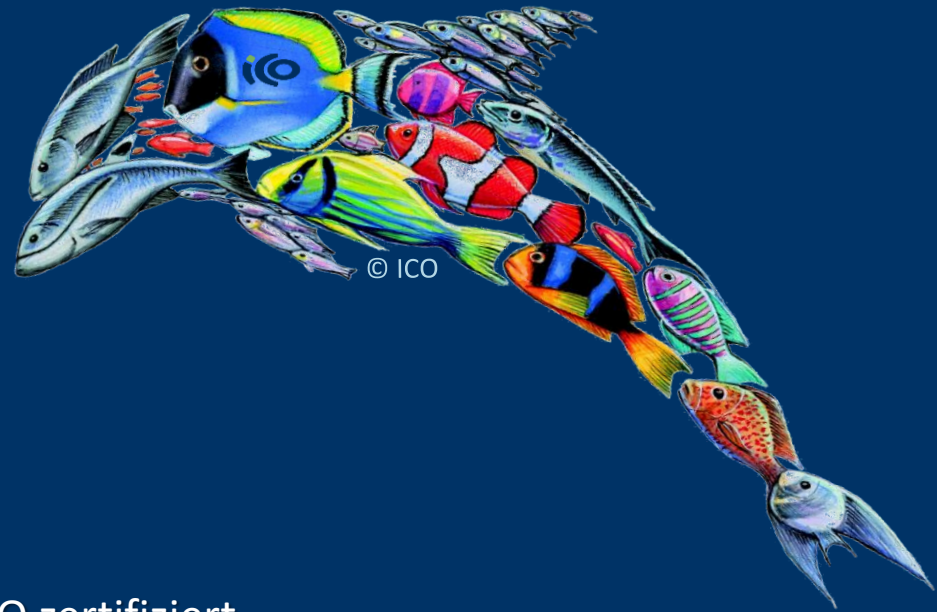


ICO EmpowerSystem®

Agil-stabile Leadership

Konzept für Kybernetische Unternehmensentwicklung | EUIPO zertifiziert



Lehrbuch



Im Auftrag von

TRUCKTraining

Viel Erfolg auf Ihrem Weg und schön, dass wir
Sie begleiten dürfen.

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen und Ihre Offenheit. Wir wünschen Ihnen,
dass die Impulse ein wertvoller Begleiter auf Ihrem weiteren Weg sein werden.

Ihr ICO Team
ICO ImpulseConsult GmbH

Inhalt

ICO EmpowerSystem® Übersicht	3	EmpowerTools	24
		Tool 1: EmpowerMap (3.0)	25
EmpowerPrinzipien	7	Tool 2: PolisPrioListe & TaskMap (1.0)	28
Prinzip 1: Schwarm und Linie im Wechsel	8	Tool 3: BrownPaper (2.0)	31
Prinzip 2: Pioniere und Lotsen kooperativ	11		
Prinzip 3: Beitragsautorität vs. Hierarchie	13	EmpowerNachhaltigkeit	39
		SpiegelCoach	40
EmpowerKonzepte	15	ChangeCoach	43
Konzept 1: Prinzipienzentriertes Gestalten	16		
Konzept 2: Verantwortung im Netzwerk OLT	18	Über ICO	46
Konzept 3: Agile Parlamentsstruktur STI	20		

ICO EmpowerSystem®

Was ist Empowerment?

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 statt delegierte Verantwortung
 ... definierter Spielraum statt unbegrenzter Freiraum

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.“

Hin zu

„Machen lassen ist effizienter als selber machen.“

„Einer arbeitet für den Selbstwert von allen.“



ICO EmpowerSystem® – Ihr Nutzen

Wozu EmpowerSystem®?

- ✓ 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
- ✓ Unternehmerisch handelnde Mitarbeiter
- ✓ Gestaltungskompetenz in der Struktur systematisch erhöhen
- ✓ Zukunft meistern in einer komplexen Welt
- ✓ Wachstum und Innovation ermöglichen
- ✓ Talent-Management

Was und wer wird benötigt

- ✓ 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
- ✓ Vom „Verständnis“ zum „Ein-Verständnis“
- ✓ Unterstützer- statt Problemlöser-Modus

Roter Faden von ICO EmpowerSystem®

Nutzungshinweise

Sie finden im Folgenden unser **EmpowerSystem®** mit den wichtigsten Methoden aus den Bereichen des **Managements 1.0, 2.0 und 3.0**. Wir möchten Ihnen eine **selbstständige Anwendung** ermöglichen. Aus diesem Grund geben wir Ihnen für das Studium dieses Buches folgende Nutzungsempfehlung:

Die **EmpowerPrinzipien** sind die Basis für das Verständnis der Konzepte und Tools. Sie schaffen den notwendigen Mindset für eine gelungene Umsetzung.

Die **EmpowerKonzepte** definieren Rollen, Kompetenzen und Methoden der Zusammenarbeit im Netzwerk.

Die **EmpowerTools** bilden das Handwerkszeug und können in Papierform und digital genutzt werden. Weil sie aufeinander abgestimmt sind, entfalten sie in der Verknüpfung die stärkste Wirkung.

Folgender **Leitfaden** führt Sie durch dieses Handbuch:



WOZU ist die Methode/das Prinzip geeignet?



WAS braucht es an Materialien/Voraussetzungen für die Umsetzung? **WER** sollte daran beteiligt sein?

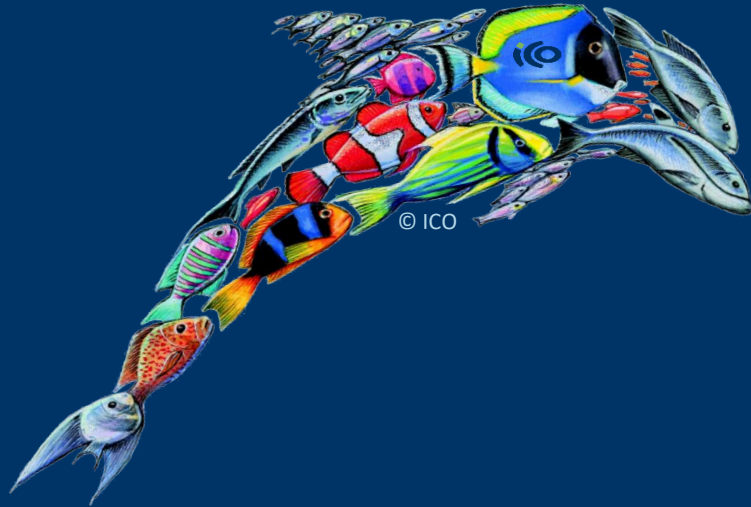


SCHRITT FÜR SCHRITT Anleitung für die Anwendung



ERFOLGSFAKTOREN/NUTZEN der Methode.

Los geht's!

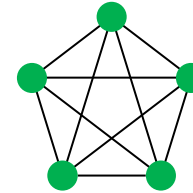
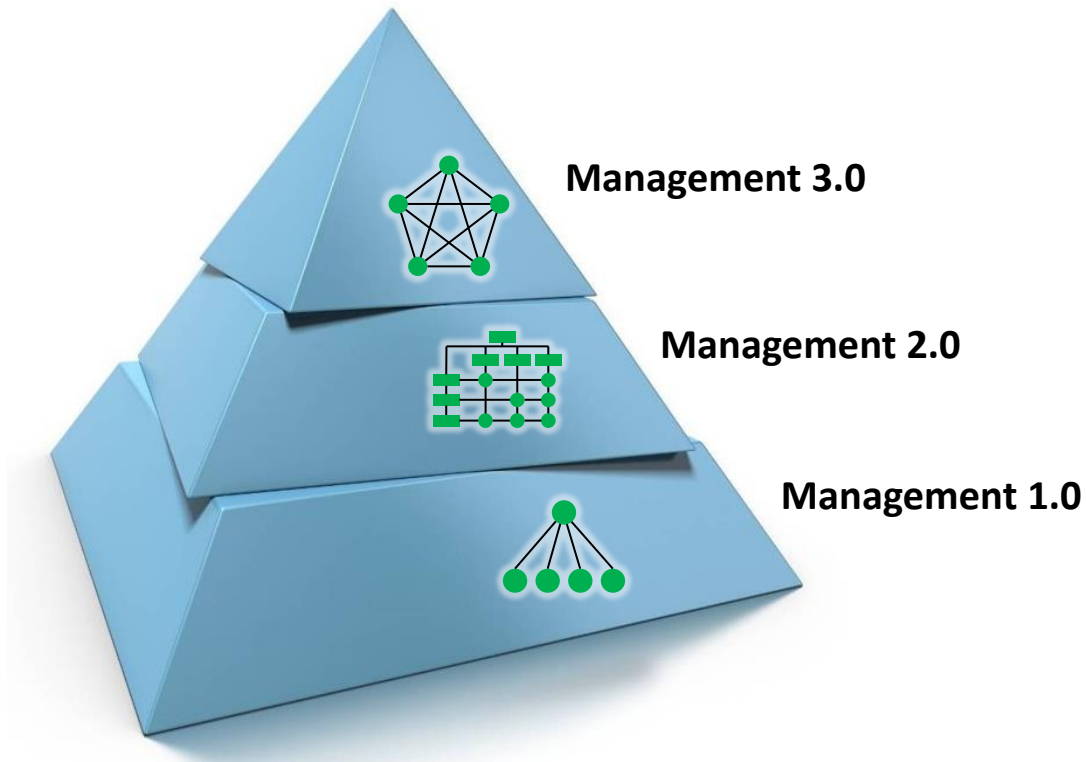


EmpowerPrinzipien

Prinzip 1: Schwarm und Linie im Wechsel

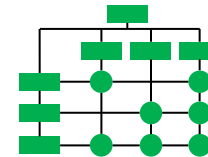
Agilität ist nur die halbe Miete

Unterscheidung verschiedener Management-Modelle
Im ICO EmpowerSystem®



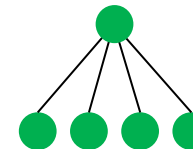
Management 3.0

Kompetenz strukturiert und flexibel am Nutzen/Zweck ausrichten
→ Innovation und Problemlösung



