

# Führen mit Obeya

Wiegel

2021

ISBN 978-3-8006-6464-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Führen mit Obeya

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# FÜHREN MIT OBEYA

Strategieentwicklung mit allen Beteiligten  
in einem Raum

von

Tim Wiegel

Aus dem Englischen übersetzt von Meike Grow

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Tim Wiegel** ist ein engagierter Obeya-Coach, der aus erster Hand die bahnbrechenden Veränderungen in Teams miterlebt hat, wenn Strategie zu sinnvollem Handeln und Leistung führt. Mit dem Obeya Knowledge Network, der Beteiligung an der Obeya Association und regelmäßigen Blogposts auf ObeyaCoaching.com möchte er die Entwicklung des Wissens über Obeya in der Community und darüber hinaus vorantreiben.

Die Originalausgabe erschien 2021 unter dem Titel „Leading with Obeya: Using a Big Room to Lead Successful Strategies“.

Copyright © 2020 Boom uitgevers Amsterdam – Tim Wiegel

Copyright © 2020 original graphic design and layout:  
Jorine Zegwaard, Jorine.biz

ISBN Print: 978 3 8006 6464 1

ISBN E-Book: 978 3 8006 6465 8

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH

Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Paraplue

Bildnachweis: Jorine Zegwaard



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Für Mieke und Lise



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... XIII

## Teil I: Einführung in Obeya und das Führungs-Referenzmodell 1

Was ist Obeya? .....	2
Was wir von einem Prius lernen können .....	2
Mittels Obeya eine Organisation führen .....	4
Bei Obeya geht es nicht nur um Visuelles .....	6
Warum sollte man Obeya anwenden? .....	6
Was man vor dem Einstieg wissen sollte .....	8
Der Kontext, in dem Obeya entstanden ist .....	8
Sind sie bereit für einen Paradigmenwechsel? .....	10
Welchen Bezug gibt es zur OKR-Methode? .....	12
Führen mit Obeya – Referenzmodell .....	13
Visuelle Bereiche .....	14
Verhaltensprinzipien .....	14
Wie sieht ein Obeya aus? .....	18
Wie funktioniert Obeya in der Praxis? .....	19
Wie haben Sie den Einstieg gefunden? .....	19
Wie haben Sie ihn genutzt? .....	20
Wie haben Sie ihren Obeya dann mit Blick auf andere Bereiche der Organisation weiterentwickelt? .....	22
Umzug in die USA .....	23
Obeya für das Topmanagement .....	24

## Teil II: Warum Obeya für das Führen von Organisationen relevant ist 27

Die Führungsherausforderung .....	28
Obeya ist ein Instrument zur Umsetzung der Strategie, aber was genau ist Strategie eigentlich? .....	29
Wie wir Strategien auf herkömmliche Art ‚umsetzen‘ .....	30
Strategie ist mehr als nur ein Plan .....	31
Mehr Teams, größere Herausforderung .....	32
Anzeichen für eine erfolglose Strategieumsetzung .....	32
Grund 1: Komplexität der Organisationen .....	34
Komplexität heisst, dass ihr Input als Führungskraft das Output nicht diktieren Wird .....	35
Grund 2: Ihr Gehirn (und das der anderen) .....	37
Die vielen Aspekte des Gehirns .....	37



