

BACHELORTHESIS
Kim Fabian Skowronek

Einsatz von OKRs als Steuerungsmethode in einem mittelständischen Unternehmen

FAKULTÄT TECHNIK UND INFORMATIK
Department Informatik

Faculty of Computer Science and Engineering
Department Computer Science

Kim Fabian Skowronek

Einsatz von OKRs als Steuerungsmethode in einem mittelständischen Unternehmen

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung
im Studiengang *Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik*
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Ulrike Steffens
Zweitgutachter: Prof. Dr. Eva-Maria Schön
Eingereicht am: 17. Juni 2022

Kim Fabian Skowronek

Thema der Arbeit

Einsatz von OKRs als Steuerungsmethode in einem mittelständischen Unternehmen

Stichworte

Objectives & Key Results (OKR), Agilität, New Work, Fallstudie, Good Practice

Kurzzusammenfassung

Eine eindeutige Zielsetzung ist für Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die agile Steuerungsmethode Objectives & Key Results (OKRs) kann dabei helfen Ziele effektiv in Organisationen publik zu machen. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es ein mittelständisches Unternehmen zu untersuchen, in dem OKRs genutzt werden. Zur Erhebung der Daten wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Um auf dessen Grundlage sieben qualitative Interviews mit Mitarbeitern des Unternehmens zu führen. Die Auswertung der Interviews hat sieben Kategorien ergeben, die als besonders wichtig erachtet wurden. Die Ergebnisse stellen die Erfahrungen der Interviewteilnehmer dar. Auf Grundlage der Ergebnisse wurde ein Leitfaden zur OKR Einführung erstellt. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit geht hervor, dass OKRs eine stärkere Fokussierung und eindeutige Priorisierung ermöglichen. Die Einführung von OKRs erfordert eine umfassende Vorbereitung der Führungskräfte, besonders herausfordernd ist dabei die Einschränkung ihrer Kompetenzen.

Kim Fabian Skowronek

Title of Thesis

Use of OKRs as a control method in a medium-sized company

Keywords

Objectives & Key Results (OKR), agile, New Work, case study, good practice

Abstract

A clear objective is an important factor of success for organizations. The agile management method Objectives & Key Results (OKRs) can help to effectively share goals in an organization. The objective of this thesis is to examine a medium-sized company in which OKRs are used. To collect the data, an interview guide was developed. On this basis, seven qualitative interviews were conducted with employees of this company. The analysis of the interviews revealed seven categories that were considered particularly important. The experiences of the interview participants represent the results. Based on these results, a guideline for the OKR implementation was created. The results of this work indicate that OKRs enable greater focus and clear prioritization. The implementation of OKRs requires comprehensive preparation on the part of executives, and the limitation of their scope for action is particularly challenging.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	vii
Glossar	viii
1 Einleitung.....	1
2 Theorie.....	2
2.1 New Work	2
2.2 Agilität.....	5
2.3 Objectives & Key Results	10
3 Fallstudie	15
3.1 Beschreibung des mittelständischen Unternehmens	15
3.2 Vorgehen zur Durchführung der Fallstudie.....	17
3.3 Durchführung der Fallstudie	18
3.4 Vorgehen zur Auswertung der Interviews.....	19
4 Ergebnisse der Fallstudie	22
4.1 Vor- und Nachteile von OKR.....	22
4.2 Voraussetzungen für die Einführung von OKR	24
4.3 Hierarchien im Unternehmen	25
4.4 Führungs- und Unternehmenskultur im Unternehmen.....	25
4.5 Herausforderungen bei der Einführung von OKR	26
4.6 Sonstiges.....	27
4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse	28
5 Good Practice Vorgehen zur Einführung von OKR	29
5.1 Leitfaden zur OKR Einführung.....	29

5.2	Arbeiten mit OKRs.....	32
6	Zusammenfassung & Ausblick.....	33
	Literaturverzeichnis	35
A	Interviewleitfaden	37
B	Einverständniserklärung zum Interview.....	39
C	Tabellarische Kategorisierung der Interviews.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Taylorwanne (Oestereich & Schröder, 2017, S. 5).....	3
Abbildung 2: Die vier Werte aus dem Agilen Manifest (Beck et al., 2001).	6
Abbildung 3: Zusammenhänge agiler Praktiken und Methoden (Agile Alliance, 2018).	8
Abbildung 4: Zusammenspiel agiler Werte und Prinzipien und ihrer Formalisierung über Praktiken und Methoden (Diehl, 2020).	9
Abbildung 5: Der OKR Zyklus (Eigene Darstellung).	13
Abbildung 6: Clusterbildung zur Auswertung der Interviews (Eigene Darstellung).	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : John Doerrs erstes OKR bei Intel (nach Doerr, 2018, S. 39).	10
Tabelle 2 : OKR Rollen (Eigene Darstellung).....	12
Tabelle 3 Interview Teilnehmer (Eigene Darstellung).	19
Tabelle 4 Von Mitarbeitern genannte Vor- & Nachteile von OKR (Eigene Darstellung).	22
Tabelle 5 Unternehmenskultur in Hashtags beschrieben (Eigene Darstellung).	26
Tabelle 6 Dos & Don'ts bei der OKR Einführung (Eigene Darstellung).....	32

Glossar

Artefakte	Artefakte sind wichtige Bestandteile agiler Methoden, die keine Events sind. In Scrum existieren z.B. die Artefakte <i>Product Backlog</i> , <i>Sprint-Backlog</i> und <i>Produktinkrement</i>
Commitment	Im Kontext der agilen Arbeitsweisen spricht man häufig von Commitment (dt. Verbindlichkeit, Hingabe), wenn ein Team sich eigenverantwortlich dazu bereiterklärt ein vereinbartes Ziel zu erreichen.
Holokratie	Holokratie ist eine Form der Strukturierung von Organisationen mit dem Ziel Hierarchien abzubauen.
Opportunity	Begriff aus der Kundenakquise, beschreibt im Kontext dieser Arbeit die Chance auf eine Kundenbeauftragung.
Retro	Meeting in dem die Arbeitsweise seit der letzten Retro reflektiert wird. Typische Fragen, die gestellt werden: „ <i>Was lief gut?</i> “, „ <i>Was lief schlecht?</i> “, „ <i>Was wollen wir verändern?</i> “, „ <i>Was wollen wir beibehalten?</i> “
Scrum	Agile Methode, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung hat. Scrum setzt auf einen iterativen Entwicklungsprozess und eine kontinuierliche Auslieferung der Ergebnisse.

1 Einleitung

Agiles Arbeiten erfreut sich großer Beliebtheit. In einer Umfrage von Digital.ai gaben 94% der Befragten an, dass ihr Unternehmen agil sei (Digital.ai, 2021). Diese Arbeit untersucht wie Objectives & Key Results (OKRs) als Steuerungsmethode eingesetzt werden können. Diese agile Methode wird seit über 20 Jahren von Google genutzt und auch andere große Firmen haben sie bereits erfolgreich in ihre Organisation implementiert (Doerr, 2018).

In dieser Arbeit wird untersucht, wie die OKR Methode in einem Unternehmen eingeführt werden kann. Dazu wird im Rahmen dieser Arbeit eine Fallstudie über ein mittelständisches Unternehmen durchgeführt, das OKRs nutzt.

Kapitel 2 stellt die Begriffe New Work, Agilität und Objectives & Key Results vor. Dabei werden ebenfalls die Zusammenhänge der Begriffe erläutert. *Kapitel 3* stellt die Fallstudie vor. Zunächst wird das untersuchte Unternehmen beschrieben, um dem Leser den Kontext der Fallstudie zu vermitteln. Anschließend wird das Vorgehen zur Datenerhebung mittels qualitativer Interviews beschrieben. Abschließend wird in diesem Kapitel beschrieben, wie während der Auswertung der erhobenen Daten vorgegangen wurde. *Kapitel 4* stellt die Ergebnisse der Fallstudie dar. *Kapitel 5* präsentiert einen Leitfaden für die Vorgehensweise zur OKR Einführung. Hierbei wird sowohl auf bestehende Literatur als auch auf die Ergebnisse der Fallstudie Bezug genommen. *Kapitel 6* fasst die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen und gibt Vorschläge für weitere Forschungen.

2 Theorie

In diesem Kapitel werden die Begriffe New Work, Agilität und Objectives & Key Results definiert. Es werden ebenfalls die Historien und Verbindungen der drei Begriffe erläutert.

2.1 New Work

Wer sich mit OKR und anderen agilen Methoden beschäftigt wird unweigerlich auch auf den Begriff New Work treffen. New Work ist eine Bewegung, die bereits in den 1980er Jahren von dem österreichisch-US-amerikanischen Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann begründet wurde (Brugger et al., 2021).

Die Ursprünge von New Work

Um die Ursprünge der New Work Bewegung zu verstehen, hilft es zunächst Märkte und vielmehr deren Wandel zu verstehen. Im 20. Jahrhundert gab es gleich zwei grundlegende Veränderungen in der Wirtschaftswelt. Diese lassen sich mit dem Modell der Taylor-Wanne von Gerhard Wohland beschreiben. Die Taylor-Wanne zeigt die Veränderungen des Einflusses von Mensch (komplexe Anteile) und Maschine (kausale Anteile) in der Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 1). Das frühe 20. Jahrhundert war wie auch das 19. Jahrhundert durch spezialisierte Handwerksbetriebe geprägt. Der Anteil der komplexen Arbeitanteile war hoch. In diesem so genannten *Manufaktur* Zeitalter konkurrierten Anbieter hauptsächlich auf lokalen Märkten mit anderen Spezialisten (Brugger et al., 2021, S. 8 ff.).

