OBJECTIVES & KEY RESULTS [OKR]

Diskussion zur Einführung von OKR

Ralf Hendrik Kleb, Dr. Martin Möhrle und Johannes Müller

Einordnung OKR in den aktuellen Kontext | Einführung in die OKR-Methodik | Übersicht Einführungsprozess | Definition von OKR-Zielen | OKR-Vorlagen | OKR Software & Tools

CHANGE LEADERS

AGENDA

- Einordnung OKR in den aktuellen Kontext
- Einführung in die OKR-Methodik
- Definition von OKR-Zielen
- OKR-Vorlagen
- Überblick OKR Software & Tools
- Wir über uns

Einordnung OKR in den aktuellen Kontext

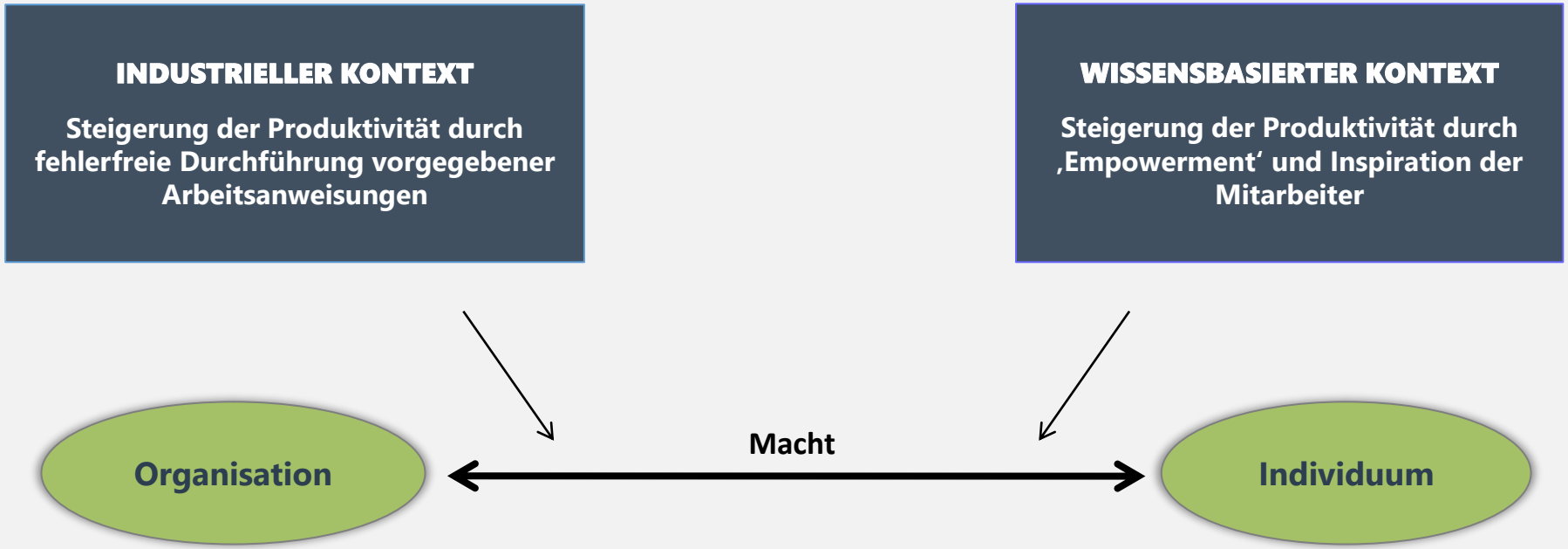
1

Performance Management als wesentlicher Prozess der Strategieumsetzung

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Beobachtung 1: Von industriell zu wissensbasiert

Die moderne Unternehmung ist eine Mischung aus industriellen und wissensbasierten Kontexten.
Der Schwerpunkt verschiebt sich kontinuierlich zur wissensbasierten Seite*.
Infolgedessen entkoppeln sich Autorität und Führung voneinander.

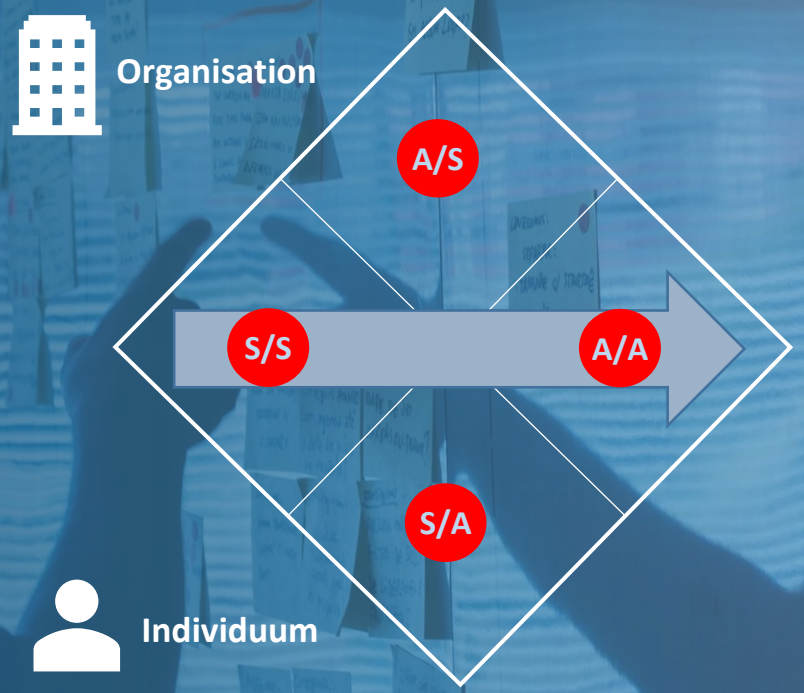


*) Drucker, Management Challenges of the 21st Century, 1982
Florida: The rise of the creative class, 2003
Goffee/Jones: Clever People, 2009

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Beobachtung 2: Von stabil zu agil

Traditionelle Management-Prozesse im Kontext langfristiger Beschäftigung und vorhersehbarer Zukunft



S = stabil
A = agil

Zukünftige Management-Prozesse für agile Geschäfte in disruptiven Märkten

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Das Performance Management wird derzeit neu ausbalanciert …

- Das Leistungsmanagement konzentrierte sich jahrzehntelang auf die Überprüfung und Belohnung von Leistung und folgte damit einer "festen Denkweise". Das primäre Ziel war es, die individuelle Verantwortlichkeit zu fördern. Der Prozess sollte auch die Arbeitsprioritäten klären und sie mit den Geschäftszielen in Einklang bringen und somit den Einzelnen in die Lage versetzen, seine Ziele zu verwirklichen. **Der Überprüfungsprozess orientierte sich jedoch an der Vergangenheit und verglich die Leistung im Vergleich zu den Peers.** Der ehemalige CEO von General Electric, Jack Welch, machte die "Rank-and-Yank"-Praxis populär, Mitarbeiter zu bewerten und die unteren x Prozent zu "kündigen". Zu Beginn dieses Jahrhunderts wandte die Mehrheit der US-Großunternehmen eine erzwungene Ranking-Methodik an.

- Einigen Studien zufolge ist die **jährliche Leistungsüberprüfung** nach der Entlassung von Mitarbeitern zur zweithäufigsten unbeliebten Managertätigkeit geworden (andere Studien kommen jedoch zu einer weniger negativen Einschätzung). Der Corporate Leadership Council bestätigt, dass die negative Wahrnehmung von Leistungsbeurteilungen auf einem Allzeithoch ist. **Sie wird von Managern und Mitarbeitern als belastend und von geringem Wert empfunden.**

- Da die Dokumentation der Beurteilungen aus Gründen der Fairness und der rechtlichen Vertretbarkeit als notwendig erachtet wird, musste die Personalabteilung die Einhaltung der Prozessanforderungen und die Fertigstellung der Prozessdokumentation "überwachen".

- Seit der Jahrhundertwende ist die Arbeit zunehmend wissensbasiert und kooperativ und damit schwieriger zu messen. Starre Management- und Personalprozesse, die in einem industriellen Zeitalter der Stabilität und Vorhersehbarkeit entworfen wurden, sind in einer zunehmend dynamischen Welt weniger geeignet. **Je nach Branche ist der jährliche Leistungsmanagement-Zyklus zunehmend nicht mehr mit dem natürlichen Arbeitszyklus synchronisiert. Gleichzeitig haben technologische Fortschritte und Generationswechsel dazu geführt, dass sich die Mitarbeiter nach mehr Echtzeit-Feedback sehnen.**

- Ab 2010 haben eine Reihe von Unternehmen begonnen, ihre Leistungsüberprüfungen, die häufiger, kooperativer und zukunftsorientiert sind, zu verlagern. Sie streben nun eine "Wachstumsmentalität" an, mit dem **Ziel, die Leistung zu verbessern und mit Managern, die ihre Teammitglieder während der gesamten Leistungsperiode coachen, und den Arbeitsplatz als natürliche Umgebung für Lernen und Entwicklung anzuerkennen.** Dies hat eine echte Bewegung mit vielen Experimenten, aber auch mit vielen Mythen und Missverständnissen geschaffen.

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

… zwischen Rückwärts- und Zukunftsorientierung

- Die Managementliteratur wurde mit Artikeln wie **"Reinventing Performance Management"** oder "The Performance Management Revolution" gefüllt; dies schuf einen Hype, der selbst bei Unternehmen, die bisher kein wirkliches Problem mit ihrem Ansatz hatten, Maßnahmen auslöste.

- Im Mittelpunkt der Debatte stand die **Rolle der Leistungsbewertung**. Einige Unternehmen verzichteten ganz auf Ratings, z.B. Adobe, andere wechselten zu Mehrfach-Ratings anstelle eines einzigen, z.B. Deloitte. Eine Zeit lang galt die "Ratinglosigkeit" als Zeichen dafür, dass man eine moderne Organisation ist, die die neue Generation anspricht. Dies löste auch einige Pseudo-Änderungen oder ein kosmetisches Rebranding aus. Die Neurowissenschaften wurden mit ihren Erkenntnissen über "Kampf oder Flucht"-Verhalten zitiert, wenn Status, Gewissheit, Autonomie, Verwandtschaft oder Fairness durch Leistungsbewertungen beeinflusst werden. **Die Gültigkeit von Ratings wurde oft in Frage gestellt und insgesamt diskreditiert.**

- **Einige Unternehmen haben ihre Mitarbeiter befragt, nur um herauszufinden, dass die große Mehrheit der Mitarbeiter die Bewertungen nicht loswerden wollte**, z.B. Facebook. Andere erkannten, dass Ratings es ermöglichen, Verzerrungen bei der Festlegung von Zielen, beim Leistungscoaching oder bei der Leistungsbewertung zu verfolgen und zu überwachen, oder dass Ratings eine faire und direkte Verbindung zu Vergütungs- und Beförderungsentscheidungen herstellen würden. Und in der Tat mussten Unternehmen, die die Ratings abgeschafft haben, Wege finden, um diesen Zusammenhang irgendwie zu korrigieren, manchmal durch die Einführung eines Schatten-Ratings wie Microsoft.

- **In den letzten zwei Jahren hat sich der Lärmpegel irgendwie beruhigt, mit folgenden Ergebnissen:**
  - Das Performance Management (PM) sollte Rückwärts- und Zukunftsaspekte besser ausbalancieren und sowohl der Bewertung als auch der Entwicklung Rechnung tragen.
  - Mehrere Bewertungen ersetzen oft einzelne Bewertungen, möglicherweise mit einer abschließenden Leistungszusammenfassung.
  - Die Personalabteilung versucht, den Prozess nicht mehr an vorderster Front zu überwachen, sondern Fähigkeiten zu entwickeln und zu beraten.
  - Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Qualität und der Häufigkeit von Gesprächen zwischen Managern und Mitarbeitern
  - Manager brauchen Weiterbildung in der Zielsetzung, im Coaching für die Leistung und in der Bereitstellung von effektivem Feedback.
  - Manager müssen für die Qualität ihres Leistungsmanagements zur Rechenschaft gezogen werden (Qualitätsmanagement-PM).
  - Verzerrungen sollten überwacht und im Leistungsmanagement reduziert werden.
  - Apps werden eingeführt, um jederzeit Feedback zu geben und zu suchen.
  - Leistungsanalyse unterstützt Manager beim Leistungsmanagement.

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Zusammenfassung: Weiterentwicklung des traditionellen Performance Managements

Der traditionelle Management by Objectives-Prozess ist linear und folgt vier Schritten

- Klare Ziele setzen (Erwartungen klären).
- Maßnahmen vereinbaren (Verhalten und Ergebnisse auf individueller und Teamebene; absolute und/oder relative Leistung).
- Konsequenzen sicherstellen (finanziell und nicht-finanziell, kurz- und langfristig).
- Feedback geben (Nachverfolgung und Realisierung von Leistungsverbesserungspotenzial).

