

OKR – Das agile Betriebssystem zur Strategieumsetzung in einer VUCA-Welt

17.06.2021 | OKR Lounge @xamplo | Patrick Lobacher



die.agilen
www.die-agilen.de



- OKR seit 10 Jahren
- > 600 OKR Kunden
- > 7.500 OKR Master (COM)

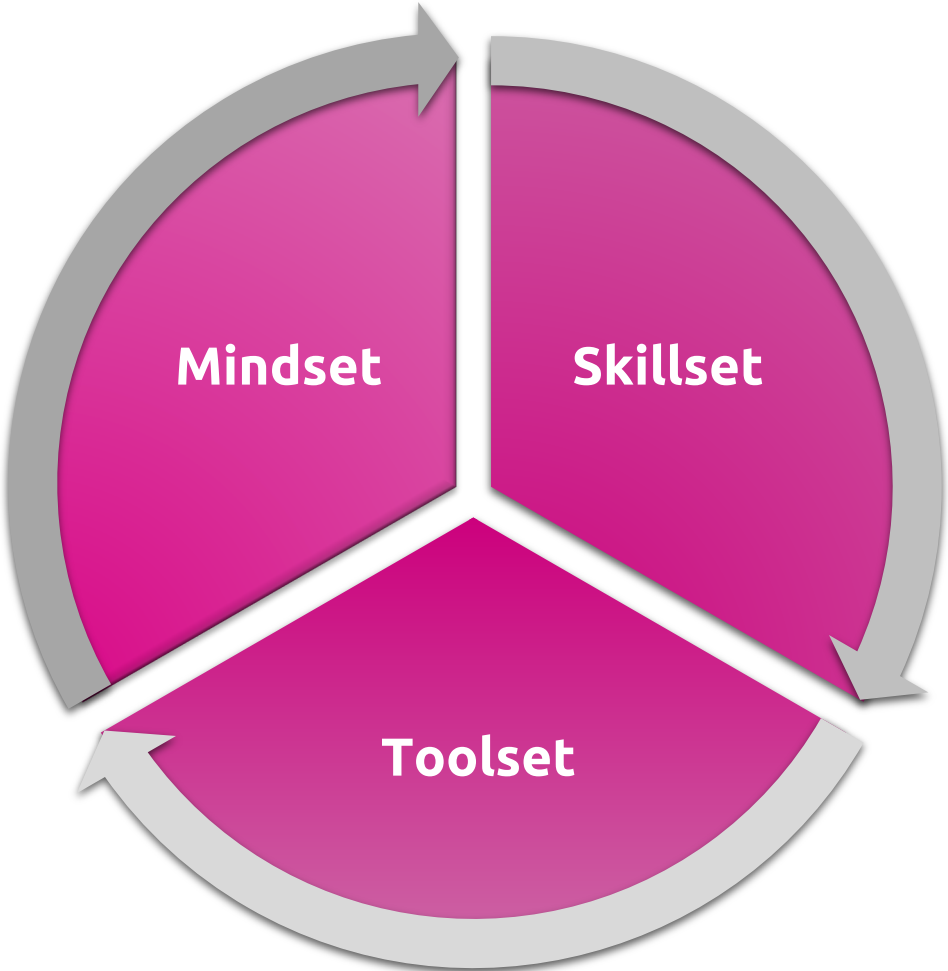
Patrick Lobacher | Munich

OKR

Objectives & Key Results

**Agiles Betriebssystem für moderne
Organisationen zur Strategieumsetzung
in einer VUKA Welt**

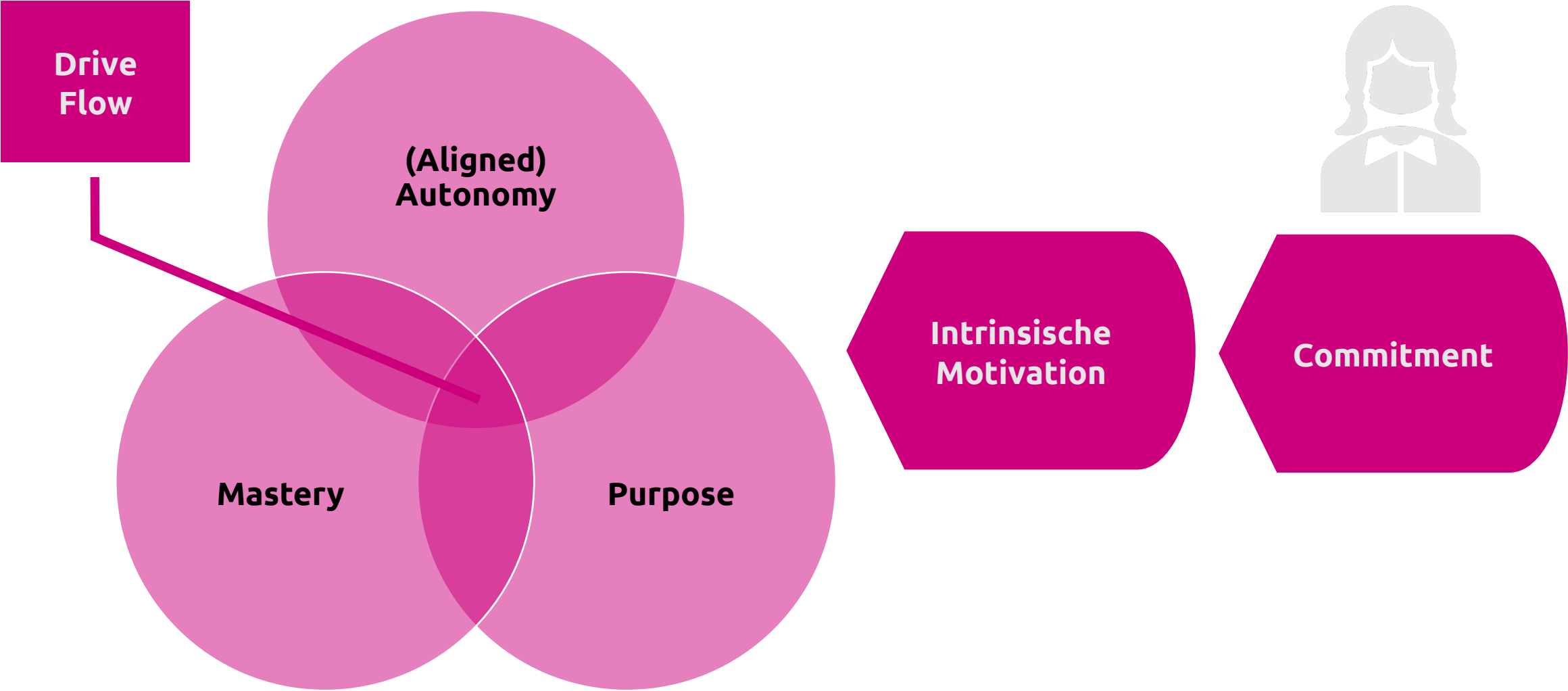
OKR ist keine Methode





Intrinsische Motivation

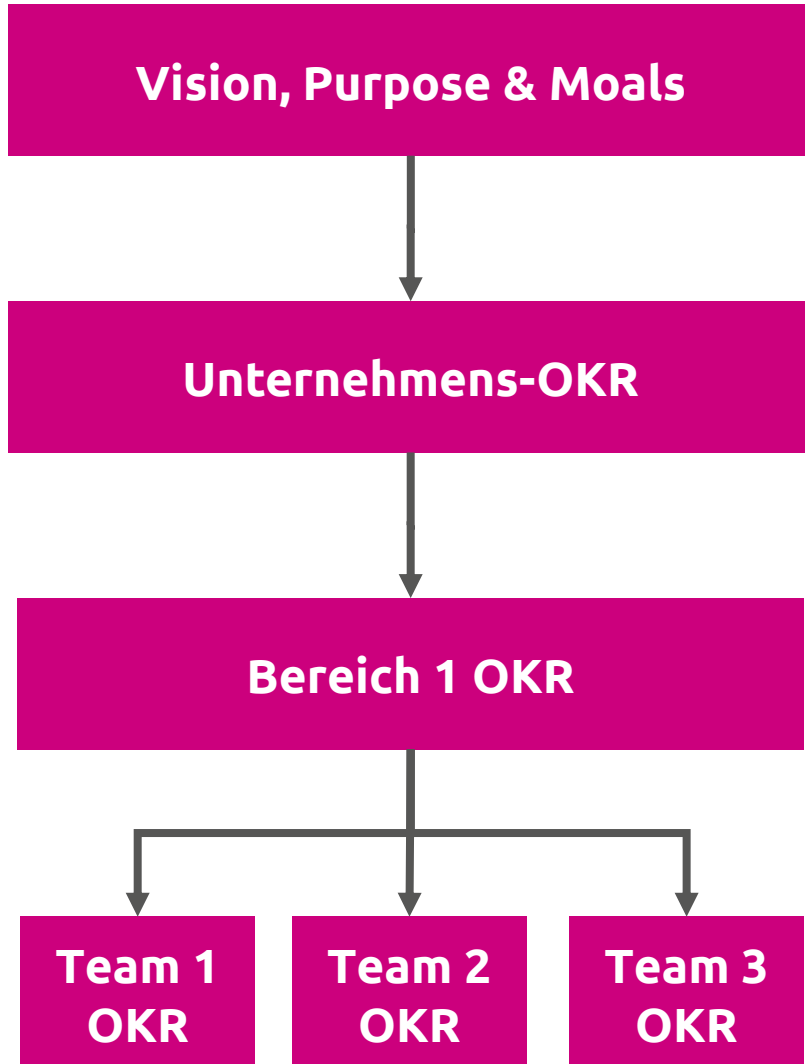
Intrinsische Motivation





„loosely coupled“
anstelle
„strict cascading“

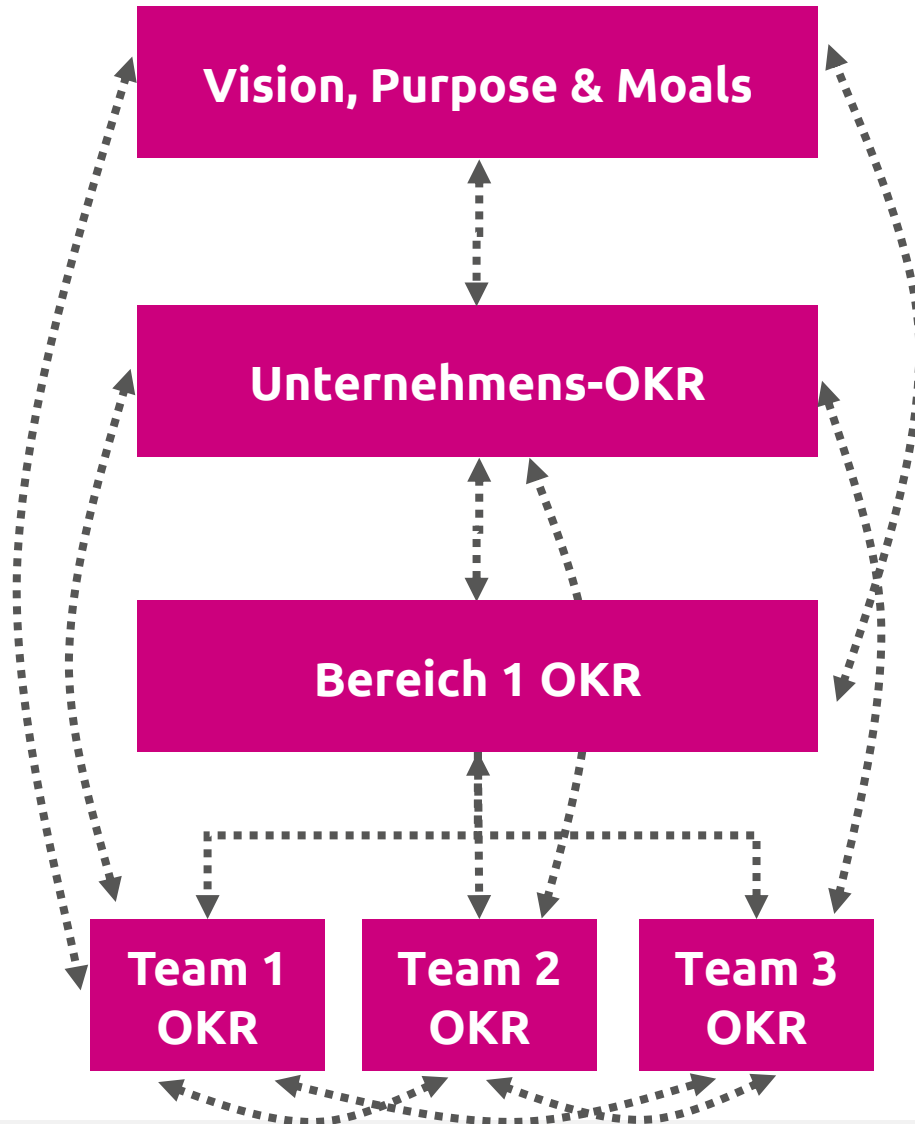