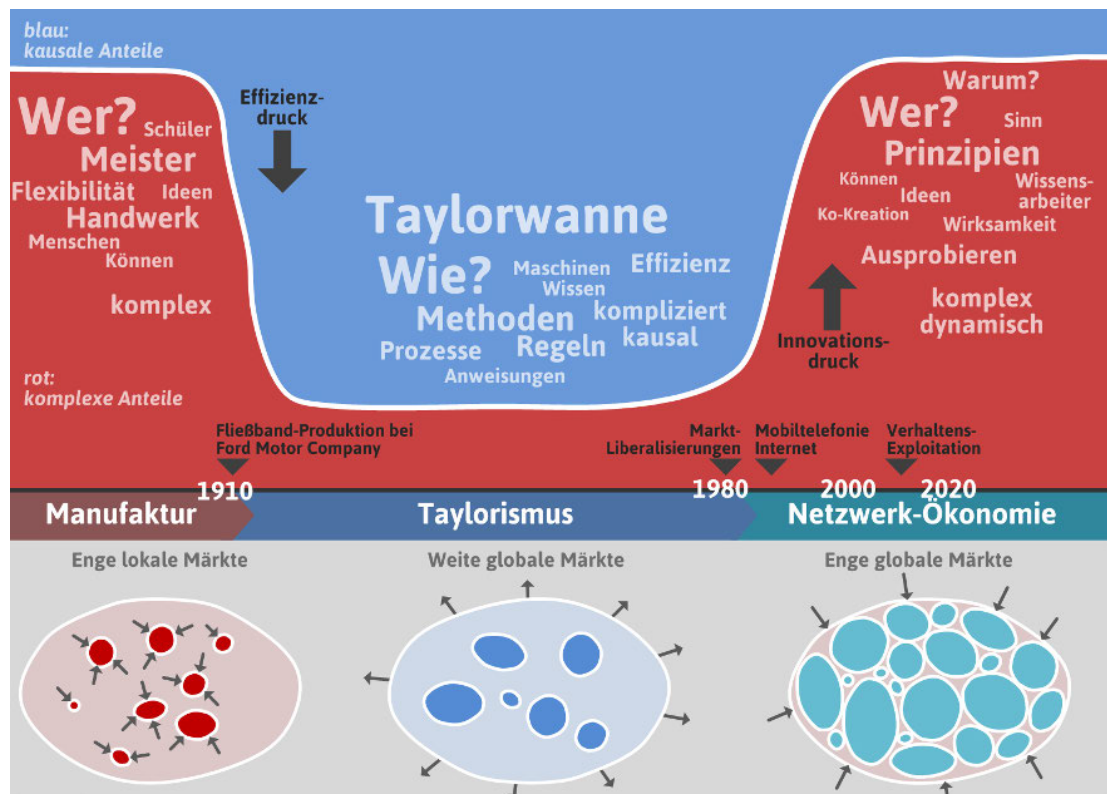


Abbildung 1: Die Taylorwanne (Oestereich & Schröder, 2017, S. 5).

Im Jahr 1910 führte Henry Ford die Fließbandarbeit ein und begründete damit ein Zeitalter der Effizienzsteigerung. Zeitgleich entwickelte sich eine immer globalere Infrastruktur und globale Massenmärkte konnten schneller erschlossen werden (Brugger et al., 2021, S. 8 ff.). Dieses sogenannte *Taylorismus* Zeitalter war außerdem von der Annahme geprägt, dass die Aufgaben Denken (komplexe Anteile) und Arbeiten (kausale Anteile) klar voneinander getrennt sein sollten. Diese These stammt von dem Ingenieur und Arbeitswissenschaftler Frederick Taylor (Taylor, 1997). Durch das Bündeln der komplexen Tätigkeiten und Kompetenzen in wenigen Management Jobs haben die Arbeiter größtenteils standardisierte Aufgaben ausgeführt (vgl. Abbildung 1). Viele dieser Aufgaben konnten später zu einem Großteil von Maschinen ausgeführt werden. Durch die hohe Automatisierung standen vielen Fabriken eine Welle von Entlassungen bevor. In den Fabriken des Automobilherstellers General Motors in Flint sollte die Hälfte aller

Angestellten entlassen werden. Frithjof überzeugte die Verantwortlichen jedoch von folgendem Vorgehen: Statt die Hälfte der Belegschaft zu entlassen, haben alle Mitarbeiter ihren Job behalten, allerdings nur noch sechs Monate im Jahr gearbeitet. In den anderen sechs Monaten half er den Arbeitern dabei herauszufinden, wie sie ihr Geld wirklich verdienen wollten. Zu diesem Zweck gründete Frithjof 1984 das erste Zentrum für neue Arbeit in Flint und legte damit den Grundstein für die New Work Bewegung (Berend & Brohm-Badry, 2020, S. 11 ff.).

Durch Digitalisierung und die steigenden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung (z.B. durch das Internet) entstanden globale Märkte mit hohem Wettbewerbsdruck. Außerdem fordern viele Kunden heute wieder zunehmende Individualisierung und die komplexen Anteile im Wertschöpfungsprozess steigen. Durch diesen Innovationsdruck ist wieder mehr Dynamik gefordert, vergleichbar mit dem Zeitalter der Manufakturen. Nun aber global statt lokal (Brugger et al., 2021, S. 10 ff.). Da das Thema New Work genügend Tiefe für eigenständige Arbeiten bieten würde, wird im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht weiter auf die grundlegenden Ziele von New Work eingegangen. Der Vollständigkeit halber werden an dieser Stelle die vier Ziele aus der Definition von New Work nach Frithjof Bergmann lediglich genannt:

1. *„Linderung und Eliminierung der Armut in allen Ländern*
2. *Verringerung der auslaugenden Arbeit unter Zunahme der bewusstseinsfördernden und „wirklich wirklich gewollten“ Arbeit.*
3. *Die Auflösung der Spaltung zwischen reich und arm, der Eliminierung der Verschwendung unserer Ressourcen und der Zerstörung unseres Klimas sowie das Stoppen der Vernichtung unserer Kultur.*
4. *Schließlich die Erschaffung einer neuen Kultur, mit anders gestalteten Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten, neuen Werten die zu einer neuen Art der menschlichen Beziehung führen wird. Die neue Kultur wäre intelligenter und weniger verschwenderisch, ja sogar extravagant“*

(Jobst-Jürgens, 2020, S. 2)

New Work heute

Heute wird der Begriff New Work häufig als Synonym für selbstbestimmtes Arbeiten verwendet. Dies spiegelt im weitesten Sinne Bergmanns zweites Ziel wider. Dabei ist auch die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit entscheidend. Hat ein Mensch das Gefühl seine Arbeit ist sinnvoll, ist er auch intrinsisch motiviert. Die Belohnung für die eigene sinnstiftende Arbeit liegt so bereits in der Arbeit an sich (Jobst-Jürgens, 2020, S. 5 ff.). Um dieses Ideal in einem Unternehmen zu erreichen ist häufig eine grundlegende Veränderung der Organisation, aber auch eines jeden einzelnen Mitarbeiters nötig. Damit jeder seine eigenen Entscheidungen treffen kann, müssen Hierarchien abgeflacht werden. So steigt auch die Verantwortung jedes Individuums innerhalb der Organisation. Für diesen Schritt müssen sowohl Führungskräfte als auch die restlichen Mitarbeiter bereit sein (Jobst-Jürgens, 2020, S. 84–86).

2.2 Agilität

Unternehmen, die Software entwickeln, müssen konstant auf dynamische Märkte, neue Kundenanforderungen und technologische Innovationen reagieren (Pikkarainen et al., 2008). Eine Möglichkeit schneller auf solche Veränderungen reagieren zu können ist agile Softwareentwicklung. Agilität hilft im Umgang mit dem Ungewissen. Anstatt zu versuchen das exakte Vorgehen schon vor dem Start zu definieren und detailliert zu planen, wird hierbei ein inkrementeller Ansatz verfolgt. In der Softwareentwicklung ist dies bereits seit über 40 Jahren ein gängiges Vorgehen (Korn, 2016). Die Agile Alliance definiert agile Softwareentwicklung als einen Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Agilen Manifests basieren (Agile Alliance, 2022). 2001 haben es sich 17 IT-Spezialisten zur Aufgabe gemacht eine Basis zu schaffen, die die Abschaffung schwergewichtiger Softwareentwicklungsprozesse ermöglicht. Darunter waren unter anderem Vertreter der agilen Methoden *Extreme Programming*, *Scrum*, *DSDM*, *Crystal* und *Feature-Driven Development* (Beck et al., 2001).



Abbildung 2: Die vier Werte aus dem Agilen Manifest (Beck et al., 2001).

Ergebnis dieses Vorhabens ist das Agile Manifest (org. *The Manifesto for Agile Development*) in dem vier Werte und zwölf Prinzipien für eine agile Arbeitsweise festgehalten wurden. Diese Werte (vgl. Abbildung 2) und Prinzipien stellen keine Regeln dar, sondern beschreiben vielmehr die agile Grundhaltung der Verfasser (Beck et al., 2001).

Die zwölf Prinzipien des Agilen Manifests lauten:

1. „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

5. *Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.*
6. *Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.*
7. *Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.*
8. *Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.*
9. *Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.*
10. *Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.*
11. *Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.*
12. *In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.“*

(Beck et al., 2001)

Agiles Mindset, um agil arbeiten zu können

Das Agile Manifest beschreibt kein konkretes Vorgehen, um agil zu arbeiten. Vielmehr wird das Mindset beschrieben, das nötig ist, um agil zu sein. Die Frage wie man agil arbeitet wird nicht beantwortet. Um agil zu arbeiten, können agile Praktiken und Methoden eingesetzt werden. Die agilen Werte und Prinzipien bilden also das Fundament, der agilen Arbeitsweise (vgl. Abbildung 4). Wie erfolgreich eine Organisation agile Methoden einsetzt, hängt dabei zu einem Großteil davon ab wie sehr die agilen Werte verinnerlicht wurden (Sauter et al., 2018).

Agile Praktiken sind Artefakte oder Events, die die agilen Werte und Prinzipien widerspiegeln. Agile Methoden bedienen sich wiederum dieser Artefakte und Events. Abbildung 3 zeigt wie die Agile Alliance die Zusammenhänge der agilen Praktiken und Methoden in Anlehnung an ein U-Bahn Streckennetz dargestellt hat (Agile Alliance, 2018).