Werden ihre Entscheidungen als Führungskraft von Voreingenommenheit beeinflusst? .....	38
Auf die bewusste Intelligenz zugreifen .....	40
<b>Grund 3: Ein Jahrhundert falsch ausgelegt</b>	
<b>Managementphilosophie</b> .....	42
Management by Objectives .....	42
Eine andere Auffassung davon, worauf das Management den Fokus richten sollte .....	44
Umgang mit Zielen und Metriken im Obeya .....	45
<b>Grund 4: Nichtbeachtung des Führungssystems</b> .....	47
Was ist ein Führungssystem? .....	47
Wir sehen nur den Erfolg von Führungskräften, nicht den der Führung .....	49
Autonomie ohne Abstimmung endet im Chaos .....	50
Probleme mit individualistischer Führung .....	50
Wie entwickeln wir Führung .....	52
Beginnen sie mit der Entwicklung des Führungssystems, nicht nur der Führungskräfte .....	53
<b>Strategieumsetzung auf allen Ebenen der Organisation</b> .....	54
<b>Teil III: Prinzipien des gemeinsamen Sehens, Lernens und Handelns</b>	<b>57</b>
<b>Systemdenken und Verantwortlichkeit</b> .....	60
Beschäftigen sie sich mit ihrem System und dessen Komplexität, indem sie es offenlegen .....	61
Wie funktioniert das im Obeya? .....	63
Verantwortlichkeit in dem System .....	64
<b>Kontext und Probleme visuell teilen</b> .....	65
Geteilten visuellen Kontext gemeinsam erstellen .....	66
Wo das visuelle Management herkommt .....	67
Vorteile des visuellen Managements .....	68
Ein paar Tipps .....	69
<b>Personalentwicklung</b> .....	71
Beständigkeit in der Führung .....	72
Führungsverantwortung für Personalentwicklung in operativen Teams .....	73
Drei Aspekte der Personalentwicklung im Obeya .....	73
Coaching-Kata .....	74
<b>Rhythmus &amp; Routine (Kata)</b> .....	76
Was wird auf den Meetings im Obeya besprochen? .....	76
Der chaotische Terminplan eines Managers .....	77
Eine andere Sichtweise auf Meetings .....	79
Routine: Die Bewegungen der Führung beherrschen .....	81
Rhythmus: Schnelle Reaktion auf Veränderung und Probleme ...	84
<b>Wie das Ihnen hilft, Ihre Zeit effektiver zu nutzen</b> .....	86

Gehen & sehen .....	88
Grenzen von Berichten .....	88
Die Informationen im Obeya anschauen .....	89
Zur Basis gehen .....	90
Respekt für Menschen .....	91
Stetig verbessern .....	91
Die Geschichte der kontinuierlichen Verbesserung .....	91
Von der Zielerreichung hin zum Lernen .....	93
Wie dieses Prinzip im Obeya anzuwenden ist .....	96
Kaskadieren & verbinden .....	99
Das richtige Mass für Relevanz und Detailgenauigkeit finden .....	101
Strategieumsetzung durch Dialog im Obeya .....	102
Catchball: Verbindung und Reflexion .....	103
Aufstellung – Welche Teams könnten einen Obeya haben? .....	104
<b>Teil IV: Was befindet sich an den Wänden – fünf visuelle Bereiche, acht Stunden pro Woche</b> .....	<b>105</b>
Fünf Bereiche für jeden Aspekt der strategischen Führung .....	106
Zwei Beispiele zur Obeya-Gestaltung für zwei Teams in der Fahrradfabrik .....	108
Erfolgreiche Strategien führen .....	111
Sichtbare Komponenten in diesem Bereich .....	112
Am Anfang steht das Wozu .....	112
Einen Sinn erarbeiten .....	113
Bestimmung der strategischen Kompetenzen .....	114
Strategische Kompetenzen in sinnvolle Entscheidungen und Aktivitäten übertragen .....	118
Andere Elemente, die Sie womöglich in diesen Bereich einfügen möchten .....	121
Routine in diesem Bereich .....	122
Leistungen vorantreiben .....	123
Sichtbare Komponenten in diesem Bereich .....	123
Was ist Leistung? .....	124
Auswahl der Metriken für strategische Kompetenzen .....	124
Beispiele für Metrikformate .....	131
Die Bestimmung der geeigneten Metriken gehört zum Lern- und Verbesserungsprozess .....	133
Metriken sind mit Vorsicht zu behandeln .....	134
Beispiel-Routine .....	135
Mehrwert schaffen .....	136
Sichtbare Komponenten in diesem Bereich .....	137
Was ist Wert? .....	137
Lieferung und Ergebnis managen .....	144
Beispiel-Routine .....	149
Agieren & reagieren .....	150