OKR Architektur: strict-cascading



- Ziele werden von oben nach unten kaskadiert („heruntergebrochen“)
- Intelligenz **nimmt** von oben nach unten **ab** (Entscheidungen werden oben getroffen)
- **Hoher** Kommunikationsaufwand
- **Hoher** Aufwand für Ausrichtung (Alignment)
- **Starke** Fehleranfälligkeit (Folgefehler)
- **Langsame** Entscheidungen
- **Keine/Wenig** intrinsische Motivation
- **Geringe** Produktivität
- **Kein/Kaum** organisationales Lernen
- **Wenig** Kreativität und Innovation
- **Hohe** Störungsanfälligkeit
- **Geringe** Lösungsfähigkeit
- **Hohe** Stabilität
- **Kein/Wenig** Feedback
- **Keine/Wenig** Verantwortungsübernahme

komplizierte Systeme

OKR Architektur: loosely-coupled



- Ziele dienen als “verbindliche” Inspirationen auf allen Ebenen für weitere Ziele.
- Intelligenz bleibt überall auf **hohem Niveau** (bzw. wächst durch Lernen)
- **Geringer** Kommunikationsaufwand
- **Niedriger** Aufwand für Ausrichtung (Alignment)
- **Kaum** Fehleranfälligkeit (Folgefehler)
- **Schnelle** Entscheidungen
- **Hohe** intrinsische Motivation
- **Hohe** Produktivität
- **Starkes** organisationales Lernen
- **Viel** Kreativität und Innovation
- **Geringe** Störungsanfälligkeit
- **Hohe** Lösungsfähigkeit
- **Hohe** Dynamik-Robustheit
- **Hohe** Verantwortungsübernahme

