

Obeya Fundamentals

LERNMODUL UND PRAXISHANDBUCH

PRAKTISCHE WERKZEUGE
FÜR ZUSAMMENARBEIT UND
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN
EINER KOMPLEXEN WELT



OBEYA
association
obeya-association.com



OBEYA
BY THE OBEYA ASSOCIATION

Herzlich willkommen!

Willkommen beim Obeya Fundamentals Lernmodul – dein erster und wichtigster Schritt in die Welt von Obeya. Gut gemacht!

In diesem Lernmodul verbindest du praktisches Obeya-Design mit wichtigem Hintergrundwissen und Theorie – alles basierend auf dem international anerkannten Obeya-Standard.

Das Obeya Fundamentals Modul hilft dir dabei:

- dein eigenes Obeya zu starten,
- dir professionelle Obeya-Zertifikate zu sichern,
- und dich weiterzuentwickeln – zum Obeya Builder, Host oder Coach

Mit dem Obeya Fundamentals Zertifikat bekommst du außerdem Zugang zur Plattform der Obeya Association – mit allen Features, Events und einer kostenlosen Mitgliedschaft!

Lass uns gemeinsam Veränderung gestalten und die Zukunft von Organisationen positiv beeinflussen.

Danke, weil du dich auf diesen Weg machst und etwas Gutes in der Welt bewirken willst!

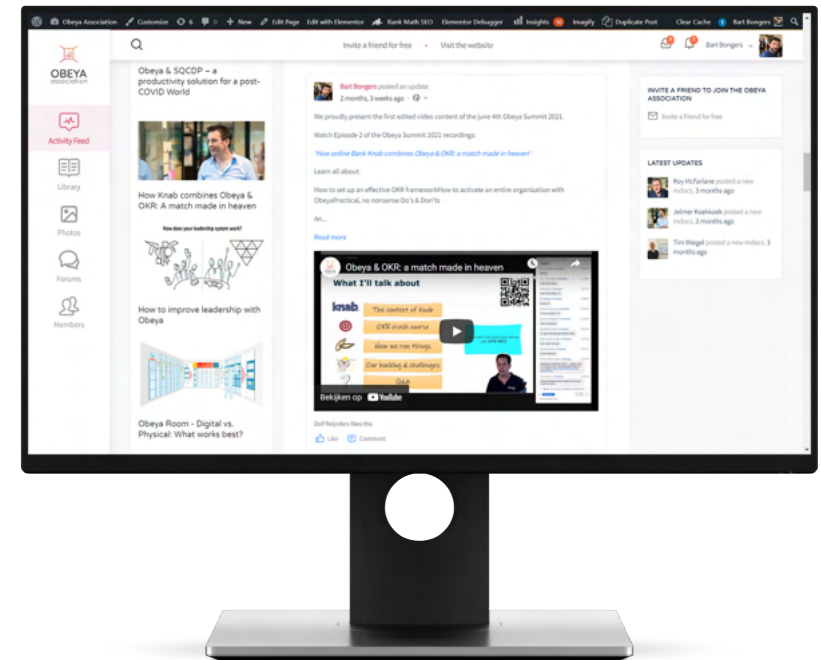
GRÜNDER DER
OBEYA ASSOCIATION



BART BONGERS



DOLF REIJNDERS



Als Obeya Associate kannst du dein Lernen auf der Obeya Association Plattform richtig beschleunigen. Tausche dich mit Obeya-Praktiker:innen aus der ganzen Welt aus, besuche spannende Events, hol dir smarte Lösungen von unserem KI-Assistenten oder stöbere in der größten Obeya-Bibliothek der Welt.



ABONNIEREN SIE UNSEREN
YOUTUBE-KANAL!



Über die Qualifizierung Obeya Fundamentals

Das Modul Obeya Fundamentals ist der erste Schritt, um Ihre Fähigkeiten im Bereich Organisationsführung und Strategie-entwicklung praktisch zu verbessern.

Das Modul ist auch der erste Schritt auf dem Weg des vollständigen Obeya-Entwicklungspfads. Die Zertifizierung "Obeya Fundamentals" vermittelt Ihnen die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten sowie Einstellungen, um Obeya zu verstehen und mit der Arbeit zu beginnen. Ausserdem ebnet sie die weitere Entwicklung in Richtung Obeya Builder und Obeya Host.

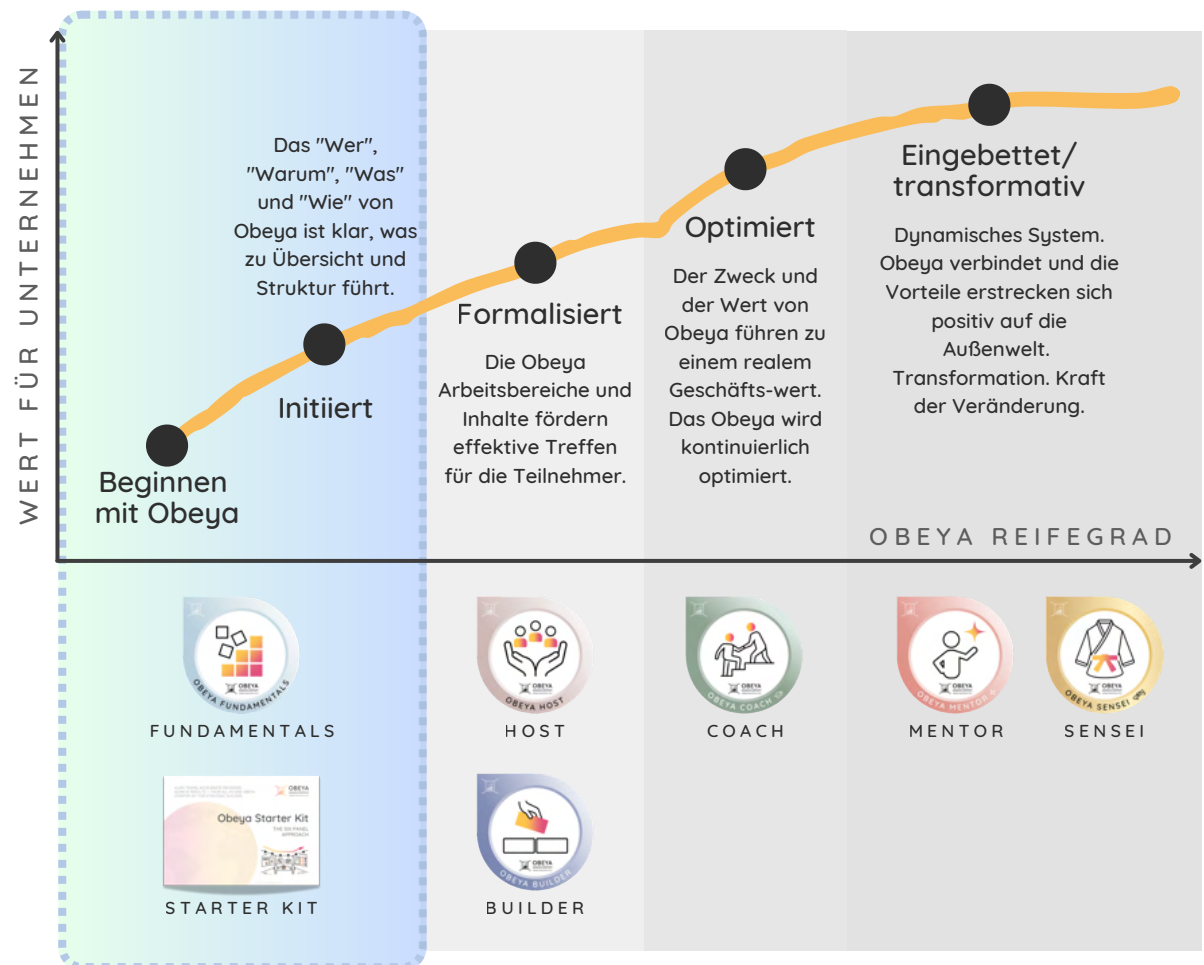
Unsere Obeya-Trainingspartner sind sorgfältig ausgewählte Organisationen, die eine entscheidende Rolle bei der Durchführung von authentischen, qualitativ hochwertigen Schulungen spielen, die den Standards der Obeya Association entsprechen.



FINDEN SIE IHRE OBEYA-AUSBILDUNG AUF DER PLATTFORM DER OBEYA ASSOCIATION



Führen Sie den Wandel an. Ein Entwicklungsweg für Fachleute, die Zusammenarbeit, Führung und strategische Umsetzung meistern wollen.



Die Obeya Fundamentals-Zertifizierung befähigt Sie, als professioneller Obeya-Anwender mit nachgewiesenem Wissen und Erfahrung zu agieren.



Obeya Sensei

Ein **OBEYA SENSEI** ist die höchste Ehrendauszeichnung mit tiefem Fachwissen und Wirkung. Als visionäre Führungspersönlichkeiten prägen sie Obeyas Theorie, Praxis und globale Entwicklung. Obeya Senseis verkörpern die Spitze der Obeya-Meisterschaft.



Obeya Mentor

Ein **OBEYA MENTOR** ist ein erfahrener Obeya-Coach mit fundiertem Fachwissen. Sie bringen Obeya durch Forschung, Veröffentlichungen und die Ausbildung von Obeya-Coaches voran. Als Vordenker gestalten sie die Entwicklung und Verbreitung von Obeya-Wissen.



Obeya Coach

Ein **OBEYA COACH** integriert die Fähigkeiten von Builder und Host und bildet auch diese beiden Rollenaus. Er leitet die Führungskräfte einer Organisation bei der Steuerung und strategischen Umsetzung von Obeya an. Er konzentriert sich auf den Geschäftswert und die organisatorische Transformation.



Obeya Builder & Host

Ein **OBEYA BUILDER** entwirft und pflegt einen Obeya-Raum, um Zusammenarbeit, Transparenz und strategische Ausrichtung durch visuelles Management zu unterstützen.

An **OBEYA HOST** facilitates and manages Obeya sessions, ensuring effective collaboration and alignment.



Obeya Fundamentals

Das Modul **OBEYA FUNDAMENTALS** vermittelt die Grundlagen für die Einrichtung und die Arbeit in einem Obeya. So stellt es einen praktischen Ansatz dar, der sich darauf konzentriert, die Zusammenarbeit zu verbessern, die Transparenz zu erhöhen und die Ausrichtung von Anfang an zu fördern.

SEITE

1

6	ÜBER OBEYA
7	1.1 EINFÜHRUNG
8	1.2 WAS IST EIN OBEYA
9	1.3 DIE DEFINITION VON OBEYA
10	1.4 OBEYA GESCHICHTE
12	1.4.1 <i>◦ ZEITLICHER VERLAUF</i>
13	1.4.2 <i>◦ OBEYA, LEAN AND AGILE</i>
17	1.4.3 <i>◦ DER TOYOTA PRIUS</i>
18	1.5 HISTORISCHE BEDEUTUNG FÜR DIE HEUTIGE OBEYA-PRAXIS
19	1.6 DIE 11 OBEYA-PRINZIPIEN

2

21	WARUM OBEYA
22	2.1 EINFÜHRUNG
23	2.2 OBEYA ANWENDUNGSFÄLLE
27	2.3 OBEYA ZWECK/ZIEL/SINN
28	2.4 DEFINIEREN SIE DEN ERFOLG FÜR IHR OBEYA

3

29	DER ANSATZ DER 6 PANELE
30	3.1 EINFÜHRUNG
31	3.2 DER ANSATZ DER 6 PANELE
32	3.3 WIE SOLL MAN ANFANGEN?
33	3.4 DIE 6 PANELE
33	3.4.1 <i>◦ PANEL 1: VISION</i>
34	3.4.2 <i>◦ PANEL 2: KUNDE</i>
35	3.4.3 <i>◦ PANEL 3: PRODUKT</i>
36	3.4.4 <i>◦ PANEL 4: PLAN</i>
37	3.4.5 <i>◦ PANEL 5: LEISTUNG</i>
38	3.4.6 <i>◦ PANEL 6: WEITERENTWICKLUNG</i>
39	3.5 DIE 11 PRINZIPIEN UND DER ANSATZ DER 6 PANELE

SEITE

4

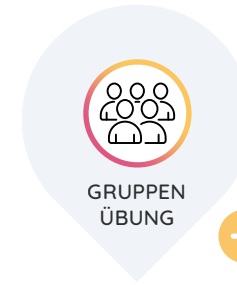
40	ROLLEN & VERHALTEN BEI OBEYA
41	4.1 EINFÜHRUNG
42	4.2 PARTIZIPIEREN IN EINEM OBEYA
45	4.3 OBEYA BUILDER & OBEYA HOST
46	4.4 BUILDER, HOST & DIE 11 PRINZIPIEN

5

50	VISUELLES MANAGEMENT
51	5.1 EINFÜHRUNG
52	5.2 VISUELLES MANAGEMENT
54	5.3 AKTIONSKARTEN

6

56	TREFFEN VON OBEYA
57	6.1 EINFÜHRUNG
58	6.2 OBEYA LEISTUNGSDIALOG
59	6.3 RHYTHMUS OBEYA TREFFEN
61	6.4 ROUTINEN OBEYA TREFFEN
61	6.4.1 <i>◦ TÄGLICHES TREFFEN</i>
62	6.4.2 <i>◦ TAKTISCHES TREFFEN</i>
63	6.4.3 <i>◦ LESITUNGSTREFFEN</i>
64	6.4.4 <i>◦ STRATEGIETREFFEN</i>
65	6.5 HÄUFIGE FALLSTRICKE BEI OBEYA



DIESES SYMBOL WIRD VERWENDET,
UM GRUPPENÜBUNGEN
ANZUZEIGEN, DIE FÜR DEN START
EINES OBEYA NÜTZLICH SIND

SEITE

6

ÜBER OBEYA

7	1.1	EINFÜHRUNG
8	1.2	WAS IST EIN OBEYA
9	1.3	DIE DEFINITION VON OBEYA
10	1.4	OBEYA GESCHICHTE
12	1.4.1	◦ ZEITLICHER VERLAUF
13	1.4.2	◦ OBEYA, LEAN AND AGILE
17	1.4.3	◦ DER TOYOTA PRIUS
18	1.5	HISTORISCHE BEDEUTUNG FÜR DIE HEUTIGE OBEYA-PRAXIS
19	1.6	DIE 11 OBEYA-PRINZIPIEN

Einführung

In diesem ersten Kapitel tauchen wir in das Herz von Obeya ein - was es wirklich ist, woher es kommt und warum es für Sie von Interesse sein kann.

Das Wichtigste zuerst: Obeya ist nicht nur ein physischer oder digitaler Raum; es ist ein komplettes System für das Denken, die Zusammenarbeit und die Ausrichtung einer Organisation.

Ein Obeya ist ein speziell entwickelter Arbeitsbereich, der Teams über verschiedene Funktionen hinweg auf gemeinsame Ziele ausrichtet, wichtige Informationen durch Visualisierung verwertbar macht und einen zielgerichteten Geschäftswert schafft. Obeya ermöglicht es Unternehmen, schneller bessere Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig mit komplexen Umgebungen umzugehen.

Die Geschichte von Obeya, vom japanischen 大部屋 ("großer Raum"), ist reichhaltig und umspannt Kontinente, Jahrhunderte und verschiedene Bereiche.

Sie werden entdecken, wie Obeya die Effizienz von Lean Management mit der anpassungsfähigen Flexibilität der Agilität verbindet und so eine Methode schafft, die gleichzeitig die organisatorische Leistung und das kontinuierliche Lernen fördert.

Die gesamte Geschichte und die Erkenntnisse von Obeya sind in den 11 Obeya-Prinzipien zusammengefasst, die sich um die Quadranten Denkweise, Ausrichtung, Arbeitsbereich und Inhalt gruppieren. Zusammen liefern sie Ihnen den praktischen Fahrplan für den Aufbau eines funktionierenden Obeya.

Fangen wir an!



Strategie in die Tat umsetzen: Teams nutzen Obeya, um Prioritäten klar zu machen und Entscheidungen gewichten

Wo Menschen, Ziele und Bilder
aufeinander treffen - Obeya
verwandelt verstreute
Bemühungen in konzentrierte
Aktionen und echte Ergebnisse.

Nachhaltige und integrative Entscheidungsfindung

Die meisten Menschen kennen Obeya als einen physischen oder digitalen Arbeitsbereich, in dem Strategie und Ausführung aufeinander treffen. Das ist zwar absolut richtig, aber Obeya steuert sowohl das Verhalten als auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung. Aus diesem Grund verdient Obeya eine umfassendere Definition als nur den Bezug auf den Arbeitsbereich. Die offizielle Definition von Obeya finden Sie auf der nächsten Seite.

Ein Obeya kann als System, Konzept oder sogar als Philosophie betrachtet werden. Ein Obeya kombiniert effektiv Verhalten und Arbeitsumfeld-gestaltung. Es ermöglicht die Kommunikation nicht nur nach oben und unten in der Organisationshierarchie, sondern auch horizontal über Teams und Abteilungen hinweg. Die Obeya-Wände spiegeln den aktuellen Lernstand der beteiligten Personen wider, wodurch der Obeya-Raum als "einzige Quelle der Wahrheit" dient. Obeya entfaltet die Magie durch eine verbesserte Qualität der Entscheidungsfindung.

Obeya unterstützt die effektive Verfolgung der strategischen Ziele:

- Durch die Teamausrichtung
- Förderung kohärenter zielgerichteten Handeln
- Fokussierung organisationsweiter aussagekräftiger Ergebnisse



Nachhaltige Entscheidungsfindung bedeutet: Entscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet. Alltägliche Entscheidungen werden laufend nach ihren längerfristigen Vorteilen abgewogen. Das führt zu Organisationen, die in der Lage sind, sich bei Bedarf schrittweise zu verändern. Sie werden reaktionsfähiger. Veränderungen können zu einem normalen - nicht störenden - Teil der täglichen Arbeit werden.

Umfassende Entscheidungsfindung bedeutet: mehrere Informationsquellen und mehrere Perspektiven gleichzeitig einbeziehen. Breit abgestützte Entscheidungen zu treffen, spart wertvolle Zeit. Es können bessere sowie schnellere Entscheidungen getroffen werden.

Eine "traditionelle" Organisation (die in erster Linie auf Stabilität ausgelegt ist) ist oft starr und langsam. Governance-Modelle sind oft zu komplex und weisen viele vertikale Befehlsstrukturen und zu wenig horizontale Verbindungen auf.

O·be·ya

(Substantiv, Plural: O·be·yas)

Ein strukturierter, anpassungsfähiger Arbeitsbereich, der den organisatorischen Wandel vorantreibt, indem er *kontinuierliches Lernen und Zusammenarbeit* durch sichere soziale Interaktionen fördert, wobei der Schwerpunkt auf visuellem Management und funktionsübergreifender Teamarbeit liegt.



Obeya - eine lange Geschichte des Lernens und der Verbesserung

Obeya oder Oobeya (von japanisch 大部屋) bedeutet wörtlich "großer Raum" oder "Zimmer". Die Wurzeln dessen, was heute als wertvolle Managementpraxis gilt, sind auf allen Kontinenten zu finden. Viele Disziplinen haben sich dabei im Laufe der Geschichte gegenseitig beeinflusst.

Konfuzius kann als Pädagoge betrachtet werden, der im Streben nach Lernen zum ständigen Hinterfragen anregte. Die von Konfuzius vor 2500 Jahren (China, verfassten Analekten 551 - 479 v. Chr.) scheinen der früheste Begriff dessen zu sein, was sich später zu verschiedenen Managementphilosophien entwickelte. Die Analekten sind eine einflussreiche östliche soziale und ethische Philosophie.

Die reiche, vielfältige und über 2500 Jahre alte konfuzianische Tradition lehrt, wie angefangen bei der Familie bis hin zu Freunden und der Gemeinschaft, das gute Leben in sozialen Beziehungen liegt. Der Konfuzianismus stellt die Frage in den Mittelpunkt, welche Rollen wir in unserem Leben einnehmen und welche Verpflichtungen wir in Bezug auf diese Rollen haben.

Noch wichtiger für Obeya ist, der Vorschlag von Konfuzius, das Lernens als einen Zyklus von Phasen zu sehen, in dem die frühen Phasen auf die Verbesserung des Verständnisses ausgerichtet sind. Als nächstes müssen wir nach Konfuzius kritisch darüber nachdenken, was wir lernen (wollen).