Management 2.0

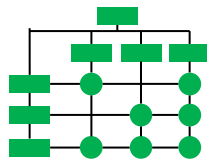
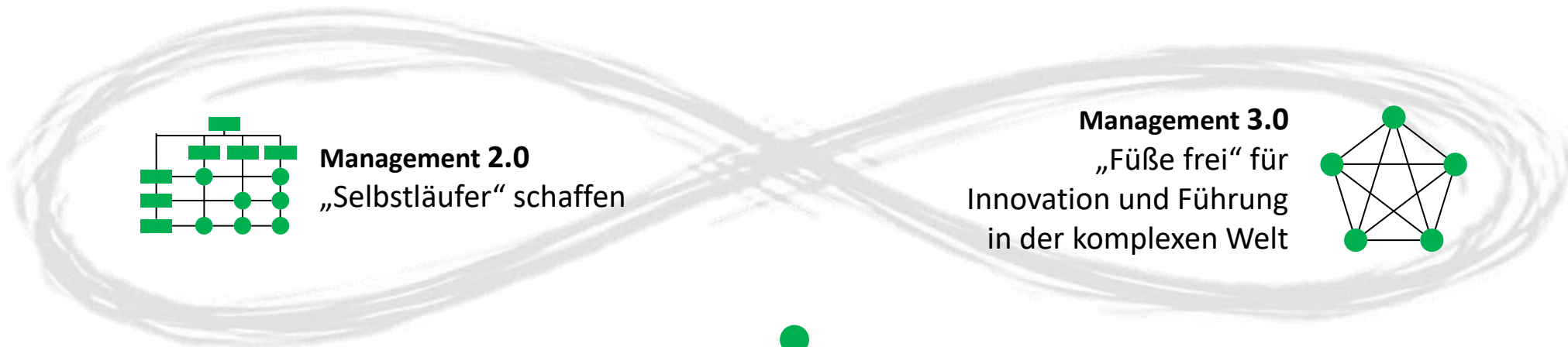
Arbeitsteilung in klaren Strukturen
→ Effizienz und Wirtschaftlichkeit



Management 1.0

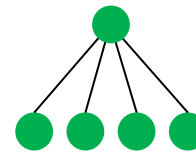
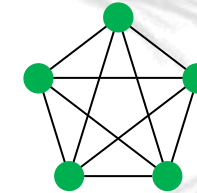
striktes Prinzip von Anweisung und Umsetzung
→ Richtungsgebung und Leitplanken

Managementmodelle 1.0, 2.0 und 3.0 im Zusammenspiel



Management 2.0
„Selbstläufer“ schaffen

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



Management 1.0

Gilt in der modernen Lesart (d.h. prinzipienzentriert)
die Ausrichtung vor:

Vision – Mission – Strategie

Überantwortet das Mikromanagement den Betroffenen

! Ansätze sind
gleichwertig

Managementmodelle im Zusammenspiel

Wozu?

- Um komplexe Herausforderungen in der Zukunft zu meistern
- Wechselschalter zwischen Management 2.0 und 3.0
- Wechselschalter zwischen Reproduktionsmanagement (2.0) und Gestaltungsmanagement (3.0)
- Management 1.0 als Richtungsgebung und Leitplanken nutzen

Was und wer wird benötigt?

- Wertschätzender Umgang
- Neugieriges Nachfragen statt schnelles Werten
- Diversity: verschiedene Perspektiven zulassen auf einer gleichwertigen Ebene

Erfolgsfaktoren:

- Tiefes unvoreingenommenes Verständnis für alle drei Modelle
- Beherrschen des Wechselspiels zwischen Schwarm (3.0), Linie (2.0) und Weisung (1.0)
- Gute „Wechselschalter“-Kompetenz: „Was brauche ich jetzt, was benötige ich für den nächsten Schritt?“

Prinzip 2: Pioniere & Lotsen kooperativ

Mit 80/20 zur Exzellenz



Veränderer



Bewahre

Was leisten sie:

- Innovation
- Beweglichkeit

Was leisten sie:

- Routine
- Beständigkeit

Woran erkennt man sie:

- ...sehen Gipfel
- internal gesteuert
- ideell orientiert
- Selbstwert im Fokus
- lösungssuchend

Woran erkennt man sie:

- ...sehen Stolpersteine
- external gesteuert
- materiell orientiert
- Bindung im Fokus
- problemvermeidend

Pioniere

(frz. Pionier = „Vorkämpfer“)

P/L-Typen

Lotsen

(engl. loadsman = „Geleitsmann“)



„Right Person – Right Place“

Wertestruktur:

- verteidigen Mensch vor System
- glauben im Zweifel an Mensch + Kompetenz

Wertestruktur:

- verteidigen System vor Mensch
- glauben im Zweifel an System + Prozess

Pionier & Lotse kooperativ

Mit 80/20 zur Exzellenz

Wozu Pionier-Lotsen-Typologie?



- Personalressource in Bewahrertypen (Lotsen) und Veränderertypen (Pioniere) einteilen.
- Schnell und pragmatisch „Change-Agents“ identifizieren, die in schwierigen Situationen der Veränderung Verantwortung übernehmen können
- Innovative Problemlöseprofis im Unternehmen identifizieren und systematisch entwickeln
- Strukturbewahrer identifizieren, würdigen und ihre stabilisierende Wirkung nutzen für die Absicherung der Transformation
- Die Strukturbewahrer einladen, mit konstruktiv-kritischer Kommentierung aus inhaltlich guten Konzepten eskalationsfeste Konzepte zu machen
- Kulturstiftende Wirkung wird durch die Verstetigung dieser Dynamik erzeugt. Durch wertschätzende Einbindung der Lotsen von Anfang an gelingt der kulturelle Wandel

Voraussetzungen für den Erfolg:



- Bilde „Unterstützungs-Koalitionen“ bereichsübergreifend und habe zwingend die Rückendeckung der nächsten Hierarchiestufe
- Beherrsche als Leader aktiv beide „Anreizsysteme“: L und P
- Sei kulturstiftend durch transparente Moderation

Schritt für Schritt Anleitung:

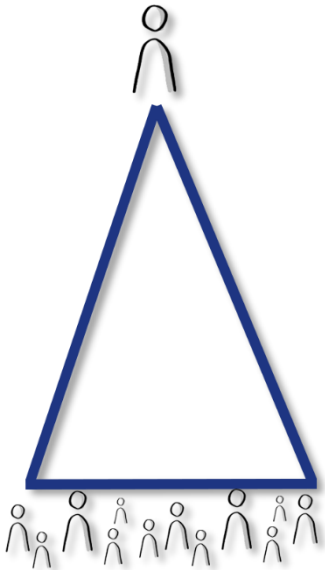


- Change-Agents identifizieren
- Starte mit P und P/L-Typen
- Kulturbewahrer L-Typen identifizieren:
- L-Typen wertschätzen als Stabilisatoren und Feedbackgeber

Prinzip 3: Beitragsautorität vs. Hierarchie

Führen ohne Arroganz der Macht

Klassische Hierarchie



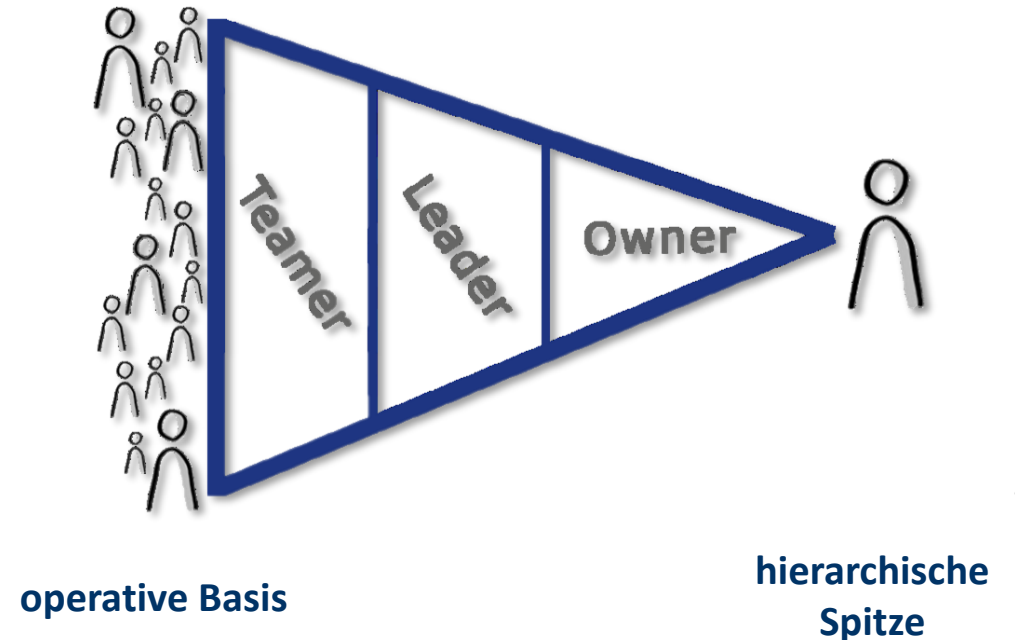
Die Darstellung der **klassischen Hierarchie** mit „Oben“ und „Unten“, wie in Organigrammen, suggeriert die **Illusion** eines realen Machtgefälles.

Aus soziologischer Sicht existiert schon seit jeher ein liegendes Dreieck aus „**Operativer Basis**“ (sog. „Unten“) und „**Hierarchischer Spitze**“ (sog. „Oben“).

Denn Handlungskompetenz war und ist ebenso wichtig für den Unternehmenserfolg wie strategische Entscheidungsgewalt und Ressourcenhoheit.

Beitragsautorität neben der Hierarchie als zweite Führungsstrategie zu verinnerlichen, sorgt **für Innovation und Erfolg**.

gleichwertige Beitragsautorität



operative Basis

hierarchische Spitze

Beitragsautorität vs. Hierarchie

Führen ohne Arroganz der Macht

? Wozu Beitragsautorität?

- Verdeutlichung der realen Autoritätsverteilung in Unternehmen zwischen Mitarbeitern und Führung aus soziologischer Sicht (in Summe ist Autorität an Spitze und Basis immer gleich)
- Gleichwertigkeits-Mindset erhöht Motivation aller Beteiligten
- Mindset führt zu kollektiver Problemlösekompetenz, denn vorhandene Expertisen von Führungskräften und Mitarbeitern werden zusammengeführt
- Führungskräfte werden von Mitarbeitern als operativ unterstützend wahrgenommen. Mitarbeiter werden von Chefs als strategisch handelnd mit Blick für den Unternehmenserfolg wahrgenommen

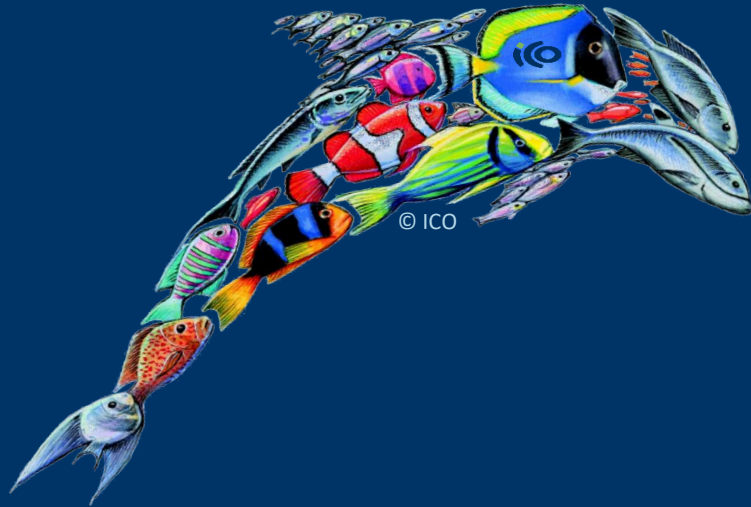


Was braucht es an Voraussetzungen?

