

Führen mit Obeya

Wiegel

2021

ISBN 978-3-8006-6464-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

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

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

- **Krisenbekämpfung/sich im Betriebsalltag verlieren**

- *Delmore-Effekt*²¹ – Lässt uns den Fokus auf kleinere und einfachere Aufgaben legen, die weniger wichtig, aber leichter zu erledigen sind als die größeren (womöglich eher strategischen) Aufgaben.
- *Hyperbolisches Diskontieren*²² – Wenn wir etwas tun können, wofür wir kurz darauf belohnt werden, tun wir lieber das als etwas, wofür es die Belohnung erst in ferner Zukunft gibt. In der Tat diskontieren wir Belohnungen, die nicht umgehend erfolgen, und geben eher den tiefer hängenden Früchten den Vorzug. Somit arbeiten wir nicht an der langfristigen Strategie, sondern an kurzfristigen Erfolgen, auch wenn diese nicht zu den langfristigen Zielen beitragen.

- **Komplexität vermeiden**

Wir neigen dazu, Komplexität zu vermeiden, denn die erfordert Zeit und jede Menge Aufwand. So könnte man auch sagen, dass etwas komplex ist, weil wir einfach noch nicht verstehen, wie es funktioniert. Einfach wirkende Dinge sind uns lieber als komplexe, vermutlich weil wir mit ihnen leichter umgehen können. Also kümmern wir uns eher um einfachere als um komplexere Probleme.

- **Ersetzen von Fragen**

Wir ersetzen schwierige Fragen durch einfachere (Kahneman, 2009)²³. Wenn wir beispielsweise den Projektmanager fragen: „Wie läuft Ihr Projekt?“, so wird dieser die Frage wahrscheinlich umdeuten in: „Wie denken Sie heute über Ihr Projekt?“. Und das führt vermutlich zu einer deutlich subjektiveren Antwort als erwünscht. Wir sollten es vermeiden, Fragen zu ersetzen, und deshalb formulieren wir bei den Routinen des Obeya die Fragen ganz sorgfältig, wie Sie in Teil IV sehen werden.

- **Wir treffen Entscheidungen zu unserem eigenen Vorteil (nicht unbedingt für andere)**

Wir neigen zu Entscheidungen, die in unserem eigenen Interesse liegen, und obwohl sie unserem egoistischen Bedürfnis nach persönlichem Gewinn nachkommen, treffen wir sie nicht unbedingt bewusst²⁴. Mehrere Funktionsweisen in unserem Gehirn diktieren uns Entscheidungen zu unserem eigenen Nutzen oder solche, mit denen wir eher die Ideen bzw. Leute unterstützen, die wir ohnehin favorisieren. Deshalb wollen wir Entscheidungen in einem Umfeld treffen, in dem alle Mitglieder des Führungsteams auf Augenhöhe und von objektiven Informationen umgeben sind, die jeden wichtigen Aspekt des Systems hervorheben, in dem wir Entscheidungen treffen.

- **Unser Gehirn denkt sich Sachen aus**

Unser Verstand denkt sich Dinge aus, die gar nicht da sind, bzw. blendet gern Informationen aus, die nicht zu unseren vorbestimmten Zielen beitragen. Wenn wir unser Wahrnehmungs-Input nicht mit visuellem Management und Routinen untermauern, wird unser Verhalten weit-

gehend von dem Versuch unseres Gehirns beeinflusst, die Realität mit minimalem Aufwand zu interpretieren und lieber die Abkürzung zu nehmen, als die komplizierten Tatsachen rund um unsere (geschäftlichen) Herausforderungen zu analysieren. Das heißt, dass ich als Führungskraft Entscheidungen fällen werde, die ich zwar für richtig halte, die aber nicht unbedingt dem Gemeinwohl zugutekommen. Statt zu lernen und darüber nachzudenken, was meiner Meinung nach gut für die Organisation wäre, entscheide ich mich für eine Richtung, die auf dem basiert, was in meinem Hirn bereits vorgeformt ist, und finde bzw. denke mir Beweise aus, um weiterzumachen, während ich unbewusst Signale oder Belege ignoriere, die darauf hinweisen, dass das Gemeinwohl unter meinem Handeln leidet.

