

An aerial photograph of a rowing team in a scull on a body of water. The boat is long and narrow, with a red and white stripe along its length. Five rowers are visible, each with their own oar. The water is a deep blue-green color, and the boat is moving towards the top right of the frame, leaving a white wake behind it. The background is a dark teal color with a large green semi-circle on the left side.

OKR
INSTITUTE

OKR
LEADERSHIP
COURSE

OKRINSTITUTE®

Copyright © OKR Institute

OKR Leadership Kurs Modules

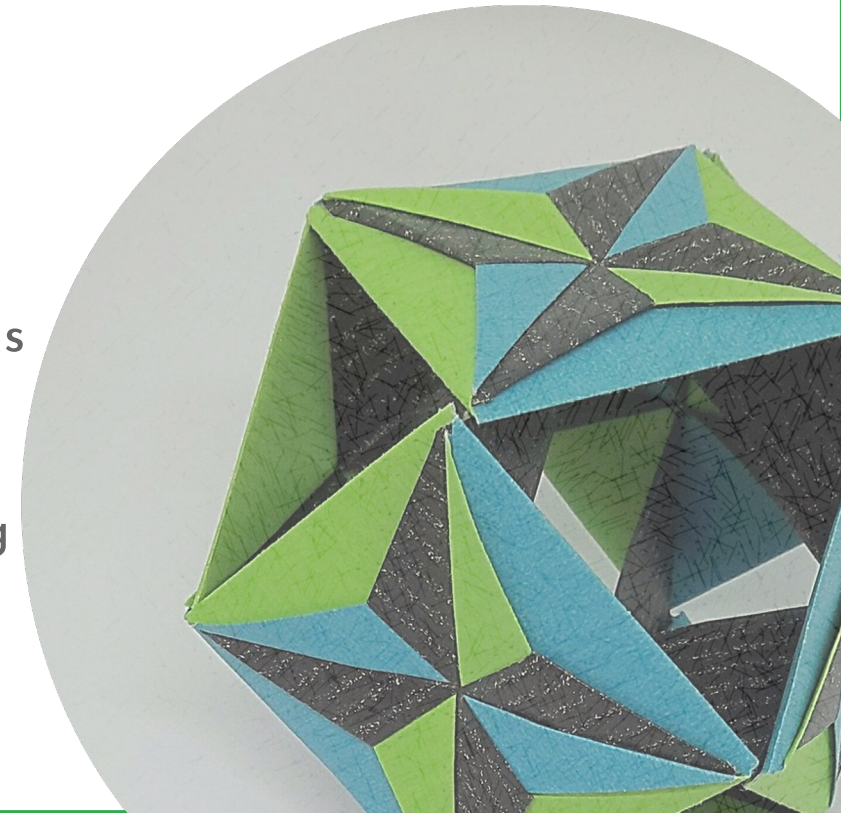
Modul 1: Agile Kultur und Transformation

Modul 2: Zweck (Purpose)

Modul 3: Integration von Vision, Werten und OKRs

Modul 4: Kommunikation mit einem ROI

Modul 5: Qualität der OKRs und Implementierung



3 Wesentliche Komponenten des OKR Leadership Kurses



An aerial photograph of a rowing team in a scull on a body of water. The team consists of several rowers in a long, narrow boat, with their oars dipping into the water. The water is a deep blue-green color, and the boat has a red and white stripe along its length. The background is a dark green gradient with a large green circle on the left side.

OKR
INSTITUTE

MODULE 1

Agile Kultur und Transformation

OKRINSTITUTE®

Agiles Manifest

**Funktionierende
Software
ist wichtiger als
umfassender
Dokumentation**



**Kommunikation mit dem
Kunden
ist wichtiger als
Vertragsverhandlungen**

**Individuen und
Interaktionen
ist wichtiger als
Prozesse und
Werkzeuge**



**Reagieren auf
Veränderung
ist wichtiger als
Befolgen eines Plans**

‘Ein sehr altes, aber agiles Zitat’

‘Über 2000 Jahre alt’



You are what your deep, driving
desire is.
As your desire is, so is your will.
As your will, so is your deed.
As your deed is, so is your destiny.