Gleichzeitig entstehen physische Orte, an denen "der Weg" praktiziert wird, der sich im Laufe der östlichen Geschichte weiterentwickelt. Eine zentrale Tradition innerhalb dieser Orte ist die Verwendung visueller Stimulation, eine weitere starke Verbindung zum heutigen Obeya- Gebrauch.

Der Konfuzianismus bevorzugt eine massvolle Steuerung, informelle Mittel der sozialen Kontrolle und emotionale Harmonie. All dies sind wichtige Elemente für die Art und Weise, wie wir Obeya heute verwenden.



Die Ideen von Konfuzius, aus dem Handeln zu lernen, um sich zu verbessern, können als grundlegend für die heutige Obeya-Praxis angesehen werden. Lesen Sie [hier](#) mehr über die östlichen Wurzeln von Obeya.

“Wissen ohne Handeln ist nutzlos. Handeln ohne Wissen ist eine - potenziell gefährliche - Verschwendung von Mühe.”



SEHEN SIE SICH DIESES VIDEO
ÜBER ANDAS WESEN VON OBEYA
UND SEINE ÖSTLICHEN
WURZELN AUF UNSEREM
YOUTUBE-KANAL



Das Streben nach strukturiertem Denken und Problemlösung hat sich seit Jahrtausenden weiterentwickelt. Ein wichtiger Wendepunkt auf diesem Weg wurde jedoch im Westen mit der "wissenschaftlichen Revolution" erreicht.

Die Geburt des wissenschaftlichen Ansatzes

Im 16. und 17. Jahrhundert setzte sich die Idee eines systematischen, evidenzbasierten Ansatzes zum Verständnis der Welt durch. Eine der Schlüsselfiguren in dieser Bewegung war Francis Bacon (1561-1626), ein englischer Philosoph und Staatsmann. Er war ein Verfechter des induktiven Denkens, d. h. des Ziehens von Schlussfolgerungen auf der Grundlage sorgfältiger Beobachtungen, häufig aus der Natur, anstatt sich auf Annahmen oder Traditionen zu verlassen. Seine Methoden zur Wahrheitsfindung legten den Grundstein für die wissenschaftliche Forschung, die Jahrhunderte später auch moderne Managementpraktiken, einschließlich Obeya, beeinflussen sollte.

Die Ursprünge von PDCA und Lean Thinking

Im 20. Jahrhundert findet sich Bacons Ansatz der Beobachtung und des systematischen Denkens in den Verbesserungszyklen Plan-Do-Check-Act* (PDCA) wieder, die von Walter Shewhart und W. Edwards Deming in den 1930er Jahren entwickelt wurden. Diese Zyklen wurden zur Grundlage der Qualitätskontrolle und der kontinuierlichen Verbesserung, Prinzipien, die später das Lean Management prägen sollten.

Industrialisierung und interkultureller Einfluss

Mit dem Beginn des Industriezeitalters (ab 1800) begannen sich die Managementpraktiken unter dem Einfluss westlicher und östlicher Philosophien rasch zu entwickeln. Dies gilt insbesondere für eine Branche: den Automobilbau.

In Japan übernahm Toyota Demings Prinzipien der Qualitätskontrolle und der kontinuierlichen Verbesserung, was zur Schaffung des Toyota-Produktionssystems (TPS) führte. Dieser Ansatz revolutionierte die Fertigung, indem er die Qualitätsstandards erhöhte und die Effizienz steigerte. Der Erfolg von TPS und schlanken Produktionsmethoden veranlasste später die amerikanischen Hersteller, ähnliche Techniken der statistischen Qualitätskontrolle zu übernehmen.

*Auch bekannt als Plan - Do - Study - Act (PDSA)

*Francis Bacons
methodische
(wissenschaftliche) Wege
zur Wahrheitsfindung
beeinflussen westliche
Managementpraktiken,
bevor sie sich mit östlichen
Managementpraktiken
vermischen.*



Der Aufstieg von visuellem Management und Obeya

In den 1980er Jahren begannen führende Forschungsinstitute wie das MIT (Lean Management) und Harvard (SCRUM/Agile) mit der Untersuchung und Modellierung von Managementpraktiken und lieferten empirische Daten und Analysen. In dieser Zeit setzten sich das visuelle Management und die Verwendung von Obeya-Räumen als Kernelemente der strukturierten Entscheidungsfindung und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit in der heutigen Zeit durch.

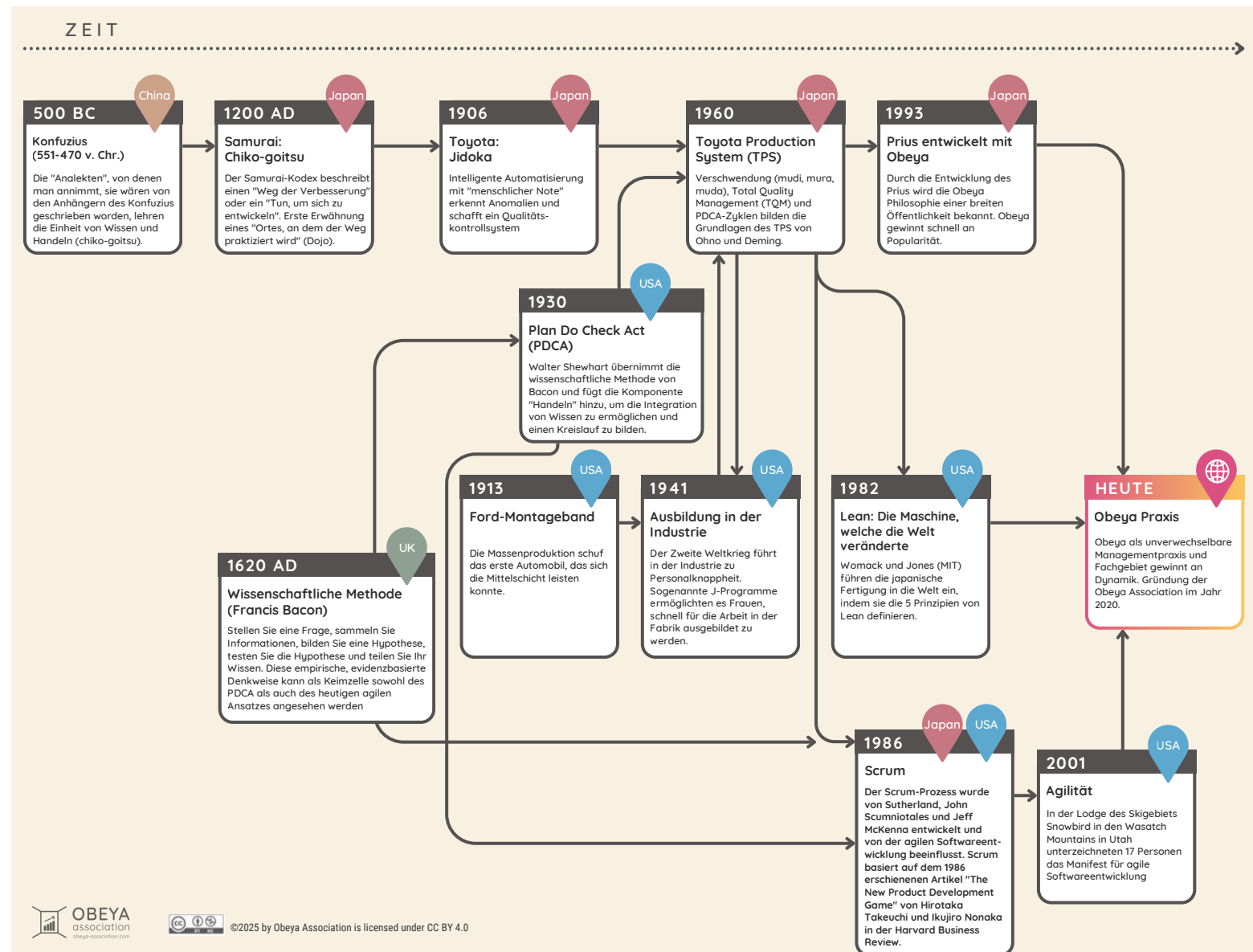
Auf der nächsten Seite haben wir eine Zeitleiste erstellt, die es viel einfacher macht, all diese Entwicklungen in die richtige Perspektive zu rücken.

Wissen Sie warum? Weil es visuell ist!

Historischer Zeitstrahl

Die Wurzeln von Obeya sind in der Geschichte zu finden. Diese Darstellung ist eine starke Verallgemeinerung des gesamten historischen Bildes.

Dennoch hoffen wir, etwas von Obeyas Wesen zu zeigen, indem wir einige Teile von dessen Werdegang enthüllen.



SEHEN SIE SICH DIESES VIDEO ÜBER ANDAS WESEN VON OBEYA UND SEINE ÖSTLICHEN WURZELN AUF UNSEREM YOUTUBE-KANAL



Lean, Agilität & Obeya sind historisch verbunden

Lean Management, Agile und Obeya sind historisch miteinander verwoben, da sie alle dieselben Ursprünge und Prinzipien haben.

Lean Management wurde erstmals in den 1930er Jahren von Toyota entwickelt und konzentriert sich auf die Maximierung des Wertes und die Minimierung der unnötigen Vorgänge. Die Grundsätze der schlanken Produktion wurden dann auf andere Branchen wie das Gesundheits- und Finanzwesen übertragen, und es entwickelte sich zu einer berühmten Unternehmensmanagement-Methode.

Agilität hingegen wurde erstmals 2001 mit der Veröffentlichung des agilen Manifests eingeführt, das eine Reihe von Leitwerten und Prinzipien für die Softwareentwicklung enthält. Agilität wurde zunächst in der Softwareentwicklung eingesetzt, später aber auch in anderen Bereichen wie dem Projektmanagement und der Produktentwicklung übernommen.

Bei der Erforschung des reichhaltigen historischen Hintergrunds von Obeya wird deutlich:

- **Zahlreiche Austausche zwischen östlichen und westlichen Philosophien im Laufe der Geschichte**
- **Enge Verbindung mit Verbesserungszyklen, insbesondere PDCA/PDSA**
- **Die Obeya-Praxis ist logisch in den lean und agilen Praktiken verwurzelt**
- **Sowohl das MIT als auch Harvard waren einflussreich; sie modellieren Praktiken und machen sie einem breiteren Publikum zugänglich**
- **Konzentration auf den Arbeitsplatz und die menschliche Entwicklung**



Alle drei Denkschulen haben dieselben Ursprünge und Grundsätze: Lean Management, Agilität und Obeya konzentrieren sich alle auf Kundenzufriedenheit und kontinuierliche Verbesserung. Sie legen ausserdem grossen Wert auf Kommunikation und Zusammenarbeit und verwenden visuelle Werkzeuge für das Management, um die Arbeit zu verwalten.

Die historisch bedingte Verflechtung zwischen diesen drei Denkansätzen ist einer der Gründe, warum sie häufig gemeinsam eingesetzt werden und sich gegenseitig ergänzen. Dies führt zu besseren Ergebnissen für den Kunden, schnelleren Innovationszyklen, zufriedenen Mitarbeitern und einer verbesserten Gesamtleistung der Organisationen.

Vorteile der Kombination von Obeya mit Lean Management und agilen Methoden

- **Effizienz und Effektivität der Prozesse im Unternehmen.** Durch den Einsatz von visuellem Management in einem Obeya-Raum können Teams nicht wertschöpfende Arbeit erkennen und beseitigen. Sie können so den Material-, Informations- und Personenfluss verbessern. Kosteneinsparungen und verbesserte Qualität sind dadurch möglich.
- **Kommunikation und Zusammenarbeit.** Obeya schafft einen zentralen Ort für alle Beteiligten, um sich auszutauschen, zusammenzuarbeiten und Entscheidungen zu treffen. Dies führt zu einer schnelleren Entscheidungsfindung, einer besseren Problemlösung und einer besseren Abstimmung.
- **Kundenzufriedenheit.** Durch den Einsatz von Lean Management und agilen Methoden können sich die Teams darauf konzentrieren, den Kunden Mehrwert zu bieten und ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Darüber hinaus kann Obeya Teams helfen, Kundenfeedback zu sammeln und es zur Verbesserung des Produkts oder der Dienstleistung zu nutzen.
- **Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen.** Die Fähigkeit, sich an veränderte Kundenanforderungen und Rückmeldungen anzupassen, ist ein entscheidender Vorteil. Die Teams können Probleme schnell erkennen und beheben und bei Bedarf Anpassungen vornehmen, damit das Endprodukt oder die Dienstleistung den Anforderungen des Kunden entspricht.

Obeya kombiniert viele Lean- und agile-Elemente, wodurch sich der Ansatz auf die Ergebnisse für den Kunden konzentriert und gleichzeitig die Gesamtleistung der Organisationen verbessert.



Vorteile der Kombination von Obeya mit Lean Management und agilen Methoden

Lean Management ist eine betriebswirtschaftliche Methode, die darauf ausgerichtet ist, durch Maximierung der Effizienz und Minimierung der Arbeit für die Katz' (Mari Furukawa-Caspary – "Lean auf gut Deutsch") einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Sie basiert auf den Grundsätzen der Lean Production, die erstmals in den 1930er Jahren von Toyota entwickelt wurde. Lean Management zielt darauf ab, alle Formen von unnötiger Arbeit zu erkennen und zu beseitigen. Dazu zählen Überproduktion, Wartezeiten, Überbestände, Überbearbeitung, Bewegung und Mängel. Dadurch kann die Effizienz erhöht und die Qualität verbessert werden.

Das Kernprinzip des Lean-Managements ist die KONTINUIERLICHE Verbesserung, bekannt als Kaizen. Kaizen ist eine Philosophie der kontinuierlichen kleinen Verbesserungen, die im Laufe der Zeit zu erheblichen Verbesserungen der Gesamtleistung eines Unternehmens führen können. Lean Management betont auch die Einbeziehung aller Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess und ermutigt sie, Verschwendung zu erkennen und zu beseitigen.

Beim Lean Management steht ebenso der Fluss im Vordergrund, d. h. die Schaffung eines reibungslosen und effizienten Prozesses von den Rohstoffen bis zur Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung zu den Kunden. Dies wird erreicht, indem Engpässe und Verzögerungen beseitigt werden und sichergestellt wird, Materialien, Informationen und Menschen nahtlos durch den Prozess zu "ziehen".

Lean Management fördert auch den Einsatz von visuellem Management, um den Arbeitsfluss zu visualisieren und zu erkennen als auch Probleme schnell zu lösen. Dies trägt zur Konzentration der Teams auf die wichtigsten Aufgaben bei und hält den Prozess reibungsfrei.

Lean Management wird nicht nur im verarbeitenden Gewerbe eingesetzt, sondern auch in verschiedenen anderen Branchen wie dem Gesundheits-, Finanz-, oder Bauwesen und vielen anderen Bereichen. Bekannte Lean-Management-Konzepte sind Lean Six Sigma und Lean Startup.



Lean Management basiert auf Wertschöpfung durch kontinuierliche Verbesserung, die Beseitigung von unnötigen Arbeiten und den Fluss von Materialien, Informationen und Menschen.

Was Sie über Agilität wissen sollten: schnell funktionierende Produkte liefern

Agilität ist eine Denkschule, die darauf ausgerichtet ist, den Kunden durch schnelle, iterative und adaptive Prozesse einen Mehrwert zu bieten. Agile Teams arbeiten in kurzen Zyklen inkrementell. Diese betragen in der Regel 2-4 Wochen, um den Kunden so schnell wie möglich funktionierende Produkte oder Dienstleistungen zu liefern. Das Team erhält von den Kunden Rückmeldungen zu den Ergebnissen wie bspw. nach Sprints und nutzt diese, um das Produkt oder die Dienstleistung in den nächsten Iterationen zu verbessern. Dieser Ansatz ermöglicht es agilen Teams, sich schnell an veränderte Anforderungen und Kundenbedürfnisse anzupassen.

Agile Methoden legen auch großen Wert auf die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern. Tägliche Stand-Up-Meetings werden genutzt, um den gleichen Status der Information für alle Beteiligten sicherzustellen, und ebenso, um Probleme zu erkennen und zu beheben. Agile Teams sind selbstorganisierend und funktionsübergreifend, was unterschiedliche Fähigkeiten und Fachkenntnisse der Teammitglieder bedeutet kann. Diese Teams sind befugt, Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeit selbst zu verwalten. Dies schafft ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Verantwortungsbewusstseins unter den Teammitgliedern.

Das Agile Manifest hebt vier Grundwerte hervor, die da wären:

- Personen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software (Produkte) mehr als eine umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Diese Werte bilden die Grundlage agilen Arbeitens und geben eine klare Richtung vor, an der sich agile Teams orientieren können. Der Hauptvorteil von Agilität ist die Fähigkeit, sich an die sich ändernden Kundenanforderungen und Rückmeldungen anzupassen. Das führt dazu, das richtige Produkt oder die richtige Dienstleistung zu liefern, was den Bedürfnissen des Kunden entspricht.

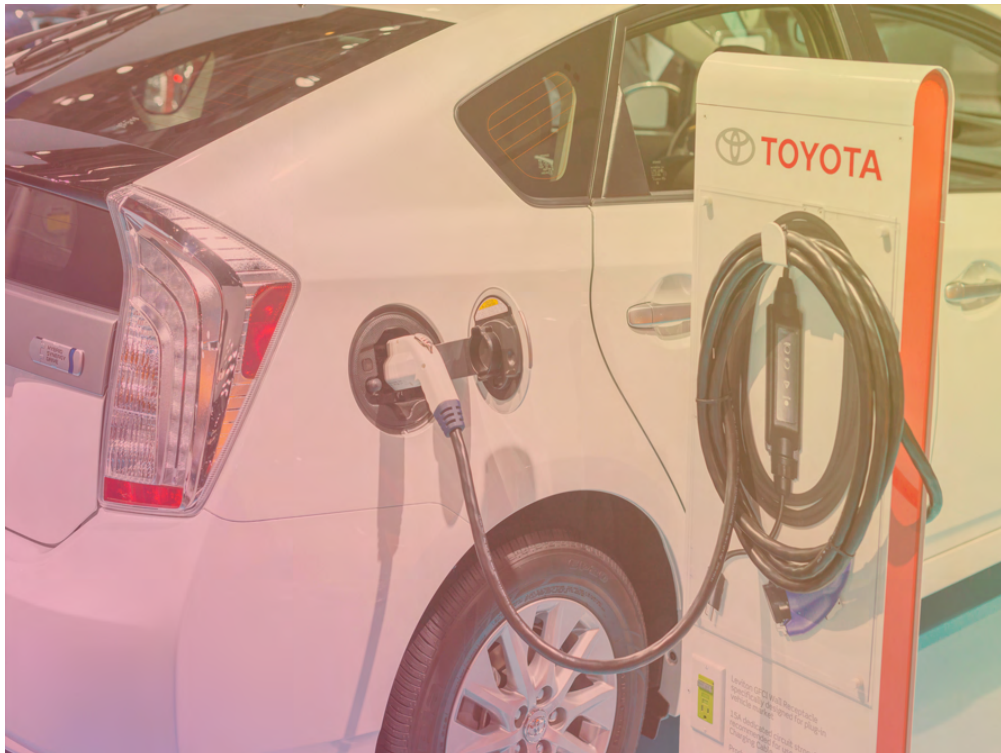


Agiles Vorgehen legt den Schwerpunkt auf Kommunikation, Zusammenarbeit und Kundenfeedback, um die Entsprechung des finalen Produkts oder der Dienstleistung gemäss den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden sicherzustellen.

Jüngste Geschichte - wie Obeya in Schwung kam

Toyota setzte Obeya bereits 1993 bei der Einführung des ersten Prius als Teil des Toyota Lean Manufacturing Systems in die Praxis um. Takeshi Uchiyamada, ein Toyota-Chefingenieur, wurde vor eine schwierige Aufgabe gestellt: das Auto des 21. Jahrhunderts mit sehr aggressiven Verbrauchszielen zu entwickeln.

In weniger als drei Jahren wurde das erste Hybridfahrzeug, der Prius, auf den Markt gebracht - 15 Jahre vor der Konkurrenz.



Wenn man sich eine Organisation als ein Nervensystem vorstellt, dann wäre Obeya das Gehirn des Systems



Um ein solches Kunststück zu vollbringen, musste der Chefingenieur auch einen neuen Ansatz für die Produkt- und Prozessentwicklung erfinden. Er entwarf eine neue Art des visuellen Managements, das sich seitdem in allen Toyota-Ingenieurbüros verbreitet hat: Obeya.

Es wurden Analogien zwischen Obeya und der Brücke eines Schiffes, einem Kommando- oder Entscheidungsraum als auch einem 'War-room' und sogar einem Gehirn gezogen.

