

Führung im Wandel

Petra Motte

&

Leonhard Limburg

- Begrüßung und Kurzvorstellung – wie werden wir arbeiten

Unsere Themen

- Kurzvorstellung 3
- Anforderungen an erfolgreiche Führung 5
- Agile Führung 10
- Ihre Erfahrungen – Austausch & Diskussion 14
- Objective Key Results (OKRs) 15
- OKR Beispiele 20
- OKR Erfahrungsberichte 27
- OKR Infrastruktur 36

Petra Motte

- Inhaberin der Beratungsorganisation MOVASIS
Interkulturelles Training, Changemanagement,
Mediation & Coaching
- Betriebswirtin, Berufspädagogin, Arbeitssoziologin,
Interkulturelle Trainerin, Changemanagerin, Coach, zertifizierte
Mediatorin (BM)
- Mehr als 10 Jahre Arbeitserfahrung in Südostasien
- Lehrtätigkeit an der DHBW Stuttgart
- Kernkompetenzen: Individuelle Changeprozesse, kreative
Präsentationen und Moderationen, Lernprozesse für große
Gruppen, komplexe Konfliktsituationen, persönliches
vertrauliches Coaching


Leonhard Limburg

- Geschäftsführer der QUi Gesellschaft für Qualität und Innovation mbH, Rösrath – Unternehmenserfolg durch Lernprozesse
- Groß- u. Außenhandelskaufmann, Diplom Volkswirt, zertifizierter Coach, Zusatzausbildung Wirtschaftsinformatik
- Gestaltet in den Rollen Berater, Coach, Moderator, Trainer Lernprozesse in Unternehmen verschiedener Branchen und in der öffent. Verwaltung
- Lehrtätigkeit Hochschule
- Kernkompetenzen: Organisationsentwicklung, Change-Management, Projekt- & Prozessmanagement, KI (Künstliche Intelligenz), Gestaltung von Lernprozessen

Führung im Kontext der Digitalisierung, AI, ...

- „Alles ändert sich!“
Welche neuen Anforderungen muss Führung erfüllen?
- **Megatrends: 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er Jahren**
 - **Silver Society** (Erfahrung nutzen ...)
 - **Konnektivität** (noch enormes ungenutztes Potenzial)
 - **Urbanisierung** (urbane Raum als Produktionsstätte wieder deutlich interessanter)

Implizite Fähigkeiten im Fokus

- Megatrends: ...
 - **Individualisierung** (Kollabarationen & Kooperationen  statt „Ich“)
 - **Wissenskultur** Wissen ist fluide, implizite Fähigkeiten rücken in den Fokus:
 - agil sein,
 - auf Veränderungen und Überraschungen reagieren.
 - Ganzheitliches, systemisches Denken,
 - Kontextbildung und Beobachtung zweiter Ordnung werden zu Kernkompetenzen wie zutiefst
 - (zwischen-)menschliche Qualitäten.

Gerade für Führungskräfte **sind implizite Fähigkeiten enorm wichtig**, um mit der Organisation und den Mitarbeitenden zu kommunizieren.

Konsequenzen des Wandels

- die heutigen Rahmenbedingungen (Wandel, ...) der Unternehmen verlangen nach **neuen Systemen der Unternehmenssteuerung**
- **etablierte** Ziel- und Performance Management Systeme, inklusive der damit verbundenen Anreizmodelle, sind **nicht mehr wirksam**
- Ebenso müssen die (**Mitarbeiter**)**Führung** und existierenden Anreizsysteme überdacht werden
- **Neue Lernformen** müssen etabliert werden
- Mitarbeitende als „zentrale Elemente“ des Systems müssen sich „**weiter entwickeln**“

Sind Sie gut zu führen oder führen Sie lieber???

Ein guter

- Tanzpartner?
- Gesprächspartner
- Trainingspartner
- Maschinenführer
- Museumsbesucher
- ...

