



# Fast & Lean by ICO Empowerment<sup>®</sup>

I Prinzipien, Konzepte und Tools

Erst einmal

# 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 unserer gemeinsamen Zeit ein wertvoller Begleiter auf Ihrem weiteren Weg sein werden.

**Ihr ICO Team**  
ICO ImpulseConsult GmbH

## Inhalt

<b>ICO Empowerment® - Übersicht</b>	<b>4</b>
<b>EmpowerPrinzipien</b>	
Schwarm und Linie im Wechsel	10
Pioniere und Lotsen kooperativ	12
Beitragsautorität vs. Hierarchie	14
<b>EmpowerKonzepte</b>	
Prinzipienzentriertes Gestalten	18
Verantwortung im Netzwerk OLT	20
Agile Parlamentsstruktur STI	22
<b>EmpowerTools</b>	
EmpowerMap (3.0)	28
PolisFührungsModell (1.0)	30
BrownPaper (2.0)	32
<b>EmpowerNachhaltigkeit</b>	
SpiegelCoach	38
ChangeCoach	40
<b>Über ICO</b>	<b>42</b>

# ICO Empowerment®

## 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  
... definierter Spielraum



### und nicht:

... delegierte Verantwortung  
... 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.“



### HIN ZU

„Machen lassen ist effizienter als selber machen.“

„Alle arbeiten für den Selbstwert von einem.“

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

# Roter Faden von ICO Empowerment®

## Nutzungshinweise:

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

1. Die **EmpowerPrinzipien** sind die Basis für das Verständnis der Methoden und Tools. Wir empfehlen, diese zu Beginn zu lesen und zu durchdenken. Sie schaffen den notwendigen Mindset für eine gelungene Umsetzung des Konzeptes.
2. Die **EmpowerKonzepte** definieren die Rollen im Zusammenspiel und beschreiben wie Rahmensetzung funktioniert und ist damit Voraussetzung für Verstehen und Umsetzung der Tools.
3. Die **EmpowerTools** können sowohl separat als auch im Zusammenspiel genutzt werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass alle Tools sinnvoll miteinander verknüpft die stärkste Wirkung im Sinne einer Kulturveränderung entfalten.

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 der Methode.



ERFOLGSFAKTOREN/NUTZEN der Methode.

**Los geht's!**

# ICO Empowerment®

## EmpowerPrinzipien:

1. Agilität ist nur die halbe Miete.
  - Schwarm & Linie im Wechsel
2. Mit 80/20 zur Exzellenz.
  - Pionier & Lotse kooperativ
3. Führung ohne Arroganz der Macht.
  - Beitragsautorität vs. Hierarchie

## EmpowerKonzepte:

1. Wie sich Teams selbst steuern.
  - Prinzipienzentriertes Gestalten
2. Wie man Schwarmintelligenz aktiviert.
  - Verantwortung im Netzwerk OLT
3. Wie man Change kulturell verankert.
  - Agile Parlamentsstruktur STI

## EmpowerTools:

1. Komplexe Herausforderungen meistern.
  - EmpowerMap (3.0)
2. Strategische Klarheit - Alle an einem Strang.
  - PolisFührungsModell (1.0)
3. Wertschöpfungskette im Fokus.
  - BrownPaper (2.0)

## EmpowerNachhaltigkeit:

- Werden Sie eine selbstlernende Organisation.
- Empower-Nachhaltigkeit

## 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

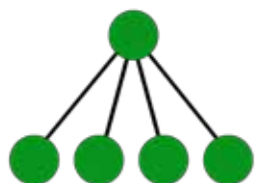
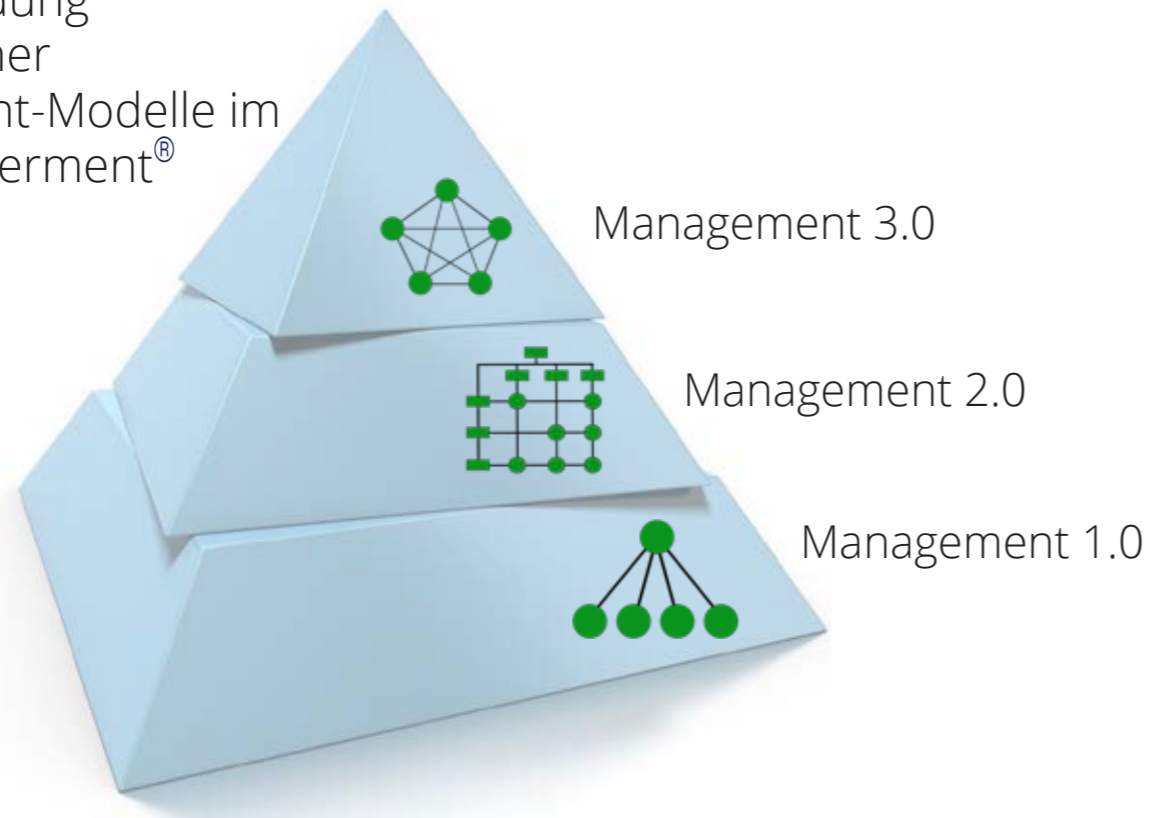
# | EmpowerPrinzipien



