vorgebende Haltung
- Basis der Zusammenarbeit: vom „Verständnis“ zum „Ein-Verständnis“
- Unterstützer- statt Problemlöser-Modus



Prinzipien sind verbindliche Rahmensetzungen für ein zielunterstützendes Verhalten.

Wichtig: Prinzipien stehen sinnvoll zwischen Floskeln und Handlungsanweisungen.



Wozu Prinzipien?

- Ermöglichen Eigensteuerung, eigenverantwortliches Handeln und Beteiligung innerhalb eines klaren Ordnungsrahmens (= abgesteckter Spielraum)
- Organisieren die einheitliche Übersetzung ins Handeln mit Blick auf ein Ziel und eine Strategie



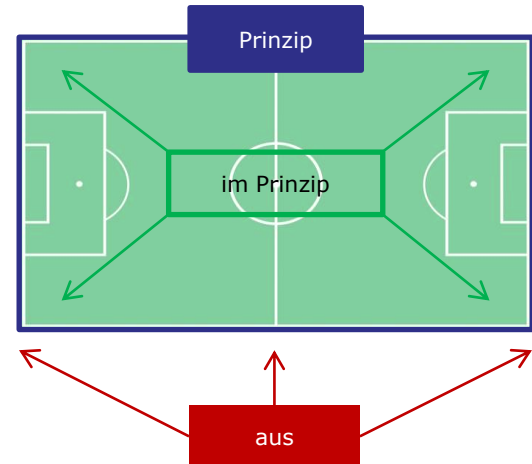
Anwendung:

Um ein Prinzip zu definieren gelten 2 Kriterien:

- das Gegenteil muss grundsätzlich eine sinnvolle Alternative sein
- es gibt mehrere Umsetzungsoptionen

Zudem gilt der Grundsatz:

so viel wie nötig, so wenig wie möglich





Unterschied der Steuerung über **Prinzipien** und **Regeln** anhand des Beispiels Straßenverkehr

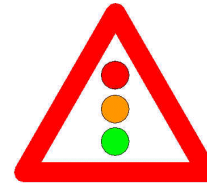


**Eigen-
verantwortung**

Kreisverkehr:

2 Prinzipien ermöglichen die Selbststeuerung vieler:

1. der im Kreisverkehr Fahrende hat Vorfahrt
2. der Verkehr fließt gegen den Uhrzeigersinn



**Be-
vormundung**

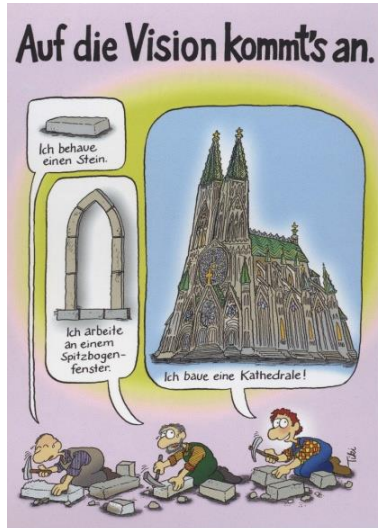
Verkehrsampel:

2 Regeln geben das Handeln von außen vor:

1. bei rot wird angehalten!
2. bei grün wird gefahren!



Klarheit und Leitbild durch „Leadership Energy Alignment LEA“ (Logische Ebenen der Veränderung)



Wozu?

- Aktuelles Leitbild mit Zukunftsausblick (Vision) in einem Blick erfassen
- Auf allen relevanten Ebenen Ausrichtung und Entwicklung definieren können
- Strategische und operative Bedarfe ableiten können



Was und wer wird benötigt?

- Mitarbeiter der Abteilungen/ der Bereiche
- Führungskräfte
- Metaplanwand oder Erarbeitung direkt im Computer, dazu ggf. Beamer



Anwendung:

1. Erarbeitung eines ersten Entwurfs mit repräsentativer Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften
2. Validierung und Konkretisierung durch Vorstellung in den Abteilungen bzw. in den Bereichen
3. Finalisieren und turnusmäßige Überprüfung

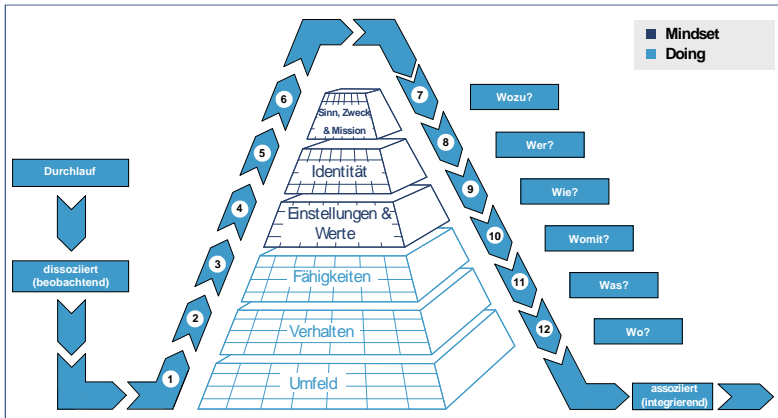


Leitbild-Konzept 1.0: Vorlage



Erfolgsfaktoren:

- Beteiligen der Mitarbeiter für Transparenz und Stimmigkeit
- schlüssige „Übersetzung“ von oben nach unten (vom Wille zur Tat)
- die unteren drei Doing-Ebenen zwingend konkret beschreiben



Mission und Sinn

Wozu?

