Eine Reise durch das OKR Land

Strategische Unternehmenssteuerung

in einem holokratisch organisierten Unternehmen

Heinz Staber

Heinz Staber …

Agile Coach & OKR Master

XITASO GmbH

35 Jahre Berufserfahrung in diversen Rollen:

#SW-Entwickler #Projektleiter #Abteilungsleiter

#Director QA #Director R&D

#Scrum Master #Agile Coach #OKR Master

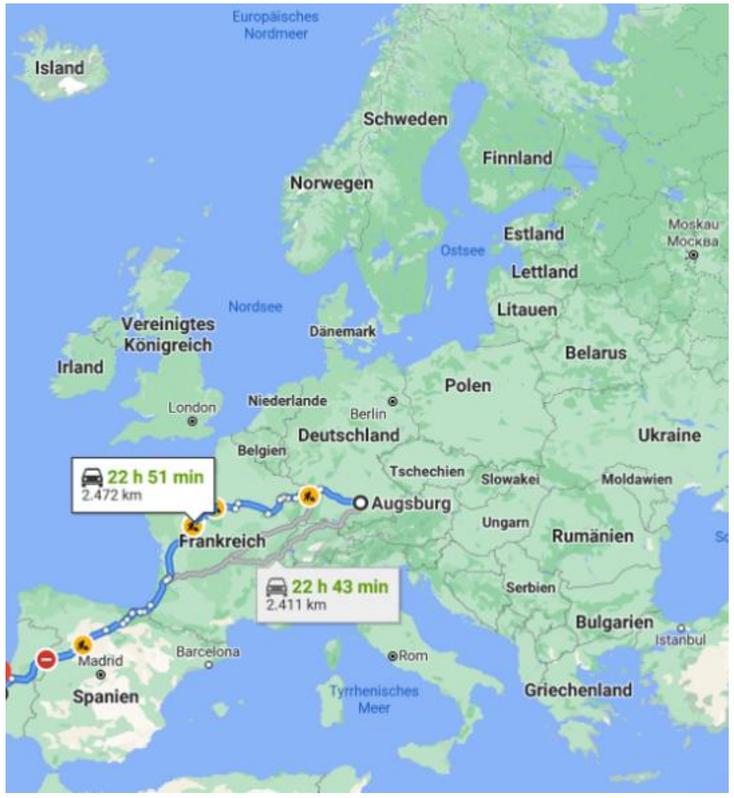
Eine Reise

Stellt Euch vor,
ihr wollt 5 Jahre lang,
mit einem PKW die Welt bereisen.

Euer Wunsch: Möglichst viele fremde Kulturen kennenlernen.

Ziel im ersten Jahr: Europa bereisen.

Erstes Etappenziel: Lissabon.



Damit man das Ziel erreicht

Initiativen

Wichtige Dinge die man **vor- und während** der Reise **tun**-
oder **beachten** muss, damit man wie geplant an das Ziel kommt.

Dazu gehören **Projekte**, **Maßnahmen**, einzelne **Aufgaben**,
Die die Zielerreichung positiv beeinflussen können.

Damit man das Ziel nicht verfehlt

Navigation

Ob Ihr Eurem Ziel näher kommt, messt ihr mit einem Navigations System.

Während der Reise fit bleiben

Performance

Jede Etappe stellt spezielle Anforderungen an den PKW (Verbrauch, Verschleiß) und an den/die Fahrer, auf die man achten muß.

PKW

Die **Fahrbereitschaft** des PKWs kontrolliert man mittels der Boardinstrumente im Cockpit.

Fahrer*innen

Seine **Fahrtauglichkeit** kann man hoffentlich selber beurteilen ☺

sicher fit unterwegs

Auf Kurs bleiben

Fokus

Solange Fahrer*in & Fahrzeug fit sind,
kann man sich darauf **fokussieren**,
sein gewähltes **Ziel** zu **erreichen**.

Den Kurs verändern müssen

Umweg

Manchmal gibt es gute Gründe dafür, warum man sich zusätzliche **Zwischenziele** oder gleich ein **neues Reiseziel** setzen muss.

“ Defekt, Unfall, Stau, … ”

“ Krankheit, Notfall, … ”

“

Was hat das Ganze jetzt mit

“Strategischer Unternehmenssteuerung“

zu tun?