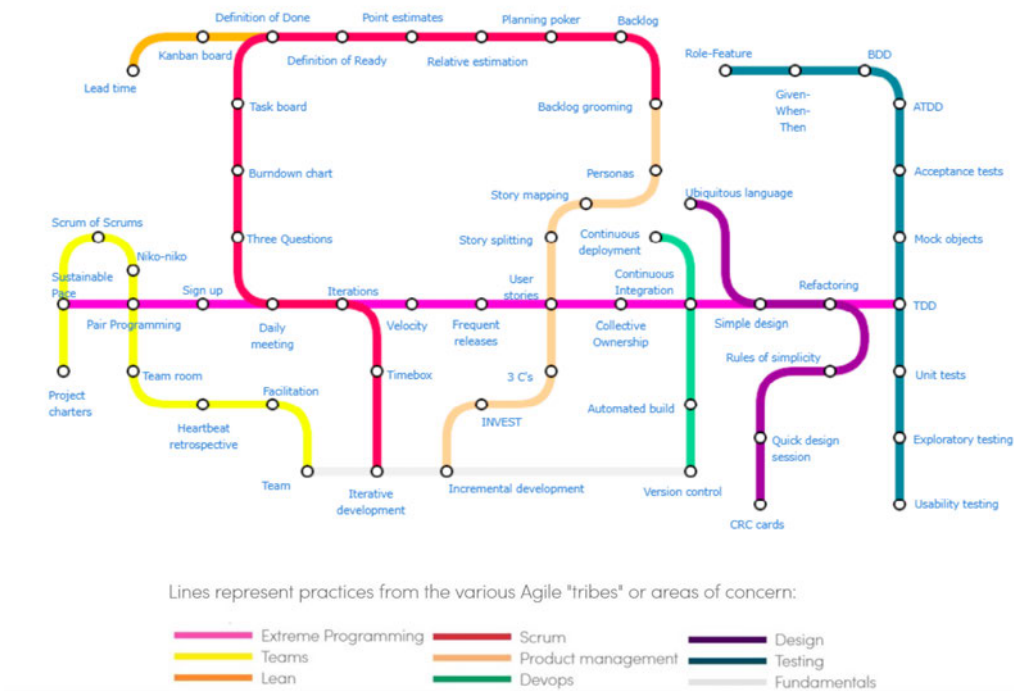


Abbildung 3: Zusammenhänge agiler Praktiken und Methoden (Agile Alliance, 2018).

Um das in Abbildung 4 skizzierte Zusammenspiel der agilen Werte und Prinzipien und der agilen Praktiken und Methoden zu verstehen, hilft es ein konkretes Beispiel zu betrachten:

- Agiler Wert: „*Individuen und Interaktion mehr als Prozesse und Werkzeuge*“ (Beck et al., 2001)
- Agiles Prinzip: „*Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.*“ (Beck et al., 2001)
- Praktik: Daily Meeting
- Methode: Scrum

Der erste agile Wert besagt, dass die Individuen und deren Interaktion wichtiger ist als Prozesse und Werkzeuge. Das sechste agile Prinzip legt den Fokus auf direkte Interaktion, um effizient Informationen auszutauschen, basiert also auf dem ersten agilen Wert

(Beck et al., 2001). Das Daily Meeting ist eine agile Praktik und setzt diesen Wert und dieses Prinzip um. Es findet täglich zur selben Zeit statt und gibt einen festen zeitlichen Rahmen vor, typischerweise 10 bis 20 Minuten. Die direkte Interaktion der Teammitglieder sorgt für einen gezielten Austausch. So können Abhängigkeiten unmittelbar erkannt werden. Die Methode Scrum bedient sich wiederum der Praktik Daily Meeting.

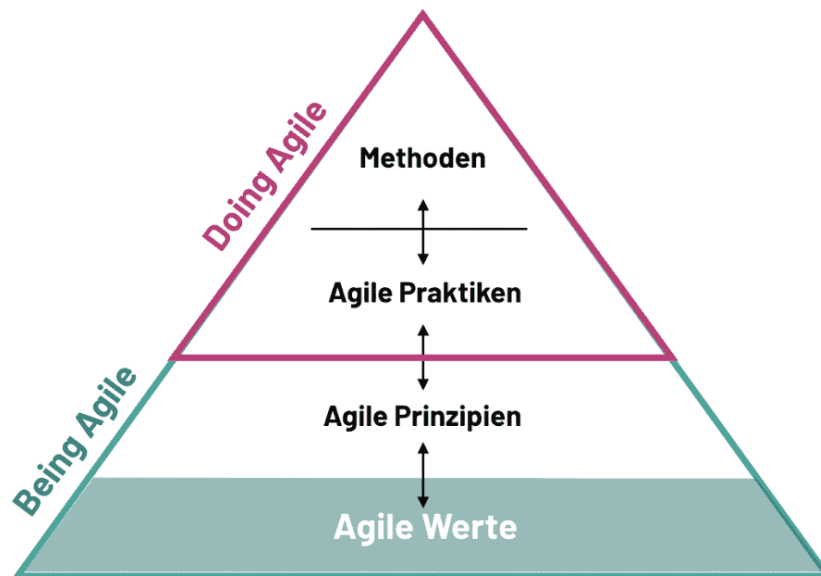


Abbildung 4: Zusammenspiel agiler Werte und Prinzipien und ihrer Formalisierung über Praktiken und Methoden (Diehl, 2020).

Agilität & New Work

In planbasierten Vorgehensmodellen wird versucht bereits vor Beginn eines Projekts das Vorgehen detailliert zu planen. In agilen Vorgehensmodellen wird iterativ und kleinteiliger vorgegangen. Allerdings heißt agil nicht ungeplant. Die Produktvision ist bereits zu Projektbeginn klar, die Details und die Ausprägungen ergeben sich jedoch erst im Projektverlauf. Das *WAS* ist also von Anfang an definiert, das *WIE* wird hingegen vom Team definiert (Barenkamp et al., 2019). Das Ziel ist so zwar klar vorgegeben, wie dieses jedoch erreicht wird, ist die freie Entscheidung eines Teams. Das

verlangt einerseits mehr Eigenverantwortung, aber andererseits existieren so auch mehr Freiheiten für die Mitarbeiter. Agilität kann also ein selbstbestimmtes Arbeiten im Sinne der New Work Bewegung ermöglichen.

2.3 Objectives & Key Results

OKR (Objectives and Key Results) ist eine agile Methode, die anhand strategischer Ziele eine effektive Steuerung von Organisationen ermöglicht. Der Fokus liegt auf ergebnisorientierter Arbeit anhand messbarer Ziele und der Einbindung von Mitarbeitern in die strategischen Prozesse einer Firma. Ihren Ursprung hat diese agile Methode bereits in den 1970er Jahren bei Intel. Dort wurde die Managementmethode *Management by Objectives* von Andrew Grove zu der heute bekannten OKR Methode weiterentwickelt. Ende der 1990er gelangte die Methode über John Doerr zu Google. Google vertraut seitdem auf OKRs (Doerr, 2018).

Tabelle 1 : John Doerrs erstes OKR bei Intel (nach Doerr, 2018, S. 39).

OBJECTIVE: <i>Aufzeigen der überlegenen Leistung des 8080ers gegenüber dem Motorola 6800.</i>
KEY RESULTS: (gemessen als...)
<ol style="list-style-type: none">1. <i>Fünf Benchmarks entwickeln.</i>2. <i>Eine Demo entwickeln.</i>3. <i>Schulungsunterlagen für die Verkäufer im Feld entwickeln.</i>4. <i>Testen der Schulungsunterlagen durch Ansprache von drei Kunden.</i>

Ein Objective (dt. Ziel) ist das *WAS*, das es zu erreichen gilt. Objectives sollten bedeutend, konkret, aktionsorientiert und idealerweise inspirierend sein. Gut formulierte Objectives sollten innerhalb eines Quartals zu erledigen sein. Sie reduzieren außerdem den Interpretationsspielraum bei der Umsetzung. Key Results (dt. Schlüsselergebnisse) geben vor *WIE* das Objective erreicht wird. Sie müssen quantitativ messbar sein, damit

sichtbar ist, ob ein Key Result erfüllt ist oder nicht (Doerr, 2018, S. 22; Niven & Lamorte, 2016, S. 6–9). Tabelle 1 kann ein konkretes Beispiel für ein OKR entnommen werden, es handelt sich dabei um das erste OKR an dem John Doerr bei Intel gearbeitet hat (Doerr, 2018).

Es gibt zwei Varianten von OKRs. Dabei wird zwischen verbindlichen und erstrebenswerten unterschieden. Bei verbindlichen OKRs ist ein Team dazu angehalten ihre sonstigen Prioritäten anzupassen, um sicherzustellen, dass das Ziel erreicht wird. Die erstrebenswerten OKRs sind bewusst so ambitioniert, dass es unwahrscheinlich ist sie vollständig zu erfüllen. Ein erstrebenswertes OKR sollte eine geringere Priorität haben als die verbindlichen OKRs (Doerr, 2018, S. 227). Es ist ratsam zu entscheiden, ob es sich um ein verbindliches oder ein erstrebenswertes Ziel handelt, bevor ein OKR formuliert wird.

Rollen innerhalb des OKR Zyklus

Es existieren verschiedene Rollen in der OKR Methode (vgl. Tabelle 2). Der OKR Master (auch OKR Coach) ist ein OKR Experte, der den Prozess überwacht und Meetings moderiert. Er sollte keine weiteren Rollen im Unternehmen einnehmen, um sich voll auf diese Aufgabe fokussieren zu können. Jeder, der aktiv am Erreichen der OKRs beteiligt ist, ist ein OKR Owner. Die strategischen Führungskräfte haben die Aufgabe die Unternehmensziele zu formulieren und zu priorisieren von denen OKRs abgeleitet werden (Bartz et al., 2017, S. 339 ff.; Doerr, 2018, S. 225 ff.; Niven & Lamorte, 2016, S. 29 ff.).

Tabelle 2 : OKR Rollen (Eigene Darstellung).