- **Überschätzung und mangelnde Lernbereitschaft**

Wir überschätzen gern unsere Fähigkeiten, auch im Verhältnis zu den Fähigkeiten anderer Menschen. Dadurch ist es schwerer, unsere Schwächen einzugestehen, um Hilfe zu bitten oder von anderen zu lernen. Das gilt eher für westliche Kulturen als für den Fernen Osten.²⁵

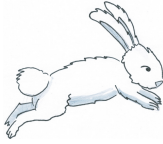
Soweit eine Liste mit nur wenigen Dingen, die uns allen passieren, wenn wir uns nicht aktiv davor hüten, in diese Verzerrungsfallen zu geraten. Aber wie schaffen wir das?

Auf die bewusste Intelligenz zugreifen

Kahneman (2009) sagt, dass wir auf zwei Denksysteme zugreifen können, die er ganz einfach (und bewusst) System 1 und System 2 nennt. System 1 ist unser Überlebenssystem – immer eingeschaltet und extrem reaktionsschnell. Es hilft uns beispielsweise dabei, akuten Gefahrensituationen zu entkommen, etwa wenn wir im Wald einem Bären begegnen. System 2 springt viel langsamer an und wir haben nur begrenzten Zugang dazu, weil es deutlich mehr Energie erfordert. Wir müssen es bewusst in Gang setzen, etwa um während einer Jonglierübung eine Matheaufgabe zu lösen.

Für Organisationen wird es schwierig, wenn wir System 2 zur Lösung komplexer Probleme benötigen und zugleich auch das Bewusstsein brauchen, um dieses System überhaupt hochzufahren. Viele komplexe Probleme, die uns heute in Organisationen begegnen, werden unter Zeitdruck überbracht und oft von extremen Informationsfluten begleitet, die nicht nur das eigentliche Problem betreffen, sondern zum Teil auch überflüssig und verwirrend sind. Also bräuchten wir sehr viel von System 2, um der Lösung der Komplexität gewachsen zu sein, die mit der effektiven Umsetzung der Strategie einhergeht. Nur hindern uns gleichzeitig Informationsüberflutung und Zeitdruck daran, ebendieses System zu aktivieren.

Im Obeya helfen uns Rhythmus und Routinen dabei, Zeit freizuschaukeln, um unser System 2 einsetzen zu können. Damit steht uns dann mehr von System 2 zur Verfügung, um komplexe Probleme anzugehen, statt uns auf die Abläufe des Meetings zu konzentrieren.



System 1

- schnell
- oberflächlich
- unterbewusst
- kurzfristig
- Überleben
- hohe Verfügbarkeit
- energiesparend

System 2

- langsam
- aufmerksam
- bewusst
- langfristig, das große Ganze
- Fortschritt
- begrenzte Verfügbarkeit
- hoher Energieverbrauch

Abbildung 2.5 – Denkeigenschaften der Systeme 1 und 2

Darüber hinaus setzen wir im Obeya unser Gehirn aktiver ein, indem wir verschiedene Stimuli mit ständigem Bezug auf Ziele und Fakten nutzen. Anders als beim Lesen von E-Mails oder Berichten geht es hier um aktive Beanspruchung. Die Leute bewegen sich in dem Raum und machen auf Verschiedenes aufmerksam. Es gibt nicht hier den Redner und da die Zuhörer, und es sitzen auch nicht acht Leute an einem Tisch, von denen sich nur zwei aktiv an der Diskussion beteiligen. Stattdessen gibt es eine lebensgroße visuelle Struktur mit Fakten und Daten, wo Leute stehen und aktiv an der Beantwortung von Fragen mitarbeiten, die für die Kunst der Organisationsführung unverzichtbar sind. Im Endeffekt bedeutet das, dass Ihr Gehirn mehr synaptische Aktivität aufbringt als bei den verstaubten alten Meetings, die jeder kennt (Attolico, 2018).²⁶ Das führt zu mehr Beanspruchung und zu einem stärkeren Erinnerungsvermögen und unterstützt die Denkweise des Systems 2.



Abbildung 2.6 – (Leicht verzerrte) Darstellung, wie sich verschiedene Arten der Informationsübermittlung auf die Hirntätigkeit und den Austausch mit anderen Menschen auswirken können, nach Attolico (2018)

beck-shop.de Grund 3: Ein Jahrhundert falsch ausgelegter Managementphilosophie

Management by Objectives

Im 20. Jahrhundert gab es einige einflussreiche Vordenker der Managementphilosophie. Einer von ihnen war Peter Drucker, ein Wirtschaftswissenschaftler, der das Konzept „Management by Objectives“ (MBO) bekanntgemacht hat. Viele haben das System übernommen, das die Grundlage dafür bildet, wie wir heute in den „verwestlichten“ Gesellschaften das Rechnungs- und Berichtswesen handhaben. Die Philosophie ist großartig, nur leider sind wir nicht in der Lage, ihren Erwartungen gerecht zu werden.

