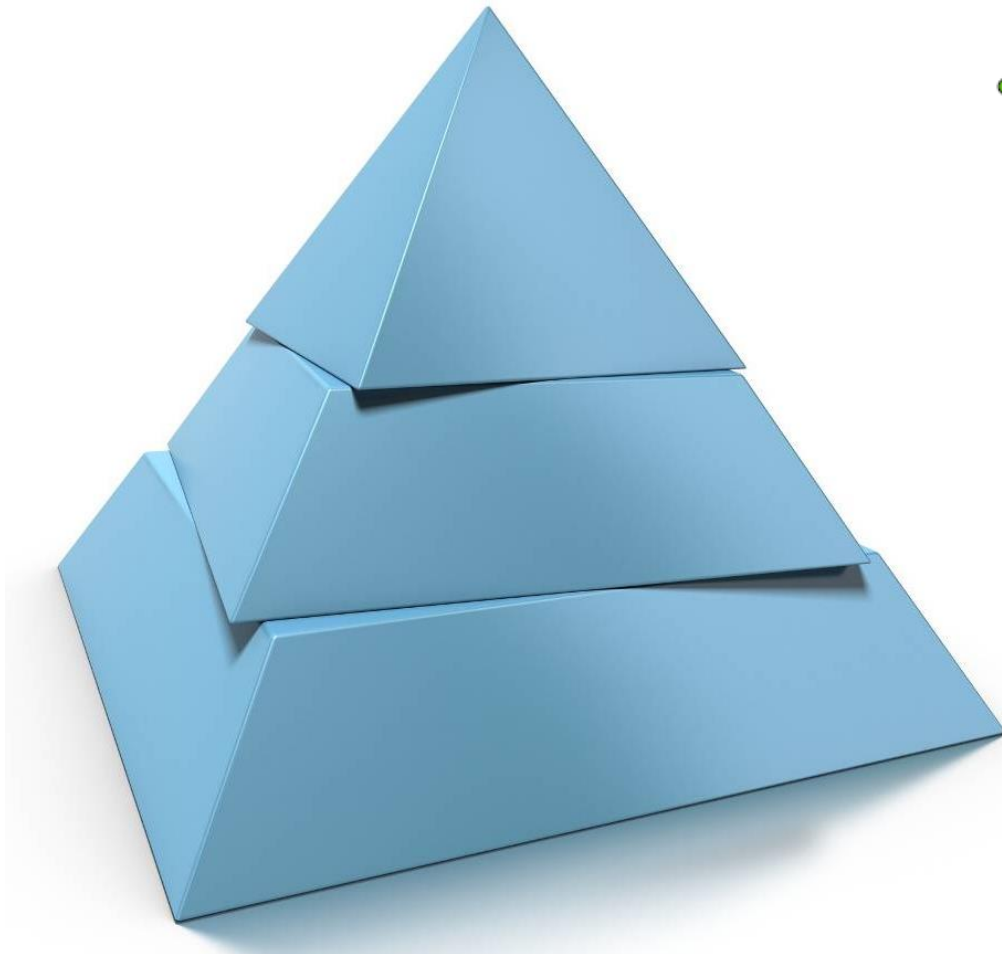


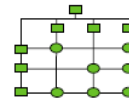
**Schwarmintelligenz aktivieren**



## 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

# Regelwerk Scrum

Ken Schwaber und Jeff Sutherland

Scrum (engl.) = Gedränge, Haufen

## Rugby-Metapher

Das Angeordnete Gedränge (englisch **scrum**) ist in verschiedenen Varianten des Rugbysports die Standardsituation, um das Spiel nach kleineren Regelverstößen, einem unerlaubten Vorwärtsspielen des Balles oder nach einem Aus (nur im **Rugby League**) neu zu starten.