- Gemeinsam gute Prinzipien, Ziele und Meilensteine definieren
- Den optimalen Mitarbeiter als Leader an der richtigen Stelle
- Haltungs- & Kulturveränderung durch Vorbild der Führungskräfte
- Loslassen der Führungskräfte von Mikromanagement (nicht alle Details müssen verstanden werden)



Ziele
 Der Wirtschaftswelt von morgen in ihrer Komplexität gewachsen sein, um alle Wachstumschancen nutzen zu können.
 Ein strukturiertes Konzept schafft Raum für Schwarmintelligenz und verfügt über Anschlussfähigkeit ans klassische Hierarchiemodell.



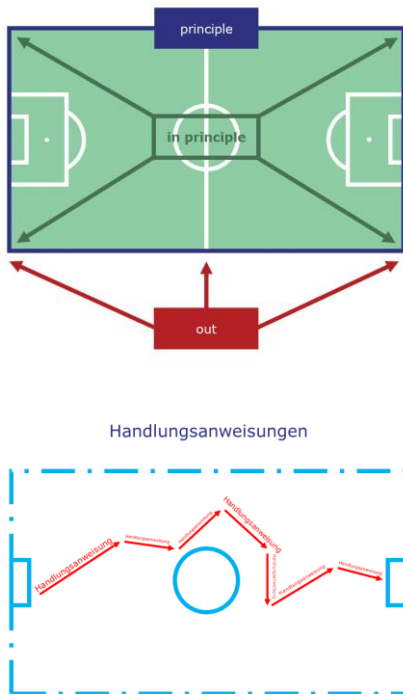
EmpowerKonzepte

Konzept 1: Prinzipienzentriertes Gestalten

Wie sich Teams selbst steuern

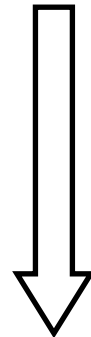
Prinzipien sind verbindliche Rahmensetzungen für ein zielunterstützendes Verhalten.

Wichtig: Prinzipien stehen sinnvoll zwischen Floskeln und Handlungsanweisungen.



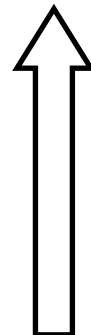
**allgemein
gültig**

Allgemeingültige
Floskel/Leerformel
*Bsp.: Wir sind
kundenorientiert*



verbindlich

Verbindliches **Prinzip**
*Bsp.: Direkte
Erreichbarkeit für den
Kunden (12h/6)*



konkret

Konkrete
Handlungsanweisung
*Bsp.: Wer macht genau
was bis wann?*



Wozu Prinzipien?

- Ermöglichen Selbststeuerung, 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:

Zwei Kriterien definieren ein Prinzip:

→ Das Gegenteil muss grundsätzlich eine sinnvolle Alternative sein

→ Es gibt mehrere Umsetzungsoptionen

Zudem gilt der Grundsatz: So viele Prinzipien wie nötig, so wenige wie möglich.

Prinzipienzentriertes Gestalten

Wie sich Teams selbst steuern

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



Selbststeuerung

Kreisverkehr :

Zwei Prinzipien ermöglichen die Selbststeuerung vieler:

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



Fremdsteuerung

Verkehrsampel:

Zwei Regeln geben das Handeln von außen vor:

1. Bei rot wird angehalten.
2. Bei grün wird gefahren.

Konzept 2: Verantwortung im Netzwerk OLT

Owner – Leader – Teamer (OLT)

Wie man Schwarmintelligenz aktiviert

„**Verantwortung im Netzwerk**“ gibt Mitarbeitern, die gewohnt sind, in abgegrenzten Linienfunktionen zu arbeiten (Teams, Abteilungen, Bereiche) die Möglichkeit, über fachliche Grenzen hinweg in einem **kundenorientierten Netzwerk** zu kooperieren.

Die verschiedenen **Perspektiven** und fachlichen **Kompetenzen** aller Mitarbeiter werden **integriert**, ohne dass Überblick und Ausrichtung verloren

*„Wer seinen Zielhafen nicht kennt,
dem ist kein Wind der Richtige“
Lucius Annaeus Seneca*



Voraussetzungen für eine temporäre Führungsorganisation mit Owner - Leader – Teamer (OLT):

1. Wertschöpfungskette führt:
→ Ablauforganisation statt Aufbauorganisation im Fokus
2. Netzwerk cross-funktional & cross-hierarchisch besetzen
3. Makro-Management first: Ziele, Prinzipien, Meilensteine
→ „Streit am Anfang“
4. Individuelle End2End-Verantwortung
→ Owner für Makro-Management, Leader für Mikro-Management
5. Lösung gleichberechtigt, Entscheidung hierarchisch
6. Benötigt werden die Rollen Owner – Leader – Teamer

Verantwortung im Netzwerk OLT

Owner – Leader – Teamer (OLT)

Wie man Schwarmintelligenz aktiviert



Owner (Bauherr)

1. Verantwortet Ergebnis.
2. Ist formaler Repräsentant der Hierarchie.
3. Legt mit Leader Makro fest, ist kompetent im Formulieren von qualitativen Zielen, Prinzipien, Meilensteinen.
4. Unterstützt Leader mit Befugnissen und Ressourcen.
5. Hat Klärungspflicht & Veto-Recht.



Leader (Architekt)

1. Ist frei wählbar.
2. Verantwortet Umsetzung koordiniert Fachkompetenz und Menschen.
3. Legt mit Owner Makro fest, ist kompetent im Formulieren von qualitativen Zielen, Prinzipien, Meilensteinen.
4. Hat Bringschuld über Projektstatus dem Owner gegenüber.



Teamer (Handwerker)

1. Haben die relevante Handlungskompetenz.
2. Arbeiten Mikro (Umsetzung) aus: entwickeln & testen Lösungen innerhalb des vorgegebenen Makro-Rahmens.
3. Querschnitt aller relevanten Abteilungen (cross-funktional) & Hierarchieebenen (cross-hierarchisch).

Konzept 3: Agile Parlamentsstruktur STI

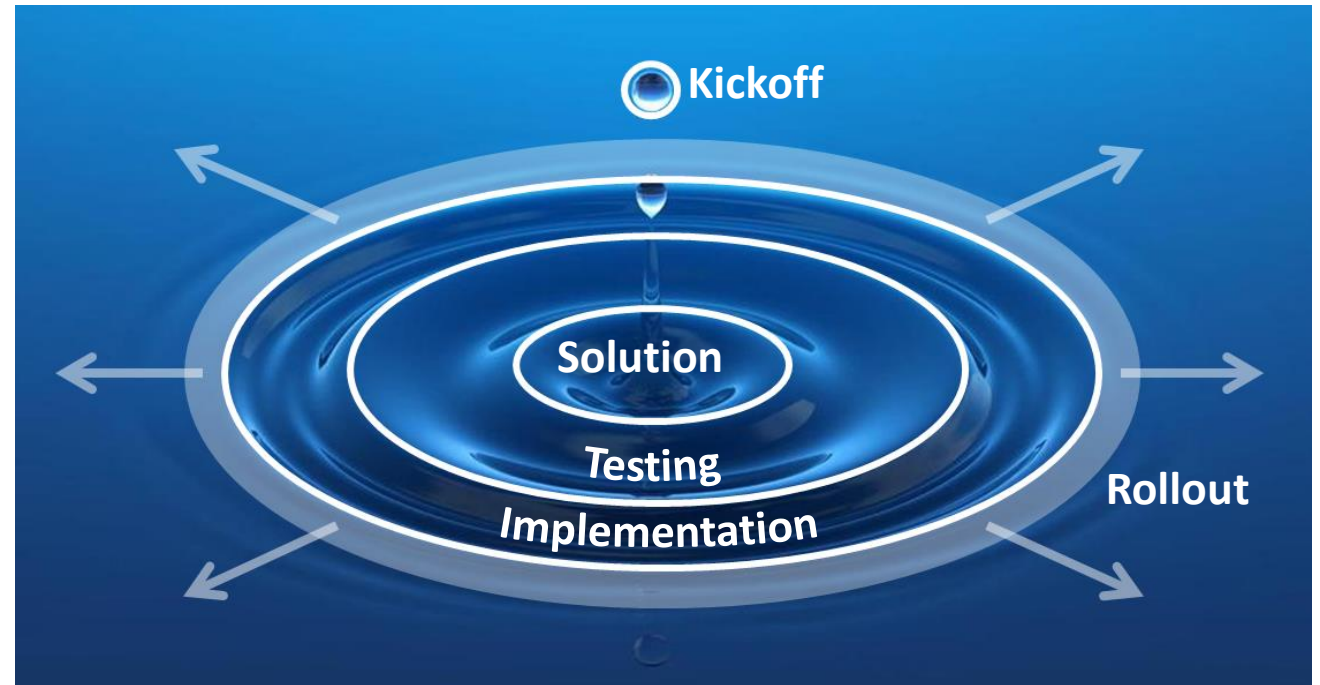
Solution – Testing – Implementation (STI)

Wie man Change kulturell verankert.

STI steht für „Solution – Testing – Implementation“ und ist ein **agiles 3-Schritt-Verfahren**. Es **organisiert das Netzwerk** auf einer Zeitachse, die es ermöglicht, die OLT-Teams step by step an Teilergebnissen arbeiten und die Erkenntnisse strukturiert in die Gemeinschaft tragen zu lassen.

Weitere Player werden nach und nach in die Entwicklung integriert. Ähnlich einem Tropfen, der ins Wasser fällt, zieht der Change-Prozess somit **sukzessiv weitere Kreise**. Dadurch wird zum einen die **fachliche Effektivität** des Modells und zum anderen die **kulturelle Akzeptanz gesichert**.

