

OKRs - Ein Reisebericht

T-Systems on site services GmbH auf dem Weg zu neuen Ufern

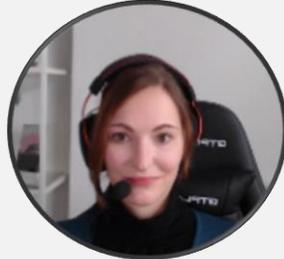
Laura Pallasch & Marc Dürr



Speaker

Laura Pallasch

Chapter Lead
T-Systems onsite academy
Agile Leadership Trainer
Mediatorin



„Change the system not the people.“

[#leadbyexample](#)

[#agilehavemorefun](#)



Marc Dürr

Führungskraft/stellv. Chapter Lead
T-Systems onsite Chapter
- Project Guides
- Product Center Class A
Agile Leadership Trainer
Management 3.0 Facilitator



„That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.“



Wie Zielsysteme Einzug ins Unternehmen hielten

- Management by Objectives (Peter Drucker)
- Verbindung von Zielen mit Incentives??

... aber: Extrinsische Motivation tötet die intrinsische Motivation!

Sinn eines Unternehmens: Gewinn bringen?
Gewinn maximieren?

*“This answer is not only false, it is irrelevant”
(Peter Drucker. Management. 1973)*

*“definition of business purpose:
to create a customer”*

“Profit = test of validity”

Ein gutes Beispiel für OKRs

Wo wollen wir hin?

Objective:

Ein großartiges Kundenerlebnis schaffen.

Wie können wir das erreichen?

Key Results:

- Die Weiterempfehlungsrate von X auf Y verbessern
- Rückkauftrate von X auf Y erhöhen
- Den Kundenzufriedenheitswert von X auf Y erhöhen