Starke Kritik am Performance Management-Prozess seit 2015

- Umfragen ergaben eine hohe Unzufriedenheit mit dem PM-Prozess auf Seiten von Managern und Mitarbeitern.
- Die Reduzierung der Leistungsbeurteilung auf Zuordnung zu einer ‚Leistungsklasse' wird neurowissenschaftlich hinterfragt.
- Der Prozess würde von Managern lieblos und als reine Pflichtaufgabe erledigt und dem eigentlich Sinn, Verantwortung zu übertragen, Verantwortlichkeiten zu klären und dadurch motivierend zu wirken, in keiner Weise gerecht werden.

Die Diskussion in den 2010er-Jahren führte zu folgenden Weiterentwicklungen

- Das PM soll Vergangenheits- und Zukunftsaspekte besser ausbalancieren und sowohl der Leistungsbeurteilung als auch der persönlichen Entwicklung Rechnung tragen.
- Mehrere Ratings ersetzen nun oftmals eine eindimensionale Leistungs-klassifikation, möglicherweise mit einer abschließenden Leistungszusam-menfassung.
- Übergang von einem linearen Prozess zu einer fortlaufenden Gesprächs-logik, die einen ‚Growth Mindset' unterstützt und auf Wertschaffung abstellt.
- Verbesserung in der Qualität und der Häufigkeit von Gesprächen zwischen Managern und Mitarbeitern durch systematischen Kompetenzaufbau und die Einführung quartalsweiser Check-Ins.
- Einführung eines Qualitätsmanagements für Performance Management, Verzerrungen sollen überwacht und reduziert werden.
- Apps werden eingeführt, um jederzeit Feedback zu geben und zu ersuchen.
- Performance Analytics unterstützt Manager beim Leistungsmanagement, und die Personalabteilung versucht, nicht nur den Prozess zu steuern, sondern Fähigkeiten zu entwickeln und zu beraten.

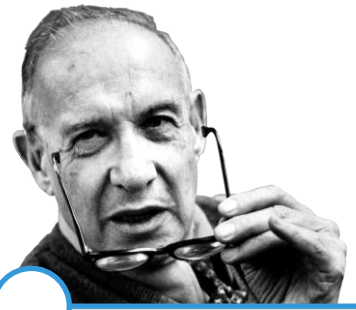
EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Mythen und Fakten

Mythos	Tatsache
– Die Abschaffung von Bewertungen ist der wichtigste Schritt zur Verbesserung der Akzeptanz und Wirksamkeit von PM-Systemen.	– Nur wenn Ratings die Entscheidungsfindung nicht sinnvoll unterstützen; für die große Mehrheit ist diese Strategie nach hinten losgegangen und die Wirksamkeit der PM ist noch weiter zurückgegangen.
– Eine große Anzahl führender US-Unternehmen wie Microsoft, Adobe, Dell, IBM und GE haben Leistungsbewertungen eliminiert.	– Einige dieser Unternehmen haben ihre Entscheidung rückgängig gemacht (z.B. Intel) oder immer noch ein verstecktes Ratingsystem verwendet (z.B. Microsoft), andere Unternehmen haben ihre Mitarbeiter befragt, um herauszufinden, dass eine Mehrheit an den Ratings festhalten will.
– Die Konzentration auf den PM-Prozess ist der Weg zur Lösung der Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Ansatz des Leistungsmanagements.	– Verbesserte und anpassungsfähige Zielsetzungspraktiken, kontinuierliches Leistungsfeedback, eine stärker vorwärts gerichtete Bewertung, die Einbeziehung von Peers in den Bewertungsprozess, die Kalibrierung von Ratings usw. sind viel wirkungsvollere Maßnahmen als Prozesskorrekturen.
– Am besten ist es, das PM-System im Detail zu verfeinern, um eventuelle Probleme zu beheben.	– PM sollte als ein zentrales Element eines integrierten Talentmanagement-systems wahrgenommen werden, das Lernen, Beförderung, Vergütung, Engagement usw. umfasst.
– Es gibt eine Blaupause, wie man PM-Systeme optimieren kann.	– Es gibt keine beste Möglichkeit, die derzeitigen PM-Systeme zu optimieren, und es gibt keine spezifischen PM-Komponenten, die immer beibehalten oder eliminiert werden sollten.
– Manager wissen im Allgemeinen, wie man mit Leistung umgeht; wenn man sie bittet, an entsprechenden Schulungen teilzunehmen, behandelt man sie wie Kinder.	– In den meisten Unternehmen ist die Fähigkeit der Manager eher begrenzt, die Leistung effektiv zu managen, und zwar konsequent so, wie das Unternehmen es wünscht.

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

Historische Entwicklung



1954

Peter Drucker entwickelt das Management-by Objectives-System (MBO)

1968

In Anlehnung an MBO entwickelt Andrew Grove das Objectives-and-Key-Result-System bei Intel

1974

John Doerr beginnt für Intel zu arbeiten und übernimmt die OKR-Methode

1999

John Doerr investiert bei Google und etabliert die OKR-Methode

2018

OKR gilt als einer der Erfolgsfaktoren von Google. Viele Unternehmen arbeiten heute mit OKR

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

In der heutigen VUCA-Welt führt kein Weg an der Auseinandersetzung mit den Grundgedanken des OKR-Frameworks vorbei.

Dr. Martin Möhrle:

> Es gibt nicht den einen OKR-Ansatz aus der Welt der Start-ups und Internet-Giganten.
>
> Das OKR-Framework lässt sich flexibel auf die Unternehmenssituation anpassen.

2020

Johannes Müller:

In der von der Digitalisierung geprägten VUCA-Welt müssen Unternehmen die Geschwindigkeit und Flexibilität der Steuerung und somit die Resilienz des eigenen Organisationsmodells erhöhen.

Bei wachsender Komplexität, Volatilität und Dynamik der Rahmenbedingungen werden Effektivität und Anpassungsfähigkeit oft relevanter als Effizienz und Kostenkontrolle.

OKR ist ein Steuerungsmodell, das ein Justieren bzw. ein Verschieben des Fokus in diesem beschriebenen Spektrum möglich und langfristig einfacher anpassbar macht.

EINORDNUNG OKR IN DEN AKTUELLEN KONTEXT

MbO und OKR im Vergleich

Wie lässt sich der MbO-Prozess verbessern? Wo lohnt es sich, auf OKR umzusteigen?

MbO	OKR
Top-down Vorgabe von Zielen entlang der Unternehmenshierarchie	**Direkte Beteiligung der Mitarbeiter** am Ziele-Entstehungsprozess
Ausschließlich vertikales Alignment von Zielen durch den Management-Prozess	**Vertikales und horizontales Alignment** Durch vollkommene Transparenz ist auch ein horizontaler Abgleich möglich
Statisches System mit festgelegten Jahreszielen und wenigen/keinen Anpassungen bei Umfeldveränderungen	**Hohe Anpassungsfähigkeit** durch kurze Umsetzungszyklen und schnelle Feedbackschleifen
Blick in den Rückspiegel und Fokus auf Resultate zum Jahresende	**Blick nach vorne** und radikaler Fokus auf anstehende Aufgaben, Hindernisse und Entscheidungsbedarfe
Kontrolle und Silos durch bilaterale Leistungsvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (mein Manager und ich)	**Transparenz und Zusammenarbeit** durch transparente und unternehmensweite Visualisierung und Kommunikation (Leistung als Gemeinschaftsaufgabe im Team)
Belohnung bei Zielerreichung und im Rahmen der individuellen Vergütung	**Motivation** durch ambitionierte Ziele, Spaß am Prozess und Zusammenarbeit im Team

Auf was es bei agilem Management ankommt

- Vertrauen und Empowerment
- Funktions-/ bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- Selbstorganisation
- Kundenwert und Kundenerlebnis
- Experimentieren und sofortiges Lernen aus Fehlern
- Schnelligkeit

Agile Methoden und Werkzeuge

- OKR
- Cynefin
- Scrum und Scaled Agile Framework (SAFe)
- Kanban
- Kaizen
- Lean Startup und ‘minimum viable product’
- Design Thinking, Kundenreisen, ‘Empathy Mapping’
- Talentmarktplätze
- etc.

Einführung in die OKR-Methodik

2

Überblick Einführungsprozess
und Elemente des OKR-Zyklus

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Der Prozess integriert **agile Elemente und Schwarmintelligenz** in die Unternehmensentwicklung.

Bisherige Managementkonzepte und Vorgehensweisen stoßen in unserer VUCA-Welt an ihre Grenzen. Agile Prozesse stehen vor allem für kurze Planungszyklen, ein Vorgehen in Iterationen und das Liefern von Inkrementen. So können die Aktivitäten konsequenter auf interne und externe Kunden ausgerichtet und Ergebnisse schneller geliefert werden.

OKR IST DAS AGILE BETRIEBSSYTEM FÜR MODERNE ORGANISATIONEN

Hierarchische Organisationsstrukturen und Silo-Denken kollidieren schnell mit kundenzentrierten Prozessen und rauben Geschwindigkeit. Agile Unternehmen richten ihre Ziele (Objectives), Strategien und Organisation konsequent am Kunden aus und streben maximalen Kundennutzen und positive Kundenerlebnisse an.

Während sich Führungskräfte bislang häufig über ihre fachliche Expertise definierten, ändert sich ihre Rolle in der agilen Organisation radikal. Verschiedene Rollen teilen sich die Führungsverantwortung. Sie verstehen sich als Dienstleister der Mitarbeiter und ermöglichen optimale Voraussetzungen, damit diese bestmögliche Ergebnisse (Results) erzielen. Dies ist für alle Beteiligten ein Lernprozess in Selbstverantwortung und Selbstorganisation.

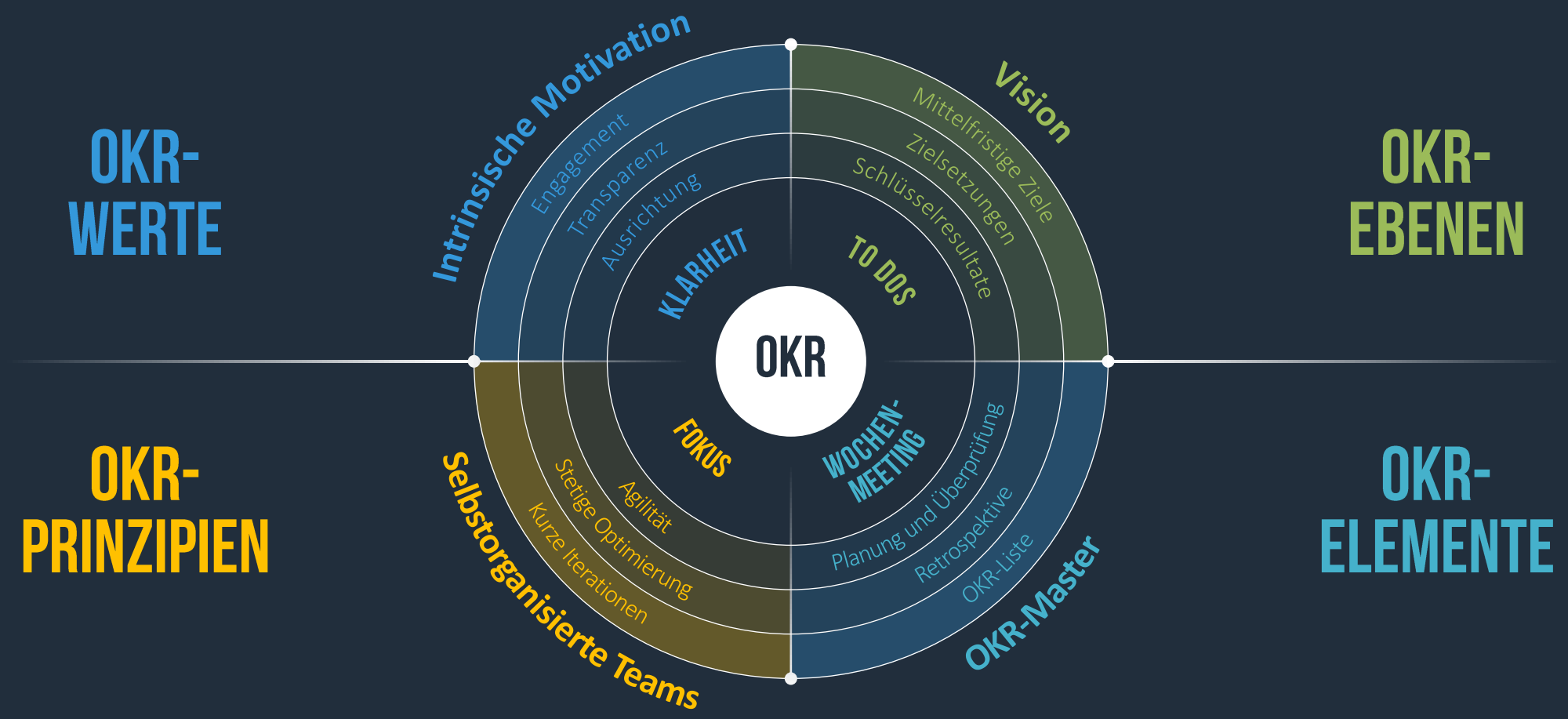
Die Einführung des OKR Frameworks unterstützt diesen Veränderungsprozess in idealer Weise:

- kurze Planungs- und Reviewzyklen,
- cross-funktionale Teamziele,
- transparente Peer-Feedbacks,
- eine konstruktive Fehlerkultur,
- kompetenzbasierte Karrieremodelle und
- Wertschätzungskulturen

beeinflussen die Employee Experience und Loyalität positiv. In agilen Organisationen finden wir somit ein neues Wertesystem der Zusammenarbeit.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Säulen der OKR-Methode



EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

OKR adressiert die Erfolgsfaktoren agiler Organisationen.