Führungsstile / -variationen

(Mitarbeiter / Personal)

- laterale
- situative
- transaktionale
- transformationale
- systemische
- agile
- ...

„Wie gut“ führen Sie sich **selbst**?

- „Bin ich fokussiert, gut organisiert, selbst-reflektiv, ...?“
- Kenne ich meine „blinden Flecken“ und mein mentales Modell?
- Hinterfrage ich mein Verhalten?
- Bin ich bereit mein Verhalten zu ändern?
- Hole ich mir Feedback? Wo bekomme ich ein „echtes“ Feedback?

Was ist Agilität?

- Agilität basiert auf den Grundideen des „Lean Production“
- Lean-Kernprinzipien fokussieren auf den Kunden-Nutzen; dabei sollen die Fähigkeiten der Mitarbeitenden genutzt und Verschwendung vermieden werden
- Agilität hat eine höhere Innovationsgeschwindigkeit
 - SCRUM: inkrementelle und iterative Entwicklung
 - Einbeziehung des Kunden
 - Schnelle Auslieferung
 - „Eigenverantwortliche“, motivierte & kompetente Teams

Der Weg zur agilen Organisation

- agile Transition = komplexer, langfristiger Prozess
- setzt methodisches Know-how sowie agile Prinzipien und Werte voraus
- von allen Mitarbeitenden getragen, respektiert und gelebt
- Bedingt veränderte Haltung im Führungsstil

Was ist agile Führung?

- **nicht** hierarchisch durch Macht und Kontrolle
Anweisung
- führen durch **Vorbild** (Servant Leadership)
- Infrastruktur & Rahmenbedingungen für eine agile Kultur zu schaffen.
- Führungskräfte verstehen sich eher als Coach

Stellt besondere Anforderungen an die Führungskräfte

- Eine Kernkompetenz: das eigenen Verhalten und Wirken **reflektieren** können
- Mitarbeitende **coachen** und **entwickeln**
- Verantwortung für **stetige Verbesserung**
- Gemeinsame **strategische Ausrichtung auf Vision**
- **Ziele** mit Führungskräften und der gesamten Organisation **ableiten**; kein „Silo-Denken“

Ihre Erfahrung ist gefragt -

Gehen Sie mit uns auf
die Reise ...