Sichtbare Komponenten in diesem Bereich .....	150
Praktisches Beispiel einer Sitzung zum Bereich ‚Agieren & reagieren‘ .....	152
Beispielroutine .....	154
<b>Probleme lösen</b> .....	155
Visuelle Komponenten in diesem Bereich .....	155
<b>Sorgen Sie dafür, dass Sie das Problem samt Kontext verstehen, um Verschwendung zu vermeiden</b> .....	157
Storyboards für Probleme mit keiner erkennbaren Lösung .....	157
<b>Zur effektiven Problemlösung brauchen Sie Fähigkeiten und Tools</b> ..	158
Beispielroutine .....	159
<b>Teil V: Der Einstieg – Transformation Ihres Führungssystems</b>	<b>161</b>
<b>Es ist wie Scrum für Manager!</b> .....	162
<b>Schritt 1: Vorgehensweise vereinbart</b> .....	163
Sponsor aus der Führungsebene an Bord .....	163
Bestimmung der Beteiligten: Das Führungsteam .....	164
Schwerpunkte und zentrale Herausforderungen ermitteln .....	164
Abstimmung des Ansatzes auf Teamreife und Timing .....	165
Gesamtzeitplanung vereinbart .....	165
<b>Schritt 2: Obeya erklärt</b> .....	165
Das Team mit Obeya vertraut machen .....	165
Eine gemeinsame Referenz zum Sehen, Lernen und Handeln schaffen .....	166
Herangehensweise an Aufdeckung und Lösung von Problemen erklären .....	166
Typische Funktionen im und rund um den Obeya .....	167
Beginnen mit dem Ende im Hinterkopf .....	170
<b>Schritt 3: Verpflichten</b> .....	173
Zustimmung: Die verbleibenden Schritte angehen .....	173
Zustimmung zum Coaching und Facilitation .....	173
Zustimmung zu Rhythmus & Routine .....	174
Zur Bestätigung der eingegangenen Verpflichtungen eine Charta unterzeichnen .....	174
Sind sie bereit, Willens und in der Lage? .....	175
Wie sich die Arbeit mit Obeya und die Schaffung von Transparenz auf das Verhalten auswirken kann .....	178
<b>Schritt 4: Voraussetzungen schaffen</b> .....	179
Geeignete Location finden .....	179
Raum und Anlagen .....	179
Digital – Ja oder Nein .....	182
Information versus Kommunikation .....	183
Daten zusammentragen .....	183
Ihren Coach schulen .....	183
<b>Schritt 5: Informationen aufbereiten</b> .....	184

Vorbereitung für den Aufbau der Bereiche .....	184
Erfolgreiche Strategien führen .....	184
Erste Inhalte für die Bereiche ‚Mehrwert schaffen‘ und ‚Leistungen vorantreiben‘ .....	185
Mit einer kleinen Auswahl visueller Elemente beginnen .....	185
<b>Schritt 6: Mit den Routinen beginnen</b> .....	185
Den Rhythmus und die Routine übernehmen .....	185
Schätzen sie ihren Lernweg richtig ein – eignen sie sich zunächst die Grundlagen an .....	189
Merkmale eines guten Meetings .....	190
<b>Schritt 7: Kontinuierliche Verbesserung</b> .....	191
<b>Coaching und Moderation</b> .....	191
Transformation ihrer Meeting-Gepflogenheiten .....	191
Sich auf Meetings vorbereiten .....	192
Entscheidungen treffen .....	193
Wollen Sie Top-Leistungen erbringen? Dann ziehen Sie einen Coach hinzu .....	195
<b>Virtuelles Obeya und Zusammenarbeit auf Distanz</b> .....	196
Tipp 1 – Sorgen Sie mit einem Context Sharing System dafür, dass ihr virtueller Obeya aussieht wie der Echte .....	197
Tipp 2 – Sorgen Sie bei Audio und Video für Top-Qualität .....	198
Tipp 3 – Eine gute Moderation gewährleisten .....	199
<b>Abschließend noch ein paar Insider-Tipps</b> .....	200
Führungs- und Mitarbeiterengagement sichern .....	200
Vertrauen aufbauen .....	200
Sorgen Sie für Zustimmung und machen Sie es gleich beim ersten Mal richtig .....	200
Informationsaufnahme durch das Team .....	201
Vorsicht vor Überproduktion .....	202
Auseinandersetzungen über die Informationen an der Wand .....	202
Bezüglich der visuellen Materialien und Routinen im Obeya Verschwendung vermeiden .....	203
Knüpfen Sie an ihr bestehendes Führungsmodell an, um die Effektivität zu maximieren .....	203
Schlusswort und Danksagungen .....	205
Glossar .....	207
Endnoten .....	209
Über den Autor .....	212