ARBEITSORGANISATION

Eine Ausrichtung der Tätigkeiten verschiedener Teams und Mitarbeiter an gemeinsamen Zielen ist für jede Organisation eine Herausforderung und grundsätzlich anfällig für Ineffizienzen.

OKRs bieten eine bewährte Methode, um Aufgaben innerhalb des gesamten Unternehmens aufeinander abzustimmen.

DIGITALE FÜHRUNGSKULTUR

Durch die Digitalisierung und ihre tiefgreifenden Auswirkungen auf etablierte Geschäftsmodelle befinden sich Industrien und Arbeitsmärkte weltweit in einer Umbruchphase.

Führungskräfte können OKRs nutzen, um Mitarbeitermanagement und Kultur zukunftsfähig weiterzuentwickeln und ihr Unternehmen so auf Erfolgskurs zu bringen.

MITARBEITERENTWICKLUNG

Mitarbeiterentwicklung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Voraussetzung für eine hohe Mitarbeitermotivation. Gleichzeitig haben viele Mitarbeiter jedoch das Gefühl, sich an ihrem Arbeitsplatz nicht genug weiterzuentwickeln.

Durch die Arbeit mit OKRs erhalten Mitarbeiter Feedback zu ihrem Fortschritt in der Zielerreichung und erhalten Anregungen, wie sie sich weiterentwickeln können.

STÄRKUNG DER MITARBEITERMOTIVATION

Wissenschaftlichen Studien zufolge sieht ein Großteil der Arbeitnehmer keinen Sinn in ihrer Arbeit und ist nicht motiviert, aktiv zum Erfolg beizutragen.

Durch die Arbeit mit OKRs haben Mitarbeiter eine klare Vorstellung davon, wie ihre Arbeit zu der Zielerreichung des gesamten Unternehmens beiträgt.

MODERNISIERUNG DES ANREIZ- & VERGÜTUNGSSYSTEMS

Unternehmen sind nach wie vor stark auf nachweislich ineffektive Motivationsmaßnahmen und finanzielle Anreizsysteme fokussiert.

OKRs ermöglichen intrinsische Motivation unter Mitarbeitern, indem sie den Sinn von Arbeit visualisieren und autonome Entscheidungen erlauben.

FEEDBACK & COACHING

Eine unterentwickelte Feedbackkultur führt häufig zu ineffizienten Arbeitsprozessen und wirkt sich negativ auf Mitarbeitermotivation und -entwicklung aus.

Der OKR Zyklus fördert die Kommunikation und Feedbackkultur innerhalb des Unternehmens durch wöchentliche Meetings sowie Retrospektiven und Reviews.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Im Vergleich zu bestehenden Zielemanagement-Frameworks wie MBO bietet das OKR Framework zahlreiche Besonderheiten.

ERHÖHTE TAKTZAHL

Von jährlichen hin zu quartalsweisen Zielsetzungszyklen mit kurzen wöchentlichen Meetings zu Fortschritt, Zielen und Key Results.

SINNSTIFTUNG

Die Ausrichtung der täglichen Arbeit an übergeordneten Zielen sorgt für Klarheit und betont den Sinn der Arbeit (anstatt finanzielle Anreize zu fokussieren).

GEGENSEITIGKEIT

Eine Kombination aus bottom-up und top-down Zielsetzung fördert Motivation, Kreativität, Commitment und Engagement.

ZUSAMMENARBEIT

Unternehmensübergreifende Koordination durch gemeinsame Ziele in agilen Teams, nicht entlang von Hierarchien.

TRANSPARENZ

Sichtbare Zielbeziehungen brechen Silodenken auf und ermöglichen Synergien und Zusammenarbeit in der ganzen Organisation.

OKR ZYKLUS

Ambitionierte Ziele, Reviews und Retrospektiven helfen Teams, experimentierfreudiger zu arbeiten, schnell zu lernen und datengetrieben zu iterieren.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Übersicht Einführungsprozess – Teil I: Klarheit & Commitment zum Veränderungsbedarf

1 ANALYSE PLANUNG UND STEUERUNG

- Verstehen der Unternehmens- und Führungs-struktur
- Verstehen von Unternehmensvision und -leitbild (Mission Statement)
- Verstehen der Geschäftsmodelle, Strategie-landkarten und strategischen Initiativen
- Analyse der Planungs- und Steuerungs-prozesse (Governance, Beteiligte, Methoden)
  - Rollen & Verantwortlichkeiten
  - Zielfindung und strategische Planung
  - Planung und Budgetierung
  - Monitoring und Vorausschau
- Analyse aktueller Ziele, Werttreiber und Kennzahlen
- Analyse der bisher genutzten/verfügbaren Tools zur Prozessunterstützung

2 ANALYSE PERFORMANCE MANAGEMENT

- Analyse von Leistungsverständnis und -kultur (Grundanforderungen/Ziele)
- Analyse bisheriger Zielvereinbarungen (MbO)
  - Rollen & Verantwortlichkeiten
  - Prozess (Vorgabe, Dialog, Vereinbarung)
  - Zielesystem (KPI/Verhalten)
- Analyse der bisherigen analogen/digitalen Prozessunterstützung (Tools)
- Analyse der aktuell gekoppelter Anreiz-/ Incentivierungssysteme (hier nur grobe Analyse, da Vergütungsthemen vorerst ausgeklammert werden sollen)

3 HERAUSFORDERUNGEN, TRENDS UND BEST PRACTICES

- Agile Leadership & Culture
- Klassische und agile Rollen & Verantwortlichkeiten
- End-to-end-Integration von Planung, Steuerung und Performance Management
- Prozessdisziplin
- Beyond Budgeting
- Objectives & Key Results (OKR)
- Performance Management, hier auch Diskussion der Verknüpfung/Trennung von Ziele-, Anreiz- und Incentivierungssystemen
- Digitale Prozessunterstützung (Tools)

4 KLÄRUNG VERÄNDERUNGSBEDARF

- Bewertung der Ausgangslage und Heraus-forderungen im Kontext von Trends & Best Practices
  - Effizienz der Zielfindungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse
  - Verknüpfung/Trennung von Ziele-, Anreiz- und Incentivierungssystemen
  - Kosten-Nutzen der erforderlichen Managementkapazität
  - Gewünschte und unerwünschte Effekte auf Führung und Kultur
- Ableitung des Veränderungsbedarfs
  - Planung & Steuerung
  - Performance Management
  - Digitale Prozessunterstützung (Tools)
  - Führung & Kultur

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Übersicht Einführungsprozess – Teil 2: Einführung des agilen OKR Frameworks

5 CUSTOMIZING DER OKR-ROLLEN & OKR-ARCHITEKTUR

- Customizing der OKR-Terminologie
- Customizing der Rollen im OKR-Prozess
  - Leadership Team
  - Verantwortung „OKR-Einführungsprojekt“
  - OKR Teams
  - OKR-Master
- Customizing der OKR-Architektur, insbes.
  - Mission Statement und Mid-Term-Goals (MOALS)
  - OKR auf Unternehmens-, Bereichs- und Teamebene, ggf. Matrix
  - Zielkaskaden (top-down- und bottom-up)
  - Strategie vs. Tagesgeschäft in den OKR
  - OKR-Zyklus
  - Kommunikationswege

6 CUSTOMIZING TOOLS, KOMMUNIKATION & TRAINING

- Bewertung und Auswahl digitaler Tools zur Unterstützung des OKR-Prozesses
  - intern vorhandene Programme/Tools, inkl. Excel & Co.
  - im Markt verfügbare Programme für OKR, kollaboratives Arbeiten und Feedback
  - Integration in SAP/SF, Workday & Co.
- Projekt-Kommunikation
  - Customizing Kommunikationskampagne
  - Customizing OKR-Guide
  - Vernetzen mit OKR-Community
- Durchführung von OKR-Trainings
  - OKR-Führungskräftetraining (1-Tages-Training für die ersten 2 FK-Ebenen)
  - OKR-Certified Coach/Master-Training (z.B. 1,5 Tages-Training für ca. 5% der MA)
  - OKR-Basistraining für Mitarbeiter (Videos)

7 START & BEGLEITUNG EINES OKR-ZYKLUS

- Review/Aktualisierung von Mission Statement und Mid-Term Goals (MOALS) im Top Executive Team
- Unterstützung der OKR-Master bei der Moderation der OKR-Planning Workshops
  - Unternehmens-OKR-Planning im Top Executive Team (Vorstand)
  - Bereichs-OKR-Planning auf Bereichsebene
  - Team-OKR-Planning auf Team- und Mitarbeiterebene
- Unterstützung der OKR-Master bei der Verankerung des OKR-Zyklus
  - OKR Weekly (z.B. 15-minütiges wöchentliches Update)
  - OKR Review am Ende eines Zyklus (z.B. alle drei Monate)
  - OKR Retrospektive (systemischer Rückblick, kontinuierliche Verbesserung)

PROZESSBEGLEITUNG & CHANGE MANAGEMENT

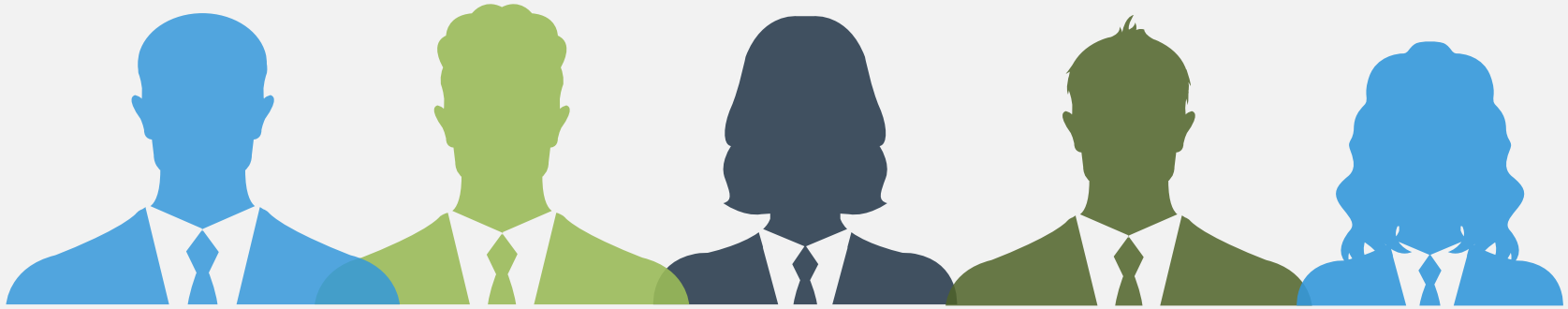
Wir trainieren eine ausreichende Zahl an OKR Mastern (ca. 5% der Mitarbeiter), die bereits den ersten OKR-Zyklus innerhalb der Organisation und OKR Teams weitgehend selbst steuern.

Darüberhinaus begleiten wir durch:

- Stakeholder Management
- Change-Prozess-Sicherung
- Leadership Development
- Prozess-Feinadjustierungen
- Anlaufstelle für die OKR Master
- Supervision, Coaching, Sparring
- Review der OKR und Fortschritte
- Koordination Softwareintegration
- Unterstützung in Betriebsratsthemen
- Beratung zu Datenschutzthemen

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Die Ausbildung interner **OKR-Coaches/Master** ist wesentlicher Erfolgsfaktor einer nachhaltigen Verankerung des Prozesses in der Organisation.