Rollenbezeichnung	Beschreibung
OKR Master (OKR Coach)	Dedizierter OKR Experte, der den Prozess überwacht und Moderationen übernimmt.
Owner	Teilnehmer am OKR Zyklus, der aktiv am Erreichen eines OKR beteiligt ist
Führungskraft	Strategische Führungskraft, formuliert und priorisiert die Unternehmensziele

Ein typischer OKR Zyklus

Bartz et al. (Bartz et al., 2017), Doerr (Doerr, 2018) und Niven und Lamorte (Niven & Lamorte, 2016) beschreiben einen typischen OKR Zyklus, der im Folgendem zusammengefasst dargestellt wird: Ein OKR Zyklus dauert in der Regel drei Monate. Etwa vier bis sechs Wochen vor Beginn einer neuen Iteration werden die Unternehmensprioritäten und Ziele für das folgende Quartal vom Führungsteam aufgestellt. Diese Prioritäten definieren eine grobe strategische Richtung, es können auch bereits detailliertere OKR Entwürfe formuliert werden. Diese werden dann etwa zwei Wochen vor der neuen Iteration öffentlich innerhalb der Organisation bekanntgegeben. Nach der Bekanntgabe werden innerhalb der Teams und Abteilungen in *Plannings* die eigenen Prioritäten und wie zu den übergeordneten Zielen beigetragen werden kann diskutiert. Das Ergebnis dieser Diskussionsrunden sind erste OKR Entwürfe. Diese werden etwa zwei Wochen vor Beginn der nächsten Iteration zwischen OKR Ownern, OKR Coaches und dem Führungsteam besprochen, um eventuelle Abhängigkeiten oder doppelte OKRs aufzudecken. Im *Kick-Off* Meeting werden alle OKRs unternehmensweit vorgestellt. Mit Ende des Meetings startet die OKR Iteration. Während der nächsten drei Monate finden alle ein oder zwei Wochen *Weeklies*, bzw. *Bi-Weeklies* statt in denen alle Teammitglieder auf denselben Stand gebracht und Fortschritte geteilt oder Probleme aufgelöst werden. Mit Ablauf des aktuellen Zyklus findet die *Review* statt. Dort werden die Ergebnisse des letzten Quartals unternehmensweit präsentiert. Bevor die nächsten

Plannings stattfinden, finden innerhalb der Teams *Retros* statt. In diesen Meetings geht es darum, wie die Prozessleistung weiter verfeinert werden kann. Die Teams stellen sich die Fragen: *Was hat gut funktioniert? Was war noch herausfordernd? Welche strukturellen Veränderungen können wir vornehmen?* Somit können Anpassungen am Prozess vorgenommen und anschließend in die neue Iteration gestartet werden.



Abbildung 5: Der OKR Zyklus (Eigene Darstellung).

OKR & New Work

Führungskräfte geben Kompetenzen ab, sie treffen weniger Entscheidungen und geben nicht mehr vor, wie etwas umgesetzt wird. Vielmehr schaffen sie ein geeignetes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter. Diese sollten nun wiederum eigenverantwortlich arbeiten. Das bedeutet einerseits mehr Freiheiten, aber andererseits auch mehr Pflichten. Objectives & Key Results kann als Methode die agile Transformation eines Unternehmens unterstützen. Führungskräfte geben in Objectives weiterhin vor *was* gemacht wird, die Mitarbeiter definieren in den selbstformulierten Key Results allerdings das

Wie. Die Objectives werden nicht starr diktiert, sondern können diskutiert werden bevor ein Team das *Commitment* abgibt an diesem Objective zu arbeiten. Die Führungskraft wird so auch gefordert den Zweck des Objectives zu hinterfragen und muss diesen erläutern können. Ist dieser allen klar, stehen Mitarbeiter wiederum eher hinter einem Objective und sind bei der Umsetzung intrinsisch motiviert (Doerr, 2018).

3 Fallstudie

In diesem Kapitel wird die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Fallstudie beschrieben. Zunächst wird das untersuchte Unternehmen vorgestellt und anschließend das Vorgehen zur Fallstudie beschrieben.

3.1 Beschreibung des mittelständischen Unternehmens

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein gründergeführtes mittelständisches Unternehmen. Der Gründer und Eigentümer ist gleichzeitig Geschäftsführer und einziger Gesellschafter der GmbH. Das Unternehmen wurde 2008 zunächst ohne Angestellte gegründet. Nach den ersten Jahren der Selbstständigkeit wurden schrittweise Mitarbeiter eingestellt. Mittlerweile werden 47 Festangestellte und 7 Freiberufler beschäftigt. Das Unternehmen lässt sich grob in zwei Hauptfelder unterteilen, die individuelle Softwareentwicklung und die agile Beratung. Zu den Leistungsangeboten der agilen Beratung zählen unter anderem agile Prozessoptimierung, Organisationsentwicklung und Unternehmens-Transformationen. Im operativen Geschäft setzt das Unternehmen auf agile Methoden (z.B. Scrum, Kanban) und ist holokratisch organisiert. Holokratie hat das Ziel Hierarchien abzubauen. Tätigkeitsbeschreibungen sind nicht an Mitarbeiter gebunden, sondern an Rollen. Jeder Mitarbeiter nimmt eine oder mehrere Rollen ein. Durch dieses Rollenkonzept ist eindeutig definiert welchen Aufgabenbereich ein Mitarbeiter abdeckt. Grundsätzlich hat ein Mitarbeiter jegliche Autorisierung, Maßnahmen zu ergreifen, die er für notwendig hält, um seine Rolle zu erfüllen (Jeromin et al., 2018).

Entscheidung OKR Einführung

Bei einer unternehmensweiten Retro im Oktober 2019 haben Mitarbeiter eine konkretere Fokussierung des Geschäftsführers eingefordert. Eine langjährige Angestellte, die selbst bereits als OKR Coach gearbeitet hat, ist mit dem Vorschlag OKR im Unternehmen einzuführen auf den Geschäftsführer zugegangen. Dieser Vorschlag wurde angenommen und der OKR Einführungsprozess gestartet. Bei der Vorbereitung der OKR Einführung wurde der Geschäftsführer von einem externen OKR Coach begleitet. Die beiden haben zunächst einen Unternehmenszweck und eine damit verbundene Unternehmensvision formuliert. Abgeleitet von dieser Vision sind acht mittelfristige Ziele definiert worden.

„Wir möchten eine Arbeitswelt, in der Menschen sinnstiftend, selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten, mit ihren Stärken gesehen werden und ihr persönliches Potential ausschöpfen können.“ [Unternehmensvision des untersuchten Unternehmens]

Erste OKR Iteration

Die erste OKR Iteration hat mit einem OKR Workshop gestartet. Dieser wurde von dem externen OKR Coach moderiert. Der Workshop bestand aus einem Theorieteil und der Vorstellung der Unternehmensvision und der Unternehmensziele durch den Geschäftsführer. Abschließend wurde das erste OKR Planning durchgeführt.

Nach der Vorstellung der Ziele wurden diese zwischen den Mitarbeitern diskutiert und priorisiert. Der Geschäftsführer wurde nicht aktiv in diese inhaltlichen Diskussionen involviert, da die Priorisierung aus dem Team heraus stattfinden sollte. Die Mitarbeiter haben fünf der acht Ziele festgelegt, für die sich themenbezogene OKR Teams gebildet haben. Anschließend wurden innerhalb dieser Teams Objectives und Key Results formuliert. Für die erste OKR Iteration wurden zwei interne OKR Master benannt. Der externe OKR Coach stand lediglich für Rückfragen zur Verfügung, aber hat nicht aktiv

am OKR Prozess teilgenommen. Eine Erkenntnis der Retro am Ende der ersten Iteration war, dass es viele Überschneidungen zwischen den themenbezogenen OKR Teams und den Teams in der Unternehmensstruktur gab. Die OKR Teams konnten aufgrund dieser Abhängigkeiten teilweise nicht selbstständig an Key Results arbeiten.

Darauffolgende OKR Iterationen zunächst ohne externe Unterstützung

Während der nächsten OKR Iterationen gab es einige Unklarheiten im OKR Prozess. Die beiden intern benannten OKR Master haben zudem das operative Geschäft dem OKR Prozess untergeordnet. In diesen Iterationen wurden kaum Objectives abgeschlossen. Die Iterationen wurden mit dem Ergebnis beendet, dass die Rolle der OKR Master nicht neben dem operativen Geschäft erfüllt werden kann. Es wurde erneut der externe OKR Coach beauftragt, der bereits bei der Vorbereitung der OKR Einführung mitgewirkt hatte. Mit dem externen OKR Master wurden einige Anpassungen am OKR Prozess vorgenommen. Die OKR Teams wurden nicht mehr themenbezogen gebildet, sondern es wurde innerhalb der bereits im Unternehmen vorhandenen Organisations-Teams an Objectives gearbeitet. Die Organisations-Teams haben jeweils ein eigenes OKR Planning durchgeführt. Konkrete Fragen und Unklarheiten zum OKR Prozess konnten die Mitarbeiter während der nächsten Iterationen unmittelbar mit dem externen OKR Master klären.

3.2 Vorgehen zur Durchführung der Fallstudie

Das Ziel der Fallstudie ist es OKRs als Steuerungsmethode aus der Perspektive und in der Ausdrucksform einzelner Mitarbeiter zu betrachten. Anschließend werden diese strukturiert zusammengefasst. Die Einführung von OKRs stellt jeden Mitarbeiter vor individuelle Herausforderungen und einzelne Angestellte haben oft eine eigene implizite Sicht auf solche grundlegenden Veränderungen in ihrem Unternehmen. Zur Erhebung der Daten wurden daher qualitative Interviews mit Mitarbeitern geführt. Qualitative Interviews eignen sich besonders zur Erfassung subjektiver Sichtweisen. Anders

als in quantitativen Interviews, in denen oft Fragebögen genutzt werden, sind die Fragen in qualitativen Interviews offen formuliert. So wird den Befragten viel Raum für eigene Ausführungen gelassen (Reinders et al., 2011, S. 49 ff.).

3.3 Durchführung der Fallstudie

Zunächst wurde ein Interviewleitfaden erstellt (vgl. Anhang A), um strukturiert durch die Interviews leiten zu können. Bei der Erstellung wurden die Hinweise aus dem Buch *Empirische Bildungsforschung* (Reinders et al., 2011) beachtet. Der Interviewleitfaden ist auf eine Interviewlänge von 30 bis 45 Minuten ausgelegt und ist in drei Abschnitte aufgeteilt. Der erste Abschnitt *Vorstellung* dient der Vorstellung des Befragten, er wird außerdem darauf hingewiesen, dass die Interviews aufgezeichnet werden, und gibt sein mündliches Einverständnis. Zusätzlich wurde eine Einverständniserklärung erstellt, in der die Interviewteilnehmer schriftlich bestätigen, dass sie mit einer Aufzeichnung einverstanden sind (Anhang B). Im zweiten Abschnitt *Ziele* werden dem Interview-Teilnehmer die Ziele dieser Bachelorthesis und der Zweck des Interviews erläutert. Der dritte Abschnitt *Fragen* unterteilt sich wiederum in fünf Fragekategorien. In der ersten Fragekategorie *Person* werden zunächst persönliche Fragen zur interviewten Person gestellt. Diese Fragen sollen dem Einstieg in das Interview dienen. Sie sind bewusst geschlossener als die weiteren Fragen formuliert, um eventuelle Hemmungen des Interviewpartners zu lösen und eine gewisse Sicherheit zu erzeugen. Die nächsten drei Kategorien *Kultur*, *OKR* und *Voraussetzungen für OKR* bilden den Hauptteil des Interviews. Der überwiegende Teil der Fragen in diesen Kategorien ist sehr offen formuliert, um die Interviewten nicht in ihren Antworten zu beeinflussen. Die letzte Kategorie *Sonstiges* bildet den Ausstiegspart des Interviews. Im Interviewleitfaden beinhaltet sie lediglich zwei Fragen – *Möchtest Du mir noch etwas mitteilen? Was fällt Dir sonst noch ein?* – neben diesen vorformulierten Fragen können zum Abschluss aber auch Fragen gestellt werden, die sich während des Hauptteils ergeben haben, die aber aus Zeitgründen noch nicht gestellt wurden.

