

Die Digitalisierung ist der Mega-Trend des 21. Jahrhunderts. Warum? Weil sie einfach alles verändert – unser Einkaufsverhalten, unsere Kommunikation, unsere Ernährung oder wie wir Musik hören. Sie verändert auch die Anforderungen an Unternehmen: Die Digitalisierung rückt den Kunden komplett ins Zentrum. Das Social Web führt dazu, dass der Kunde, lange bevor er sich mit Anbietern auseinandersetzt, sich bereits konkrete Vorstellung von seinem gewünschten Produkt macht. Unternehmen müssen daher ihre Pro-

zesse komplett verändern. Sie müssen die Kundenbedürfnisse sammeln, sie müssen mit dem Kunden in Kommunikation treten. Auch danach sollten die Unternehmen nicht monatelang ein Produkt entwickeln, bevor sie wieder mit dem Kunden interagieren, sondern möglichst schnell zu einem Prototypen kommen, um für die Weiterentwicklung wiederum wertvolles Kundenfeedback zu bekommen. Dieser Wandel zu mehr Schnelligkeit, mehr Individualisierung und mehr Kundenfokus bedeutet für Unternehmen

nicht weniger, als dass sie alles hinterfragen müssen.

Wie verändert nun die digitale Transformation die Personalarbeit? Generell wird die Arbeitswelt aus mehreren Richtungen radikal verändert. Zum einen betrifft es das Employer Branding. In Zeiten des demografischen Wandels ist der Arbeitnehmer beliebt – und er weiß dies. Somit ist er in der Position, sich sein Unternehmen aussuchen zu dürfen. Dieser Arbeitnehmerfokus hat Ähnlichkeit mit dem zuvor angesprochenen Kundenfokus. Die Rolle



Agile Führung mit Vision

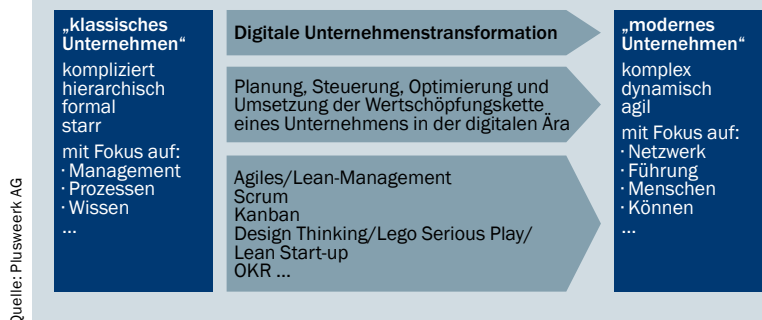
MANAGEMENTMETHODEN. Beim „Management by Objectives and Key Results“ (OKR) stehen neben konkreten Zielen auch übergeordnete Visionen im Fokus. Wie die Methode in einem agilen Arbeitsumfeld funktionieren kann, berichten drei Agile Coaches aus ihrer Erfahrung.

des Unternehmens hat sich gedreht: Der Arbeitgeber muss sich viel mehr mit den Bedürfnissen des Arbeitnehmers beschäftigen und ihm zeigen, dass sein Unternehmen der digitalen Transformation gerecht geworden ist.

Neben dem Aspekt des Employer Branding verändert auch das Kaufverhalten des Kunden die Personalarbeit. Weil Kundenwünsche individueller, dynamischer und spezifischer werden, muss sich das gesamte Unternehmen verändern. Es muss in der Lage sein, sich jederzeit flexi-

Digitale Unternehmenstransformation

Überblick. OKR ist eine Managementmethode, die den Übergang zwischen dem klassischen und dem modernen Unternehmen ermöglicht. Das Chart zeigt, wie sich OKR in diesen Prozess neben Methoden wie Lean Management, Scrum, Kanban, Design Thinking & Co. einfügt.