Bei der Rolle des OKR-Coaches/ Masters handelt es sich nicht um eine Vollzeitstelle (Zeitbedarf 2-4 Stunden pro Woche).

Wir empfehlen, ca. 5% der Mitarbeiter zum OKR-Coach oder Master auszubilden.

Hohe Kompetenz-Ähnlichkeit zu Agile Coaches.

COACH

Im Sinne der **Servant-Leadership** unterstützt der OKR-Coach/Master jede im OKR-Prozess beteiligte Person zu jeder Zeit und in jeder Phase.

EXPERTE

Der OKR-Coach/ Master steht mit seinem **Wissen über OKR** und die zugrunde liegenden Werte, Dynamiken und Methoden als Experte zur Verfügung.

FACILITATOR

Der OKR-Coach/ Master initiiert, fördert und unterstützt Veränderungen im Unternehmen, in Teams und Einzel-personen als **Prozessbegleiter**.

PROZESSWÄCHTER

Der OKR-Coach/Master ist für die **Disziplin und Gründlichkeit** des OKR-Prozesses verant-wortlich, passt auf, ob es **Abweichungen** gibt und korrigiert diese entsprechend.

CHANGE AGENT

OKR ist ein **Culture Change-Prozess**. Daher muss der OKR-Coach/ Master auch in den Grundzügen mit den Dynamiken des Change Managements vertraut sein.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Die Elemente des **OKR-Zyklus.**

Vision/Mission:
Langfristig, z.B. 10 Jahre

Strategische Ziele:
z.B. 3-5 Jahre

MOALS:
6-12 Monate;
heute i.d.R. Jahresziele

OKR:
3-4 Monate

WEEKLY:
15 Minuten/Woche

Review:
Nach Ablauf des
3-4 monatigen Zyklus

VISION & MISSION

Damit Objectives & Key Results (OKR) seine volle Wirkung entfalten kann, benötigt es im Hintergrund ein starkes und wirksames Leitbild. Denn nur so ist gewährleistet, dass jeder im Unternehmen auf ein Ziel gerichtet ist.

MOALS

Die Mid-Term Goals (MOALS) sind das Bindeglied aus den langfristiges strategischen Zielen des Leitbildes (meist 3-10 Jahre) und den kurzfristigen, operativen Zielen aus dem OKR (meist 3-4 Monate). Hier werden meist 6-12 Monate betrachtet.

OKR PLANNING

Am Anfang des Zyklus werden alle Ziele gemeinsam ermittelt. Dies geschieht je nach Setup auf Unternehmensebene, auf Abteilungsebene, auf Teamebene und/oder auf Individual-Ebene.

OKR WEEKLY

Es ist emminent wichtig, den Fortschritt der Zielereichung regelmäßig anzuschauen und seine Ziele ggf. sinnvoll zu adjustieren. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Framework seine volle Wirkungskraft entfalten kann.

OKR REVIEW

Im Review werden alle Ziele und Zielereichungen, sowie sämtliche Impediments oder Hindernisse gemeinsam durchgesprochen. Nur so bekommen alle Beteiligten einen transparenten Eindruck von der Performance.

OKR RETROSPECTIVE

Die Retrospektive ist im Sinne der ständigen Verbesserung einer der wichtigsten Events, um den Prozess zu adjustieren. Ergebnisse hieraus können einen Impact auf das Leitbild und die Moals haben.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Der OKR-Zyklus ist Teil der agilen Organisationsentwicklung. Der Prozess integriert agile Elemente und Schwarmintelligenz in die Unternehmensentwicklung.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

OKR-Regeln

Flexible OKR

Unter Absprache aller Betroffenen kann es ratsam sein, OKR anzupassen

OKR reflektieren

Das Team sollte retrospektiv die eigenen OKR und die eigene Anwendung der OKR-Methode reflektieren

Transparenz

Die OKR eines Teams oder Mitarbeiters sollten für jeden erkennbar sein

Ambitionierte Ziele

Die Objectives sollten ambitioniert gewählt sein

OKR-REGELN

Zeitplan

OKR werden für einen klar definierten Zeitraum geplant

Quantitative und messbare Resultate

Key Results müssen quantitativ, messbar und klar definiert sein

Ausrichtung

OKR verbinden Strategie und Resultate; jede Aktivität sollte die Strategie des Unternehmens unterstützen

Wöchentliche Updates

Der Fortschritt sollte wöchentlich dokumentiert werden

Limitierung der Ziele und Resultate

Pro Organisationsebene maximal 4-5 Ziele

Pro Ziel maximal 5-6 Mess-Resultate

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

OKR-Meeting und Kommunikation

Haben die OKR die Unternehmensziele unterstützt?

Was muss aus Manager-sicht als nächstes getan werden?

MANAGER

OKR-QUARTALS-ZUSAMMENFASSUNG

Key-Result-Erfüllung

Bewertung und Reflexion

OKR FESTLEGEN

Verhandeln und Entwickeln von Key Results

Mehr als 50 % Bottom-Up

Alle OKR unterstützen die Unternehmens-Vision/Mission/Strategie

Team Mitglieder

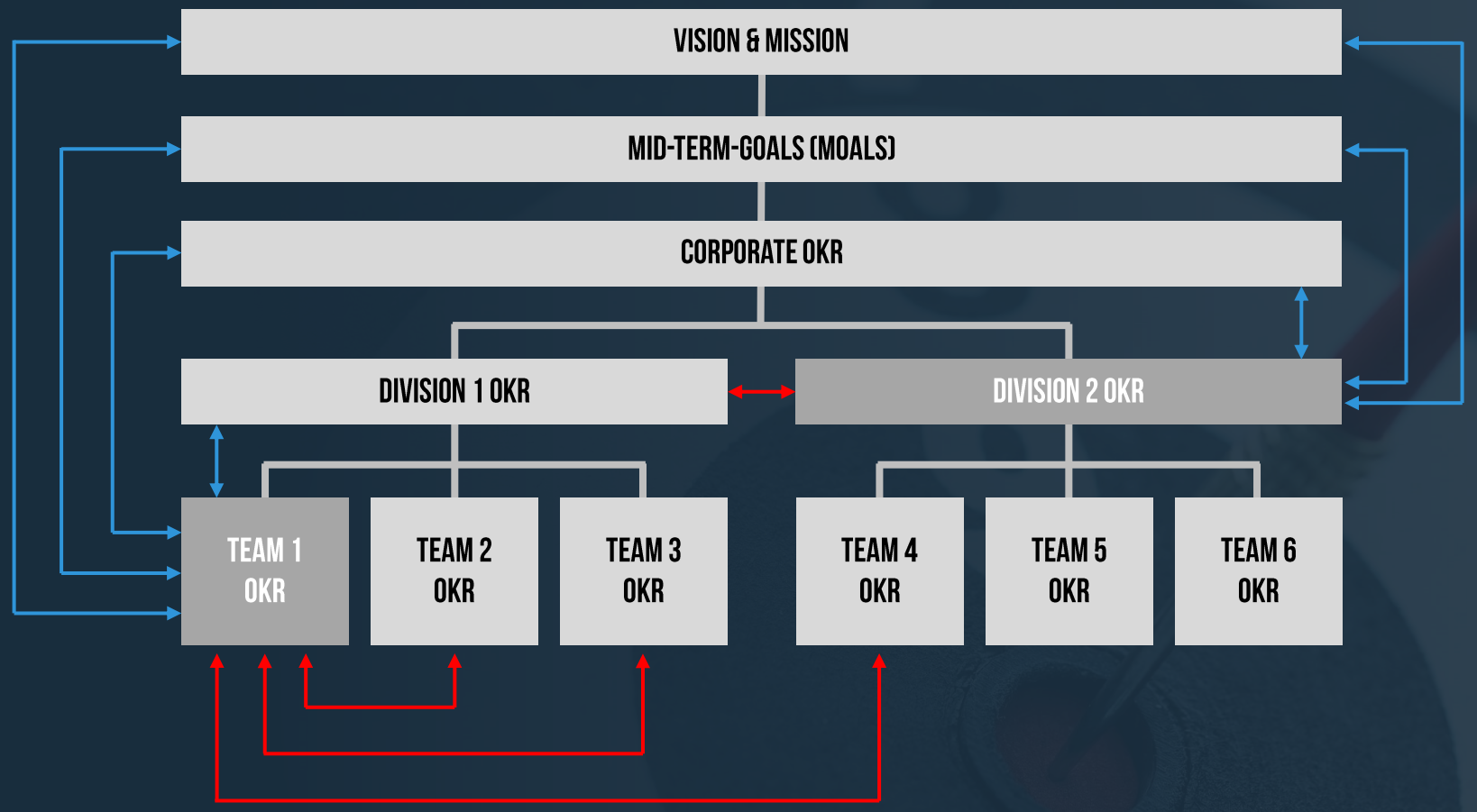
Welchen Wert hat meine Arbeit für die Unternehmensziele?

Wie kann meine Arbeitszeit am sinnvollsten und effektivsten eingesetzt werden?

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Customizing der OKR-Architektur und Alignment-Prozesse.

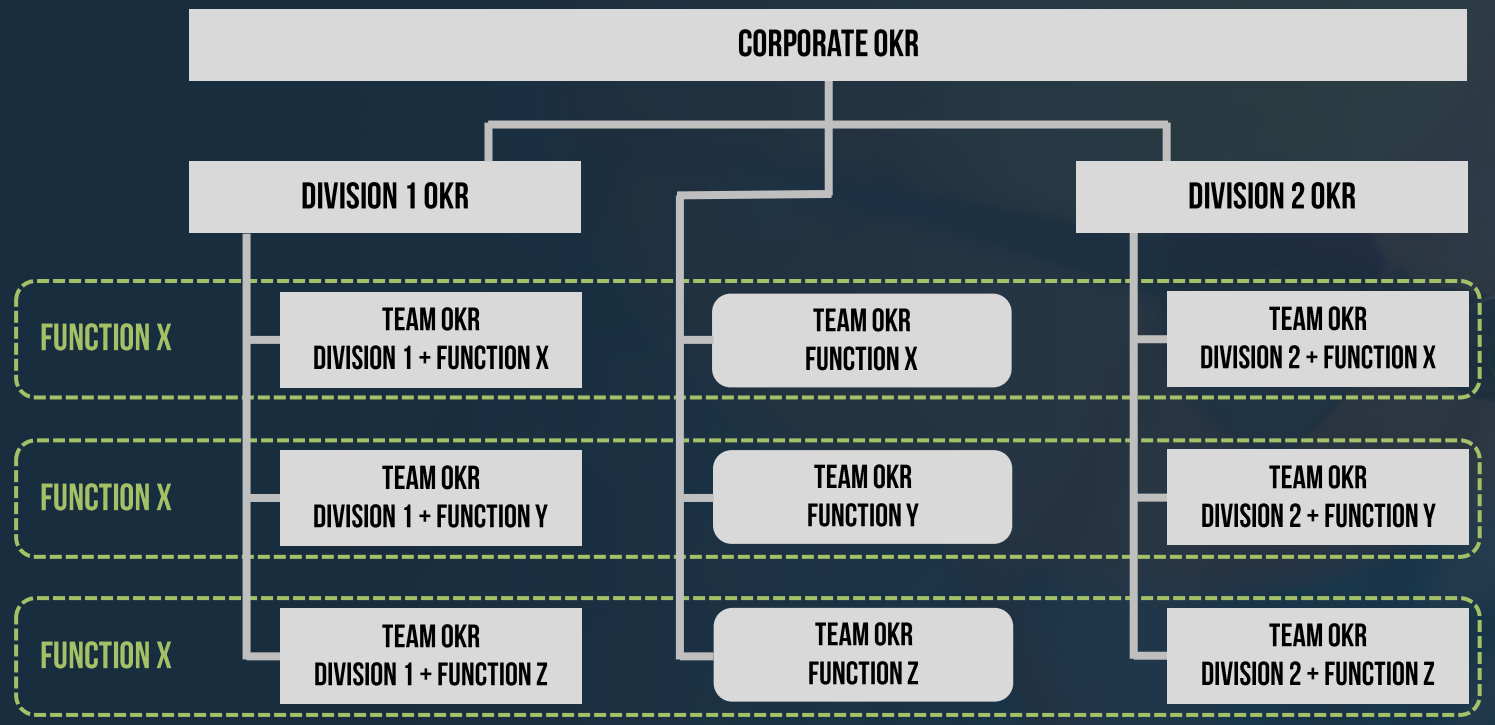
Vertikales und **horizontales** Alignment der OKR



EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Customizing der OKR-Architektur und Alignment-Prozesse.