# Schwarm & Linie im Wechsel

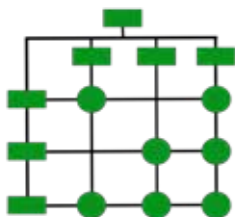
## Agilität ist nur die halbe Miete.

Unterscheidung verschiedener Management-Modelle im ICO Empowerment®



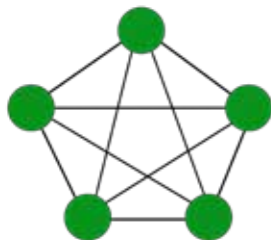
### Management 1.0

striktes Prinzip von Anweisung und Umsetzung  
→ Richtungsgebung und Leitplanken



### Management 2.0

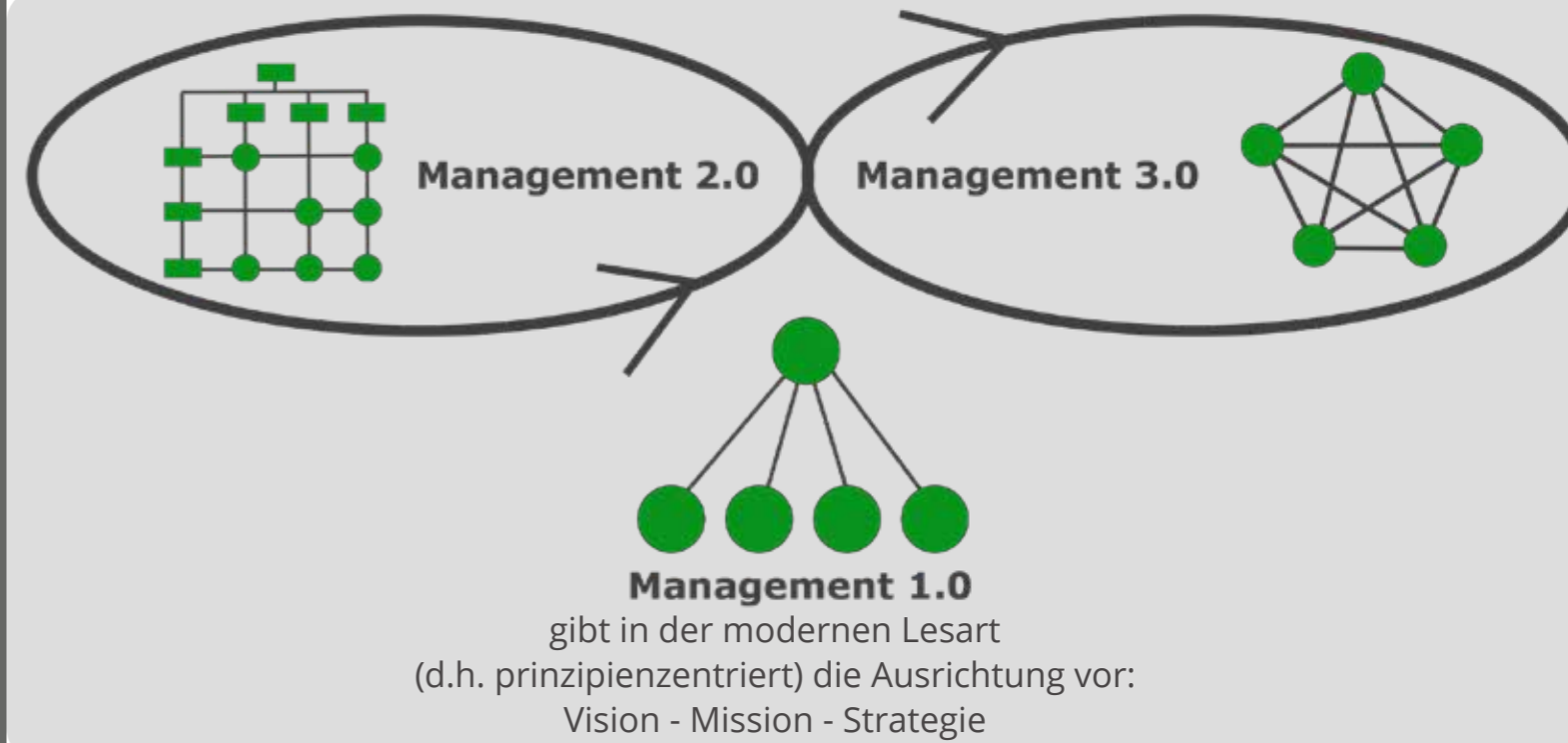
Arbeitsteilung in klaren Strukturen  
→ Effizienz und Wirtschaftlichkeit



### Management 3.0

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

## 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 Zuhören
- Diversity: verschiedene Perspektiven zulassen auf einer gleichwertigen Ebene



### Erfolgsfaktoren:

- Führungskraft muss Netzwerkmanagement erwerben
- Führungskraft muss das Wechselspiel zwischen Schwarm (3.0), Linie (2.0) und Weisung (1.0) beherrschen - ein sowohl als auch.
- Gute Bewertungskompetenz: „Was brauche ich jetzt, was benötige ich für den nächsten Schritt?“

# Pionier & Lotse kooperativ

Mit 80/20 zur Exzellenz.