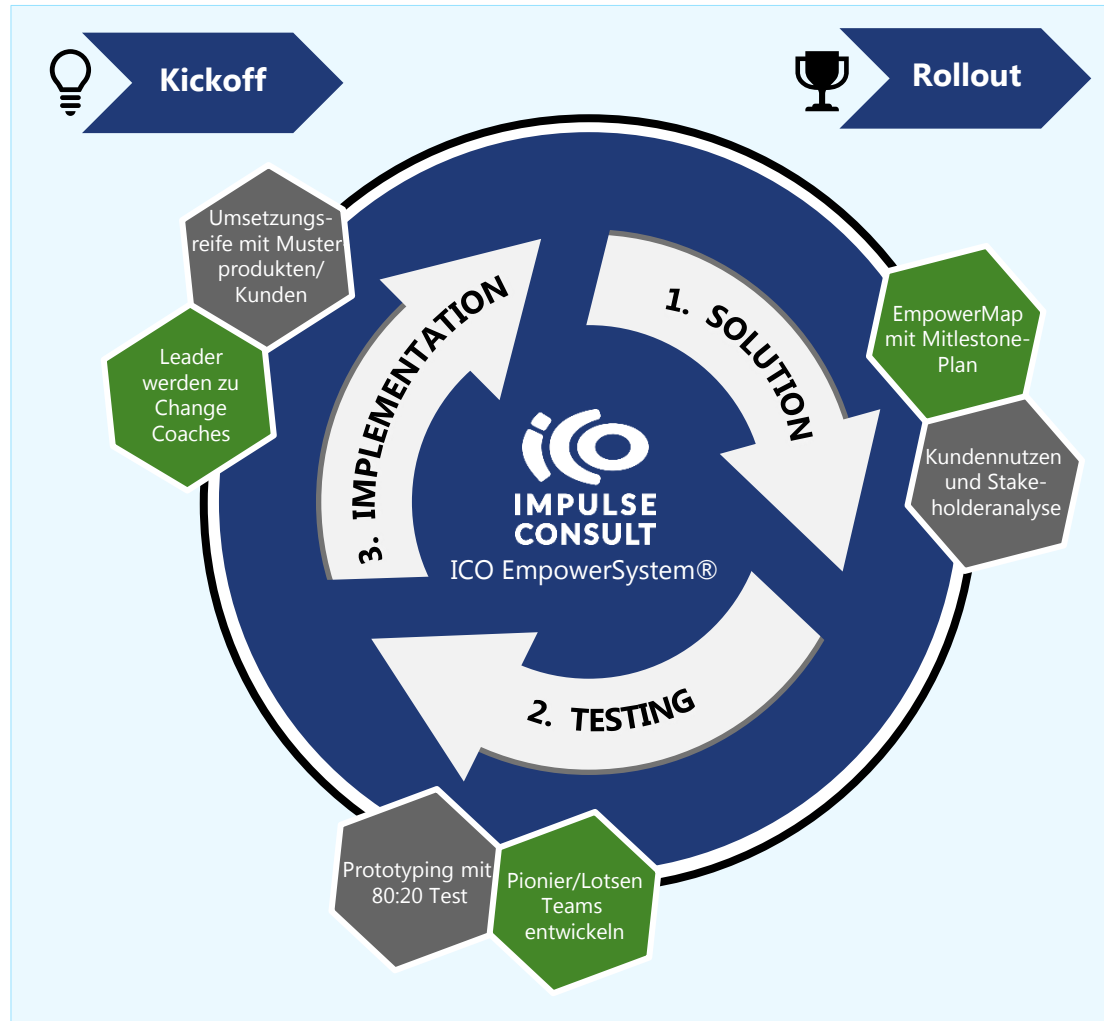
STI funktioniert als formales Parlament oder als informelles Vorgehen.



Agile Parlamentsstruktur STI

Solution – Testing – Implementation (STI)

Wie man Change kulturell verankert.



Schritt für Schritt zum Rollout mit dem STI-Modell:

- 1. Kickoff** mit OLT-Themengruppen: Workshop zu Mindset und Vorgehensweise des ICO EmpowerSystem®
- 2. Solution:** Erarbeitung alternativer Lösungsansätze (Mikro) innerhalb eines festgelegten Ordnungsrahmens (siehe **Prinzipienzentriertes Gestalten**). Nulllinie und messbare Erfolgskriterien für spätere Zielerreichungskontrolle werden festgelegt.
- 3. Testing:** Lösungsansätze werden mit gezieltem Auftrag unter Einbezug weiterer Mitarbeiter intelligent in beispielhaftem Rahmen getestet (nach 80:20 Prinzip). Strukturelle Veränderung und damit Kulturveränderung in Richtung Empowerment beginnt.
- 4. Implementation:** Nach der Zielerreichungskontrolle wird gemeinsam nachgeschärft, angepasst und ggf. verworfen. Lösungsansätze, die sich auf dem Prüfstand bewährt haben, werden für den Rollout vorbereitet, indem die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden.
- 5. Rollout:** Bewährte Lösungen werden in die gesamte Struktur ausgerollt.

„STI“ - Etappen

Agile Parlamentsstruktur STI

Was ist ein Parlament?

Der Begriff „**Parlament**“ kann im unternehmerischen Kontext verstörend wirken. Manager scheuen sich oft, viele Menschen in einen Raum zu setzen, dadurch aus produktiven und Kunden-Prozessen heraus zu holen, und Themen im großen Rahmen offen zu diskutieren. Tatsächlich hat so eine Versammlung aber enorm positive Effekte.



Nutzen der Parlamentsstruktur:

1. „One Company - reale Vernetzung“ wird erlebt.

Mitarbeiter verstehen wie das Unternehmen tatsächlich als Ganzes funktioniert. Damit wird strategisches Mitdenken ermöglicht. Ein Parlamentstag ist somit eine Investition ins strategische Mitgestalten.

2. „Wettbewerb der Ideen“

Menschen sind stolz, ihre Ideen und Ergebnisse vorzutragen, und stacheln sich gegenseitig in einem „Wettbewerb der Ideen“ zu besserer Leistung an. Selbstwirksamkeit wird erlebt. Intrinsische Motivation wächst.

3. „Alle in einem Boot“

Durch Vergemeinschaftung und Diskussion im offenen Rahmen werden auch kritische oder anstrengende Themen gemeinschaftlich getragen.

Der kulturelle Gewinn ist:

1. Die Fähigkeit, schneller zu den tatsächlichen Problemen vorzustoßen, wächst.
2. Schwierige Entscheidungen werden gemeinschaftlich mitgetragen.
3. Geschlossenheit zwischen Führung und Mitarbeitern wird gestärkt.

Fazit:

Die Menschen werden ihres eigenen Glückes Schmied und dadurch entsteht das Gefühl von Vertrauen und gemeinsamer Lebenstüchtigkeit. Die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen und anderen Bereichen steigt, der vorbehaltlose Austausch auch kritischer Informationen wird trainiert.

„Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country“

John F. Kennedy

Agile Parlamentsstruktur STI

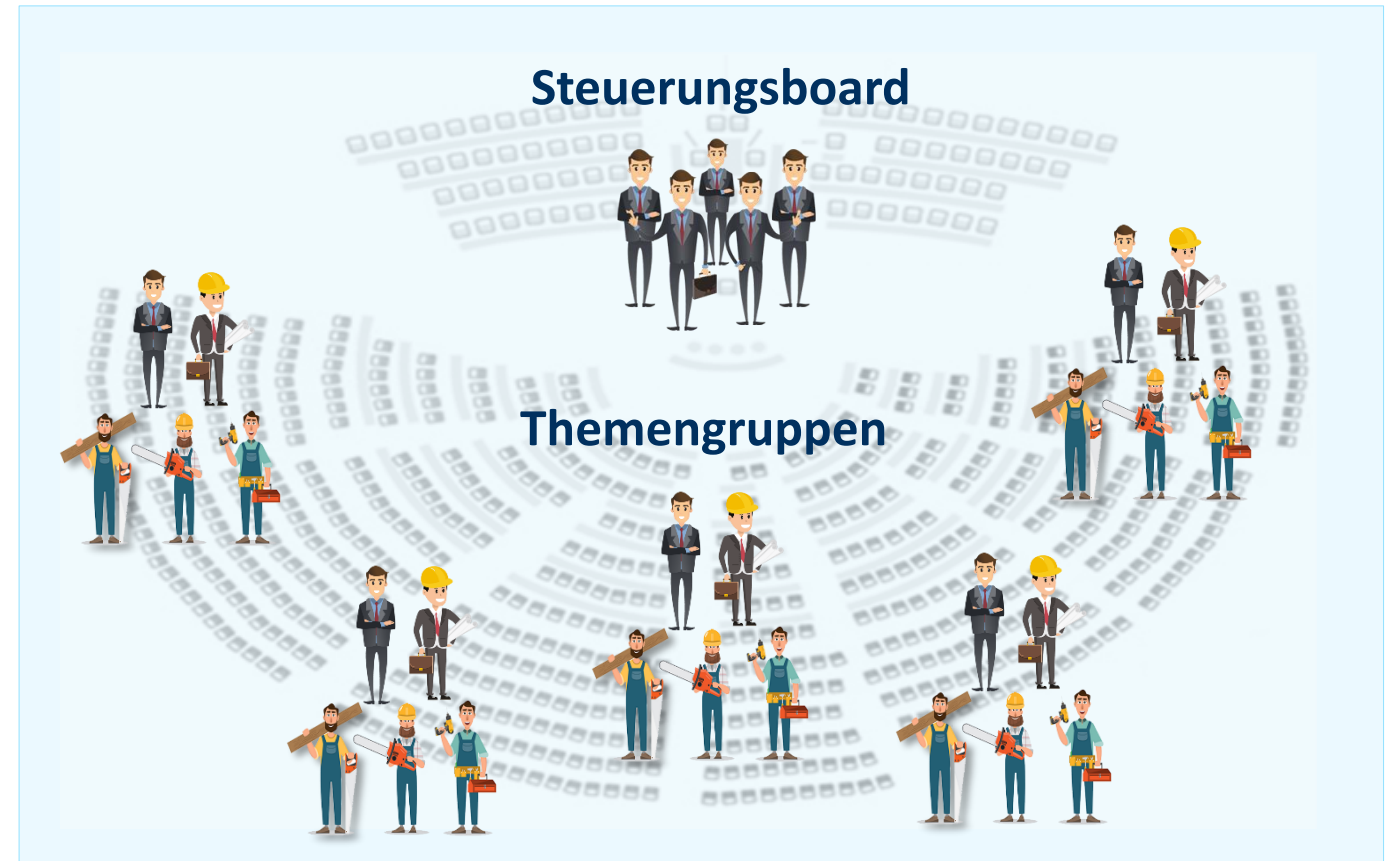
Was ist ein Parlament?