Alignment der OKR in der **Matrixorganisation**



EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Die häufigsten **Fallstricke bei der Implementierung** von OKR.

1 **Ein klares Zielbild fehlt.**

Aus welchem Grund soll ein neuer Steuerungsprozess eingeführt werden? Was ist der Nutzen und welche Vorteile gegenüber dem heutigen Prozess hat der OKR-Prozess?

2 **Es findet weder eine Erfolgsplanung noch ein belastbares Monitoring statt.**

Am Anfang kommen Skepsis und Widerstände auf und überwiegen die anfänglich kleinen Erfolge. Agilität, Selbstorganisation und Fokussierung müssen greifbar und messbar gemacht werden.

3 **Es fehlt an zeitlichen Ressourcen und damit an Aufmerksamkeit.**

Die neuen Prozesse müssen erst gelernt werden. Pro Zyklus sollte daher anfänglich mit 1-2 Tagen pro Mitarbeiter und 3-4 Tagen pro Führungskraft und Coaches gerechnet werden. OKR funktionieren erfahrungsgemäß erst nach 1-2 Jahren reibungslos.

4 **OKRs werden unzureichend mit bestehenden Prozessen integriert und Schnittstellen und Zusammenhänge nicht präzise erklärt.**

OKR steht als kollaborativer Planungs- und Kommunikationsansatz im Vordergrund der täglichen (Zusammen-)Arbeit in Teams und muss inhaltlich und prozessual in vorhandene Prozesslandschaften integriert werden.

5 **Führungskräfte leben den Prozess nicht vor und investieren zu wenig Zeit.**

Voraussetzung ist, dass sich alle Führungskräfte auf die Einführung/Umsetzung von OKRs einigen. Eine interne Coach-Community kann helfen, Führungskräfte zu unterstützen, ohne sie aus ihrer Verantwortung zu entbinden.

6 **Mitarbeiter werden nicht ausreichend durch Training und interne Ansprechpartner befähigt.**

Ein agiles Steuerungssystem mit mehr Selbstorganisation, Kunden- und Wertschöpfungs-Zentrierung sowie steuerungsfähigen Kennzahlen, die von Teams selbst definiert werden, fordert neue Fähigkeiten von Mitarbeitern und Teams.

7 **OKRs werden zu starr an bestehenden Organisationsstrukturen und Führungslinien ausgerichtet.**

Die Wirkung von OKRs entfaltet sich vor allem darin, dass Wertschöpfung in agilen Netzwerken aus cross-funktionalen Teams geplant und erbracht werden kann.

8 **Der OKR Prozess orientiert sich zu sehr am Prozessdesign.**

In den letzten 30 Jahren sind zahlreiche Ausprägungen und Interpretationen des Steuerungsansatzes entstanden. Unternehmen scheitern bei der Einführung von OKRs immer wieder daran, dass sie bestimmte Prozess-Regeln und Formate einfach von anderen Unternehmen kopieren.

Quelle: https://www.workpath.com/magazine/die-acht-haufigsten-fallstricke-bei-der-implementierung-von-objectives-und-key-results/

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Checkliste für die OKR-Architektur (1/2)

WAS MACHT EIN GUTES **OBJECTIVE** (O) AUS?

- Definiert einen **in sich abgeschlossenen Zustand in der Zukunft** (klar zu bewerten, ob innerhalb des Quartals erreicht oder nicht erreicht).
- Beschreibt, **für wen** die Anstrengungen unternommen werden und **welcher Mehrwert** dadurch erzielt wird.
- **Selbstwirksam erreichbar** (mit den Ressourcen des Bereichs / der Abteilung zu bewerkstelligen).
- **Keine „Evergreens“** - keine Ziele die „ongoing“, also dauerhaft gültig sind.
- Motivierende, inspirierende **Ziele, die ein konkretes Bild im Kopf erzeugen**.
- **Verständlich** für alle auf gleicher Ebene oder untergeordneten Ebenen.
- **Zahlt auf die Strategie oder das übergeordnete OKR-Set ein.**
- **Enthält keine Metriken** (Das bedeutet auch keine Umsatzzahlen).
- **Kein Verweis auf Referenzplanungen** wie Business- oder Projektplanung (kein: Phase 1 abgeschlossen, Umsatz Q3 erreichen).
- **Maximal 5 Objectives.**

WAS MACHT EIN GUTES **KEY RESULT** (KR) AUS?

- **Messbar mit einer klar definierten Metrik und einem Erwartungswert.**
- **Ab 70% des Erwartungswertes gilt das Ergebnis als gut.**
- **Outcome-Orientierung: Ein KR beschreibt die Erfolgstreiber, nicht die Indikatoren und keine To Do’s** für Erfolg (KR steigert die Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel erreicht wird und lässt nicht messen, ob wir erfolgreich waren).
- **Key Results sind unabhängig voneinander** (ein Fehler in einem KR beeinflusst nach Möglichkeit nicht die Ergebnisse der anderen KRs oder nur gering).
- **Bis zu vier der relevantesten Erfolgstreiber** (die Ergebnisse mit dem größten Effekt auf die Zielerreichung).
- **Keine Meilensteine** (kein zeitlich aufeinander aufbauender Ablauf von Teilergebnissen eines Projektes beispielsweise).
- **Zerlegt das Objective möglichst in seine logischen Dimensionen, die voneinander unabhängig, nicht überlappend und insgesamt erschöpfend sind.**
- **Verweisen nicht auf die Zielerreichung in Referenzplanungen** wie Business-plänen, Projektplänen usw., sondern **definieren das messbare Ergebnis**, welches die erfolgreiche Umsetzung der Planung Ende des Quartals erwarten lässt.

EINFÜHRUNG IN DIE OKR-METHODIK

Checkliste für die OKR-Architektur (2/2)

INDIKATOREN FÜR **NICHT GUT FORMULIERTE** OKRs?

- **Ausdrücke wie "steigern", "senken", "verbessern", "optimieren", "effizienter machen"** usw. im Objective deuten auf Verbesserungen im Prozess hin, beschreiben aber nicht das konkret zu erwartende Ergebnis am Ende des Quartals.
- **„Und“** deutet sowohl im O, als auch im KR auf eine **Verknüpfung** hin, die mehrere Aussagen miteinander verknüpft. Dies ist sowohl im O, als auch im KR am Ende des Quartals **nicht ohne Diskussionen zu bewerten**, sollte nur eine der miteinander verknüpften Aussagen zutreffen.
- **„Durch“** und **„um zu“** sind Indikatoren für eine Kausalität und deuten auf einen Wechsel der Ebenen hin, so dass Objective und Key Result oftmals innerhalb eines Satzes ausgedrückt werden.
- **Aufzählungen von Meilensteinen** innerhalb eines Key Results deuten auf eine Formulierung des Inputs bzw. der zu erledigenden Aufgaben hin, statt des zu erreichenden Ergebnisses. Es zählt nur das Ergebnis am Ende einer Kette (zum Ende des Quartals).
- **Kombinationen von Metriken** sind nicht „verboten“, allerdings in der Praxis oft schwer zu deuten. „X neue Aufträge mit einem Auftragswert über Y Euro“ funktioniert, wenn ein einheitliches Verständnis darüber besteht, dass jeder Auftrag unter Y Euro nicht als Auftrag im Sinne dieser Metrik gewertet wird. X definiert hierbei die Metrik nach der gemessen wird, Y die Eigenschaft, die eine Kategorie entsprechend quantitativ beschreibt.

KEINE MEILENSTEINE IN DEN KEY RESULTS!

- Scheinbar sind wir so konditioniert, innerhalb eines Zielsystems die einzelnen Meilensteine als Ziele zu definieren, um uns bei deren Erreichung bereits mit einem Teilergebnis zufrieden zeigen zu können. Das widerspricht allerdings der grundlegenden Logik hinter der **Fokussierung auf die Ergebnisse statt auf die Bemühungen**.
- **Zudem sind Meilensteine per Definition voneinander abhängig**, was die Unabhängigkeit der Key Results in Frage stellen würde. Erreicht man KR1 nicht, wird KR2 ebenfalls nicht erreicht.
- Nachfolgendes Beispiel zeigt die **Formulierung schlechter Key Results** als (nicht messbare) Meilensteine im Kontext der Erstellung einer neuen Webseite:
  - Erstellung eines Konzeptes
  - Freigabe eines Layouts
  - Erstellung von Texten
  - Programmierung der Webseite
  - **Im Sinne der OKR Methode würden diese Meilensteine zu einem Key Result zusammengefasst:** 1.000 Besucher informieren sich auf der neuen Webseite zum Thema X.

Definition von OKR-Zielen

3

Ziele von Erfolgstreibern ableiten und mit Hilfe von Schlüsselergebnissen messbar machen.

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Objectives und Key Results (OKRs) verbinden die Tätigkeit der Mitarbeiter mit der Gesamtstrategie des Unternehmens. OKRs werden von zahlreichen führenden Global Playern, Mittelständlern und Start-ups eingesetzt und sind ein entscheidender Faktor in der digitalen Transformation.

OBJECTIVES

1. Richtungsweisend
2. Ambitioniert
3. Ausgerichtet
4. Zeitlich gebunden
5. Transparent für andere Mitarbeiter und Teams
6. Das Limit für Objectives wurde nicht überschritten

KEY RESULTS

1. Machen das Ziel erreichbar
2. Messbar
3. Sind keine KPIs
4. Sind keine To-Do-Aufgaben
5. Transparent für andere Mitarbeiter und Teams
6. Das Limit für Resultate wurde nicht überschritten

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Transparente OKR verbessern die Kommunikation im Unternehmen.

Profil Mitarbeiter B

Team C

Personal Objective

Results

R1

R2

R3

R4

Mitarbeiter A

Vorteile der Transparenz

- Erleichterte Kommunikation
- Standpunkte eines Kollegen besser nachvollziehbar
- Entscheidungen besser nachvollziehbar
- Schnellere Lösungsfindung
- Einblicke, wer seine OKR wie gut erfüllt

Profil Mitarbeiter A

Team D

Personal Objective

Results

R1

R2

R3

R4

Mitarbeiter B

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Drei Schritte zu perfekt formulierten OKRs

Ziele von Erfolgstreibern ableiten und mit Hilfe von Schlüsselergebnissen messbar machen.

1 ERFOLGSTREIBER

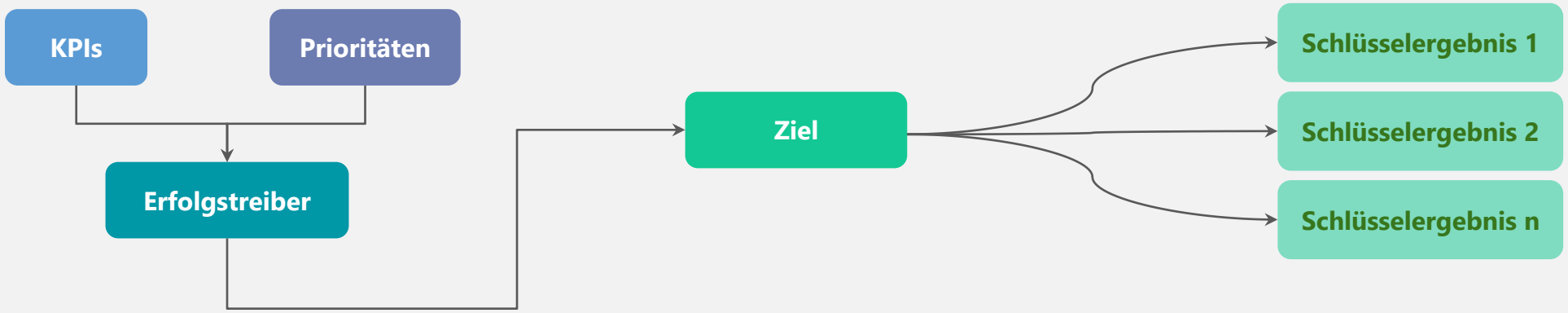
Definieren Sie die Erfolgstreiber Ihres Teams auf der Grundlage Ihrer strategischen Ausrichtung.

2 ZIELE

Formulieren Sie Ziele, die auf den vielversprechendsten Erfolgs-treibern basieren.

3 SCHLÜSSELERGEBNISSE

Definieren Sie Schlüsselergebnisse, die jeden Schritt der Zielverfolgung messbar machen.



DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Definition der Erfolgsfaktoren auf der Grundlage von KPIs, Prioritäten und internen Verbesserungen.

1 DEFINITION DER ERFOLGSTREIBER

Die Erfolgsfaktoren sind die Richtungen, die befolgt werden müssen, um Wert für das Unternehmen zu schaffen.