Punktesystem für Key Results

● 100%: sehr ambitionierter Ausgang; fast unmöglich zu erreichen

● 70%: das hoffen wir zu erreichen; schwer aber machbar

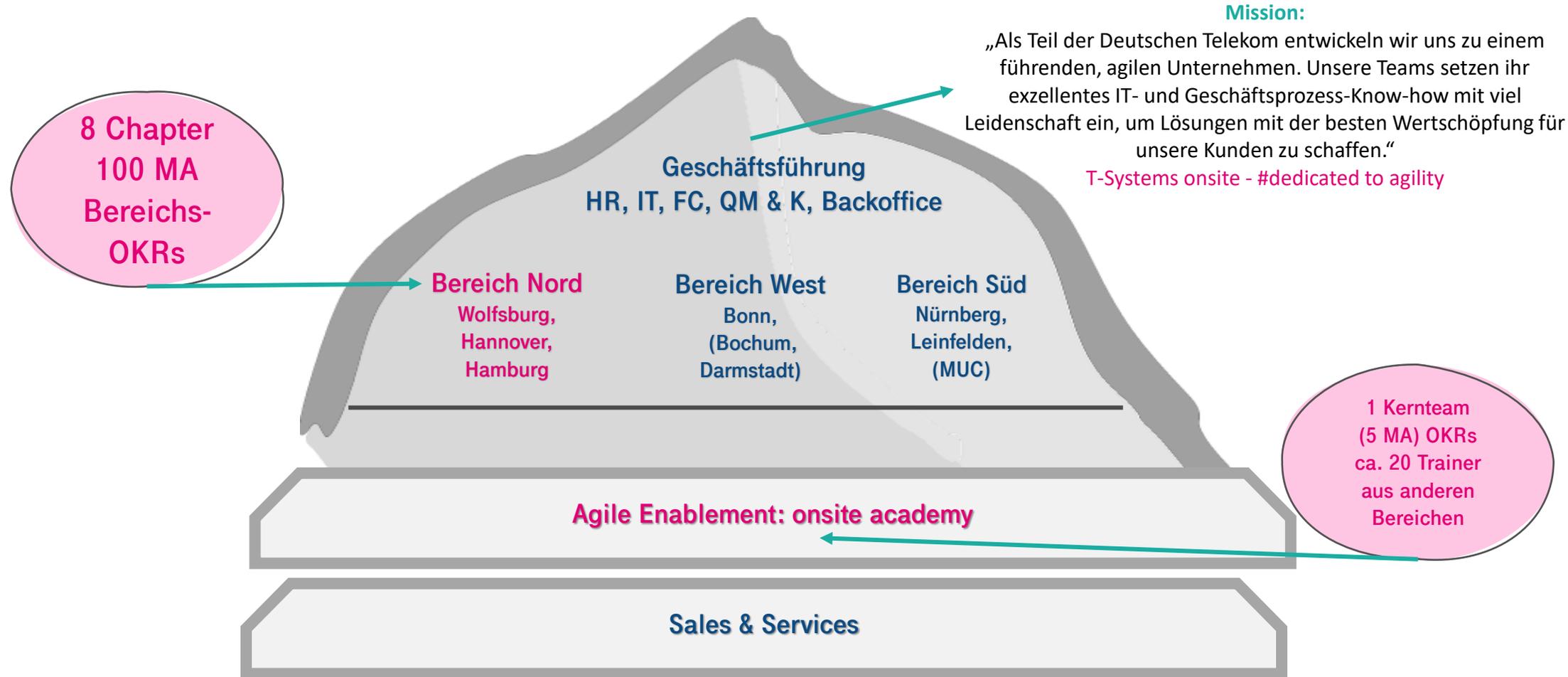
● 30%: ein ziemlich sicheres Ergebnis

● 0%: kein Fortschritt in der Sache

Unser Reisebericht



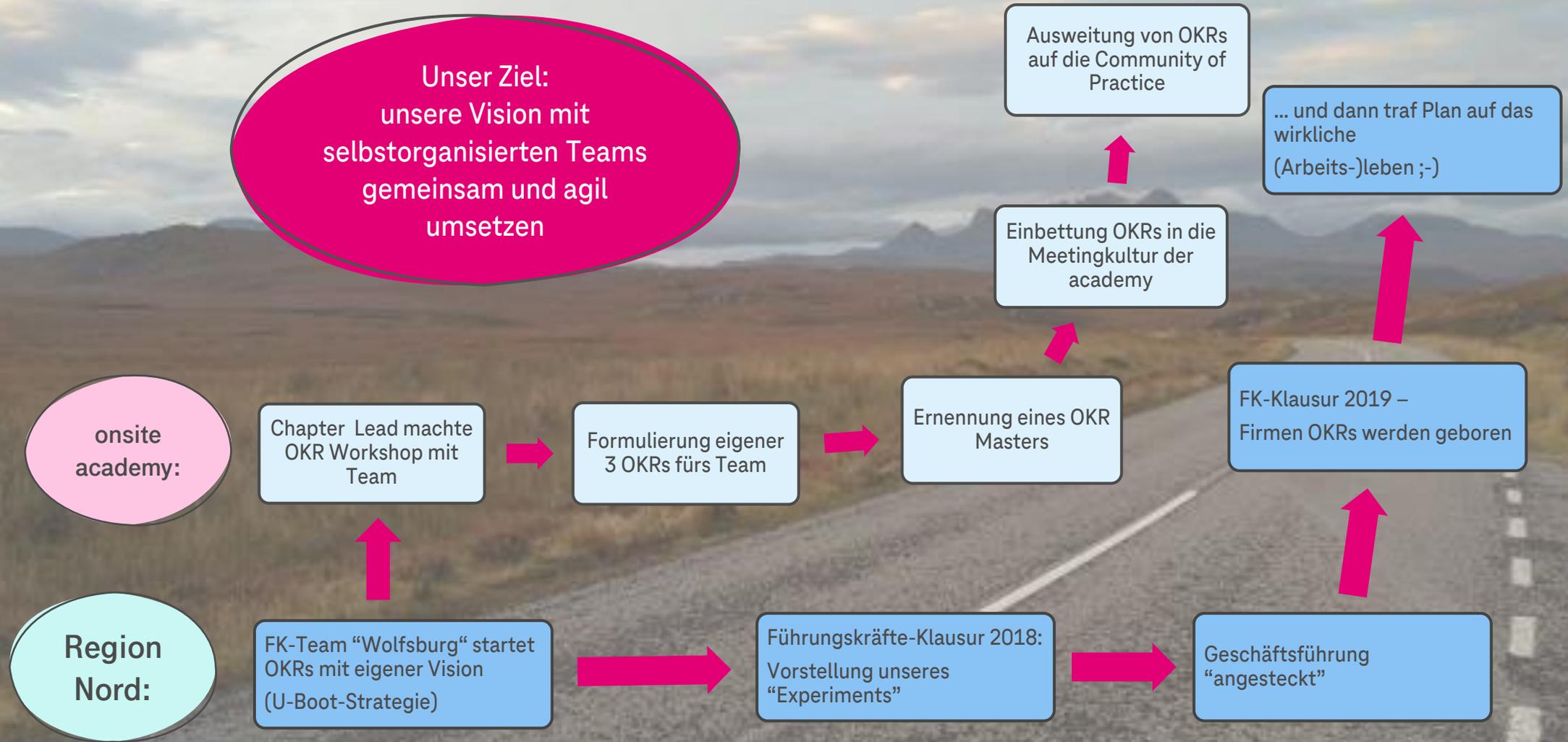
2 Beispiele von OKRs aus der T-Systems on site services GmbH