## Drei Säulen von Scrum

- Transparenz
- Überprüfung [Inspection]
- Anpassung [Adaptation]

## Scrum Ereignisse

- Sprint Planning
- Sprint
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive

## Scrum Rollen im Scrum Team

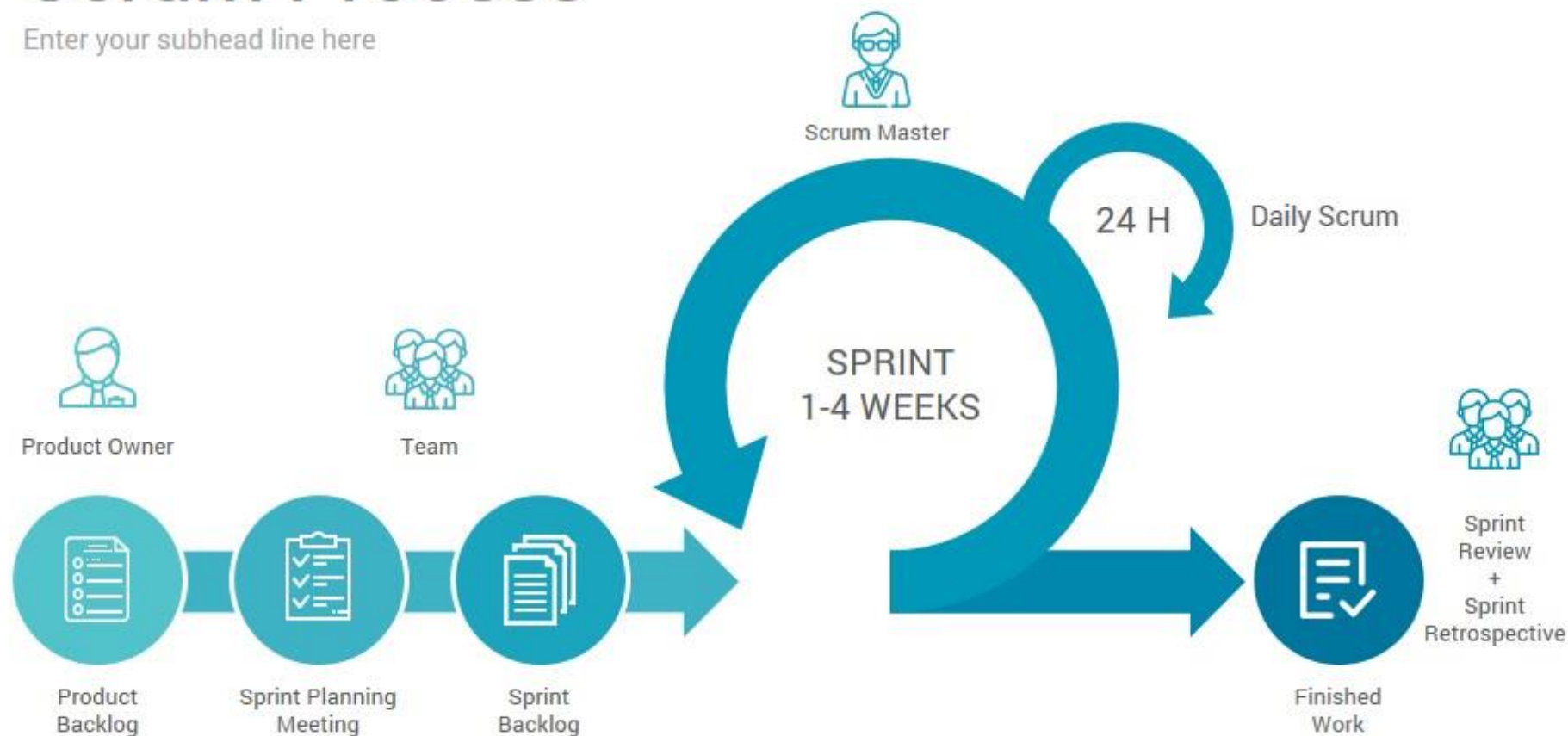
- Product Owner
- Development Team
- Scrum Master