Objectives & Key Results

OKR …

… ist ein agiles Management Tool

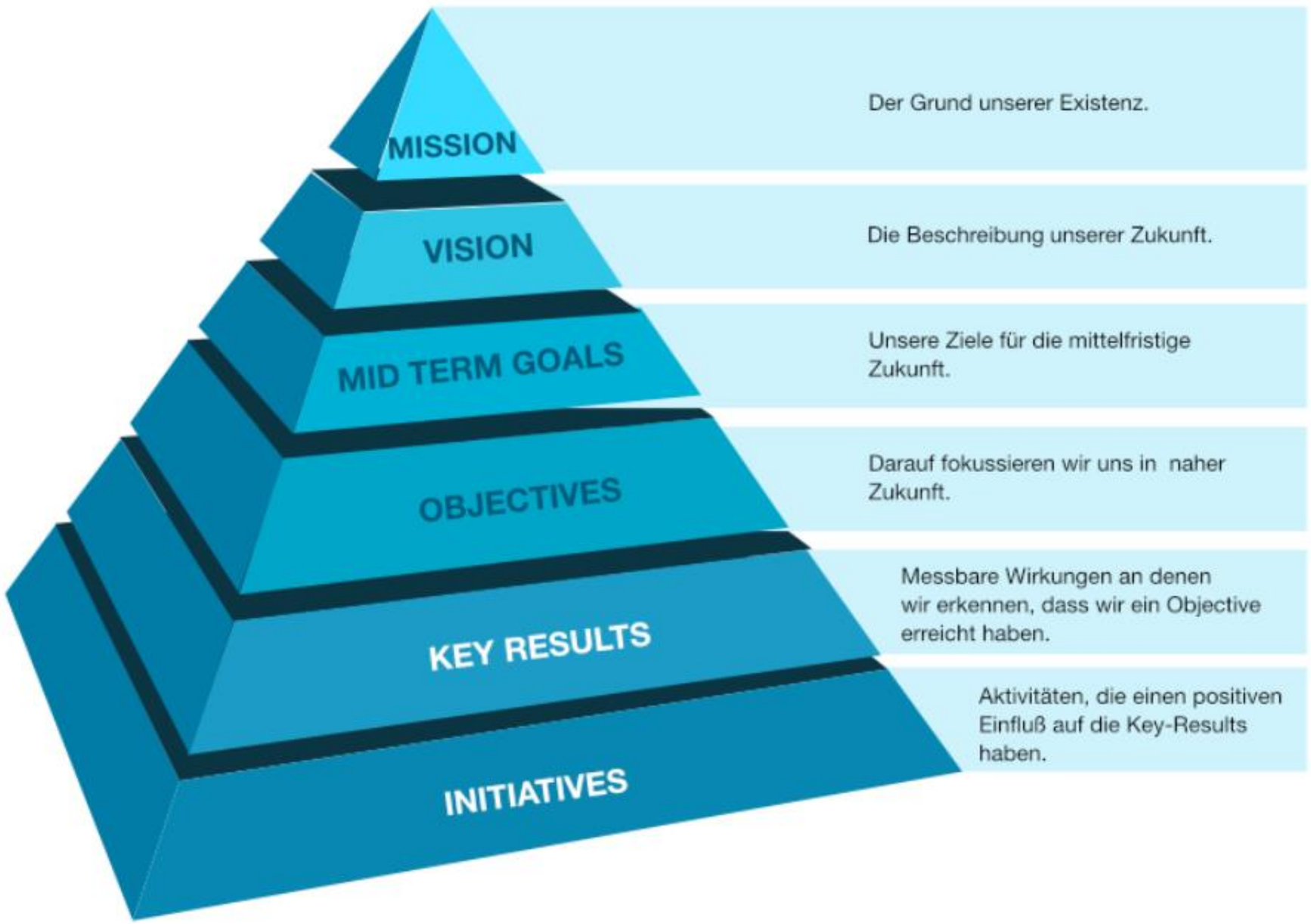
zur Festlegung von Unternehmenszielen,

bei dem Alle auf die gleichen Prioritäten ausgerichtet werden,

während (individuelle), Team- & Unternehmensziele verfolgt werden.

„Achieving What Matters Most“

Die Reise vs. OKR



Die Entscheidungspyramide bei OKRs

Weltreise

Europa

Lissabon

Navigation

Zielführende Aktivitäten

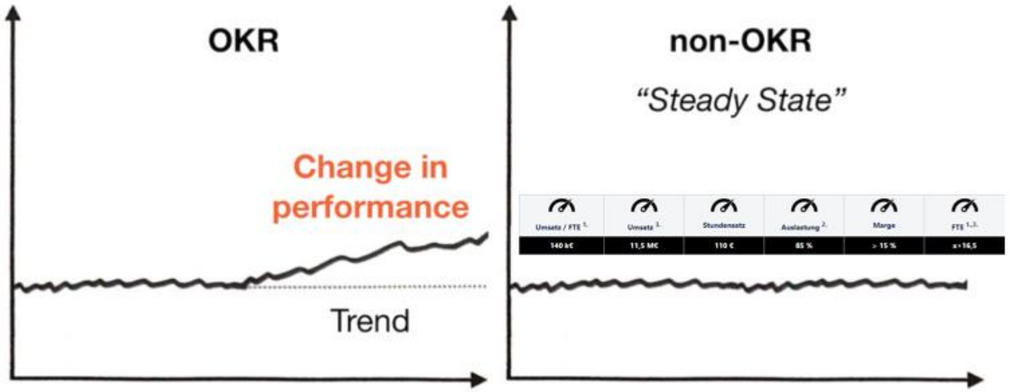
Kursänderung vs. OKR

KPIs

Um die Fahrtauglichkeit und -bereitschaft eines Unternehmens auf dem Radar zu haben, kann man mit Health Metrics arbeiten.

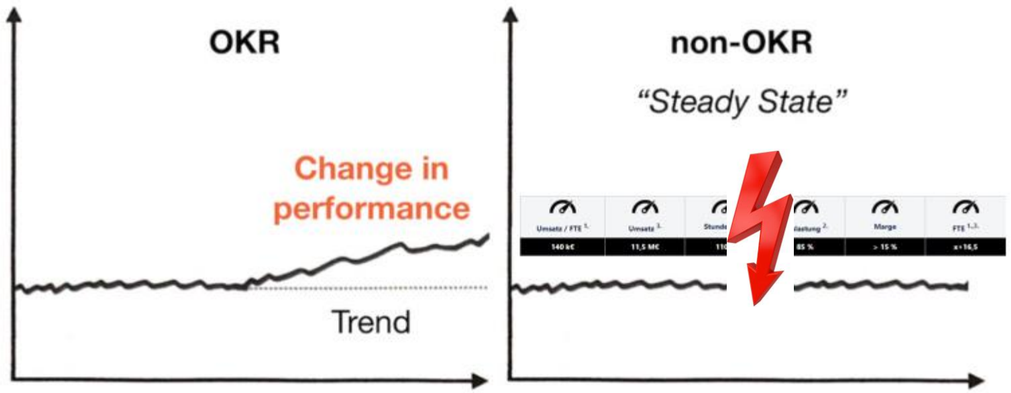
On Track

Solange sich die KPIs im grünen Bereich befinden, kann man sich darauf fokussieren, seine Etappenziele zu erreichen.



Off Track

Sollte sich die betriebswirtschaftliche Lage erheblich verändern, muss u.U. temporär ein zusätzliches- bzw. anderes Ziel bestimmt werden.



„Achieving What Matters Most"

“

OKR Snippets

Die Wurzeln von OKR

MBO

setzt den Schwerpunkt auf
Ziele und die Zielerreichung

Hoshin Kanri

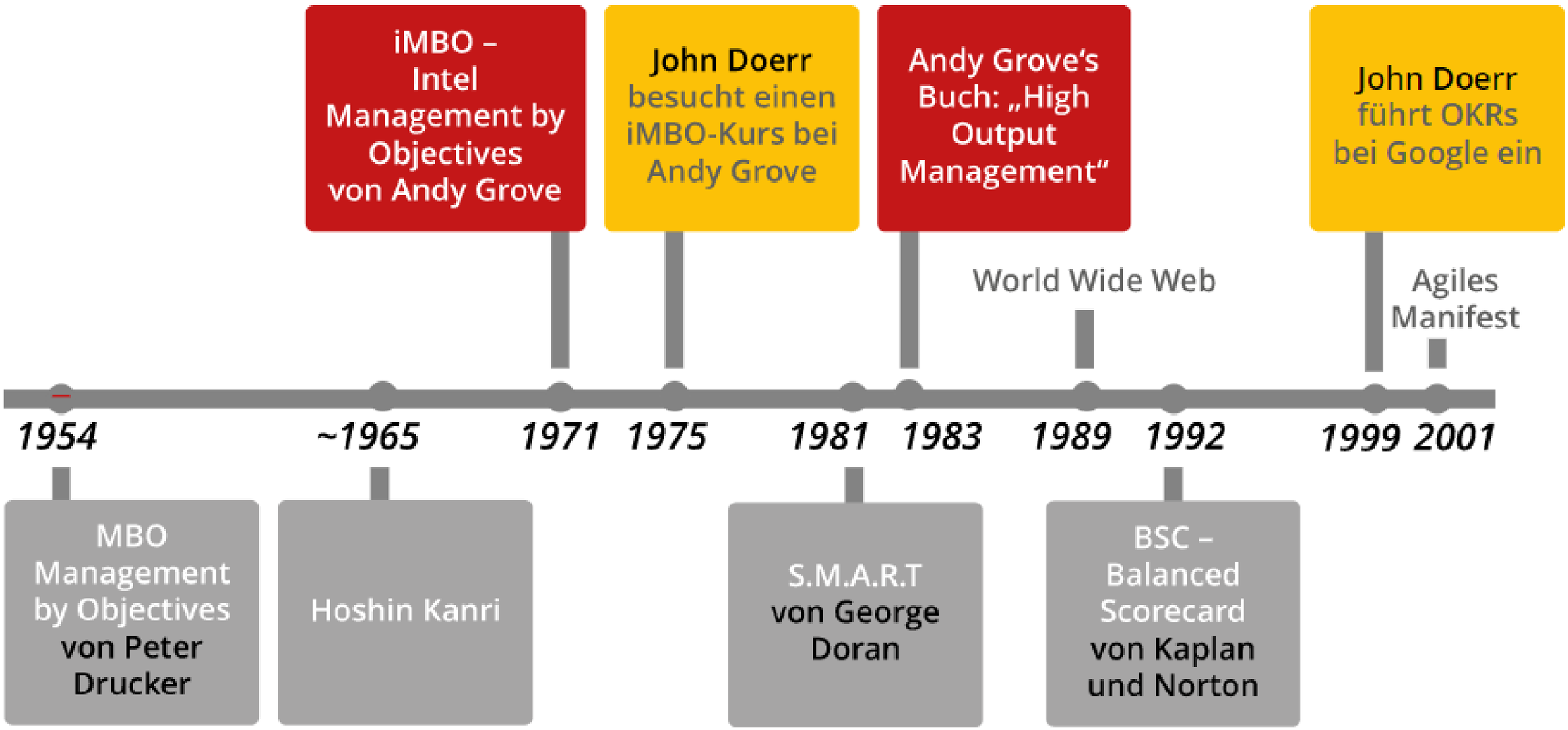
bezieht die Mitarbeitenden in den
strategischen Ausrichtungsprozess ein.