Beitrag / Identität

Wer sind wir für Kunden und Mitarbeiter - Unsere Rolle(n)?

Einstellung / Werte

Wie sind wir eingestellt? Unsere Handlungsprämissen:

Kompetenzen

Was müssen wir können? (Fach-, Methoden-, Persönlichkeits-, Sozialkompetenz)

Verhalten (insbesondere neues Verhalten)

Wie verhalten wir uns mit wem?

Umfeld

Wo? Wann? Umfeldgestaltung:



Führungskonzept mit Prinzipien und verbindlicher Konkretisierung über die Commitment-Kaskade



Wozu?

- Gemeinsames Navigations- und Steuerungsinstrument
- Verpflichtende Vereinbarung von Umsetzung und Erfolgskontrolle



Was und wer wird benötigt?

- Mitarbeiter der Abteilungen/ der Bereiche
- Führungskräfte
- Metaplanwand oder Erarbeitung direkt im Computer, dazu ggf. Beamer



Anwendung:

1. Sammeln von Führungsprinzipien
2. Erarbeitung eines ersten Entwurfs gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften
3. Überarbeitung abteilungsübergreifend im Führungskreis, anschließendes Zurückspielen in den Mitarbeiterkreis
4. Festschreiben



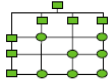
Führungsprinzipien & Kodex 1.0: Vorlage



Erfolgsfaktoren:

- Beteiligen der Mitarbeiter für Transparenz und Stimmigkeit
- die unteren drei Ebenen zwingend konkret beschreiben

Prinzip	PRINZIP Das bedeutet:
Verhalten	So setzen wir das konkret um:
Werkzeuge & Kompetenzen	Womit wir arbeiten (IQ und EQ):
Erfolgskriterien	Woran wir den Erfolg bewerten (quant./ qual.):



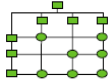
PEAK: Produktivitätsentwicklungs- und Anerkennungskonzept

Klärung von Rollen, Verantwortungen, Schnittstellen und Kernkompetenzen; basierend auf einer Prozessoptimierung sowie der analytischen (fachlichen) und systemischen (überfachlichen) Kompetenz der Mitarbeiter. Option auf Aufbau eines strategischen Personalführungs- und Entwicklungsinstruments.



Wozu?

- Orientierung an den personellen Anforderungen des Marktes und an den Bedürfnissen von Kunden
- Gewährleistung einer langfristig optimierbaren Beschäftigung der Mitarbeiter
- individuelle Entwicklungsplanung – Weiterentwicklung der Mitarbeiter, um den sich wandelnden und steigenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden
- Entwicklung einer mitarbeiterbezogenen Führungskultur und gemeinsamen Sprachmethodik
- Schaffung von Know-how-Transparenz (IQ & EQ)
- Optimierung der Prozesse



Brownpaper-Methode



Wozu?

- IST-Zustand von Prozessen erfassen: von Teilprozessen oder von gesamten Wertschöpfungsketten
- Erarbeitung von optimalen SOLL – Prozessen
- Reduzierung von Komplexität durch Visualisierung
- Identifikation von Schnittstellen, Verantwortungen und Schwachstellen im Prozess
- Qualitative und quantitative Optimierung eines Prozesses (Prozessbeschleunigung und – verschlankung)



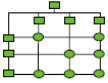
Anwendung:

- Vorbereitung:
Einladung an Teilnehmer, Vorbereitung des Materials, Anfertigung der Legende; ggfs. Vorbereitung der Prozessbeteiligten (Schwimmbahnen)
- Durchführung:
 1. Definieren des Start- und des Endpunktes der Wertschöpfungskette
 2. IST - Zustand: Schritt-für-Schritt Durchlaufen des Prozesses mit entsprechender Abbildung auf dem Brownpaper
 3. Störungen („Blitze“) identifizieren
 4. Plan: Optimierungs-Prios festlegen
 5. Alternativen für die Störungen erarbeiten (Empowerment-Methode)
 6. Optimierten SOLL - Prozess designen
 7. Rollen mit Verantwortungen, Schnittstellen und Stellvertretungen klären
 8. Organigramm aktualisieren, dazu evtl. die Aufbau-Organisation der optimierten Ablauf-Organisation anpassen