BRIHADARANYAKA UPANISHAD IV. 4.5

OKRINSTITUTE

Analyse agiler Zitate

Stärkster Antrieb	Überlegungen	Handlungen
Vision	Ausrichtung	Kluft zwischen Strategie und Umsetzung
Purpose	50-70 Tausend Gedanken pro Tag - 70% negativ	OKRs und Kompetenzentwicklung
Absicht	Entwicklung - Veränderungen annehmen, Mitarbeiterführung	Engagement
Strategie		

Basis guter Führung

VISION

- + Ausrichtung für das gesamte Unternehmen
- Stolperstein Umsetzung

PURPOSE

- + täglicher Antrieb
- + OKRs

ABSICHT

- + Veränderung annehmen
- + Engagement

STRATEGIE

- + Notwendig, um Vision, Purpose und Absicht in konkrete Handlungen umzusetzen

Status Report

Eindrückliche Fakten, die von Harvard und Gallup aufgedeckt wurden



90% der Mitarbeiter benötigen klare Ziele und Vorgaben*



85% der Mitarbeiter sind nicht engagiert bei der Arbeit*



90% der Unternehmen scheitern bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Strategien*



95 % der Mitarbeiter kennen die Strategien des Unternehmens nicht oder verstehen sie nicht*



ÜBUNG : Selbstreflektierende Fragen zur aktuellen OKR-Leistung

- Was sollten wir als Team weiter tun, um unsere Ziele (OKRs) zu erreichen?
- Was sollten wir als Team aufhören zu tun?
- Was sollten wir als Team anfangen zu tun?

Diskussion

- Hat das Konzept von Führung in der aktuellen, volatilen Lage der Wirtschaft und der Welt eine neue Bedeutung erlangt?
- Was ist der Unterschied zwischen Führung und Management?



Im Rahmen dieses Kurses verstehen wir unter

Leadership: Die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren.

Management: Die Fähigkeit, Menschen zu kontrollieren.

Vision

OKRINSTITUTE®

VISION

Kultur: Langfristige Vision

- Das eine große Ziel für die nächsten 5 bis 10 Jahre
- Warum scheitern so viele bei der Umsetzung ihrer Vision?
 - Mangel an Klarheit
 - Fehlende Zustimmung der Stakeholder
 - Das „Wie“
 - Kapazität

LATER

NEXT

NOW



Vision: Möchten Sie „der Größte“, „der Beste“ oder „der Profitabelste“ sein? Und was ist mit dem Einfluss?

Eine interne Roadmap muss erstellt werden, um Ihre Vision zu erreichen.

Unternehmens-Vision

Welchen gemeinsamen Einfluss möchten Sie ausüben auf:

**Environmental
OKRs**

ESG OKRs

Internal OKRs



Agile Kultur und Transformation: Sprünge zur Vision

Agile Kultur und Transformation: KPIs und OKRs



Agile Kultur und Transformation: KPIs und OKRs

KPI-Beispiel- 5 Runden tägliches Training am Boxsack

- OKR - Verwandeln Sie den linken Haken in einen Knockout-Schlag.
 - KR 1 Erhöhen Sie die Geschwindigkeit des Schlages von ____ auf _____.
 - KR 2 Erhöhen Sie die Genauigkeit des Schlages von ____ auf _____.
 - KR 3 Erhöhen Sie die Schlagkraft von _____ auf _____.
 - KR 4 Steigern Sie sich von 3 linken Haken auf 10 pro Sparring-Runde.

Die „Kunst der Strategie“ und OKRs

Strategie - ist nicht:

- Eine Liste von Zielen
- Operative Effektivität
- Den Wettbewerb einholen
- Transformation in eine agile Organisation

Strategy - ist:

- Bedeutsame Differenzierungspunkte vom Wettbewerb, die erhalten bleiben können.

The “Art of Strategy” And OKRs

Strategie- ist am besten, wenn:

- **Gemeinsam entwickelt (Co-created)**
- **Vereinfacht und als Entscheidungen präsentiert**
- **Die Umsetzung bereits in die Strategie integriert ist**

Die „Kunst der Strategie“ und OKRs: Co-Creation durch Fragen

Wenn Sie den 'Hut des Wettbewerbs' tragen, wie würden Sie uns schlagen?