Zwischen den Etappen (STI) tagt jeweils ein Parlament. Das Parlament ist eine **Gemeinschaft** bestehend **aus** allen an **Themengruppen** und im Projekt beteiligten Ownern, Leadern und Teamern sowie dem Steuerungsboard (s.u.).

OLT-Themengruppen repräsentieren die Parlamentarier, das Steuerungsboard repräsentiert die Regierung. Steuerungsboard besteht aus der formalen Hierarchie (Geschäftsleitung, Firmeninhaber, Bereichsleitung, etc.).

In diesem Forum, dem Parlament, werden **Lösungen**, Vorschläge, **Testergebnisse** und **Umsetzungsbeschlüsse vergemeinschaftet** und bewertet. Das Parlament segnet dann formal den Eintritt in die nächste Etappe ab.

→ So wird die kulturelle und strukturelle **Akzeptanz** der Change-Maßnahmen und der Optimierungen **abgesichert**. Der Auftraggeber, also das Steuerungsboard, behält dabei stets ein **Veto-Recht**.

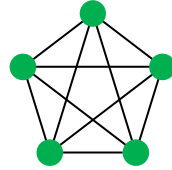




EmpowerTools

Tool 1: EmpowerMap (3.0)

Komplexe Herausforderungen meistern.



Die EmpowerMap 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...



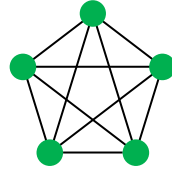
Checkpoints: (turnusmäßige Kontrollpunkte, kalendarisches Monitoring)

- ...
- ...
- ...



EmpowerMap (3.0)

Komplexe Herausforderungen meistern.



Wozu?



- Klarheit in unübersichtliche und komplexe Themen bekommen
- In der Prozessanalyse mittels BrownPaper identifizierte Schwachstellen bearbeiten und in Lösungen überführen
- 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 Zielösungen sind strukturiert und pragmatisch

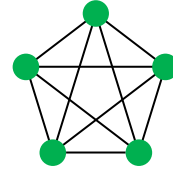
Was und wer wird benötigt?



- Material: EmpowerMap Vorlage (per Beamer oder Flipchart)
- Beteiligte aus verschiedenen Hierarchieebenen und betroffenen Bereichen
- Moderator und Schriftführer

EmpowerMap (3.0)

Komplexe Herausforderungen meistern.



Schritt für Schritt Anleitung:



- *Vorbereitung:*
 - Teilnehmereinladung, Material-Vorbereitung
- *Durchführung:*
 - Vorgehensweise erklären: zu einem Thema/Projekt werden alle Äußerungen der Gruppe dem entsprechenden Feld in der EmpowerMap notiert und zugeordnet
 - Problembeschreibung: Was stört?
 - Ziele: Wozu ist es gut?
 - Prinzipien definieren: Worauf kommt's an?
 - Milestones / Arbeitspakete: bedeutende inhaltliche Teilergebnisse
 - Umfeld: Wer macht was und ist wofür verantwortlich? (Owner - Leader - Teamer)
 - Thema präzisieren
 - Projektplan stellen

• *Nachbereitung:*

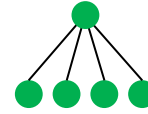
- Den agilen Projektplan strukturiert verfolgen
- Lösungen werden von den OLT-Themengruppen vorgestellt, getestet und später Umsetzung im Parlament verabschiedet

Erfolgsfaktoren:



- Beitragsautorität statt Hierarchie
- Keine Angst vor „großen Tieren“: Teams cross-hierarchisch & cross-funktional besetzen
- Wer A sagt, muss auch B sagen: Kultur und Struktur sind eins
- Zeittakt vs. Zeitbedarf – das reale Leben macht den Plan: agiles Projektmanagement
- Aus Erfahrung wird man klug: 80/20 testen statt „wissen“
- neutrale Moderation

Tool 2: PolisPrioListe & TaskMap (1.0)



Mit der Polis-Prio-Liste werden **alle wesentlichen Aktivitäten** mit projekthaftem Charakter **erfasst**.

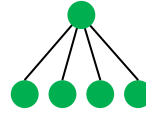
Dabei wird unterschieden, welche Projekte **agil** im cross-funktionalen und cross-hierarchischem Netzwerk zu erarbeiten sind (3.0) und welche Projekte durch klassisches **lineares** Vorgehen erarbeitet werden (2.0).

Das Leitprinzip dabei heißt: Die richtige Methode am richtigen Platz.

Agile global	Agile local	Linear global	Linear local
Thema:	Thema:	Thema: Department:	Thema: Department:
O: L: T:	O: L: T:	O: L: T:	O: L: T:
on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>
Thema:	Thema:	Thema: Department:	Thema: Department:
O: L: T:	O: L: T:	O: L: T:	O: L: T:
on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>	on hold <input type="checkbox"/> in progress <input type="checkbox"/> closed <input type="checkbox"/>

Polis-Prio-Liste - Überblick über alle Themen

PolisPrioListe & TaskMap (1.0)



Wozu?



- Volle Transparenz für Owner, Leader und Teamer
- Themen erfassen und qualifizieren
- Klare Übersicht der Verteilung von Themen, Personen und deren Bearbeitungsstand
- Beschreibung von Zukunftsthemen
- Mitarbeiter neu entdecken und Junge Talente finden

Was und wer wird benötigt?



- Klarheit über die Beitragsautorität vs. Hierarchie
- Empowerment der MA
- Polis-Prio-Liste digital oder an der Metaplanwand

Schritt für Schritt Anleitung:



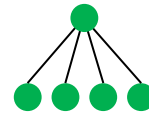
- Themen sammeln und priorisieren („Was steht an?“)
- Owner / Ergebnisverantwortlichen definieren
- Leader / Umsetzungsverantwortlichen definieren
- Teamer / Handlungskompetenz definieren
Teamer: Pioniere & Lotsen > fachliche & überfachliche Kompetenz
- Bearbeitungsstand notieren und aktuell halten

Erfolgsfaktoren:



- Bearbeitung von Themen die strategisch („Spitze“) und operativ („Basis“) richtungsweisend und zukunftssichernd sind
- high touch - low tech

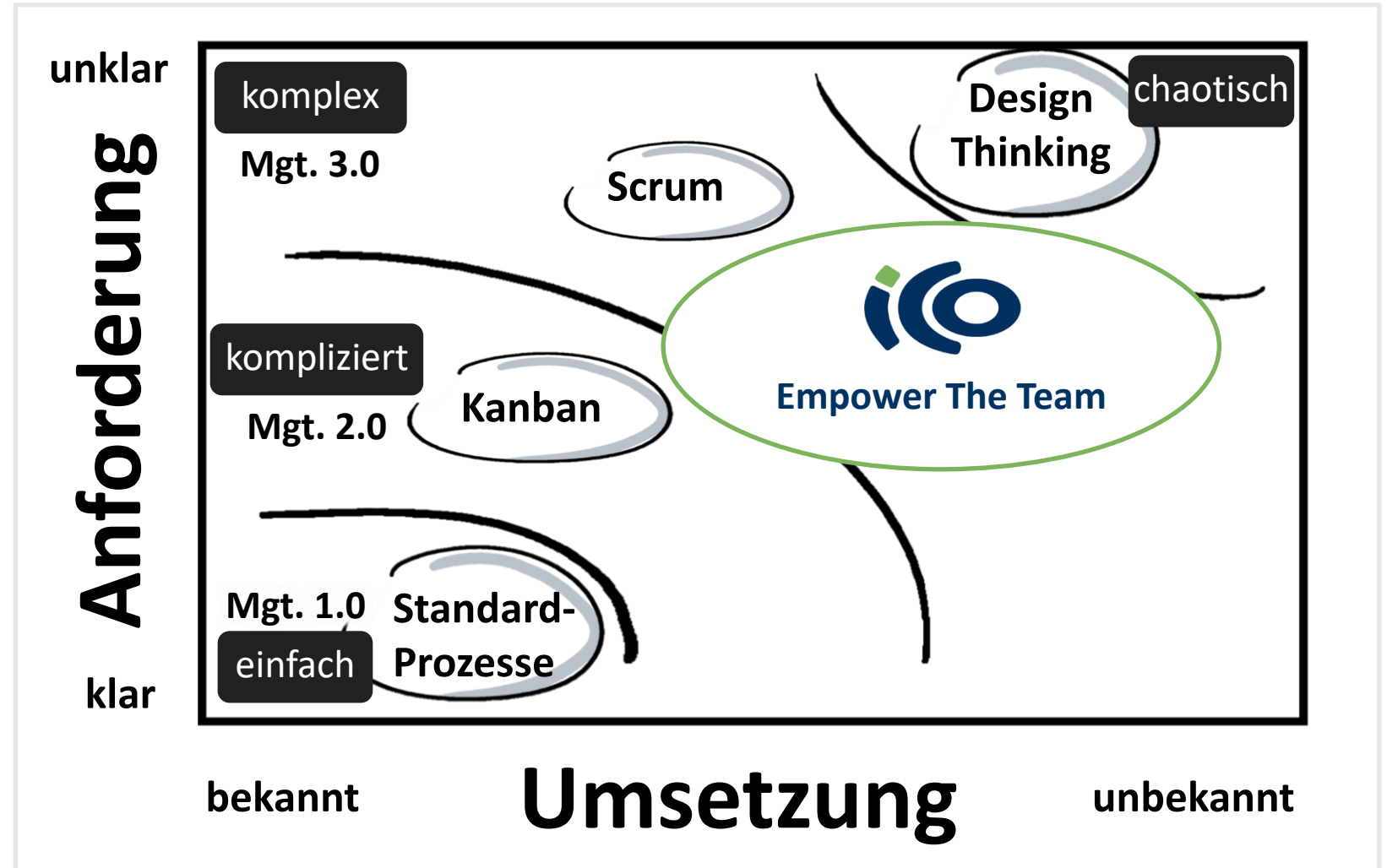
PolisPrioListe & TaskMap (1.0)



Die **TaskMap** (Stacey-Matrix) dient der ersten **Vorsortierung** aller Aufgabenstellungen. Sie unterscheidet nach einfachen, komplizierten, komplexen sowie chaotischen Aufgabenstellungen.

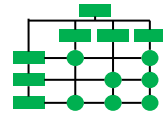
Je nach Zuordnung wird die Umsetzungsmethode gewählt.