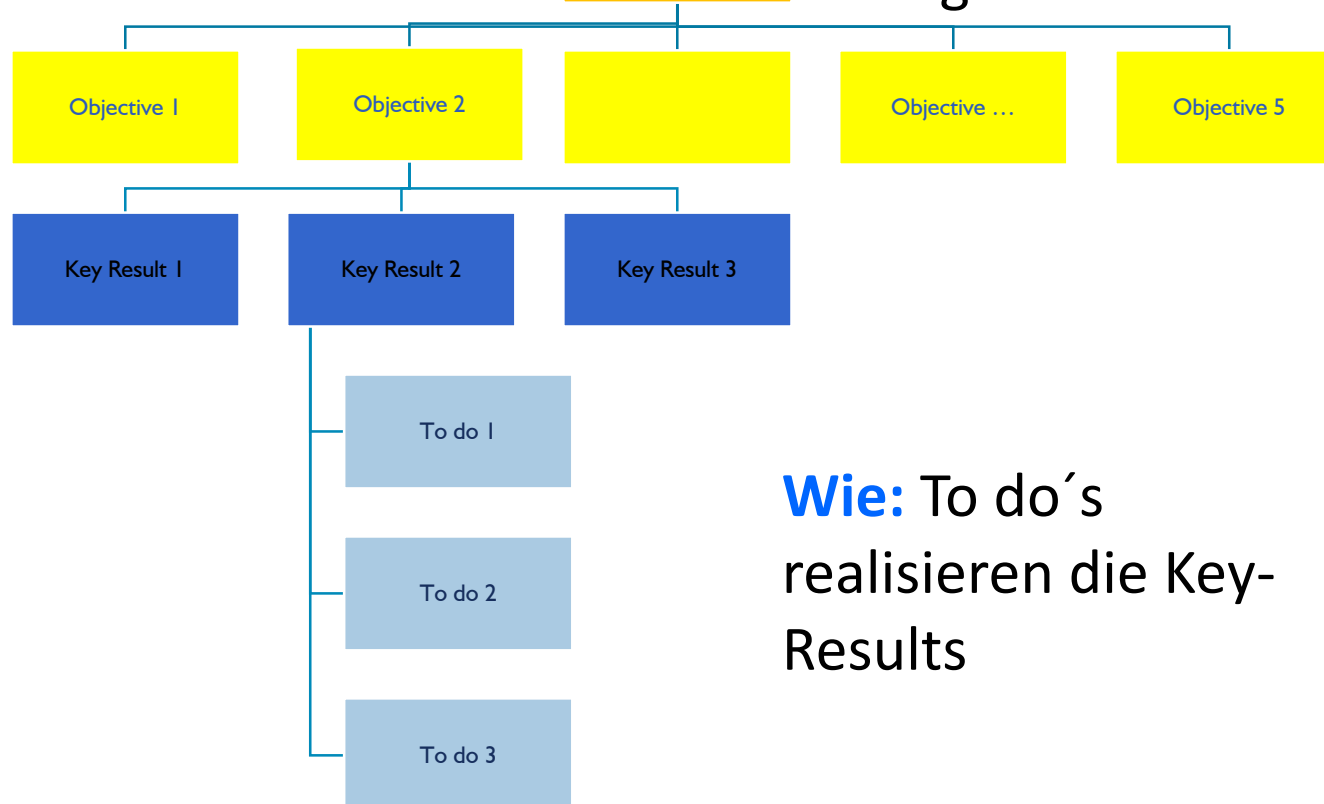
OKR – ein neues Managementmodell, Führungsinstrument?

- Agile Führung **nutzt** OKRs
- Objectives und Key Results (OKRs) sind das **Bindeglied** zwischen den Mitarbeitenden und der Gesamtstrategie des Unternehmens.
- Objectives sind Ziele
- Objectives werden **durch Key Results konkretisiert**

Visualisierung

Vision & Mission
(Unternehmensziele)