SMART

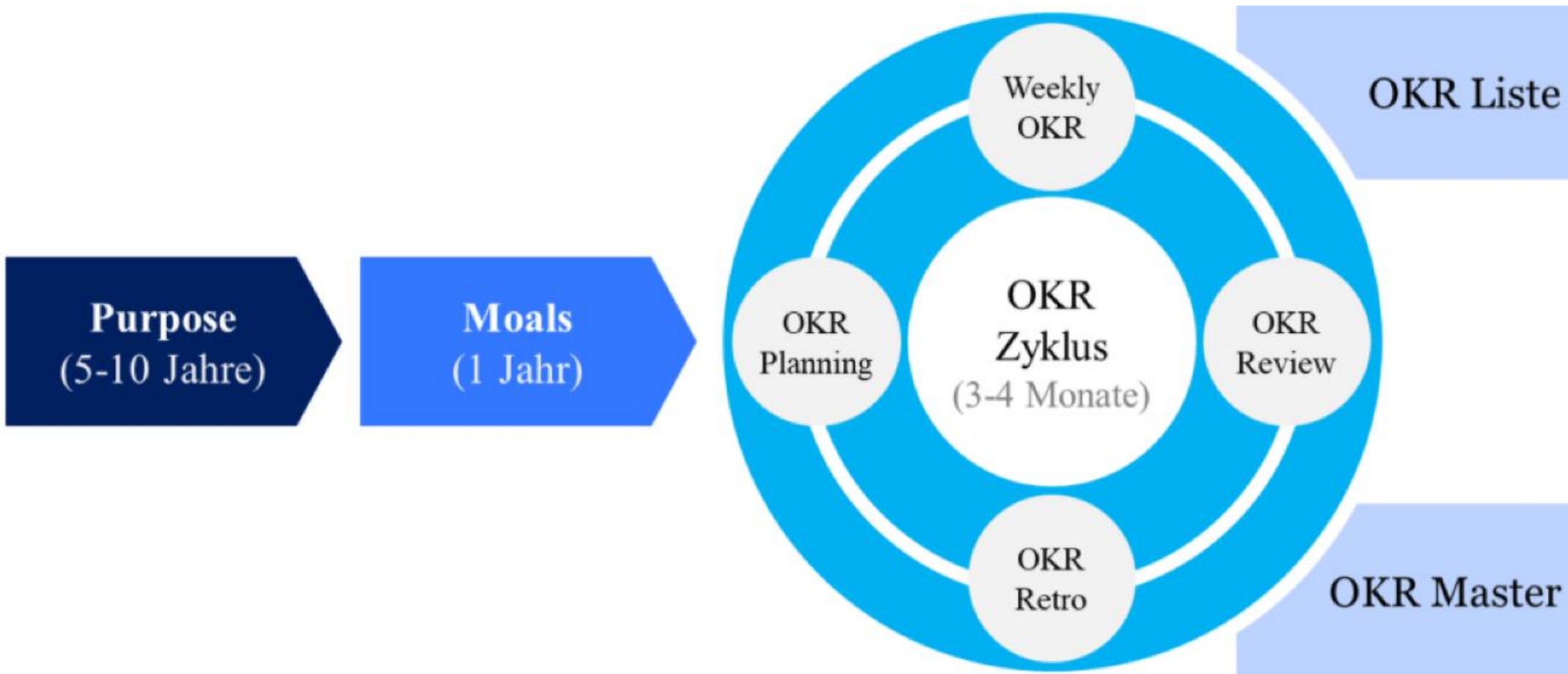
liefert Kriterien,
um Ziele klar zu definieren.

BSC

legt den Fokus
auf strategische Maßnahmen.



OKR Framework



OKR Zyklus

Strategischer Zyklus

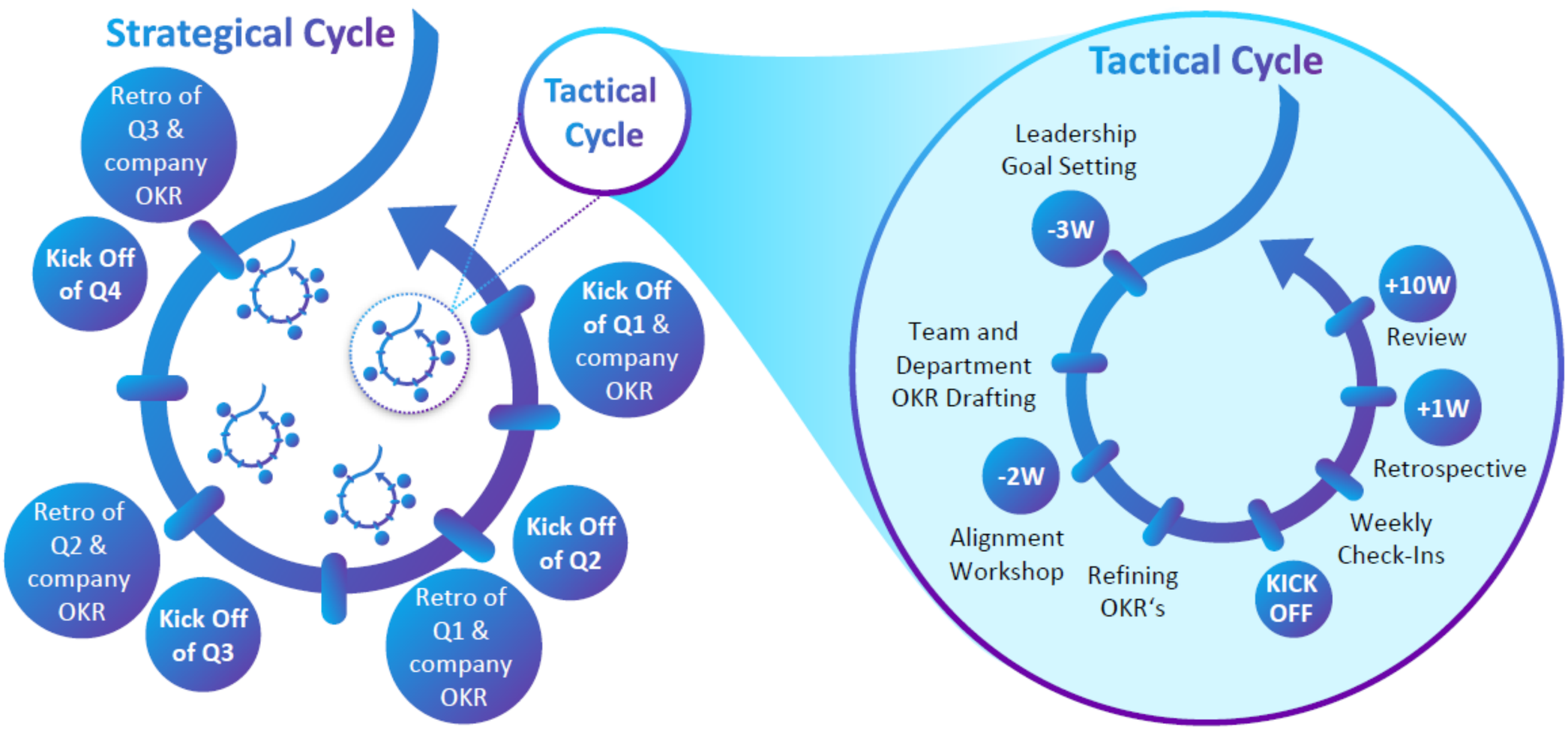
› Ein strategischer Zyklus dauert 3 bis max. 12 Monate.
› Strategischen OKRs von den Moals abgeleitet.
› Je kürzer der Zyklus, desto mehr Planungsaufwand, aber auch mehr Flexibilität bzgl. Zielanpassungen.

