Tools4AgileTeams

Focus on the few important things – Erfolgreiche Leader mit OKR

03.12.2020

Eine Veranstaltung von

BearingPoint®

Über uns

Ricco und Andy

Ricco Nourzad

Agile & OKR Coach
@ BearingPoint

Andreas Mitter

Agile & OKR Coach
@ BearingPoint

Ricco Nourzad
ricco.nourzad@bearingpoint.com

Andreas Mitter
andreas.mitter@bearingpoint.com

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

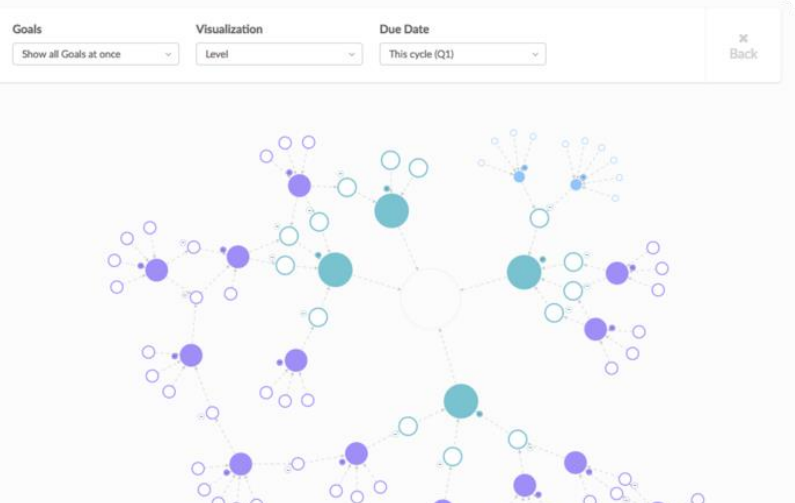
Wir helfen Teams, schneller von strategischen Zielen zu Ergebnissen zu kommen

Workpath & BearingPoint Service Portfolio

Software Suite

für eine effective Strategie Umsetzung mit OKRs

burda · SCOUT 24 · T · IKEA · HolidayCheck · METRO · SAP



OKR Enablement

für Teams, Führungskräfte und Organisationen

SOFTWARE TOOLS
Hochmoderne Software-Suite

PROCESS DESIGN & ROLLOUT CONSULTING
Rollout Planung und Coaching

BearingPoint

CONTENT HUB
Hilfreiche Leidfäden, Handbücher und Vorlagen

BearingPoint

TRAININGS & CERTIFICATIONS
Zertifizieren Sie Kollegen als Coaches und OKR Trainer

OKR STRATEGY & CORPORATE GOVERNANCE
Etablierung von OKR als strategisches Werkzeug im Unternehmen

BearingPoint

FORUMS AND EVENTS
Lernen Sie von führenden Praktikern und Experten

BearingPoint

E-LEARNING
Befähigen Sie Ihre Teams mit E-Learnings

BearingPoint

Agenda

Das erwartet euch in den nächsten 40 Minuten

Einführung | Willkommen & Set Up

Der OKR Zyklus | Übersicht der OKR Events und Stages

Definieren von Leadership OKRs | Verantwortlichkeiten

Leadership Rolle vor und im OKR Zyklus | Verantwortlichkeiten

Outro | Zusammenfassung & offene Fragen

Workshop Ziele

Eine klares Verständnis davon wie **OKRs die Steuerung einer Organisation** und ihren Erfolg unterstützen

Die Events innerhalb und vor einem **OKR Zyklus** die zur erfolgreichen Umsetzung von OKRs notwendig sind

Die **Verantwortlichen des Leaderships** innerhalb des OKR Zyklus

Know-How wie das Leadership durch OKR **Retrospektiven und Reviews** und der damit verbundenen Feedback-Schleife profitieren kann