Das Leitprinzip dabei heißt: So wenig Aufwand wie möglich. Also immer die schlankeste Methode, die auf ein Problem angewendet werden kann.



Tool 3: BrownPaper (2.0)

Wertschöpfungskette im Fokus



Das **BrownPaper** ist eine „high touch - low tech“ Methode, um hierarchieübergreifend und bereichsübergreifend komplexe Prozesse zu visualisieren und Probleme und deren Ursache zu identifizieren.



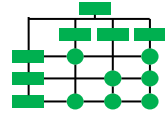
Verschiedene Rollenträger erstellen einen gemeinsamen Leistungsprozess:

Von rechts nach links:

- Monteur
- Kaufmännischer Leiter
- Werkstattmeister
- Vertrieb
- Buchführung
- Personal

BrownPaper (2.0)

Wertschöpfungskette im Fokus.

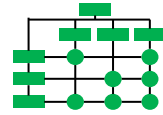


Erfolgsfaktoren

- Alle vom Prozess Betroffenen sind zu beteiligen und diskutieren gleichwertig mit
- Zielkonflikte und Kernfragen („DOs“ & „DON'Ts“) am Anfang klären
- Prozess als kundenorientierte Wertschöpfungskette betrachten
- neutraler Moderator mit stringenter Moderation
- Bewusstsein für „Merksätze für Veränderung“ und „Lösungsprinzipien“ schaffen

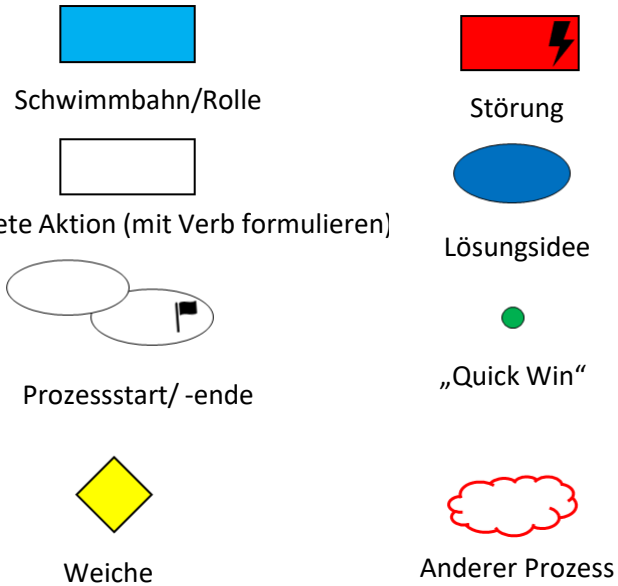
Tool 3: BrownPaper (2.0)

Wertschöpfungskette im Fokus

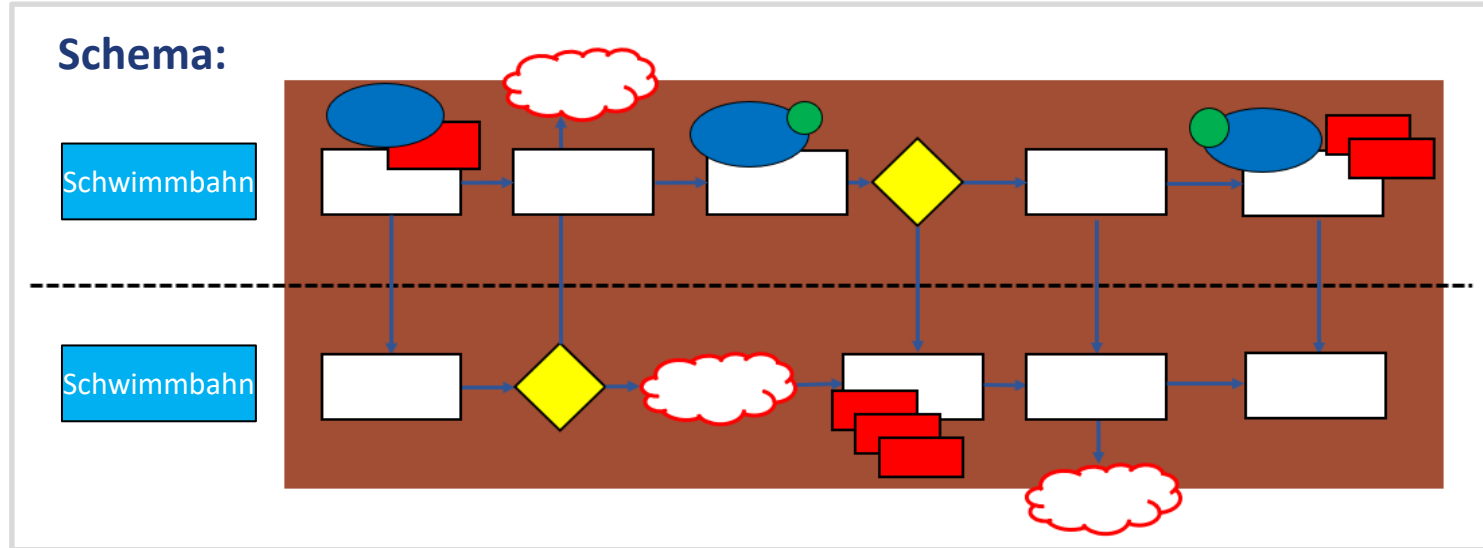


Das **BrownPaper** ist eine „high touch - low tech“ Methode, um hierarchieübergreifend und bereichsübergreifend komplexe Prozesse zu visualisieren und Probleme und deren Ursache zu identifizieren.

Legende:

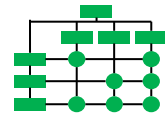


Schema:

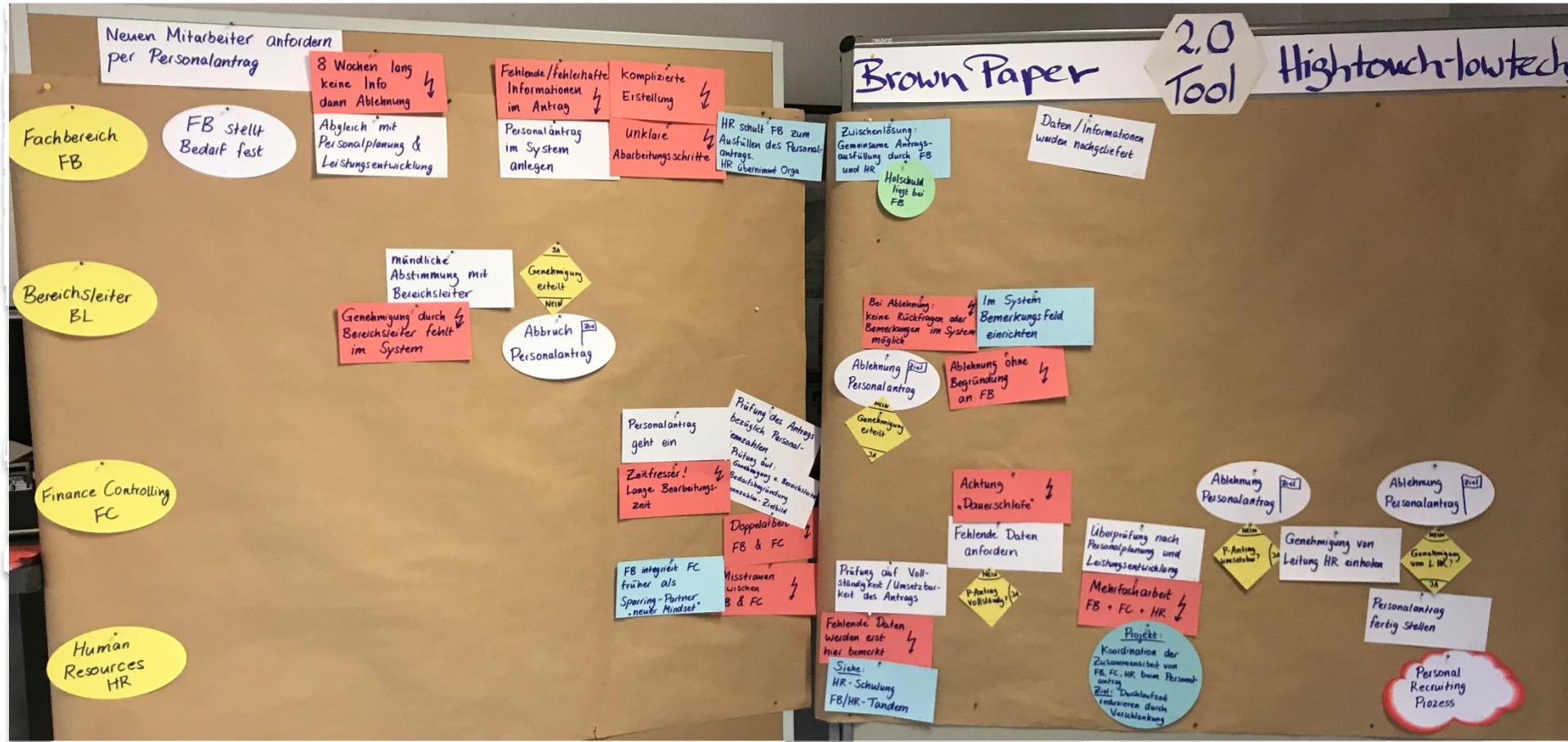


BrownPaper (2.0)

Wertschöpfungskette im Fokus.