## Scrum Artefakte

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Inkrement

# Scrum Process

Enter your subhead line here



## Produkt Backlog zum Produkt: „ICO“ mit Zauberstift geschrieben

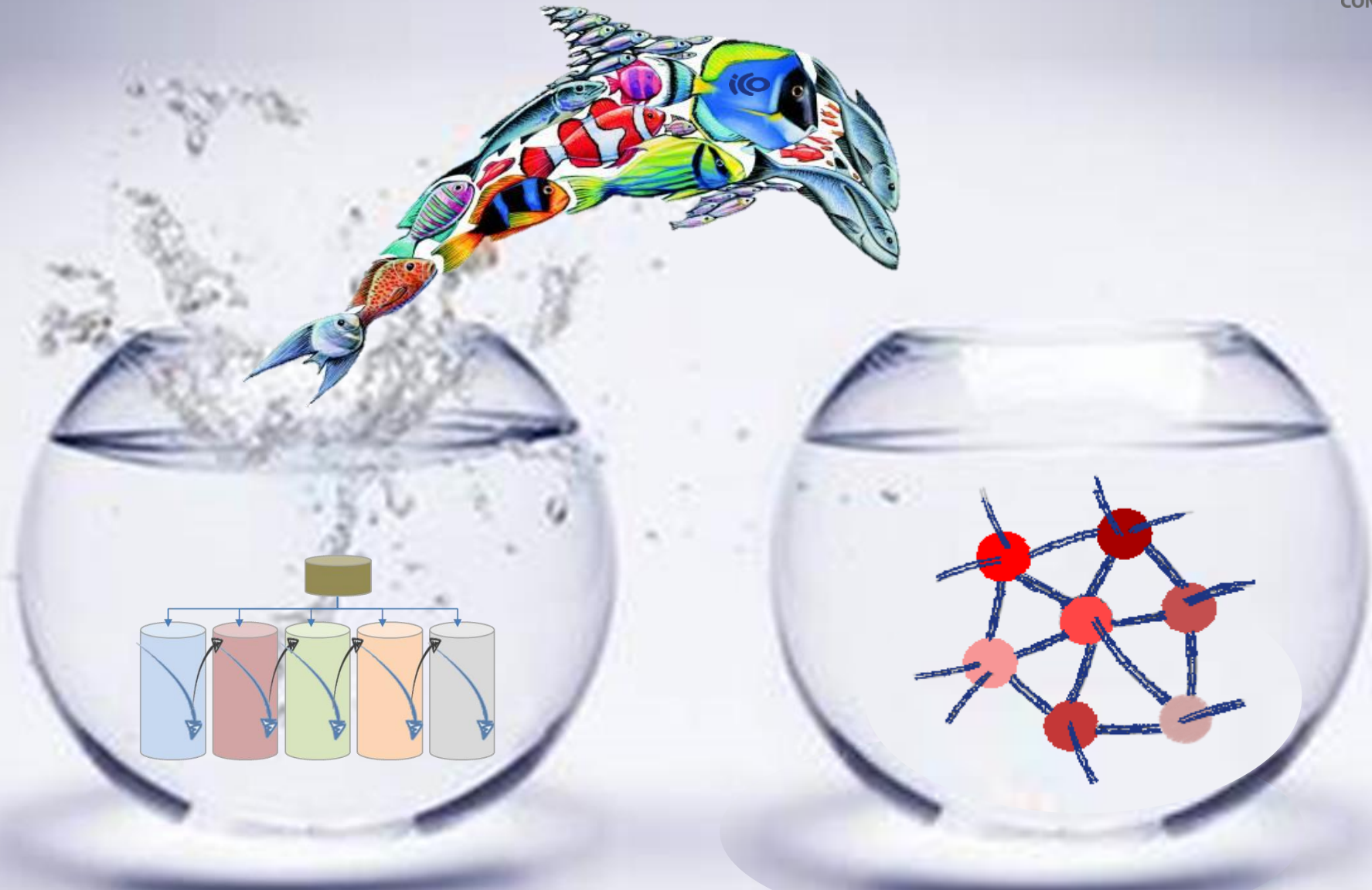
- „C“ schreiben ist getestet
- „I“ steht sauber geschrieben
- „I“ schreiben ist getestet
- „O“ steht sauber geschrieben
- „O“ schreiben ist getestet
- Stift in Halterung sinnvoll verbaut
- Stift Handhabung ohne Deckel getestet
- „C“ steht sauber geschrieben
- Stift Handhabung mit Deckel getestet
- Papier fest am Boden geklebt