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Vorwort

In diesem Buch geht es um das Führen von Organisationen mittels Obeya, das bei richtiger Anwendung das menschliche Führungspotenzial maximal auszuschöpfen hilft. Im Bewusstsein unserer menschlichen Schwächen sind wir alle willens, aber nicht unbedingt immer in der Lage, das Nötige zu tun, um unsere Träume hinsichtlich einer Organisation zu verwirklichen. Ich bin fest davon überzeugt, dass das Führen mit Obeya – einem großen Raum, in dem wir unsere Arbeit in Bezug auf unsere Ziele visualisieren und damit auf unsere kognitiven Fähigkeiten eingehen – unser menschliches Potenzial maximiert, um Organisationen in ihrem Streben nach Großartigkeit zu unterstützen. Ich hoffe, dass vor allem solche Organisationen, deren Streben damit verbunden ist, diese Welt ein bisschen besser zu machen, von diesem Buch inspiriert werden und dadurch mehr bewirken können.

Apropos Großartigkeit – wer hat in letzter Zeit in seiner Organisation viel davon gesehen? Ich habe zahlreiche Organisationen erlebt, die sich auf den Weg zu einem Lean- oder agilen Wandel begeben, Verbesserungsprogramme angestoßen oder ihren Status quo beibehalten haben. Doch abgesehen von einigen wenigen war keine wirklich erfolgreich, was die Transformation ihrer Arbeits- und Denkweisen betraf – jedenfalls nicht, solange ich da war. Vielleicht bringe ich ja Unglück. Vielleicht lag es aber auch an etwas anderem.

Ich habe Organisationen und Managementteams gesehen, die mit scheinbar ähnlichen Problemen zu kämpfen hatten, und ich bin gespannt, ob Ihnen einige davon bekannt vorkommen:

- belanglose Strategieplanungssitzungen samt Folgedokumentationen, die irgendwann im Intranet Staub ansetzen,
- der Versuch, unzählige Projekte gleichzeitig voranzutreiben, wobei nichts wirklich fertig wird,
- im Krisenmodus feststecken infolge „betrieblicher Verbindlichkeiten“ (um Ihre Strukturprobleme in den Griff zu bekommen),
- lange, ermüdende Management-Meetings, die kaum Mehrwert zu schaffen scheinen, was auch allen klar ist,
- Verwaltungsaufwand aufgrund von Berichten, die niemand zu lesen scheint,
- isolierte Abteilungen, die kaum miteinander kommunizieren, geschweige denn zusammenarbeiten,
- vermehrte KPI-Steuerung durch das Topmanagement, das bemüht ist, die Kontrolle über das Geschehen in der Organisation zu erlangen,
- behaupten, die Mitarbeiter seien das höchste Gut, was allerdings niemand so empfindet,
- von außen neue Arbeitsweisen wie das agile Konzept übernehmen und transformieren, aber innen an alten Gewohnheiten festhalten,
- und so weiter und so fort ...