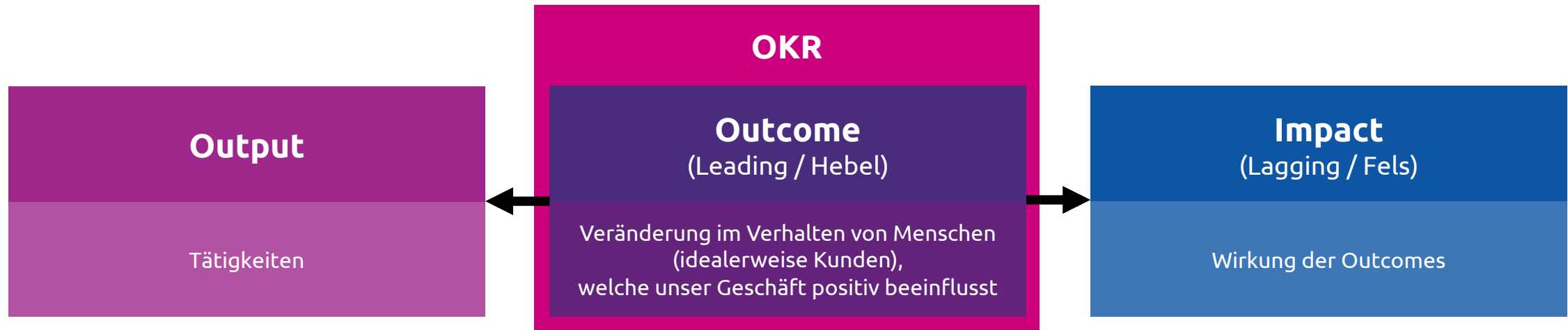
komplexe Systeme



„Outcome“
anstelle
„Output“

OKR Lounge @xamplo

Output / Outcome



- Tasks / ToDos / Aktivitäten
- Produkte / Features / Konzepte
- Epics / User Stories
- „Was muss ich tun, um einen Outcome zu fördern?“

Beispiele:

- Blogposts für Angebote geschrieben
- Veranstaltungen durchgeführt
- Produktvideos produziert
- Konzept für Shop-Änderungen erstellt

- Menschen passen ihr Verhalten an oder ändern es
- „Was stellen wir in den Fokus, um einen Impact zu erreichen?“
- Idealerweise schnelles und häufiges Feedback, um Outcome anzupassen
- **Leading-Indikator: Trifft eine Prognose in die Zukunft, dass ein Impact eintritt (Hebel)**

Beispiele:

- Likes für Blogposts erhalten
- Bewertung für Veranstaltungen
- Produktvideos angesehen
- Kunden verwenden neue Features

- Performance (bzw. Leistung), Erfolg - KPI
- Resultate bzw. verzögerte Wirkung, wie Umsatz, Gewinn, Anzahl neuer Kunden, ...
- **Lagging-Indikator: Resultat von Outcomes, welche in der Vergangenheit passiert sind (Fels)**

Beispiele:

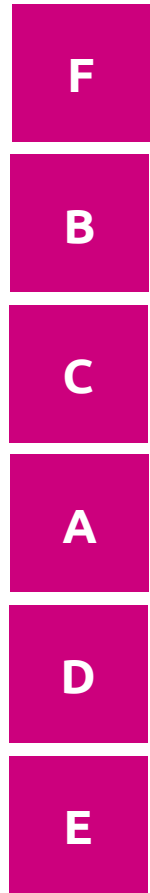
- Mehr Vertragsabschlüsse
- Mehr neue Kunden
- Mehr verkaufte Produkte
- Durchschnittlicher Warenkorb erhöht



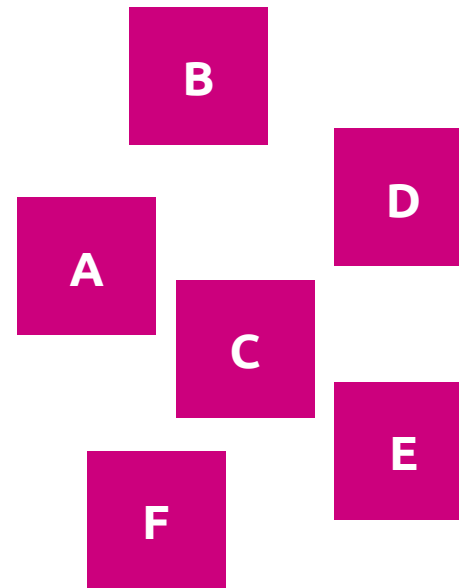
Fokus!!!