### Ereignisse

- Maximal Sprints mit jeweils 5 Minuten
- Sprint Planning
- Review
- Retrospektive

### Artefakte:

- Produkt Backlog (Produkt Owner verantwortlich)
- Sprint Backlog (Development Team verantwortlich)
- Inkrement (Done nach jedem Sprint)



**Schwarmintelligenz aktivieren**

# Was bedeutet stabil-agil im Change zu sein ?



**Management  
1.0 & 2.0**

Regeln und Prozesse

Quantitative Ziele

Feste Abläufe

Silostruktur



**Management  
3.0**

&

**Leadership  
4.0**

Rahmen und Prinzipien

Qualitative Ziele 80:20

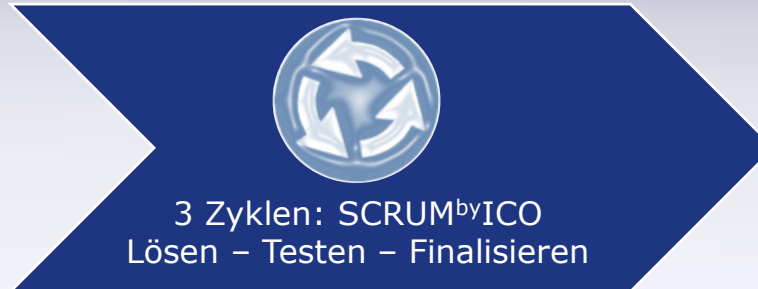
Agile Meilensteine

crossfunktional/ crosshierarchisch

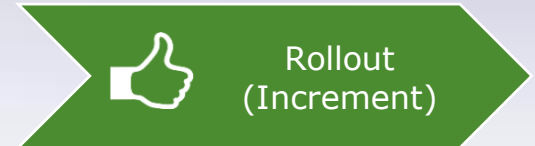
## Ablauf:



- Problemstellung und Lösungsthemen crossfunktional/ - hierarchisch definieren
- Agile Projektstruktur festlegen mit Themen priorisieren und Fahrplan
- Mindset- und Methodenschulung



- Lösungen praxisreif entwickeln - agil, stringent, iterativ
- Testverfahren mit Nutzenerwartung beschreiben
- Klare Rollen und turnusmäßige Abstimmung im Steuerungsteam („Parlament“ aller Projektbeteiligten)
- Kollektivintelligenz aktivieren und Akzeptanz sicherstellen



- Multiplikatoren mit Gesamtblick (aus den Projektgruppen) tragen das Neue systematisch in die Breite
- Transformationale Führung mit Dialog-Format sichert Mindset-Change, Methodensicherheit und kulturelle Verankerung