Gewiss kommen mir hin und wieder Geschichten von Teams oder Abteilungen zu Ohren, die solche typischen Schwierigkeiten überwinden und große Erfolge erzielen konnten, allerdings scheint das sehr selten vorzukommen. In der Tat scheint das so selten vorzukommen, dass die Nachrichten über solche Fälle, wenn sie denn mal eintreten, schnell die Runde machen und dann viele andere Unternehmen versuchen, das dort Geschehene zu kopieren und auf ihre eigene Organisation zu übertragen. Denken wir nur an die Lean Tools von Toyota, die Scrum-Methoden von Nokia oder das Squads-and-Tribes-Modell von Spotify, die wir zu kopieren versucht haben, oder auch an den OKR-Ansatz von Google, dem wir nachzueifern versuchen. Aber es ist genau wie bei echten Kopien – die Qualität ist einfach nicht dieselbe, und auf manchen Kopien verblasst die Tinte nach einer Weile sogar vollständig.

Wenn ich Organisationen und deren Herangehensweise an Verbesserungen beurteile und mich daranmache, ihre Ziele zu erreichen, so läuft das oft auf eine Veränderungsinitiative hinaus, das sich auf operative Teams konzentriert, sich an manch neue und teils auch gehypte Arbeitsweisen und -formen hält, und letztlich von der Notwendigkeit getrieben ist, mehr Geld zu erwirtschaften oder weniger auszugeben. Aber da wir das so nicht beschreiben können, erzählen wir den Leuten, dass wir nach etwas wie „Agilität“ suchen. Ich habe schon einige ziemlich agile Teams erlebt, die alle verstreut in unterschiedliche Richtungen entwickelten, aber nie in dieselbe. Doch leider hilft auch das nicht wirklich beim Erreichen der finanziellen Ziele.

Bedauerlicherweise hatte ich persönlich nie das Glück, eine Organisation kennenzulernen, die von der Basis bis zum Topmanagement beschlossen hatte, die Dinge radikal anders zu machen. Da fallen mir nur der niederländische ambulante Pflegedienst Buurtzorg ein, das Unternehmen Semco ... und schon zählen wir wieder die wenigen Unternehmen mit beachtlichen Erfolgen auf, die andere wiederum zu kopieren versuchen (und dabei scheitern).

Und jetzt komme ich auch noch und schreibe ein Buch für Sie mit einem Wort im Titel, der vermutlich zu Ihrer Definition eines neuen Hypes passt. Warum soll man überhaupt über Obeya lesen, nachdem man mein vielleicht etwas zynisches Vorwort bis hierher gelesen hat? Da habe ich wohl Glück gehabt, denn Obeya ist nichts Neues, sondern existiert schon seit Mitte der 1990er-Jahre, also bin ich nicht wirklich sicher, ob wir das einen Hype nennen können.

Allerdings wird die Nutzung des Obeya, also eines großen Raumes mit visuellen Elementen, keinen Mehrwert schaffen, solange Sie die Prinzipien nicht in die Praxis umsetzen. Diese Prinzipien lassen sich leicht bis zu ihrem Ursprung zurückverfolgen, der lange vor meiner Geburt lag (1981). Sie sind relativ einfach und Sie werden beim Blick darauf zustimmend nicken, aber dann werden Sie zurück an Ihre Arbeit gehen und sie wohl so verrichten, wie Sie es immer getan haben, ohne das geringste Zeichen von geändertem Verhalten. Also auch hier kein Hype, aber dafür eine Frage: was hält uns davon ab, einfach damit zu beginnen, eine Reihe von Prinzipien und Arbeitsweisen anzuwenden, die durch und durch sinnvoll sind?