Unternehmensziele:

1. Mit einem überzeugenden Leistungsangebot erweitern wir unsere direkte Kundenbasis am externen Markt und innerhalb der Telekom.
2. Wir verbessern uns stetig als Arbeitgeber für unsere Mitarbeiter und Bewerber. Eigenverantwortung, Augenhöhe und Raum für Ideen prägen unsere Arbeitskultur.
3. Die Qualität unserer Arbeit wird unsere Kunden begeistern – in jedem Projekt und an jedem Standort gleichermaßen.

Erste Schritte aus der Mitte





Fail fast & learn

Erste OKRs von 2018 aus der Region Nord

Objective 1

Geschäft bei Kunde X entwickeln

Key Results O1

- Aufbau agiles Team XXX bei Kunde
- Ausschreibung X für RV 2018-2020: Angebot zur Preisverhandlung bringen

wenig inspirierend – wozu?

Fehlendes Messkriterium

Objective 2

MA-Zufriedenheit im XX entwickeln

Key Results O2

- Feedback-Abfrage bei MA des XX durchführen
- Rückläufer Feedback-Abfrage

wenig inspirierend

unklar formuliert

Objective 3

Die onsite bekannt machen und eigene Kompetenzen aufbauen

Key Results O3

- Eigene Vorträge auf Konferenzen X und Y eingereicht
- Eigene Vorträge auf Konferenzen X und Y angenommen
- Anzahl Rückmeldungen von Vortragsteilnehmer

2 Objectives in einem

Abhängigkeiten zwischen KRs

Zielwert fehlt

Was ging schief in bei den Bereichs-OKRs? In der Region Nord

zu wenig Retrospektiven,
kein OKR Flow in die Struktur
integriert

Zu allgemeine
Objectives (z.B. FK-
Team hat
unterschiedliche
Ausrichtungen)

Unscharfe Key Results (z.B.
Zufriedene Mitarbeiter (sehr
schwer messbar/eher ein
Objective)

Zu viele Objectives (Start
mit 5 Objectives)

Interne
Widerstände/fehlendes
Commitment/Sinnfrage =>
Führt zum Abflachen des
Drives

Zu viele persönliche OKRs, die lose
voneinander abgekoppelt waren →
fehlendes Alignment

Was haben wir verbessert? In der Region Nord

⇒ Weniger Objectives

⇒ Sinn von Führung mit Zielen und dem Einsatz von OKR geklärt

⇒ Eindeutige, messbare Key Results

⇒ OKR Master jede Woche 15 min. in Führungskräfte-Runde

⇒ Wo stehen wir?

⇒ Worauf fokussieren wir uns?

⇒ Mitarbeiterführung auf Augenhöhe – ein neues Personalentwicklungs-Gespräch

Was ging schief im kleineren Team der academy?