## Rollen:

### Steuerungsteam :

alle Beteiligten crossfunktional/ crosshierarchisch



**Users & Stakeholders**  
Give sens and direction:  
Werden turnusmäßig eingebunden



**Product Owner**  
Responsible:  
Verantwortung für Ziele,  
Rahmensetzung und Ergebnis



**Leader / Scrum Master**  
Get things done:  
Verantwortung für Um-  
setzung und Dokumentation



**Teamer**  
Doing:  
Kompetente und kreative  
Experten fürs Thema

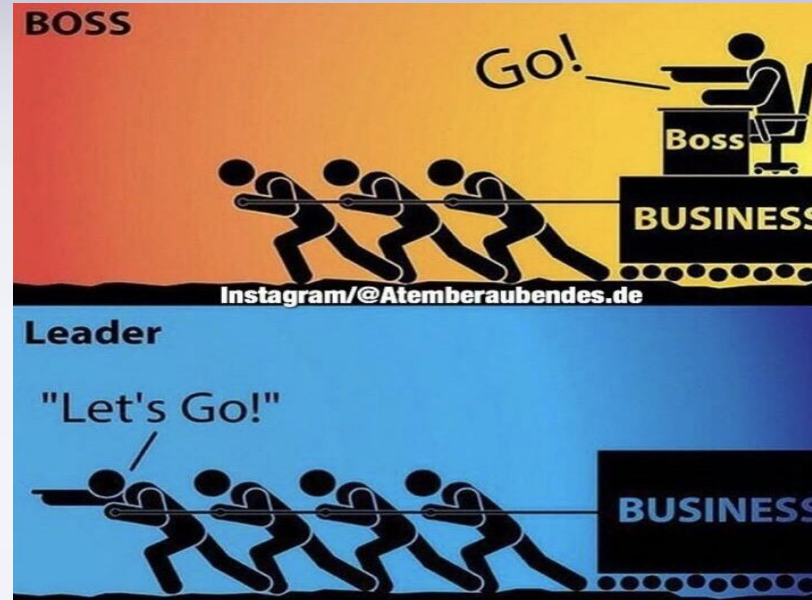


**Coach**  
Help to help yourself:  
sichert Mindset-, Methoden-  
und Moderations-Knowhow





# BAD NEWS for bosses: „you have to go first“



Peter Tümmers zum Thema Empowerment:

„Empowerment ist kein Geschenk, sondern harter Change am eigenen Beitragsprofil, und der beginnt oben. Denn: Wo Menschen zupacken sollen, müssen andere loslassen und fairerweise vorher wissen, was sie dann mit sich und ihrer neuen Bedeutung anfangen. Sonst werden sie den Change blockieren, ob sie das selbst merken oder nur ihr Umfeld.“

Konsequenz für die Bosse: **„Empower yourself first“**



# Mercedes-Benz Global Training

Aufträge

Gruppenführung

### ## ## ||

März

Monteur

### ## ### ##  
### ## |

|||| |||| ||

|||| |||| |||| |||| ||

(|||| ||)

Juni

Frag mal Monteur

### ## ||

Jah. Frage

### ||||

# Projektverlauf

## Liegezeit Mitte März:

LT 1            15,29    Tage

LT 2            12,38    Tage

LT 7            7,13     Tage

LT 8            12,91    Tage

## Liegezeit Mitte Juni:

LT 1            7,98     Tage

LT 2            6,75     Tage

LT 8            7,88     Tage

# EMPOWERMENT<sup>by</sup>ICO<sup>®</sup>: erprobt und abgesichert



**2008-2014**

- Entwicklung im Rahmen von Change-Projekten mit Telekom, Daimler, Porsche, Sparkassen
- Design des Scrum-Intelligence-Delphins

**2014**

- Markeneintragung von EMPOWERMENT<sup>by</sup>ICO<sup>®</sup> und vom ICO PEAK-Konzept<sup>®</sup>
- Workshop-Unterlagen in drei Sprachen: deutsch, französisch und englisch

**2015-2016**

- Einsatz in einem zweijährigen Change des internationalen Konzerns CERATIZIT Group mit Sitz in Luxembourg
- Betreuung in drei Ländern mit ICO-Trainertandems
- Synergiestiftung im Konzern

**2016-2017**

- Transformationsprojekt in der IT eines Versicherungskonzerns
- Wissenschaftliche, qualitative Evaluation des Konzeptes an der Hochschule Kempten (siehe Zitate)

„Der einzig mögliche Ansatz in diese neuen Denkweisen hereinzukommen. Denn Empowerment fördert gerade dieses crossbereich, crosshierarchische, diese Beitragsautorität

„Besonders hilfreich und neu war für mich das gleichberechtigte Arbeiten in den Teams. Ich hatte das Glück ein ganz heterogenes Team zu haben und mich selbst beobachten und disziplinieren zu können.