Wohin: Objectives werden abgeleitet von Vision & Mission



Wie: To do's realisieren die Key-Results

Eigenschaften der Ziele

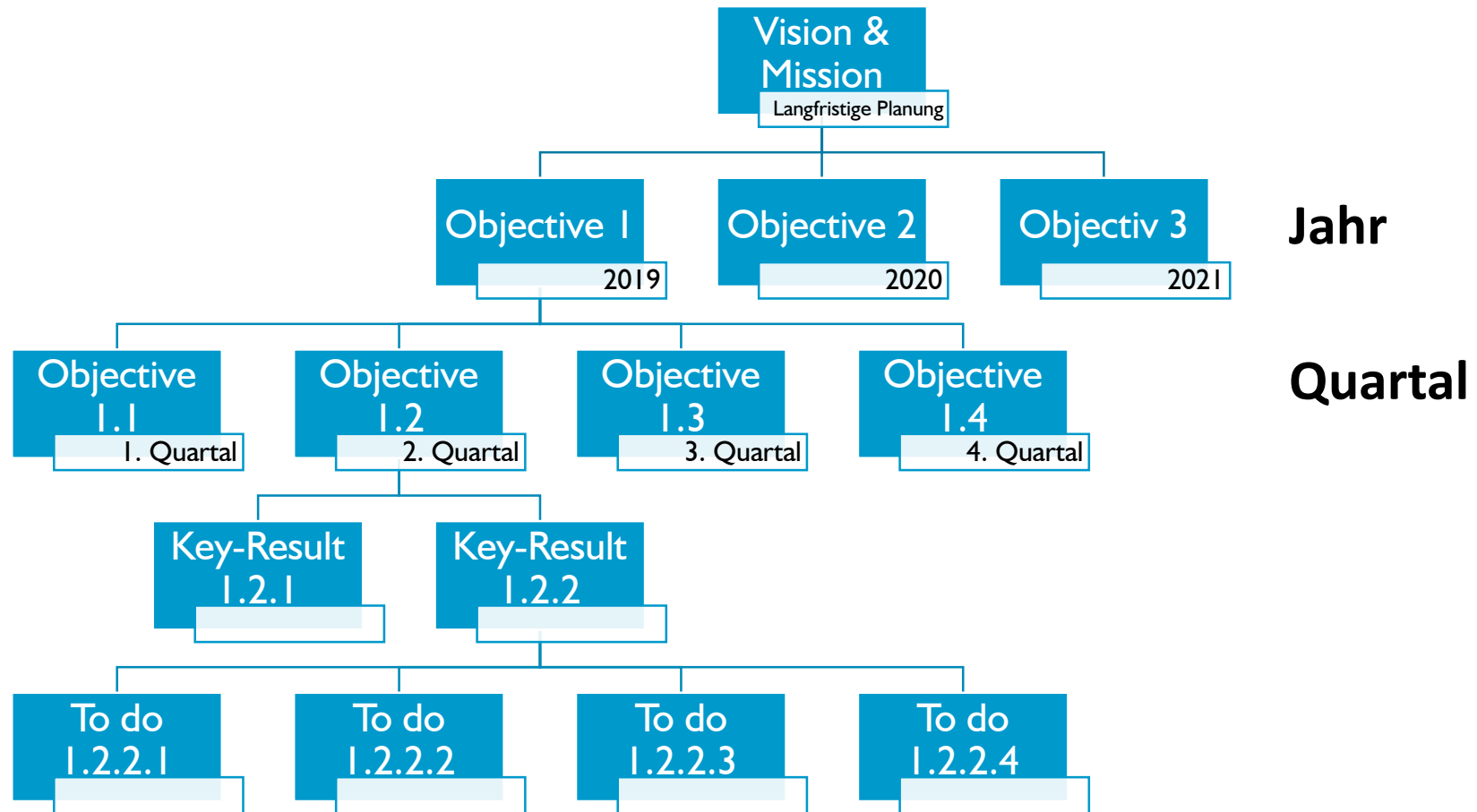
- **Direktional:** klarer Beitrag zu den Unternehmenszielen
- **Ehrgeizig:** herausfordernd & innovatives Denken fördern
- **Ausgerichtet:** Beitrag zur strategischen Umsetzung
- **Zeitgebunden:** Quartalsziele oder kürzerer Zeitraum zur Zielerreichung

Achtung: Ziele – keine Lösungen!

Key Results machen Ziele messbar & transparent

- Je Objective 2 bis 5 Key Results machen das Ziel messbar
- Sind alle Key Results realisiert, sollte das Objective erreicht sein
- Key Results Eigenschaften:
 - **Messbar**; basierend auf Fortschritt und so quantitativ wie möglich
 - keine Tätigkeit, sondern das angestrebte Ergebnis spezifizieren
- Bewertet werden die Key Results; die Objectives werden über den Durchschnitt der Key Results ermittelt
- Sollte **NIE** für die Bewertung von Mitarbeitenden benutzt werden!!!