Ziele im „Big Picture“. Agile Unternehmen setzen „Management by Objectives and Key Results“ ein, um den Spagat zwischen klassischen Themen wie „Zielvereinbarungen“ und modernen Themen wie „Digital Leadership“ zu schaffen.

bel und agil wechselnden Rahmenbedingungen anpassen zu können. Daraus ergeben sich grundlegende Veränderungen in der Arbeit von Teams. Mit der klassischen Führungskraft, bei der das Wissen gebündelt ist und die dann klassisch „top down“ ganze Teams führt, wird ein Unternehmen höchstwahrscheinlich zu den Verlierern gehören.

Google & Co. machen es vor

Die Herausforderung besteht nun darin, agile Führungsmethoden einzusetzen, die dem Markt gerecht werden, dem modernen Arbeitnehmer im Sinne eines Employer Brandings gefallen und dem gesamten Unternehmen helfen, seine Vision zu erreichen. Google, LinkedIn, Zynga, Zalando oder Oracle nutzen zur agilen Mitarbeiterführung die Managementmethode „OKR“ („Objectives and Key Results“). OKR ist ein Framework zur Zielvereinbarung in einem agilen Umfeld. Die Methode kann helfen, den Spagat zu schaffen zwischen einem klassischen Thema wie „Zielvereinbarungen“ und modernen Themen wie „Digital Leadership“ oder „New Work“.

OKR ist schon in den Siebzigerjahren bei Intel von Andrew Grove entwickelt worden. Zu diesem Zeitpunkt ähnelte OKR der gleichzeitig sehr populären Methode „Management by Objectives (MbO)“. Daher wird OKR auch bis heute oft „MbO 2.0“ genannt. Weiterentwickelt wurde OKR in den Neunzigerjahren von Google, und dort wurde die Methode auch zu dem gemacht, was sie heute ist: der Standard für Personalführung in agilen Kontexten.

Die Methode funktioniert so: OKR teilt klassische Ziele in „Objectives“ und „Key Results“ auf. Objectives holen den Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene ab. Sie geben ein Ziel ähnlich wie eine Vision vor, hoch motivierend und noch sehr abstrakt. Ein Objective des „Weltfußballers“ Cristiano Ronaldo könnte etwa sein: „Die beste Saison der Geschichte spielen“. Key Results haben die Funktion, das Objective messbar zu gestalten. Sie sind die Ergebnisse, an denen wir erkennen, ob wir unser Objective erreicht haben. Cristiano Ronaldo würde sich Schlüsselergebnisse setzen, anhand derer er am Ende der Saison misst, ob er sein Objective erreicht hat. Mögliche Key Results wären „50 Tore in der Liga geschossen haben“ oder „30 Tore vorbereitet haben“. OKR entstehen auf der Unternehmensebene und werden danach sukzessive auf alle weiteren Ebenen weitervererbt. So sieht der Mitarbeiter genau, wie er mit seinem Input das „Big Picture“, also das große Ganze, unterstützt. Man könnte den Unterschied zwischen beidem auch so beschreiben: Objectives bringen uns dazu, Träume zu verwirklichen. Key Results helfen uns zu wissen, was wir dazu tun müssen.

Faktoren bei OKR

Kurze Iterationen, Einbindung in die langfristige Unternehmensstrategie, Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung und trotzdem ein leichtgewichtiges Framework: Das sind die Erfolgsfaktoren von OKR. Dahinter steckt jedoch mehr, als es zunächst scheint. Die folgende Aufzählung soll zeigen, was diese Faktoren im Einzelnen bedeuten.



Foto: oilly / Fotolia

→ Faktor 1: kurze Iterationen

OKR ist an den aktuellen Markt angepasst: Dieser ist schnell, dynamisch, individuell und kundenorientiert. Dem wird das Framework mit kurzen Zyklen gerecht. In der Folge hat das Unternehmen schnell die Gelegenheit, auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Schnelles Feedback gibt zudem die Gelegenheit zu experimentieren und sich so inkrementell der richtigen Lösung zu nähern. Klassische Methoden, wie die Jahreszielgespräche, sind hierfür zu starr und bringen deshalb auch viele Gefahren mit sich. Ändern sich im schlimmsten Fall nach der Zielvereinbarung Rahmenbedingungen, so rennt der Mitarbeiter fast ein komplettes Jahr in die falsche Richtung. Die Antwort von OKR: Kurz gewählte Iterationen, um Ausprobieren und gegebenenfalls auch schnelles Scheitern zu ermöglichen. Am Ende sind Sie dadurch der Konkurrenz womöglich den entscheidenden Schritt voraus.

