

Unser Unternehmen wird agil – ein Erfahrungsbericht zu OKR

Die Gesellschaft befindet sich auf der Überholspur – immer schneller, immer weiter, immer mehr und immer wieder anders. Die Unternehmen sind gefordert, dieses Tempo mitzumachen und sich ebenso rasch veränderten Kundenanforderungen anzupassen.

Bis Anfang 2020 waren wir, xamplo, eher klassisch unterwegs. Es gab eine Hierarchie, man vereinbarte halbjährliche Ziele, um kurz darauf festzustellen, dass die Ausgangslage sich verändert hatte und eine Zielanpassung notwendig wurde. Während wir im Team bereits agil agierten, hinkte unsere Organisationsstruktur diesem Wandel hinterher. Es war klar, wir mussten das Unternehmen agil machen, um diese Diskrepanz zu beseitigen und den sich schnell wandelnden Kundenanforderungen gerecht zu werden.

Von Scrum bis OKR

In der Folge vertieften wir in einem ersten Schritt unser agiles Wissen und etablierten ein agiles Mindset. Dazu wurden alle Mitarbeitenden in Scrum geschult und die Methoden gleich in die Praxis umgesetzt. Mit Kanban Boards, Weekly Stand-Ups und Retrospektiven strukturierten wir unsere Zusammenarbeit neu. In einem nächsten Schritt wollten wir nun auch unser "Betriebssystem" agil gestalten. Google hat es vorgemacht und mit OKR erfolgreich eine agile Managementmethode, die Transparenz und Kreativität fördert, eingeführt und berühmt gemacht. Die theoretischen Grundlagen des Objectives & Key Results, kurz OKR, Frameworks haben wir uns ebenfalls in einer Schulung geholt und uns danach an die Evaluation eines geeigneten OKR Tools gemacht. Entschieden haben wir uns für mooncamp, ein sehr intuitives, einfaches Tool mit einer guten Kosten-Nutzen-Bilanz.



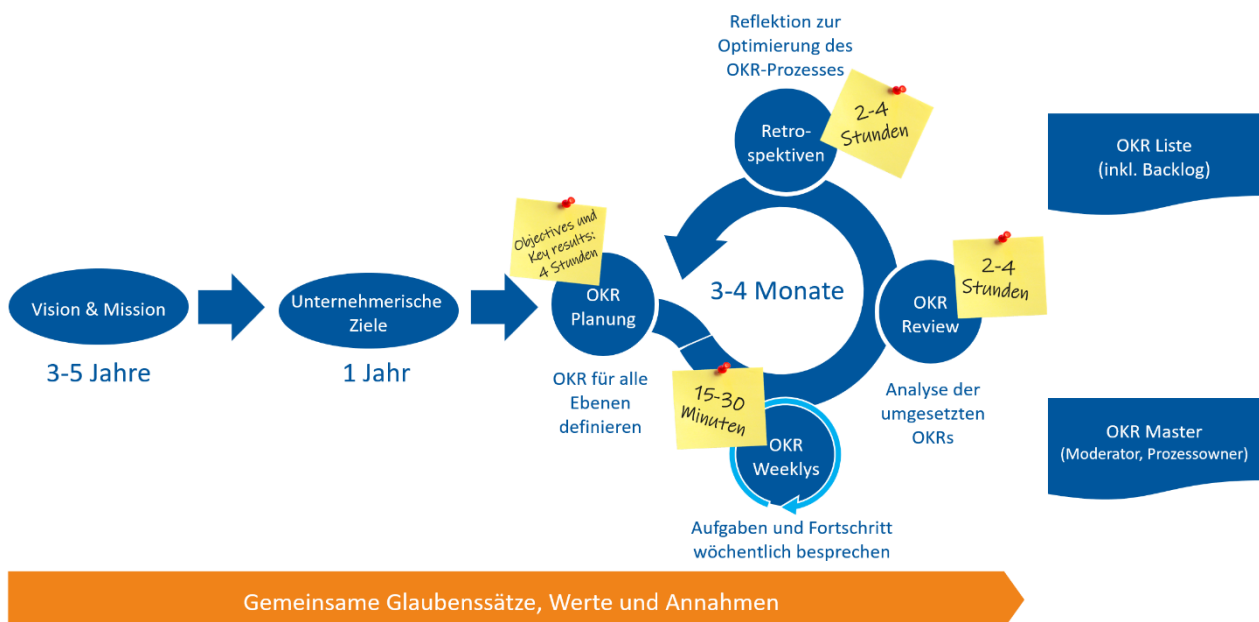
Theorie und Praxis – da liegt ein holpriger Weg dazwischen