Es ist ein Ort des kollektiven Lernens. Hier werden Informationen zu-sammengeführt, verarbeitet, analysiert und Maßnahmen priorisiert. Das Ziel all dieser Informationen ist es schliesslich, gut informierte Entscheidungen zu treffen. Obeya nutzt sowohl die Macht der Information als auch die gleichzeitige Einbeziehung der Perspektiven und des Wissens mehrerer Parteien.

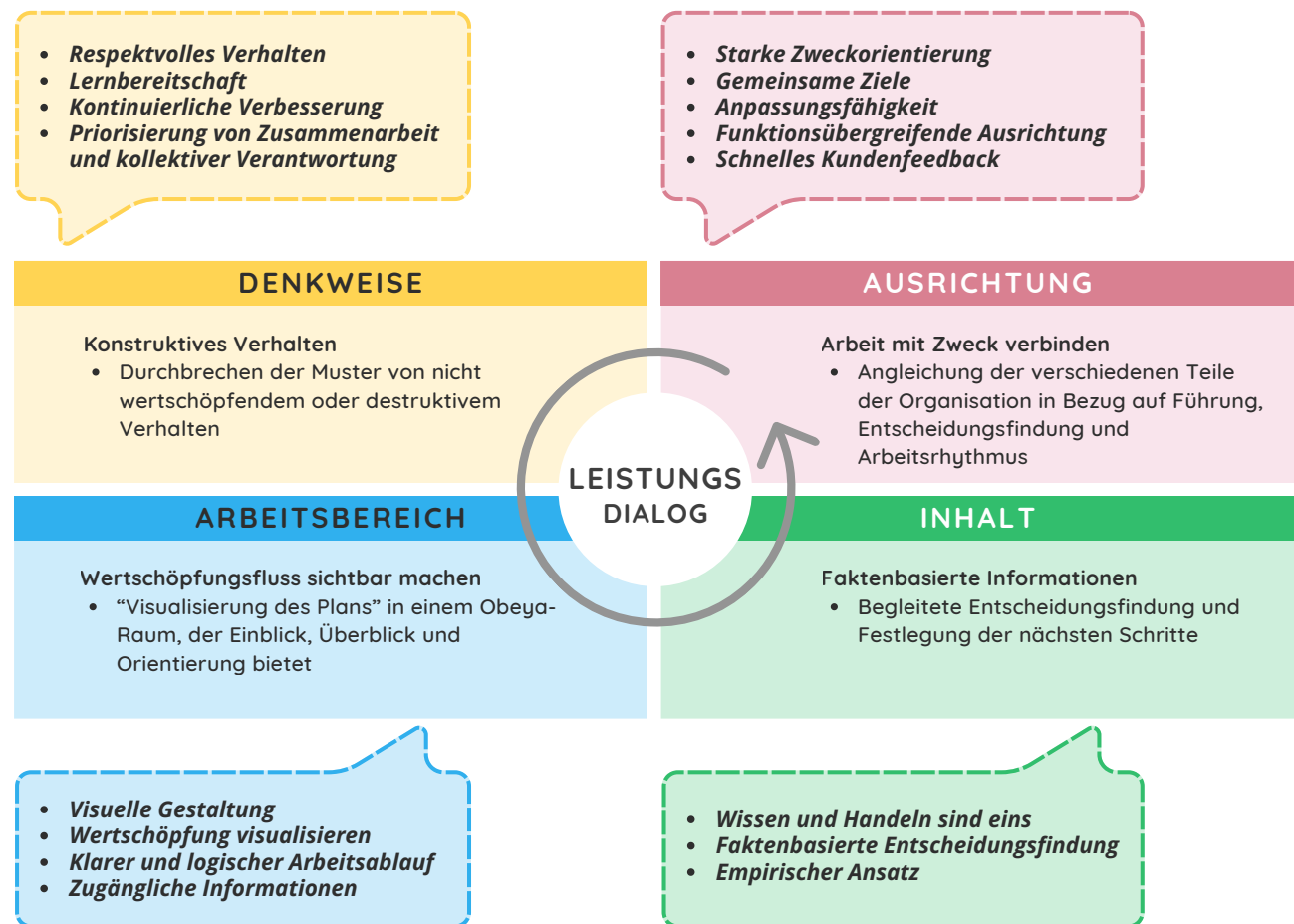
Der Rahmen für das moderne Obeya

Sie haben soeben erfahren, wie sich Obeya entwickelt hat - aus tief verwurzelten Philosophien des Lernens und der Zusammenarbeit. Dieser Kontext ist wichtig: Er zeigt, wie Obeya nicht nur ein Werkzeug ist, sondern ein komplettes System, das auf erprobten Ansätzen aufbaut, die den Test der Zeit bestehen.

Im Kern ist Obeya um vier Schlüssel-quadranten herum strukturiert:

- **Denkweise**
- **Ausrichtung**
- **Arbeitsbereich**
- **Inhalt**

Diese Quadranten fassen alles zusammen, was Sie bisher gelernt haben, und verbinden historische Erkenntnisse mit der Art und Weise, wie moderne Obeyas heute tatsächlich arbeiten. Auf dieser Seite haben wir die wichtigsten historischen Grundlagen in diese Quadranten eingeordnet, um zu zeigen, wie die Vergangenheit die heutige Praxis direkt beeinflusst.



Um das Bild zu vervollständigen, werden Sie bald in die 11 Obeya-Prinzipien eintauchen, die eine weitere Klärung bringen und Ihnen eine praktischere Anleitung für den Aufbau eines wirkungsvollen Obeya bieten.

Die 11 Obeya-Prinzipien: die DNA deiner Obeya

Sie haben nun gesehen, wie die vier Quadranten – Denkweise, Ausrichtung, Arbeitsbereich und Inhalt – das volle Wesen eines funktionierenden Obeya erfassen. Aber wie stellst du nicht nur das gute Aussehen deines Obeya sicher, sondern auch dessen tatsächliche Funktionsweise?

Genau hier kommen die 11 Obeya-Prinzipien ins Spiel.

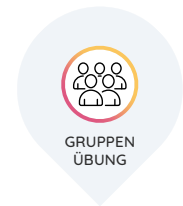
Man kann sie sich wie die DNA jedes erfolgreichen Obeya vorstellen: Sie bestimmen, wie Menschen miteinander interagieren, wie Entscheidungen getroffen werden und wie das ganze System lebendig und wirkungsvoll bleibt. Ganz gleich, ob du gerade deine erstes Obeya aufbaust oder ein bestehendes weiterentwickelst – diese Prinzipien sorgen dafür, auf dem richtigen Weg zu bleiben. Damit du beginnen kannst, diese in der Praxis zu erkennen, stellen wir sie dir jetzt vor. Sie sind wie unsichtbare Fäden, die sich durch alles ziehen, was ein effektives Obeya ausmacht. Keine Sorge, wenn sie im Moment noch etwas abstrakt wirken – im nächsten Schritt, dem **Ansatz der 6 Paneele**, wirst du viel praktische Erfahrung sammeln. Später im Modul verbinden wir dann alle Punkte und zeigen dir genau, wie der Ansatz der 6 Paneele jedes einzelne Prinzip verkörpert.

Und nun? Lies die 11 Obeya-Prinzipien aufmerksam durch und denk einmal nach: Wo erkennst du diese Prinzipien vielleicht bereits in deiner eigenen Arbeit – und wo könnten sie noch fehlen?

Denkweise	Ausrichtung	Arbeitsbereich	Inhalt
 #1 Bei Obeya kommen Menschen zusammen, um auf respektvolle Weise wichtige Informationen zu sehen, zu lernen und zu handeln.	 #3 Bei Obeya vermitteln wir ein starkes Gefühl der Zielsetzung.	 #7 Die Obeya-Visualisierungen bieten einen logischen und praktischen Informations- und Gesprächsfluss.	 #10 Bei Obeya nutzen wir analytische Erkenntnisse, um geschäftliche Entscheidungen zu treffen.
 #2 Die Mitarbeiter engagieren sich für kontinuierliche Verbesserung und beseitigen Hindernisse auf dem Weg dorthin.	 #4 Der Zweck ist durch sinnvolle Ziele erkennbar mit unserer Unternehmensstrategie verbunden.	 #8 Obeyas spiegeln ein gutes Verständnis des Arbeitsablaufs vom Beginn bis zur Lieferung (über den gesamten Wertstrom) wider.	 #11 Die Dateneigentümer stellen die einfache Nutzung der Informationen, die leichte Verfügbarkeit, Aktualität sowie visuelle Attraktivität sicher.
	 #5 Jedes Obeya verbindet Strategie und Ausführung mit einer sichtbaren Ausrichtung auf das Kundenerlebnis.	 #9 Obeyas sind attraktive und verfügbare Bereiche in der Nähe des Arbeitsplatzes.	
	 #6 Die Obeya-Treffen haben einen Rhythmus, der mit dem operativen Herzschlag der Organisation übereinstimmt.		



BEI WELCHEM DIESER PRINZIPIEN HAST DU INSTINKTIV DAS GRÖSSTE VERTRAUEN?
UND WELCHES FÜHLT SICH AM WEITESTEN VON DEINER REALITÄT ENTFERNT AN?



Denkweise



#1 Bei Obeya kommen Menschen zusammen, um auf respektvolle Weise wichtige Informationen zu sehen, zu lernen und zu handeln.



#2 Die Mitarbeiter engagieren sich für kontinuierliche Verbesserung und beseitigen Hindernisse auf dem Weg dorthin.

Notieren Sie zu jedem Grundsatz eine kurze persönliche Anmerkung:

Ausrichtung



#3 Bei Obeya vermitteln wir ein starkes Gefühl der Zielsetzung.



#4 Der Zweck ist durch sinnvolle Ziele erkennbar mit unserer Unternehmensstrategie verbunden.



#5 Jedes Obeya verbindet Strategie und Ausführung mit einer sichtbaren Ausrichtung auf das Kundenerlebnis.



#6 Die Obeya-Treffen haben einen Rhythmus, der mit dem operativen Herzschlag der Organisation übereinstimmt.

Notieren Sie zu jedem Grundsatz eine kurze persönliche Anmerkung:

Arbeitsbereich



#7 Die Obeya-Visualisierungen bieten einen logischen und praktischen Informations- und Gesprächsfluss



#8 Obeyas spiegeln ein gutes Verständnis des Arbeitsablaufs vom Beginn bis zur Lieferung (über den gesamten Wertstrom) wider



#9 Obeyas sind attraktive und verfügbare Bereiche in der Nähe des Arbeitsplatzes.

Inhalt



#10 Bei Obeya nutzen wir analytische Erkenntnisse, um geschäftliche Entscheidungen zu treffen.



#11 Die Dateneigentümer stellen die einfache Nutzung der Informationen, die leichte Verfügbarkeit, Aktualität sowie visuelle Attraktivität sicher.

Anmerkung:

Sobald wir mit der Gestaltung Ihrer sechs Paneele beginnen, werden Sie immer wieder auf diese Prinzipien stoßen - sie sind in jede Ihrer Entscheidungen eingewoben.



SEITE

21

WARUM OBEYA

22	2.1	EINFÜHRUNG
23	2.2	OBEYA ANWENDUNGSFÄLLE
27	2.3	OBEYA ZWECK/ZIEL/SINN
28	2.4	DEFINIEREN SIE DEN ERFOLG FÜR IHR OBEYA

Einführung

Warum Obeya? Wir alle kennen das:

- Teams, die hart arbeiten, aber in unterschiedliche Richtungen ziehen
- Entscheidungen, die durch endlose Meetings verzögert werden
- Wichtige Informationen, die in Posteingängen und Tabellenkalkulationen vergraben sind

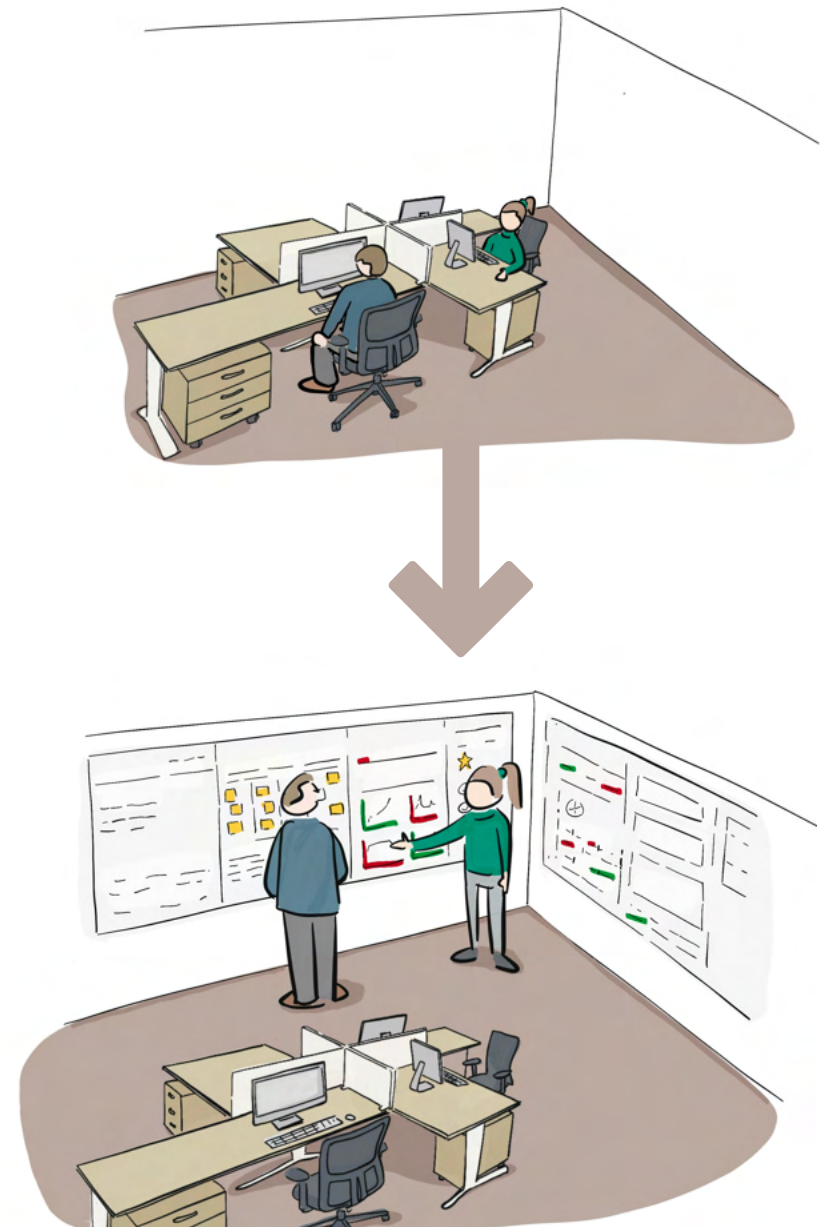
Unausgewogenheit, Silos und unklare Prioritäten verlangsamen nicht nur die Arbeit, sondern zehren auch an der Energie und blockieren den Fortschritt.

In schnellebigen, komplexen Umgebungen sind diese Herausforderungen nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Und sie hindern Unternehmen daran, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Obeya bietet einen klaren, strukturierten Weg, den Alltagslärm zu durchbrechen. Es verbindet die Strategie mit der Umsetzung, bringt Teams mit gemeinsamen Zielen zusammen und macht wichtige Informationen sichtbar und dadurch umsetzbar.

Aber hier ist etwas Entscheidendes: Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie wollen, geht es irgendwo oder nirgendwo hin. Beschäftigung ist nicht das, was zählt. Die wahre Stärke von Obeya liegt darin, im Voraus festzulegen, was Sie erreichen wollen - denn erst ein klares Ziel macht aus einem guten Obeya eines, das wirklich etwas bringt.

In diesem Kapitel tauchen Sie in die Realität Ihres eigenen Arbeitsbereichs ein und ermitteln die spezifischen Hürden, die Sie mit Obeya überwinden können. Denn wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, können Sie ein Obeya entwickeln, das Sie tatsächlich ans Ziel bringt.





BITTE BEANTWORTEN SIE DIE FOLGENDEN FRAGEN NACH
BESTEM WISSEN UND GEWISSEN:

Strategie und Ausführung sind miteinander
verbunden

GERING HOCH

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Wir lernen ständig aus genauen Informationen

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Wir entscheiden schnell

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Andere Teams/Abteilungen arbeiten auf
dieselben Ziele hin

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Ich weiss, warum, wann und was andere
Teams/Abteilungen tun

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Unsere Leistung bestimmt unsere Prioritäten

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Ich verbringe meine Arbeitszeit mit dem
Gefühl, zu etwas Wertvollem beizutragen

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○



Was können Sie daraus
schliessen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



GRUPPEN
ÜBUNG

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

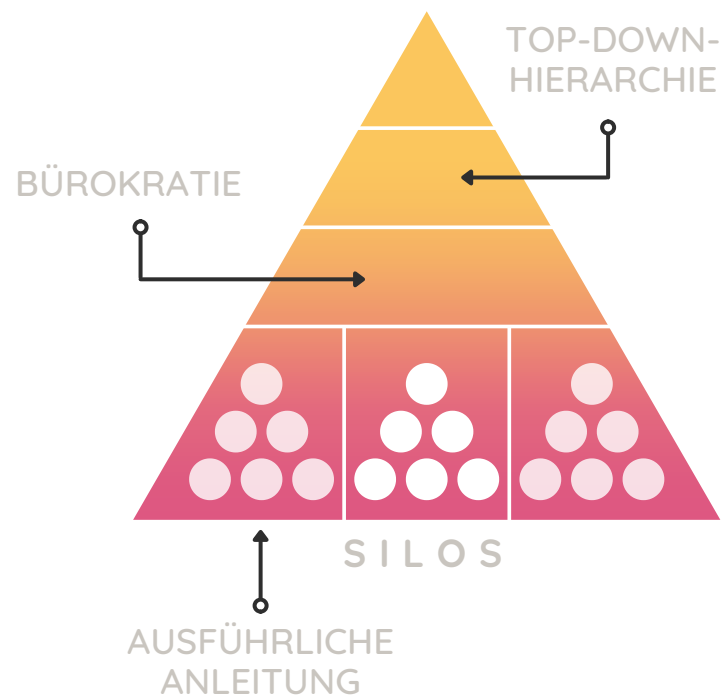
JA NEIN UNBEKANNT

☐ ☐ ☐

[illegible]

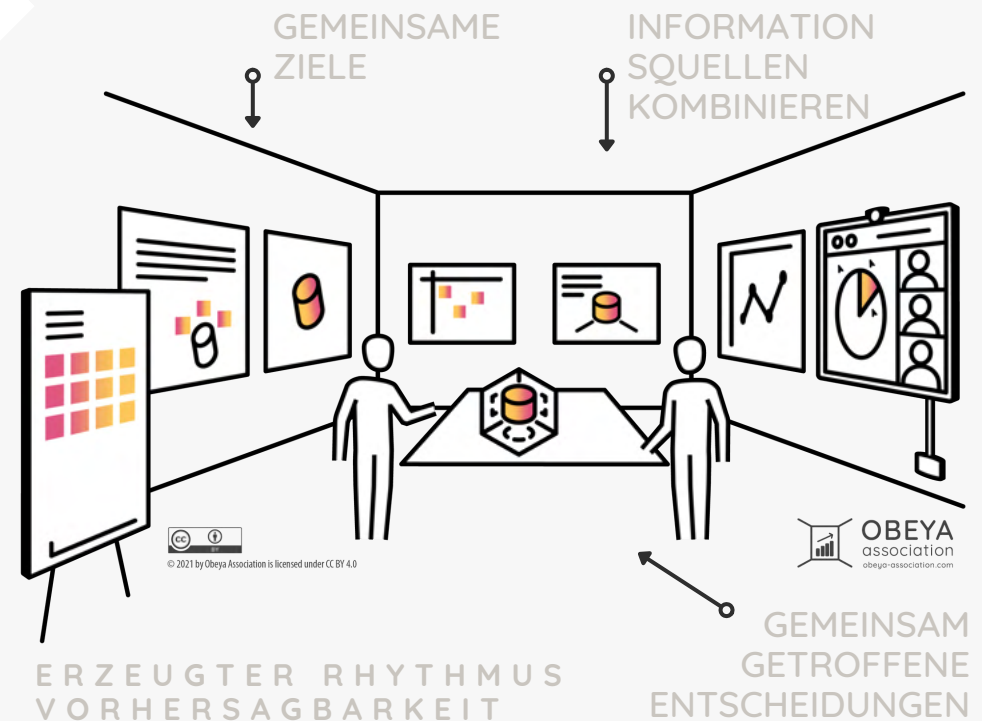
VON

- ✗ Strategie und Ausführung sind voneinander losgelöst
- ✗ Meinungen und verstreute Informationen
- ✗ Fehlender Überblick, um richtige Entscheidungen zu treffen
- ✗ Isolierte Silos
- ✗ Vertikale Berichtslinien, Hierarchien
- ✗ Prozess-Fokus
- ✗ Zeit- und Energieverluste durch reaktive Aktualisierungen



ZU

- ✓ Fokussieren, um die richtigen Prioritäten setzen
- ✓ Eine einzige Quelle der Wahrheit, beschleunigtes Lernen, kurze Kommunikationswege
- ✓ Transparente Fortschrittsübersicht, aktueller Betriebsstatus
- ✓ Kontinuierliche Verbesserung, Organisationsentwicklung
- ✓ Führung und Teamentwicklung, schnelle Entscheidungswege
- ✓ Kundenorientierung, Eigenverantwortung für die Ziele
- ✓ Problemlösungsfähigkeit, Ergebnisorientierung, Eigeninitiative



TRADITIONELLE BERICHTSVERWALTUNG

1. Hierarchische Strategie - Jahrespläne -
Abteilungspläne ohne Kohärenz und
Synchronisierung
2. Excel-Tabellen mit Zahlen und unklaren (und
veralteten) Statusmeldungen
3. Unzählige Mails mit Berichten und Diskussionen
über Annahmen und zu treffende Entscheidungen
4. Unklarer Zusammenhang aller Programme,
Projekte und KPIs
5. Lange Managementsitzungen zur Erörterung
unklarer Ergebnisse erforderlich
6. Unklare Eskalationen bei unklaren Prioritäten
7. Schwer, einen Überblick über das gesamte
Programm- und Änderungsportfolio zu erhalten
8. Eigentumsverhältnisse im Vorstand unklar
9. Verhalten aufgabenorientiert



VISUELLE GESTALTUNG MIT OBEYA

1. Ein visueller Fluss von der Strategie bis zur Ausführung, der
zwischen den beteiligten Personen synchronisiert und
regelmäßig überprüft wird
2. Visuelle Statusübersicht, wobei der tatsächliche Status in der
Verantwortung des Obeya-Benutzer liegt
3. Klare Leistungsdialoge miteinander, die zu einem eindeutigen
Ausgangspunkt führen
4. Klarer Überblick über den Zusammenhang aller Programme
und ihrer Ergebnisse
5. Wöchentliche kurze Besprechung der Ergebnisse der
Organisation
6. Eindeutige Blockaden werden auf die Ebene herunter-
gebrochen, auf der sie gelöst werden können, und sind mit
klaren Prioritäten versehen
7. Transparente visuelle Übersicht über Änderungsportfolio und
Gesamtportfolio
8. Volles Engagement für die Veränderungsagenda durch die
Führung
9. Ergebnisorientierte Interventionen zum Verhalten der
Teilnehmer bei der Nutzung von Obeyas

Warum gibt es Sie als Gruppe oder als Unternehmen?