## Pioniere

### Was leisten sie:

- Innovation
- Beweglichkeit

### Woran erkennt man sie:

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

### Wertestruktur:

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

## „Right Person - Right Place“



## Lotsen

### Was leisten sie:

- Routine
- Beständigkeit

### Woran erkennt man sie:

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

### Wertestruktur:

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

## Wozu Pionier-Lotsen-Typologie?

Personalressource in Bewahrertypen (Lotsen) und Veränderertypen (Pioniere) einteilen.

- Schnell und pragmatisch „Change-Agents“ identifizieren, die grundlegend, und besonders in schwierigen Situationen der Veränderung, Verantwortung übernehmen können
- „Innovative Problemlöseprofis“ im Unternehmen identifizieren und systematisch entwickeln
- „Strukturbewahrer“ identifizieren, würdigen und ihre stabilisierende Wirkung gezielt nutzen für die Absicherung der Transformation
- Die „Strukturbewahrer“ einladen, mit konstruktiv-kritischer Kommentierung aus inhaltlich guten Konzepten eskalationsfeste Konzepte zu machen
- Fazit: Kulturstiftende Wirkung wird durch die Verstetigung dieser Dynamik erzeugt. Durch wertschätzende Einbindung der Lotsen von Anfang an gelingt erhöhte kulturelle Akzeptanz für 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 kluge Inszenierung (siehe **Leader-Kompass** - Fragen Sie beim ICO-Team nach)

## Schritt für Schritt Anleitung:

- Change-Agents identifizieren  
Starte mit P und P/L-Typen
- Kulturbewahrer (Lotsen) identifizieren:  
L-Typen wertschätzen als Stabilisatoren und Feedbackgeber und so für den Change gewinnen und nutzen



# Beitragsautorität vs. Hierarchie

## Führen ohne Arroganz der Macht.



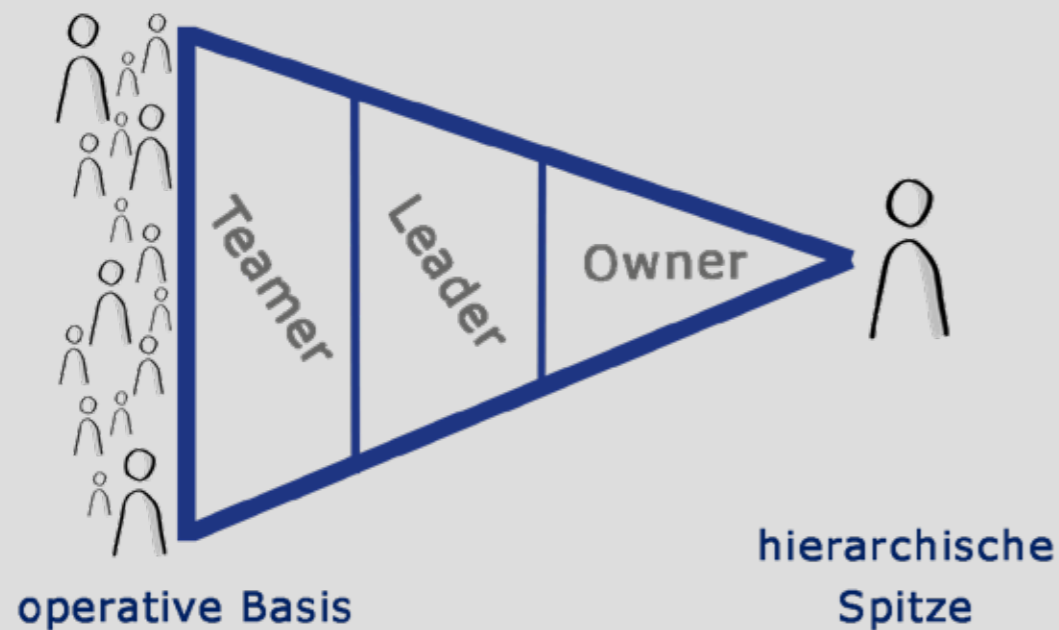
Die Darstellung der klassischen Hierarchie mit „Oben“ und „Unten“, wie in Organigrammen, suggeriert die Illusion eines Machtgefälles in Unternehmen.

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



### Wozu Beitragsautorität?



- Verdeutlichung der realen Autoritätsverteilung in Unternehmen zwischen Mitarbeitern und Führung aus soziologischer Sicht
- Mindset erhöht Selbstwirksamkeit aller Beteiligten
- Mindset führt zu kollektiver Problemlösekompetenz, denn vorhandene Expertisen von Führungskräften und Mitarbeitern werden zusammengeführt
- Führungskräfte werden von Mitarbeitern als operativ kompetent und unterstützend wahrgenommen
- Mitarbeiter werden von Chefs als strategisch leitend/führend mit Blick für den Unternehmenserfolg wahrgenommen



### 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.

### Was braucht es an Voraussetzungen?



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

# | EmpowerKonzepte



# Prinzipienzentriertes Gestalten

## Wie sich Teams selbst steuern.

**Prinzipien** sind verbindliche Rahmensetzungen für ein zielunterstützendes Verhalten.

Wichtig: Prinzipien stehen sinnvoll zwischen Floskeln und Handlungsanweisungen.