In unserem ersten OKR Workshop widmeten wir uns einen halben Tag strategischen Überlegungen. Denn auch im OKR gilt es, zunächst gemeinsame strategische Ziele für die kommenden 12 Monate zu definieren, die so genannten MOALs (Midterm Goals). Sie leiten sich aus der Vision und Mission des Unternehmens ab. Soweit nichts Neues. Nun ging es darum, dass die Mitarbeitenden "Mini-Visionen" entwickelten, die dann als Objectives formuliert wurden und für die nächsten drei Monate gelten sollten. Dabei orientiert man sich an den MOALs, sie geben die Stossrichtung vor. Wir stellten uns zunächst die Frage "Wo wollen wir als Team hin?". Tönt einfach, war aber eine echte Herausforderung, die Objectives kurz, prägnant und verständlich zu formulieren. Dies geschafft, galt es nun für jedes Objective drei bis vier Key Results zu definieren. Die Key Results geben Antwort auf das "Wie", d.h. "Wie kommen wir als Team dorthin?". Key Results sollen

ergebnisorientiert und fortlaufend messbar sein. Sie sind vom ganzen Team akzeptiert, ambitioniert, aber realistisch.

Schwierig gestaltete sich zu Anfang die Abgrenzung der Key Results einerseits zu den Objectives und andererseits zu den operativen Tätigkeiten, denn Key Results sind nicht operativ und von operativen Aufgaben klar zu trennen. Für jedes Key Result musste zudem bestimmt werden, mit welcher metrischen Grösse der Fortschritt gemessen werden sollte.

Ein Beispiel für ein Objective wäre beispielsweise „Wir sind vollständig zufrieden mit unserer Arbeit“. Dazu liesse sich das Key Result „Das eingeführte OKR System wird durch alle Mitarbeitenden als sehr zufriedenstellend und motivierend bewertet“ formulieren, die Messgrösse dazu wären die Summe der Punkte aus einer Umfrage.



Nach dieser Grundlagenarbeit – und ja, es wird sicherlich ein, zwei Iterationen brauchen, bis man hier befriedigende Resultate erreicht – haben wir unser OKR Tool mit den Ergebnissen befüllt. Nun können wir unsere Fortschritte in den Key Results laufend visualisieren und für alle transparent machen, ähnlich einem Kanban Board.

In den Weekly Meetings, die ebenfalls Teil des OKR Modells sind, fokussieren wir auf Key Results, in denen wir Unterstützung brauchen. Auch hier zeigt sich oft, dass die Abgrenzung zu operativen Tätigkeiten nicht ganz einfach ist.

Zum Abschluss eines Quartals und somit einer OKR-Iteration besprechen wir in einem Review anhand der Fortschrittsmessung unserer Key Results ausführlich, was wir erreicht haben. Auch die Retrospektive gehört zum OKR. Hier nehmen wir unsere Vorgehensweise kritisch unter die Lupe, z. Bsp. die Definition der Objectives und Key Results, die eingesetzten Messgrössen, die Frequenz unserer Updates, die Inhalte unserer Weekly Standups etc., bevor wir mit der Definition der OKR's für die nächsten drei Monate starten.

Learnings und Motivation für die Zukunft

Wir mussten unser Lehrgeld sicherlich bei der Definition und Abgrenzung von Objectives, Key Results und operativen Tätigkeiten zahlen. Dieser Prozess trug jedoch viel zur Bildung eines gemeinsamen "Gesamtbildes" bei. Auch die Erfahrungen bezüglich Messbarkeit und Findung geeigneter Messgrössen haben unseren Blick für die Zusammenhänge geschärft.

Als xamplo Team haben wir festgestellt, dass sich die Zusammenarbeit aufgrund der grossen Transparenz, des intensiven Austausches, der Fokussierung auf die Strategieumsetzung sowie der Förderung von Eigenverantwortung und Disziplin signifikant verbessert hat. Und ja, es braucht Disziplin, um das Potential von OKR voll auszuschöpfen, dazu gehören klare Regeln und Rollen. Hier kommt auch der Vorbildfunktion des OKR Masters grosse Bedeutung zu.

Das wichtigste zuletzt: wir haben nun ein Instrument zur Hand, das uns die Möglichkeit bietet, gemeinsame verbindliche Ziele zu definieren, gemeinsam an diesen zu arbeiten und gleichzeitig agil auf Veränderungen zu reagieren. In den definierten Iterationen von 3 Monaten haben wir immer wieder die Möglichkeit, unsere Prozesse zu optimieren, die Ziele an den Kundenbedürfnissen zu justieren und trotzdem das grosse Ganze nicht aus dem Fokus zu verlieren. Probiert es aus. Es lohnt sich.