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

DER OKR ZYKLUS

Übersicht der OKR Events und Stages

© BearingPoint GmbH, 2020

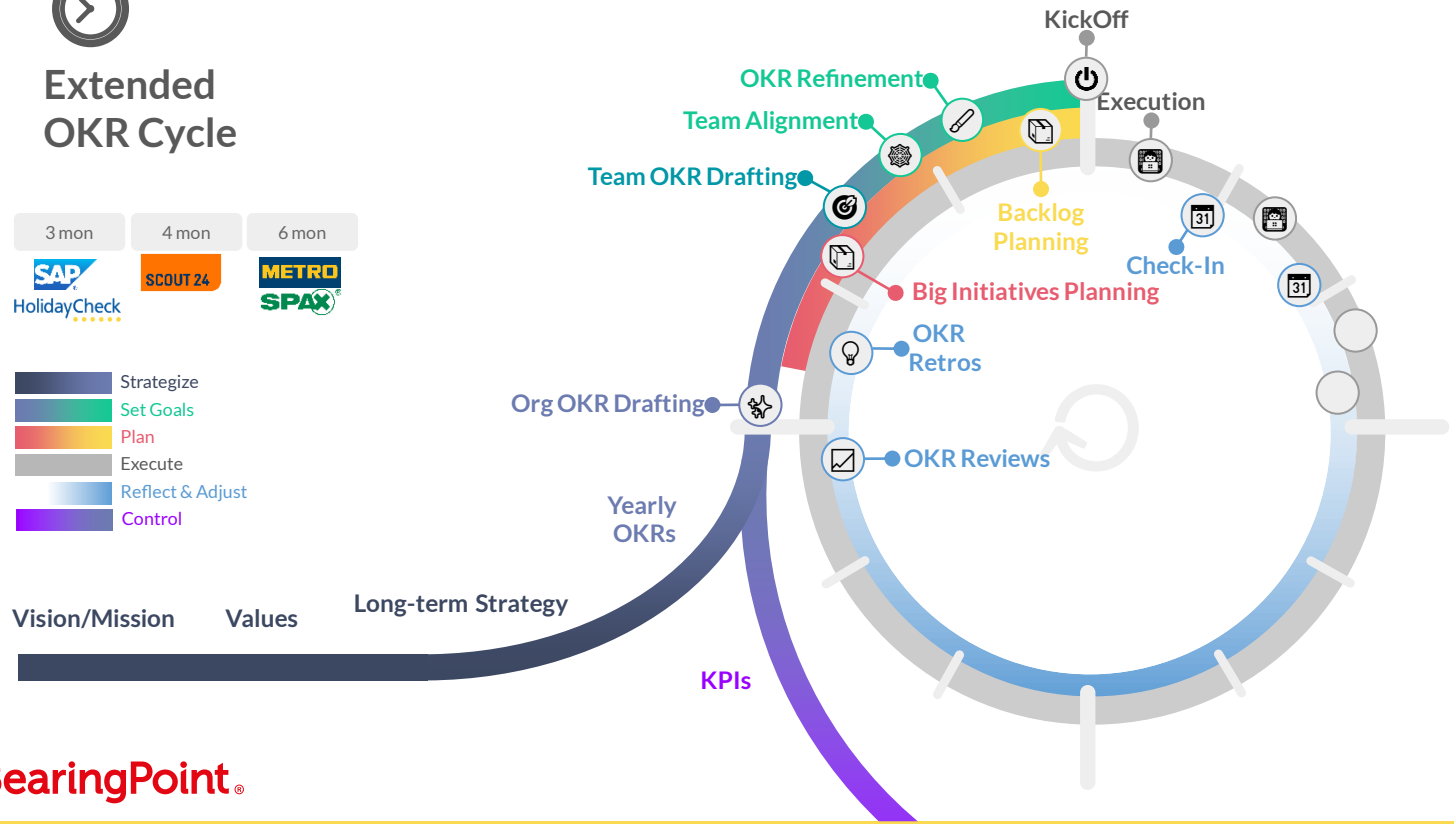
Der OKR Zyklus

Alles auf einen Blick

Extended OKR Cycle

3 mon	4 mon	6 mon
SAP HolidayCheck	SCOUT 24	METRO SPAX

- Strategize
- Set Goals
- Plan
- Execute
- Reflect & Adjust
- Control



BearingPoint

© BearingPoint GmbH, 2020

Strategie Zyklus

Der Workpath Zielzyklus folgt einem vierteljährlichen Rhythmus

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

DEFINIEREN VON LEADERSHIP OKRS

Rolle der Führungskraft im Strategie-Prozess

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

Strategie Zyklus

Der OKR Zielzyklus folgt einem vierteljährlichen Rhythmus

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

OKRs und strategische Artefakte

Von der langfristigen Strategie zur kurzfristigen Taktik

Nordsterne der Unternehmen

- Purpose
- Mission
- Vision
- Werte
- Strategie
- ...

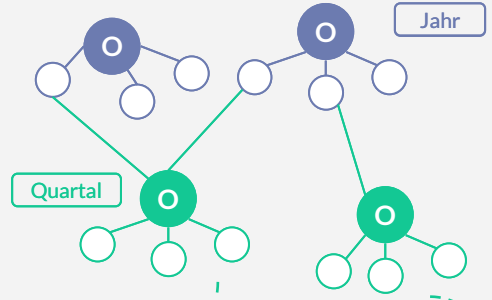
Unternehmensziele

- Mittelfristige Unternehmensziele
- Jährliche Unternehmensziele
- Vierteljährliche Unternehmensziele

Ort der Wertschöpfung

- Technologie
- Personen
- Kunden
- Team Mission
- Wettbewerber
- ...

Objectives & Key Results (OKRs)