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.

**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!

# Verantwortung im Netzwerk

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 gehen.



## 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 (siehe S.18)
- 6) Benötigt werden die Rollen Owner - Leader - Teamer (siehe S. 25)

„Wer seinen Zielhafen nicht kennt, dem ist kein Wind der Richtige“

Lucius Annaeus Seneca



## 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)

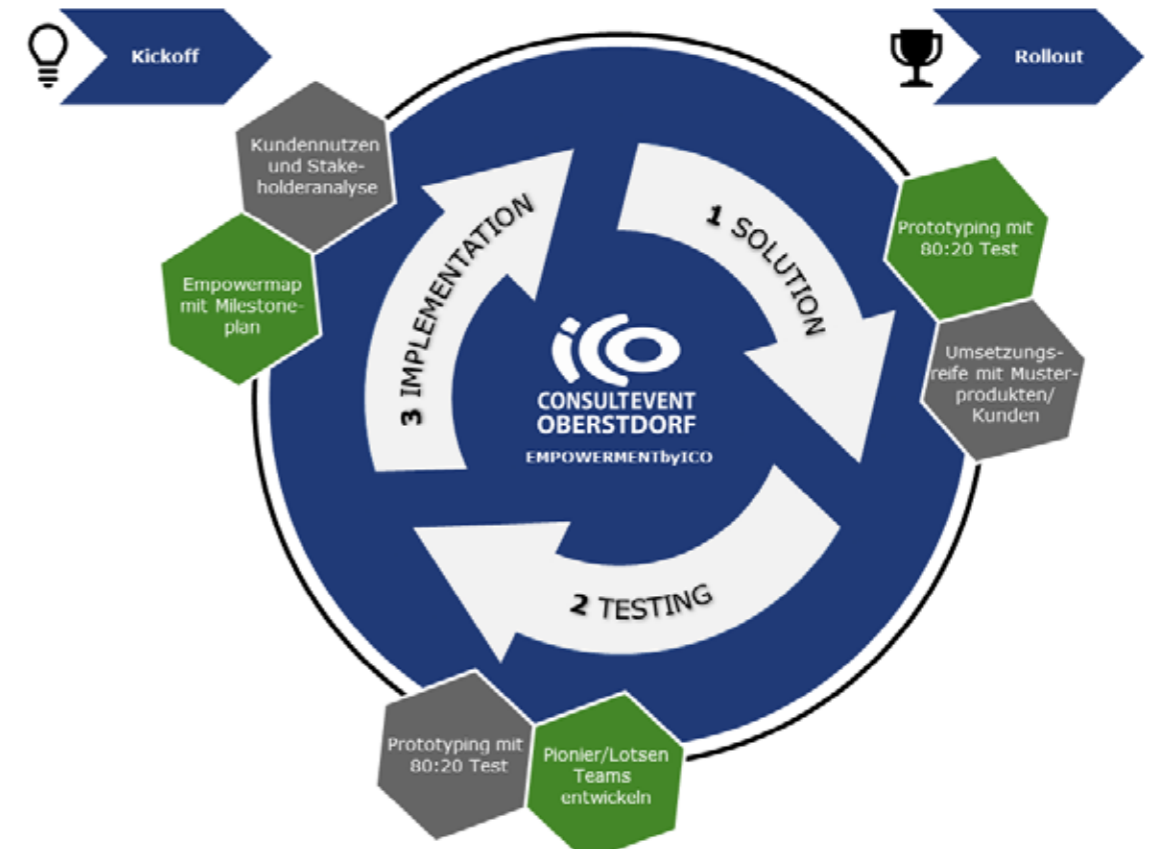
1. Haben die relevante Handlungskompetenz.
2. Arbeiten Mikro (Umsetzung) aus: entwickeln & testen Lösungen innerhalb des vorgegebenen Makro-Rahmens.
3. Querschnitt aller relevanten Abteilungen (cross-funktional) & Hierarchieebenen (cross-hierarchisch).

# Agile Parlamentsstruktur

## Solution - Testing- Implementation (STI)

### Wie man Change kulturell verankert.

„STI“ organisiert die Netzwerkstruktur auf einer Zeitachse, welche es ermöglicht, die OLT-Themengruppen step by step an Teilergebnissen arbeiten zu lassen und deren Erkenntnisse strukturiert in die Gemeinschaft zu tragen. 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 und Richtigkeit des Modells und zum anderen die kulturelle Akzeptanz gesichert. „STI“ bedeutet im Detail eine Themenbearbeitung in 3 Etappen: **Solution, Testing, Implementation**.



#### Schritt für Schritt zum Rollout mit dem STI-Modell:

- 1. Kickoff** mit OLT-Themengruppen: Workshop zu Mindset und Vorgehensweise von ICO Empowerment®
- 2. Solution:** Erarbeitung alternativer Lösungsansätze (Mikro) innerhalb eines festgelegten Ordnungsrahmens (siehe **Prinzipienzentriertes Gestalten** S. 22). 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

## 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.

### Fazit:

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

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.