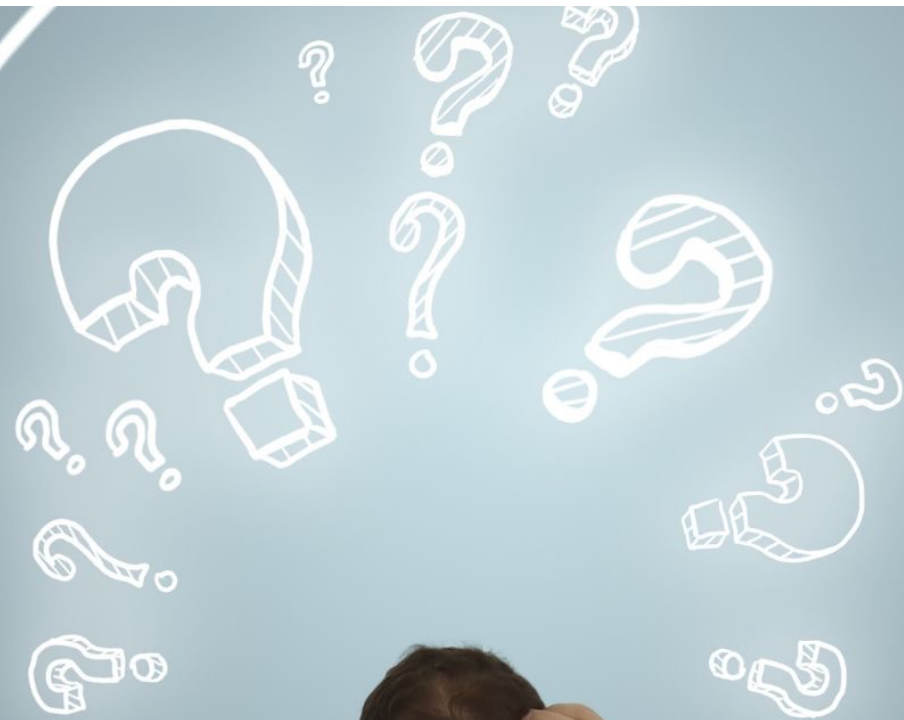
Was denken Sie, sollten unsere Prioritäten im Moment sein?

The background of the slide features a silhouette of a person standing on a mountain peak at sunrise. The person is holding a key in their right hand, and the sun is low on the horizon, creating a bright glow. The scene is framed by two large, white, overlapping circles. The overall mood is one of achievement and strategic vision.

Die „Kunst der Strategie“ und OKRs: Die 5 strategischen Fragen

- Was ist unser Erfolgsanspruch?
- Wo wollen wir tätig sein?
- Wie wollen wir uns durchsetzen?
- Welche Fähigkeiten brauchen wir?
- Welche Managementsysteme benötigen wir?

Es ist **entscheidend**,
strategische
Entscheidungen
gleichzeitig zu
treffen, anstatt sie
nacheinander zu
fällen.



Die „Kunst der Strategie“ und OKRs: Strategien sind klarer, wenn sie bewusste Entscheidungen darstellen

- Netflix hat die klare Entscheidung getroffen, zwischen dem Streaming von Inhalten anderer Studios und der Erstellung eigener, origineller Inhalte zu wählen.
- Ein Spielzeughersteller für Kinder, der beginnt, Modelle in größerem Maßstab zu produzieren, um in den Markt für erwachsene Hobbyisten einzutreten, hat eine klare strategische Entscheidung getroffen, um sich auf bedeutungsvolle Weise zu differenzieren.

Die „Kunst der Strategie“ und OKRs: Übung

Wir als ___ wählen ___ über ___in,
um uns auf eine Weise zu differenzieren,
die wir bewahren können.

Kultur

1

Unternehmen X war Marktführer.
Sie entwickelten Software für Leistungsmanagement und Produktivitätstools. Mit der Zeit wurden sie selbstgefällig und „regredierte“ zu einer „Top-down-, Command-and-Control“-Struktur..

2

Als die Konkurrenz aufholte und begann, Unternehmen X zu überholen, setzte Panik ein.
Sie verwandelten sich in eine „Feature-Fabrik“ in dem Versuch, sich durch eine Vielzahl neuer Funktionen von der Konkurrenz zu differenzieren.

3

Unternehmen X scheiterte bei dem Versuch, seine Position als Marktführer zurückzugewinnen.

Vom Traditionellen zum Agilen: Praxis Übung

Unternehmen X möchte sich neu beleben, neu erfinden und wieder die Marktführerschaft übernehmen:

- Destillieren Sie ihre Vision in 2-3 thematische Ziele oder Säulen (strategische Ausrichtung).
- Erstellen Sie ein strategisches Objective aus den thematischen Zielen.
- Entwerfen Sie 3-5 Key Results.