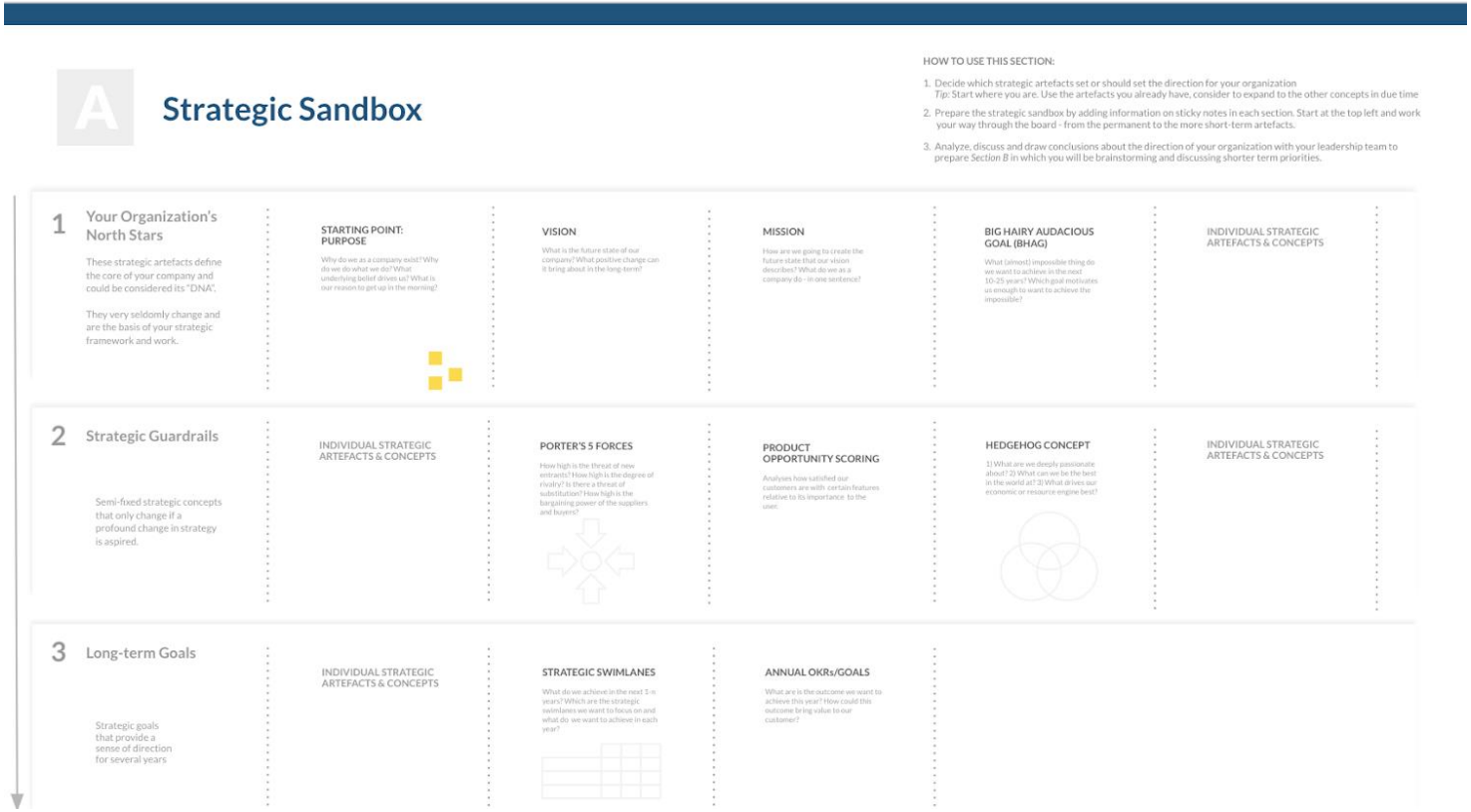


BearingPoint

© BearingPoint GmbH, 2020

Die “Strategic Sandbox” hilft dem Leadership beim Schreiben von Organisations-OKR

Strukturierung und Analyse der strategischen Artefakte



© BearingPoint GmbH, 2020

Beispiel: Zielsetzungsworkshop - OKR Drafting auf Führunsebene

Vorgehen zur OKR-Zielsetzung

1. **Sammeln der Prioritäten** für den nächsten Zyklus entlang der relevanten Dimensionen (z.B. (Externer) Kunde, Mensch & Kultur, Unternehmensfinanzen, oder andere)
2. **Gruppieren** und identifizieren von Mustern
3. **Definition von Überschriften** für jeden Cluster und anschließende Priorisierung
4. Diskussion und **Unterscheidung zwischen Output und Outcome** in jedem Cluster
5. Verwandeln von Headlines in **Objectives** und definieren von **Key Results**

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

1 Das Sammeln der Prioritäten steht in der Vorbereitung im Mittelpunkt

Die Einteilung in relevante Kategorien und Gruppierung bringt einen ersten Fokus

- **Individuelles Brainstorming** über die strategischen Prioritäten im kommenden OKR Zyklus (z.B. für die kommenden 3 Monate)
- **Gruppieren der Prioritäten** in die unterschiedlichen vorgegebenen Kategorien (z.B. (Externe) Kunden, Unternehmen (Shareholder) und Mitarbeiter)
- Moderator: Zu Begin des OKR Drafting Workshops werden diese **Prioritäten in den vordefinierten Spalten platziert**

Kunden	Unternehmen (Shareholder)	Mitarbeiter

© BearingPoint GmbH, 2020

2

Gruppieren und identifizieren von Mustern

Bildung von Gruppen

Während der Vorstellung der einzelnen Prioritäten gruppieren die Teilnehmer bzw. der Moderator **ähnliche Prioritäten zueinander**

3

Definition von Überschriften für die einzelnen Gruppen

Bildung von Themenblöcken mittels Überschriften

Zunächst legen die Teilnehmer zu den gefundenen Gruppierungen **Überschriften fest**, um im Anschluss diese mittels einer Priorisierungsmethodik (z.B. Dot-Voting) zu **priorisieren**

© BearingPoint GmbH, 2020

4

Der Unterschied zwischen der Output- und Outcome-getriebenen Denkweise

Abgeschloßene Projekte sind nicht gleichbedeutend mit erreichtem Wert

Der Output sagt dir was du gemacht hast, nicht welchen Effekt es hatte…

Ich habe für mein Mathematik Examen gelernt
→ Gut genug um das Examen zu bestehen?