Um den Interviewleitfaden zu testen, wurde zunächst ein Probe-Interview geführt. Dieses Interview war so ergiebig, dass es als I1 in die Auswertung der Fallstudie mit einfließt. Da das Probe-Interview zufriedenstellend verlief, wurde der Interviewleitfaden nicht überarbeitet und ebenfalls in den weiteren Interviews verwendet.

Die Interviews werden in dieser Arbeit anonymisiert ausgewertet, die verwendeten Interview-IDs können Tabelle 3 entnommen werden. Es wurden sieben Mitarbeiter interviewt. Zunächst wurden geeignete Interviewpartner im Unternehmen identifiziert. Es wurde darauf geachtet eine möglichst heterogene Teilnehmergruppe zu formen, die interviewten Mitarbeiter arbeiten unterschiedlich lange im Unternehmen, zwei Teilnehmer (I2, I3) sind erst während des OKR Einführungsprozesses eingestellt worden. Zusätzlich sind die Teilnehmer in verschiedenen Rollen und Geschäftsbereichen tätig.

Tabelle 3 Interview Teilnehmer (Eigene Darstellung).

ID	Rolle im Unternehmen	Erfahrung mit OKR	Berufserfahrung
I1	Sales- & Accountmanager	-	15 Jahre
I2	Projektleiter, Berater	OKR als Führungskraft beim vorherigen Arbeitgeber eingeführt	20 Jahre
I3	Organisationsentwicklung, Marketingteam	-	18 Jahre
I4	Vertrieb	-	30 Jahre
I5	Agile-Coach, Berater	-	11 Jahre
I6	Administration, Human Ressource	-	12 Jahre
I7	Gründer, Geschäftsführer, Gesellschafter	-	21 Jahre

3.4 Vorgehen zur Auswertung der Interviews

Während die Interviews geführt wurden, wurden Notizen gemacht. Nach der Durchführung der Interviews wurden mit Hilfe der Gesprächsnotizen und Audioaufnahmen

der Interviews interessante und herausstechende Aussagen aller Interviews strukturiert, in einer Tabelle erfasst und kategorisiert. Um im weiteren Verlauf der Auswertung relevante Aussagen schnell wieder anhören zu können, wurden zusätzlich die Timecodes der entsprechenden Ausschnitte erfasst (vgl. Anhang B). Anschließend wurden alle Aufnahmen erneut angehört, diesmal mit dem Fokus auf bereits in der Tabelle erfasste Themen, um ähnliche Aussagen in verschiedenen Interviews zu finden und damit zu kräftigen. Die Tabelle wurde zudem um wörtliche Zitate ergänzt. Anschließend wurden mit Hilfe dieser Tabelle und des Interviewleitfadens Themencluster und Zusammenhänge gebildet. Diese wurden iterativ in einer Mindmap erfasst (vgl. Abbildung 6). Nachdem alle Aussagen passenden Kategorien zugeordnet wurden, wurden die gebildeten Cluster erneut überarbeitet. So wurden insgesamt die sieben Cluster *Vorteile von OKR*, *Nachteile von OKR*, *Voraussetzungen für die Einführung von OKR*, *Hierarchien im Unternehmen*, *Führungs- und Unternehmenskultur*, *Herausforderungen bei der Einführung von OKR* und *Sonstiges* gebildet.



Abbildung 6: Clusterbildung zur Auswertung der Interviews (Eigene Darstellung).

4 Ergebnisse der Fallstudie

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Fallstudie (vgl. vorheriges Kapitel) dargestellt. Die Ergebnisse werden unterteilt in *Vor- und Nachteile von OKR*, *Voraussetzung für die Einführung von OKR*, *Hierarchien im Unternehmen*, *Führungs- und Unternehmenskultur im Unternehmen*, *Herausforderungen bei der Einführung von OKR* und *Sonstiges*. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

4.1 Vor- und Nachteile von OKR

Tabelle 4 Von Mitarbeitern genannte Vor- & Nachteile von OKR (Eigene Darstellung).

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
Fokus – OKRs unterstützen die Fokussierung der Arbeitsaufgaben.	Der OKR Prozess erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand.
Priorisierung – OKRs unterstützen bei der klaren Priorisierung der Arbeitsaufgaben.	Kosten – Der OKR Prozess verursacht Kosten, die nicht unmittelbar gedeckt sind (z.B. durch externe Betreuung).
Reflektion – In der OKR Retro wird die Arbeitsweise reflektiert.	Durch den OKR Prozess selbst entsteht kein unmittelbarer finanzieller Nutzen.
Transparenz – Der OKR Prozess schafft Transparenz im gesamten Unternehmen.	

Vorteile von OKR

Durch OKR wird ein klarer Fokus für Mitarbeiter geschaffen, mehrere Interviewte nannten dies als ersten Vorteil, ohne dass sie lange über eine Antwort nachdenken mussten [vgl. I1, I2, I3, I4, I7].

Bereits das bloße Formulieren und Aufschreiben der Ziele in Form von Objectives und Key Results schafft Transparenz im gesamten Unternehmen. So weiß jeder Mitarbeiter was die Ziele sind und was als Einzelner zur Erfüllung beigetragen werden kann. In den OKR Events können weitere Details geteilt werden. I5 und I6 gefällt das vierteljährlich stattfindende OKR Review, um einen Einblick in das zu bekommen an dem Kollegen momentan arbeiten, bzw. gearbeitet haben. Zu sehen auf welche Ziele gemeinsam als gesamtes Unternehmen hingearbeitet wird, kann einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Aufgaben sind zudem deutlich zugewiesen und eventuelle doppelte Arbeit wird verhindert [vgl. I3, I5, I6].

Die geschaffene Transparenz zeigt allerdings nicht nur welche Prozesse besonders gut funktionieren, sondern deckt auch bestehende Probleme auf. Dieser Punkt ist unter Umständen noch viel wichtiger. Es können bestehende Konflikte aufgedeckt und Abhängigkeiten im Unternehmen und zwischen Zielen sichtbar werden. Außerdem wird ersichtlich wer noch Probleme hat selbstorganisiert zu arbeiten. Diese betroffenen Kollegen können so unmittelbar von anderen Kollegen unterstützt werden [vgl. I4, I5].

Die durch OKR geschaffene Fokussierung und Transparenz unterstützt bei der Priorisierung von Aufgaben. I3 berichtet, dass vor der Einführung von OKR Kundenprojekte oft die höhere Priorität hatten, da sie in der Regel einen unmittelbar monetären Wert haben. Dabei sollte die Priorität immer gegen interne Arbeiten abgewogen werden, da interne Arbeit langfristig den höheren Wert für das Unternehmen darstellen kann. Die Objectives und die dazugehörigen Key Results wurden gemeinsam im OKR Planning vom Team formuliert und es wurde gemeinsam beschlossen in den nächsten drei Monaten an diesen Aufgaben zu arbeiten. Die Key Results sind also auch eine Art Legitimation an einer unternehmensinternen Aufgabe zu arbeiten, die nicht direkt einem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Durch die Klarheit, Priorisierung und Visualisierung können Mitarbeiter außerdem besser abwägen, ob es sich überhaupt lohnt in der nächsten OKR Iteration an einem bestimmten Objective zu arbeiten [vgl. I3, I4, I5].

„Den Fokus zu setzen, also wirklich klar die Ausrichtung des Unternehmens für alle klarer zu machen. Und eben auch gezielt Fokus in den unterschiedlichen Iterationen zu setzen, damit man sich nicht verzettelt, sondern auch Sachen ausschließt und auch reflektiert. Fokus setzen, Reflektion und Kommunikation könnte man als die drei Schlagworte nehmen.“ [I2, persönliches Interview, Hamburg, 13.01.2022]

Nachteile von OKR

Ein Nachteil an OKR ist der hohe Zeitaufwand (z.B. Einführung und wiederkehrende Meetings) und die damit verbundenen Kosten. Zu OKR gehören verschiedene wiederkehrende und zeitintensive Events, wie das Planning und Review. Der Prozess sollte sich jederzeit den eigentlichen operativen Zielen unterordnen. Ansonsten besteht die Gefahr den Fokus zu stark auf den OKR Prozess selbst zu legen. Ein Unternehmen muss es sich leisten können und wollen OKR einzuführen, da der Prozess allein keinen monetären Mehrwert bietet. Wie die Erfahrungen des untersuchten Unternehmens zeigen, ist eine externe Begleitung durch einen erfahrenen OKR Coach sinnvoll. Dieser kann als außenstehende Person den Prozess objektiv überwachen. So entstehen weitere Personalkosten, die durch kein Kundenprojekt unmittelbar gedeckt sind [vgl. I5, I6].

4.2 Voraussetzungen für die Einführung von OKR

Eine positive Ausgangslage für die Einführung von OKR war, dass sie eine von den Mitarbeitern selbst formulierte Anforderung erfüllen sollte. Wie bereits in Kapitel 3.1 erläutert, wurde in einer Unternehmens-Retro mehr Fokus vom Geschäftsführer eingefordert [vgl. I3, I7]. Der Geschäftsführer hat sich selbst lange und intensiv mit OKRs beschäftigt und einen externen Berater beauftragt, ihn bei der Vorbereitung zu unterstützen. Die Führungskraft war also nicht nur selbst der treibende Faktor, sondern besitzt ebenfalls ein umfangreiches Wissen über OKR [vgl. I6, I7].