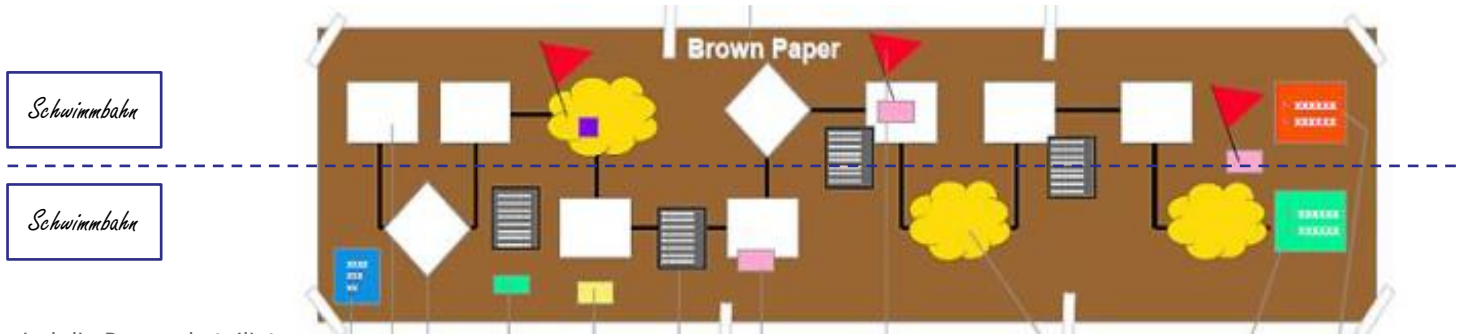


Was und wer wird benötigt?

- Material: Brownpaper, Moderationskarten, Notizzettel, Klebeband
- einige Metaplanwände oder eine ausreichend lange Wandfläche
- alle Prozessbeteiligte, bzw. 1-2 Stellvertreter für jede Schwimmbahn
- Moderator









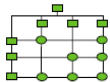
Brownpaper-Methode: Vorlage



sind die Prozessbeteiligten,
d.h. Abteilungen/ Einzelrollen

Legende

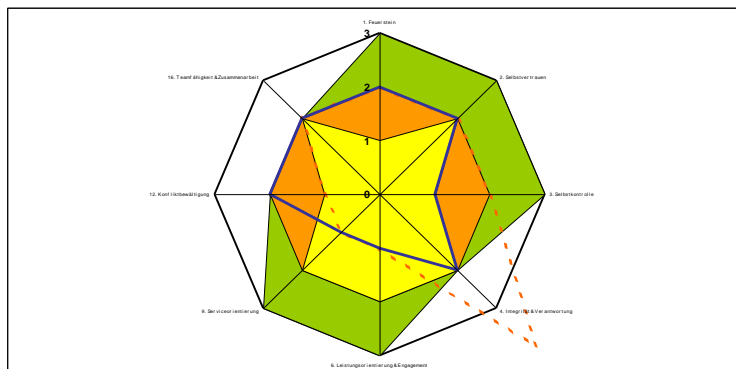
-  **AKTION** knappe Beschreibung der Aufgabe/Aktivität
-  **Schwachstelle/ Störung** Beschreibung des Problems: „was stört?“
-  **anderer Prozess** Verbindung zu einem anderen Prozess
-  **Lösungsvorschlag** ...für die Problemlösung
-  **Entscheidungsweiche** als Ja/Nein-Frage formuliert
-  **Richtung des Prozessverlaufs/ evtl. Rückkopplung**



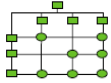
Aufbau eines strategischen Personalführungs- und Entwicklungsinstrumentes, basierend auf einer Prozessoptimierung sowie der analytischen (fachlichen) und systemischen (überfachlichen) Kompetenz der Mitarbeiter.

PEAK	
Rollenbeschreibung*:	PEAK-Unterlagen mit Partnereinricht
Tätigkeit	KRF's
Aufgaben:	Quantitativ
<i>Fachliche Aufgaben</i>	
<i>Organisatorische Aufgaben</i>	
Befugnisse:	
Schnittstellen:	
Stellvertreter:	
	Qualitativ
IQ: Fach- und Methodenkompetenzen	EQ: Soziale und persönliche Kompetenzen
<i>Fachliche Kompetenzen:</i>	<i>Persönliche Kompetenzen:</i>
<i>Methodische Kompetenzen:</i>	
	<i>Soziale Kompetenzen:</i>
<i>Druckverfahren:</i>	

* Fachliche oder Disziplinarrolle (siehe Organigramm)



PEAK IQ/ EQ Kompetenzenradar



Wozu?

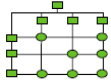
- Aufbau eines strategischen Personalführungs- und Entwicklungsinstruments
- Klarheit in Wertbeiträgen
- Gezielter Mitarbeiter- und Kompetenzaufbau
- Best person- right place
- Langfristige Mitarbeiterbindung
- Individuelle Entwicklungsplanung – Weiterentwicklung der Mitarbeiter, um den sich wandelnden und steigenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden
- Entwicklung einer mitarbeiterbezogenen Führungskultur und einer gemeinsamen Sprachmethodik
- Schaffung von Know-How-Transparenz (IQ & EQ)



Was und wer wird benötigt?