Was verbindet Sie? Was ist der gemeinsame Zweck hinter Ihren täglichen Aktivitäten und was ist der Grund für Ihre Zusammenarbeit? Was ist Ihr Beitrag zu einem größeren Ganzen?

.....

.....

.....

Welche Probleme wollen Sie lösen?

Was würde Ihre Arbeit effektiver machen? Was haben Sie aus den vorangegangenen Übungen gelernt?

.....

.....

.....

Welche Informationen benötigen Sie?

Wenn Sie wissen, welche Entscheidungen Sie treffen wollen und welche Informationen wichtig sind, profitieren Sie von schnellen Entscheidungszyklen. Ähnlich verhält es sich bei Obeya, wo eine unnötige Informationsflut die Entscheidungsfindung erschweren kann.

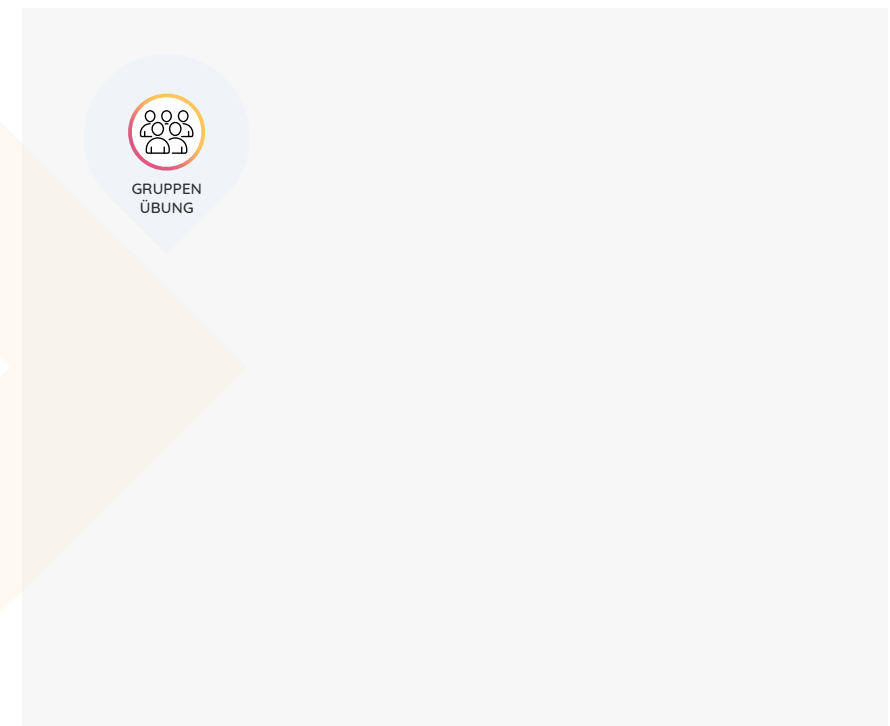
.....

.....

.....

Unser Obeya-Ziel:

Wenn man alles in Betracht zieht: **‘Was soll Ihr Obeya bewirken?’** Was sollte das Endergebnis aller Obeya-Aktivitäten und -Bemühungen sein?



Aus Erfahrung:

Gezielt konzipierte Obeyas führen mit grösserer Wahrscheinlichkeit zu klaren (und hoffentlich messbaren) Ergebnissen. Oft sind diese auch leichter umzusetzen. Der Aufbau eines Obeya ist immer hilfreich, um ein höheres Ziel zu erreichen.

Richtung

WOHER WISSEN SIE, OB SIE AUF
DEM RICHTIGEN WEG SIND?

Erfolg

WORAN WERDEN SIE ERKENNEN, OB SIE
ERFOLGREICH WAREN?

Massnahme

KÖNNEN SIE SICH VORSTELLEN, WIE MAN
FORTSCHRITTE OBJEKTIV MESSEN KANN?



3

SEITE

29

DER ANSATZ DER 6 PANELE

30	3.1	EINFÜHRUNG
31	3.2	DER ANSATZ DER 6 PANELE
32	3.3	WIE SOLL MAN ANFANGEN?
33	3.4	DIE 6 PANELE
33	3.4.1	◦ <i>PANEL 1: VISION</i>
34	3.4.2	◦ <i>PANEL 2: KUNDE</i>
35	3.4.3	◦ <i>PANEL 3: PRODUKT</i>
36	3.4.4	◦ <i>PANEL 4: PLAN</i>
37	3.4.5	◦ <i>PANEL 5: LEISTUNG</i>
38	3.4.6	◦ <i>PANEL 6: WEITERENTWICKLUNG</i>
39	3.5	DIE 11 PRINZIPIEN UND DER ANSATZ DER 6 PANELE

Von den Prinzipien zur Praxis: Einführung des Sechs-Panele-Ansatzes

Inzwischen haben Sie herausgefunden, warum Obeya so wichtig ist und was es ausmacht: gemeinsamer Zweck, starke Ausrichtung, klare visuelle Anwendungen und faktenbasierte Maßnahmen. Sie haben auch die Grundlagen von Obeya kennengelernt: die Quadranten und Prinzipien, die definieren, worauf eine effektives Obeya aufbaut.

Zu verstehen, warum etwas funktioniert, und es tatsächlich zu bauen, sind zwei verschiedene Dinge.

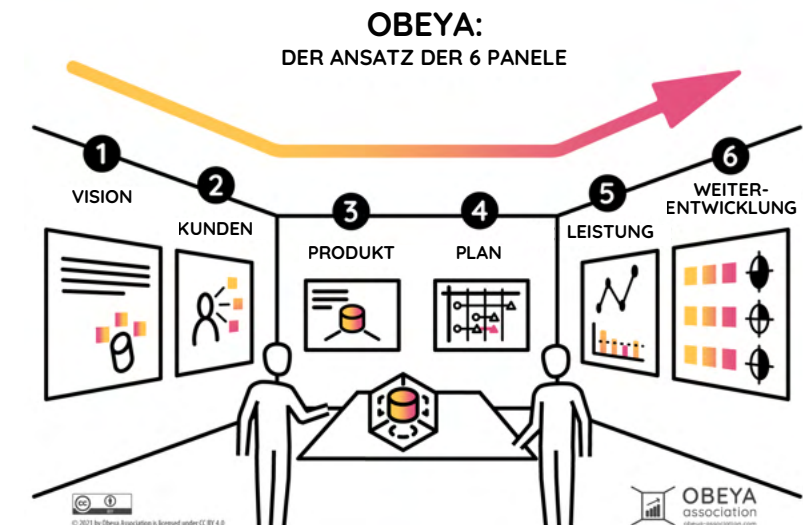
Deshalb führen wir den Ansatz der sechs Panele ein.

Der Sechs-Panele-Ansatz ist ein Obeya-Modell, das einen vollständigen, praktischen Rahmen zur beginnenden Gestaltung Ihres eigenen Obeya bietet. Es gliedert das Obeya in sechs fokussierte, zweckgerichtete Bereiche, die sicherstellen, alles von der Vision und Strategie bis hin zur Leistung und kontinuierlichen Verbesserung klar zu verbinden und deren Umsetzbarkeit sicherzustellen.

Betrachten Sie es als Ihre erste Blaupause: strukturiert genug, um Sie sicher zu führen, sowie flexibel genug, um es an Ihren eigenen Kontext und Ihre Bedürfnisse anzupassen. Ein gutes Obeya sollte sich weiterentwickeln - Sie können es also mit der Zeit anpassen und verfeinern, wenn Sie lernen, was für Ihre Organisation am besten funktioniert.

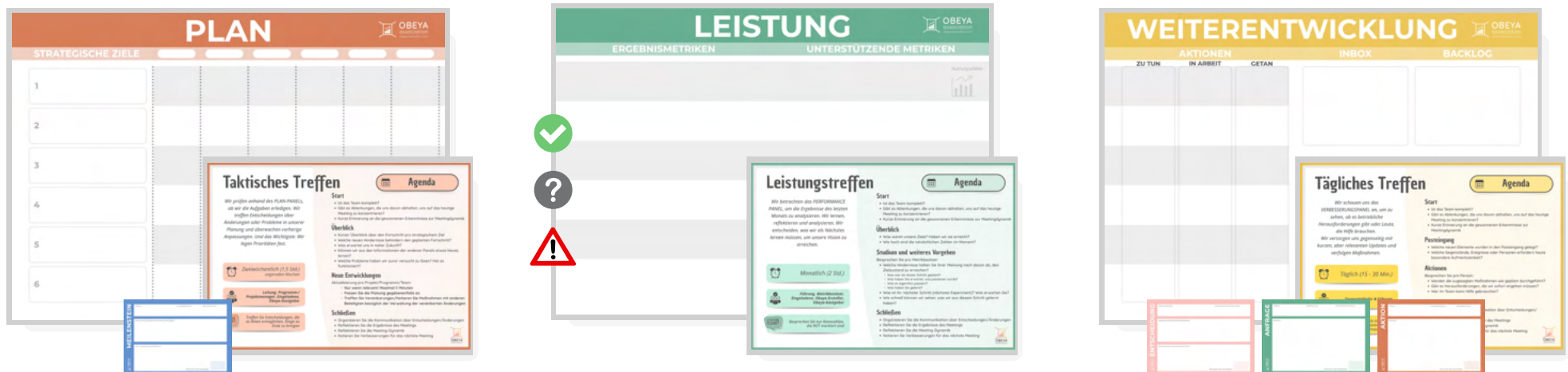
Von nun an empfehlen wir Ihnen, Ihre eigenes Obeya Schritt für Schritt zu gestalten. Während sich dieses Kapitel auf das Layout und das Design konzentriert, werden wir in den kommenden Kapiteln auf die Agenda und die visuellen Verwaltungsoptionen eingehen, um Ihr Obeya vollständig zum Leben zu erwecken.

Beginnen Sie mit dem Aufbau Ihrer eigenen Obeya.



Der Sechs-Panele-Ansatz
bietet eine praktische Vorlage
für alle wesentlichen
Elemente einer Obeya.

3.2 | Der Ansatz der 6 Panele



LADEN SIE DIE HOCHAUFLÖSENDE OBEYA-VORLAGEN KOSTENLOS AUF UNSERER WEBSITE HERUNTER:
[OBEYA-ASSOCIATION.COM/GET-ACCREDITED/OBEYA-TRAINING/OBEYA-FUNDAMENTALS/](https://obeYA-association.com/get-accredited/obeYA-training/obeYA-fundamentals/)





Laden Sie die Vorlagen herunter

Laden Sie die sorgfältig gestalteten Vorlagen und Formate von der Website der Obeya Association herunter



Wählen Sie: physisches oder digitales Obeya

Die Vorlagen können für den Aufbau einer physischen Obeya oder einer digitalen/hybriden Obeya verwendet werden



Physisches Obeya

- Drucken Sie die 6 Wände im Format A0
- Bringen Sie die Ausdrücke an passenden (Träger-) Medien an

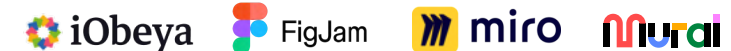
EINKAUFSLISTE:

- Haftnotizen "Super Sticky" in verschiedenen Farben
- Artefakte der visuellen Verwaltung
- Marker in verschiedenen Farben
- Klebeband (abnehmbar)
- Schere

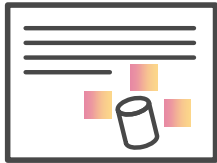


Digitales Obeya

- Laden Sie die 6 Wände und 4 Karten auf Ihre bevorzugte digitale Plattform hoch
- Dort können Sie Ihr eigenes digitales Obeya einrichten und es mit Ihrem Team teilen



VISION



1

INTENTION

Panel 1 zeigt Ihre VISION. Die Vorlage beantwortet Fragen wie "Wo wollen wir in 5 Jahren sein?" oder "Welche Probleme wollen wir lösen?" Sie liefert eine überzeugende Erzählung, die die Richtung für den Zwischenhorizont (3-5 Jahre) vorgibt.

Was ist das?

Eine Darstellung der langfristigen Ziele und der Ausrichtung der Organisation.

Warum sollten Sie es verwenden?

- Zielklarheit: die richtigen Dinge tun
- Mitarbeiter motivieren
- Aktivitäten an strategischen Zielen ausrichten
- Aufzeigen, wie sich die Vision auf die Unternehmensziele auswirkt
- Erklären Sie den Beitrag des Obeya

Wie können Sie das umsetzen?

- Sie könnten das folgende Format für Ihre Vision verwenden: Wir existieren, um [Wirkung] durch [Ansatz oder Methode] zum [gewünschten Ergebnis oder Transformation] zu erreichen
- Visualisieren Sie die Zukunft. Das hilft den Menschen, sich zu verbinden
- Zerlegen Sie Ihre Vision in maximal 6 strategische Ziele
- Überprüfung/Aktualisierung während der vierteljährlichen Strategietreffen anhand der Tagesordnung der Strategiesitzung

Ihre Vision zeigt, wie Sie
(Geschäfts-)Wert
realisieren

Der Obeya-Zweck erklärt, wie das
Obeya die Vision zum Leben erwecken wird



The diagram shows a template for a vision board. At the top is a blue header with the word "VISION" in white. Below the header are two main sections: "UNSERE VISION" on the left and "UNSER ZIEL" on the right. Under "UNSERE VISION" is a section titled "STRATEGISCHE ZIELE" with a list of six numbered boxes (1 to 6). Under "UNSER ZIEL" is a section titled "WIE DIE ZUKUNFT AUSSIEHT" with a large box for a visual representation. A small icon of a person at a whiteboard is in the top left of this box, and a note says "Dies ist ein visueller Bereich".

Grenzen Sie Ihre Vision in
strategische Ziele ein

Unterstützen Sie Ihre Vision
durch die Erstellung eines
überzeugenden VISUELLEN

Storyboards

KUNDEN



2

Was ist das?

Eine Anzeige von kundenbezogenen Informationen und Kennzahlen.

Warum sollten Sie es verwenden?

- Der Kunde steht im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung
- Zum Aufbau eines vertieften Kundenverständnisses
- Ermöglichen kundenorientierter Verbesserungen
- Kundenentwicklungen mit Geschäftszielen in Einklang bringen

Wie können Sie das umsetzen?

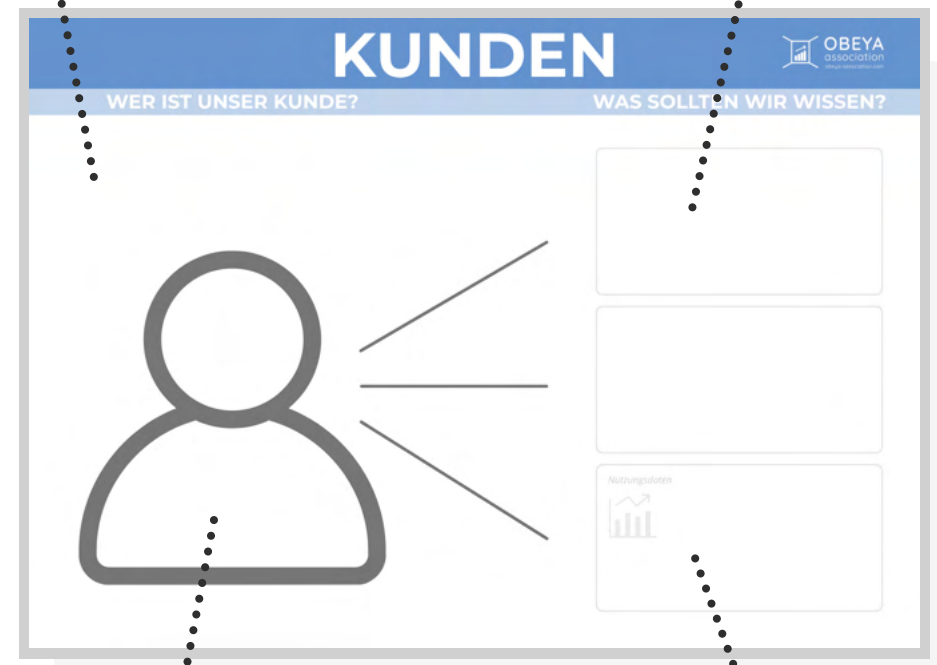
- Qualitativ: Kunden-Personas, Customer Journeys, etc.
- Quantitativ: Beschwerdezahlen, NPS-Daten, Marktzahlen, etc.

INTENTION

In Panel 2 dreht sich alles um Ihren KUNDEN. Dieser Bereich dient dazu, ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu entwickeln und erinnert uns daran, für wen wir letztendlich arbeiten.

Bereitstellung von
Informationen über Ihre
Kunden (Segmente)

Geben Sie Informationen über den
Markt, auf dem Sie tätig sind



Konzentrieren Sie sich hier auf
qualitative Informationen

Konzentrieren Sie sich hier auf
quantitative Informationen

PRODUKT



3

INTENTION

Panel 3 dreht sich um Ihr PRODUKT. Die Abbildung zeigt den Wert, den Sie Ihrem Kunden bieten. Zusammen mit dem Kundenpaneel bilden sie Ihr Wertangebot.

Was ist das?

Eine Anzeige der produktspezifischen Details und der Details der Produktentwicklung.

Warum sollten Sie es verwenden?