Taktischer Zyklus

› Ein Taktischer Zyklus dauert 3-4 Monate.
› Taktische OKR-Sets zahlen auf strategische Ziele und wichtige, teaminterne Ziele ein.

Taktische Events

› Vorstellung der Unternehmensziele
› Entwurf der OKR-Sets
› Abgleich der OKR-Sets
› Finalisierung der OKR-Sets
› Weekly Check-Ins
› Review
› Retrospektive



Objectives

Objectives finden

› **Leitbild** betrachten (big picture verstehen)
› **Existierende Objectives** durchgehe**n** (drifting phase)
› **KPIs** betrachten (evtl. eine bestimmte Leistung steigern)
› **Wissen** der Mitarbeiter nutzen (sich über geeignete Ziele austauschen)
› **Objectives aus vergangenem Zyklus** bewerten u. evtl. wichtige weiterverfolgen

Kriterien für sinnvolle Objectives

› Sind richtungsweisend (wohin wollen wir)
› Sind auf die Unternehmensziele ausgerichtet
› Müssen eine Wirkung erzielen
› Sind im Einflussbereich des Owners
› Haben eine Deadline
› Sind qualitativ (enthalten keine Zahlen)
› Sind inspirierend und verständlich

Key Results

Kriterien für sinnvolle Key Results

› Machen das Objective erreichbar (sind das GPS)
› Sind ambitioniert (etwas über Komfortzone)
› Sind quantitativ (enthalten eine Metrik)
› Sind nicht binär
› Sind höchster Nenner (lassen Spielraum für untergeordnete OKRs)
› Sind keine Initiativen (keine Tasks)
› Sind unter Umständen fremdbestimmt

Beispiele

› Wir haben <…> von X auf Y **erhöht**.
› Wir haben <…> um X% **reduziert**.
› Wir haben <…> um X% **verbessert**.
› Wir haben Menge X für <…> **erreicht**.

Initiativen

Ohne Initiativen, keine Wirkung bei OKRs!

› Initiativen erzeugen **Arbeitsergebnisse** (Output), die dazu dienen dem Ziel näher zu kommen.
› Initiativen, sollten die Key-Results (Outcome) positiv beeinflussen.
› Dazu gehören **Projekte**, größere **Maßnahmen** oder auch nur einzelne **Aufgaben**.
› Im Gegensatz zu KR **unterliegen** Initiativen der **eigenen Kontrolle**.

Beispiel

Objective: Wir möchten im nächsten Quartal Neukunden gewinnen.

Key Result: Wir haben 10 neue Kunden gewonnen.

Initiativen:
1. Wir haben 100 Kaltakquisen durchgeführt.
2. Wir haben 5 Kampagnen auf Facebook geschaltet.

OKR und Agilitätsprinzip

Kundenorientierte Lösungen

Ziele werden für kurze Zyklen vereinbart und kontinuierlich angepasst. Dadurch kann die Relevanz der Ziele evaluiert und an veränderte Markerfordernisse angepasst werden.

Iteratives Vorgehen

In kurzen Zeiträumen fokussiert sich das Team auf die wichtigsten Erfolgstreiber. So können schnelle Lieferergebnisse vorangetrieben, untereinander abgestimmt und neue Anforderungen interativ eingebaut werden.

Altbewährtes hinterfragen u. Innovation fördern

Unternehmensweit sind alle Ziele transparent. Verstärkte Kommunikation über Bereichsgrenzen hinweg und die gemeinsame Ausrichtung auf die gleichen Ziele fördert den (interdisziplinären) Austausch und die Erarbeitung neuer Lösungsansätze über Bereichsgrenzen hinweg

Förderung der Lern- und Feedbackkultur

Kurze Zyklen, iterative Herangehensweise sowie Review & Retrospektiven erlauben, Lernpotenziale kontinuierlich zu erschließen. Dadurch wird die Feedbackkultur gefördert.

Selbstmanagement

Die Teams verpflichten sich, ihre selbstgesetzten Ziele zu erreichen und haben Freiräume in der Umsetzung. Dadurch wird die Selbstverantwortung gefördert und somit die intrinsische Motivation gestärkt.

“

OKR @XITASO

XITASO

Januar 2012
Gründung (2 MA)

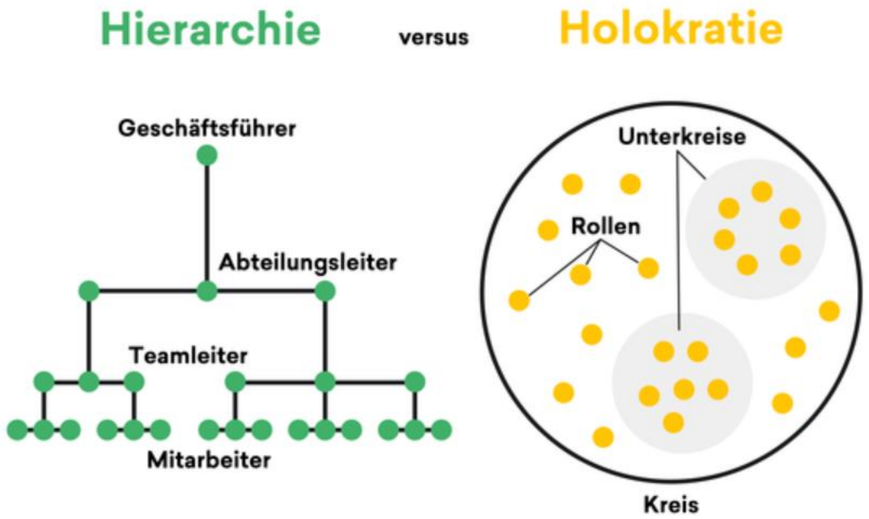
Dezember 2017
Kick-Off Transformation in ein
holokratisch organisiertes Unternehmen (ca. 70 MA)

Dezember 2019
Kick-Off OKR Framework (ca. 100 MA)

Dezember 2020
Kick-Off strategische Planung
nach 7S-Modell von McKinsey (ca. 120 MA)

Januar 2021
Erster Gehversuch mit „Beyond Budgeting*“
im ersten OKR Zyklus.

