

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
Grund 3: Ein Jahrhundert falsch ausgelegt	
Managementphilosophie	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
Grund 4: Nichtbeachtung des Führungssystems	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
Strategieumsetzung auf allen Ebenen der Organisation	54
Teil III: Prinzipien des gemeinsamen Sehens, Lernens und Handelns	57
Systemdenken und Verantwortlichkeit	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
Kontext und Probleme visuell teilen	65
Geteilten visuellen Kontext gemeinsam erstellen	66
Wo das visuelle Management herkommt	67
Vorteile des visuellen Managements	68
Ein paar Tipps	69
Personalentwicklung	71
Beständigkeit in der Führung	72
Führungsverantwortung für Personalentwicklung in operativen Teams	73
Drei Aspekte der Personalentwicklung im Obeya	73
Coaching-Kata	74
Rhythmus & Routine (Kata)	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
Wie das Ihnen hilft, Ihre Zeit effektiver zu nutzen	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

Teil IV: Was befindet sich an den Wänden – fünf visuelle Bereiche, acht Stunden pro Woche

105

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
Probleme lösen	155
Visuelle Komponenten in diesem Bereich	155
Sorgen Sie dafür, dass Sie das Problem samt Kontext verstehen, um Verschwendung zu vermeiden	157
Storyboards für Probleme mit keiner erkennbaren Lösung	157
Zur effektiven Problemlösung brauchen Sie Fähigkeiten und Tools ..	158
Beispielroutine	159

Teil V: Der Einstieg – Transformation Ihres Führungssystems 161

Es ist wie Scrum für Manager!	162
Schritt 1: Vorgehensweise vereinbart	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
Schritt 2: Obeya erklärt	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
Schritt 3: Verpflichten	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
Schritt 4: Voraussetzungen schaffen	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
Schritt 5: Informationen aufbereiten	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
Schritt 6: Mit den Routinen beginnen	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
Schritt 7: Kontinuierliche Verbesserung	191
Coaching und Moderation	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
Virtuelles Obeya und Zusammenarbeit auf Distanz	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
Abschließend noch ein paar Insider-Tipps	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