„zeitliche Dimension“

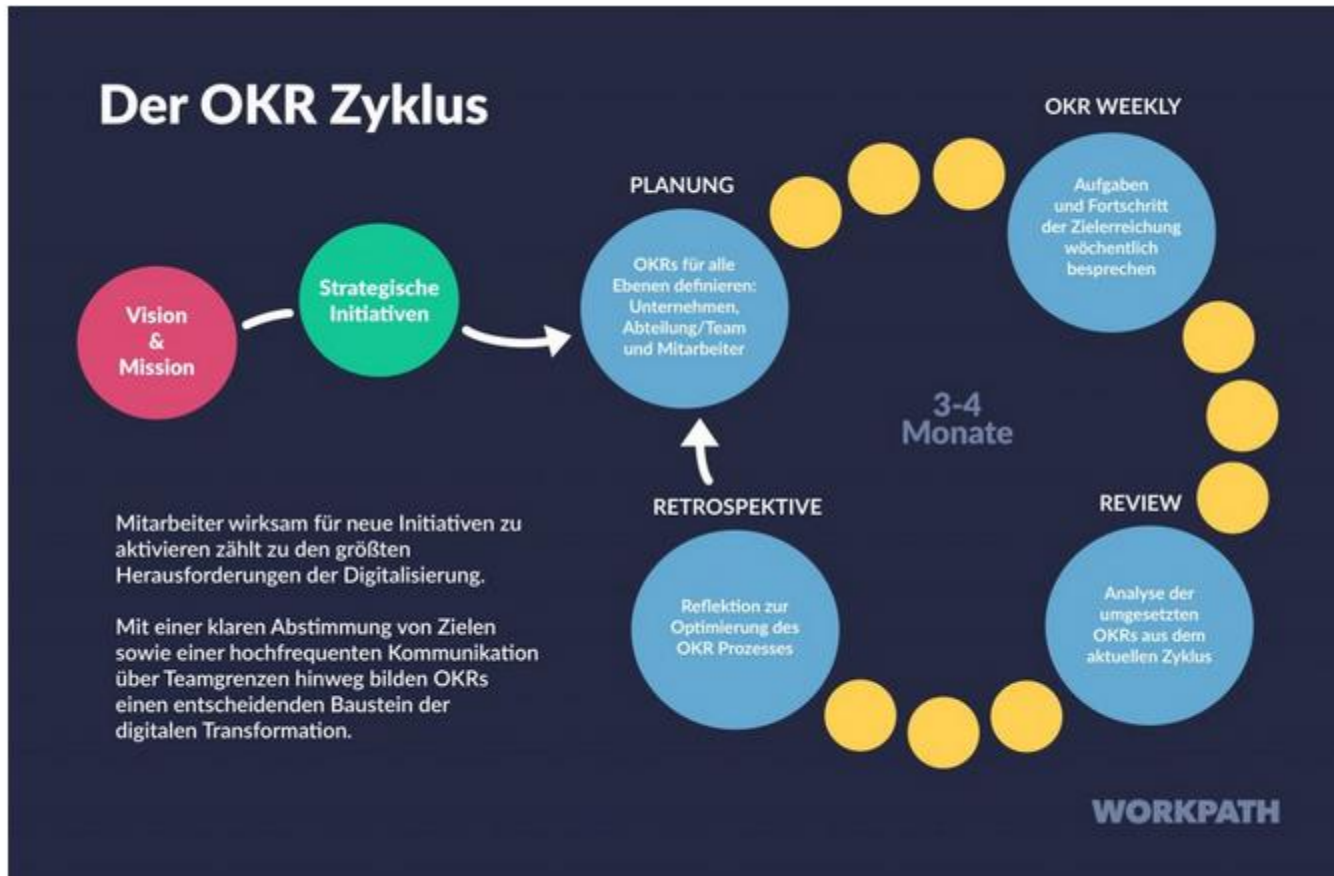


Umsatzsteigerung

- **Objective:**
Sie wollen Ihren Online-Umsatz an Brathähnchen in der Region Gummersbach um 100.000 € p.a. steigern
- **Key Results:**
 - Platz 1 in Google-Ranking Brathähnchen
 - 50% mehr Klicks auf der Homepage
 - Pressenotiz in 2 von 4 Fachzeitschriften

Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigern

- **Objective:**
Sie wollen Ihr Unternehmen einer neuen Zielgruppe gegenüber positionieren und Ihren Marktanteil an „Onlineshop-Software für Einzelhandelsunternehmen“ um 5% im kommenden Quartal steigern
- **Key Results:**
 - Anwenderberichte in 5 Fachzeitschriften platzieren; Mindestens Platz 3 in allen Testberichten
 - Aufbau einer neuen Internetpräsenz, welche vom potenziellen Kunden angenommen wird (x-Klicks pro Monat mehr, Verweildauer steigt um 50%; 20% Steigerung der Anforderung von Infos)
 - Zunahme der Vertriebspräsentationen vor Ort um 10%



Nutzen ...