Was Fokus wirklich ist

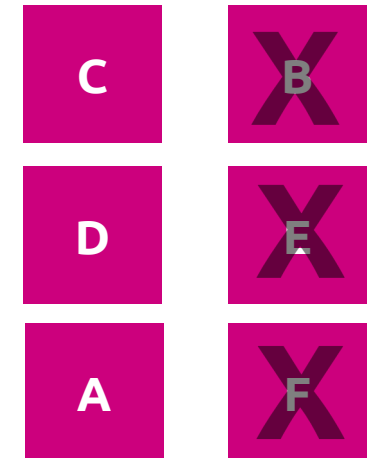
Priorisierung



Themen



Fokussierung

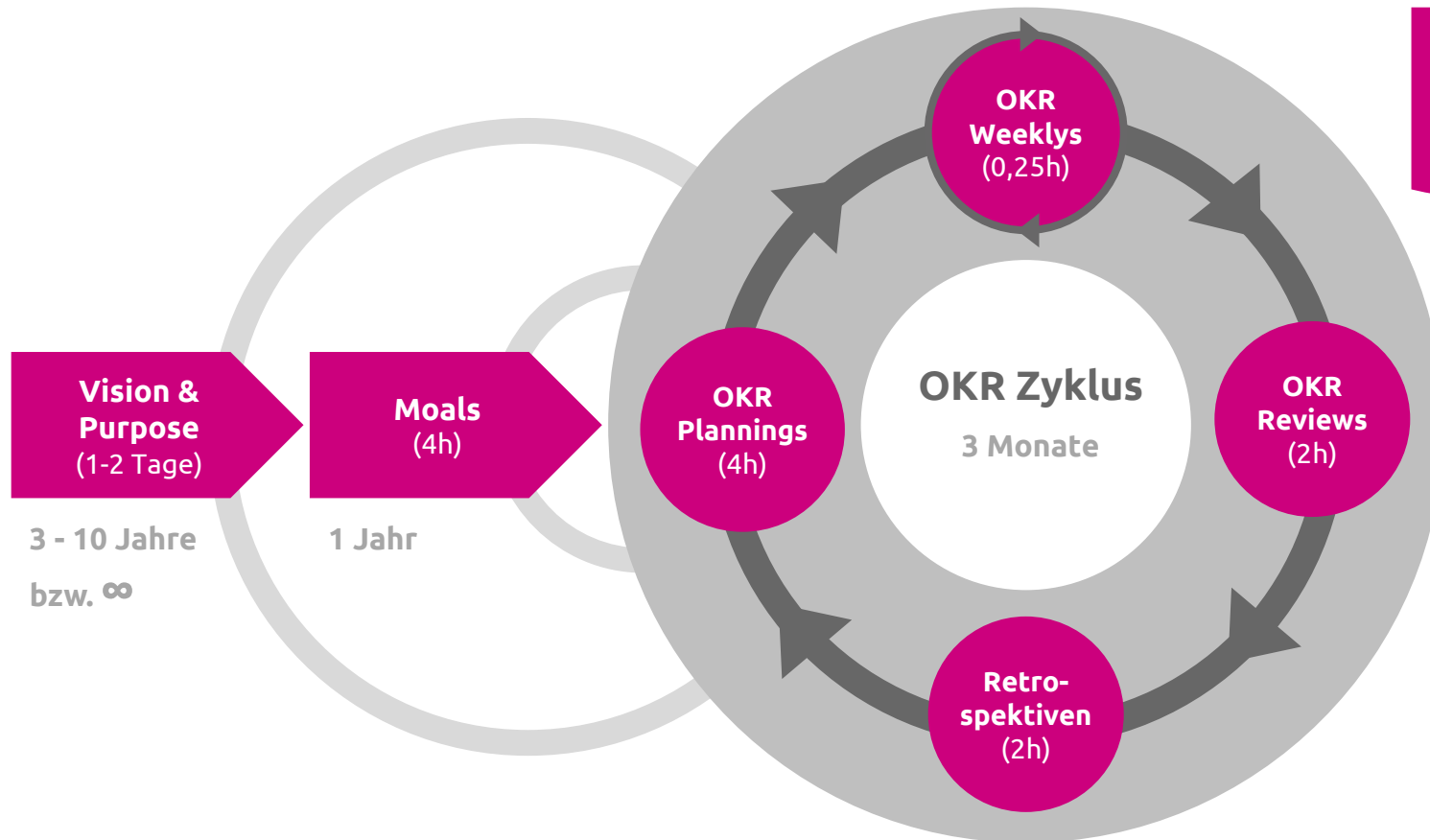




**Nie ohne
OKR Master**

OKR Lounge @xamplo

OKR Framework



OKR-Liste

- Start mit Bordmitteln (z.B. Excel, Confluence, ...)
- Nach Zyklus 3-4 spezielle Software möglich 6 sinnvoll

OKR Master

- 3 - 5% der MA sind OKR Master
- 5- 10% Arbeitsaufwand
- Intrinsisch motiviert
- Keine disziplinarischen FK
- Arbeitet nicht im eigenen Team mit



Lizenz: CC BY SA 4.0 | die.agilen GmbH | <https://www.die-agilen.de>

OKR Lounge @xamplo

OKR Master: Facetten

Prozess-Eigentümer:in

Die OKR-Master sind für den OKR-Prozess hauptverantwortlich und gestalten diesen aus.

Experte / Expertin

Die größte Expertise zum Thema OKR (und den damit verwandten Themen wie Motivation, agile Leadership u.ä.) liegt bei den OKR-Mastern und wird u.a. über Trainings weitergegeben.

Facilitator

Da alle Events im OKR-Prozess aus Gruppendynamischen Workshops bestehen, benötigt es einen inhaltlich neutralen Prozessbegleiter, der diese vorbereitet, moderiert, steuert und nachbereitet.

Coach

Die Arbeit im OKR-Prozess ist auch immer eine Arbeit mit den daran beteiligten Menschen - hier agiert der OKR-Master als (systemischer) Coach.

Change Agent

OKR bedeutet auch gleichzeitig Change (Veränderung) – den sowohl die Einführung von OKR, wie auch die aus dem OKR-Prozess resultierenden Veränderungen benötigten eine adäquate Begleitung und Unterstützung.