Ich verbringe mehr Zeit mit meiner Oma
→ Was macht ihr denn gemeinsam? Blickst du die ganze Zeit auf dein Handy?

Unser Kernprodukt wurde relaunched
→ Aber ist es jetzt erfolgreicher? Hatte der Relaunch irgendeinen (speziellen) Effekt?

Der Outcome sagt dir welchen Wert du geschaffen hast und welchen Effekt deine Aktionen/Projekte hatten…

Ich habe mein Mathematik Examen bestanden als Klassenbester mit der besten Benotung

Meine Oma fühlt sich mehr wertgeschätzt seitdem sie mir Kochen beibringt, wenn wir Zeit gemeinsam verbringen.

Die Kundeninteraktion mit unserem Produkt ist viel höher seit unserem Relaunch und führt so auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit

© BearingPoint GmbH, 2020

5

Gute Objectives

Faktenblatt zum Definieren qualitativer Objectives

OKR

Beschreibung eines wünschenswerten Zustands in der Zukunft

Qualitativ (nicht messbar)

Klarer Fokus auf (internen und externen) Kunden- und Geschäftswert

Maximal 5 Objectives pro Unternehmenseinheit

Übergeordnete und geschlossene Arbeitspakete

Abgeleitet aus Strategie, langfristigen Zielen und Teambedürfnissen

Balance: inspirierend, ehrgeizig und realisierbar

60% Bottom-Up (operativ) und 40% Top-Down (strategisch)

Realisierbar in einem Zyklus

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

5

Transition des Outcomes zu gut formulierten OKRs

OKR Baukasten: Details

1. Wer ist der primäre "**Kunde bzw. Begünstigte**" des Wertes, welcher kreiert wird?
2. Wie können wir den **angestrebten Zielzustand** am Zyklusende qualitativ am besten beschreiben?
3. Was ist der **Wert**, welchen wir für Kunden generieren möchten innerhalb dieses Zyklus?

OKR-Baukasten für Objectives – Fokus KUNDE und KUNDENNUTZEN

(1) **Wer** ist der **Kunde**?
(„Kunde" im weiteren Sinne auch: „Stakeholder", „Nutzer" oder „Mitarbeiter") →

(2) **Was** soll **erreicht** werden?
(Wohin wollen wir uns entwickeln? Sollzustand?) →

(3) Welchen **Nutzen/Vorteil** hat der Kunde?
(Warum machen wir das? Was hat der Kunde davon?) →

<WAS?> <für WEN?> <mit welchem NUTZEN >

Kombiniere (2) + (1) + (3) in einem Satz, z.B.:
<Zustand, der erreicht werden soll> um <Kunden> folgenden <Nutzen/Vorteil> zu bieten

Dein Objective: _____

BearingPoint

© BearingPoint GmbH, 2020

5

Effektive Key Results

Faktenblatt zum Definieren qualitativer Key Results

OKR

Resultate:
Keine Meilensteine oder Aufgaben

Quantitativ und messbar

Leitkennzahlen die beeinflusst werden können

Maximal 5 Key Results pro Objective

Zeitlich begrenzt

Sehr spezifisch (vermeiden von unpräzisen Wörtern wie "implementieren")