- **Sinnstiftung:** zielgerichtetes Arbeiten schafft Klarheit und macht eigenen Beitrag zu Unternehmenszielen transparent; finanzielle Anreize weniger wichtig; motivierend
- **Erhöhte Taktzahl:** statt jährlicher Personalgespräche wöchentliche/quartalsweise meetings zur Statusfeststellung (Ziele/Results?)
- **Transparenz:** Sichtbare Zielbeziehungen brechen Silodenken auf und ermöglichen Synergien und Zusammenarbeit in der ganzen Organisation

Nutzen ...

- **Zusammenarbeit:** die gemeinsamen Ziele von Teams fördern unternehmensweite Koordination und Kooperation
- **Transparenz:** Sichtbare Zielsetzungen brechen Silodenken auf; ermöglichen Synergien und Zusammenarbeit in der ganzen Organisation
- **Gegenseitigkeit:** Ziele entstehen bottom-up und top-down; fördert Motivation, Kreativität und Einsatz

Nutzen ...

- **OKR-Zyklus:** ambitionierte Ziele, Reviews und Retrospektiven unterstützen Teams und fördern den Zusammenhalt, Kultur und (Kompetenz-) Entwicklung
- Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung (Feedbackkultur, ...)
- Intrinsische statt extrinsische (finanzielle Anreize) Motivation ist effektiver

Kritische Stimmen ...

- Zu ehrgeizige Ziele erhöhen das Frust der Mitarbeitenden
- Erfordert kontinuierliche „Verwaltung“
- Die Führungskräfte müssen einen Rollenwandel vollziehen: vom „Führenden“ hin zum Coach; Freiraum für Mitarbeitende schaffen ...
- Die gestiegene Selbstbestimmung der Mitarbeitenden „schwächt“ eventuell die Rolle der mittleren Führungsebene (wenn diese den erforderlichen Rollenwandel nicht vollziehen können)
- Der Aufwand für die Wirksamkeit des erforderlichen Kulturwandels wird unterschätzt

OKRs im Einsatz



Quelle: <https://www.workpath.com/magazine/diese-fuenf-unternehmen-arbeiten-erfolgreich-mit-okrs/> 23.9.2019

My Muesli

Mitarbeiter: 800 OKR Einführung: 2015

OKRs stehen bei MyMuesli ausgedruckt auf fast jedem Schreibtisch.

- zuerst im Marketing Team eingeführt (leicht gemessen)
- Fünf Objectives bestehend aus vier Key Results
- auf alle Abteilungen und Teams nach unten kaskadiert.

junges Start-up: Personia

- **Mitarbeiter: 50 OKR Einführung: 2016**
Bei Personio steht jedem Mitarbeiter ein internes OKR Handbuch zur Verfügung.
- OKRs schon sehr früh eingeführt, um auf organisationaler Ebene Prozesse transparent zu gestalten und auf persönlicher Ebene Ziele im Arbeitsalltag zu priorisieren und fokussieren
- der strategische Zielsetzungszyklus konnte regelmäßig verbessert werden

Minodes

- **Mitarbeiter: 35 OKR Einführung: 2016**
- *“Der Charme von OKRs liegt sicherlich darin, dass das Framework so einfach und doch so mächtig ist.” – Volker Hollmichel, COO*
- Nutzt OKRs seit 2016
- elementare Erfolgsfaktoren: klare Ziele und eine ganzheitliche Abstimmung auf allen Organisationsebenen