Material:

- umfassende PEAK-Kompetenzen Mappe (auf Anfrage)
 - PEAK-Rollenquadrant (Word-Vorlage)
- oder
- umfassender PEAK-Rollenquadrant mit IQ-/ EQ-Kompetenzenradar (Excel-Vorlage)
 - Rollenvertreter
 - HR oder Vorgesetzter



Anwendung:

1. Befüllen des 1. PEAK Rollenquadranten mit den Aufgaben, Verantwortungen und Schnittstellen der Rolle
Zusätzlich werden Stellvertreter und eine hierarchische Einordnung über „berichtet an“ getroffen
2. Festlegen von KPIs im rechten oberen Quadranten
3. anhand des Prozesses können nun die Rollen abgeglichen werden, um die Klarheit vor allem in den Verantwortungen und Schnittstellen zu prüfen

mit IQ/ EQ Kompetenzen: (S.19 ff.)

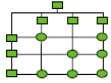
in der Vorlage PEAK Rollenquadrant ist bereits eine Auswahl spezifischer Kompetenzen aus IQ und EQ zusammengestellt, die Fachkompetenzen im IQ-Bereich (linker unterer Quadranten) müssen von der Fachabteilung ergänzt werden

1. Mit einem „S“ für Soll-Bewertung wird bewertet, welcher Kompetenzgrad für die betreffende Tätigkeit für erstrebenswert und notwendig gehalten wird
2. Mit einem „I“ für Ist-Bewertung wird bewertet, welcher Kompetenzgrad der zu bewertenden Person gegeben wird (Selbst- und Fremdbild)
3. Die Bewertungen sollen mit konkreten Handlungsbeispielen unterlegt werden

Nutzen: Die Bewertungen anhand konkreter Beispiele dienen Führungskräften als qualitative Grundlage für Mitarbeitergespräche sowie der Personalabteilung für die Planung und Durchführung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen

Wichtig:

Ziel ist nicht, objektiv richtige Bewertungen zu finden. Dies ist nicht möglich und nicht angestrebt. Vielmehr sollen subjektive Bewertungen aus zwei Perspektiven, unterlegt mit konkreten Beispielen, Euch helfen, einen bereichernden, zielgerichteten und ergebnisorientierten Dialog zu führen.



PEAK-Rollen: Erfolgsfaktoren

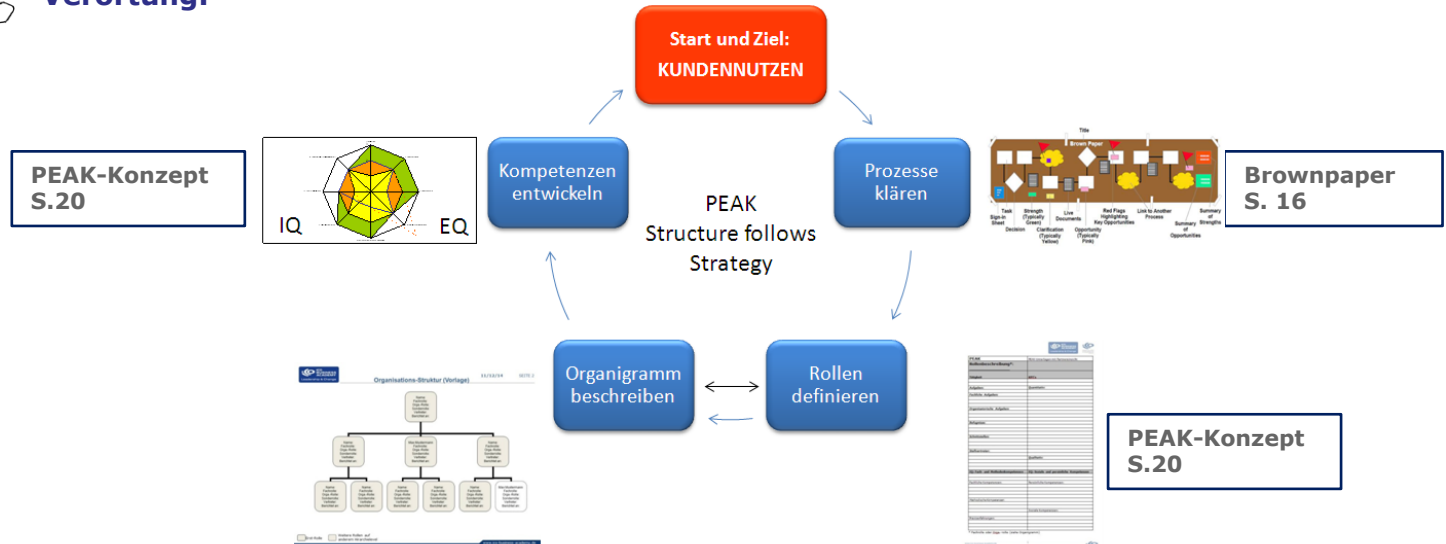


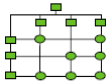
Erfolgsfaktoren:

- Die Betroffenen ihre Rollen selbst definieren lassen
- Kaskadisch vorgehen, d.h. hierarchisch oben beginnen und nach unten entwickeln
- Dabei Verantwortungen und KPIs sinnvoll auf tiefer gelegene Rollen verteilen
- Wo immer möglich, Verantwortungen an Tätigkeiten koppeln



Verortung:





PEAK-Rollen: Vorlage

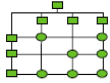
PEAK	
Rollenbeschreibung*:	
Tätigkeit	KPI's
Aufgaben:	Quantitativ:
Verantwortungen:	
Schnittstellen:	Qualitativ:
Stellvertreter:	
Berichtet an:	
IQ: Methoden- und Fachkompetenzen	EQ: Persönliche und soziale Kompetenzen
Methodenkompetenzen:	Persönliche Kompetenzen:
Informationsbeschaffung	Zutreffende Selbsteinschätzung
Analytisches Denken und Handeln	Verantwortungsübernahme
Konzeptionelles Denken und Handeln	Anpassungsfähigkeit & Innovationsbereitschaft
Aufwandsschätzung & Kostenermittlung	Leistungs- & Zielorientierung
Projektmanagement Methodik	Initiative & Optimismus
Fachliche Kompetenzen:	Soziale Kompetenzen:
	Empathie
	Serviceorientierung
	Politisches Bewusstsein
	Kommunikation & Einfluss
Praxiserfahrung:	Konfliktbewältigung
	Führung & andere entwickeln
	Katalysator des Wandels
	Teamfähigkeit & Zusammenarbeit

Linke Spalte:

- Die Quadranten oben links und ggf. unten links (SOLL-Bewertung) werden von der Fachabteilung befüllt

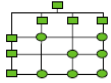
Rechte Spalte:

- Die KPIs im Quadranten rechts oben sind von der Unternehmensführung vorzugeben, bzw. aus der Strategie abzuleiten
- Die sozialen und emotionalen Kompetenzen (EQ) werden in der SOLL-Bewertung für die Rollen mit den Betroffenen beschrieben
- Zu unterscheiden sind hierbei Einzelrollen und Rollenfamilien



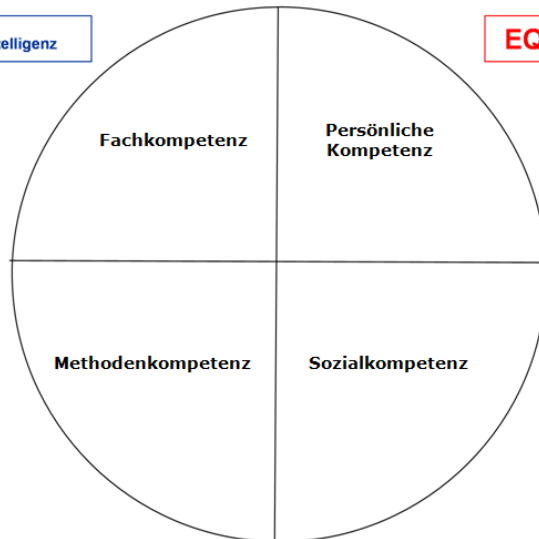
PEAK-Rollen: IQ / EQ Kompetenzen im Überblick

IQ: Methoden- und Fachkompetenzen	EQ: Persönliche und soziale Kompetenzen
<u>Methodenkompetenzen:</u>	<u>Persönliche Kompetenzen:</u>
Informationsbeschaffung	Zutreffende Selbsteinschätzung
Analytisches Denken und Handeln	Verantwortungsübernahme
Konzeptionelles Denken und Handeln	Anpassungsfähigkeit & Innovationsbereitschaft
Aufwandsschätzung & Kostenermittlung	Leistungs- & Zielorientierung
Projektmanagement Methodik	Initiative & Optimismus
<u>Fachliche Kompetenzen:</u>	<u>Soziale Kompetenzen:</u>
	Empathie
	Serviceorientierung
	Politisches Bewusstsein
	Kommunikation & Einfluss
<u>Praxiserfahrung:</u>	Konfliktbewältigung
	Führung & andere entwickeln
	Katalysator des Wandels
	Teamfähigkeit & Zusammenarbeit



Bewertungsgrundlage

IQ Analytische Intelligenz



EQ Emotionale Intelligenz

Die Kompetenzen von Menschen basieren auf 2 Polen: Analytische Intelligenz (= IQ) und systemisch-emotionale Intelligenz (=EQ).

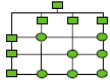
Beide Pole beinhalten je zwei Kompetenzfelder:

IQ-Kompetenzen:

Fachkompetenz ist das „Handwerk“; Methodenkompetenz ist strukturiertes Vorgehen.

EQ-Kompetenzen:

Persönliche Kompetenz beschreibt den Umgang mit sich; Soziale Kompetenz den Umgang mit anderen.



Die Bewertungsskala der IQ/EQ Kompetenzen:

Wir bieten Euch folgende pragmatische, eingängige Dreierskala für die Bewertung spezifischer Kompetenzen an, die Ihr noch einmal differenzieren könnt.