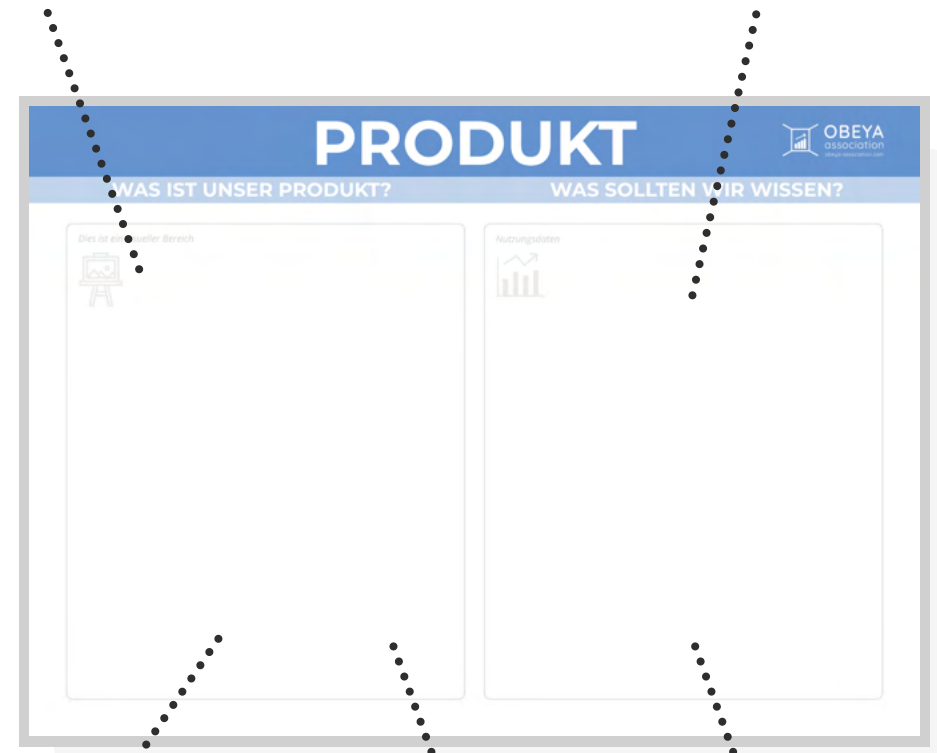
- Kennen und entwickeln der einzigartigen Qualitätsmerkmale
- Verbessern der Übereinstimmung zwischen Produkten/Dienstleistungen und Nutzerbedürfnissen
- Fokus auf Produktentwicklungen
- (Nach-)verfolgen der Produkte-/Dienstleistungen und von Problemen
- Abstimmung der Produkt-/Dienstleistungsstrategie mit den Unternehmenszielen

Wie können Sie das umsetzen?

- Definieren Sie Ihr(e) Produkt(e)/Dienstleistung(en) und deren Wert/USPs
- Visualisieren Sie das auf der linken Seite des Paneels so gut wie möglich
- Erfassen Sie so viele Zahlen wie möglich und erforderlichlich auf der rechten Seite des Paneels (Mängel, Nutzungsdaten, Durchlaufzeiten, Lieferdaten usw.)

Zeigen Sie Ihr(e) Produkt(e) und dessen/deren USP's visuell

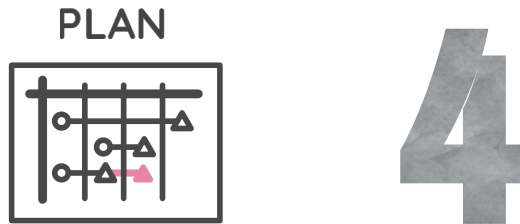
Geben Sie hier numerische Informationen ein



Die "Lieferung" als Teil des Produkts einbeziehen

Prozessinformationen wie z. B. Wertströme sind oft sehr nützlich

Technische Details sind in Ordnung, wenn sie als angemessen erachtet werden.



INTENTION

Panel 4 zeigt Ihren PLAN. Er verbindet Ihre Vision und Ihre strategischen Ziele mit der Umsetzung. In diesem Bereich werden Zeitpläne und wichtige Meilensteine für das Vorhaben festgelegt.

Was ist das?

Ein großer visueller Kalender mit all Ihren wichtigen Vorhaben und Meilensteinen, die geordnet nach strategischen Zielen sind.

Warum sollten Sie es verwenden?

- Visualisierung von Zeitplänen und Meilensteinen
- Hilft bei der Koordinierung von Aktivitäten zwischen verschiedenen Teams, indem gezeigt wird, wer an was arbeitet und welche Abhängigkeiten zwischen den Vorhaben bestehen
- Visuelle Darstellung der geplanten Anstrengungen pro jeweiligem strategischen Ziel

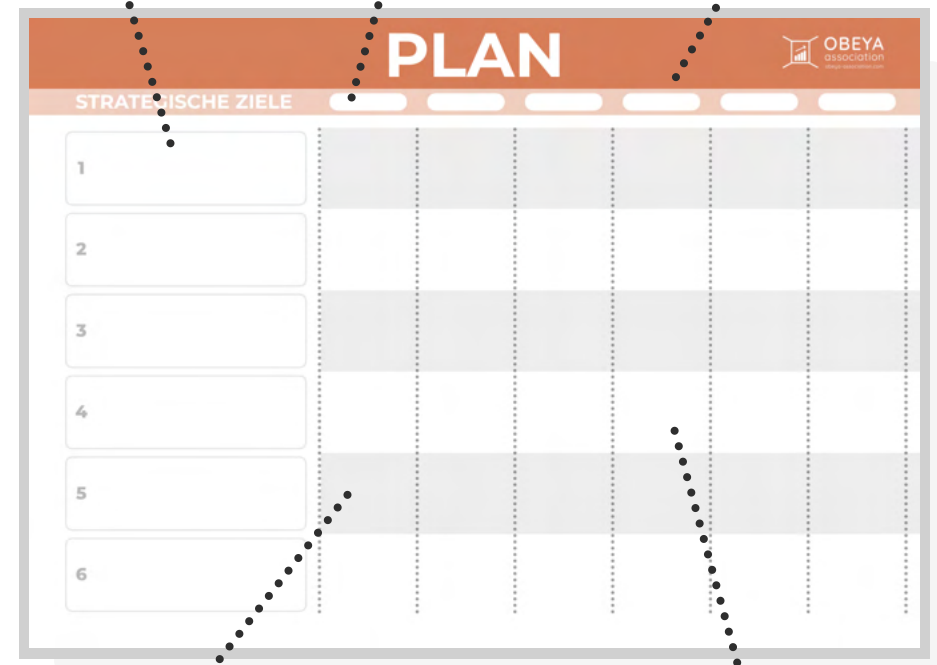
Wie können Sie das umsetzen?

- Abstimmung der Planung während der zweiwöchentlichen taktischen Besprechungen unter Verwendung der Agenda für taktische Treffen
- Planen Sie Ihre Meilensteine in den ersten 3 Monaten pro Monat. Danach können Sie fmit der Gleichen Frequenz oder Quartalen fortfahren
- Sie können bei Bedarf mehrere Planpanel verwenden
- Ihre detaillierte wöchentliche Aktionsplanung erfolgt auf Panel 6: Weiterentwicklung
- Verwenden Sie die Karte "Meilensteine" in diesem Bereich, um Klarheit über Fristen, Verantwortlichkeiten und Endergebnisse zu schaffen

Nehmen Sie die strategischen Ziele aus dem Vision Panel

Aktueller Monat

Nach 3 Monaten können Sie Meilensteine pro Quartal planen, wenn Sie möchten



Die Meilensteine für ein bestimmtes strategisches Ziel sind in so genannten "Prozessablauflinien" angeordnet.

Sie können mehr als ein Plan-Panel verwenden

LEISTUNG



5

Was ist das?

Metriken, die sowohl das Ergebnis eines strategischen Ziels als auch dessen unterstützende Faktoren zeigen.

Warum sollten Sie es verwenden?

- Aktuelle Leistungsdaten auf einen Blick
- Ermöglicht datengestützte Entscheidungsfindung
- Ermöglicht rasche Abhilfemaßnahmen, wenn Probleme auftreten
- Fordert zur Setzung von Standards und quantitativen Zielen

Wie können Sie das umsetzen?

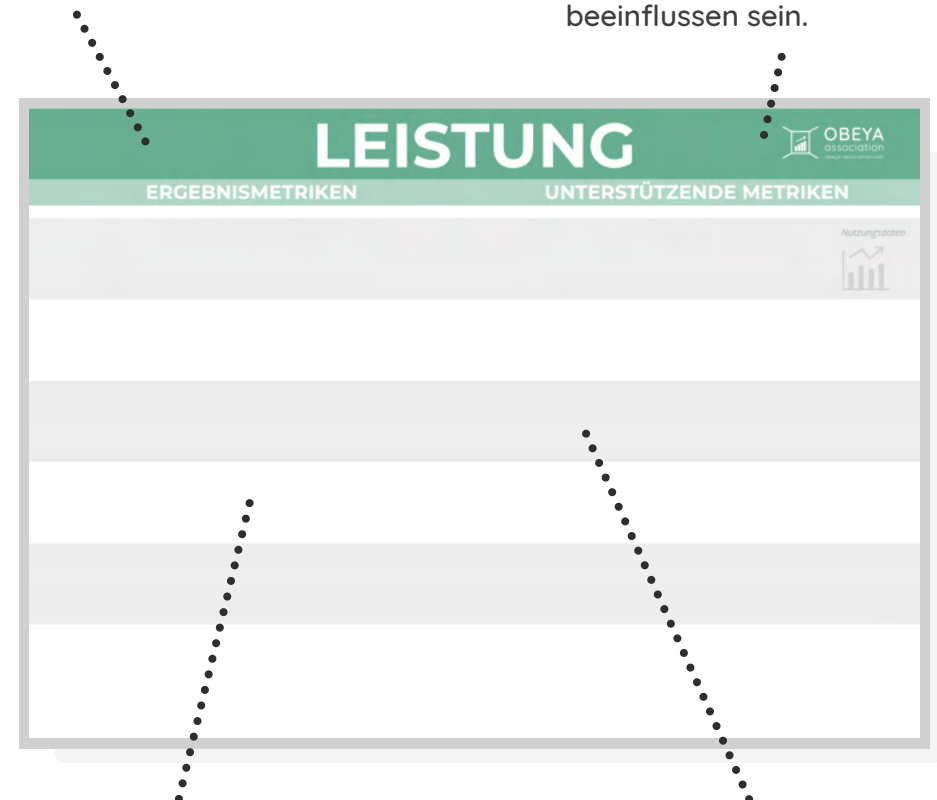
- Definieren Sie 1, maximal 2 Ergebnismetriken pro strategischem Ziel
- Definieren Sie maximal 3 Metriken, die zu Werten in den Ergebnismetriken führen
- Untersuchen Sie sowohl das Ergebnis als auch die unterstützenden Kennzahlen monatlich während Ihrer Leistungsbesprechung unter Verwendung der Leistungsbesprechungsagenda.
- Verwenden Sie Diagramme, die Trends aufzeigen.
- Veranschaulichen Sie Ihr Ziel mit Hilfe von Farb-/Formkodierungen (unterhalb des Ziels rot; oberhalb des Ziels grün)
- Denken Sie daran: WENIGER IST MEHR! Fokus liefert Ergebnisse

INTENTION

Panel 5 zeigt Ihre LEISTUNG in Bezug auf die gewählten strategischen Ziele. Das Paneel zeigt den aktuellen Status oder den "Motor" dessen, was Sie zu erreichen versuchen. Dieses Paneel ermöglicht es Ihnen, sich anzupassen und frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Ergebnismetriken lassen sich nur schwer direkt beeinflussen

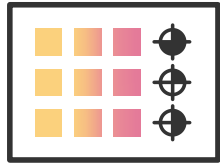
Unterstützende Metriken führen zu Ergebnismetriken (vorausschauend) und sollten täglich oder wöchentlich leicht zu beeinflussen sein.



Organisieren Sie Metriken nach strategischem Ziel

Anschluss an die Prozessablauflinien vom Panel PLAN aus

WEITERENTWICKLUNG



6

Was ist das?

Spezieller Raum für die Verwaltung Ihrer Arbeitswoche.

Warum sollten Sie es verwenden?

- Stellen Sie sicher, alles richtig zu machen
- Ausrichten der täglichen Aktionen an Ihrem Plan
- Anpassung an Probleme, Anfragen und Erkenntnisse
- Einstieg in kleine, inkrementelle Schritte der kontinuierlichen Verbesserung

Wie können Sie das umsetzen?

- Mindestens dreimal pro Woche unter Verwendung der Tagesordnung für das tägliche Treffen zusammenkommen
- Sammeln aller täglichen Anfragen, Probleme und wichtigen Aktualisierungen in der Inbox
- Bewahren wertvoller Ideen, Aufgaben und Erinnerungen im Backlog, damit Sie sie bei Bedarf umsetzen können.
- Entscheiden Sie sich bei der täglichen Besprechung für bestimmte Maßnahmen und tragen Sie diese in den Abschnitt "Zu Tun" ein.
- Navigieren Sie gemeinsam durch die Woche und helfen Sie sich gegenseitig, wo Sie können.

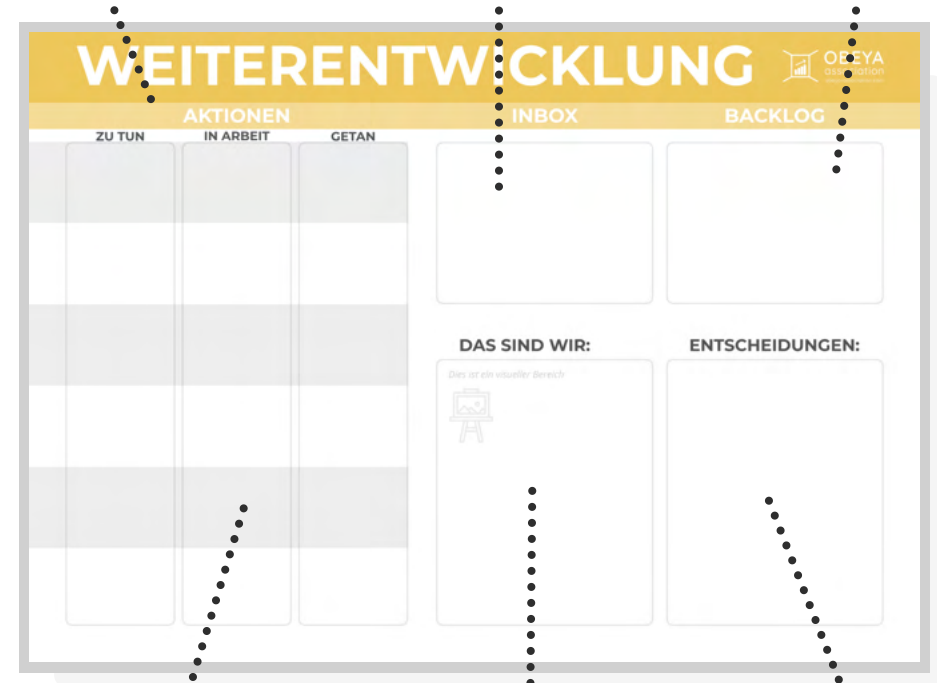
INTENTION

Die Vorlage 6 wird täglich verwendet. Das WEITERENTWICKLUNGSPANEL setzt alle Informationen aus den anderen Panele in tägliche Aktionen um. Es ermöglicht Ihnen auch, schnell auf alle anderen Angelegenheiten zu reagieren, die Ihre sofortige Aufmerksamkeit erfordern.

Weisen Sie zu Beginn der Woche Maßnahmen zu und überprüfen Sie täglich gemeinsam die Fortschritte

Jeder kann den Posteingang nutzen, um Aktionen, Probleme oder Anfragen auf die Tagesordnung zu setzen

Bewahren Sie wichtige und wertvolle Elemente im Backlog auf, um sie später zu bearbeiten.



Zuweisung der Maßnahmen zu einer geeigneten Prozessablauflinie für strategische Ziele

Die Wurzel aller Verbesserungen: die beteiligten Personen und das, wofür das Team steht

Notieren Sie alle Entscheidungen, die mitgeteilt werden müssen

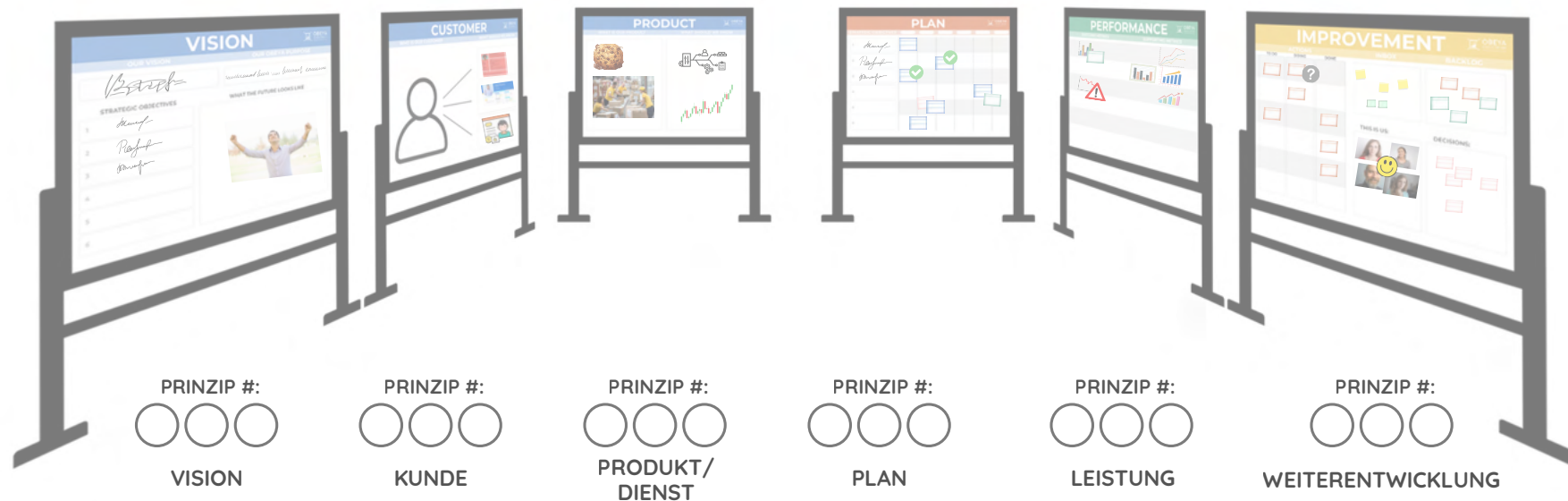


REFLEKTIEREN UND ANALYSIEREN: WELCHE PRINZIPIEN SIND IN WELCHEN DER VERSCHIEDENEN PANELE? SIND ALLE 11 OBEYA-PRINZIPIEN VERTRETEN?



Denkweise	Ausrichtung	Arbeitsbereich	Inhalt
 #1 Bei Obeya kommen Menschen zusammen, um auf respektvolle Weise wichtige Informationen zu sehen, zu lernen und zu handeln.	 #3 Bei Obeya vermitteln wir ein starkes Gefühl der Zielsetzung.	 #7 Die Obeya-Visualisierungen bieten einen logischen und praktischen Informations- und Gesprächsfluss.	 #10 Bei Obeya nutzen wir analytische Erkenntnisse, um geschäftliche Entscheidungen zu treffen.
 #2 Die Mitarbeiter engagieren sich für kontinuierliche Verbesserung und beseitigen Hindernisse auf dem Weg dorthin.	 #4 Der Zweck ist durch sinnvolle Ziele erkennbar mit unserer Unternehmensstrategie verbunden.	 #8 Obeyas spiegeln ein gutes Verständnis des Arbeitsablaufs vom Beginn bis zur Lieferung (über den gesamten Wertstrom) wider.	 #11 Die Dateneigentümer stellen die einfache Nutzung der Informationen, die leichte Verfügbarkeit, Aktualität sowie visuelle Attraktivität sicher.
	 #5 Jedes Obeya verbindet Strategie und Ausführung mit einer sichtbaren Ausrichtung auf das Kundenerlebnis.	 #9 Obeyas sind attraktive und verfügbare Bereiche in der Nähe des Arbeitsplatzes.	
	 #6 Die Obeya-Treffen haben einen Rhythmus, der mit dem operativen Herzschlag der Organisation übereinstimmt.		

© 11 Obeya Principles © 2019 by Obeya Association is licensed under CC BY 4.0





SEITE

40

ROLLEN & VERHALTEN BEI OBEYA

41	4.1	EINFÜHRUNG
42	4.2	PARTIZIPIEREN IN EINEM OBEYA
45	4.3	OBEYA BUILDER & OBEYA HOST
46	4.4	BUILDER, HOST & DIE 11 PRINZIPIEN

Einführung

Willkommen zum Kapitel über die Obeya-Rollen. In diesem Kapitel geht es um die Menschen, die für das Funktionieren eines Obeya sorgen. Wir sehen uns an, wieso ihre Rollen für die Umsetzung der Strategie in tägliches Handeln so wichtig sind.