*Dezentralisierte, anpassungsfähige Budgetierung,
in einem hoch komplexen- und dynamischen Umfeld.



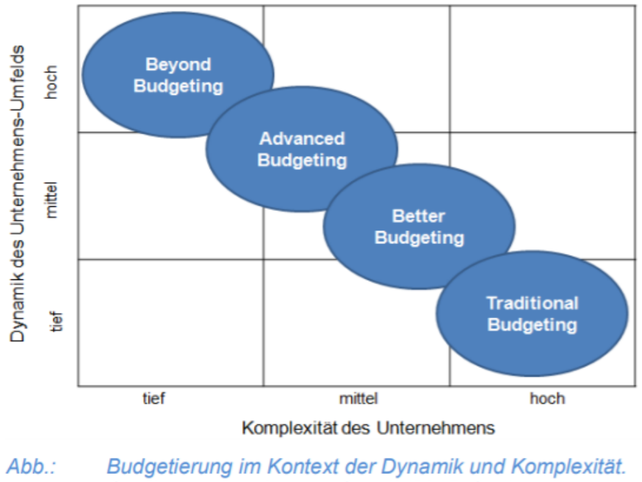
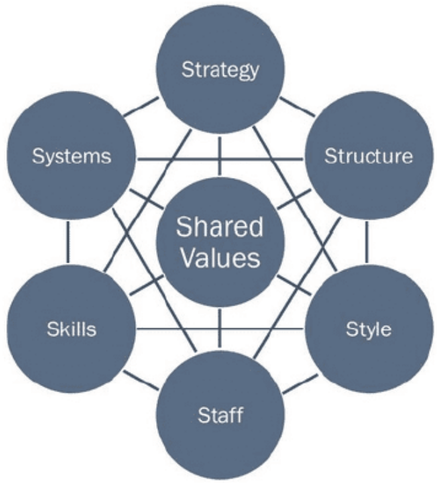


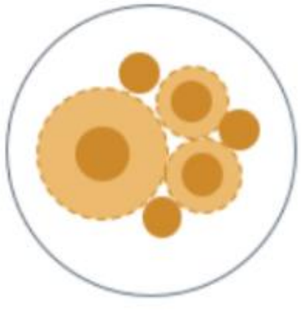
Abb.: Budgetierung im Kontext der Dynamik und Komplexität.
Quelle: unverändert aus Speck (2015, S. 4).



Herausforderung

“Wie skaliert man OKR in einem holokratisch organisierten Unternehmen?”

Team
(Value Creation)



Community
(Expertise and Standards)

Mentoring
(Personal Growth)

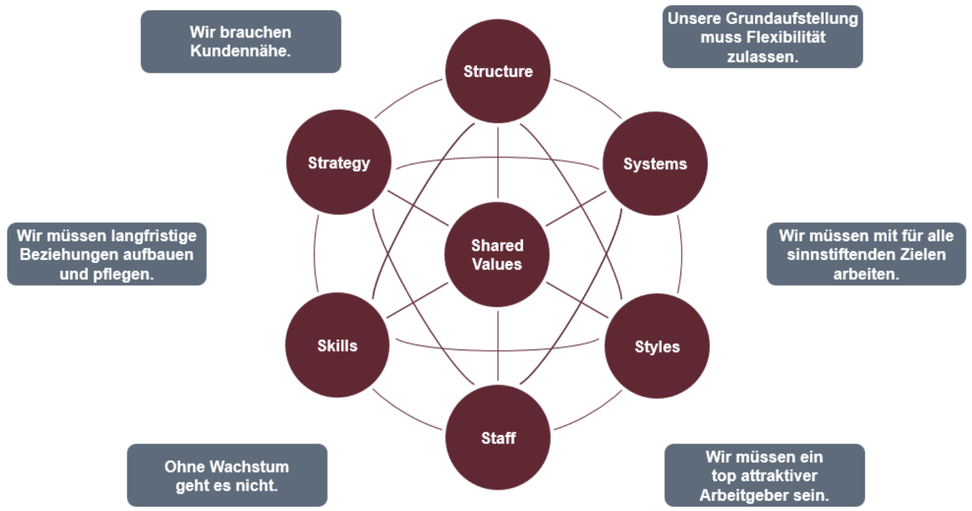
HIGH VIEW

„Unser Experiment im 2‘ten OKR Jahr“

Unsere Strategische Ebene

Strategische Moals & OKR-Sets

- Werden in der Strategie Community erarbeitet.
- Werden vom Leitbild u. den **strategischen Leitplanken (7S)** abgeleitet.
- TN: repräsentativer Querschnitt von XITASO (ca. 20%).
- Moals: gelten für ein Jahr.
- OKR-Sets: gelten für einen Zyklus (4 Monate).
- Die Initiativen kommen aus den Communities.
- Planning, Review, Retro bei jedem Zykluswechsel.
- Während der Drifting Phase können sich die OKRs potentiell noch ändern.
- Monthly Check-in zusammen mit allen Communities.
- Tools: **Confluence**, MetroRetro, MS-Teams



Strategische Ebene

Health Metrics <XITASO>	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	KPI-5	KPI-6
Zielwert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Aktueller Wert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Datum letzte Messung	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021

Moals	
	• "Lorem ipsum dolor sit amet" • "consetetur sadipscing elitr, sed diam"