4.3 Hierarchien im Unternehmen

In dem Unternehmen existieren laut den Interviewten sehr flache Hierarchien. Formell existiert lediglich eine Hierarchie zwischen Geschäftsführer und den restlichen Angestellten. Diese ist auch für alle interviewten Mitarbeiter spürbar. Neben den offiziellen Hierarchien haben sich informelle Hierarchien zwischen Mitarbeitern, die bereits länger im Unternehmen arbeiten oder ein größeres Fachwissen besitzen, und unerfahrenen Kollegen gebildet [vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7].

„Ganz klare Hierarchie zu unserem Gründer [...] wir sind ein eigentümergeführtes Unternehmen und das ist deutlich spürbar. Und des Weiteren gibt es Hierarchien in jedem Team [...] es gibt immer Menschen, die länger dabei sind [...] und in jeder Gruppe werden sich Hierarchien bilden, auch wenn es die nicht formal auf Papier gibt.“ [I3, persönliches Interview, Hamburg, 17.01.2022]

Durch klarere Rollenklärung und -trennung sollen Hierarchien zukünftig weiter minimiert und idealerweise abgeschafft werden. I3 und I5 berichten, dass die Hierarchie im Wandel ist und explizit die Hierarchie zu dem Geschäftsführer immer flacher wird [vgl. I3, I5].

4.4 Führungs- und Unternehmenskultur im Unternehmen

Im Rahmen der Interviews wurden Mitarbeiter dazu aufgefordert die Unternehmenskultur als Hashtag auszudrücken, die Antworten sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5 Unternehmenskultur in Hashtags beschrieben (Eigene Darstellung).

Interview ID	Hashtag
I1	#spielerisch
I2	#GutesMenschlichesMiteinander
I3	#AufDemWegZurSelbstorganisation
I4	#DynamischUndInBewegung
I5	#Selbstorganisiert & #GemeinsamLernen
I6	#Individuell
I7	#FreiheitUndIndividualität

Im Fokus der Unternehmenskultur liegt die gelebte Fehlerkultur. Statt lange Zeit mit Diskussionen zu verbringen, wird die Zeit lieber ins Ausprobieren investiert. Auch die kollegiale Zusammenarbeit und Kommunikation wird von mehreren Interviewten gelobt. Angestellte werden als Individuum gesehen und alle Mitarbeiter haben, durch die agile Grundeinstellung des Gründers und Geschäftsführers, die Möglichkeit selbstorganisiert zu arbeiten. Die Werte vieler Mitarbeiter ähneln sich und es wird offen und viel miteinander kommuniziert, dies schafft die Basis voneinander zu lernen und die Unternehmenskultur mitzugestalten.

„Unser Vorgehen ist stark auf Individualität ausgerichtet. Auch unsere Leistungsangebote [...] individuelle Softwareentwicklung und individuelle Organisationsentwicklung. [...] Die Art wie wir arbeiten, lässt sich nur ausführen, wenn auch entsprechende Freiheiten für unsere Mitarbeitenden da sind so arbeiten zu können.“ [I7, persönliches Interview, Hamburg, 28.01.2022]

4.5 Herausforderungen bei der Einführung von OKR

Geschäftsführer I7 bezeichnet die Einführung von OKR als eine der größten Herausforderungen seiner beruflichen Laufbahn. Bisher war der Führungsstil sehr operativ getrieben, I7 hat über sein Netzwerk potenzielle Kunden identifiziert und aus diesen

Opportunities Projekte generiert. Durch dieses reaktive Vorgehen waren die Unternehmensziele für Mitarbeiter keine klaren Zusagen, da sie sich kurzfristig ändern konnten. Um OKRs zu nutzen, musste I7 seine Arbeitsweise grundlegend verändern. Statt aus Opportunities Ziele abzuleiten, müssen jetzt zuerst die Unternehmensziele definiert werden. Die größte Herausforderung war der Kontrollverlust als Führungskraft und eine Veränderung durchzuführen, obwohl das Unternehmen seit über 10 Jahren mit der bisherigen Arbeitsweise erfolgreich war. Der Geschäftsführung war aber bewusst, dass es für Wachstum auch Veränderung braucht [vgl. I1, I7].

„Mir war ganz klar, wenn sich das Unternehmen weiterentwickeln soll, dann muss ich mich verändern, dann muss ich meinen Führungsstil verändern, um eine andere Kultur im Unternehmen zu ermöglichen. [...] Und das war anstrengend [...] Es war glaub ich das größte Verlassen meiner Komfortzone jemals in meiner beruflichen Laufbahn. [...] Ich war dreimal kurz davor den OKR Einführungsprozess wieder zu canceln. Und habe gedacht, das mach ich nicht.“
[I7, persönliches Interview, Hamburg, 28.01.2022]

Eine der größten Herausforderungen während der Einführung von OKR ist es den Einführungsprozess als Unternehmen durchzuhalten. Nicht nur für Geschäftsführer I7 war der Prozess herausfordernd, auch andere Interviewte berichten von anfänglichen Problemen und Unklarheiten. Teams mussten erst lernen, wie gute Key Results formuliert werden, die klar messbar sind. Die für den OKR Prozess verantwortlichen Mitarbeiter haben den Prozess stetig adaptiert, um ihn den Bedürfnissen des Unternehmens anzupassen [vgl. I3, I6, I7].

4.6 Sonstiges

Das ursprüngliche Ziel der OKR Einführung eine klarere Fokussierung auf Unternehmensziele zu schaffen scheint erfüllt worden zu sein. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben schätzt der überwiegende Teil der Interview-Teilnehmer den durch OKRs geschaffenen Fokus.

Im Rahmen der Interviews wurde nach der Unternehmensvision gefragt, kein Interview-Teilnehmer konnte die Unternehmensvision vollständig wiedergeben. Während der Erstellung dieser Arbeit wurde zusätzlich zur Vision eine griffigere Unternehmensmission formuliert – „*We make work flow.*“.

4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Fallstudie zeigt, dass die zwei größten Vorteile der OKR Methode ein klarer Fokus und unternehmensweite Transparenz sind. Als größter Nachteil wurden die hohen Kosten identifiziert. Diese setzen sich aus zwei Faktoren zusammen, zum einen Kosten für einen externen OKR Coach, zum anderen der hohe zeitliche Aufwand für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Es begünstigt den OKR Einführungsprozess, wenn OKR ein real vorhandenes Problem löst. Im Fall dieser Fallstudie wurden die Ziele des Geschäftsführers durch OKR verlässlich und transparent. Für Führungskräfte ist die größte Herausforderung bei der OKR Einführung Kompetenzen abzugeben (vgl. Kapitel 4.5). Die Führungskraft legt sich gemeinsam mit dem Team darauf fest an welchen Objectives die nächsten drei Monate gearbeitet wird. Diese Priorisierung ist beidseitig verpflichtend.

Das untersuchte Unternehmen hat bereits jetzt sehr flache Hierarchien. Formell existiert lediglich die Hierarchie zwischen Geschäftsführer und den restlichen Mitarbeitern. Informell haben sich Fachhierarchien gebildet, diese Abhängigkeiten sollen durch klarere Rollenschärfung weitestgehend abgebaut werden. Im Mittelpunkt der Unternehmens- und Führungskultur steht das Individuum. Jeder Mitarbeiter soll durch selbstorganisiertes und selbstbestimmtes Arbeiten sein volles Potential ausschöpfen können.

5 Good Practice Vorgehen zur Einführung von OKR

Der folgende Abschnitt stellt einen Leitfaden zur OKR Einführung anhand der Ergebnisse der Fallstudie (vgl. Kapitel 4) und bestehender Literatur dar.

5.1 Leitfaden zur OKR Einführung

Allein die Einführung von Objectives and Key Results als Methode führt in einem Unternehmen zu keiner Veränderung. Vielmehr muss zuerst eine grundlegende Veränderung innerhalb der Organisation stattfinden, um OKR erfolgreich einführen zu können. Dieser Leitfaden setzt den Fokus auf Unternehmen, die bereits grundsätzlich agil arbeiten.

Vorbereitung

Bevor in einem Unternehmen OKR eingeführt wird, muss für alle Mitarbeiter der Mehrwert von OKRs klar erkennbar sein. Um den Mehrwert zu erkennen, muss zuerst der individuelle Zweck von OKRs für das Unternehmen definiert werden. Das *Warum* gut zu formulieren ist dabei wichtiger als zu klären wie OKRs letztlich eingeführt und genutzt werden (Sinek, 2009). Die oberste Führungsebene muss sich diese Frage zunächst selbst beantworten und die Antwort nachvollziehbar für alle Mitarbeiter aufbereiten. Solange die Führungskräfte nicht mit an Bord sind, kann man nicht von den Mitarbeitern erwarten, dass sie nachziehen. Sind Führungskräfte von den Vorteilen überzeugt, fällt es ihnen auch leichter die restlichen Mitarbeiter davon zu überzeugen

(Doerr, 2018, S. 75 ff.). Im Falle des in dieser Arbeit untersuchten Unternehmens gab es ein konkretes Problem, den mangelnden Fokus des Geschäftsführers. Und OKR bot eine Lösung für dieses Problem, damit war der Mehrwert unmittelbar klar.

Bevor die ersten Objectives formuliert werden können, sollte eine Unternehmensvision gefunden werden. Sie ist oberstes Ziel und der Zweck eines Unternehmens und die Basis für die kurzfristigeren Ziele, von denen letztlich die Objectives abgeleitet werden können. Diese Vision muss klar formuliert und sollte jedem Mitarbeiter des Unternehmens bekannt sein (Bartz et al., 2017, S. 346). Eine Vision bietet Fokus, die Fallstudie in Kapitel 3 zeigt wie wichtig Mitarbeitern ein klarer Fokus ist.

Der OKR Prozess sollte von einem OKR Master betreut werden. Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen außerdem, dass er keine anderen Rollen innerhalb des Unternehmens haben sollte. Es kann sinnvoll sein einen externen OKR Experten als OKR Master zu beauftragen. So ist eine objektive Betrachtung und Bewertung der internen Prozesse gewährleistet.