Eine Obeya basiert zwar auf visuellem Management, strukturierten Panele und Sitzungsrhythmen. Doch ihre wahre Stärke liegt in den Menschen, die sie täglich gestalten, leiten und damit arbeiten.

Im Mittelpunkt stehen dabei der Obeya-Builder und der Obeya-Host, zwei zentrale Rollen, die das Rückgrat eines florierenden Obeya bilden. Der Builder erschafft das System - die Struktur, die visuellen Mittel und den Ablauf - während der Host es durch Dialog, Rhythmus und kontinuierliche Verbesserung am Leben erhält.

Kein Obeya ist allein durch Design und Facilitation erfolgreich. Die Teilnehmer - die Teams, Führungskräfte und Stakeholder - sind die wahren Treiber von Energie, Erkenntnis und Eigenverantwortung, die das gemeinsame Ziel in sinnvollen Fortschritt verwandeln.

Wichtig ist, sich an das zu erinnern, was den Erfolg im Obeya ausmacht. Das ist die gemeinsame Verantwortung. Jeder, vom Builder hin zum Host sowie bis hin zu jedem Teilnehmer, spielt eine Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, in dem Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Lernen gedeihen können.

Im Laufe dieses Kapitels erfahren Sie, wie jede Rolle zum Gesamtbild beiträgt - damit Ihr Obeya nicht nur funktioniert, sondern sich weiterentwickelt, verbessert und nachhaltige Wirkung entfaltet.



Die verschiedenen Obeya-Rollen beschleunigen das kollektive Lernen und verkürzen die Entscheidungszyklen. So wird das Obeya auf Dauer verankert.

Die Teilnahme an einem Obeya: Obeya zum Leben erwecken

Der Erfolg eines Obeya hängt nicht allein vom Organisator oder Gastgeber ab, sondern von den Menschen, die den Raum jeden Tag betreten. Damit das Obeya funktioniert, ist jeder Teilnehmer mitverantwortlich, sinnvolle Erkenntnisse einzubringen, sich mit den Informationen an der Wand auseinanderzusetzen und dazu beizutragen, aus dem Dialog Maßnahmen zu entwickeln.

In einem gut funktionierenden Obeya trägt jeder Teilnehmer aktiv zu zwei Aufgaben bei:

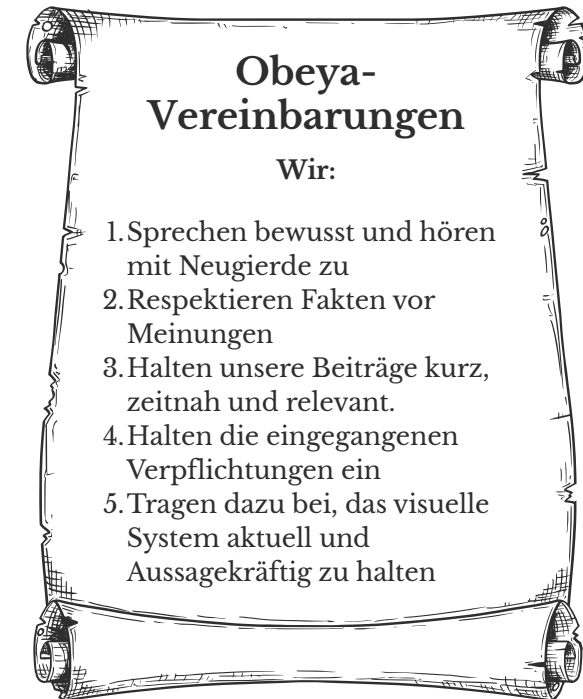
1. Verstehen, welche (Informationen) wer benötigt, um die Arbeit zu erledigen
2. Erkennen, welche (Informationen) wer besitzt, die andere brauchen

Wenn jeder die Verantwortung für beides übernimmt, wird das Obeya zu einem Raum des gemeinsamen Lernens, der Koordination und des Fortschritts.

Es ist leicht, ein Obeya mit den sichtbarsten Merkmalen zu verwechseln - den Wänden, Diagrammen und Daten. Aber im Kern geht es bei Obeya nicht um die Wände. Es geht um die Menschen.

Obeya ist ein humanes System, das auf der Art und Weise aufbaut, wie wir als Menschen arbeiten. Die Teilnehmer - und die Art und Weise, wie sie interagieren, sich gegenseitig herausfordern und unterstützen - sind das wertvollste Kapital eines Obeya. Ohne sie sind die Wände nur Dekoration.

Diese Erkenntnis kehrt die übliche Perspektive um: die Wände und Bords dienen den Menschen, nicht umgekehrt. Die wahre Kraft eines Obeya kommt zum Tragen, wenn die Teilnehmer ein Verhaltenssystem für die Zusammenarbeit aufbauen.



Ein Beispiel dafür, wie eine bestimmte Sammlung an Obeya-Vereinbarungen aussehen könnte.

Obeyas brauchen klare Verhaltensvereinbarungen - nicht als Checkliste, sondern als gemeinsame Grundlage.

Diese Vereinbarungen sollten im Obeya-Raum sichtbar und präsent sein - als lebendige Erinnerung an die Erwartungen, die das Team an sich selbst gestellt hat. Die Art und Weise, wie sich die Teilnehmer untereinander verhalten, ist der wichtigste Faktor für den Erfolg von Obeya.

Wenn dies geschieht, wird Obeya weit mehr als ein Werkzeug. Es wird zu einem gemeinsamen Raum der Ausrichtung, des Eigentums und der Transformation - angetrieben von den Menschen, die es zum Leben erwecken.



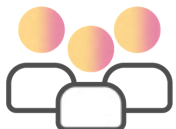
ENTWERFEN SIE IHR EIGENES VERHALTENSsystem. DAS GEWÜNSCHTE VERHALTEN SOLLTE ZU DEN GEWÜNSCHTEN ERGEBNISSEN FÜHREN - WIE WIRD DIE GRUPPE DIESES VERHALTEN IM LAUFE DER ZEIT ENTWICKELN UND AUFRECHTERHALTEN?



Obeya- Vereinbarungen

Wir:

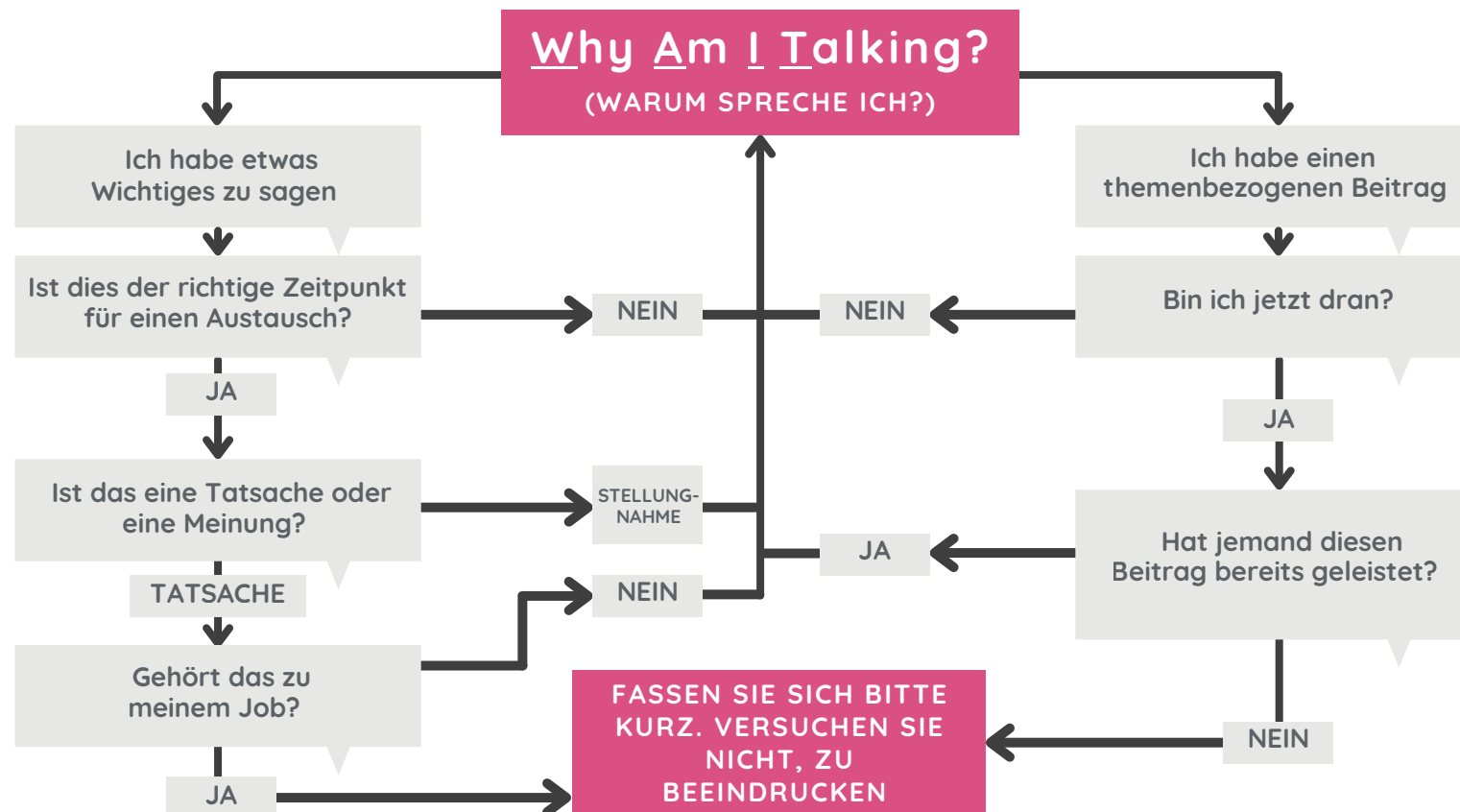
1.
2.
3.
4.
5.



Gesprächsreife

An einem Obeya sind viele Perspektiven und Informationsquellen in einem begrenzten Zeitrahmen beteiligt. Diese unterscheiden sich stark von einem Gespräch an der Kaffeemaschine oder sogar einer regulären Sitzung. Alle Teilnehmer haben Verantwortung und achten daher auf ihre Beiträge.

**Betrachten Sie diese FRAGE bevor Sie beginnen!
(W.A.I.T.)**



Builder und Host: zwei unterschiedliche Rollen, die beide für florierende Obeyas unerlässlich sind

Der Obeya-Builder hat die Aufgabe, ein Obeya aufzubauen, das den gewünschten Geschäftswert widerspiegelt. Sobald der Obeya-Host den Obeya- Sitzungsrythmus in Gang gesetzt hat, schafft er ein sicheres Umfeld für den Dialog, das Lernen in der Gruppe und die bewusste Entscheidungsfindung. Eine Obeya ist nie "fertig". Der wahre Wert liegt vielmehr im Lernprozess der Teilnehmer. Dieses Lernen entsteht durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Obeya durch den Builder, den Host und die Teilnehmer selbst. Diese ist daher unerlässlich, um den Lernprozess in Gang zu halten. Die Rollen des Obeya-Builders und des Hosts erfordern sehr unterschiedliche Fähigkeiten, Einstellungen und Kenntnisse. Oft fühlen sich Menschen automatisch entweder zu der einen oder der anderen Rolle hingezogen.



Builder

Wissen

Einsatz der Regeln:

- Strategische Darstellung: OKR, Hoshin Kanri, Balanced Scorecard, Wertströme
- Abbildung: Kanban, PI-Planung, Agile Portfolio-Management, Customer Journey, Produkt-Roadmaps
- PDCA-Zyklen



Fertigkeiten

- Analytisches Denken: Analyse
- Projektmanagement
- Kontinuierliche Verbesserung
- Technische IT
- Visuelle Gestaltung

Haltungen

- Genauigkeit
- Engagement
- Integrität



Host

Wissen

- Psychologische Sicherheit
- Gruppendynamik
- Vorbereitungen für das Meeting
- Partizipatorischer Dialog
- Anwendung von Veränderungsmodellen
- Kontinuierliche Lernverpflichtungen



Fertigkeiten

- Analytisches Denken: Auswertung
- Leistungsdialog
- Zuhören
- Facilitation
- Team-Coaching

Haltungen

- Soziales und Umweltbewusstsein
- Kundenorientierung
- Organisatorische Sensibilität
- Unabhängigkeit
- Dienende Führung

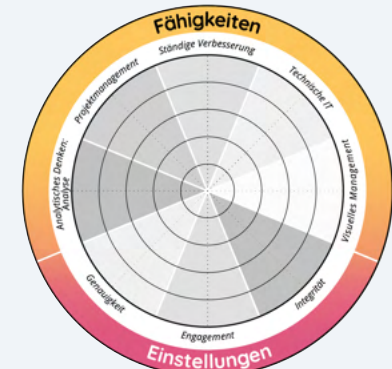


Abbildung Entwicklungsinstrument
Obeya Builder

Die Obeya Association konzentriert sich auf zwei Aspekte:

1. Entwicklung von weltweitem Wissen und Know-how über Obeya
2. Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Obeya-Fachkräften.

Die obige Abbildung ist ein Beispiel dafür, wie dieses Wissen in Werkzeuge umgesetzt wird, die Teil des Toolkits für die Ausbildung und das Coaching von Obeya-Fachleuten sind. Fragen Sie Ihren Obeya-Mentor oder -Sensei, wenn Sie mehr über den beruflichen Weg zum Obeya Builder und/oder Host erfahren möchten.

Denkweise



#1

Bei Obeya kommen Menschen zusammen, um auf respektvolle Weise wichtige Informationen zu sehen, zu lernen und zu handeln

Menschen, die in sinnvoller Interaktion zusammenkommen, sind das größte Kompliment für jeden Obeya-Arbeitsbereich. Die Integrität der präsentierten Informationen ist wichtig, damit die Menschen dem Obeya-Prozess vertrauen.

Obeya-Hosts fördern die Neugierde. In einem sicheren Umfeld tragen mehrere Perspektiven zur Nachhaltigkeit von Entscheidungen bei. Fragen, die Einsichten in Taten umsetzen, sind die ultimative Superkraft eines Hosts.



#2

Die Mitarbeiter engagieren sich für kontinuierliche Verbesserung und beseitigen Hindernisse auf dem Weg dorthin

Obeya Builder wissen, um die Chancen zur Verbesserung bei Unvollkommenheiten. Vertuschen Sie niemals schlechte Nachrichten oder weiße Flecken, sondern geben Sie immer eine authentische Darstellung.

Obeya Hosts stellen den Status quo in Frage und halten die Gruppe für ihre gemeinsame Verantwortung zur Verbesserung in einem zyklischen Rhythmus. Jeder Zyklus stetig an Weiterentwicklungen arbeitet. Die Verwendung von sachlichen Informationen und Daten sind in diesem Prozess von entscheidender Bedeutung.

Ausrichtung



#3

Bei Obeya vermitteln wir ein starkes Gefühl der Zielsetzung

Obeya Builder stellen das Vorhandensein eines Zwecks oder einer Vision sicher, der oder die regelmäßig überarbeitet und klar dargestellt innerhalb des Obeya werden.

Obeya Hosts verweisen in auf den Zweck und dessen Implikationen bei entscheidenden Momenten. Der Zweck ist eine Voraussetzung für die sinnvolle Arbeit im Obeya, da Prioritätensetzung und konzentrierte Teamarbeit ermöglicht wird.



#4

Der Zweck ist durch sinnvolle Ziele erkennbar mit unserer Unternehmensstrategie verbunden

Obeya Builder achten auf die sichtbare und offensichtliche Verbindung zwischen Zweck und Zielen. Ziele sind richtungsweisend und transformational. Die Visualisierung des Fortschritts der Ziele schafft Klarheit bei Obeya-Treffen.

Obeya-Hosts kultivieren das Verständnis dafür, welchen Geschäftswert Obeya zu erreichen versucht. Hosts ermitteln die Fortschritte der Zielen, um das Lernen zu beschleunigen und das Handeln zu erleichtern.



#5

Jedes Obeya verbindet Strategie und Ausführung mit einer sichtbaren Ausrichtung auf das Kundenerlebnis

Eine klare Strategie kommt der operativen Ausrichtung zugute. Im Gegenzug liefern die Erfahrungen am Arbeitsplatz wichtige Rückmeldungen zu den strategischen Prioritäten. In diesem Austausch ist der Kunde ein zentraler Akteur.

Strategische Ambitionen und operative Ergebnisse, einschließlich der Kundenerfahrungen, schaffen einen Kreislauf, in dem Hosts nach Verbesserungen in beiden Bereichen streben.



#6

Die Obeya-Treffen haben einen Rhythmus, der mit dem operativen Herzschlag der Organisation übereinstimmt

Durch den Rhythmus der Treffen schafft Obeya ein systematisiertes Engagement mit allen Beteiligten. Obeya Builder stellen einen synchronisierten Zeitrahmen aller Governance-Rhythmen sicher.

Die Obeya-Hosts sorgen für das Stattfinden der Obeya-Treffen zur richtigen Zeit mit den richtigen Personen. Es wird empfohlen, Entscheidungen aus Obeya-Treffen rechtzeitig an die gesamte Organisation weiterzugeben.

Arbeitsbereich



#7

Die Obeya-Visualisierungen bieten einen logischen und praktischen Informations- und Gesprächsfluss

Obeya Builder verbessern kontinuierlich den Informationsfluss in Obeya entsprechend dem Feedback der Obeya Hosts und der Teilnehmer. Der Informationsfluss an der Wand dient der Anleitung der Gespräche während der Treffen.

Visuelles Management sollte den Obeya Gesprächsfluss intuitiv steuern. Rückmeldungen über den Konversationsflusses ist für die Obeya-Builder wertvoll, um die Struktur des visuellen Managements von Obeya zu verbessern.



#8

Obeyas spiegeln ein gutes Verständnis des Arbeitsablaufs vom Beginn bis zur Lieferung wider

Obeya Builder zeigen den Prozess oder die Aktivitäten, durch die Wert geschaffen wird, und zeigen, wie und wo verschiedene Parteien ihre Arbeit in das größere Ganze einbringen.

Obeya-Arbeitsbereiche müssen es einem Obeya-Host ermöglichen, in ein gemeinsames Verständnis 1) der Wertschöpfung und deren Herausforderungen und 2) eine klare Sicht auf die Dynamik und Praktiken zu investieren.



#9

Obeyas sind attraktive und verfügbare Bereiche in der Nähe des Arbeitsplatzes

Obeya-Builder achten auf den Obeya-Standort, das Aussehen, die (intelligente) Werkzeuge und die Infrastrukturen. Infolgedessen muss auch die Obeya-Budgetierung berücksichtigt werden.

Gut erhaltene, oft besuchte & transparente Obeyas funktionieren am besten. Hosts nehmen Signale auf, wo unzureichende Obeya-Arrangements die Obeya-Ergebnisse erschweren. Der Obeya Host koordiniert sich mit den Obeya-Builder.

Inhalt



#10 Bei Obeya nutzen wir analytisch gestützte Erkenntnisse, um geschäftliche Entscheidungen zu treffen

Obeya Builder organisieren eindeutige (numerische) Beweise. Relevante Informationen (Daten) können in Kategorien zusammengefasst werden. Die relative Bedeutung zwischen den einzelnen Informationen ist zu berücksichtigen.

Obeya-Hosts fördern den Lernprozess durch geschickte Fragen, die zu neuen Erkenntnissen (die Beziehungen zwischen der Statistiken führen. Die Erkenntnisse kommen dem kollektiven Lernprozess der Gruppe zugute.



#11 Die Dateneigentümer stellen die einfache Nutzung der Informationen, die leichte Verfügbarkeit, Aktualität sowie visuelle Attraktivität sicher

Obeya Builder arbeiten oft mit den Dateneigentümern zusammen. Ihr Ziel ist es, klare Signale aus den Daten zu destillieren. Daten Datenerfassung und -visualisierung sollte ein formalisierter Prozess sein, der zu einer einzigen Quelle der Wahrheit führt.

Der Obeya-Host verbessert die Übereinstimmung zwischen Daten (Darstellung) und Nutzeranforderungen. Hosts können Experten zur Erklärung einladen. Die Menschen brauchen ein gewisses Vertrauen, um sich bei der Entscheidungsfindung auf die Daten zu verlassen.