„... ganz viele Mitarbeiter, die auf einmal merkten, dass sie mitgestalten können. Wir erleben viele sachliche Diskussionen total verschiedener Einheiten, die auch unterschiedliche Sichtweisen mit einbringen. Dafür ist das Konzept genau das richtige und funktioniert.“

\* Zitate anonym befragter Führungskräfte  
Bachelorarbeit „Evaluation des Führungskonzeptes „Empowerment“ im Rahmen eines Change-Management-Projektes“ (M. Platz, 2017)

# Hatte Taylor recht?



„Do muass i  
gloi mol de  
rote Buzzer  
drucke!“

„Black Pearl  
Besatzung vollständig  
angetreten, Black  
Pearl gesunken!“

## **Thema: Monteure empowern/ enablen**

### Problembeschreibung: (Was stört?)

- Praxiserfahrung: Monteure wollen keine zusätzlichen Aufgaben wie das Schreiben von Auftragserweiterungen oder Kulanzanfragen übernehmen
- Teilweise schreiben Monteure bereits selbst Auftragserweiterungen → Problem aus Praxiserfahrung: Diese Aufträge sind oft fehlerhaft und müssen durch den Gruppenführer korrigiert werden
- Gruppenführer macht aktuell alle Aufträge fertig, Monteure geben Auftragserweiterungen handschriftlich an ihn weiter → Fehlerquelle, Doppelarbeit und zeitliche Belastung der Gruppenführer (Gruppenführer agiert als „Schreibkraft“)

### Ziele: (Sinn und Zweck: qualitativ/ quantitativ)

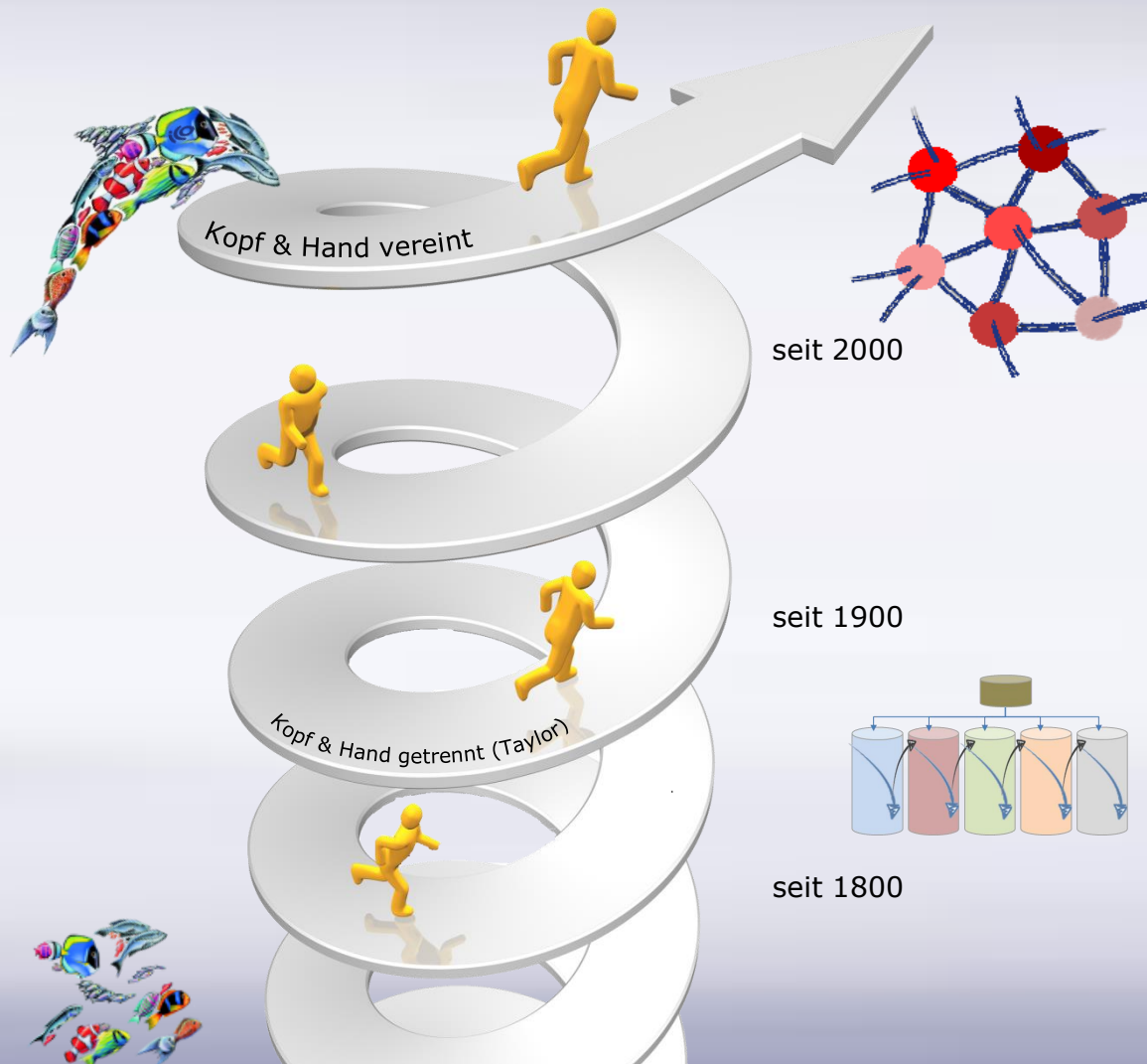
1. schnellere Abrechnung
2. Zeitgewinn für Gruppenführer für Führung und Kundenorientierung
3. Fehlerquellen reduzieren
4. Arbeitsprozess beschleunigen