- **Ausbildung sehr sinnvoll und dringend empfohlen (3 Tage)**
- **Keine Vollzeitstelle (ca. 2-4h wöchentlich) bei**
- **ca. 3-5% OKR-Master im Unternehmen**
- **OKR Master bilden eine „Community of Practice“**
- **Hohe Kompetenz-Ähnlichkeit zu Agile Coaches**

Servant Leader

Obgleich der OKR-Master keine disziplinarische Führungskraft ist, führt er oder sie das Team oder gar das Management – wenn auch in der Haltung der „dienenden Führung“.

Mentor:in

Als Mentor hilft der OKR-Master dem Team, seine agilen Erfahrungen und Ideen zu verarbeiten. Sie treten einen Schritt zurück und lassen das Team seinen eigenen Weg finden. Sie helfen den Einzelnen, ihr Potenzial auszuschöpfen, und bieten gleichzeitig Anleitung und Unterstützung

Konflikt-Navigator

Der OKR-Master adressiert Konflikte & Hindernisse, damit das Team ungestört und mit hoher Energie an den eigenen Zielen arbeiten kann. Zudem schützt es das Team vor störenden Einflüssen von außen.

Verbinder:in

Einerseits ist eine der Verantwortlichkeiten der OKR-Master das Alignment (Ausrichtung) der Teams untereinander herzustellen und andererseits wird an vielen Stellen Kommunikationsarbeit benötigt – beispielsweise zwischen dem Führungskreis und den Teams.

Organisations-entwicklungs-beobachter:in

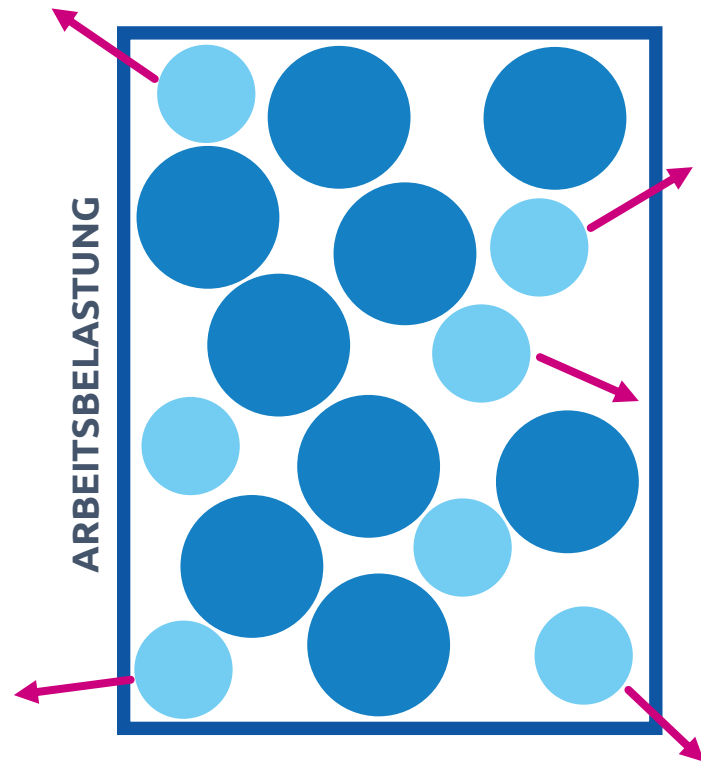
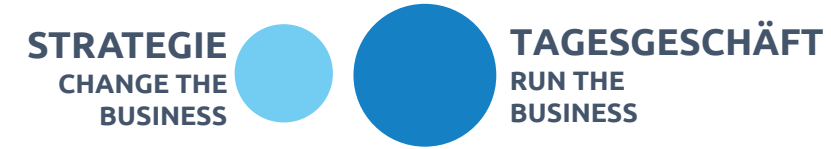
Die OKR-Master sind oft diejenigen, die früh ein Gefühl für die anstehenden hilfreichen Änderungen an der Struktur, in der OKR-Teams agieren, entwickeln. Auch wenn sie diese meist nicht selbst ändern können, so kann ihre Beobachtung hilfreich sein, um die Änderungen zu adressieren.