*„Ask not what your country can do for you - Ask what you can do for your country“*

John F. Kennedy

### 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



# 3.0 EmpowerMap

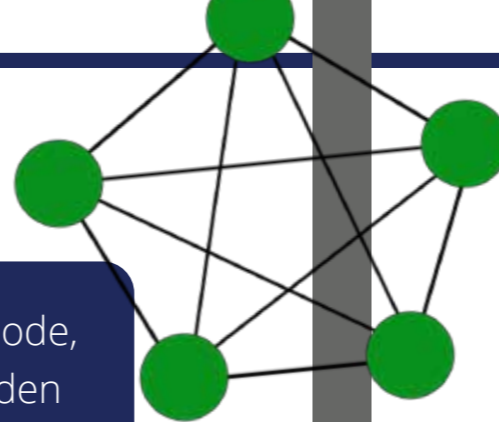
## Komplexe Herausforderungen meistern.

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.

<b>THEMA:</b> <b>Problembeschreibung:</b> (Was stört?)	
<b>Ziele:</b> (Wozu ist es gut?) 	<b>Prinzipien:</b> (Worauf kommt es an?) 
<b>Lösungsansätze:</b> (Was kann helfen?) 	<b>Umfeld:</b> (Wer macht was und ist wofür verantwortlich?) Owner: (Ergebnisverantwortung) Leader: (Umsetzungsverantwortung) Teamer: (Umsetzung) 
<b>Milestones:</b> (bedeutende inhaltliche Teilergebnisse) 	<b>Checkpoint:</b> (turnusmäßige Kontrollpunkte) 

### Wozu?

- Klarheit in unübersichtliche und komplexe Themen bekommen
- In der Prozessanalyse mittels BrownPaper (siehe S. 36) 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 Ziel
- Lösungen 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

### Schritt für Schritt Anleitung:

- *Vorbereitung:*  
Teilnehmereinladung, Material-Vorbereitung
- *Durchführung:*
  - › Vorgehensweise den Teilnehmern erklären, zu einem Thema/Projekt werden alle Äußerungen der Gruppe dem entsprechenden Feld in der EmpowerMap zugeordnet und notiert
  - › Thema konkretisieren
  - › Problembeschreibung: Was stört?
  - › Ziele: Wozu ist es gut?
  - › Prinzipien definieren
  - › Milestones / Arbeitspakete: bedeutende inhaltliche Teilergebnisse
  - › Umfeld: Wer macht was und ist wofür verantwortlich? (Owner - Leader - Teamer)
  - › Meilensteine mit Checkpoints versehen und in einen agilen Projektplan stellen
- *Nachbereitung:*
  - › Den agilen Projektplan strukturiert verfolgen
  - › Lösungen werden von den OLT-Themengruppen vorgestellt, getestet und später Umsetzung im Parlament verabschiedet



### Erfolgsfaktoren:

- Führung von Basis: 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 Leben macht den Plan: agiles Projektmanagement
- Aus Erfahrung wird man klug: 80/20 testen statt „wissen“
- neutrale Moderatoren mit stringenter Moderation



# 1.0 PolisFührungsModell

## Strategische Klarheit - Alle an einem Strang.

**Das PolisFührungsModell** ist ein gemeinsames Führungskonzept mit Rahmensetzung, Strategie und Spielregeln für die Zusammenarbeit in der Führung. Es umfasst überdies die Beschreibung der Themen (**PolisPrioListe**), die vom Führungskreis zu Projekten verabschiedet wurden. Zugehörige Owner, Leader und Teamer sowie der Bearbeitungsstand sind übersichtlich dargestellt.

### PolisFührungsModell:

... ist für Führungskräfte.

Prinzip	Was vereinbaren wir ...
1 <b>Politik:</b> Taktik vs. Strategie	
2 <b>Hierarchie:</b> Gutsherr vs. Gutsverwalter	
3 <b>Management-Konzepte:</b> Linie vs. Netzwerk	
4 <b>Persönliche Entwicklung</b> Flexibilität in Management-Konzepten vs. Persönliche Präferenz  Feedback offen/direkt vs. Feedback anonym	
5 <b>Praktisches Management</b>	

#### Wozu?

- Führungsverständnis von Mgt. 2.0 und Mgt. 3.0 in ein gemeinsames Gesamtbild bringen
- Beschreibungen und Vereinbarungen zu den 5 Prinzipien klar strukturieren
- Übersicht über konkrete Umsetzungsregelungen für Punkte 1-4 schaffen



### PolisPrioListe:

Thema	Owner	Leader	Teamer
1) Telephone System	Mr. Building Owner	Mr. Architect	Mr. Craftsman
2) Service Opt.			
3) Parking Order			
4) ...			

... ist für alle Mitarbeiter.

#### Wozu?

- Volle Transparenz für Owner, Leader und Teamer
- Klare Übersicht und Kommunikation der Verteilung von Themen auf Personen und deren Bearbeitungsstand
- Gemeinsame Periodisierung und Ausrichtung zu finden
- Beschreibung von Zukunftsthemen
- Gemeinschaftsfördernd
- Mitarbeiter neu entdecken und Junge Talente finden



#### Was und wer wird benötigt?

- Klarheit über die Beitragsautorität vs. Hierarchie (siehe S. 18)
- Empowerment der MA (siehe S. 8 ff.)
- PolisPrioListe digital oder an der Metaplanwand



#### Schritt für Schritt Anleitung:

1. Themen sammeln und priorisieren („Was steht an?“)
2. Owner / Ergebnisverantwortlichen definieren
3. Leader / Umsetzungsverantwortlichen definieren
4. Teamer / Handlungskompetenz definieren  
Teamer: Pioniere & Lotsen > fachliche & überfachliche Kompetenz (siehe S.16)
5. Bearbeitungsstand notieren und aktuell halten