Unterm Strich soll dieses Buch keinen neuen Hype schaffen. Es wird weder Ihre operativen Teams wie von Zauberhand in einen Hochleistungsmodus

katapultieren, noch Ihre Erträge steigern, bevor das Quartal zu Ende geht. Dieses Buch wird Ihnen helfen, über die Art und Weise nachzudenken, wie wir unsere Organisationen in aller Regel führen. Es wird einige sehr kraftvolle Ideen vorstellen, die aus dem vergangenen Jahrhundert überliefert worden sind und auch heute noch in der Geschäftsliteratur aufgegriffen und aufgefrischt werden.

Viele dieser Ideen werden Sie aus DevOps, Lean- oder agilen Ansätzen kennen. Es ist ja so, dass es uns bisher kaum gelungen ist, Führungsteams einen Ansatz an die Hand zu geben, der ihnen hilft, diese Prinzipien in die Praxis umzusetzen. Führungsschulungen und Bücher liefern meist nur das Gesamtbild, was Verhaltensprinzipien und dergleichen betrifft. Prinzipien sind ja auch toll, aber leider sind wir in unseren Gewohnheiten gefangen. Wir lesen Bücher, hören Geschichten und versuchen, die Ratschläge eines Coaches zu befolgen. Doch obwohl wir die Ideen logischerweise auch großartig finden – wenn es an einer praktischen Methode fehlt, sie in unsere Alltagsroutine zu implementieren, denken wir ein- oder zweimal darüber nach und machen dann alles wieder so, wie wir es immer gemacht haben.

Der Wandel, der wirklich von Bedeutung ist und zu besseren Unternehmensergebnissen führt, kann Ihrer Organisation nicht auferlegt werden wie ein Zauber. Eine bessere und günstigere Gesundheitsversorgung, ein nachhaltigeres Wohnungswesen, höhere Gewinnmargen oder besser konstruierte Autos, die die Konkurrenz vernichtend schlagen, wird es nicht geben, nur weil Sie ein Programm auf den Weg bringen, das die Arbeitsweise Ihres Unternehmens „in Ordnung bringt“. Ergebnisse tauchen nicht einfach aus dem Nichts auf, weil sich Ihr Managementteam vielleicht bei einem Führungskräfte-Retreat ein paar Inspirationen holt. Ihre Teams werden nicht schneller arbeiten, wenn Sie mehr Leute einstellen. Ihre Qualität wird sich nicht bessern, weil Sie mehr Qualitätssicherungs-Experten hinzuziehen. Ihre Teams werden nicht agiler, weil Sie mehr Agile Coaches einstellen. Ihr Führungsteam wird nicht augenblicklich zum Gewinner-Team, weil Sie einen Raum gestalten und ihn Obeya nennen.

Wenn ich eines von den erfolgreichen Teams gelernt habe, die ich glücklicherweise persönlich kennenlernen durfte, dann Folgendes: Sie werden die Ziele Ihrer Organisation nur erreichen, wenn Sie in der Lage sind, eine engagierte, einheitliche, strukturierte Führung zu etablieren, die die Teams hingebungsvoll fördert und die Mitarbeiter zu einem Heer von kontinuierlichen Verbesserern heranbildet. Sie müssen sie mit sinnvoller Arbeit versorgen und ihnen bei der Wertschöpfung für die Kunden und dem Erreichen Ihrer Organisationsziele Raum für Wachstum und Erfolg lassen. All das kommt in den Geschichten und Kommentaren der Menschen zum Ausdruck, die ich für dieses Buch interviewt habe.

In diesem Buch geht es ebenso um Führung wie um die Einrichtung eines großen Raumes. Wenn Sie Ihr ganzes Handeln auf der Führungsebene nicht von Grund auf ändern, werden Sie nur das bekommen, was Sie immer bekommen haben. Wenn Sie gar nicht wirklich etwas ändern wollen, hätten Sie das Geld für dieses Buch wohl lieber sparen sollen. Aber wenn Sie für einen Wandel bereit sind, dann lesen Sie bitte unbedingt weiter.