OKR Einführungsprozess

Während der OKR Einführung werden Fehler gemacht werden. Das ist in Ordnung oder vielmehr Grundvoraussetzung. Eine echte Fehlerkultur zu etablieren, hilft während des Einführungsprozesses. Zwar ist eine gute Vorarbeit unabdinglich, allerdings kann und sollte der Prozess nicht zu akribisch geplant werden (vgl. Kapitel 4.4). Ist die im vorherigen Abschnitt beschriebene Vorbereitung abgeschlossen, sollte mit der ersten OKR Iteration begonnen werden. Es bietet sich an das erste OKR Planning mit einem Workshop zu verbinden, in dem zunächst vorgestellt wird wie OKR genutzt wird. OKR wird nicht in jedem Unternehmen auf Anhieb gleich gut funktionieren. Es ist wichtig bei der OKR Einführung stets auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Die Methode sollte daher iterativ adaptiert werden (Bartz et al., 2017, S. 346).

Es gibt OKR Ansätze, bei denen immer überambitionierte Objectives formuliert werden. Google setzt beispielsweise darauf, die Objectives so zu formulieren, dass von vornherein klar ist, dass es nicht vollständig erreicht wird. Dadurch sollen Mitarbeiter

gefordert sein stets ihr Bestes zu geben (Doerr, 2018, S. 60 ff.). Besonders während des Einführungsprozesses kann das nicht erfüllen der Objectives allerdings auch zu Frust führen. Die Fallstudie zeigt, dass Mitarbeiter erst lernen mussten, gute Objectives und Key Results zu formulieren. Letztlich ist es eine höchst individuelle Entscheidung wie hoch die Ziele formuliert werden. Allerdings kann es ratsam sein, anfangs einfacher zu erfüllende Objectives zu wählen. So können Mitarbeiter zunächst den OKR Prozess kennenlernen und sind nicht frustriert, weil wenige Key Results erfüllt werden. Um den Fokus nicht zu verlieren, sollte man die Anzahl der OKRs auf drei bis fünf OKRs pro Team pro Quartal reduzieren (Doerr, 2018, S. 44).

Bevor eine neue Iteration gestartet wird, müssen Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Teams oder Abteilungen transparent kommuniziert werden. Das in der Fallstudie untersuchte Unternehmen ist während den ersten Iterationen auf das Problem gestoßen, das Key Results nicht bearbeitet werden konnten, weil Abhängigkeiten außerhalb des Teams bestanden (vgl. Kapitel 3.1). Es ist also nicht ausreichend gute OKRs zu schreiben, sie müssen auch transparent besprochen werden. Die nächste Iteration sollte erst gestartet werden, wenn alle Abhängigkeiten aufgedeckt sind und die beteiligten Teams dem OKR ebenfalls zugestimmt haben (Doerr, 2018, S. 96 ff.).

Die in diesem Kapitel vorgestellten Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Einführung von OKR sind in Tabelle 6 als Dos und Don'ts zusammengefasst.

Tabelle 6 Dos & Don'ts bei der OKR Einführung (Eigene Darstellung).

Dos	Don'ts
Klare Vision formulieren	Den OKR Prozess zu sehr „zerdenken“, statt einfach machen
Von Anfang an Transparenz schaffen und den Mehrwert von OKR definieren	Zu ambitionierte Ziele während der Einführung können frustrieren
Führungskräfte zuerst von OKR überzeugen	Zu starr am OKR Prozess festhalten
Dedizierter OKR Master – Externer OKR Coach kann sinnvoll sein	Gute OKRs, aber schlechte Kommunikation – Abhängigkeiten müssen geklärt werden
Fehlerkultur etablieren und das Vorgehen stetig adaptieren	Der OKR Master sollte keine weiteren Rollen haben

5.2 Arbeiten mit OKRs

Sind die ersten OKR Iterationen abgeschlossen und der Prozess stetig adaptiert, werden die Vorteile von OKR spürbar. Ein wichtiges Schlagwort im Zusammenhang mit OKR ist Transparenz. Gerade Firmen mit verschiedenen Standorten oder Remote Unternehmen können von dieser neu gewonnenen Transparenz profitieren. Sie stärkt das Wir-Gefühl, trotz einer räumlichen Trennung (Doerr, 2018, S. 106 ff.). Auch die Interviews (vgl. I3, I5, I6) zeigen, dass dies aus Sicht der Mitarbeiter einer der größten Vorteile ist.

OKRs machen die eigene Arbeit sichtbar, dieser sichtbare Fortschritt allein motiviert. Mitarbeiter in Unternehmen, die OKRs nutzen, haben mehr Möglichkeiten ihre Arbeit mitzugestalten. Da sie auch selbst Objectives vorschlagen können, arbeiten sie also an Zielen, die sie selbst als sinnvoll erachten. Diese intrinsische Motivation entspricht nicht nur dem New Work Gedanken (vgl. Kapitel 2), sondern erhöht ebenfalls die Produktivität und Ziele werden wahrscheinlicher erfüllt (Doerr, 2018, S. 113–118).

6 Zusammenfassung & Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde untersucht wie Objectives & Key Results als Steuerungsmethode in einem mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden können. Um dieses Szenario ganzheitlich betrachten zu können, wurden zunächst die Begriffe New Work, Agilität und Objective & Key Results definiert und deren Ursprünge und Zusammenhänge erläutert.

Im Folgenden wurde die Forschungsmethode vorgestellt. Es wurde ein Interviewleitfaden erstellt, um anschließend sieben qualitative Interviews mit Mitarbeitern eines mittelständischen Unternehmens zu führen. In diesem Unternehmen wurden zum Zeitpunkt der Interviews OKRs seit ungefähr zwei Jahren genutzt. Um die Ergebnisse dieser Fallstudie besser einordnen zu können, wurden detailliert die Gründe für die OKR Einführung in dem Unternehmen und Vorgangsweise erläutert.

Die Aussagen der Interviews wurden zunächst in einer Tabelle erfasst, um sie anschließend zu kategorisieren. Innerhalb der Kategorien wurden interviewübergreifend ähnliche Aussagen gefunden. Diese bilden die Grundlage für die Ergebnisse der Fallstudie. Die Fallstudie zeigt, dass die zwei größten Vorteile von OKR ein klarer Fokus und unternehmensweite Transparenz sind. Als größter Nachteil wurde der hohe Zeitaufwand und die damit verbundenen Personalkosten identifiziert.

Auf Grundlage von bereits vorhandener Literatur und den Ergebnissen der Fallstudie wurde ein Good Practice Leitfaden zur Nutzung von OKRs erstellt. In diesem werden Empfehlungen zur OKR Einführung beschrieben.

In dem untersuchten Unternehmen wurden bereits vor der Nutzung von OKR agile Methoden eingesetzt. Zukünftige Forschungen könnten untersuchen, ob und wie Objectives & Key Results bei der agilen Transformation von nicht agilen Unternehmen helfen können. Auf Grundlage dieser Arbeit könnten zudem weitere Unternehmen, die OKRs nutzen, untersucht werden, um allgemeingültigere Erkenntnisse zur OKR Nutzung zu erhalten. Besonders der Vergleich von unterschiedlich großen Unternehmen könnte hierbei interessant sein.

Literaturverzeichnis

Agile Alliance. (2018). Subway Map to Agile Practices. Zugriff am 12.6.2022. Verfügbar unter: <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2018/11/Subway-Map-to-Agile-Practices.pdf>

Agile Alliance. (2022, Juni 12). Agile 101. Verfügbar unter: <https://www.agilealliance.org/agile101/>

Barenkamp, M., Thomas, O. & Zarvic, N. (2019). „Agile“ – Nur ein Buzzword? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11 (4), 224–237. doi:10.1365/s35764-019-00196-4

Bartz, M., Gnesda, A. & Schmutzer, T. (Hrsg.). (2017). *Unternehmen der nächsten Generation: Atlas des neuen Arbeitens*. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-662-52819-8

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development („Agile Manifesto“). Zugriff am 12.6.2022. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org>

Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter: Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-29684-1

Brugger, T., Czeslik, M., Hager, A. & Uebel, M. (2021). *Business Transformation mit S/4HANA: Leitlinien und Vorgehensmodell für einen ganzheitlichen Unternehmenswandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-33968-5

Diehl, A. (2020, August 1). Agile Prinzipien – Leitlinien für die Arbeit unter agilen Vorzeichen. *Digitale Neuordnung*. Zugriff am 12.6.2022. Verfügbar unter: <https://digitaleneuordnung.de/blog/agile-werte/>

Digital.ai. (2021). 15th State of Agile Report. Zugriff am 12.6.2022. Verfügbar unter: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-15th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf?_ga=2.87237279.640911583.1655246621-2049791291.1654673766

- Doerr, J. (2018). *OKR: Objectives & Key Results: wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen.* (K. Möller, T. Flinspach & S.L. Saeger, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Jeromin, J., Jourdan, G. & von Nell, F. (2018). *Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien (essentials).* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-20190-6
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung.* Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-31132-2
- Korn, H.-P. (2016). Erfolgreiche Führung war immer schon agil! In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 115–139). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-11227-1_8
- Niven, P. R. & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs* (Wiley corporate F&A series). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.* München: Vahlen.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P. & Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering*, 13 (3), 303–337. doi:10.1007/s10664-008-9065-9
- Reinders, H., Ditton, H., Gräsel, C. & Gniewosz, B. (Hrsg.). (2011). *Empirische Bildungsforschung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-93015-2
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-662-57305-1
- Sinek, S. (2009). How great leaders inspire action. Gehalten auf der TEDxPuget Sound, Newcastle, Washington United States. Zugriff am 12.6.2022. Verfügbar unter: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en
- Taylor, F. W. (1997). *The principles of scientific management.* Mineola, N.Y: Dover Publications.

A Interviewleitfaden

Ziel

- Analyse des Einflusses von OKR auf die Unternehmens-/Führungskultur
- Ich benötige Deinen Input, um zu verstehen, wie OKR Mitarbeitern/Führungskräften bei ihrer Arbeit hilft.
- Und um die Unternehmens-/Führungskultur bei <Unternehmensname> besser „beschreiben“ zu können
- Sammeln von verschiedenen subjektiven Eindrücken, um die Unternehmenskultur beschreiben und analysieren zu können (Einfluss von OKR)

Fragen

1. Person

- 1.1. Was ist Deine Rolle/Funktion im Unternehmen?
- 1.2. Was ist Dein Verantwortungsbereich?
- 1.3. Wie viel Erfahrung hast du mit OKR?
- 1.4. Hattest du bereits vor der Einführung bei <Unternehmensname> Erfahrung mit OKR?

2. Kultur

- 2.1. Welche Vision verfolgt <Unternehmensname> als Unternehmen?
- 2.2. Welche Hierarchien gibt es bei <Unternehmensname>?
- 2.3. Beschreibt die Unternehmenskultur bei <Unternehmensname> in einem Hashtag (Wort/Satz).
- 2.4. Warum dieses Wort?