#### Erfolgsfaktoren:

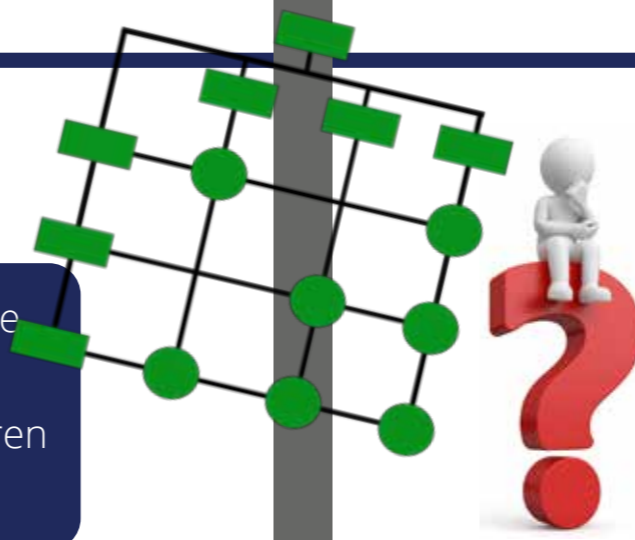
- Bearbeitung von Themen die strategisch („Spitze“) und operativ („Basis“) richtungsweisend und zukunftsichernd sind
- hig touch - low tech



# 2.0 BrownPaper

## 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.



### Wozu?

- IST-Zustand von Prozessen erfassen: Teilprozesse oder gesamte Wertschöpfungskette
- Erarbeitung von optimalen SOLL-Prozessen mit reduzierter Durchlaufzeit, Vermeidung von Schwimmbahnen-PingPong, Verantwortung an Tätigkeit koppeln (siehe **Lösungsprinzipien** S. 38)
- Reduzierung von Komplexität durch Visualisierung
- Identifikation von Schnittstellen, Verantwortungen und Schwachstellen im Prozess
- Qualitative und quantitative Optimierung eines Prozesses (Prozessbeschleunigung und -verschlankeung)

### 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:

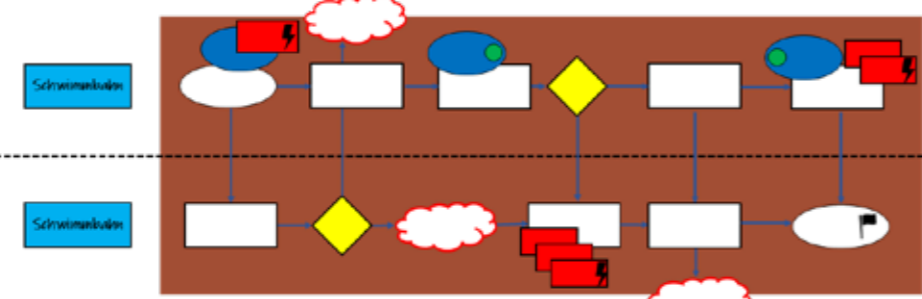
- **Vorbereitung:**
  - Einladung an Teilnehmer, Vorbereitung des Materials, Anfertigung der Legende, Merksätze u. Lösungsprinzipien (siehe S. 38)
- **Durchführung:**
  - › Definieren der Schwimmbahnen und des Start-/ Endpunktes der zu betrachtenden Wertschöpfungskette
  - › IST-Zustand: Prozess Schritt 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



### Legende:



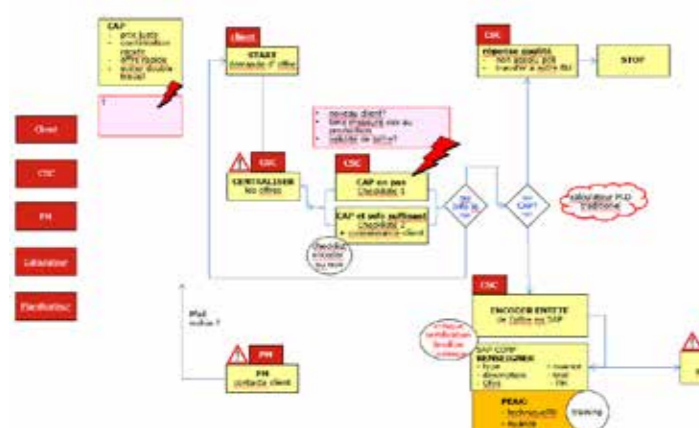
### BrownPaper - Schema



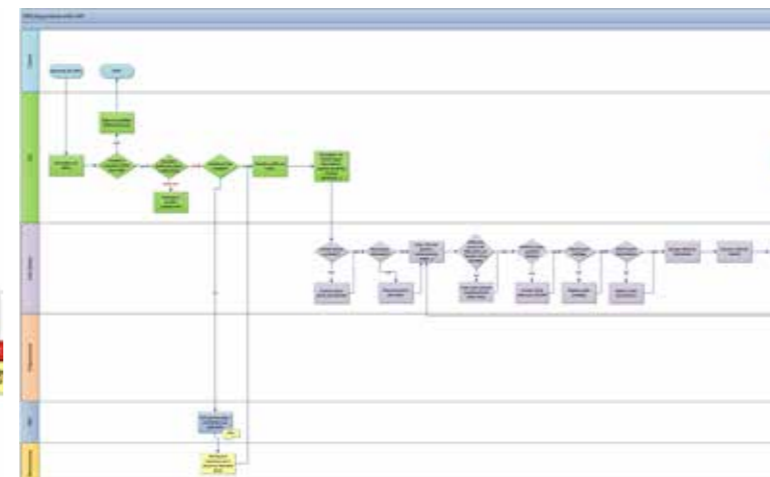
### BrownPaper - reales Beispiel



### BrownPaper IST-Prozess (digitalisiert)



### BrownPaper SOLL-Prozess (digitalisiert)



# 2.0 BrownPaper



## 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

**Brown Paper Merksätze für Veränderung**  
Empowerment by ICO

- ! 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.