Der IKEA-Effekt

„Sie vermitteln ein Gefühl der Eigenverantwortung, das die Umsetzung beschleunigt.“

Der übertrieben hohe Wert und die emotionale Verbundenheit mit selbst geschaffenen Produkten, unabhängig von deren Qualität.




OKR Umsetzungskultur

Scheitern, aber Lernend

**Auf dem Höhepunkt, aber in Gefahr,
selbstgefällig zu werden**


Zuletzt erfolgreich, aber knapp an Ressourcen

Zuletzt erfolglos, aber ressourcenreich




Beachten Sie, dass kleine Erfolge zwar sehr nützlich sind, aber nicht automatisch ein Tor zu einem vordefinierten Stretch-Goal öffnen.

Ein Stretch-Goal erfordert aufgrund seiner Natur neuartige Ansätze.

A silhouette of a person standing on a mountain peak, holding a small object aloft in their right hand. The sun is rising behind the person, creating a bright glow and casting long shadows. The background shows a vast landscape with a city visible in the distance under a blue sky with scattered clouds. The entire scene is framed by two large, white, overlapping circular lines.

Verfolgung von Stretch-Zielen auf Ihrem Höhepunkt kann tatsächlich der beste Weg sein, um an der Spitze zu bleiben - aber nur, wenn die Selbstzufriedenheit des Erfolgs überwunden werden kann.



Eine Taktik, dies zu erreichen, besteht darin, **die Situation in Bezug auf potenzielle Verluste darzustellen** und zu betonen, was passieren könnte, wenn die Organisation stillsteht, während andere sich vorwärtsbewegen.

Kahneman und Tverskys Forschung



Sprechen über mögliche Verluste bei Marktanteilen, Arbeitsplätzen und Boni

Hat einen viel größeren Einfluss als

Sprechen über mögliche Verbesserungen bei Produktqualität, Verkäufen und Wettbewerbsvorteilen

KAHNEMAN AND TVERSKY'S RESEARCH

CEO Kenneth Frazier zeigte ein Verständnis dafür, als er die Führungskräfte bei Merck dazu drängte, radikale Innovationen zu entwickeln, die die Konkurrenz übertrumpfen.

Er bat sie, sich vorzustellen, sie seien die Rivalen von Merck, und darüber nachzudenken, was sie tun würden, um Merck zu schlagen. Das lenkte ihren Fokus darauf, was sie zu verlieren hatten.

Dann forderte er sie auf, wieder die „Merck-Hüte“ aufzusetzen und diese Herausforderungen anzugehen. Es funktionierte: Die Selbstzufriedenheit schwand, und die Manager nahmen ihre neuen anspruchsvollen Ziele begeistert an.

ALTERNATIVEN ZU STRETCH GOALS

Was, wenn Ihre Organisation weder gut aufgestellt und erfolgreich noch ins Straucheln geraten und knapp bei Kasse ist?



ALTERNATIVEN ZU STRETCH GOALS

Was ist, wenn Ihre Organisation weder erfolgreich und finanziell gut aufgestellt noch in Schwierigkeiten und mit knappen Mitteln ist?

Selbstbewusst, aber eingeschränkt (kürzlich erfolgreich, aber mit knappen Ressourcen)

Entmutigt, aber fähig (kürzlich erfolglos, aber ressourcenreich)

ARE STRETCH GOALS COMPLETELY OFF THE TABLE FOR SUCH ORGANIZATIONS?

Not necessarily

Mache **klein Schritte**
statt



großer, gewagter
Sprünge

Drei Ansätze zur effektiven Nutzung von Stretch-Zielen:

KLEINE ERFOLGE ANSTREBEN

ECHTE STRATEGIE

IHRE LOGIK KOMMUNIZIEREN

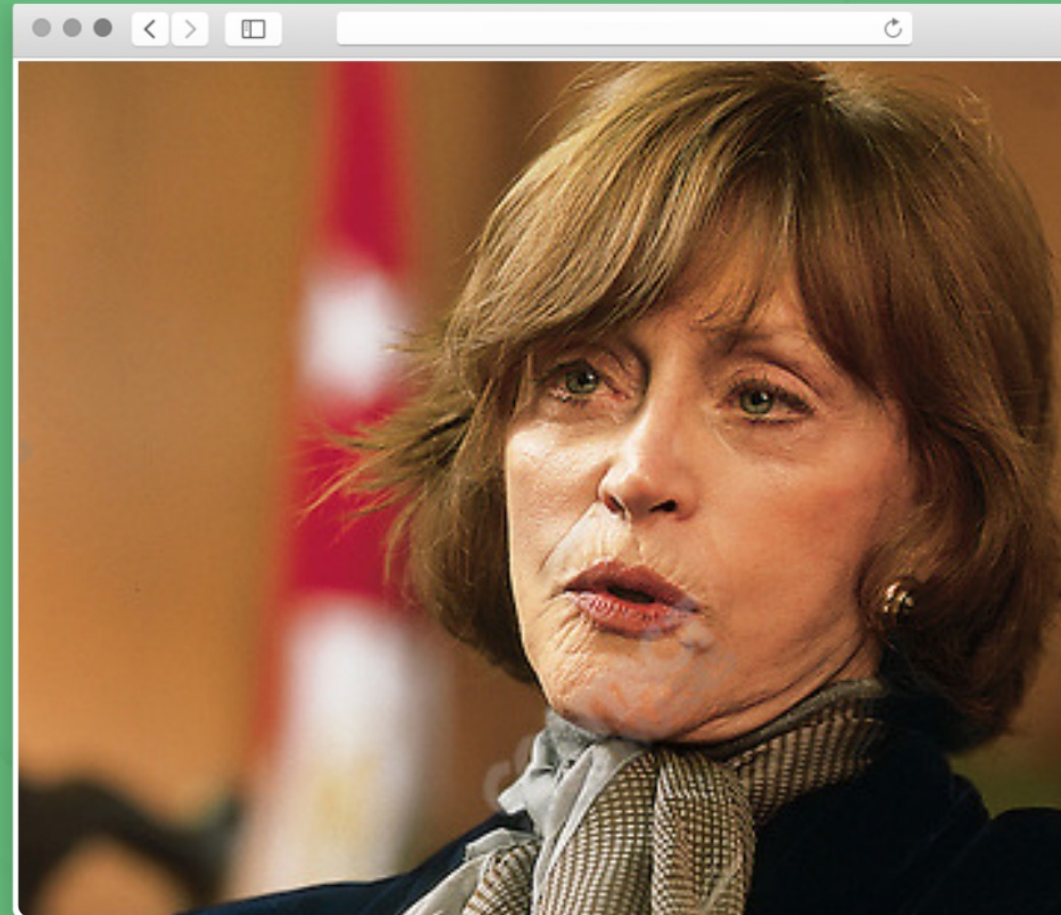
KLEINE ERFOGE ANSTREBEN


Als Charlotte Beers 1992 als CEO bei Ogilvy & Mather einstieg, hatte die angesehene Firma ihre Führungsposition in der Werbebranche verloren.

Mit einem geringen Selbstbewusstsein innerhalb des Unternehmens und einer hohen Uneinigkeit darüber, wie es weitergehen sollte, entschied sie sich zunächst, sich auf einfache Ziele in den Bereichen **Kundensicherheit, bessere tägliche Arbeitspraktiken und finanzielle Disziplin zu konzentrieren.**

„Wir müssen die bereits vorhandenen Ressourcen aktivieren.“

In ihren fünf Jahren als CEO half sie Ogilvy dabei, verlorene Kunden zurückzugewinnen und den Umsatz um 2 Milliarden Dollar zu steigern.





Denken Sie daran, dass kleine Erfolge, obwohl sie sehr nützlich sind, kein automatisches Sprungbrett zu einem vorab definierten Stretch-Goal sind.

Ein Stretch-Goal erfordert von Natur aus neue Ansätze.

Organisationsverhalten

Kleine Erfolge fügen sich nicht in einer ordentlichen, linearen, seriellen Form zusammen, bei der jeder Schritt ein nachweisbarer Schritt näher an ein vorbestimmtes Ziel ist.



Fazit:

Überschätzen Sie Ihre Planungsfähigkeiten nicht oder erwarten, dass eine Strategie des schrittweisen Erfolgs sofortige und dramatische Auswirkungen hat. Kleine Erfolge funktionieren, indem sie Schwung, Energie und Ressourcen aufbauen und das Lernen fördern, das es einem Unternehmen ermöglicht, später größere und ehrgeizigere Ziele zu erreichen.