Faktor 2: Einbindung in die Unternehmensstrategie

Kurze Iterationen bringen die gewünschte Flexibilität. Dabei darf das große Ganze jedoch nicht aus den Augen verloren

werden. Jedes Unternehmen benötigt ein Leitbild, welches zeigt, wo es in fünf Jahren stehen will. Die Verbindung zwischen dem Leitbild zu den kurzfristig ausgelegten OKR ist zwingend notwendig, damit die operativen Ziele stets die strategischen Ziele unterstützen. Das OKR-Framework setzt daher auf sogenannte „Moals“ („Mid-Term-Goals“). „Moals“ sind auf ein Jahr ausgelegt und fungieren als Verbindung der OKR zur Mission und Vision des Unternehmens. Damit sorgen die Moals dafür, dass die OKR stets auf die langfristige Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind.

Faktor 3: selbstorganisierende Teams

Wie eingangs erwähnt, hat die klassische Führungskraft als Wissensträger und Know-how-Sammelstelle ausgedient. Führung sollte sich mehr nach dem Markt richten. Die Lösung sind selbstorganisierende Teams. Solche Teams sind cross-funktional aufgebaut. Das bedeutet, sie besitzen alle notwendigen Kompetenzen, um ihre Aufgaben zu lösen. Neben der gewollten Markt- und Kundennähe solcher Teams steht hier zudem der Motivationsfaktor im Vordergrund. Wenn ein Team eine Lösung selbstorganisiert ent-

worfen und keine genaue Umsetzung vorgegeben bekommen hat, fühlt es sich mit dem Ergebnis verbunden. Dieses gewonnene Commitment steigert Ergebnis und Motivation gleichermaßen und ist somit von unglaublichem Wert.

Faktor 4: kontinuierliche Verbesserung

Kein Team und keine Teammitglieder sind von Beginn an perfekt. Cristiano Ronaldo ist nicht als Weltfußballer geboren worden und der FC Bayern hat das Triple auch erst nach über 100 Jahren Vereinsgeschichte gewonnen. Was aber hat beide am Ende trotzdem zum Branchenprimus gemacht? Wir glauben: Kontinuierliche Verbesserung und stetiges An-sich-Arbeiten! Dazu gehört regelmäßiges Feedback sowie konsequentes Anpassen. In der IT-Branche hat sich hier der Begriff des „Inspect and Adapt“-Ansatzes etabliert, der auch bei anderen Frameworks wie der Kreativitätstechnik „Design Thinking“ oder dem Produktentwicklungsframework „Scrum“ funktioniert. OKR setzt auf kontinuierliche Verbesserung mit fest definierten Elementen, wie beispielsweise einer regelmäßigen Retrospektive.

Faktor 5: Transparenz

Eine Änderung der Personalführung ist letztlich auch ein Wandel der Unternehmenskultur. Ein entscheidender Wert einer offenen, agilen Unternehmenskultur, wie sie beim OKR vorausgesetzt wird, ist die Transparenz. Ein Wert, der in vielen Unternehmen leider missverstanden wird und oft nur als „Bei uns kann man über alles reden“ verstanden wird. Transparenz im agilen Kontext bedeutet, dass alle OKR – von der Unternehmensebene bis zur Mitarbeiterebene – transparent sind. Jeder bekommt einen Überblick darüber, welches Team oder welcher Mitarbeiter im Unternehmen zurzeit an welchem Thema arbeitet. Dadurch entstehen wertvolle Synergien. Teams können sich gegenseitig unterstützen und es entsteht ein echter Teamspirit, der wiederum das ganze Unternehmen voranbringt.