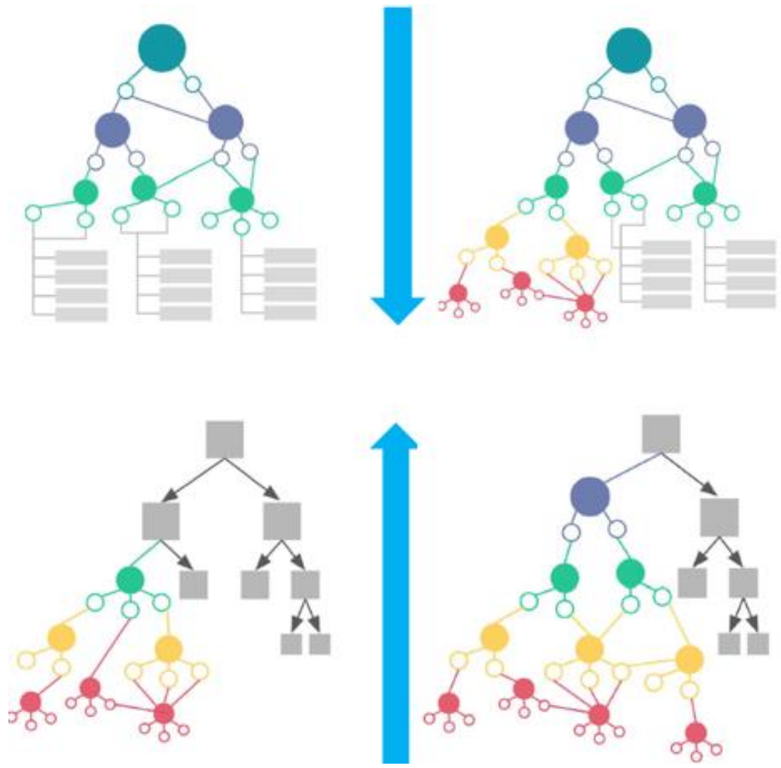
Objective • Das ist unser Ziel.	Key Results • So messen wir ob wir dem Ziel näher kommen.	Ende Feb.	Ende Mär.	Ende Apr.	100% =	Wer misst?	So wird gemessen
Objective #1 <...>	KR #1 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>
	KR #2 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>
	KR #3 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>

0 - 40 % | 41 - 70 % | > 70 % | N/A

Unsere Taktische Ebene

Taktische OKR-Sets

- Werden separat in den Communities erarbeitet.
- Sind die Initiativen zu den strategischen KR, und wichtige interne Community Ziele, die u.U. in die strategischen OKRs übernommen werden.
- TN: Community Board und evtl. interessierte Mitglieder.
- OKR-Sets: gelten für einen Zyklus (4 Monate).
- Planning, Review, Retro bei jedem Zykluswechsel separat in den Communities.
- Während der Drifting Phase können sich die OKRs potentiell noch ändern.
- Monthly Check-in zusammen mit allen Communities.
- Tools: **Confluence**, MetroRetro, MS-Teams



Taktische Ebene

Health Metrics <Community XY>	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	KPI-5	KPI-6
Zielwert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Aktueller Wert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Datum letzte Messung	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021

Objective • Das ist unser Ziel.	Key Results • So messen wir ob wir dem Ziel näher kommen.	Initiativen • Das tun wir um dem Ziel näher zu kommen; ergo das Ergebnis positiv zu beeinflussen.	Ende Feb.	Ende Mär.	Ende Apr.	100% =	Alignment Zahlt ein auf ...
Objective #1 <...>	KR #1 <@wer misst?> <...>	• <...> <@owner> • <...> <@owner> • <...> <@owner>	---	---	---	TBD	• <Unternehmens KR> • <Community KR> • <internes Ziel>
	KR #2 <@wer misst?> <...>	• <...> <@owner> • <...> <@owner> • <...> <@owner>	---	---	---	TBD	
	KR #3 <@wer misst?> <...>	• <...> <@owner> • <...> <@owner> • <...> <@owner>	---	---	---	TBD	

0 - 40 % | 41 - 70 % | > 70 % | N/A

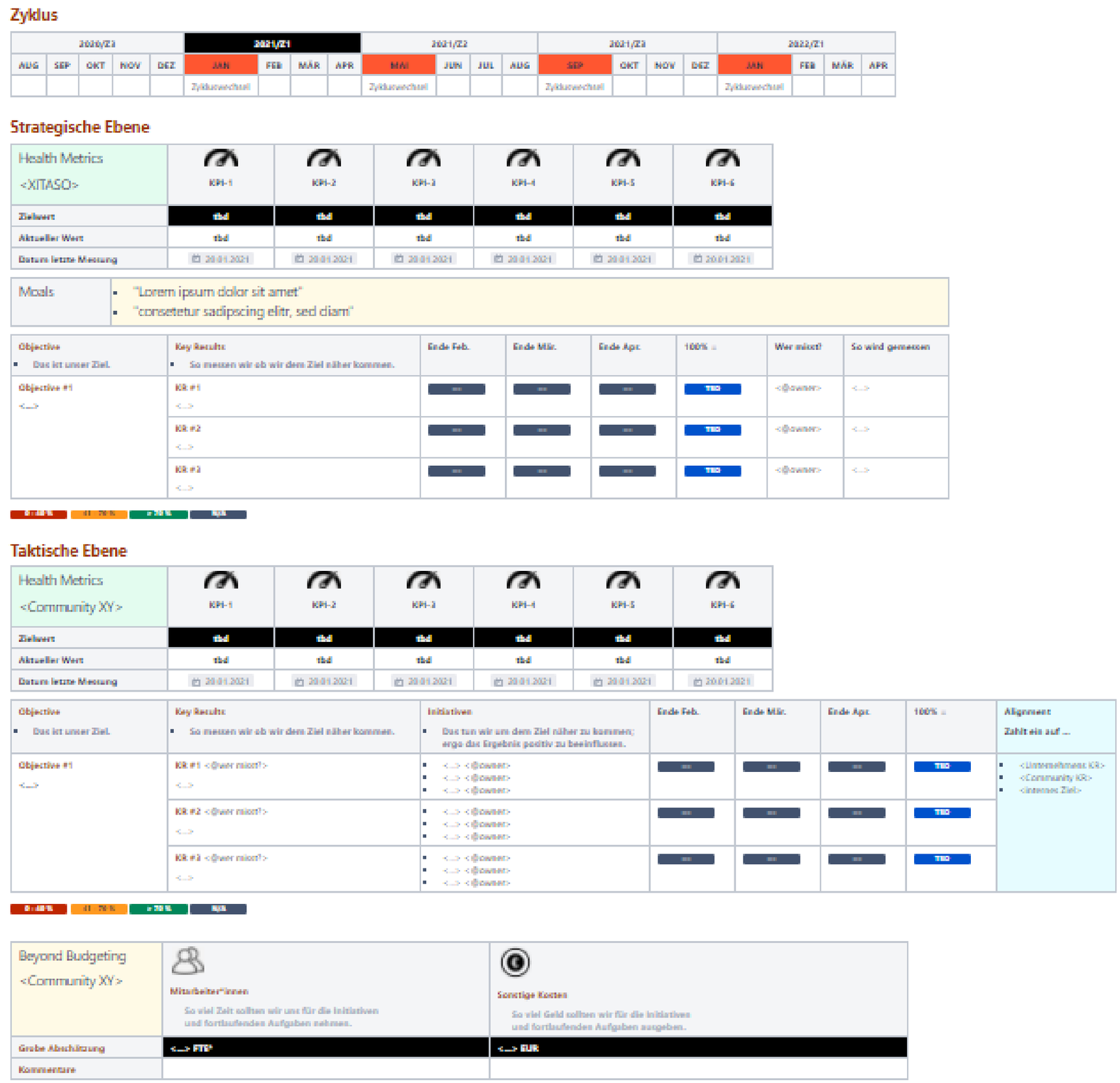
Beyond Budgeting <Community XY>	Mitarbeiter*innen • So viel Zeit sollten wir uns für die Initiativen und fortlaufenden Aufgaben nehmen.	Sonstige Kosten • So viel Geld sollten wir für die Initiativen und fortlaufenden Aufgaben ausgeben.
Grobe Abschätzung	<...> FTE*	<...> EUR
Kommentare		