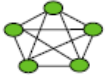
- 1 aktives Verhalten
- 2 pro-aktives Verhalten
- 3 gesamtverantwortliches Verhalten
 - a sporadisch
 - b zuverlässig
 - c perfekt

IQ Analytische Kompetenz	EQ Emotionale Intelligenz
Methodenkompetenz:	Persönliche Kompetenz:
Informationsbeschaffung	Zutreffende Selbsteinschätzung
Analytisches Denken und Handeln	Verantwortungsübernahme
Konzeptionelles Denken und Handeln	Anpassungsfähigkeit & Innovationsbereitschaft
Aufwandsschätzung & Kostenermittlung	Leistungs- & Zielorientierung
Projektmanagement Methodik	Initiative & Optimismus
Fachkompetenz:	Sozialkompetenz:
	Empathie
	Serviceorientierung
	Politisches Bewusstsein
	Kommunikation & Einfluss
	Konfliktbewältigung
	Führung & andere entwickeln
	Katalysator des Wandels
	Teamfähigkeit & Zusammenarbeit



Wichtig: Nicht jede Rolle braucht alle Kompetenzen im höchsten Maße, sondern nur in dem Maße, wie dies für die Aufgabenstellung notwendig und angemessen ist. Ihr erstellt also einen realistischen „Soll-Ist-Abgleich“.

Wichtig: Nachvollziehbar werden Bewertungen und Anregungen erst, wenn sie mit konkreten Beobachtungen und Beispielen unterlegt sind. Hierzu stellen wir Euch auf Anfrage die PEAK-Kompetenzen Mappe zur Verfügung.



Führen in Zeiten stetiger Veränderung Komplexität meistern – Schwarmintelligenz nutzen – Zukunft gestalten



Wozu?

- Problemlöseprofis“ strukturiert entwickeln und zur Selbststeuerung befähigen.
- Gestaltungskompetenz in der Struktur strategisch und sukzessive erhöhen; damit zukunftsfähig werden.

Anwendung:

1. Gemeinsame Rahmensetzung: Ziele, Prinzipien, Ressourcen
2. Empowerment-Dialog: Situationsanalyse und Kommitment zum Lösungsweg sowie Monitoring-Vereinbarungen schließen.
3. Umsetzung



Erfolgsfaktoren:

- Geeignete Personen durch P/L-Typologie herausfinden.
- Empowerment-Tool zum Heranbilden von Top-Problemlösern im Unternehmen nutzen.
- Empowerment-Tool zur Prioritätenentlastung der Führung nutzen.

Beispiel:

- Wie ich es schaffe, dass mein Team selbständiger arbeitet und bei der Problemlösung auch Risiken eingeht.
- Wie ich als Manager dennoch risikokompetent bleibe.

→ Siehe ICO Methodenhandbuch II Change Kompetenzen



Die Empower Map ist eine „high touch - low tech“ Methode, um komplexe und neuartige Probleme gemeinsam in den Griff zu bekommen. Hierarchie- und Bereichsübergreifend werden Perspektiven zusammengetragen, Kriterien des Handelns (= Prinzipien) beschrieben sowie konkrete Handlungsschritte (Meilensteine mit Checkpoints) entwickelt.

THEMA: Problembeschreibung: (was stört?)				
Ziele: (wozu ist es gut?) 1. 2. 3. ...		Prinzipien: (worauf kommt es an?) • ... • ... •		
Lösungsansätze: (was kann helfen?) 1. 2. 3. ...			Umfeld: (wer macht was und ist für was verantwortlich?) • Owner: (Ergebnisverantwortung) • Leader: (Umsetzungsverantwortung) • Teamer: (Umsetzung → Mikromanagement)	
Milestones: (bedeutende inhaltliche Teilergebnisse) 1. 2. 3. ...		Checkpoints: (turnusmäßige Kontrollpunkte, kalendarisches Monitoring) • ... • ... •		



Wozu?

- Klarheit in unübersichtliche und komplexe Themen bekommen
- Im Brownpaper (Prozessanalyse, S.10 f.) identifizierte Schwachstellen bearbeiten
- Innovationsthemen durchplanen
- Aktivierung von Intelligenz und Lösungsbeteiligung (Schwarmintelligenz: Mehrere sind klüger als Einer)
- Berücksichtigung aller Blickwinkel
- Stringenz durch strukturierte Debatten- und Problemlösekultur
- Klarheit über Weg und Ziel
- Lösungen sind strukturiert und pragmatisch



Anwendung:

- Vorbereitung Empowerment: Grundlage zu Prinzipien (S.8 f.)
- Durchführung:
 1. Zu einem Thema/Projekt werden alle Äußerungen der Gruppe dem entsprechenden Feld in der Empower Map zugeordnet und notiert
 2. Prinzipien definieren
 3. Ableitung von Zielen aus der Problembeschreibung
 4. Clusterung der Lösungsansätze in Meilensteine
 5. Meilensteine mit Checkpoints versehen und in einen agilen Projektplan stellen
 6. Definition der Verantwortung für das Ergebnis (Owner) und die Umsetzung (Leader und Teamer)
 7. Den agilen Projektplan strukturiert verfolgen



Was und wer wird benötigt?