Beschreiben wie die Objectives erreicht werden sollen

Ambitioniert und umsetzbar

Akzeptiert von Stakeholdern

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

LEADERSHIP ROLLE VOR OKR KICK-OFF

Verantwortlichkeiten

© BearingPoint GmbH, 2020

Strategischer Zyklus

Implementierung und Etablierung von OKRs

Ankündigung der Org Prioritäten

-3W

Zielsetzungsworkshops

Alignment Workshop

-2W

Verfeinern von OKRs

KICK OFF

Wöchentliche Check-Ins

+1W

Retrospective

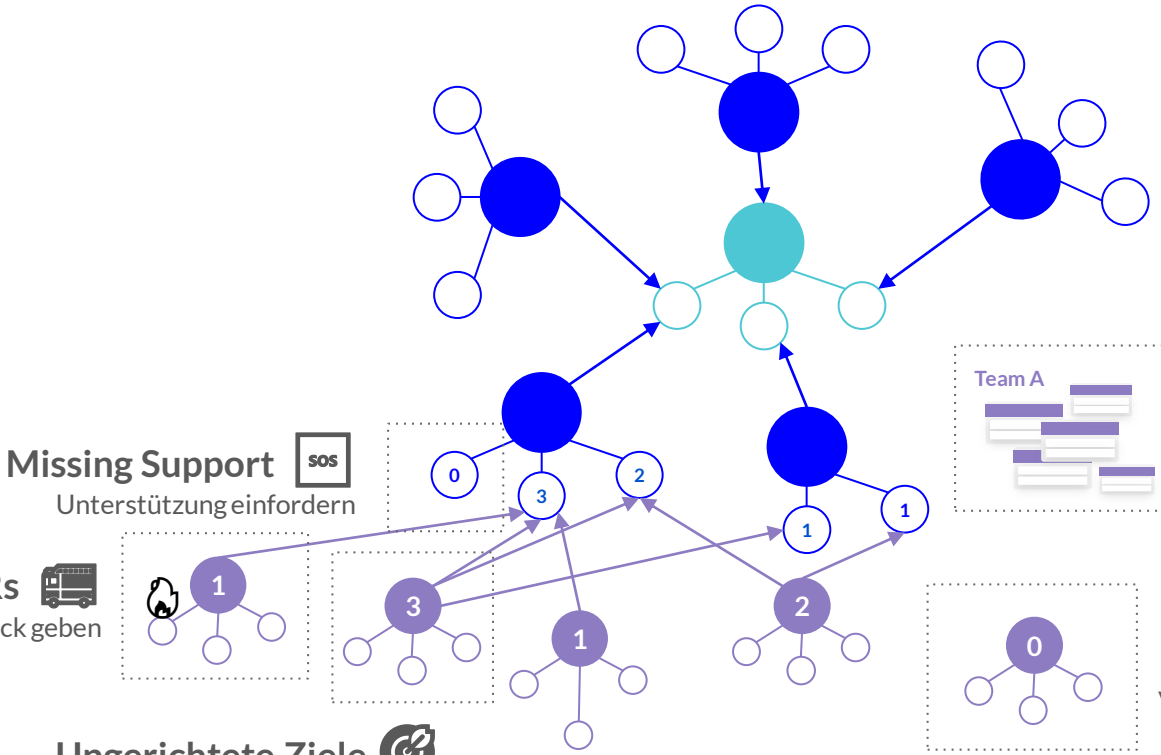
+10W

Review

© BearingPoint GmbH, 2020

Team Alignment

Unterstützende Ziele optimieren, Teams unterstützen



Missing Support
Unterstützung einfordern

Schlechte OKRs
offen Feedback geben

Ungerichtete Ziele
zur Schärfung der Ziele ermutigen

Unfocused Teams
Fokus auf weniger Ziele pitchen

Inseln
vertikales Alignment einfordern

© BearingPoint GmbH, 2020

Team Alignment

Was ist die Rolle des Leaders?

Feedback geben

Teams zu eigener Lösung motivieren

- **Fokus auf Outcome** einfordern
- **Lead Metriken** durchsetzen
- **Groben Initiativen Plan** sichten und **Risiken / Synergien** debattieren

...

Sanfter Push

Support / Priorisierung einfordern

- Teams zu **Zielgerichtetheit** bewegen
- **Support einfordern** für strategische und Department OKRs
- **Ultima Ratio:** Initiativen oder ganze Ziele de-priorisieren bei Konflikten

...

Vor- & Nachbereitung

ist der Schlüssel zum Erfolg

- **Vorgespräche** führen mit Team Leads für reibungsloses Alignment
- Bei **department-übergreifenden Alignment** Bedürfnis relevante Team Leads vernetzen

...