Objectives trafen nicht den Fokus von allen im Team

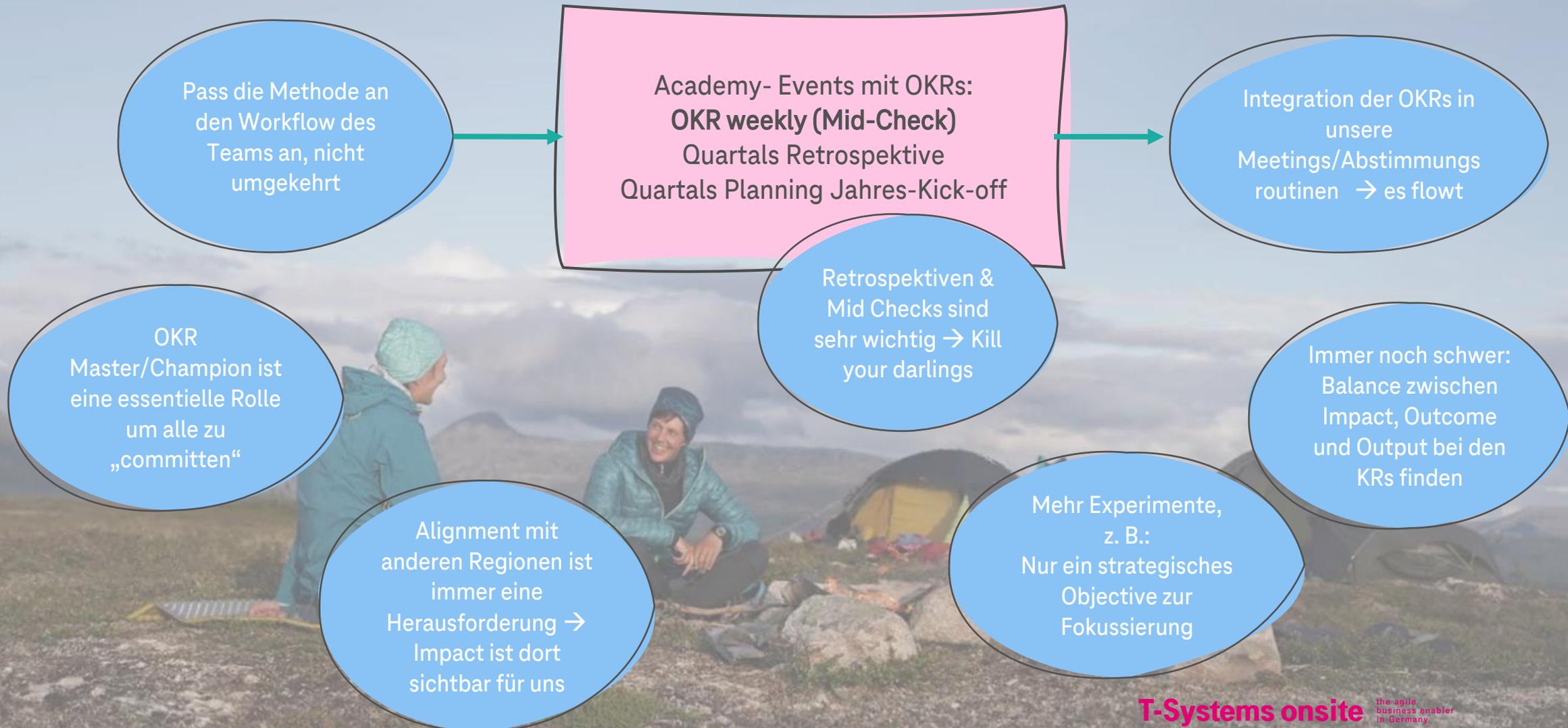
Zu allgemein formulierte Key Results, nur auf Output Ebene

Kein Alignment mit den anderen Teams im Unternehmen oder den Unternehmens-OKRs

Zu wenig Disziplin die OKRs regelmäßig zu tracken

Fokus schnell wieder verloren

Was haben wir in der academy gelernt?



Ein Beispiel aus der academy

Mission:

Die onsite academy bietet Ihnen eine allumfassende Unterstützung (Schulungen, Workshops, Coaching) im Bereich moderner und agiler Unternehmensführung. Individuell auf Ihre Situation zugeschnitten entwickeln unserer Agile Business Consultants (ABCs) ein Konzept, das nicht nur Ihre Firma voranbringt, sondern zugleich ein zufriedeneres und nachhaltigeres Arbeiten ermöglicht.

Objective:

Wir sind bekannt als DER Premium Schulungsanbieter für agile Themen

Key Results:

- Wir haben X vollzahlende Teilnehmer in unseren Trainings
- Wir etalieren X Premium Zusatz-Leistungen in unserem Next Level Leadership Segment
- X unserer Premium-Trainings haben ein Weiterempfehlungsrating von mindestens Y

Wo stehen wir als onsite heute und wo soll es hin gehen?

Die Region Nord und
academy nutzen OKRs
mit OKR Master

Die academy nutzt
OKRs für die
Optimierung ihres
Portfolios

OKRs in Community
of Practice &
Gilden

Gespräche mit dem
Betriebsrat –
Einführung agiler
Mitarbeiterentwicklungs-
gespräche