OKR: Rollen, Events, Artefakt

Agile Methoden stellen Unternehmen vor die Herausforderung, nicht starr alles vorzuschreiben und dennoch den Erfolg

Praxis: OKR bei Team Inmedias

Beispiele. Die Team Inmedias GmbH ist eine Internetagentur mit Standorten in Aachen, Kapstadt, Köln und Münster und setzt seit mehreren Jahren erfolgreich OKR ein.

Ziele auf Unternehmensebene

Objective: sensationell zufriedene Kunden

Key Result: höchstens eine Kundeneskalation pro Monat

Ziele auf Teamebene

Objective: den Service für Kunden XY perfektionieren

Key Result: die Anzahl Fehlertickets („Bugs“) halbieren

Ziele auf Mitarbeiterebene (ein Entwickler aus dem Team)

Objective: großartigen eigenen Code verwenden

Key Result: 50 Prozent des eigenen Codes mit Tests abdecken

Fazit: „OKR hat uns geholfen, die Prozesse im Unternehmen so transparent zu gestalten, dass wir als Team nachhaltig unsere Ziele nicht nur verfolgen, sondern auch erreichen.“ (Andreas Kordosz, Standortleiter Team Inmedias GmbH Aachen)

AUTOR



Christian Jacob ist Agile Coach und zertifizierter Scrum Master der Pluswerk AG. Er beschäftigt sich mit aktuellen Themen der digitalen Transformation wie „Scrum“, „Management by Objectives and Key Results (OKR)“, „Management 3.0“ und weiteren agilen Managementmethoden.

**Pluswerk AG, Wilhelm-Hale-Str. 53
80639 München
Tel. 089 13014520
christian.jacob@okr-beratung.de**

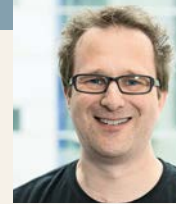
AUTOR



Patrick Lobacher ist Berater, Coach, Trainer, Entwickler und Autor zahlreicher Fachbücher und -artikel zum Thema „Webdevelopment“ & „Management“. Er ist außerdem Vorstandsvorsitzender der Pluswerk AG und Agile Coach im Bereich Scrum, Kanban und „Management by Objectives and Key Results (OKR)“.

**Pluswerk AG, Wilhelm-Hale-Str. 53
80639 München
Tel. 089 13014520
patrick.lobacher@okr-beratung.de**

AUTOR



Magnus Schubert studierte Jura und Betriebswirtschaft. Nach seiner Tätigkeit

als Marketingleiter einer Unternehmensberatung gründete er 1997 die Internet-Agentur www.kennziffer.com GmbH. Seit 2014 ist er nun auch Geschäftsführer der Team Inmedias GmbH und Vorstand der Pluswerk AG.
**Pluswerk AG, Friedrich-Ebert-Str. 75
51429 Bergisch Gladbach
Tel. 02204 842660
magnus.schubert@okr-beratung.de**

des Vorgehens zu sichern. OKR hat fest definierte Rollen, Events und ein Artefakt und ist dennoch flexibel: OKR ist keine bis ins letzte Detail durchgeplante Methode, sondern ein Rahmenwerk, das individuell an jedes Unternehmen angepasst werden kann. Die definierten Rollen, Events und das Artefakt sind:

- **OKR-Master:** Der OKR-Master ist der Experte für den Prozess im Unternehmen. Er treibt die Einführung voran. Dabei ist er jederzeit Ansprechpartner für Fragen rund um den Prozess. Darüber hinaus antizipiert der OKR-Master Hindernisse des Prozesses und sorgt für deren Lösung. Der OKR-Master ist der Motor des Wandels!
- **Workshops:** Ob Unternehmens-, Team- oder Mitarbeiterbene: OKR entstehen in Workshops. Diese werden vom OKR-Master moderiert und dienen als Ideeoase für den nächsten Zyklus. Gut gewählte Kreativitätstechniken und ein OKR-Master mit Coaching-Erfahrung sind hier das Erfolgsrezept.
- **Reviews:** Reviews sind die Auswertung der OKR. Damit am Ende einer Iteration geprüft werden kann, ob die OKR erreicht worden sind, sind Reviews ein institutionalisierter fester Bestandteil des Frameworks. Während des Zyklus gibt es zudem regelmäßige Reviews, um zu überprüfen, ob der Weg stimmt.
- **Retrospektive:** Die Retrospektive gibt dem Team am Ende jedes Zyklus die Gelegenheit zurückzublicken und zu überprüfen, wo der Prozess bereits vollständig funktioniert und wo noch Herausforderungen existieren. Auch dieses Event wird vom OKR-Master