© BearingPoint GmbH, 2020

LEADERSHIP ROLLE IM OKR ZYKLUS

Verantwortlichkeiten

© BearingPoint GmbH, 2020

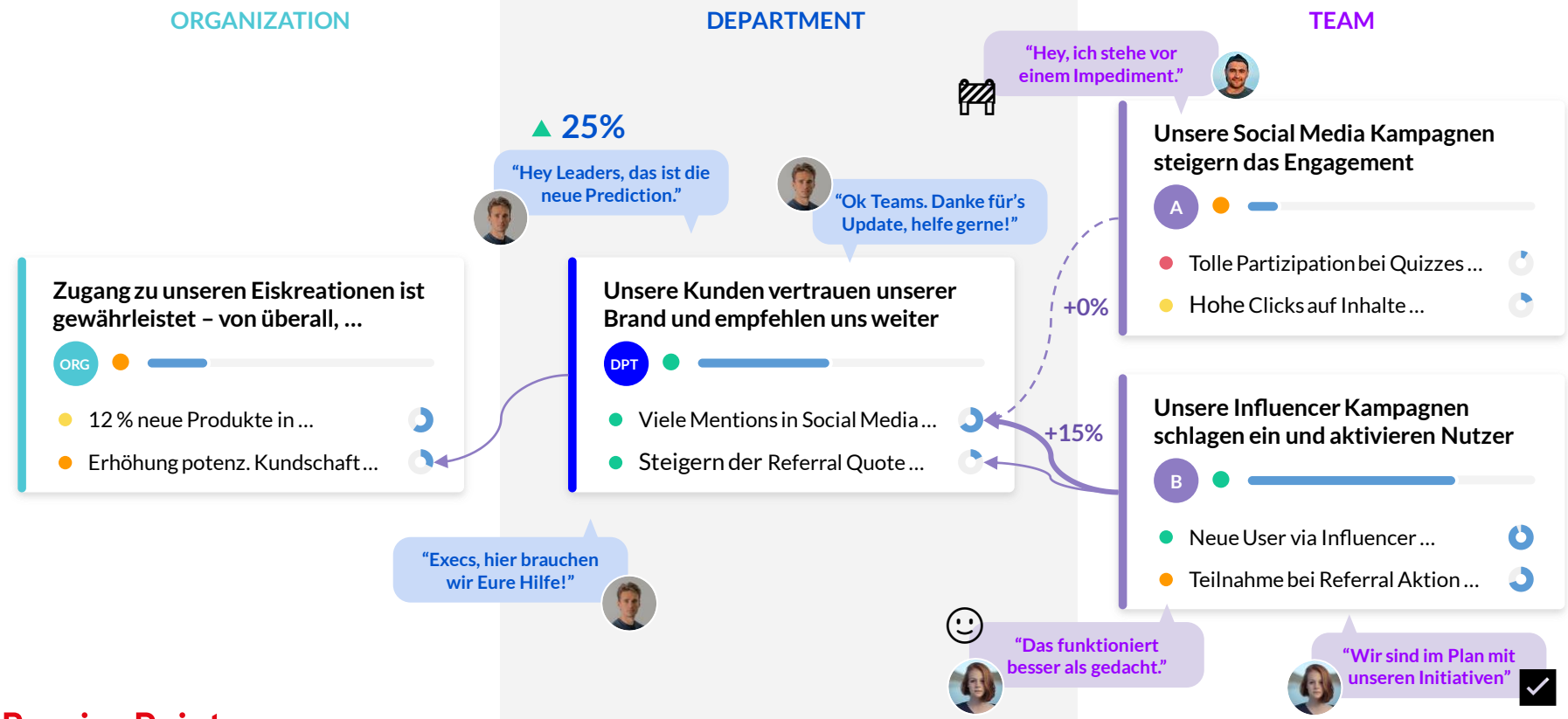
Strategischer Zyklus

Implementierung und Etablierung von OKRs

© BearingPoint GmbH, 2020

OKR Check-Ins

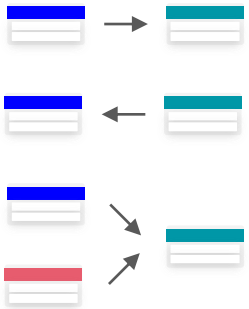
Strategie Updates und Hindernisse



© BearingPoint GmbH, 2020

Während des Zykluses
Was ist die Rolle des Leaders?

Updates
für abhängige Teams & Leader



Update geben

Update einfordern

Inhaltlich abstimmen

Analysieren
und strategische Schlüsse ziehen

+75%
-25%
Wahrsch. Zielerreichung predicten und horizontal / vertikal reporten

Teams mit **strategischer Erfahrung** unterstützen

Ursachenanalysen für (Miss)erfolg durchführen und gegensteuern

...

Impediments
aus dem Weg räumen

Ressourcen im Zyklus optimieren um Zielerreichung zu gewährleisten

Impediments qua eigener Macht, Budget und Netzwerk lösen

Arbeitsmodus der Teams immer effektiver und effizienter gestalten (da wo sinnvoll)

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

RETROSPECTIVE & REVIEW

Synergien für das Leadership

© BearingPoint GmbH, 2020

Strategischer Zyklus

Implementierung und Etablierung von OKRs

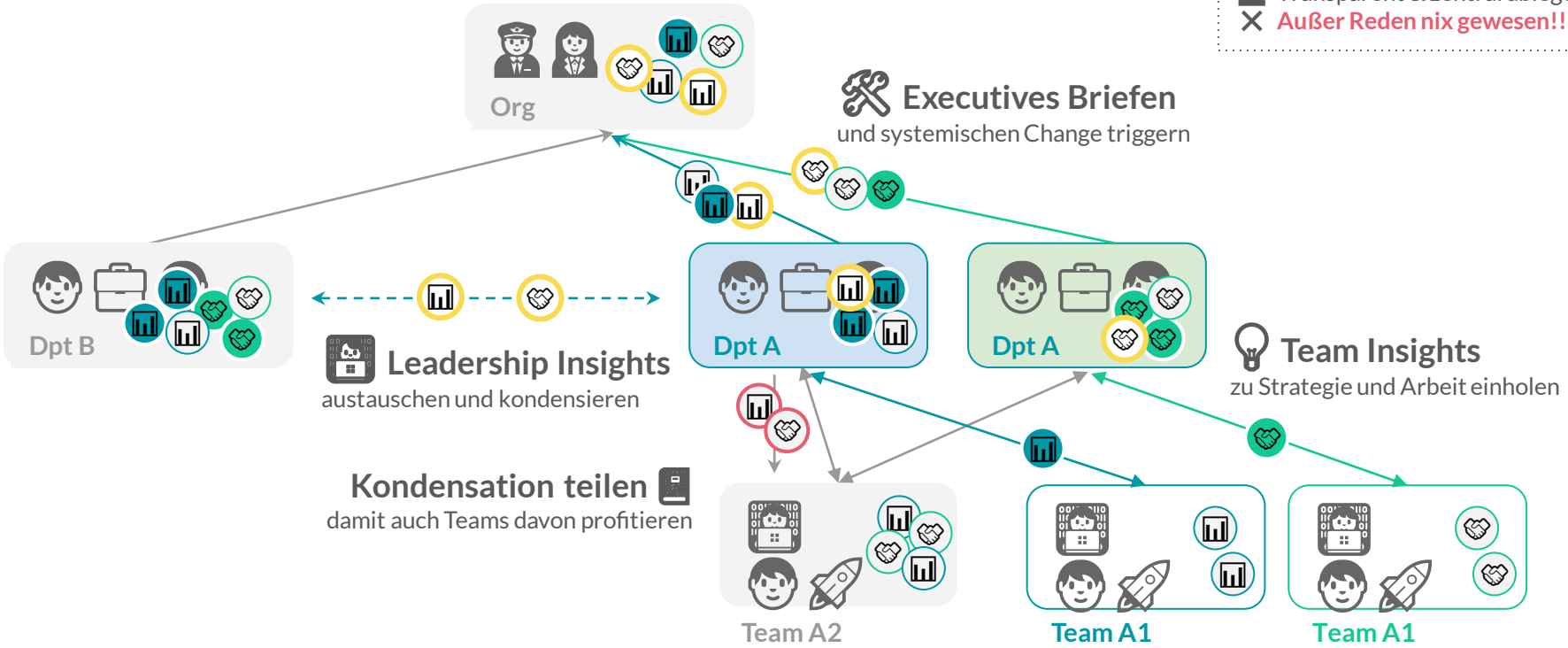
BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