SEITE

50

VISUELLES MANAGEMENT

51	5.1	EINFÜHRUNG
52	5.2	VISUELLES MANAGEMENT
54	5.3	AKTIONSKARTEN

Einführung

In den Unternehmen von heute ist Komplexität keine Ausnahme - es ist die Umgebung, in der wir täglich arbeiten. Wir sind einem überwältigenden Fluss an Informationen, Datenströmen und konkurrierenden Prioritäten ausgesetzt, die alle unsere Aufmerksamkeit und Interpretation in Anspruch nehmen. Doch trotz dieser Fülle von Daten bleiben viele davon ungenutzt, da unsere Fähigkeit der sinnvollen Verarbeitung begrenzt ist.

An diesem Punkt kommt dem visuellen Management in Obeya entscheidende Bedeutung zu.

Der Mensch ist ein visuelles Wesen, und obwohl visuelles Management Komplexität nicht beseitigt, hilft es uns, diese zu bewältigen. Visuelles Management ermöglicht es den Menschen in Obeya, sich zu orientieren, zu erkennen, was wichtig ist, und sich zu engagieren. Visuelles Management unterstützt gemeinsames Verständnis, da es uns erlaubt, uns zu konzentrieren und intuitiv verstehen, was von uns verlangt wird.

In diesem Kapitel stellen wir zwei zentrale Anwendungen des visuellen Managements im Sechs-Panele-Ansatz vor: visuelle Kontroll-Artefakte, die helfen, wichtige Informationen auf den Panels zu organisieren und zu kommunizieren, und Aktionskarten, die Erkenntnisse in klare, nachvollziehbare nächste Schritte umsetzen.

Zusammen machen sie Obeya zu einem System für die intuitive Sinnfindung.



Visuelles Management hilft uns
Komplexität zu bewältigen,
indem wir unsere begrenzte
geistige Kapazität
dort fokussieren, wo sie am
meisten gebraucht wird.

Visuelles Management macht wichtige Informationen intuitiv verständlich

Ein gutes Obeya spricht eine visuelle Sprache, bei der die Teilnehmer anhand von visuellen Hinweisen erkennen, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen. Nicht nach Plan“ bedeutet, die operative Leistung und/oder die Veränderungspläne usw. weichen von den Zielen, Normen oder Standards ab.

Die Signalfarben Rot und Grün sind die offensichtlichsten Anwendungen des visuellen Managements. Sie werden verwendet, um zu zeigen, wo Aufmerksamkeit erforderlich ist.

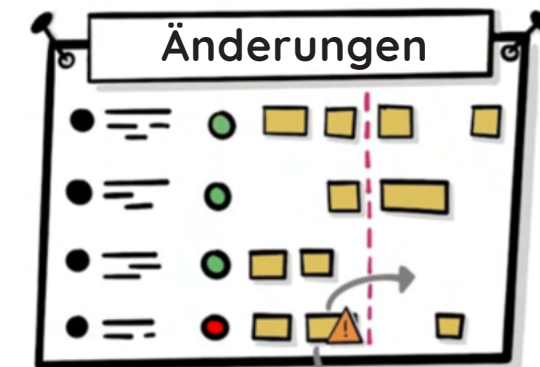
Rot bedeutet nicht, jemand hat schlechte Arbeit geleistet. Es bedeutet, das System liefert nicht das, was wir erwarten, und wir sollten es untersuchen. Wenn dies geschieht, nennen wir es oft ein Hindernis oder eine Blockade.

Damit ein Obeya funktioniert, ist es wichtig, alle relevanten Dinge zu identifizieren und beim Namen zu nennen, die uns davon abhalten, nach Plan zu arbeiten.

Ein effektives Obeya macht sich unsere biologischen Stärken zunutze: Es ist so konzipiert, damit es die natürliche Lern- und Informationsverarbeitung des Menschen berücksichtigt, die kognitive Belastung reduziert und geistigen Freiraum schafft.

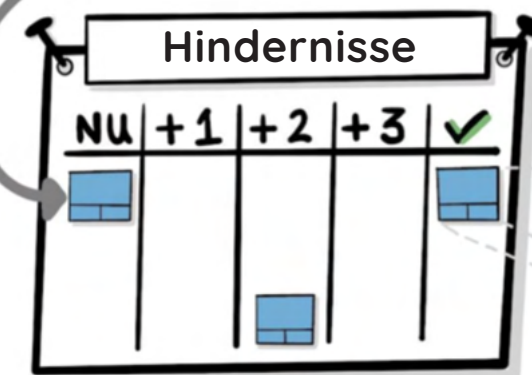
Das menschliche Gehirn verarbeitet visuelle Informationen viel schneller und effizienter als Text; visueller Input erhöht das Verständnis und das Erinnerungsvermögen dramatisch.

Ein Obeya befähigt daher die Menschen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, indem es Informationen verständlich und durch visuelle Hinweise verfügbar macht, ohne sie mit Details zu überfrachten.



Visuelle
Hinweise (rot
oder grün)
signalisieren
benötigte
Aufmerksamkeit

????



Visuelles Management ermöglicht es dem Menschen, Informationen auf natürliche Weise zu verarbeiten, und schafft den nötigen Freiraum, um zu lernen und sich zu konzentrieren.

Visuelles Management nach dem Ansatz der sechs Panele

Visuelles Management ermöglicht es Ihnen als Gruppe die Komplexität zu bewältigen, indem Sie wissen worauf man sich konzentrieren sollte. Es gibt 3 Schlüsselemente des visuellen Managements, die häufig im Rahmen des Sechs Panele-Ansatz verwendet werden. Wir nennen sie "visuelle Kontrollartefakte".

- Sie können diese 3 visuellen Steuerungsartefakte überall auf jedem der 6 Panele verwenden
- Sie zeigen an, ob dies der Fall ist:
 -  Ein wichtiges Risiko oder ein besonderer Schwerpunkt
 -  Etwas unklar
 -  Etwas beendet
- Ermutigen Sie die Einzelnen, visuelle Steuerungsartefakte bei Obeya zu verwenden, um auf wichtige Dinge hinzuweisen
- Für die digitale Nutzung: alle digitalen Werkzeuge haben diese visuellen Steuerungsartefakte bereits integriert verfügbar
- Für den physischen Gebrauch: die Artefakte zur visuellen Steuerung können in verschiedenen Formaten wie Magneten, Klebefolien und vielem mehr einfach online bestellt werden. Wählen und experimentieren Sie mit dem, was für Ihr Team am besten funktioniert
- Es wird empfohlen, innerhalb des Teams Vereinbarungen darüber zu treffen, wie die Artefakte der visuellen Steuerung zu verwenden sind - zum Beispiel Vereinbarungen darüber, wann sie aufgehängt oder entfernt werden sollen



Achtung!



Frage



Abgeschlossen

Es wird empfohlen, innerhalb des Teams Vereinbarungen darüber zu treffen, wie die Artefakte der visuellen Steuerung zu verwenden sind.

Die Karten werden nur in den Panele PLAN und WEITERENTWICKLUNG verwendet

Die Meilenstein-Karten sind für das Plan-Panel bestimmt, die anderen Karten sind für das Panel Weiterentwicklung zu gedacht.

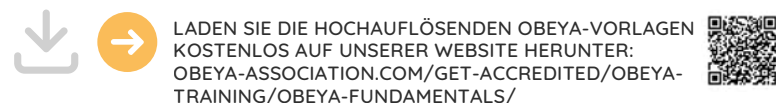
Die Aktionskarten helfen dabei:

- Verdeutlichen Sie durch die Farbkodierung der Karten, auf welche Art von Informationen Sie sich zu welchem Zeitpunkt konzentrieren sollten.
- Halten Sie Ihr Obeya ordentlich und aufgeräumt
- Die richtige Art von Details bereitstellen
- Klarheit über "wer" und "wann"

Sie können alle Materialien in hoher Auflösung von der Website der Obeya Association Website kostenlos herunterladen (obeya-association.com).

Wenn Sie die Kartendatei auf A4-Format drucken, passen die Karten in die Prozessablaufplanlinien der Panele, wenn die Panele selbst im Format A0-Format gedruckt werden. Alle Materialien können auch für den professionellen Druck verwendet werden.

Wenn Sie digital arbeiten, können Sie alle Aktionskarten in hoher Auflösung in das digitale Werkzeug Ihrer Wahl hochladen und diese dort zu verwenden.



PANEL PLAN:



Meilenstein-Karte

Wird verwendet, wenn:
Angabe wichtiger strategischer Meilensteine



PANEL WEITERENTWICKLUNG:



Aktionskarte

Wird verwendet, wenn:
Wenn eine Aktion während einer Obeya-Besprechung zugewiesen wird



Anforderungskarte

Wird verwendet, wenn:
Immer, wenn jemand ein Anliegen für jemand anderen hat



Entscheidungskarte

Wird verwendet, wenn:
Wenn in der Obeya-Sitzung eine Entscheidung getroffen wird

Die Aktionskarten im Detail:

MEILENSTEIN

THEMA:

AUSGABEDATUM:

ABGABEDATUM:

WAS AM FÄLLIGKEITSTAG FERTIG SEIN WIRD:

ZIEL / MESSBARES ERGEBNIS:



INITIALEN DES BESITZERS:

ANFRAGE

THEMA:

ANFRAGE AN:

DATUM DES ANTRAGS:

DETAILS:



INITIALEN DES BESITZERS:

ENTSCHEIDUNG

ENTSCHEIDUNG:

DATUM DER ENTSCHEIDUNG:

EINZELHEITEN DER ENTSCHEIDUNG:

BEGRÜNDUNG DER ENTSCHEIDUNG:



INITIALEN DES BESITZERS:

AKTION

THEMA:

AUSGABEDATUM:

ABGABEDATUM:

DETAILS:



INITIALEN DES BESITZERS:



SEITE

56

TREFFEN VON OBEYA

57	6.1	EINFÜHRUNG
58	6.2	OBEYA LEISTUNGSDIALOG
59	6.3	RHYTHMUS OBEYA TREFFEN
61	6.4	ROUTINEN OBEYA TREFFEN
61	6.4.1	◦ TÄGLICHES TREFFEN
62	6.4.2	◦ TAKTISCHES TREFFEN
63	6.4.3	◦ LESITUNGSTREFFEN
64	6.4.4	◦ STRATEGIETREFFEN
65	6.5	HÄUFIGE FALLSTRICKE BEI OBEYA

Einführung

Treffen... man sollte sie lieben, wenn man in der Welt der Organisationen gesund bleiben will. Aber seien wir ehrlich, manchmal können sie sich wie eine kaputte Schallplatte anfühlen, die immer wieder dieselbe alte Melodie abspielt.

Sie werden feststellen, wie Obeya-Treffen ein wenig anders ablaufen. Wichtig ist, Obeya-Besprechungen sind nie dazu gedacht, auf die bestehenden Besprechungsstrukturen aufgesetzt zu werden. Viel mehr werden oft einige von ihnen in einem Schwung ersetzt und so Entscheidungsprozesse beschleunigt als auch wertvolle Zeit gespart.

Ein Obeya ist nur so effektiv wie die Gespräche, die es ermöglicht. Das ist der Grund, weshalb strukturierte, wiederkehrende Treffen - oder Routinen - für den Obeya-Ansatz essentiell sind.

In diesem Kapitel untersuchen wir die verschiedenen Arten von Obeya-Treffen - vom täglichen operativen Check-In bis hin zu zweiwöchentlichen taktischen Dialogen und vierteljährlichen strategischen Überlegungen. Jede hat ihre eigene Häufigkeit und ihren eigenen Schwerpunkt, die sich an der Art der Arbeit orientieren.

Zusammen bildet der Rhythmus der Treffen - einschließlich des visuellen Systems des Obeya - einen integrierten Leistungs-Dialog.

Sie werden lernen, wie Besprechungsstrukturen die Sechs Paneele aktivieren und wie sie Ihre Obeya-Diskussionen unterstützen, relevant zu bleiben. Denn am Ende geht es nicht darum, Besprechungen abzuhalten - es geht darum, diese sinnvoll zu gestalten.



Von 'oh nein, schon wieder ein Treffen' zu
'ja, das ist wirklich
wichtig'.

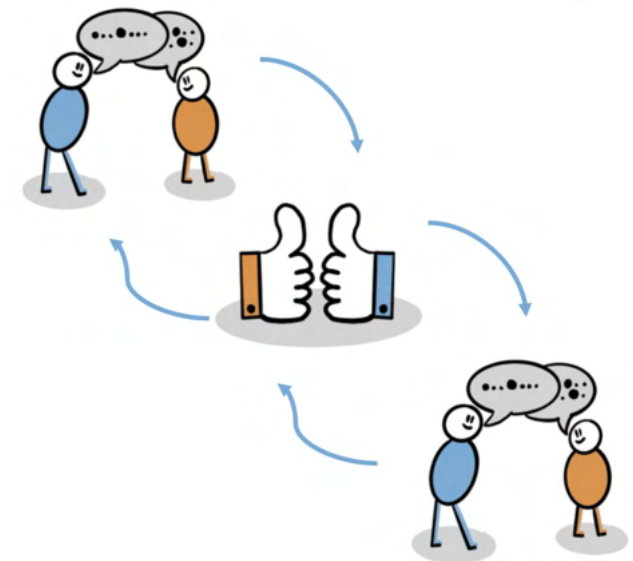
Ein Leistungsdialog ist unerlässlich, um gemeinsam Ziele zu erreichen

Ein Leistungsdialog bei Obeya ist ein strukturiertes, wiederkehrendes Gespräch, das Menschen dabei hilft, komplexe Arbeit gemeinsam zu verstehen. Das Ziel ist nicht nur, die Leistung zu überprüfen, sondern sie durch ein besseres Verständnis zu verbessern.

Entscheidend ist, wie Obeya selbst die Infrastruktur für diese Art von Dialogen durch den Rhythmus der Treffen, dem Informationsfluss und der visuellen Struktur bildet. Gut durchgeführte Leistungsdialoge ermöglichen es den Teilnehmern, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, Probleme frühzeitig zu erkennen und die Verantwortung für den Fortschritt in einem schnelllebigen, komplexen Umfeld zu übernehmen.

In einem Obeya-Leistungsdialog gibt es mehrere Schlüsselemente, die in der Regel den Leistungsdialog ausmachen. Dazu gehören:

- **Überprüfung der Fortschritte:** Dabei werden die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele seit dem letzten Obeya-Treffen überprüft. Dies kann die Überprüfung von Daten oder Messgrößen wie Projektmeilensteinen, Produktivität oder Kundenzufriedenheit beinhalten.
- **Austausch von Aktualisierungen:** Die Teilnehmer können aktuelle Informationen über ihre Arbeit einschließlich aller Herausforderungen und Erfolge austauschen, die sie erlebt haben.
- **Identifizierung von Problemen:** Das Team kann alle Probleme oder Herausforderungen identifizieren, die sich auf seine Fähigkeit effektiv zu arbeiten auswirken. Dazu können Ressourcenbeschränkungen, technische Probleme oder andere Hindernisse für den Fortschritt gehören.
- **Brainstorming von Lösungen:** Arbeiten Sie gemeinsam an einem Brainstorming zu möglichen Lösungen für die festgestellten Probleme.
- **Zuweisung von Massnahmen:** Entscheiden Sie sich für bestimmte Aktionen oder Aufgaben, die erledigt werden müssen, um Probleme zu lösen und Fortschritte bei der Erreichung der Ziele herbeizuführen
- **Überprüfung der Massnahmen:** Überprüfen Sie die Aktionen, die im vorangegangenen Leistungsdialog zugewiesen wurden, um deren Abschluß oder zumindest den besten Weg dorthin sicherzustellen
- **Ziele setzen:** Setzen Sie neue Ziele für den nächsten Leistungsdialog Zeitraum



Bei einem Leistungsdialog geht es darum, gemeinsam Ziele zu erreichen.

Die Bedeutung der Rhythmen und Routinen der Treffen

Wir haben bereits die Kultur der evolutionären Weiterentwicklung beim Einsatz von Obeyas erwähnt. Kontinuierliche Verbesserungen lassen sich am besten in mehreren aufeinanderfolgenden kleinen Schritten erreichen, statt in einem Ansatz, der auf eine einzige Lösung abzielt. Dies wird als "kurzzyklische" Arbeitsweise bezeichnet. Ein gut durchdachter Rhythmus [Iteration, Kadenz] und Routinen für die Treffen sind erforderlich, um diese Arbeitsweise zu gewährleisten.

Obeya-Treffen haben eine klare Tagesordnung (Routine) und sind oft zeitlich begrenzt, damit fundierte Entscheidungen innerhalb eines akzeptierten Zeitrahmens getroffen werden können.

Gut durchdachte Besprechungsabläufe erfordern das richtige Mass an Struktur. Eine zu starre Struktur kann die Gruppenenergie senken, die Gesprächstiefe einschränken und zu starren Gesprächen führen. Zu wenig Struktur hingegen kann zu Unklarheit, chaotischen Sitzungen und mangelnder Konzentration führen. Die Teilnehmer fühlen sich möglicherweise verloren, sind verunsichert und vermeiden das Treffen von Entscheidungen.

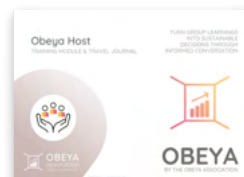
Eine gute Sitzungsroutine sorgt für Struktur, Rhythmus und Konzentration. Sie trägt dazu bei, die richtigen Themen zur richtigen Zeit zu besprechen und ermöglicht eine schnelle Entscheidungsfindung - ohne in chaotische, ineffiziente Sitzungen abzugleiten.



Ein Obeya-Treffen soll niemals "auf" die bestehenden Meeting-Strukturen aufsetzen. Es bedeutet, mehrere von ihnen gemeinsam zu ersetzen und so wertvolle Zeit zu sparen.



WENN SIE LERNEN MÖCHTEN, WIE SIE EIN OBEYA- TREFFEN ANLEITEN KÖNNEN, SCHAUEN SIE SICH UNSEREN YOUTUBE-KANAL UND DAS SCHULUNGSANGEBOT FÜR "OBEYA-HOST" AUF DER WEBSITE DER OBEYA-ASSOCIATION AN.



4 Obeya-Treffen

Es gibt 4 Obeya-Treffen, die in kurzen oder längeren Zyklen stattfinden. Je operativer die Besprechung ist, desto kürzer ist der Zyklus. Eine tägliche Besprechung dient zum Beispiel der Steuerung des Tagesgeschäfts und findet an mehreren Tagen in der Woche statt.

Wenn Sie eine feste Tagesordnung für Ihre Sitzungen haben, können Sie Ihre Zeit effektiver nutzen. Die Obeya-Sitzungen bilden ein kohärentes Ganzes, in dem alle Gremien eine wichtige Rolle spielen. Der Obeya-Besprechungsrhythmus ermöglicht es Ihnen, langfristige Strategien mit kurzfristigen Maßnahmen zu verbinden.

Kaskadieren Sie Probleme gleich nach jeder Sitzung auf die nächste Ebene oder den nächsten Bereich, die Sie innerhalb Ihres Teams nicht lösen können.

TÄGLICHES TREFFEN

Tägliches Treffen **Agenda**

Wir schauen uns das VERBESSERUNGSPANEL an, um zu sehen, ob es betriebliche Herausforderungen gibt oder Leute, die Hilfe brauchen. Wir versorgen uns gegenseitig mit kurzen, aber relevanten Updates und verfolgen Maßnahmen.

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Änderungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gewonnenen Erkenntnisse zur Meetingdynamik

Posteingang

- Welche neuen Elemente wurden in den Posteingang gelangt?
- Welche Gegenstände, Ereignisse oder Personen erfordern heute besondere Aufmerksamkeit?

Aktionen

- Besprechen Sie pro Person:
- Wenden die zugehörigen Maßnahmen wie geplant durchgeführt?
- Gibt es Herausforderungen, die wir sofort angehen müssen?
- Wer im Team kann Hilfe gebrauchen?

Schließen

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Ergebnisse des Meetings
- Reflektieren Sie die Meeting-Dynamik
- Notieren Sie Verbesserungen für das nächste Meeting

Icons: Täglich (15 - 30 Min.), Teammitglied & Führung, Notizen Sie sich die nächsten Diskussionspunkte (min. 2 Min.)

ZWEIWÖCHENTLICHES TAKTISCHES TREFFEN

Taktisches Treffen **Agenda**

Wir prüfen anhand des PLAN-PANEL, ob wir die Aufgaben erledigen. Wir treffen Entscheidungen über Änderungen oder Probleme in unserer Planung und übersehen vorläufige Anpassungen. Und das Wichtigste: Wir legen Prioritäten fest.