OKR Liste in Confluence

Transparent für ALLE

Nutzen wir für:

› Abgleich aller OKR-Entwürfe
› Zyklus Kick-Off
› Monthly Check-in



Zyklus

2020/Z3					2021/Z1				2021/Z2				2021/Z3				2022/Z1			
AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MÄR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MÄR	APR
					Zykluswechsel				Zykluswechsel				Zykluswechsel				Zykluswechsel			

Strategische Ebene

Health Metrics <XITASO>	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	KPI-5	KPI-6
Zielwert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Aktueller Wert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Datum letzte Messung	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021

Moals	
	▪ "Lorem ipsum dolor sit amet" ▪ "consetetur sadipscing elitr, sed diam"

Objective	Key Results	Ende Feb.	Ende Mär.	Ende Apr.	100% =	Wer misst?	So wird gemessen
▪ Das ist unser Ziel.	▪ So messen wir ob wir dem Ziel näher kommen.						
Objective #1 <...>	KR #1 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>
	KR #2 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>
	KR #3 <...>	---	---	---	TBD	<@owner>	<...>

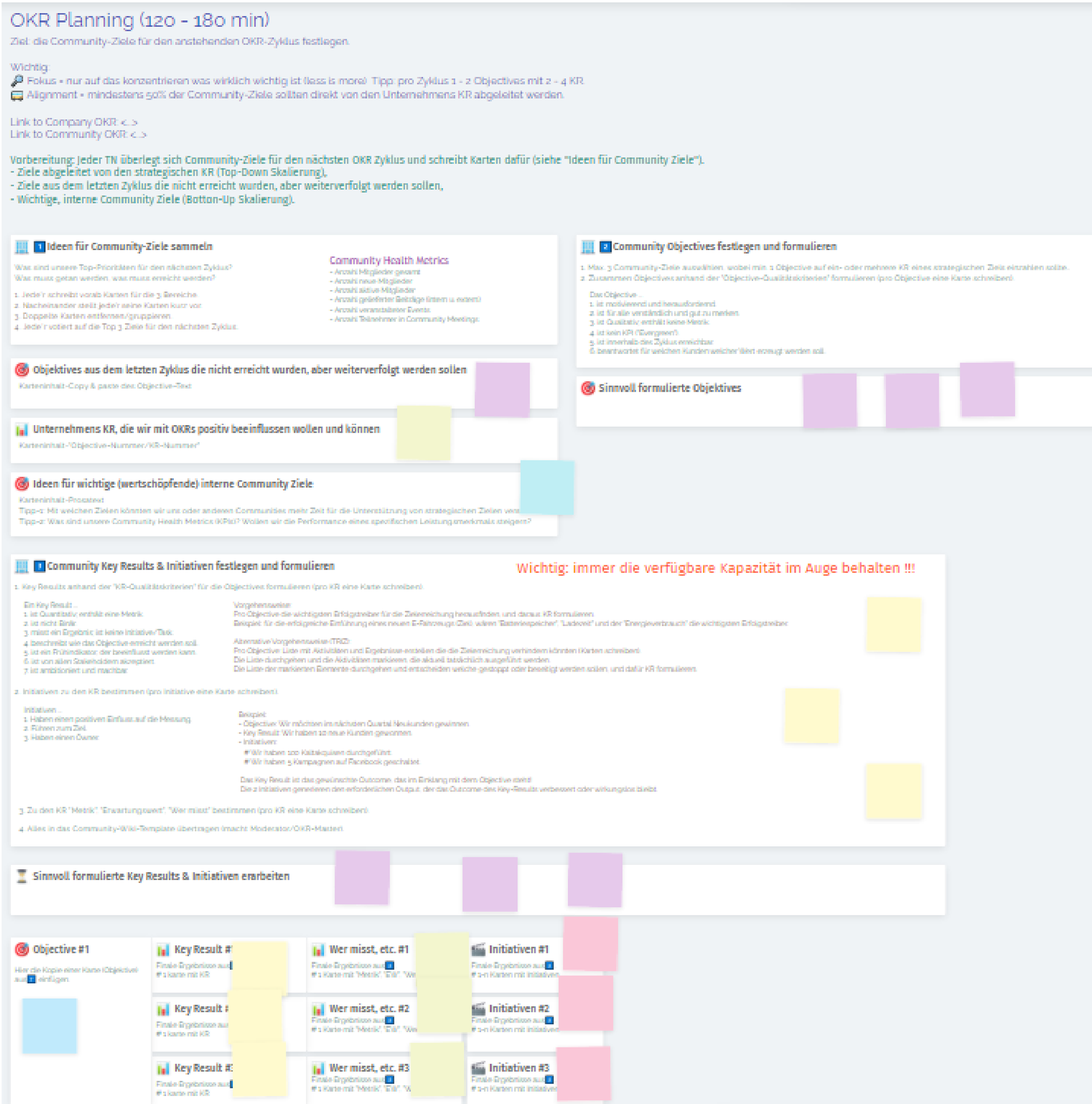
Taktische Ebene

Health Metrics <Community XY>	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	KPI-5	KPI-6
Zielwert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Aktueller Wert	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd	tbd
Datum letzte Messung	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021	20.01.2021