Das Konzept des MBO beruht darauf, dass der Manager nach dem Erfolg seiner Arbeit bewertet wird, wobei das Erreichen der ihm bzw. ihr gesetzten Ziele gemessen wird. Es geht davon aus, dass alle Manager klug und kreativ genug sind, um das Erreichen dieser Ziele sicherzustellen. Und wenn sie das nicht sind, sind sie der Aufgabe wohl nicht gewachsen.

Diese Art der Bewertung und des Systems, das auf Ergebnisse setzt, findet auch in vielen Schulsystemen Anwendung. Wer die erforderlichen Noten

nicht erringt, fällt durch und wiederholt das Jahr. Also sucht man nach Wegen, um Prüfungen zu bestehen, sei es durch Prüfungsvorbereitung (statt der Aneignung von Kenntnissen und Fertigkeiten) oder durch Betrug. Es kommt eigentlich nur darauf an, das Ziel zu erreichen.

Wenn wir im Hinblick auf ein gesetztes Ziel einen Grün-Status erreichen, erwarten wir Lob und Belohnung. Wenn es ein Rot-Status ist, müssen wir uns auf ein ernstes Gespräch mit dem Chef einstellen oder noch Schlimmeres befürchten. Durch die Fixierung auf das Erreichen der KPIs bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Einschätzung, wie dieser KPI eingehalten wird, kann eine Menge schiefgehen, was die Verantwortlichkeit beim Erreichen jener Ziele betrifft.

Ein hartnäckiges Problem bei unserer Sicht auf das Management besteht darin, dass das wichtigste Kriterium für die Bewertung seines Erfolgs oft das Geld ist. Nur daran machen wir den Wert eines Unternehmens fest und nicht selten ist es der Hauptgrund für Motivation und entsprechendes Verhalten. Ich habe überhaupt kein Problem damit, auf faire und verantwortungsvolle Art Geld zu verdienen. Doch wenn Sie eine gesunde Organisation haben wollen, die für ihre Kunden die Qualität verbessert, sollten Sie nicht das Geld zur Hauptantriebskraft für Erfolg machen, sondern das Ergebnis, erfolgreich zu sein (neben vielen anderen Ergebnissen wie etwa Kundenzufriedenheit).

Das Belohnungszentrum im Gehirn beeinflusst das Verhalten so stark, dass Menschen bei der persönlichen Zielsetzung dazu neigen:

- sich auf ihre eigenen Ziele zu fokussieren und den Erfolg des großen Ganzen zu vergessen, was bei Organisationen, Teams und Mitarbeitern zu Siloverhalten führt;
- von Anreizsalienz²⁷ angetrieben zu werden, was sie weiter auf Ziele hinarbeiten lässt, die längst veraltet sind bzw. aufgrund geänderter Umstände depriorisiert werden sollten;
- alles in ihrer Macht Stehende zu tun, um das Ziel zu erreichen, selbst wenn das bedeutet, Dinge tun zu müssen, die an ethische Grenzen oder sogar darüber hinaus gehen;
- Probleme zu verbergen, die womöglich ein Scheitern beim Erreichen des Zieles offenbaren könnten, aus Angst vor Bestrafung oder Anzeichen von Inkompetenz;
- sich vom Streben nach Verbesserung zu lösen, sobald das Ziel erreicht ist, weil es dafür keine Belohnung mehr gibt. So etwas könnte sogar die Latte für den Bonus des Folgejahres höher legen, was nicht unbedingt wünschenswert ist, weil dann das Ziel und die damit verbundene Belohnung schwerer erreichbar wären.²⁸

Das ist ja auch alles gar nicht schlimm, denn wir sind schließlich alle nur Menschen. Man kann niemanden dafür bestrafen, dass er nach Belohnungen für sich selbst strebt. Aber man kann anfangen, Belohnungen (und damit auch Motivation) neu zu überdenken. Und ich glaube, das täte der Welt wirklich gut, denn es gibt jede Menge Beispiele für Krisen und Skandale, deren Ursache das blinde und unerbittliche Verfolgen von Zielen war. Hier nur zwei davon:

- Die Finanzkrise von 2008 – Das Ziel bestand darin, durch Hypothekenvverkäufe mehr Geld zu machen. Alle Zahlen waren grün, die Menschen verdienten Unsummen, aber das Hypothekensystem hat immensen Schaden genommen.
- Der Diesel-Skandal bei Volkswagen von 2015 – Das Ziel beim Bau dieser Autos bestand darin, die Grenzwerte beim Abgastest einzuhalten, und nicht tatsächlich sauberere Autos zu bauen.