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Änderungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gewonnenen Erkenntnisse zur Meetingdynamik

Überblick

- Kurzer Überblick über den Fortschritt pro strategischem Ziel
- Welche neuen Hindernisse behindern den geplanten Fortschritt?
- Was erwarten wir in naher Zukunft?
- Können wir aus den Informationen der anderen Panels etwas Neues lernen?
- Welche Probleme haben wir zuvor versucht zu lösen? Hat es funktioniert?

Neue Entwicklungen

Aktualisierung pro Projekt/Program/Team:

- Nur wenn relevant: Maximal 3 Minuten
- Prüfen Sie die Planung gegenseitig ab
- Treffen Sie Vereinbarungen/Notieren Sie Maßnahmen mit anderen Beteiligten bezüglich der Veranlassung der veranlassenen Änderungen

Schließen

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Ergebnisse des Meetings
- Reflektieren Sie die Meeting-Dynamik
- Notieren Sie Verbesserungen für das nächste Meeting

Icons: Zweiwöchentlich (1,5 Std.) ungebrochen bleiben, Führung, Programm-/Projektmanager, Engpass, Über-/untergeordnet, Treffen Sie Entscheidungen, die es Ihnen ermöglichen, Dinge zu Ende zu bringen

MONATLICHES LEISTUNGSTREFFEN

Leistungstreffen **Agenda**

Wir betrachten das PERFORMANCE-PANEL, um die Ergebnisse des letzten Monats zu analysieren. Wir lernen, reflektieren und analysieren. Wir entscheiden, was wir als Nächstes lernen müssen, um unsere Vision zu erreichen.

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Änderungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gewonnenen Erkenntnisse zur Meetingdynamik

Überblick

- Wie waren unsere Ziele? Haben wir sie erreicht?
- Wie hoch sind die tatsächlichen Zahlen im Moment?

Studium und weiteres Vorgehen

Besprechen Sie pro Meilenstein:

- Welche Hindernisse haben Sie Ihrer Meinung nach davon ab, den Zielzustand zu erreichen?
- Wie war ein letzter Schritt geplant?
- Wie haben Sie erreicht, was passieren würde?
- Wie ist es eigentlich passiert?
- Was haben Sie gelernt?
- Was ist der nächste Schritt (nächstes Experiment)? Was erwarten Sie?
- Wie schnell können wir sehen, was wir aus diesem Schritt gelernt haben?

Schließen

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Ergebnisse des Meetings
- Reflektieren Sie die Meeting-Dynamik
- Notieren Sie Verbesserungen für das nächste Meeting

Icons: Monatlich (2 Std.), Führung, Meilensteine, Ergebnisse, Obeya-Direktor, Obeya-Direktorin, Besprechen Sie nur Kennzahlen, die BCT markiert sind

VIERTELJÄHRLICHES STRATEGIETREFFEN

Strategietreffen **Agenda**

Wir prüfen anhand der VISION, KUNDEN- und PRODUKT-PANELS, ob unsere Kunden den größtmöglichen Mehrwert bieten. Bei Bedarf passen wir unsere strategischen Ziele an, um sie besser mit unserer Vision in Einklang zu bringen.

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Änderungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gewonnenen Erkenntnisse zur Meetingdynamik

Reflektieren

- Reflektieren Sie als Gruppe maximal 1 Stunde lang
- Wie war unser Vision?
- Wie haben wir Neues über die Bedürfnisse unserer Kunden gelernt?
- Wie haben wir unsere Produkte und Lösungen entwickelt?
- Haben wir unsere strategischen Ziele unserer Vision näher gebracht?
- Haben wir Obeya so entworfen/verwendet, dass es seinen Zweck erfüllen kann?

Anpassen

- Nehmen Sie sich maximal 30 Minuten Zeit, um zu sehen, ob Sie Ihre Vision noch besser erklären und visualisieren können
- Verändern Sie maximal 30 Minuten pro strategischem Ziel damit, zu entscheiden, ob Sie es für das kommende Quartal beibehalten, anpassen oder ersetzen möchten

Schließen

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Ergebnisse des Meetings
- Reflektieren Sie die Meeting-Dynamik
- Notieren Sie Verbesserungen für das nächste Meeting

Icons: Vierteljährlich (4 Std.), Führung, Ergebnisse, Obeya-Direktor, Im Obeya-Raum erstellen Sie ein Storyboard

Kürzere Zyklen
(OPERATIV)

Längere Zyklen
(STRATEGISCH)

Tägliches Treffen: Dinge festhalten und voranbringen

Die tägliche Besprechung ist der operative Herzschlag von Obeya. Es handelt sich um eine kurze, strukturierte Sitzung - in der Regel 15 bis 30 Minuten, die den Teams hilft, die tägliche Arbeit zu bewältigen, den Fortschritt zu verfolgen und schnell auf neue Probleme oder Bedürfnisse zu reagieren.

Deren Hauptaufgabe besteht darin, den Fluss und die Ausrichtung im Hier und Jetzt aufrechtzuerhalten.

Im Mittelpunkt der täglichen Besprechungen steht das Panel der Weiterentwicklung, in dem neue Aktualisierungen, Probleme und Anfragen im Posteingang gesammelt werden und in dem die Teammitglieder die Massnahmen überprüfen, zu denen sie sich verpflichtet haben. Es geht nicht darum, lange Diskussionen zu führen oder alles auf der Stelle zu lösen - es geht darum, die richtigen Probleme aufzudecken, das Vorankommen der Massnahmen sicherzustellen, und sich gegenseitig zu unterstützen, wo es nötig ist.

Tägliches Treffen

Wir schauen uns das Panel WEITERENTWICKLUNG an, um zu sehen, ob es betriebliche Herausforderungen gibt oder Menschen, die Hilfe brauchen. Wir versorgen uns gegenseitig mit kurzen, aber relevanten Updates und verfolgen Maßnahmen.

 **Täglich (15 - 30 Min.)**

 **Teammitglieder & Management**

 **Halten Sie inhaltliche Diskussionen kurz (max. 2 Min.).**

Agenda

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Ablenkungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gewonnenen Erkenntnisse zur Besprechungsdynamik

Posteingang

- Welche neuen Elemente wurden in den Posteingang gelegt?
- Welche Gegenstände, Ereignisse oder Personen erfordern heute besondere Aufmerksamkeit?

Aktionen

Besprechen Sie pro Person:

- Kommen die zugesagten Maßnahmen wie geplant voran?
- Gibt es Herausforderungen, die wir sofort angehen müssen?
- Wer im Team kann Hilfe gebrauchen?

Abschluss

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/ Änderungen
- Reflektieren Sie die Besprechungsergebnisse
- Reflektieren Sie die Dynamik des Treffens
- Notieren Sie Verbesserungen für das nächste Treffen



Die Einfachheit der Tagesordnung, die Regelmässigkeit der Treffen und der operative Schwerpunkt ermöglichen es dem Team, selbst zu leiten. Ein Facilitator oder Host kann gelegentlich Unterstützung leisten, um die Qualität oder die Dynamik der Besprechung zu verbessern, aber der tägliche Rhythmus ist so gestaltet, sich selbst zu tragen und zu stärken.

Tägliche Besprechungen unterstützen den täglichen Ablauf und die Abstimmung im Team, indem sie Fortschritte, Probleme und Sofortmassnahmen aufzeigen

Taktisches Treffen: Strategie zur Ausführung verbinden

Die taktische Sitzung ist das Bindegewebe der Obeyas. Sie findet zweiwöchentlich (oder wöchentlich, je nach Arbeitstempo) statt und konzentriert sich auf das, was jetzt geschehen muss, damit die Organisation auf dem Kurs bleibt, den sie anstrebt.

Deren Hauptfunktion besteht darin, die kurzfristige Ausführung mit der längerfristigen strategischen Absicht zu verbinden.

In den taktischen Sitzungen werden die strategischen Ziele aus dem Strategie-Panel aufgenommen, die dann mit klaren Meilensteinen auf dem Plan-Panel umgesetzt werden.

Eine vernünftige Planung ist der Ausgangspunkt für sinnvolles Handeln - und damit ein wesentlicher Input für das tägliche Treffen. In dieser Sitzung bewerten die Teams, ob sie auf dem richtigen Weg sind, stimmen sich funktionsübergreifend ab, zeigen Risiken bei der Umsetzung auf und entscheiden, was im Plan geändert werden muss, um die Dinge zu erledigen.

Taktisches Treffen

Wir prüfen anhand des Panel PLAN-, ob wir die Aufgaben erledigen. Wir treffen Entscheidungen über Änderungen oder Probleme in unserer Planung und überwachen vorherige Anpassungen. Und das Wichtigste: Wir legen Prioritäten fest.

 **Zweiwöchentlich (1,5 Std.)**
ungeraden Wochen

 **Management, Programm-/Projektleiter, Gäste, Obeya-Hosts**

 **Treffen Sie Entscheidungen, die es Ihnen ermöglichen, Dinge zu Ende zu bringen**

Agenda

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Ablenkungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Treffen zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an gelernte Lektionen in Bezug auf die Sitzungsdynamik

Überblick

- Kurzer Überblick über den Fortschritt pro strategischem Ziel
- Welche neuen Hindernisse behindern den geplanten Fortschritt?
- Was können wir für die nahe Zukunft erwarten?
- Bringen uns die Informationen aus den anderen Panele etwas Neues?
- Welche Probleme haben wir schon einmal versucht zu lösen? Hat es geklappt?

Neue Entwicklungen

Aktualisierung pro Projekt/Programm/Team:

- Nur wenn relevant! Maximal 5 Minuten
- Passen Sie die Planung gegebenenfalls an
- Treffen Sie Vereinbarungen/Notieren Sie Maßnahmen mit anderen Beteiligten bezüglich des Managements der vereinbarten Änderungen

Abschluss

- Organisation der Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Besprechungsergebnisse
- Reflektieren Sie die Dynamik der Sitzung
- Aufschreiben von Verbesserungen für die nächste Sitzung



Ausgereifte Teams können sich zwar oft selbst anleiten, aber ein Facilitator oder Host kann einen echten Mehrwert schaffen, indem er dafür sorgt, die Strategie als Bezugspunkt zu behalten, die Zeit effektiv zu nutzen und die Planungsgespräche nicht in den operativen Lärm abdriften zu lassen.

Taktische Besprechungen verbinden die kurzfristige Ausführung mit strategischen Zielen durch koordinierte Planung und funktionsübergreifende Abstimmung.

Leistungsbesprechung: Zeit nehmen zum gemeinsamen Lernen

Die Leistungsbesprechung bringt strukturierte Reflexion in den Obeya-Rhythmus. Sie findet einmal im Monat statt und schafft Raum für die Teams, um innezuhalten, das Geschehene zu betrachten und es gemeinsam zu verarbeiten.

Ihre Hauptfunktion besteht darin, Lernen zu ermöglichen.

Auf der Grundlage des Leistungspaneels konzentriert sich das Treffen auf Kennzahlen, Trends und Muster - nicht nur, um den Fortschritt zu verfolgen, sondern um zu verstehen, was dahinter steckt.

Dieses Treffen bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, in die Tiefe zu gehen, Beobachtungen auszutauschen, systemische Blockaden aufzudecken und Annahmen zu hinterfragen. Das Ziel ist nicht, die Leistung zu beurteilen, sondern Erkenntnisse zu gewinnen, die zu besseren Entscheidungen führen.

Leistungstreffen

Wir betrachten das Panel LEISTUNG, um die Ergebnisse des letzten Monats zu analysieren. Wir lernen, reflektieren und analysieren. Wir entscheiden, was wir als Nächstes lernen müssen, um unsere Vision zu erreichen.



Monatlich (2 Std.)



Management, Metrik-Besitzer, Gäste, Obeya Builder, Obeya Host



Besprechen Sie nur Kennzahlen, die ROT markiert sind

Agenda

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Ablenkungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an gelernte Lektionen in Bezug auf die Sitzungsdynamik

Überblick

- Was waren unsere Ziele? Haben wir sie erreicht?
- Wie lauten die aktuellen Zahlen zum jetzigen Zeitpunkt?

Studium und weiteres Vorgehen

Besprechen Sie pro Metrikbesitzer:

- Welche Hindernisse halten Sie Ihrer Meinung nach davon ab, den Zielzustand zu erreichen?
 - Was haben Sie als letzten Schritt geplant?
 - Was haben Sie erwartet, was passieren würde?
 - Was ist tatsächlich passiert?
 - Was haben Sie gelernt?
- Was ist Ihr nächster Schritt (nächstes Experiment)? Was erwarten Sie?
- Wie schnell können wir sehen, was wir aus diesem Schritt gelernt haben?

Abschluss

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Besprechungsergebnisse
- Reflektieren Sie die Dynamik der Sitzung
- Aufschreiben von Verbesserungen für das nächste Treffen



Ein geschickter Host kann eine Schlüsselrolle bei der Schaffung der richtigen Bedingungen für das Lernen spielen.

Wenn die Leistungsbesprechung gut durchgeführt wird, entsteht eine Gewohnheit der Neugier, Ehrlichkeit und kontinuierlichen Verbesserung. Hier wird das Obeya zu einem wirkungsvollen ernenden System.

Leistungsbesprechungen schaffen Raum für strukturierte Reflexion, für das Lernen aus den Ergebnissen und für die Ermittlung von Möglichkeiten zur systemischen Verbesserung.

Strategie-Treffen: Kalibrieren Sie Ihren strategischen Kompass

Die vierteljährlich stattfindende Strategiesitzung schafft Raum, um die Konzentration der Organisation auf die bedeutenden Herausforderungen in einer sich stetig wandelnden Welt sicherzustellen und die passenden Ziele verfolgt.

Ihre Hauptfunktion besteht darin, die langfristige Ausrichtung im Dienste des Zwecks zu gestalten und auszurichten.

Die Gespräche stützen sich auf die Visions-, Produkt- und Kundenpanele und helfen den Teams zu beurteilen, ob der Wert, den sie mit ihren Produkten oder Dienstleistungen schaffen, noch den sich entwickelnden Kundenbedürfnissen entspricht. Hier werden strategische Stärken aufgebaut oder ausgespielt. Strategische Ziele werden verfeinert - oder bekräftigt -, um auf dem Kurs der Vision zu bleiben.

Aufgrund ihrer Länge und ihres offenen Charakters driftet die Strategiesitzung leicht in passive Diskussionen oder abstrakte Debatten ab.

Strategietreffen

Wir prüfen anhand der Paneele VISION-, KUNDEN- und PRODUKT, ob unsere Produkte und Lösungen unseren Kunden den größtmöglichen Mehrwert bieten. Bei Bedarf passen wir unsere strategischen Ziele an, um sie besser mit unserer Vision in Einklang zu bringen.



Vierteljährlich (4 Std.)



Führung, Eingeladene, Obeya-Gastgeber



Im Wesentlichen erstellen Sie ein Storyboard



Agenda

Start

- Ist das Team komplett?
- Gibt es Ablenkungen, die uns davon abhalten, uns auf das heutige Meeting zu konzentrieren?
- Kurze Erinnerung an die gelernten Lektionen in Bezug auf die Besprechungsdynamik

Reflektieren

- Reflektieren Sie als Gruppe maximal 1 Stunde lang:
- Was war bisher unsere Vision?
- Was haben wir Neues über die Bedürfnisse unserer Kunden gelernt?
- Wie haben wir unsere Produkte und Lösungen entwickelt?
- Haben uns unsere strategischen Ziele unserer Vision näher gebracht?
- Haben wir Obeya so entworfen/verwendet, damit seinen Zweck erfüllen kann?

Anpassen

- Nehmen Sie sich maximal 30 Minuten Zeit, um zu sehen, ob Sie Ihre Vision noch besser erklären und visualisieren können
- Verbringen Sie maximal 30 Minuten pro strategischem Ziel, um zu entscheiden, ob sie es für das kommende Quartal beibehalten, angepasst oder entfernen werden

Abschluss

- Organisieren Sie die Kommunikation über Entscheidungen/Änderungen
- Reflektieren Sie die Ergebnisse der Besprechung
- Reflektieren Sie die Dynamik des Treffens
- Aufschreiben von Verbesserungen für das nächste Treffen



Ein geschickter Host hilft, den Fokus zu lenken, semantische Schleifen zu vermeiden und das Gespräch produktiv zu halten.

Wenn es gut gemacht ist, verwandeln Strategiesitzungen das Obeya in einen strategischen Kompass, der Zweck, Relevanz und Richtung klar vor Augen hält.

Strategiesitzungen konzentrieren sich auf die langfristige Ausrichtung, indem sie die Vision, die Kundenbedürfnisse und die strategischen Prioritäten in einem sich verändernden Kontext aufeinander abstimmen.

Die ideale Situation

Bei Obeya führen Sie einen partizipativen Dialog und erleben psychologische Sicherheit. In einem relativ kurzen Zeitrahmen werden Informationen in Erkenntnisse umgewandelt. Erst dann werden Maßnahmen/Entscheidungen getroffen.

Entscheidungen sind faktenbasiert und verbindlich. Die Anwesenheit aller relevanten Interessengruppen spart Zeit bei der späteren gegenseitigen Informationsrunde.

Es entsteht ein Gefühl der Verbundenheit. Die Menschen setzen sich für ein gemeinsames Ziel ein. Erfolge werden gefeiert, und Probleme kommen schnell auf der Ebene an, auf der sie behandelt werden müssen.

Die Treffen sind strukturiert und jede Perspektive wird gewürdigt. Es werden offen Rückmeldungen gegeben und gesunde Reibung ist erlaubt. Das Obeya-Treffen ist positiv und die Menschen sind neugierig.

Fragen zur Konversation

Es gibt einige allgemeine Probleme, die einen partizipativen Dialog und psychologische Sicherheit verhindern:

- Dominante Personen übernehmen die Leitung der Treffen
- Zeitverschwendung durch gegenseitige Aktualisierung
- Nicht jeder nimmt teil
- Kein Handeln (zu viel Reflexion); schnelle Lösungen (zu wenig Reflexion); (persönliche) Urteile (ungeprüfte) Annahmen
- Ängste und einschränkende Überzeugungen
- Meinungsverschiedenheiten durch ungeschicktes Vorgehen
- Entscheidungsspielchen
- Geringes Vertrauen in die Daten

Allgemeine Fragen

Es gibt einige häufige Probleme, die den reibungslosen Verlauf eines Obeya-Treffens selbst bei konstruktiven Gesprächen verhindern:

- Daten/Informationen werden nicht aktualisiert
- Daten zu hoch aggregiert, um zu handeln
- Daten zu detailliert (Verwirrung)
- Die Leute kommen zu spät
- Nicht anwesende Personen
- Unvorbereitete Personen
- Unordnung im Obeya-Raum
- Technische Störungen
- Mangelndes Engagement der Führungskräfte

Aus Erfahrung:

Ein Obeya bringt viele Dinge zum Vorschein. Manchmal haben Sie vielleicht das Gefühl, Ihr Obeya sei "falsch" oder "unvollendet". Aber in Wirklichkeit bewegen Sie sich vielleicht in die RICHTIGE Richtung. Die Schaffung von Transparenz über das, was NICHT da ist, ist ein ebenso wichtiger Teil des Prozesses. Es ist eines der Probleme, die Sie jetzt lösen können.

*Die Welt verändern:
Ein Obeya nach dem anderen*



OBEYA
association
obeya-association.com

Begleiten Sie uns auf unserer Reise in die Zukunft!

DIE VOLLSTÄNDIGE BIBLIOTHEK MIT ARTIKELN, VORLAGEN, BILDERN UND
FORUMSDISKUSSSIONEN FINDEN SIE UNTER OBEYA-ASSOCIATION.COM



©2025 von Obeya Association ist lizenziert unter CC BY 4.0

Alle Materialien der Obeya Association unterliegen der Creative Commons-Lizenz.
Die Materialien sind als Unterstützung für Personen gedacht, die Obeya unterrichten, praktizieren oder sich dafür interessieren.

Sie dürfen diese Materialien ausschließlich für nichtkommerzielle Zwecke kopieren und verwenden, solange Sie die Quelle und das Urheberrecht angeben.



Folgen Sie uns für
neue Obeya-Inhalte!



FOLGEN SIE UNS AUF LINKEDIN, UM UNSERE
OBEYA-ARTIKEL ZU LESEN



ABONNIEREN SIE UNSEREN YOUTUBE-KANAL, UM
UNSERE LEHRREICHEN OBEYA-VIDEOINHALTE
ANZUSEHEN