**Kein
Tagesgeschäft
im OKR**

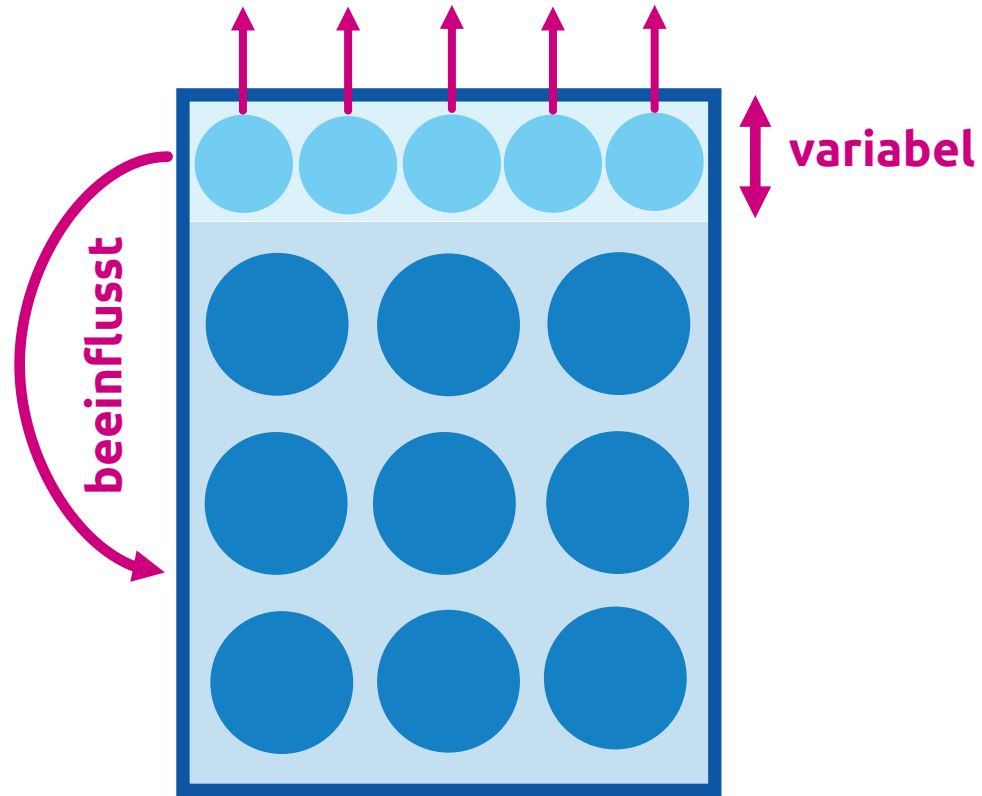
OKR im Detail

Strategie vs. Tagesgeschäft



ohne OKR

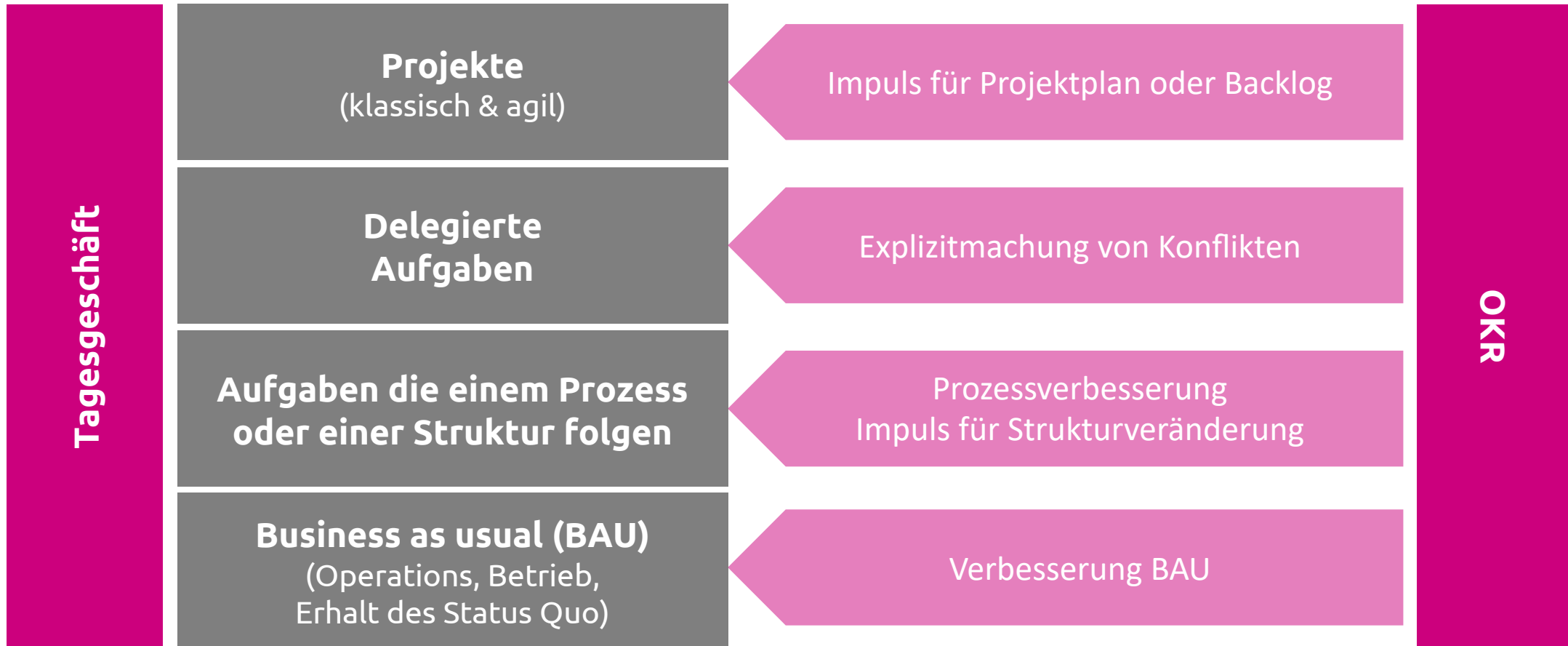
„Schutzraum OKR“
(Fokussiert, Visionsorientiert)



mit OKR

- Tagesgeschäft („Run the Business“) darf niemals ins OKR integriert werden, sonst droht der Verlust von Fokus, Wirksamkeit und Zielgerichtetheit
- OKR enthält nur strategische komplexe Ziele („Change the Business“)
- Strategische Ziele können im späteren Verlauf zu Tagesgeschäft werden und verschwinden dann aus dem OKR
- Das Tagesgeschäft kann durch OKR verändert werden (z.B. Automatisierung manueller Tätigkeiten)
- Jedes Team hat für jeden Zyklus einen variablen Arbeitsaufwand für ihre OKR (selten sogar 0)

Was ist „Tagesgeschäft“ im Kontext OKR?