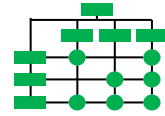


BrownPaper - reales Beispiel

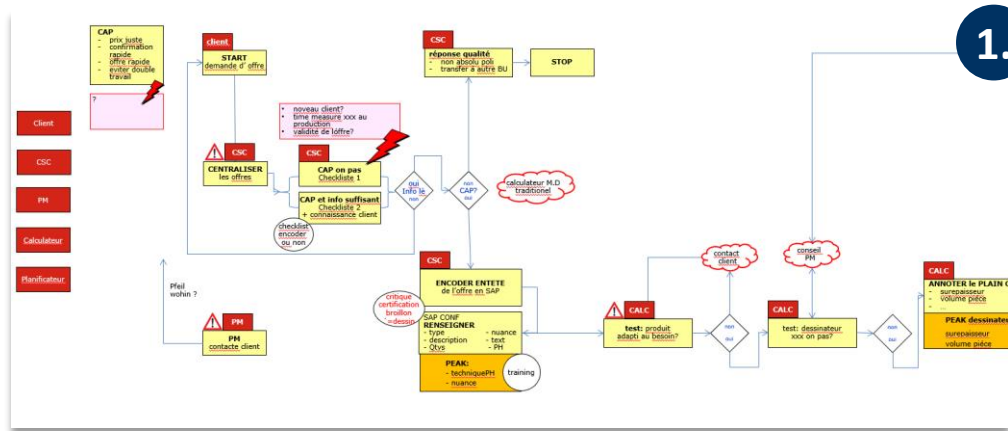


BrownPaper (2.0)

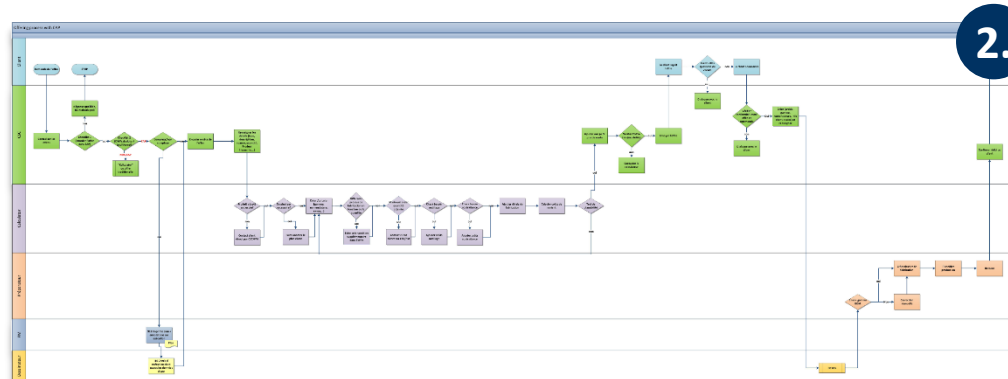
Wertschöpfungskette im Fokus.



Realer Beispielprozess digitalisiert



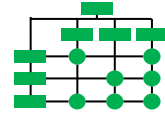
1. Prozess vor Optimierung



2. Prozess nach Optimierung mit BrownPaper Methode

BrownPaper (2.0)

Wertschöpfungskette im Fokus.



Wozu?

- IST-Zustand erfassen: Teilprozesse oder gesamte Wertschöpfungskette
- Erarbeitung von optimalen SOLL-Prozessen mit reduzierter Durchlaufzeit, Vermeidung von „Schwimmbahnen-PingPong“, Verantwortung an Tätigkeit koppeln
- Reduzierung von Komplexität durch Visualisierung
- Identifikation von Schnittstellen, Verantwortungen und Schwachstellen im Prozess
- Qualitative und quantitative Optimierung eines Prozesses (Prozessbeschleunigung und –verschlanung)

Was und wer wird benötigt?



- Material: BrownPaper, Moderationskarten, schwarze Stifte, Klebeband
- einige Metaplanwände oder eine ausreichend lange Wandfläche
- alle Prozessbeteiligten, bzw. 1-2 Stellvertreter (bevorzugt MA-Ebene) für jede Schwimmbahn
- Neutraler Moderator

Schritt für Schritt Anleitung:

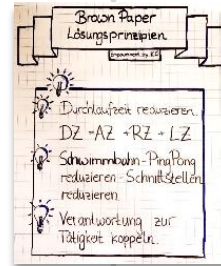


- *Vorbereitung:*
Einladung an Teilnehmer, Vorbereitung des Materials, Anfertigung der Legende, Merksätze u. Lösungsprinzipien
- *Durchführung:*
 - Definieren der Schwimmbahnen und des Start-/ Endpunktes der zu betrachtenden Wertschöpfungskette
 - IST-Zustand: Prozess Schritt für Schritt durchlaufen und entsprechend auf dem Brownpaper abbilden
 - Störungen identifizieren, ggf. Lösungsideen dazuschreiben (im besten Fall „quick wins“) bzw. Arbeitsgruppen für Themenbearbeitung nach OLT bilden
- *Nachbereitung:*
 - Alternativen für Störungen werden in OLT-Themengruppen erarbeitet, im Parlament vorgestellt, im Unternehmen getestet und später die Umsetzung verabschiedet
 - Optimierten SOLL-Prozess designen
 - Ggf. Rollen mit Verantwortungen, Schnittstellen und Stellvertretungen neu klären
 - Organigramm aktualisieren

Anleitungsprinzipien

Lösungsprinzipien:

- Durchlaufzeit reduzieren:
Durchlaufzeit (DZ) = Arbeitszeit (AZ)+Rüstzeit (RZ)+Liegezeit (LZ)
- Schwimmbahn-PingPong reduzieren – Schnittstellen reduzieren
- Verantwortung zur Tätigkeit koppeln



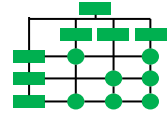
Merksätze für Veränderung:

- Viele Köche verderben den Brei.
- Den letzten beißen die Hunde.
- Der Teufel steckt im Detail.
- Wo sich das Problem zeigt, liegt nicht automatisch die Ursache.
- Kleine Ursache, große Wirkung.



BrownPaper (2.0)

DOs und DON'Ts der Moderation:



DOs



- Erst persönliche Einladung an Teilnehmer aus allen beteiligten Bereichen (MA + FKs, wenn nötig bzw. sinnvoll) um für das Thema zu werben, danach
- elektronische Einladung, Nutzen für Teilnehmer nennen
- Bedanken bei TN für Mitwirkungswille und „Rapport“ schaffen, ggf. mit WarmingUp
- Stringente Moderation:
 - „Methodischer Faden“
 - Berücksichtigung aller Sorgen und Ansichten
- Management 3.0 erklären → gleichwertige Beitragsautorität

DON'Ts



- „Krautfelder“ (auch kritische) zum Thema nicht ausladen
- keine fachliche Entscheidungen durch Moderator
 - Ideen und Beratung: ja
 - Entscheidung: nein
- nicht nur Chefs der Abteilung einladen
- nicht alleine moderieren



EmpowerNachhaltigkeit

SpiegelCoach

Werden Sie eine selbstlernende Organisation.

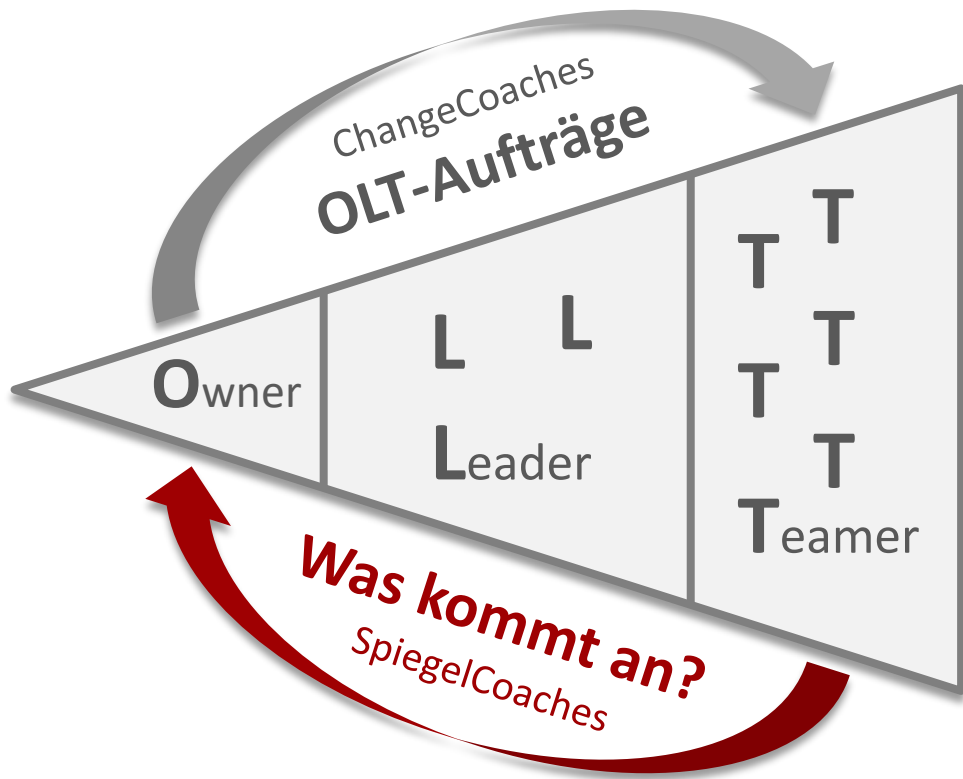
Spiegelfeedback ist ein Motor für Führungswirksamkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Innovation.

Dafür integrieren **SpiegelCoaches** die gesamte Organisation gezielt und effizient in einen Feedback- und Gestaltungsprozess, bündeln die Ergebnisse und spiegeln diese an die Spitze. Die Führungskräfte erfahren somit Motivlagen, Sorgen, Impulse und Hintergründe zu aktuellen Themen.



SpiegelCoaches

Motor für Führungswirksamkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Innovation



- ✓ Integriert die Organisation gezielt und effizient in einen Feedback- und Gestaltungsprozess
- ✓ Das Ohr bei den Mitarbeitern und am Puls der Zeit
- ✓ Überprüfung der Führungswirksamkeit anhand von aktuellen Kernthemen
- ✓ Authentische Rückmeldung aus Mitarbeiterhand

SpiegelCoach

Werden Sie eine selbstlernende Organisation.



Wozu?

- Das Ohr bei den Mitarbeitern und am Puls der Zeit
- Überprüfung der Führungswirksamkeit anhand von aktuellen Kernthemen
- Durch direktes Gespräch eine authentische Rückmeldung aus Mitarbeiterhand
- Problembewusste und zugleich lösungsorientierte Gesamtkultur, die nicht an Hierarchien und Abteilungen Halt machen, sondern diese verbindet in einer Vielzahl von Wertschöpfungsketten
- Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und berücksichtigt



Was benötigen die SpiegelCoaches?

