

03 - Teams & OKRs

Ausrichtung von Teams auf OKRs

In der Landschaft der Zielsetzungen sticht das OKR-System nicht durch seine Komplexität, sondern durch sein Gemeinschaftsprinzip hervor. Das Erreichen von Zielen ist kein einsames Unterfangen, sondern eine gemeinsame Reise. Wenn wir uns weiter in das OKR-System vorwagen, entdecken wir die Kraft des kollektiven Engagements und seine Rolle, um Teams zum Erfolg zu führen.

Das Commitment des Teams

Stell dir den idealen Arbeitsplatz vor. Vielleicht ist es ein Ort, der von lebhaften Diskussionen, dem Brummen konzentrierter Mitarbeiter oder dem Duft von frischem Kaffee erfüllt ist, der in der Luft liegt. Während guter Kaffee in der Tat eine Rolle spielen mag, ist das Rückgrat einer erfolgreichen Organisation oft ein weniger greifbares Element: ein kollektives Engagement für eine gemeinsame Vision.

Kollektives Engagement ist die Erkenntnis, dass individuelle Spitzenleistungen zwar hervorragend sein können, aber kollektive Leistungen mehr Licht ins Dunkel bringen. Dieser Übergang ist die Grundlage für das reibungslose Funktionieren des OKR-Prozesses.

Wie sehen Anzeichen für kollektives Engagement mit OKRs aus?

Hier sind die Anzeichen dafür, dass kollektives Engagement in einer Organisation lebendig ist und gelebt wird:

Transparente OKRs: Wirksame OKRs sind offene Bücher. Jeder - vom Praktikanten bis zum CEO - sollte ungehinderten Zugang zu den OKRs der anderen Mitarbeiter haben.

Inklusive Beiträge: Jeder sollte ein Mitspracherecht haben. Top-down-Ziele geben die Vision vor, aber Erkenntnisse von unten nach oben können oft potenzielle Schwierigkeiten oder Chancen aufzeigen.

Zielsetzungen als Dialog: Während die groben Züge von der Führung vorgegeben werden, sollten die feineren Details - insbesondere die KRs - gemeinsam erarbeitet werden.

Offene Challenge Kultur: Die Teammitglieder sollten die Freiheit haben, Zweifel oder Bedenken zu jedem OKR zu äußern. So bleibt das System flexibel, anpassungsfähig und widerstandsfähig.

Geteilte Verantwortung: Erfolge werden gemeinsam gefeiert, und Rückschläge werden gemeinsam bewältigt. Keine Schuldzuweisungen, nur kollektives Lernen und Umdenken.

OKRs für dein Unternehmen anpassen

Organisationen sind, ähnlich wie lebende Organismen, einzigartige und sich ständig weiterentwickelnde Gebilde. Während die grundlegenden Prinzipien von OKRs konsistent bleiben, muss ihre Umsetzung flexibel bleiben. Die Integration von OKRs in die DNA der Organisation erfordert Reflexion, Präzision und Anpassung.

Bestimmung der Layers (Schichten)

Der Aufbau einer Organisation kann aus vielen Schichten bestehen. Bevor sich eine Organisation auf die Reise zu den OKR begibt, muss sie sich fragen: "Auf wie vielen Ebenen sollten OKRs festgelegt werden?"

Nach Organigramm und Funktion

- Unternehmen
- Departments
- Teams
- Einzelpersonen

Die OKRs können sich über alle diese Ebenen erstrecken oder sich nur um die Departments drehen.

Nach Revenue Modell

- Unternehmen
- Geschäftsbereiche
- Teams
- Einzelpersonen

Man trifft die Entscheidung hauptsächlich auf die Geschäftsbereiche konzentrieren oder ob man tiefer in die Materie einsteigen will.

Nach unternehmensübergreifenden Projekten

- Unternehmen
- Initiativen
- Abteilungen oder Teams
- Einzelpersonen

Die Entscheidung, ob man bei den Projekten stehen bleiben oder bis zu den Einzelpersonen vordringen will, muss mit den Zielen in Einklang gebracht werden.

Der Knackpunkt liegt in der Ausrichtung dieser Ebenen. Willst du, dass deine obersten Prioritäten jeden Einzelnen betreffen oder auf eine bestimmte Ebene beschränkt bleiben? Fang klein an, vielleicht mit einer einzelnen Ebene, und erweitere schrittweise, wenn die Nachfrage nach Spezifität und Fokus wächst. Google mit seiner ausgereiften OKR-Praxis ist ein Beweis für die Leistungsfähigkeit eines umfassenden Systems. Die Tiefe der OKRs sollte jedoch auf die besonderen Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten sein.

Entscheidung über die Anzahl der OKRs

Während die Welt eine Fülle von Möglichkeiten bietet, liegt der Zauber bei OKRs oft in der Beschränkung. Die Frage ist: Wie viele OKRs sollte jede Ebene haben?

Ein einziger OKR kann manchmal genauso effektiv sein, wenn nicht sogar effektiver, als mehrere zu haben. Vor allem für Neueinsteiger empfiehlt es sich, die Anzahl auf maximal fünf zu begrenzen. Diese Beschränkung fördert die Konzentration und verhindert eine Verwässerung.

Wenn man sich mit mehrschichtigen OKRs beschäftigt, sollte die Weitergabe und Ergänzung von OKRs auf jeder Schicht gut durchdacht sein. Einige mögen an einen Top-Down-Ansatz glauben, der eine strikte Ausrichtung sicherstellt, wie es in manchen Unternehmen der Fall ist. Andere wiederum plädieren für einen Mix, bei dem einige kaskadenartig vererbt werden, während es den Teams erlaubt ist, einige vorzuschlagen.

Achtung, als ein Verfechter von der Kraft des Fokus: "weniger ist mehr". Der Mensch hat eine Tendenz, mit mehreren Prioritäten zu jonglieren.

Zusammengefasst: Je breiter und weniger OKRs an der Spitze stehen, desto besser. Hüten dich vor der Versuchung, zu viel zu repräsentieren, denn zu viele OKRs auf oberster Ebene können die Kreativität ersticken und wirken wie Mikromanagement. Das richtige Gleichgewicht zu finden, kann den Unterschied zwischen einem befähigten und einem enttäuschten Team ausmachen.

Festlegung des Cycle (Zyklus)

Nachdem die Ebenen und Zahlen festgelegt wurden, rückt nun der Rhythmus in den Mittelpunkt. Wie oft soll man OKRs überdenken und neu festlegen?

Während viele der OKRs mit dem vierteljährlichen Rhythmus synchronisieren, ist dies vielleicht nicht für jede Organisation geeignet. Faktoren wie das Tempo der Branche, die Art des Unternehmens und die Zeit, die für spürbare Veränderungen benötigt wird, beeinflussen die Länge eines Cycles.

Reminder: OKRs sind nicht statisch. Sie leben und entwickeln sich weiter und passen sich dem Rhythmus und den Anforderungen des Unternehmens an. Flexibilität und die Möglichkeit der Anpassung zeichnen das OKR-System aus. Einige Unternehmen machen daraus sogar eine ausgelassene Party, indem sie OKR-Festivals veranstalten, bei denen die OKRs von allen Teams gemeinsam vorgestellt werden.