Zalando

- **Mitarbeiter: 12.000; OKR Einführung: 2014**
- zuerst in einem Pilotteam mit anfangs 20 Mitarbeitern getestet
- mittlerweile auch auf Unternehmensebene und in allen Departments eingeführt
- **Zunahme von Zufriedenheit, Engagement, Abstimmung und dem Verständnis von der Unternehmensvision auf Teamebene**

Trivago

- **Mitarbeiter: 1.100 OKR Einführung: 2015**
- *Die Philosophie und Prinzipien von OKRs spiegeln sich in unseren Unternehmenswerten wider.“*
- spezieller Ansatz für die Implementierung: Schulung von OKR Experten mit Hilfe von Kultur-Audits und Change-Management-Einführungen, sukzessive Ausweitung auf alle Organisationsebenen

Google

- **Mitarbeiter:** 40
- Heute ca. 70.000 Mitarbeiter
- Ziele werden ambitioniert formuliert
- 80% Zielerreichungsgrad gilt als hervorragend
- Zyklen von 2-4 Monaten
- Transparenz: jedes OKR ist für jeden Mitarbeiter einsehbar – der Beitrag zum Unternehmenserfolg wird nachvollziehbar
- Strategische Themen des Unternehmens werden auf allen Ebenen sichtbar

Einführung: 1999

Google war noch kein Jahr alt

1999
Google started OKRs with 40 employees

2017
70.000 Googlers work with OKRs

„Moonshots inspirieren“

Alle OKRs werden bei Google als anspruchsvolle „Stretch Goals“ formuliert, 80% Zielerreichung gelten als hervorragend

„FEEDBACK MINDSET“

OKRs werden durch das Feedback erfahrener Kollegen iteriert und sind dann öffentlich für alle Mitarbeiter einsehbar

OKRs at Google

„They're part of the culture, they're part of the DNA, they're part of the language that you use at Google.“

„ALLE AN EINEM STRANG“

Ziele sollen zu 60% bottom-up erstellt und durch die Google Teams vertikal und horizontal synchronisiert werden

„ABSOLUTER FOKUS“

Pro Quartal dürfen maximal 5 Objectives mit jeweils 4 verifizierbaren Key Results formuliert werden

WORKPATH MAGAZINE

Quelle: <https://www.workpath.com/magazine/okrs-bei-google/>

Google

- Definition der OKR auf persönlicher, Team & Unternehmensebene
- Top down: CEO gibt OKR-Set vor; bottom up: Team entwickelt ca. 60% der Ziele
- Anschließend erfolgt Abgleich mit den Unternehmenszielen
- Synergien und Konflikte werden deutlich

„Werkzeugunterstützung“

- Osker.de deutschsprachig
- Perdoo deutschsprachig
- Zokri **FREE OKR Software**
- Auf https://www.capterra.com/sem-compare/okr-software?gclid=EAlaIQobChMlieiD--KH5QIVy5I3ChIkAAI0EAAYASAAEgKXFPD_BwE finden Sie eine Liste bzw Gegenüberstellung von 10 Software Tools
- Weitere 5 Tools: <https://trusted.de/okr-objectives-and-key-results>

Die Liste ist nicht vollständig; die Reihenfolge drückt keine Wertung oder Rangfolge aus.

Vorsicht: „A fool with a tool is still a fool“

Zum Schluss ...

... bleiben Sie weiterhin in Ihrer Kommunikation offen und transparent und teilen Sie Ihre Informationen gern mit anderen



Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Ein starkes Team kann Sie unterstützen



Möchten Sie mehr erfahren?

movasis
Because your mind moves too.

Petra Motte
Im Wolfhagen 25
D-42929 Wermelskirchen
+49 (0) 171 545 69 08
info@movasis.com



**GESELLSCHAFT FÜR
QUALITÄT UND INNOVATION mbH**
Unternehmenserfolg durch Lernprozesse

Hauptstraße 3 I
51503 Rösrath
Tel.: +49 2205 9476 298
info@qui.de
<http://www.who.de>