KLARE STRATEGIEN



Ein Hauptgrund für das Ausbleiben von Handlungen ist, dass „neue Strategien“ oft gar keine echten Strategien sind.



Eine echte Strategie beinhaltet eine klare Auswahl von Entscheidungen, die definieren, was das Unternehmen tun wird und was es nicht tun wird.



Viele Strategien scheitern an der Umsetzung, trotz der Bemühungen harter Arbeit von Menschen, weil sie keine klaren Entscheidungen darstellen.

Viele
sogenannte
Strategien sind
in Wirklichkeit
Ziele.

Beispiel:

„Wir wollen in allen Märkten, in denen wir tätig sind, die Nummer eins oder Nummer zwei werden.“

Das sagt nicht aus, was Sie tun werden.
Es beschreibt lediglich, welches Ergebnis Sie sich erhoffen.


Aber Sie brauchen dennoch eine Strategie, um es zu erreichen.

ERKLÄRE DEINE ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE



“Wenn es eine Sache gibt, die ich über das Kommunizieren von Entscheidungen gelernt habe, dann ist es, dass wir uns immer darauf konzentrieren, was die Entscheidungen sind. Jetzt erkenne ich, dass man genauso viel Zeit darauf verwenden muss, die Logik hinter den Entscheidungen zu erklären.”


- Sly Bailey, CEO of Trinity Mirror.



Wir widerstehen oft
Veränderungen, es
sei denn, es ist
glasklar, dass die
Alternative deutlich
besser ist

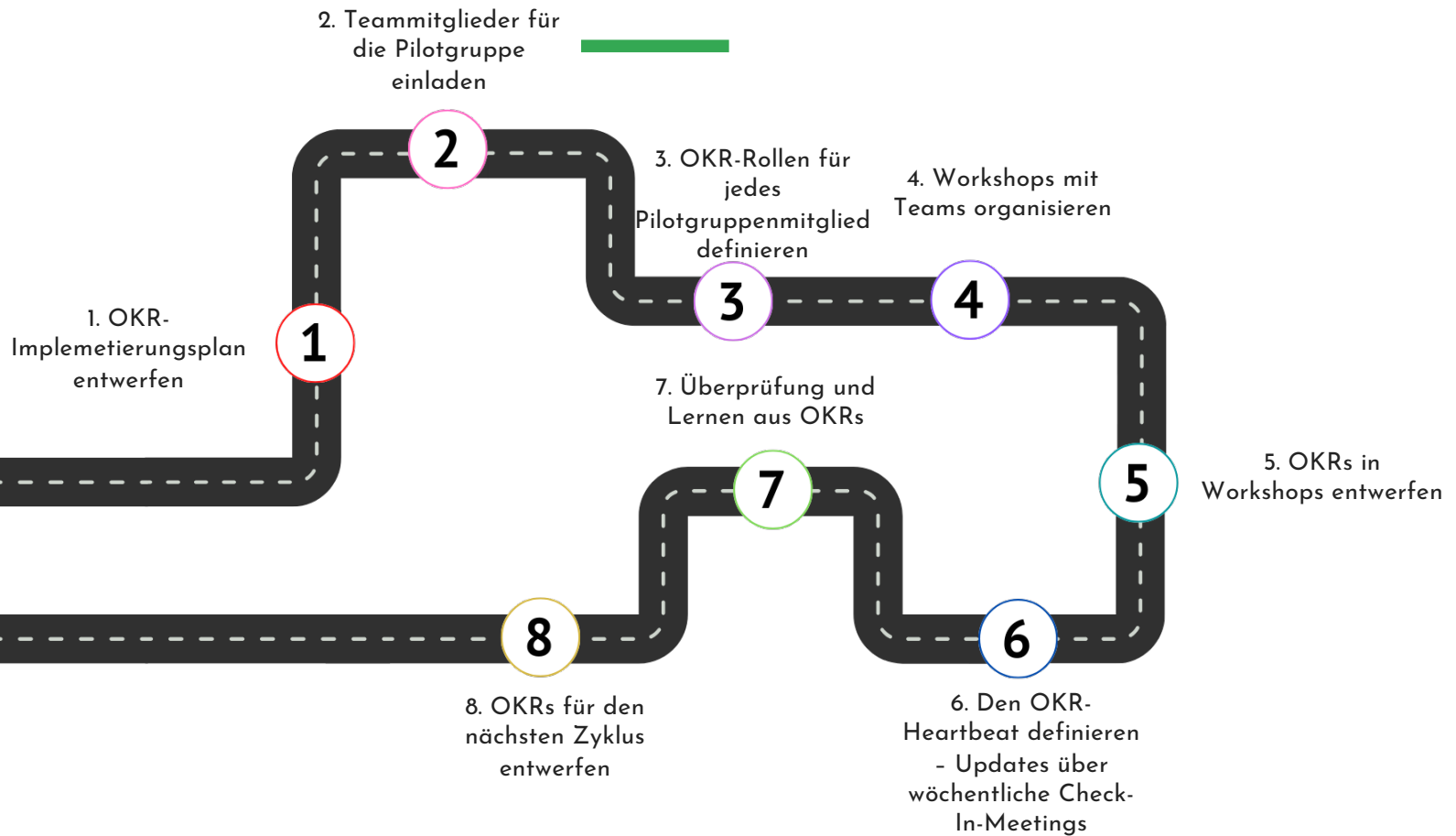
Für einen erfolgreichen
Strategie-Implemen-
tierungsprozess ist es
jedoch hilfreich, die
Standardannahme
umzukehren: **Ändere es,**
es sei denn, es ist
glasklar, dass der alte
Weg deutlich besser ist.