Jedes Team hat spezifische **KPIs**, die seine Leistung messen.

Diese Indikatoren geben uns zwar ein rückblickendes Bild davon, wie gut die Mannschaft abgeschnitten hat, aber sie **reichen nicht aus, um das Verhalten der Mannschaft so zu steuern, dass** der gewünschte Erfolg auch künftig erzielt wird.

Hier kommen **die Erfolgsfaktoren** ins Spiel.

Wie ihr Name schon sagt, treiben diese strategischen Impulse den Erfolg des Teams an und **bilden die Grundlage für die Wertschöpfung** des Teams.

Sie können aus den KPIs oder aus anderen Prioritäten wie Kundenorientierung, internes Verbesserungsmanagement oder Innovationsbemühungen abgeleitet werden.

Product Management
Information

PM Product Management

Product Management is responsible for guiding the success of a product and leading the cross-functional team that is responsible for improving it. It is an important organizational role — especially in technology companies — that sets the strategy, roadmap, and feature definition for a product (line).

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Overall Product Usage *(high)*
How are people using our software?

Product Revenue *(high)*
How much money do we earn?

NPS of Product *(high)*
Do our customers like the product?

Development Speed *(high)*
Are we fast in developing our product?

...
...

Used as starting point for OKR definition

SUCCESS DRIVER

- Empowering teams to perform better
- Lean MVP development and validation
- Intelligence in strategic decisions
- Market exploration and technology scouting
- Product bundling and pricing
- Highly trustable roadmap
- Customer voice interpretation
- Effective internal communication
- ...

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Analyseschritte zur Ableitung der Erfolgstreiber.

EINFLUSSFAKTOREN	ABGELEITETE ERFOLGSTREIBER	EINFLUSSFAKTOREN
Team-KPIs *Wie ist der Status der KPIs?* *Wo sind wir gut / wo schlecht?*	**KPI-basiert**	**Kunden-Insights / Commitments** *Welche wichtigen Erkenntnisse/ Verpflichtungen müssen wir im nächsten Zyklus berücksichtigen/ erfüllen?*
(Oberste Ebene) OKRs *In welche (höheren) OKRs sollten wir einzahlen?*	**Strategische Themen/Ideen** **Organisatorische Ebene** / **Team-Ebene** **Interne Verbesserung basierend**	**Behinderungen für die Mannschaft** Was blockiert derzeit die Mannschaft?

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Strukturierung eines Ziels entlang der OKR-Logik.

2 ZIELABLEITUNGEN

Das Ziel definiert die erwartete Wertschöpfung, die von einem Team geplant wird.

Jedes gut definierte **Ziel sollte** einen "**Anpassungshebel"** (Ansatzpunkt für Verbesserungen), einen **zukünftigen Zustand**, einen **bestimmten Kunden** und einen **Wertbeitrag enthalten**.

Überprüfen Sie, ob alle Ihre Ziele die vier Bausteine enthalten, um sicherzustellen, dass sie richtig formuliert sind.

ZIEL-BAUSTEIN	ERLÄUTERUNG	BEISPIEL
Anpassungshebel	Jedes Ziel enthält einen **Bereich, der verbessert werden muss**.	"Wir haben unsere **Fähigkeit zur Bearbeitung von Anfragen** verbessert."
Zukünftiger Zustand	Der genaue Zielzustand muss bestimmt werden. Beantworten Sie die Frage "**Wo werden wir am Ende dieses Zyklus stehen?** "	"Wir haben unsere Fähigkeit zur Bearbeitung von Anfragen durch die Einführung **eines leistungsfähigen Chatbots** verbessert."
Kunde/Benutzer	Egal, welches Ziel, es wird immer **mindestens eine Person** geben, die **positiv davon profitieren** wird (sollte).	"Wir haben unsere Fähigkeit zur Bearbeitung von Anfragen verbessert, indem wir einen leistungsfähigen Chatbot eingeführt haben, der **unseren Kunden** hilft."
Wertbeitrag	Ein Ziel wird **nur dann ergebnisrelevant**, wenn es dem Kunden/Nutzer hilft, seine **Probleme** effektiver **zu lösen** oder seine **Potenziale** besser **zu nutzen**.	"Wir haben unsere Fähigkeit zur Bearbeitung von Anfragen verbessert, indem wir einen leistungsfähigen Chatbot eingeführt haben, der unseren Kunden hilft, **ihre Standard-probleme sofort zu lösen**."

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Aufbau von Schlüsselergebnissen basierend auf dem Workpath OKR Drafting Kit-Ansatz.

3 ABLEITUNG DER SCHLÜSSELERGEBNISSE

Kontrolle der Schlüsselergebnisse für Ziel-Komponenten: Legen Sie fest, was kontrolliert werden soll.

Die Schlüsselergebnisse definieren, ob Sie das Ziel erreicht haben. Daher müssen Sie für jeden Teil des Bausteins, der Ihnen relevant erscheint, eine geeignete Metrik finden.

(1) Identifizieren Sie jeden Baustein, der kontrolliert werden muss**, um die Erreichung des Ziels zu gewährleisten:**

- „leistungsfähiger Chatbot"
- "hilft"
- "Standardprobleme"
- "sofort"

(2) Überlegen Sie sich für jeden Baustein**, woran Sie erkennen, ob das Ergebnis erreicht wird:**

- „leistungsfähiger Chatbot"

Welches Ergebnis muss eintreffen, damit der Chatbot fähig ist?

TEAMZIEL

Wir haben unsere Fähigkeit zur Bearbeitung von Anfragen verbessert, indem wir einen leistungsfähigen Chatbot eingeführt haben, der unseren Kunden hilft, ihre Standardprobleme sofort zu lösen.

Schlüsselergebnisse

- Analysierte korrekte Kundenanfragen im Durchschnitt in weniger als 5 Interaktionen
- ...
- ...
- ...
- ...

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

OKR-Beispiele

Beispiel 1

Objective:

Wir haben eine Preis-Strategie für alle neuen Produkte.

Key Result:

Wir kennen die Preis-Strategien unserer 3 größten Konkurrenten.

Wir haben ein Dashboard mit den nötigen KPIs erstellt.

Wir haben eine Preishistorie der letzten 2 Jahre aufgestellt und die 4 erfolgreichsten Produkte identifiziert.

Beispiel 2

Objective:

Wir schaffen einen modernen Arbeitsplatz, der Zusammenarbeit und Kreativität fördert.

Key Result:

Wir haben einen Innovationsraum mit Smartboard und Virtual Reality Classes.

Wir haben einen internen Ideenwettbewerb.

Wir haben einen Fun-Freitag mit Vorträgen von externen Referenten eingeführt.

Beispiel 3

Objective:

Wir setzen agile Prozess-optimierung ein.

Key Result:

Wir haben eine Ziel- und Prozessmanagement-Software eingeführt.

OKR werden in einem 10-wöchigen Programm umgesetzt.

Wir planen die Implementierung von mind. 3 weiteren mit OKR kompatiblen agilen Optimierungs-verfahren in den nächsten 8 Monaten.

Beispiel 4

Objective:

Wir wollen unseren Test-Prozess optimieren.

Key Result:

3 neue Kundenvereinbarungen zu Abnahmebedingungen werden verhandelt.

Die Zeit um kritische Fehler auszumerzen soll um 25 % reduziert werden.

20 Fehler im Sinne der neuen Vereinbarungen finden und beheben.

DEFINITION VON OKR-ZIELEN

Fußball Beispiel für OKR-Stufen

BUNDESLIGAVEREIN

Ziele

- Soll diese Saison auf Augenhöhe mit Real Madrid sein

Resultate

- Gewinn der Champions League
- Umsatz auf 500 Millionen Euro steigern

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Ziele

- Umsatz auf 500 Millionen steigern

Resultate

- Verpflichtung von Lionel Messi
- Merchandising-Spitzenreiter werden

TRAINER

Ziele

- Gewinn der Champions League

Resultate

- Weniger als 0,7 Gegentore pro Spiel
- 2,4 Tore pro Spiel schießen

MERCHANDISING-ABTEILUNG

Ziele

- Merchandisingspitzenreiter in der Bundesliga werden

Resultate

- Lionel Messi-Trikots produzieren
- 15 Millionen Trikots verkaufen

ANGRIFF

Ziele

- Mehr Tore schießen

Resultate

- Verlorene Kopfballduelle auf 1,5 reduzieren
- 2,4 Tore pro Spiel schießen

MITTELFELD

Ziele

- Das Spiel bestimmen

Resultate

- Fehlpassquote auf 5 reduzieren
- Ballverluste insgesamt auf 7 reduzieren

VERTEIDIGUNG

Ziele

- Abwehrleistung verbessern

Resultate

- Zweikampfquote verbessern auf 90 %

OKR-VORLAGEN

4

Beispiele für OKR-Templates

OKR-VORLAGEN

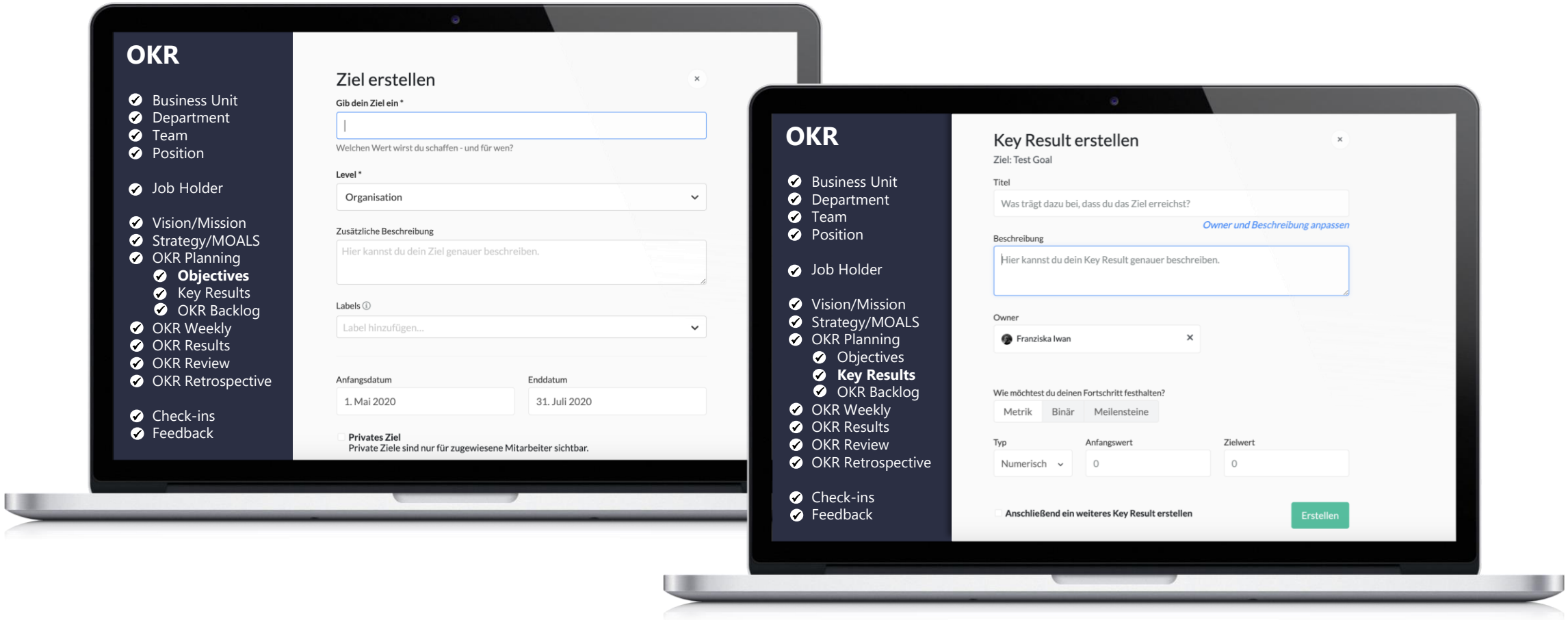
Das OKR-Canvas

Schlüsselkunde Wer sind die wesentlichen Kunden unseres Unternehmens, Bereichs oder Teams?	**Schlüsselaktivitäten** Welche strategischen Initiativen und Projekte bestimmen die zukünftige Ausrichtung unseres Unternehmens, Bereichs oder Teams?	**Wertbeitrag** Welchen Mehrwert/Nutzen können wir unserem Kunden liefern?	**Kundenbeziehungen** Welche Beziehungen haben wir zu unserem Kunden?	**Kundensegmente** Welche internen und externen Kundensegmente sind relevant?
	Schlüsselressourcen Welche Ressourcen sind für die Zielerreichung erforderlich?		**Kundenkanäle** Über welche Kanäle stehen wir mit unserem Kunden in Beziehung?	