- Material: Empower Map Vorlage (per Beamer oder Flipchart)
- Beteiligte aus versch. Hierarchieebenen und betroffenen Bereichen
- Moderator und Schriftführer



Empower MAP: Erfolgsfaktoren



Erfolgsfaktoren:

- Führung von Unten: Beitragsautorität statt Hierarchie-Autorität
- Keine Angst vor „großen Tieren“: Cross-hierarchisch und Cross-Bereich
- Wer A sagt, muss auch B sagen: Kultur und Struktur sind eins
- Zeittakt vs. Zeitbedarf – das Leben macht den Plan: agiles Projektmanagement
- Aus Erfahrung wird man klug: 80/20 testen statt „wissen“



Verortung:

Nutzen, Ziele und Projekt definieren



Aktivierung von Intelligenz und Lösungsbeteiligung

Empower Map Arbeitsblatt

Name: _____	
Schlüsselbotschaft (Was ist?)	
Ziele, Ziele und Zweck, qualitative Quantität (Skizze), (Inhalten des Handbuchs)	
Mitarbeiter: (Name/Abteilung)	
Empower Map S. 30	

Klärung von Etapen mit Chancen- & Risikoverständnis

Milestone-Plan

Thema	Planung Projekt-Steuerung	Team:
Planungsbereich Risiko	Leader:	
AMBIENTALE (PROJEKT) (Was ist?) (Was ist?) (Was ist?)	OFFIZIELLE MASSNAHMEN (Was ist?) (Was ist?) (Was ist?)	AMBITIONALE MASSNAHMEN (Was ist?) (Was ist?) (Was ist?)
Disney-Strategie S. 34		

Monitoring von Etapen, Ressourcen & Zielerreichung

AKP Aktions- und Kommunikationsplan

Planungsbereich Risiko	Operative Ebene (Was ist?) (Was ist?) (Was ist?)	Ergebnismessung, -steuerung
AKP S. 38		



Empower MAP: Vorlage

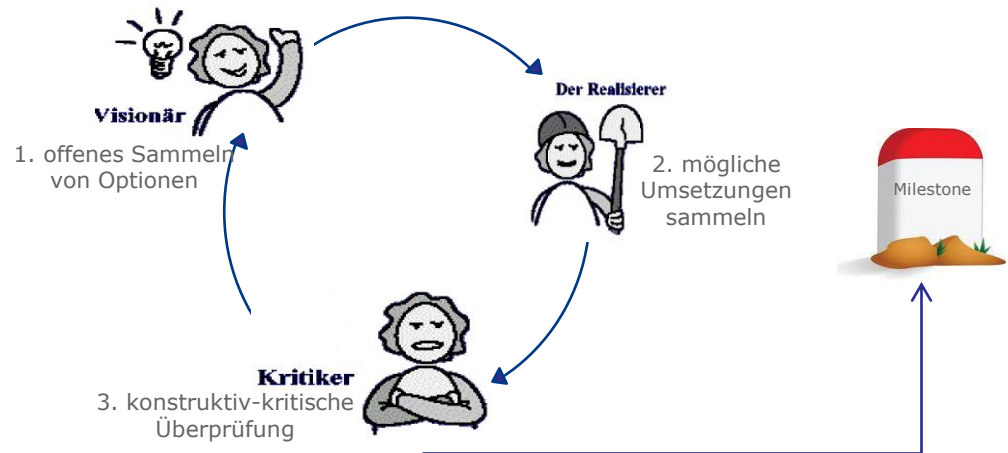
makro	THEMA: Problembeschreibung: (was stört?)	
	Ziele: (wozu ist es gut?) 1. 2. 3. ...	Prinzipien: (worauf kommt es an?) • ... • ... •
mikro	Lösungsansätze: (was kann helfen?) 1. 2. 3. ...	Umfeld: (wer macht was mit welcher Verantwortung?) • Owner: (Ergebnisverantwortung) • Leader: (Umsetzungsverantwortung) • Teamer: (Umsetzung)
	Milestones: (bedeutende inhaltliche Teilergebnisse) 1. 2. 3. ...	Checkpoints: (turnusmäßige Kontrollpunkte, kalendarisches Monitoring) • ... • ... •



Der Milestone-Plan benützt das innovative Prinzip der sog. „Walt Disney Strategie“ zum Finden und Bewerten kreativer Handlungsalternativen.



Klassische Teamrollen werden beim Lösen neuer wie alter Probleme wertschöpfend und respektvoll in eine Arbeitsstruktur gebracht. Durch disziplinierte Trennung der drei Ebenen: Visionär, Realisierer und Kritiker kann jeder, wertvolle Beitrag seine Kraft voll entfalten. Dadurch entsteht das bestmögliche Ergebnis in Bezug auf Innovation und Machbarkeit.





Wozu?