Skalierte Retro & Review Logik

Der Leader muss selbst analysieren, Insights einsammeln, kondensieren und briefen

- ✓ Actions ableiten!!!
- ✓ Strategie beeinflussen
- ✓ Change zum Teil übernehmen
- ✓ Aktiv an Meetings teilnehmen
- ✓ Transparent & zentral ablegen
- ✗ Außer Reden nix gewesen!!!



BearingPoint

© BearingPoint GmbH, 2020

Reviews & Retrospektiven
Was ist die Rolle des Leaders?

Kondensieren von
Learnings aus abhängigen Teams

- Teams und Leadership zur **Retro & Review Durchführung motivieren**
- **Learnings zentral einsammeln**, diskutieren und bündeln
- **Kondensierte Learnings** in die Organisation zurückspielen
- ...

Reflektieren
der eigenen Leadership Arbeit

- Wie kann Leader mit anderen Leadern oder den Teams **besser kooperieren**?
- Wie kann der Leader besser bei der **OKR Transformation** unterstützen?
- **Optimierung** der eigenen OKR Qualität und Steuerung
- ...

Ableitung
von Next Steps zur Verbesserung

- **Strategische OKRs** für den nächsten Zyklus ableiten
- **Change OKRs und Improvement Backlog füllen** und WWW definieren
- Initiativensteuerung und Resourcen-allokation durch neue Learnings beeinflussen lassen
- ...

© BearingPoint GmbH, 2020

OKR Team Retrospective

Verschiedene Formate

Voraussetzungen Teammitglieder haben sich vorab Gedanken gemacht

Agenda Points	Building Blocks
Inspection 60 min	Goal Quality Checker; Learn from the Best; Cycle Flow Bottlenecks; Output vs Outcome Graphs; Mutual Retro; ...
Maturity 45 min	Level of Team Autonomy; OKR Maturity Rating; Pre-Mortem; ...
Change 45 min	Change OKRs; Improvement Backlog; ...

BearingPoint®

© BearingPoint GmbH, 2020

OKR Team Review
Verschiedene Formate

Voraussetzung Ziele sind von den Teammitgliedern upgedatet worden | Checkins haben stattgefunden

Agenda Points	Building Blocks
OKR Review 120 min	Team Strategy Execution Grading KR Performance-Learnings Mapping Time Travel Method Lean Initiative Identification 5 X Why? ...
Network PoV 45 min	Goal Alignment OKR Review OKR Performance on Similar Topics Collaboration Identification
Next Cycle Prep 45 min	Strategic (De-)Priority Mapping Escalation Preparation

© BearingPoint GmbH, 2020

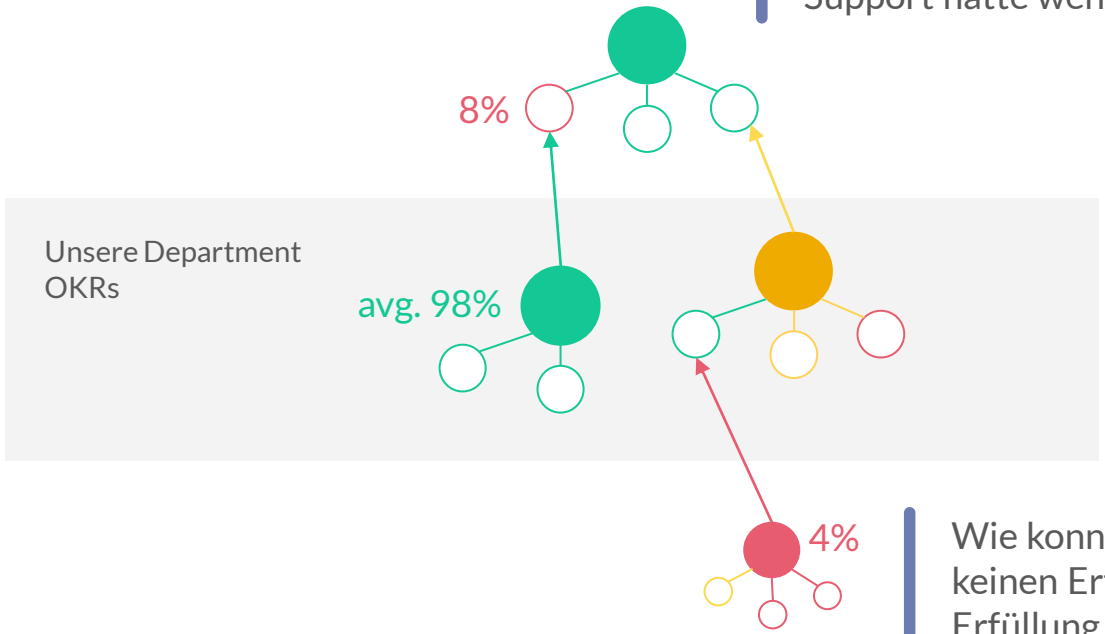
Tool Übersicht (1 | 3)

Review – Netzwerk Perspektive

Method

Goal Alignment OKR Review

Wie konnten wir unser Ziel erreichen, aber unser Support hatte wenig Einfluss auf das Org OKR?