Eine andere Auffassung davon, worauf das Management den Fokus richten sollte

Interessanterweise gab es im vergangenen Jahrhundert noch einen einflussreichen Vordenker, der Druckers Konzept vom Management By Objective ablehnte. Er hieß W. Edwards Deming und spielte eine bedeutende Rolle bei der Propagierung eines kontinuierlichen Verbesserungszyklus bei japanischen Autoherstellern in den 1950er-Jahren. Er widersprach ausdrücklich der Meinung von Drucker, dass Zielsetzung und Vernachlässigung des Systems zu Leistungssteigerung führen würde. Deming zufolge sollte der Fokus auf dem Prozess liegen, der zum Erreichen von Zielen führt, und jedes Ziel sollte immer in Bezug auf den Mehrwert für die Kunden und Stakeholder geprüft werden.

Ironischerweise schien die Botschaft von Deming die westlichen Managementmethoden nicht übermäßig zu beeinflussen, stieß aber dafür in Japan auf große Resonanz. In der Tat trifft man beim Studium des Toyota-Produktionssystems (die Grundlage des Lean-Konzeptes) auf starke Bezüge und Belege für die praktische Umsetzung von Demings Ideen der kontinuierlichen Verbesserung in der Arbeitsweise von Toyota.

Im Obeya geht es nicht um das Erreichen von Zielen. So wie man mehrjährige Projekte unmöglich planen kann, kann man auch unmöglich mehrjährige Zielsetzungen festlegen, für eine Zukunft, die wir noch gar nicht kennen. Man muss die Richtung – seinen Nordstern – kennen und all seine Konzentration und seine Bemühungen nachhaltig in diese Richtung lenken. Allerdings nicht durch eine Vordefinierung messbarer Zielvorgaben und die Vernachlässigung ihrer Intentionen im Hinblick auf die Bemühungen ihres Erreichens. Das Ziel besteht jetzt in der kontinuierlichen Verbesserung, mit Respekt für den Menschen.

Wir legen das Hauptaugenmerk auf die Verbesserung unserer Arbeitsweise, während wir unsere Fortschritte stetig überwachen, uns neuen Herausforderungen stellen, Experimente durchführen und gemeinsam mit unseren (nächsten) Kunden nachdenken, wie wir die gewünschten strategischen Resultate erzielen können. Und wenn wir schon dabei sind – die Führungskräfte werden nicht nur diese Herangehensweise übernehmen, sondern auch ihre Teammitglieder dabei beraten, eine kraftvolle und nachhaltige Lernkompetenz in unserer Organisation aufzubauen, die ihre Stärken dann weiter ausbauen wird.

Grund 3: Ein Jahrhundert falsch ausgelegter Managementphilosophie



Peter F. Drucker (1909 – 2005)



William Edwards Deming (1900 – 1993)

Management by Objectives: dominante westliche Managementauffassung

Das Ziel erreichen, egal wie

Besonderheiten in der Praxis:

- Führungskräfte müssen auf alles eine Antwort haben
- Auf Chancen beruhend
- Getrieben vom Eigeninteresse

Continuous Improvement: dominante östliche Managementauffassung

Das Ziel erreichen durch sorgsames Studium und nachhaltige Verbesserung des Systems

Besonderheiten in der Praxis:

- Das Wissen kommt von da, wo die Arbeit stattfindet
- Beständigkeit des Zwecks, kontinuierliche Verbesserung
- Respekt für Menschen

Abbildung 2.7 – Die Auffassungen von Drucker und Deming verfolgten dasselbe Ziel, nur die Wege dorthin unterschieden sich

Teams, die sich Demings Auffassung von der Leistungsverbesserung erfolgreich aneignen, haben kein Problem damit, Maßstäbe zu erhöhen, wodurch Berichte rot werden statt grün. Sie sind intrinsisch motiviert, ihre Arbeitsweise zu verbessern, und sehen ein rotes Signal tatsächlich als Anleitung, die ihnen hilft, sich auf das zu konzentrieren, was sie verbessern müssen. Vorbei ist die Zeit der Wassermelonen-Berichte*. Oder? Was also hält uns zurück?