moderiert, der mit hoher Methodenkompetenz und einem gesundem Maß an Empathie dem Team hilft, sich kontinuierlich zu verbessern.

- **OKR-Liste:** Neben Rollen und Events benötigt ein Framework zudem auch ein Artefakt. Im OKR ist das die OKR-Liste. Sie bildet auf jeder Ebene jeweils alle OKR ab und ist für jeden transparent und jederzeit ersichtlich. Ein entscheidender Aspekt der OKR-Liste ist hier das Tool zur Abbildung. Der Markt stellt bereits einige Tools bereit, wobei das volle Potenzial von OKR von keinem der Tools voll ausgeschöpft wird.

Beispiel: OKR in der Praxis

Das Beispiel der Internetagentur Team Inmedias GmbH (siehe Kasten „Praxis: OKR bei Team Inmedias“) zeigt, wie der Transfer von einer Ebene zur anderen Ebene funktionieren kann und wie selbstorganisierende Teams Unternehmensziele perfekt unterstützen können. Das Unternehmen als großes Ganzes möchte die „zufriedensten Kunden der Welt“. Am Ende eines Zyklus wird dies dadurch gemessen, ob sich die Anzahl der Eskalationen, die bis auf Führungsebene gelangen, auf Dauer reduziert. In einem Team-Workshop erarbeitet das Team selbstständig, wie es das Unternehmensziel am besten unterstützen kann. Das Ergebnis: Das Team halbiert die Anzahl an Fehlertickets und sorgt somit für glückliche Kunden. Der einzelne Mitarbeiter überlegt sich am Ende, wie er das Team am besten dabei unterstützen kann. Resultat: Er sorgt für mehr Sicherheit in seinem Code. Im Er-

gebnis konnte die Team Inmedias GmbH am Ende des Zyklus sicherstellen, dass das Unternehmen seine Kunden ein Stück glücklicher gemacht hat. Und jede Ebene hat seinen Teil dazu beigetragen.

Tipps für den Start

Zu guter Letzt: Was ist zu beachten, wenn Unternehmen die Einführung von OKR starten wollen? Die Einführung von OKR ist letztlich ein Change-Prozess, der die Kultur des Unternehmens verändert. Solch ein Change-Prozess benötigt eine Rolle, die den Wandel vorantreibt, aber auch sensibel mit Widerständen umgeht. Die Rolle des OKR-Masters ist hierfür prädestiniert. Der OKR-Master fungiert als „Agile Coach“. Für den Start empfiehlt es sich unserer Erfahrung nach, auf externe Hilfe zu setzen. Der OKR-Master kann in der Startphase beispielsweise von einem externen Coach besetzt werden. Der Coach moderiert Initialworkshops zur Einführung von OKR und danach auch die ersten Events. Seine Erfahrung nutzt er, um Hindernisse und Barrieren frühzeitig zu antizipieren und ihnen geschickt entgegenzusteuern, um den Erfolg der OKR-Methode zu sichern. Ist der Change-Prozess auf dem Weg, gemeistert zu werden, kann sich der externe Coach langsam zurückziehen, und letztlich kann der OKR-Master intern besetzt werden. Das Unternehmen ist in diesem Fall bereits auf dem richtigen Weg und darf sich als einer der Gewinner der Digitalisierung fühlen.

**Christian Jacob, Patrick Lobacher,
Magnus Schubert** ●