Kostenstruktur & Aufwandstreiber Mit welchem Aufwand ist die Zielverfolgung verbunden? Was sind die wesentlichen Aufwandstreiber?	**Erfolgsgrößen/KPI** Welche Stakeholdergruppe hat welche Erfolgsgrößen (KPI) und wie wollen wir diese messen?

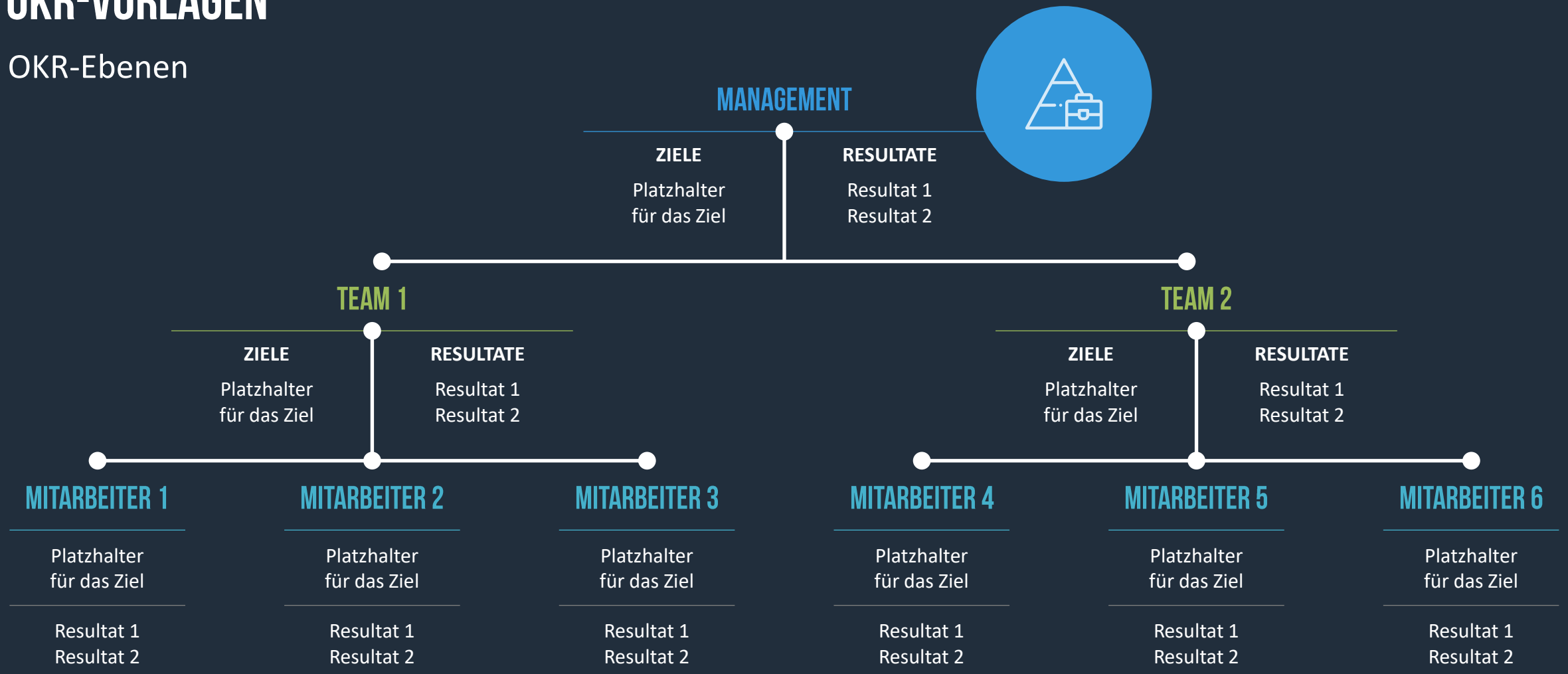
OKR-VORLAGEN

Ziele und Key Results auf einer OKR-Plattform erstellen



OKR-VORLAGEN

OKR-Ebenen



OKR-VORLAGEN

OKR-Board

STRATEGIC INITIATIVE					
	Objective #1	Key Result #1	Key Result #2	Key Result #3	Key Result #4
	Objective #2	Key Result #1	Key Result #2	Key Result #3	Key Result #4
	Objective #3	Key Result #1	Key Result #2	Key Result #3	Key Result #4
	Objective #4	Key Result #1	Key Result #2	Key Result #3	Key Result #4
	Objective #5	Key Result #1	Key Result #2	Key Result #3	Key Result #4

OKR-VORLAGEN

Review/Monitoring der Objectives und Key Results

	NICHT DRINGEND (BACKLOG)	DRINGEND			
WICHTIG	Planen	To Do	In Bearbeitung	Im Test	Erledigt
(NOCH) NICHT WICHTIG	Verschieben				

OKR-VORLAGEN

OKR-Tabelle

ABTEILUNG	ZUSTÄNDIG	ZIEL	MESS-RESULTAT	ZIELWERT	AKTUELL	ZWISCHEN-WERT 1	ZWISCHEN-WERT 2	QUARTAL-SENDE
Management	CEO	Finanzielle Nach-haltigkeit erreichen	Positive Nettoeinnahmen	**11.000 €**	**8.000 €**	100 %	100 %	72,72 %
Marketing	Frau Müller	Nachhaltiges Wachs-tum der Vertriebswege	500 Leads durch Newsletter	**500**	**433**	65 %	100 %	86,6 %
Verkauf	Herr Peters	Wachstum	Einnahmen verdoppeln	**150.000 €**	**149.000 €**	100 %	100 %	99,3 %
Finanzen	Herr Becker	Ein „schlankeres“ Unternehmen werden	10 % laufende Kosten einsparen	**5.000€**	**3.200 €**	23 %	35 %	64 %
Personal	Frau Sánchez	Talente für die Produkt-entwicklung anwerben	Ingenieure einstellen	**3**	**2**	100 %	100 %	66 %
Platzhalter	Platzhalter	Platzhalter	Platzhalter	**XX**	**XX**	0 %	0 %	0 %

OKR-VORLAGEN

OKR-Tabelle

„Zielsetzung 1“	Fortschritt	Zielerfüllung
Messresultat 1	20%	21,7%
Messresultat 2	10%	
Messresultat 3	35%	
„Zielsetzung 2“	**Fortschritt**	**Zielerfüllung**
Messresultat 1	20%	61,7%
Messresultat 2	10%	
Messresultat 3	35%	
„Zielsetzung 3“	**Fortschritt**	**Zielerfüllung**
Messresultat 1	20%	23,3%
Messresultat 2	10%	
Messresultat 3	35%	
	Gesamterfüllung der Ziele	**35,6%**

OKR-VORLAGEN

OKR-Tabelle

ZIEL	MESSRESULTAT	ANVISIERT	AKTUELL	ERREICHT	OKR-PUNKTE
Objective 1	Key Result 1	500	450	**90 %**	0,90
	Key Result 2	1000	700	**70 %**	0,70
	Key Result 3	100 %	98 %	**98 %**	0,98
	Key Result 4	70	14	**20 %**	0,20

Energizing Transformation & Change

5

Überblick OKR Software & Tools
Kurzprofil von CHANGELEADERS

OKR SOFTWARE & TOOLS

„Wenn Du Menschen eine neue Art zu denken beibringen willst, versuche es Ihnen nicht zu lehren. Gib ihnen lieber ein Tool an die Hand, das sie zu den neuen Denkweisen führen wird.“

"If you want to teach people a new way of thinking, don't bother trying to teach them. Instead, give them a tool, the use of which will lead to new ways of thinking."

R. Buckminster Fuller
Systemtheoretiker

OKR SOFTWARE & TOOLS

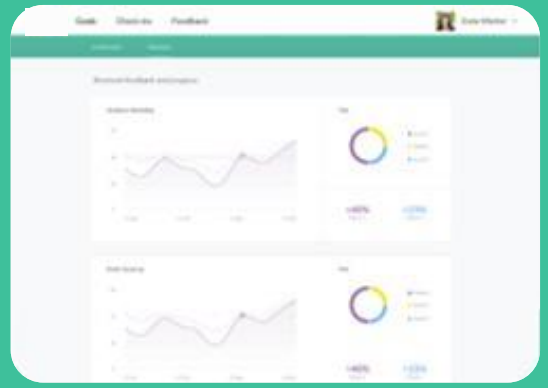
Die Module im Überblick

Ziele (OKRs)

Kollaboratives Arbeiten und Führen über die gesamte Organisation hinweg.

Check-ins

Strukturierte Gespräche für schnelles Lernen und mehr Selbstorganisation.



Feedback

Direktes und unkompliziertes 360° Feedback für eine kontinuierliche Entwicklung.

OKR SOFTWARE & TOOLS

Die intuitive Performance Management Plattform für eine agile und lernende Organisation.

Strategische Ziele gemeinsam priorisieren, planen und kommunizieren

Alle Prozesse für ein agiles Zielmanagement mit OKRs auf einer zentralen und intuitiven Plattform, zur Koordinierung von Teams und Aktivierung von Mitarbeitern.

Intuitiv und aktivierend

Ziele kollaborativ entwickeln, zentral erfassen und zeitsparend aktualisieren.

Abhängigkeiten zwischen Teams frühzeitig erkennen und koordinieren.

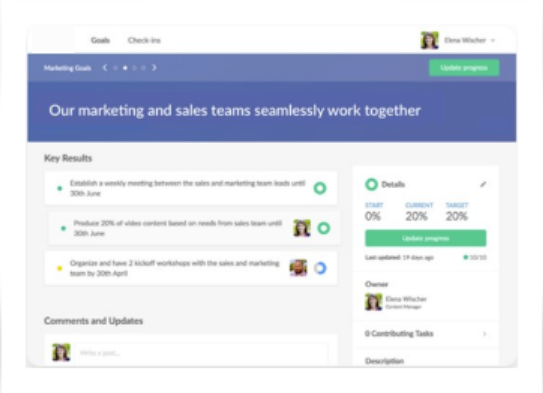
Mitarbeiter durch Transparenz und einfache Bedienbarkeit aktivieren.

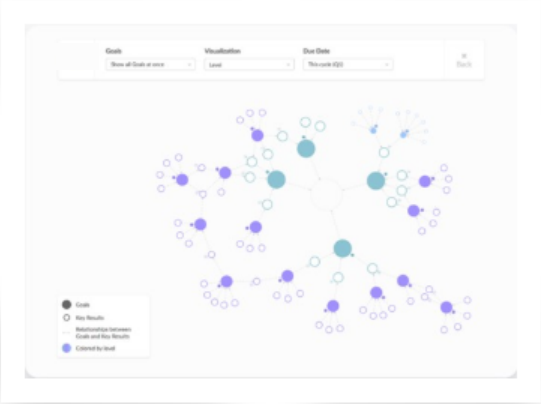
Transparent und aufschlussreich

Reportings zu Fortschritt und Status transparent und in Echtzeit auswerten.

Wertschöpfungströme verstehen und horizontale Zusammenarbeit stärken.

Vernetzung und agile Prozessadaption proaktiv steuern.





OKR SOFTWARE & TOOLS

Die intuitive Performance Management Plattform für eine agile und lernende Organisation.

Strukturierte Check-ins (OKR Weekly) für effiziente und ergebnisorientierte Meetings

Regelmäßig kurze und gut vorbereitete Check-ins (OKR Weekly) statt stundenlanger Abstimmungsmeetings für eine Kultur des schnellen Lernens und der Selbstorganisation.

Strukturiert und flexibel

Strukturiert über Fortschritte und Herausforderungen sprechen.

Flexibel die passenden Fragen zur Vorbereitung auswählen.

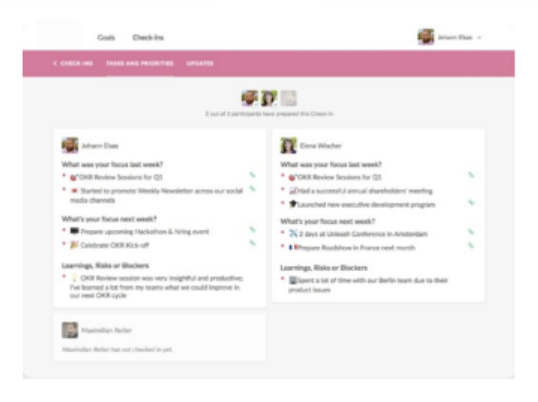
Datenaktualität, Verbindlichkeit und schnelles Lernen im Team schaffen.