- als kreative Methode für die Definition von Meilensteinen (=Arbeitspakete) in Projekten
- Optimierung der Lösungsansätze durch Problembetrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Aufzeigen verschiedener Handlungsalternativen
- Berücksichtigung verschiedener Standpunkte im Team
- Raus aus Handlungszwängen - rein in reichhaltige Alternativen
- Risikokompetente Bewertung



Anwendung:

1. Thema benennen (sprich: der umzusetzende Meilenstein)
→ „Vision“
2. Mindestens drei Umsetzungsalternativen beschreiben
→ „Realisierer“
3. Bewertung jeder Alternative mittels positiven (+) und negativen (-) Aspekten
→ „Kritiker“
4. Wahl der besten Alternative und Übertrag in den AKP (Aktions- und Kommunikationsplan)



Was und wer wird benötigt?

- Material: Milestone-Plan Vorlage (per Beamer oder Flipchart)
- alle am Meilenstein beteiligten Rollen
- Moderator und Schriftführer



Aktions- und Kommunikationsplan (AKP)

Der Aktions- und Kommunikationsplan dient der Dokumentation und dem Monitoring von Meilensteinen (Arbeitspakete): Wer macht was bis wann? Wozu ist es gut und woran messen wir den Erfolg? Agilität: Wie reagieren wir auf Rahmenveränderungen?

Beispiel:

Planungsebene Makro	Operative Ebene Mikro			Ergebnismessung, -steuerung		
	WAS? (ToDo)	WER? (Owner: Fadi sauf indication contraire, Leader, Player)	WANN? (Start-, Endtermin)	WOZU? Nutzen-erwartung	WORAN? Messkriterien (quant./qual.)	Status (evtl. Kommentar):
ARBEITSPAKET/MILESTONE Was wollen wir erreichen.						
Analyser (avantages et désavantages) : définir les tâches, les intervenants, et les différents chemins possibles	1. Faire un logigramme (partir à zéro) Brown Paper	leader : Andrea Team : Andrea (casquette commerciale), Estelle, Vanessa, Julien, Luc, Alain	Date buttoir : 29 Juillet, 2015	Avoir une idée fraîche non influencée, un potentiel idéal	Un consensus sur un flux idéal	
	2. Présentation du Logigramme de l'existant	Leader : Estelle		Pour être au courant d'une option qui marche	Un logigramme	
	3. Présentation du flux de Empfangen	Leader : Benoit Team : Estelle		Pour être au courant d'une option qui marche ailleurs	Un logigramme	
	4. Consulter Bois-Pierre et Coupe comment ils gèrent les flux comparables à CAP (pour s'inspirer)- Checklist de ce qu'ils demandent aux clients	Leader : Benoit Team : Estelle, Fadi, Elodie Colson, Luca Rado, ou Dario (B et P), Damien (Coupe)		Pour faire un « benchmark »	Deux logigrammes	
Choisir un flux pour le court-terme : idéalement	1. Tenir une réunion pour présenter le résultat des	Leader : Estelle	Date de la présentation :	Donner une vue globale à	Bon « overview »	



Wozu?

- Umsetzen der Meilensteine mit klaren Todos, Fristen und Verantwortungen
- Besondere Berücksichtigung der Kommunikation
- Unvorhersehbare Entwicklungen werden integriert
- Von Sinnstiftung bis Detailumsetzung
Alles auf einen Blick erfassbar
- Umsetzung agil und konsequent
- Überprüfbare Erfolgskriterien (qualitativ und quantitativ)
- Übersicht über komplexe Prozesse beibehalten



Was und wer wird benötigt?

- Material: Aktions- und Kommunikationsplan (per Beamer oder Flipchart)
- alle am Meilenstein beteiligten Rollen
- Moderator und Schriftführer




Anwendung:

1. Meilenstein (Makroebene) eintragen
2. Todos aus Milestone-Plan übertragen
3. Komplettieren: Was, wer, wann, wozu und woran gemessen?
4. Statusverfolgung (Ampel) und Besprechung im Team
5. Projektplan agil verfolgen im Zusammenspiel von Empower Map und AKP mittels Checkpoints



Aktions- und Kommunikationsplan: Vorlage

Planungsebene Makro	Operative Ebene Mikro			Ergebnismessung, -steuerung		
	WAS? (ToDo)	WER? (Owner, Leader, Player)	WANN? (Start-, Endtermin)	WOZU? (Nutzen-erwartung)	WORAN? (Messkriterien: q uanti./quali.)	Status (evtl. Kommentar): 



**Unsere Methoden sind
bei der EUIPO evaluiert
und zertifiziert.**



Certified by

EUIPO
EUROPEAN UNION
INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE

Beide Methodenhandbücher finden Sie auch auf unserer Website zum Download:

www.ico-impulseconsult.de



IMPULSE CONSULT

www.ico-impulseconsult.de

Fairness:

Das ICO Empower-Konzept® sowie das ICO PEAK-Konzept® sind patentrechtlich geschützt.
Somit ist die Weitergabe und Nutzung durch Dritte zustimmungspflichtig.