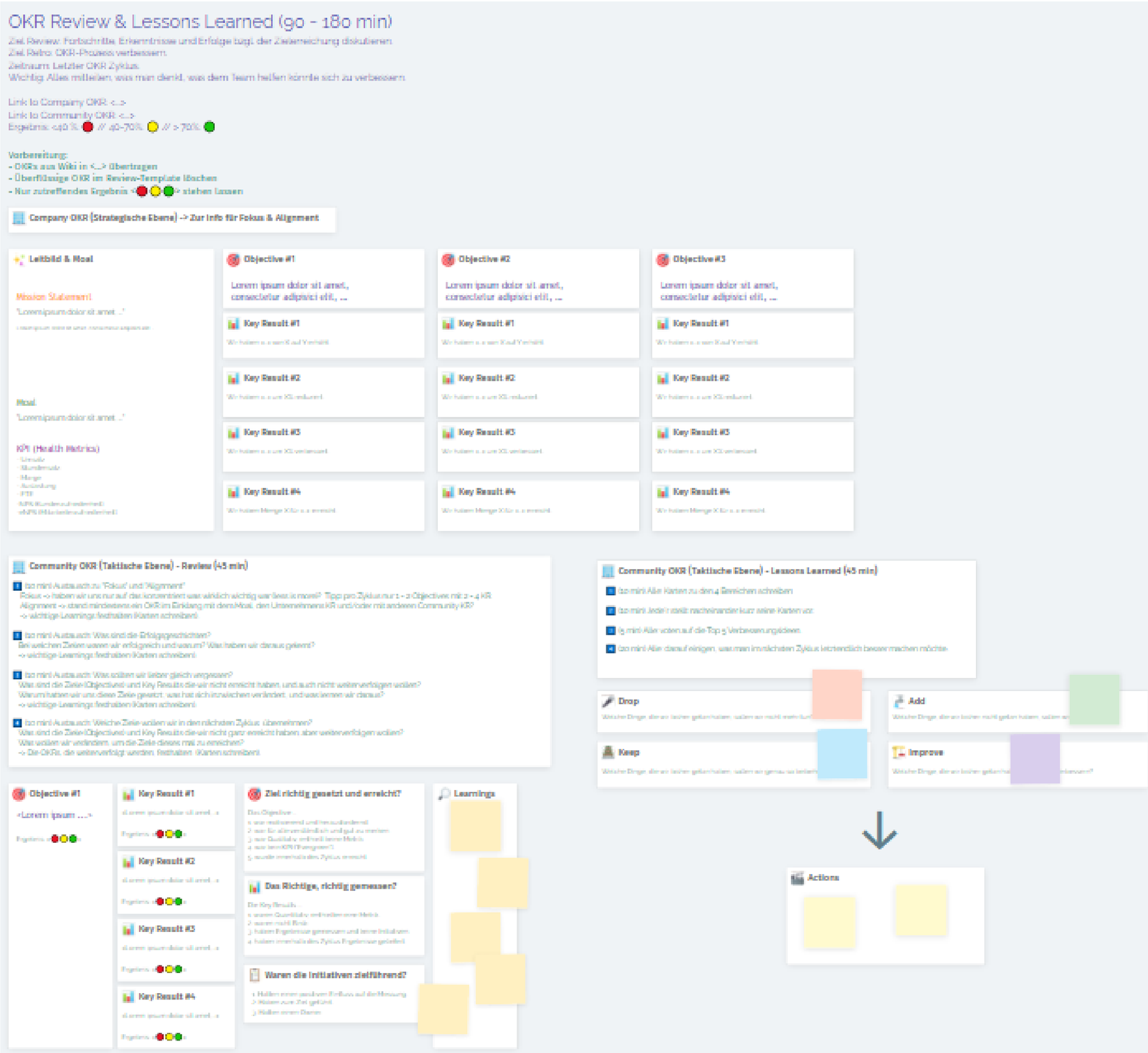
Objective	Key Results	Initiativen	Ende Feb.	Ende Mär.	Ende Apr.	100% =	Alignment
▪ Das ist unser Ziel.	▪ So messen wir ob wir dem Ziel näher kommen.	▪ Das tun wir um dem Ziel näher zu kommen; erga das Ergebnis positiv zu beeinflussen.					Zahlt ein auf ...
Objective #1 <...>	KR #1 <@wer misst?> <...>	▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner>	---	---	---	TBD	▪ <Unternehmens KR> ▪ <Community KR> ▪ <internes Ziel>
	KR #2 <@wer misst?> <...>	▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner>	---	---	---	TBD	
	KR #3 <@wer misst?> <...>	▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner> ▪ <...> <@owner>	---	---	---	TBD	

Beyond Budgeting <Community XY>	Mitarbeiter*innen So viel Zeit sollten wir uns für die Initiativen und fortlaufenden Aufgaben nehmen.	Sonstige Kosten So viel Geld sollten wir für die Initiativen und fortlaufenden Aufgaben ausgeben.
Grobe Abschätzung	<...> FTE*	<...> EUR
Kommentare		

Planning mit MetroRetro



Review & Retro mit MetroRetro



“

Lessons Learned - so far

Don’ts

Zu viele OKRs

Zu vielen Objectives und Key Results für einen Zyklus. Damit geht der Fokus verloren und die Zielerreichung wird erschwert -> wirkt demotivierend.

Nicht relevante oder messbare Key Results

Die KR sind nicht messbar. Key Results sind Schlüsselergebnisse, die aufzeigen ob wir uns den Ziele nähern. Oft wir das Falsche gemessen, es fehlt eine Metrik, oder die Metrik ist binär.

Key Results sind To Dos

Key Results werden mit Initiativen verwechselt. Key Results messen das Ergebnis (Outcome) und nicht den Output.

Key Results sind KPIs

Ein KPI gibt an, wo man sich befindet (lag measure).
Ein Key Result gibt an, wo man sich befinden möchte (lead measure).

Zu wenig Check-Ins

Es wird in zu großen Abständen überprüft ob man auf dem richtigen Weg ist. Man kann dann auf eventuelle Hindernisse nicht rechtzeitig reagieren.

Das Big Picture fehlt

Es wir mit OKR gearbeitet ohne verstanden zu haben WOZU man das tut.
Man verliert sich zu sehr im Detail anstatt sich immer die Frage zu stellen: „WAS und WIE kann ich dazu beitragen die Unternehmensziele zu erreichen?„

Zu schnell aufgeben

Das OKR-Framework ist leicht zu verstehen aber nicht so einfach zu implementieren. Fehlschläge sind normal, und dazu da, um zu lernen. Experimentieren, experimentieren, experimentieren!

Bon Voyage ☺

“

Workshop
Beispiel Analyse (Breakouts)

Beispiel

Objective:

"Kundenzufriedenheit verbessern"

Key Results

1. Steigerung des Net Promoter Score (NPS) auf über 8.0
2. 2000 Antworten auf den jährlichen Kundenzufriedenheitsfragebogen
3. Durchführung von 50 Telefoninterviews
4. Präsentation eines Maßnahmenplans für das nächste Quartal

Initiative

TBD

Notizen

KR1 - Der Net Promoter Score (NPS) ist ein KPI, dessen Erwartungswert in diesem Beispiel am sinnvollsten im Objective selbst aufgehoben gewesen wäre. Folgt man der Theorie, dass die KRs als „as measured by“ definiert wären, so wäre dies das einzig sinnvolle KR in diesem OKR Set. Aus unserer Perspektive handelt es sich hier um einen Indikator, den wir im KPI Set tracken sollten.

KR2 - 2000 Antworten auf eine Befragung sind eher ein Task. Die Antworten auf die Umfrage können auch negativ sein. Damit sind sie weder ein Treiber des Os, noch ein messbarer Indikator für die Qualität der Kundenzufriedenheit.

KR3 - Die Durchführung der 50 Interviews sind als Aufgabe zu verstehen und dienen nicht als Treiber oder Indikator des Erfolgs

KR4 - Die Präsentation eines Maßnahmenplans für das folgende Quartal ist aus zwei Perspektiven nicht ideal.

Notizen

Zum einen möchte das agile Mindset keine Pläne für die Zukunft machen und diese dann im folgenden Quartal umsetzen. Viel besser ist es zu versuchen, einen deutlich kleineren Maßnahmenplan zu definieren und daraus die ersten Ergebnisse bereits in diesem Quartal umzusetzen. Die klassische Denkweise der „Planung“ und „Umsetzung“ entspricht einer Denkweise nach dem Wasserfall-Modell und ist hier zu vermeiden.

Zum anderen sollen die Key Results dazu beitragen, die Wirkung auf das Objective in dem Quartals möglichst positiv zu beeinflussen. Ein Plan der erst im nächsten Quartal zur Umsetzung kommt, entfaltet mit Sicherheit in diesem Quartal keine Wirkung. Die Erstellung eines Plans ist in der Regel als Aufgabe zu betrachten. Darüber hinaus darf davon ausgegangen werden, dass das entsprechend verantwortliche Team (hoffentlich) über einen - wenn auch groben - Plan verfügt, den es nun in ersten Schritten umsetzt, um daraus direkt zu lernen und das Gelernte im folgenden Quartal dann bereits zur Anwendung bringt