### Prinzipien: (Kriterien des Handelns)

1. Verantwortung an Tätigkeit koppeln
2. Schnittstellenreduktion

### Lösungsansätze: (Handlungsoptionen)

### Umfeld:



## Leadership 4.0

Kompetenz in Netzwerken strukturiert und flexibel an Beitragsleistungen und Chancen ausgerichtet  
- Führung moderiert

## Management 3.0

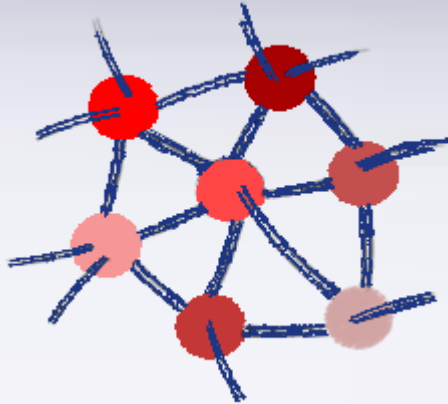
Prozesse und Rollen am Kundennutzen und Gesamtziel ausgerichtet  
- Führung organisiert

## Management 2.0

Arbeitsteilung in festen Strukturen und mit sektoralen Einzelzielen  
- Führung weist an

## Management 1.0

Striktes Prinzip von Anweisung und Umsetzung  
- Patriarchat



Empower-Nutzen griffig auf den Punkt gebracht von unserem Kunden CERATIZIT Group Luxembourg.

## Management 2.0

Ziel: Gegenwart optimieren  
Wozu: Cashflow sichern, Führung gewinnt Freiraum, „Füße frei“ für die wahren Probleme

### Nutzen:

- Cashflow sichern durch „Selbstläufer“ mit autark verzahnten Rollen (=Effizienz)
- Schlanke Prozesse von Kunde zu Kunde
- Motivation: Tätigkeit mit Verantwortung koppeln
- Methodischer Einbezug der Mitarbeiter-Kompetenz (sog. übersummativ Intelligenz)
- Klarheit über Verantwortungen, Personalressourcen, Zukunftsbedarfe