**Brown Paper Lösungsprinzipien**  
Empowerment by ICO

- 💡 Durchlaufzeit reduzieren.  
 $DZ = AZ + RZ + LZ$
- 💡 Schwimmbahn-PingPong reduzieren - Schnittstellen reduzieren.
- 💡 Verantwortung zur Tätigkeit koppeln.

## DOs und DON'Ts der Moderation:

### DOs

- Einladung:
  1. Erst persönliche Einladung an Teilnehmer aus allen beteiligten Bereichen (MA + FKs, wenn nötig bzw. sinnvoll) um für das Thema zu werben, danach
  2. elektronische Einladung  
→ Gewinn für eingeladene TN benennen
- Bedanken bei TN für Mitwirkungswille und „Rapport“ schaffen, ggf. mit WarmingUp
- Stringente Moderation:
  1. „Methodischer Faden“
  2. Berücksichtigung aller Sorgen und Ansichten
- Management 3.0 erklären → gleichwertige Beitragsautorität (siehe S.14 & 18)



DOs

### DON'Ts

- „Krafffelder“ (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



DON'Ts

# | 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.



### 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

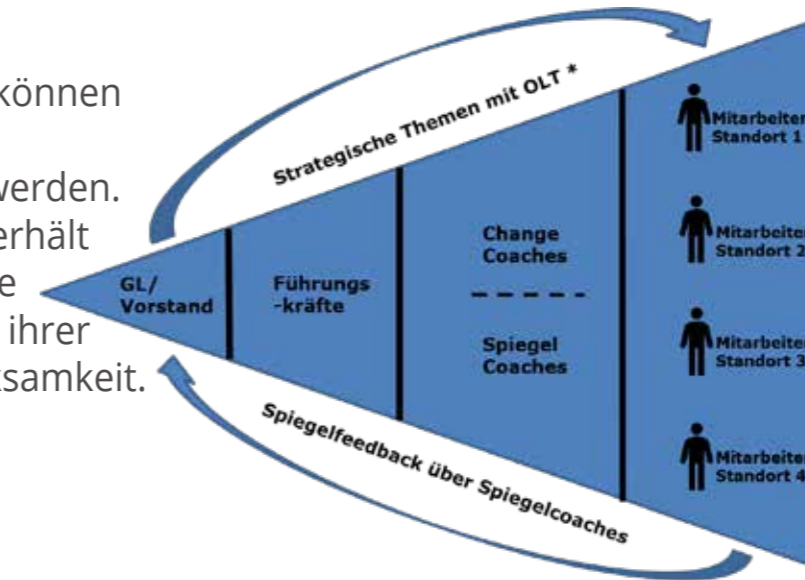
- Mensch-zu-Mensch Befragung
- keine IT-Gestützte Umfrage
- Einfache Fragetechniken und Dokumentationsvorlagen erlauben schnelle Befähigung von SpiegelCoaches – Basis ist der gesunde Menschenverstand und der wechselseitige Respekt.



### Schritt für Schritt Anleitung:

1. Führung definiert Kernthemen und übergibt an OLT-Projektteams.

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



2. OLT-Projektteams erarbeiten und verproben neue Kernkompetenzen der Organisation.

3. Mitarbeiter (SpiegelCoaches) fragen Mitarbeiter nach den spürbaren Effekten.

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

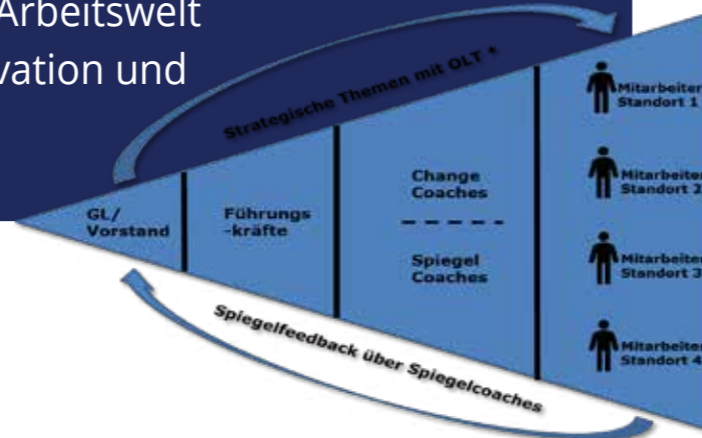
### SpiegelCoach Fragebogen:

5	Wie attraktiv finden Sie unsere VD für Talente? (Bewerber: und/ oder junge Mitarbeiter)	An welchen konkreten Themen wird dies festgemacht?	Falls unzufrieden: Was wären konkrete Wünsche und Anregungen?
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

1. Wie bewerten Sie das Thema „XYZ“?
2. An welchen konkreten Themen machen Sie dies fest?
3. Falls unzufrieden: Was wären konkrete Wünsche und Anregungen?

# ChangeCoach

Durch **Change Coaches** werden Themen schnell und schlank aus eigener Kraft gestemmt. Mitarbeiter sind ihres eigenes Glückes Schmied - gestalten ihre Arbeitswelt mit eigener Expertise. Hohe Motivation und hohes Commitment entsteht.