Wie konnte das einzige Supporting Team keinen Erfolg haben? Wer ist dann für die Erfüllung des KRs zuständig gewesen?

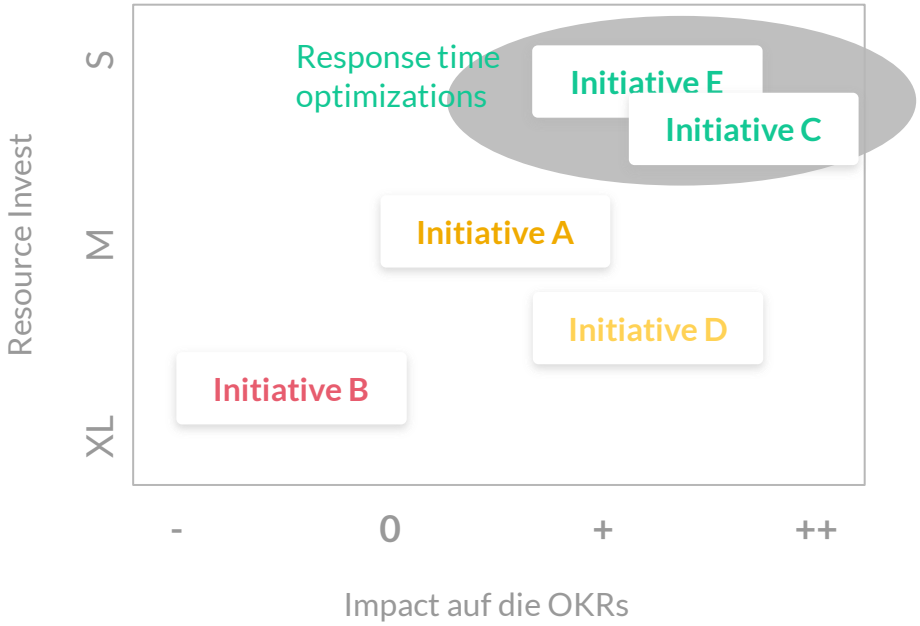
© BearingPoint GmbH, 2020

Tool Übersicht (2 | 3)

Review – beste Initiativen identifizieren

Method

Lean Initiative Identification



Welche Initiativen haben am meisten Wert geliefert, bei geringem Aufwand?

Sehen wir Gemeinsamkeiten, wenn wir schlecht oder gut performende Initiativen betrachten ?

© BearingPoint GmbH, 2020

Tool Übersicht (3 | 3)

Retrospective – Inspection des Zyklus

Method

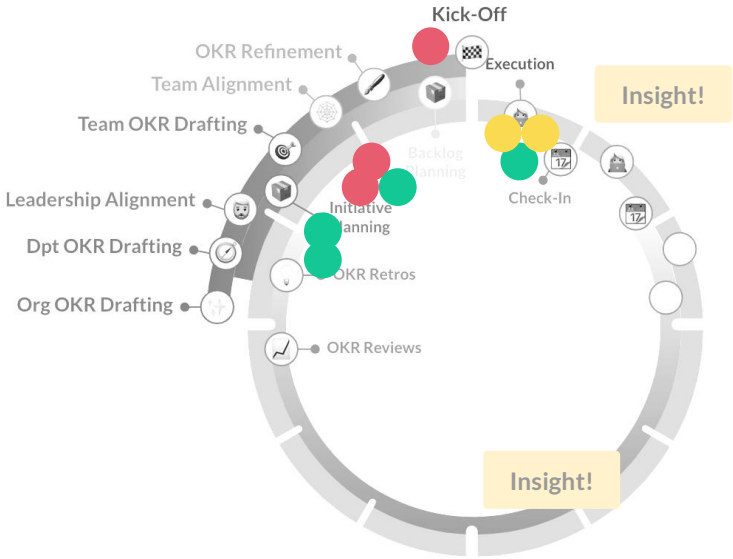
Cycle Flow Bottlenecks

Wo hatten wir die meisten Challenges?
Wo sind wir bereits gut?

Wenn es abweichende Meinungen gibt, lasst diese diskutieren

Fügt auch qualitative Learnings hinzu, nicht nur Dot Voting

Insight!



BearingPoint

© BearingPoint GmbH, 2020

OUTRO und Q&A

Zusammenfassung & offene Fragen

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT

© BearingPoint GmbH, 2020

Take the next step on your own path into the future of leadership and organization.

Andreas Mitter
Partner, Head of Agile Advisory

https://www.linkedin.com/in/andreas-mitter/

andreas.mitter@bearingpoint.com
www.bearingpoint.com

Ricco Nourzad
Senior Agile & OKR Coach

https://www.linkedin.com/in/ricconourzad/

ricco.nourzad@bearingpoint.com
www.bearingpoint.com

Together with you we establish the future of agile organizations and leadership

BearingPoint®