Ausführung beinhaltet Veränderung. Akzeptiere sie



Ein Mangel an echter, wechselseitiger Interaktion und das Gefühl von aufgezwungener Veränderung erhöht die Angst und den Widerstand der Mitarbeiter

OKR Implementation Roadmap





Kultur: Aligned commitment

Gemeinsame Verpflichtung =

Inspirierende Vision x Gemeinsames und
praktisches Wertesystem x Ausgewogenheit
zwischen Führung und Management x
Mitarbeiterengagement x Belohnung und
Anerkennung

Kultur: Werte

Werte sind grundlegende und pragmatische Verhaltensrichtlinien

Werte müssen gemeinsam entwickelt und in Verhalten übersetzt werden.

Agile Führungskräfte sollten lebendige Beispiele der genannten Verhaltensstandards sein.

Diese Verhaltensstandards dürfen „nicht verhandelbar“ sein.





Die vier Grundwerte von Agile

Agile Werte

Funktionierende
Software statt
umfassender
Dokumentation



Kundenkooperation
statt
Vertragsverhandlungen



Individuen und
Interaktionen statt
Prozesse und
Werkzeuge



Reagieren auf
Veränderung statt
Befolgen eines Plans



Kultur: Praktische Übung "Werte neu bewerten"

- Nutzen Sie das Beispiel des Wertes „Transparenz“ und überlegen Sie, wie Sie ihn in Ihrer Rolle umsetzen können.
- Ich als (nennen Sie Ihre Rolle) trage zur Transparenz bei, indem ich ... (was genau?).

Engagement : Gallup Studie

Wenn Mitarbeiter voll und ganz zustimmen, dass:

Sie ihrer Unternehmensführung vertrauen, sind sie 4-mal wahrscheinlicher engagiert.



Führungskräfte, die ihnen helfen zu verstehen, wie sich heutige Veränderungen auf ihr Unternehmen in der Zukunft auswirken, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter sich 7,5-mal stärker mit der Unternehmenskultur verbunden fühlen.



Kultur: Abgestimmtes Engagement / Commitment

Phasen des Engagement:

- Apathie
- Kenntnisnahme
- Beteiligung
- Verpflichtung / Commitment



Engagement auf Kurs bringen

Vision

- Inspirierend
- Einfach
- Allen bekannt

Values

- Eingebettet
- Filter für Entscheidungsfindung
- Nicht verhandelbar

Leadership/Management


- Inspiration
- Management-Kontrollen
- Führungskraft als Coach-Modell

Engagement

- Motivierende Versammlungen
- Aufbau von Fähigkeiten
- Die richtigen Personen einstellen – mit einem Wachstumsdenken

-> Roadmap
-> Rollenklarheit

-> Systeme zur Belohnung und Anerkennung



Wie transformative
Führungsmodelle und agile
Ansätze sich gegenseitig ergänzen
können

John Kotter's change management model





Festgelegtes Mindset

- **Externer Kontrollfokus**
- **Schuldverschiebung**

Wachstumsorientiertes Mindset

- **Interner Kontrollfokus**
- **Reflexion**

KULTUR: 3 Key Learnings Übung