- Know-How über qualifizierte Nachfragetechniken
- pragmatische Coaching Skills

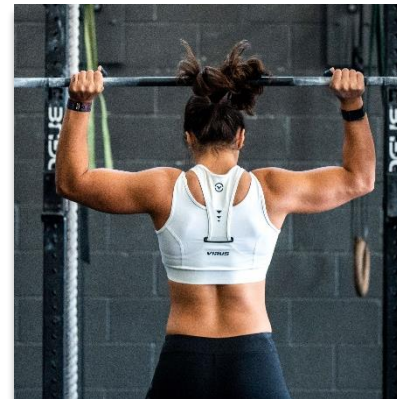
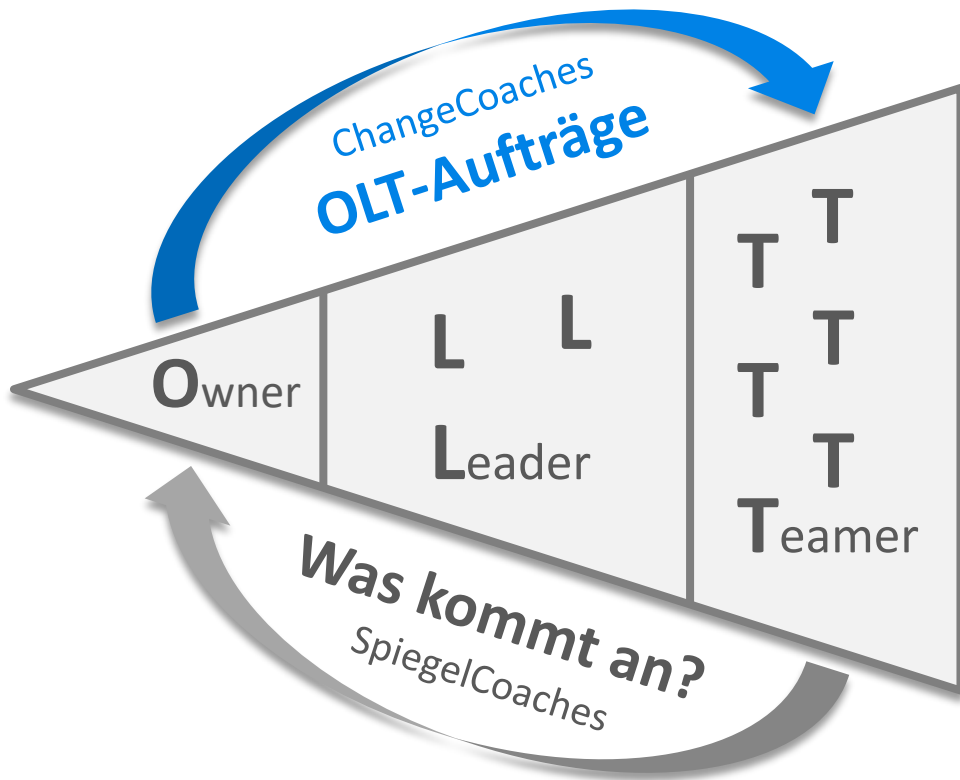


Erfolgsfaktoren

- Mensch-zu-Mensch Befragung
- keine IT-Gestützte Umfrage
- Einfache Fragetechniken und Dokumentationsvorlagen erlauben schnelle Befähigung von SpiegelCoaches – Basis ist der gesunde Menschenverstand und der wechselseitige Respekt.

ChangeCoach

Motor für Führungswirksamkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Innovation



- ✓ Durch **ChangeCoaches** werden Themen schnell und schlank aus eigener Kraft gestemmt.
- ✓ Durch gezielte Schulung in EmpowerSystem®-Methodik können Mitarbeiter ihres eigenes Glückes Schmied sein - und gestalten ihre Arbeitswelt mit eigener Expertise.
- ✓ Hohe Motivation und hohes Commitment entstehen.

ChangeCoach

Wozu?



- Ausbildung von **ChangeCoaches**, um unabhängig von Beratern und externen Kräften zu sein und die Dinge aus eigener Kraft zu stemmen.
- aktiviert Selbstheilungskräfte cross-funktional
- interne Coaches begleiten Change aus eigener Kraft
- schnell und kostengünstig
- hohe individuelle Anpassung an das Unternehmen

Was benötigen die ChangeCoaches?



- Know-How über Management 3.0 Tool „EmpowerMap“
- Know-How über Management 2.0 Tool: „BrownPaper“
- Know-How über Management 1.0 Tool: „PolisPrioListe“
- pragmatische Coaching Skills

Schritt für Schritt Anleitung:



- OLT-Themen werden mit Hilfe von SpiegelCoaches in der Abstimmung von der Basis mit der Spitze herausgefiltert.
- Themen werden an verantwortlichen Owner und intern ausgebildete ChangeCoaches übergeben.
- ChangeCoaches suchen sich Teamer und ggf. weitere Themenleader.
- Projektthemen werden mithilfe der EmpowerTools und der Agilen Parlementsstruktur bearbeitet und zur Reife geführt.

SpiegelCoach

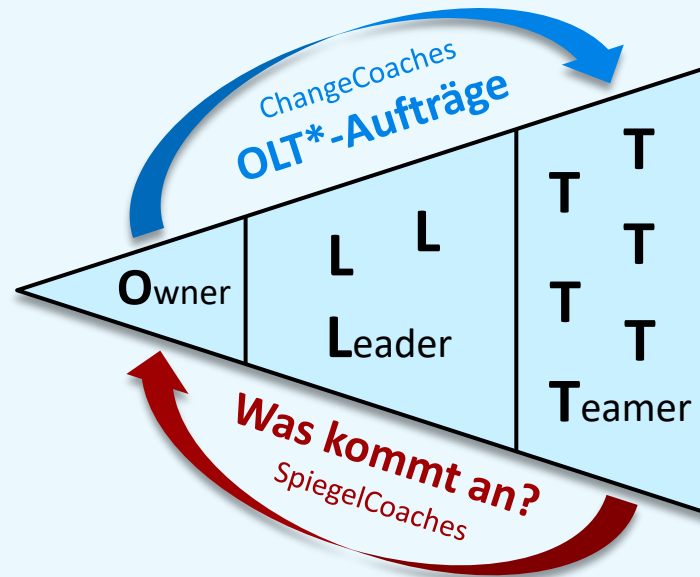
Werden Sie eine selbstlernende Organisation.



Schritt für Schritt Anleitung

1

Führung definiert Kernthemen und übergibt an OLT*-Projektteams



2

OLT-Projektteams erarbeiten und verproben neue Kernkompetenzen der Organisation

3

Mitarbeiter (Spiegel-Coaches) fragen Mitarbeiter nach den spürbaren Effekten

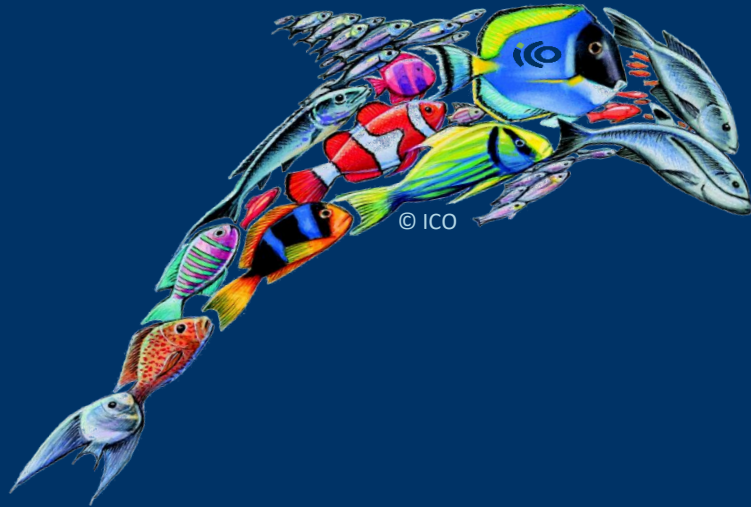
4

SpiegelCoaches bündeln Feedback und geben der Führung gezielt und konkret Rückmeldung der operativen Basis

5

Kernthemen können bewertet und nachjustiert werden. Die Führung erhält repräsentative Bewertungen ihrer Führungswirksamkeit.

* OLT: Owner/ Leader/ Teamer mit Fokus auf Wertschöpfungskette statt Silodenken



Über ICO

ICO - Leitbild

MISSION



Starke Impulse für Ihren Erfolg

Wir gestalten die Integration des Menschen in sein wirtschaftliches, soziales und natürliches Umfeld, um langfristige Stabilität und Wertschöpfung zu schaffen.

WERTE



Agilität | Augenhöhe | Klarheit | Konsequenz

Wir schätzen Menschen in ihrer Individualität und fördern Perspektivenwechsel mit dem Ziel wertschöpfender Gemeinschaft.

IDENTITÄT



Trusted Advisor

Wir sind für Sie ein wertschätzender und im Bedarfsfall auch kritischer Ratgeber und Wegbegleiter.

ICO - Fachgebiete

Schwarmintelligenz aktivieren.



Wir schaffen glückliche
Selbstbestimmte Menschen in
stabilen Organisationen.

Unsere Kompetenzfelder:

Change

Agilität

Kommunikation

Leadership

Persönlichkeit

Teams

ICO - Philosophie

Alles ist Teil eines größeren Ganzen

Seit unserer Gründung 1994 folgen wir bei ICO einem systemischen Beratungsansatz. Geistige Paten sind der Biologe Frederik Vester mit seinem kybernetischen Ansatz und der Soziologe Jürgen Habermas mit seiner These der neuen Unübersichtlichkeit, wonach wir ein System sektoraler Einzelinteressen geschaffen haben, in dem es für den Einzelnen immer schwieriger wird, das Gesamte im Blick zu haben; selbst wenn er gesamtheitlich denken und handeln will. Daher ist es uns wichtig, unternehmerisches Handeln im Gesamtzusammenhang abzubilden und die Menschen gruppenspezifisch wie themenbezogen zu verbinden.

Perspektivenwechsel

Ferner fühlen wir uns dem Physiker Nils Bohr wegen seiner Überzeugung verbunden: „Probleme kann man nicht mit den gleichen Denkweisen lösen, die in die Probleme geführt haben.“ Daher ist uns als Haltung und moderierte Methode der Perspektivenwechsel ein wichtiger Baustein.

Reflection in Action

Die Kompetenz, verschiedene Teile eines Systems zu verknüpfen, ist ebenso wichtig wie die Kompetenz im einzelnen Teil selbst. In der Förderung beider Kompetenzen betrachten wir die Natur mit ihrer inneren und äußeren Gestalt als wertvollen Lernpartner und Impulsgeber. Diesen Lernpartner nutzen wir mittels metaphorisch konzipierter Outdoor-Erfahrungen in moderierter Begegnung der menschlichen Natur mit der äußeren Umgebung.

Über den größten Teil der Menschheitsgeschichte hinweg wurden Themen wie Kooperation, Herausforderung und Gemeinschaft im konkret greifbaren Umfeld erlebt. Wir nutzen die archaische Erinnerung daran und die damit verknüpften Ressourcen und Lernstrategien durch Outdoor-Trainings, auch wenn wir mittlerweile maßgeblich in virtuellen Welten leben.



ICO ImpulseConsult Oberstdorf GmbH

Tel. +49 (0) 8321 87033
www.ico-oberstdorf.com
info@ico-oberstdorf.com

Im Wasen 16
D-87544 Blaichach