Umgang mit Zielen und Metriken im Obeya

Das Konzept Management By Objective gilt als Ursache für etliche, äußerst hartnäckige Probleme in unserer heutigen Welt. Und das liegt nicht nur an den Leuten, die Zielvorgaben hinterherjagen, sondern auch daran, wie die Ziele gesetzt und gemanagt wurden. Forschungen zu KPIs im Vertriebskontext aus dem Jahr 2008 (Franco-Santos & Bourne)²⁹ haben zehn häufige Probleme mit der Zielsetzung ergeben. Hier sei unbedingt erwähnt, dass die Organisationen aus diesen Forschungen, wie viele andere auch, die Leistungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Organisations-KPIs an ihre Boni und finanziellen Belohnungen knüpften. Deming sagte einst: „Wo Angst herrscht, bekommt man die falschen Zahlen.“ Und ich würde gern einen weiteren Einzeler hinzufügen, um das Wesentliche dieses Kapitels zusammenzufassen: „Wenn Geld zu verdienen ist, wird das System missbraucht.“

Schauen wir uns ein paar bekannte Zielsetzungsprobleme und den Umgang mit ihnen im Obeya an. Die Zielsetzungsprobleme in der nachfolgenden Tabelle stammen aus den oben erwähnten Forschungen von Franco-Santos

* Ein Wassermelonen-Bericht ist einer, der außen grün und innen rot ist. Also obwohl er grün anmutet, ist die zugrunde liegende Leistung sehr schwach.

& Bourne (2008), in der rechten Spalte sehen wir den Umgang mit diesen Problemen im Obeya.

Zielsetzungsproblem	Umgang damit in Ihrem Obeya
<p>Die Zielsetzung basierte hauptsächlich auf früheren Leistungen und wurde von den Leuten, die diesem Ziel zugeteilt wurden, welches mit einem Bonus einherging, bald als zu hoch oder zu niedrig empfunden, und das wirkte sich auf die Erreichbarkeit dieses Zieles aus.</p>	<p>Es sollte keinen Zusammenhang geben zwischen Meeting-Zielen im Obeya und persönlichen Bonus-Bezügen. Das verhindert ein auf persönliche Vorteile gerichtetes Verhalten auf Kosten der Teambemühungen, auf Systemebene Ergebnisse zu erzielen.</p>
<p>Ziele wurden dem Vertriebspersonal unangemessen zugeteilt.</p>	<p>Leistung entsteht durch Teamarbeit im Obeya; alle arbeiten auf das Gesamtergebnis hin.</p>
<p>Manche Ziele basierten auf falschen Leistungsmaßstäben – das nannte man oft „Ziel erreicht, aber am eigentlichen Anliegen vorbei“.</p>	<p>Die Metrik soll in erster Linie die Leistung des Systems verständlich machen, also sollen wir vor allem daraus lernen und begreifen, was auf Systemebene getan werden muss, um das Erreichen der Ziele zu ermöglichen.</p>
<p>Ziele basierten ausschließlich auf Finanzkennzahlen – selbst wenn Faktoren wie Kundenbeziehungen absolut entscheidend waren.</p>	<p>Im Obeya sind die Finanzen nur eine der Metriken. Das Gleichgewicht zwischen allen (wichtigen) Erfolgsfaktoren wird überwacht, wobei finanzielle Aspekte sich auf einer Ebene befinden mit Themen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie der sozialen Verantwortung des Unternehmens (je nachdem, was Ihr Team auswählt).</p>
<p>Der Datenanalyseprozess, auf den die Ziele sich stützten, war dürrtig und ließ es an Genauigkeit fehlen.</p>	<p>Aufgrund der Anwendung des Musters der kontinuierlichen Verbesserung werden Metriken und Ziele stetig überwacht und auf ihre Relevanz in Bezug auf unser System hin untersucht.</p>
<p>Ziele wurden nicht regelmäßig überprüft – und von den Ereignissen überholt.</p>	<p>Im Obeya schauen wir uns alle zwei Wochen die Leistungen und Fortschritte auf Systemebene an. Jedes Meeting beginnt mit potenziellen Planänderungen bzw. den Problemen, auf die wir dabei stoßen.</p>
<p>Ziele werden den Leuten „gegeben“ – also entsteht keine Eigenverantwortung.</p>	<p>Im Obeya formulierte Ziele stammen aus der Strategie und werden per Handschlag zwischen Mitarbeitern und Teams vereinbart. Dazu gehört immer auch ein Statement der Person, die an einem Ziel arbeiten wird: „Das, denke ich, müssen wir als nächstes tun und das brauche ich dafür von Euch.“</p>