**Langfristig:** Dialog „auf Augenhöhe“ zwischen den Ebenen und zugleich klare Verantwortungen und Hierarchien, d.h. Alle sind am Kundennutzen und Unternehmenserfolg ausgerichtet

## Management 3.0 - Leadership 4.0

Ziel: Zukunft gestalten  
Wozu: Komplexität und Geschwindigkeit in den Griff bekommen, Wachstum ermöglichen, Zukunft meistern

### Nutzen:

- Selbstlernende, innovationstreibende Organisation installieren (=Effektivität)
- Leader identifizieren und empowern mit Methode
- Problemlöseprofis auf allen Ebenen entwickeln
- Schwarmintelligenz aktivieren, Talente entwickeln
- Teams zur Selbststeuerung und zum unternehmerischen Handeln befähigen
- Generation Y begeistern und binden





**Wenn Sie mehr wissen wollen**



## Mit Sicherheit....

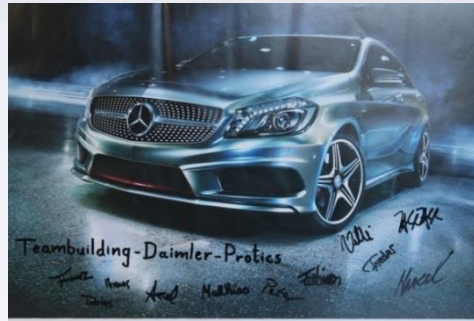
- ✓ In Kooperation mit namhaften Unternehmen aus der Praxis für die Praxis entwickelt
- ✓ Wissenschaftlich untersuchte Methode der ICO-Agilitäts-Profis auf SCRUM-Basis

## ...in die Zukunft

- ✓ Empower leader: Führungskräfte lernen und üben ihre neue Rolle als Coach, Moderator, Motivator
- ✓ Empower people: Projekt-Teams übernehmen Verantwortung, Chefs geben Halt und Richtung
- ✓ Change culture: Belastbare Verankerung in Leitbild, Kultur und Führungsprinzipien

# DANKE den Entwicklungspartnern

Seit 2008 integriert ICO Oberstdorf in Feldforschung Ansätze von SCRUM und Design Thinking



„ICO vermittelt neue Methoden für „integrative One Company Prozesse“, die in ihrer Modernität und Konkretheit ihresgleichen suchen.“

**Peter Munk, PE/OE Business Sales & Services (2009-14)**

„ICO verfügt über wirkstarke Bilder und Modelle, um die Anforderungen künftiger Führung zwischen Selbstwirksamkeit und Risikomanagement handhabbar zu machen.“

**Ursula Sanio, Mercedes Benz Global Training (seit 2010)**

„ICO Oberstdorf ist, was moderne Führung angeht, der Zeit voraus.“

**Gertrud Grießer, stellvertr. Vorstand Kreissparkasse Augsburg (2013-15)**

„Danke, die verankerte Vorgehensweise funktioniert. Ab jetzt schaffen wir es mit Bordmitteln.“

**Richard Fank, Vorstandsvorsitzender (2016)**

„Von der gelungenen Innovation zur erfolgreichen Serie - Danke ans ICO-Team für Eure kluge Wegbegleitung.“

**Klaus Wolpert, Leiter Entwicklung Cayenne (2008)**



**Peter Tümmers-von Schoenebeck**  
**Geschäftsführender Gesellschafter**

Tel.: +49/(0) 8321/ 870 33  
peter.tuemmers@ico-oberstdorf.com



**Claudia Heil**  
**Operative Leiterin ICO Consult**

Tel.: +49/(0) 8321/ 870 33  
claudia.heil@ico-oberstdorf.com



André Habegger



Dr. Gudrun Voggenreiter



Prof. Dr. Hans Tümmers



Wolfgang Wittmann



Martin Beiser



Prof. Dr. Kai Engbert



Manuel Fenkl



Prof. Alfred Katzenbach

# Vorgehen: 3 Zyklen SCRUM<sup>by</sup>ICO