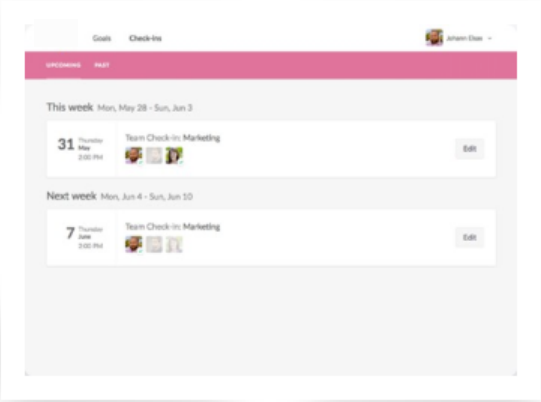
Zeitsparend und leichtgewichtig

Meetings durch Vorbereitung aller Teilnehmer zeitsparender gestalten.

Agenda und Ergebnisse einfach dokumentieren und direkt exportieren.

Flexibilität und Selbstorganisation in Teams durch Check-ins erhöhen.





OKR SOFTWARE & TOOLS

Die intuitive Performance Management Plattform für eine agile und lernende Organisation.

Mitarbeiter mit Feedback kontinuierlich weiterentwickeln und motivieren

360° Feedback, unternehmensweite Umfragen, Mitarbeitergespräche und öffentliche Anerkennung zur Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern.

Einfach und unterstützend

Direktes Feedback unter Kollegen einfacher ermöglichen.

Mitarbeiter beim Geben von Feedback mit Tipps und Kontext unterstützen.

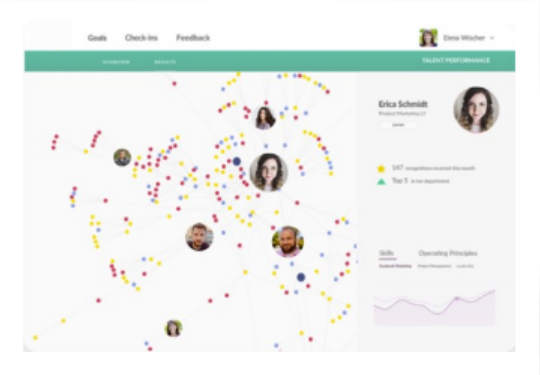
Regelmäßig kurzes Feedback mit intelligenten Triggern anstoße.

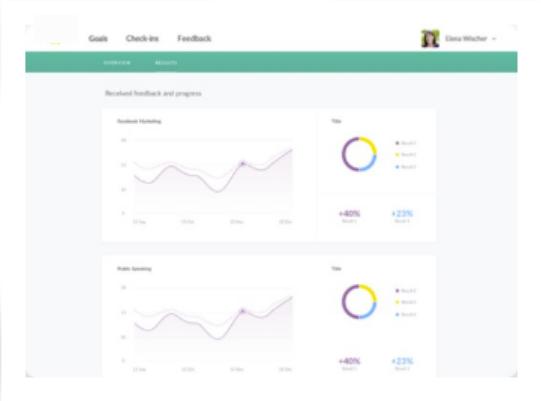
Konkret und auswertbar

Entwicklungspotenziale identifizieren und für Mitarbeiter greifbar machen.

Wertvolle Erkenntnisse als Führungskraft und HR-Verantwortlicher gewinnen.

Wichtige Daten für Talentförderung und Beförderungen erhalten.

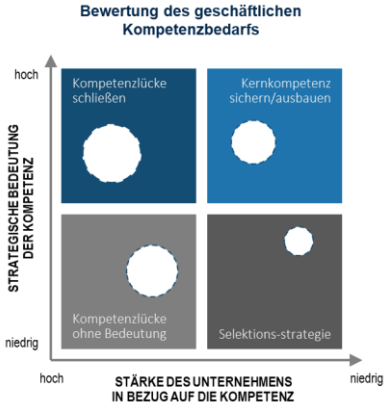




CHANGELEADERS: strategy & organization development

ENERGIZING TRANSFORMATION & CHANGE

Wir entwickeln Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien & Organisationen zukunftsfähig aus. Wir begleiten unsere Kunden in dynamischen Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen.



Unsere Kunden sind Global Player, große Multinationals und Hidden Champions ebenso wie Mittelständler, IT-Dienstleister, Organisationen des öffentlichen Sektors und NGOs.

HERAUSRAGENDE KOMPETENZ UND MACHER-MENTALITÄT MIT GROSSER LEIDENSCHAFT FÜR INNOVATION UND ZUKUNFT.

Als Berater, Brückenbauer, Co-Creation-Gestalter, Coach und Interim Manager bringen wir ein breites Spektrum an nationalen und internationalen Linien- und Projekterfahrungen ein.

Dabei setzen wir stets auf einen intelligenten Mix an analogen & digitalen Lösungen.

AGILE STEUERUNG & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

OKR ist das agile Betriebssystem für moderne Organisationen. Der Prozess integriert agile Elemente und Schwarmintelligenz in die Unternehmensentwicklung.

Wir kombinieren das Beste aus Ansätzen wie MbO, 4DX und S.M.A.R.T. Goals und bieten mit der Einführung von OKR einen ganzheitlichen Ansatz, um alle wesentlichen Elemente eines zukunftsfähigen Performance Managements zu verbinden.

Die Planungs-, Review- und Feedbackprozesse unterstützen wir mit digitalen Tools.

DECODIERUNG KÜNFTIGER KARRIERELANDSCHAFTEN

Die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen und Skills entscheidet über den künftigen Erfolg der Unternehmen ebenso wie über die Beschäftigungsfähigkeit und Karriere ihrer Mitarbeiter.

Wir unterstützen bei der Ermittlung künftig erfolgskritischer Unternehmenskompetenzen und operativen Umsetzung des Skill-Managements bis zur Entwicklung von Talent Marktplätzen & Karrierelandschaften.

Wir denken Karriere neu:
Wir entwickeln hybride Karrierelandschaften und Lernpfade und legen die Karriereentwicklung in die Hände der Mitarbeiter.

DIGITALE TALENT SOLUTIONS MIT INTEGRIERTER KOGNITIVER UND KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Unser Team vereint ausgewiesene Expertise in Business Strategies, Organization & Talent Management und Workforce Analytics.

Wir unterstützen bei Auswahl und Implementierung von innovativen Tools und KI-gestützten Lösungen für OKR und Talent Management.

CHANGELEADERS: LEISTUNGSSPEKTRUM OKR

Wir unterstützen in Kennenlern-Workshops, Feasibility-Prüfungen, Optimierung von MbO-Prozessen bis zur Einführung des OKR-Frameworks mit innovativer Beratung und digitalen Lösungen.

FEASIBILITY ANALYSIS/ PROOF OF CONCEPT

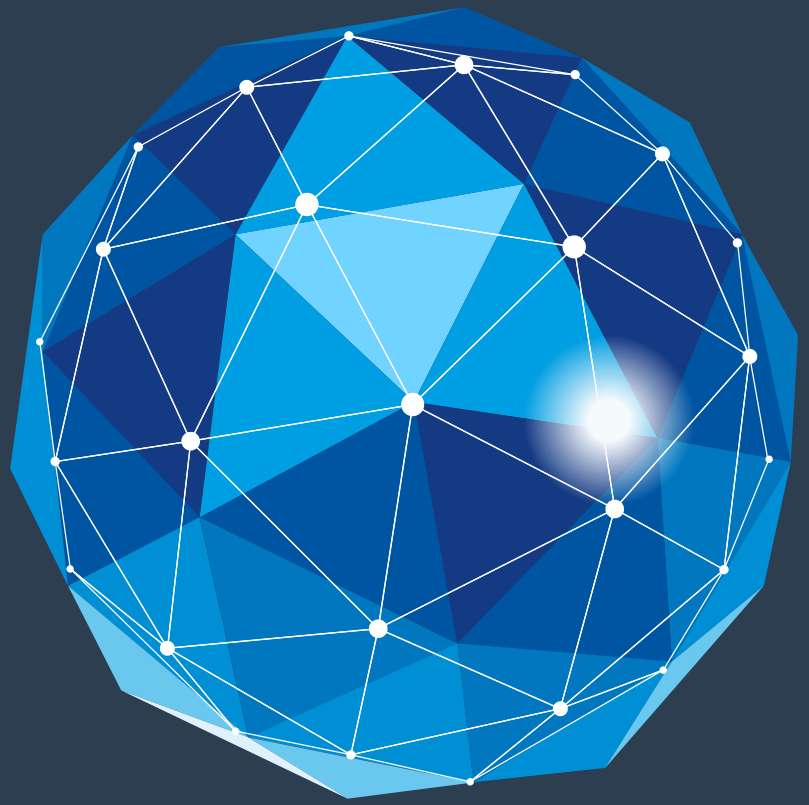
Planung und Steuerung
Performance Management
Trends und Best Practices
Klärung des Veränderungsbedarfs und Nutzens im individuellen Kontext der Organisation

CUSTOMIZING DES OKR-FRAMEWORKS

OKR-Rollen
OKR-Architektur

VORBEREITUNG DER IMPLEMENTIERUNG

Auswahl/Customizing OKR-Software & Tools
Prozessbegleitende Kommunikation



TRAINING

Grundlagen des OKR Frameworks
Prozessdesign für agile Führung
Fallbeispiele aus der Praxis
Handbücher, Templates und Tools

START / BEGLEITUNG EINES OKR-ZYKLUS

Review von Mission & MOALS
Unterstützung der OKR-Planning Workshops
Unterstützung der Verankerung des OKR-Zyklus

PROZESSBEGLEITUNG & CHANGE MANAGEMENT

Stakeholder Management
Anlaufstelle für die OKR Master
Supervision, Coaching, Sparring
Review der OKR und Fortschritte

CHANGELEADERS MISSION

Zukunft gestalten – Menschen begeistern – Organisationen bewegen

Wir wollen dazu beitragen, Innovationen und Verbesserungen voran zu treiben. Unsere Auftraggeber sind alle diejenigen, die in ihren Organisationen etwas verändern wollen und an nachhaltigen, zukunftsfähigen Lösungen interessiert sind – ob in der Konzern-, Sparten- oder Regionalleitung oder in den Fachbereichen wie Entwicklung, Operations, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, IT und Personal.

Wir begleiten unsere Kunden nicht nur in dynamischen Wachstumsphasen, sondern auch in schwierigen Merger- und Restrukturierungssituationen. Dabei bringen wir unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Global Playern, großen Multinationals und Hidden Champions ebenso wie mit Mittelständlern und Organisationen des öffentlichen Sektors ein.

Die meisten unserer Kundenprojekte haben eine internationale Reichweite. Und in vielen Fällen unterstützen unsere international erfahrenen Berater oder langjährige Netzwerkpartner auch die lokale Implementierung vor Ort.

WIR GESTALTEN ZUKUNFT

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationen, Prozesse und Systeme zukunftsfähig aus.

WIR BEWEGEN MENSCHEN UND ORGANISATIONEN

Dabei stehen Menschen mit ihren Ideen, Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen ebenso im Mittelpunkt wie ihr Zusammenspiel im Rahmen einer modernen Arbeitsorganisation.

CHANGELEADERS STYLE

GANZHEITLICHE SICHTWEISE

Experten mit ausgewiesener Strategie-, Organisations-, HR-, Kommunikations- & Digital-Kompetenz

INTERNATIONALE ERFAHRUNG

Weltweiter Einsatz sehr erfahrener Praxisprofis mit globaler Leadership- & Projektverantwortung

MACHER-MENTALITÄT

Unternehmerische Fokussierung auf nachhaltige Ergebnisse in Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen

INNOVATIONSGEIST

Lösungsorientierte Game Changer mit großer Leidenschaft für Innovation und Lust auf digitale Zukunft

BEST PRACTICE RESEARCH

Evidenzbasiertes Arbeiten auf Basis von Trendanalysen, Smart Practices und wissenschaftlichen Erkenntnissen

SMARTER METHODEN-MIX

Intelligente Kombination agiler und klassischer Methoden mit digitalen und analogen Collaborations-Formaten.

PERFORMANCE PARTNERSHIP

Excellence, Diversity, Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung in der internen wie externen Zusammenarbeit

PEOPLE FIRST

Führungskräfte und Mitarbeiter im Zentrum digitaler Transformation und agiler Organisationsentwicklung

CHANGELEADERS KONTAKTE

Ort und Datum
Stuttgart/Frankfurt, 05/2020

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner
Ralf Hendrik Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Co-Autoren
Dr. Martin Möhrle
Johannes Müller

Disclaimer

This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of this information is at your own risk, and you should not use this document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using this document. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of the document or the provision of the document.

© changeleaders 2020