## 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:



1. OLT-Themen werden mit Hilfe von SpiegelCoaches in der Abstimmung von der Basis mit der Spitze herausgefiltert.
2. Themen werden an verantwortlichen Owner und intern ausgebildete ChangeCoaches übergeben.
3. ChangeCoaches suchen sich Teamer und ggf. weitere Themenleader.
4. Projektthemen werden mithilfe der EmpowerTools und der Agilen Parlamentsstruktur (siehe S. 26 ff.) bearbeitet und zur Reife geführt.

# Unsere 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 gruppendynamisch 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.

Wir schaffen

# Agilität, Stabilität und Klarheit!

# | Unsere Fachgebiete

Schwarmintelligenz aktivieren.



## | Unser Leitbild

### MISSION

### WERTE

### IDENTITÄT



**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..



**Agilität**  
Augenhöhe | Klarheit | Konsequenz

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



**Trusted Advisor**

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

Wir schaffen glückliche, selbstbestimmte Menschen in stabilen Organisationen.

### Unsere Kompetenzfelder:

#### Change



#### Agilität



#### Kommunikation



#### Leadership



#### Teams



#### Persönlichkeit



#### Azubis



Interesse an ...



... souverän sein unter Druck?



... vernetztem Arbeiten im Team?

**oder**



... kompetenten Azubis?

IHRE ANSPRECHPARTNERIN:

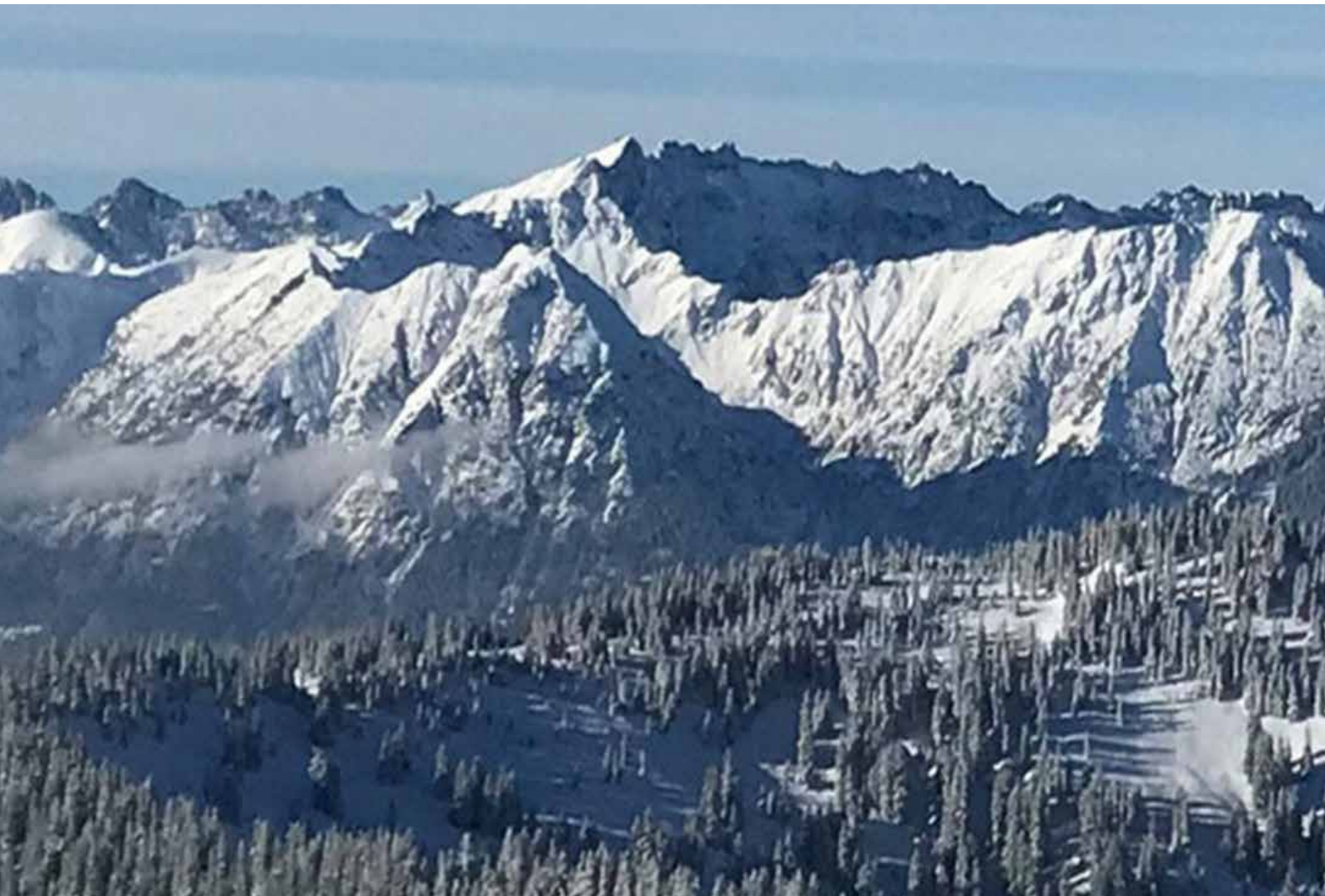


**Claudia Heil**

Senior Consultant und Leiterin ICO Consult  
claudia.heil@ico-impulseconsult.de  
+49 (0) 8321 87033

Wir wünschen

**Viel Erfolg!**



Tel. +49 (0) 8321 87033  
[www.ico-impulseconsult.de](http://www.ico-impulseconsult.de)  
[info@ico-impulseconsult.de](mailto:info@ico-impulseconsult.de)

Im Wasen 16  
D-87544 Blaichach