**OKR ist ein
Team-Sport**

OKR ist Team-Sport

Hohe Dynamik / VUKA ► komplexes, adaptives Steuersystem ► TEAM

Hohe Diversität / Crossfunctional / E2E

Offenheit nach außen, um im Fluss zu bleiben

Starke Vernetzung nach innen
(connectedness)

Gegenseitige Wechselwirkung im Team
(interdependencies)

Anpassungsfähigkeit (adaptiveness)

Ausbildung interner Modelle (Musterbildung und Mustererkennung, Lernendes Team)



**OKR ist ein
Narrativ**

OKR Lounge @xamplo

OKR Narrativ

optional

<p>Vision</p> <p>die.agilen unterstützen und begleiten Menschen auf ihrem Weg zu neuen Formen für Arbeit und Wirtschaft und eine - für alle erfüllende und erfolgreiche - Arbeitswelt, in der auf Augenhöhe und mit Wertschätzung agiert wird.</p> <p>Unsere Leidenschaft gilt der ganzheitlichen Agilität und im Speziellen OKR (Objectives & Key Results).</p>	<p>Moals</p> <p>Der OKR Master ist zum wichtigsten Begleiter in der digitalen Transformation geworden. Die Rolle und unsere Energie breitet sich immer weiter aus, weil wir als Leuchtturm wahrgenommen werden.</p>	<p>Company Objective</p> <p>Die OKR Master Community wurde gestärkt</p> <p>Key-Results</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir haben mindestens 400 weitere OKR Master ausgebildet ▪ Wir haben 200 soziale Interaktionen erhalten ▪ Alle neuen Kunden kennen unser Agile Maturity Level (AML) 	<p>Team „Backoffice“ Objective 1</p> <p>Die OKR Master haben jeglichen Support erhalten</p> <p>Key-Results</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die OKR Coaching Card ist einsatzfähig und wurde mindestens 20x verwendet ▪ Mindestens 10 OKR Master verwenden das Material aus dem neuen OKR Workbook für ihre Arbeit 	<p>Team „Trainer“ Objective 2</p> <p>Unser Video Training begeistert die Kund:innen</p> <p>Key-Results</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Videotrainings (DE/EN) wurden mindestens 2000h angesehen ▪ Das Videotraining wurde mindestens 10x von 3 anderen Anbietern (als Coachy) gekauft ▪ Das neue Kapitel „AML“ wurde >200h angesehen
<p>unendlich</p>	<p>1 Jahr</p>	<p>3 Monate</p>	<p>3 Monate</p>	

Rahmenbedingungen & Orientierung: KPI, Health Metriken, ...

Nächste Schritte

OKR

OKR Lounge @xamplo

Nächste Schritte



OKR Videotraining

Das Wissen & die Erfahrung aus 9 Jahren OKR Beratung und über 4000 OKR Master Ausbildungen in einem Kurs!

Ihr wollt OKR intensiv kennenlernen? Oder OKR bei Euch im Unternehmen einführen? Dann ist dieser OKR Online Kurs genau das richtige für Euch. Mit 3,5h Laufzeit, 14 Kapiteln, 37 Lektionen sowie vielen Vorlagen und Dokumenten zu Download ist dieser Kurs weltweit der umfangreichste rund um das Thema Objectives & Key Results (OKR).

Ihr könnt Euch alle Kapitelübersichtsvideos, sowie das Video "VUKA" im Kapitel "Moderne Wirtschaft" kostenfrei ansehen, um einen Eindruck vom Videotraining zu erhalten und den Kurs dann bei unserem sicheren Payment-Partner Digistore24 bequem erwerben (alle Zahlungsarten, Firmen & Privatpersonen, inkl. Steuerrechnung):

[>>> OKR Videotraining bestellen <<<](#)

<https://die-agilen.coachy.net/okr-videotraining/>

Kontakt

die.agilen

OKR around the world

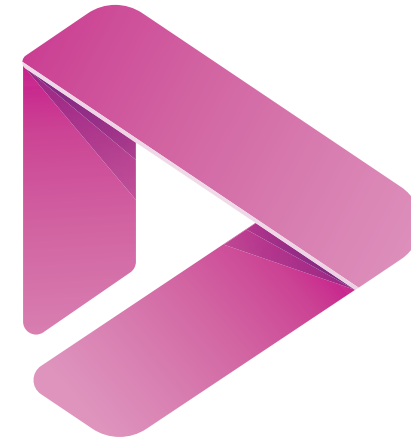
Kontakt die.agilen

Patrick Lobacher

die.agilen GmbH
Mainburger Str. 25
81369 München

+49 89 244 179 66

patrick.lobacher@die-agilen.de
www.die-agilen.de



die.agilen