- 2.5. Was hat sich seit der Einführung von OKR bei <Unternehmensname> bezogen auf die Kultur verändert? (positiv/negativ)
3. OKR
 - 3.1. Deine Rolle im OKR Zyklus bei <Unternehmensname>?
 - 3.2. Welche OKR Rollen hast du bereits ausgeübt?
 - 3.3. Was ist aus der Perspektive der größte (unternehmensweite) Benefit/Vorteil von OKR?
 - 3.4. Gibt es aus deiner Perspektive auch (unternehmensweite) Nachteile?
 - 3.5. Beispielhafte OKRs (Folgefragen auch auf die Antwort dieser Frage beziehen)
 - 3.6. Was hat sich konkret seit der Einführung von OKR für dich persönlich verbessert?
 - 3.7. Was hat sich konkret seit der Einführung von OKR für dich verschlechtert?
4. Voraussetzungen für OKR
 - 4.1. Glaubst du, dass OKR in jeder Firma eingeführt werden könnte?
 - 4.2. Was hat die OKR Einführung erleichtert?
 - 4.3. Was war der anstrengendste Teil bei der Einführung von OKR?
 - 4.4. Was hat die OKR Einführung gebremst/behindert? Gibt es immer noch aktuelle Probleme/Unklarheiten. Wenn ja, welche?
5. Sonstiges
 - 5.1. Möchtest Du mir noch etwas mitteilen? Was fällt Dir sonst noch ein?

B Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: _____
Universität _____
Interviewer:in _____
Interviewte:r _____
Interviewdatum _____
Interviewkürzel _____

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet wird. Die Audiodateien werden in einer durch die HAW betriebenen Cloud gespeichert, lediglich der/die Interviewer:in und die Betreuer:innen der Abschlussarbeit haben Zugriff auf die gespeicherten Dateien in der HAW Cloud. Die HAW Hamburg arbeitet nach den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den/die Interviewer:in. Bei der schriftlichen wissenschaftlichen Auswertung wird lediglich anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben auf die Interviews verwiesen.

Einverständniserklärung zum Interview

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze aus den Transkripten, die nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche und unterrichtende Zwecke genutzt werden können.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum, Unterschrift Interviewer:in

Ort, Datum, Unterschrift Interviewte:r

C Tabellarische Kategorisierung der Interviews

Referenz	Kategorie	Aussage
I1 05:00	Hierarchie	Gründer & Geschäftsführer als direkten Vorgesetzten informelle Hierarchie (Standing im Unternehmen/Erfahrung)
I1 06:50	Kultur	#spielerisch offen und ausprobieren spiegelt die agile Einstellung des Unternehmens wider
I1 08:30	Herausforderung	Teilweise unklar wer macht was und warum (innerhalb des OKR Prozesses) Abläufe sind da und klar, aber können bei Bedarf angepasst werden
I1 11:00	Führungskräfte	Jeder kann bei OKR entscheiden wie er zu einem Ziel kommt und das Wie ist dabei egal. Man muss als Führungskraft loslassen, das fällt schwer, wenn man es anders gewohnt ist.
I1 15:00	Fokus	klare Prozesse sorgen für klare Zuständigkeiten
I1 17:00	Learning	OKR einfach den Führungskräften "aufdrücken" funktioniert nicht
I1 20:30	Vorteil	Innovation durch OKR befeuern
I1 21:30	Kosten	OKR kostet erstmal Geld & produziert keinen unmittelbaren Gegenwert in Form von Geld
I1 28:00	Herausforderung	Man kontrolliert seine Mitarbeiter nicht stetig (täglich, wöchentlich), im schlimmsten Fall arbeitet ein Mitarbeiter 3 Monate nicht an KRs
I1 31:00	Learning	Unabhängiger Dritter ist für den Austausch mit den Führungskräften und Mitarbeitern besser geeignet
I1 36:30	Selbstorganisation	Die OKR Idee fasziniert und die Chance auf Selbstorganisation (etc.) kann motivieren

Tabellarische Kategorisierung der Interviews

I1	41:00	Zeit	OKR kostet Zeit
I1	43:00	Selbstorganisation	New Work - neue Generation Arbeitnehmer wollen mitgestalten
I1	45:00	Führungskraft	OKR schafft Abhängigkeiten ab - man kann als Geschäftsführer auch mal ausfallen und der Laden läuft weiter
I1	47:00	Voraussetzungen	Das Unternehmen ist schnell darin neue Dinge zu adaptieren und fängt schnell mit Neuem an // Permanente Veränderung
I1	48:00	Kultur	Geschäftsführer Mentalität ≠ Unternehmenskultur Geschäftsführer = Überambitioniert Team = bremst und priorisiert
I1	51:00	Führungskraft	"Macht" abgeben = schmerzt
I1	52:30	Fehler	neue Mitarbeiter schneller abholen und OKR nahebringen
I1	56:30	Zeit	OKR braucht Zeit
I2	02:00	Erfahrung	3 Jahre
I2	02:50	Vision	Nicht wortwörtlich
I2	03:20	Hierarchien	„Explizit gibt es keine, aber implizit nehme ich sie wahr.“ Der Geschäftsführer hat das letzte Wort Hierarchien im Dev-Team (Junioren & Senioren)
I2	05:00	Selbstorganisation	Agile Beratung - die Verschiebung der Verantwortung ist bemerkbar
I2		Kultur	#GutesMenschlichesMiteinander "Die richtigen Grundlagen sind da, um Miteinander und Selbstorganisiert zu arbeiten. Die Werte der Mitarbeiter ähneln sich." "Menschliche Faktor spielt bei <Unternehmensname> eine große Rolle"
I2	10:00	Rolle	Teilnehmer, Führungskraft = Ziele formulieren, OKR Trainer, (OKR Master, OKR Coach)
I2	12:00	Fokus	"Den Fokus zu setzen, also wirklich klar die Ausrichtung des Unternehmens für alle klarer zu machen. Und eben auch gezielt Fokus in den unterschiedlichen Iterationen zu setzen, damit man sich nicht verzettelt, sondern auch Sachen ausschließt und auch reflektiert.
I2	12:55	Vorteil	Fokus setzen, Reflektion und Kommunikation
I2	12:55	Zeit	OKR macht einen nicht schneller, aber besser

Tabellarische Kategorisierung der Interviews

I2	13:55	Nachteil	"Es kostet viel Zeit [...] das muss einem bewusst sein"
I2	14:00	Learning	komplex VS kompliziert / Regeln VS Prinzipien "Man muss sich bewusst die Frage stellen, ist OKR sinnvoll für meinen Kontext?"
I2	16:20	Transparenz	Transparenz durch OKR Reviews; Hilft dabei Dinge nicht doppelt zu machen oder zu sehen, wo ich persönlich unterstützen kann.
I2	17:00	Voraussetzungen	OKR kann nur eingeführt werden, wenn das Unternehmen bereit für einen Kulturwandel ist.
I2	17:00	Voraussetzungen	OKR kann nur eingeführt werden, wenn das Unternehmen bereit für einen Wandel ist.
I2	19:00	Nachteil	externe Unterstützung nötig, das kostet Geld
I2	20:00	Voraussetzungen	Das richtige Wertesystem war bei den Mitarbeitern vorhanden
I2	21:00	Herausforderung	Wachstum erschwert den Einführungsprozess; neue Mitarbeiter müssen generell begleitet werden, Zeit für OKR dadurch oft nicht da
I2	22:00	Herausforderung	Ermöglicht Mitgestaltung durch Mitarbeiter, aber nicht für jeden etwas
I2	24:00	Externe Unterstützung	Was brauchen einzelne Mitarbeiter?
I3	00:30	Rolle	Marketingstrategie; Ansprechpartner im Marketingteam
I3	01:00	Erfahrung	seit Februar 2021
I3	02:00	Hierarchie	"Ganz klare Hierarchie zu unserem Gründer [...] wir sind ein Eigentümer geführtes Unternehmen und das ist deutlich spürbar. Und des Weiteren gibt es Hierarchien in jedem Team [...] es gibt immer Menschen, die länger dabei sind, die länger dabei sind [...] und in jeder Gruppe werden sich Hierarchien bilden, auch wenn es die nicht formal auf Papier gibt."
I3	03:00	Hierarchie	Hierarchie verändert sich
I3	04:00	Kultur	#AufDemWegZurSelbstorganisation Es gibt schon viel Selbstorganisation und es wird viel miteinander geredet. Momentan Veränderungen in der Hierarchie (Geschäftsführer)
I3	05:30	Vorteil	Mitarbeiter fordern Fokus ein, dafür gibt es jetzt einen Rahmen diesen in Form von Objectives einzufordern
I3	07:00	Kultur	Offen miteinander reden

Tabellarische Kategorisierung der Interviews

I3	07:45	Vorteil	Wachstum erfordert einen Kulturwandel, "schnelle Tür-und-Angel Gespräche" nicht mehr praktikabel.
I3	09:00	Rolle	OKR schafft Rahmen/Struktur für Austausch Ansprechpartner (Facilitator) fordert Unterstützung beim externen OKR Coach ein und erklärt anderen Teammitgliedern OKR
I3	09:00	Rolle	Teilnehmer
I3	09:00	Transparenz	Transparenz durch die Events
I3	09:00	Fokus	OKR hilft bei der Fokussierung und Priorisierung; Prio auch gegen Kundenprojekte abwägen (Kunde geht nicht immer automatisch vor interne Arbeit)
I3	11:00	Vorteil	zeitlicher Rahmen für interne Aufgaben
I3	12:30	Zeit	„Insbesondere am Anfang kann man sich nicht vorstellen, dass es sich lohnt, man muss stundenlang in Planning sitzen und könnte arbeiten"
I3	13:45	Nachteil	"Wenn man es (OKR) nicht richtig verwendet, wenn man versucht irgendwelche Alltagsjobs darüber abzubilden [...] es kann sich wie ein Nachteil anfühlen, dass man sich auf einen Zeitraum festlegt."
I3	15:00	Fehler	Marketingteam --> Rollen/Verantwortlichkeiten klären als Key Result nicht klar messbar
I3	17:00	Priorisierung	Tagesgeschäft "stört" längerfristige Aufgaben, durch niederschreiben als OKR hat man eine Legitimation an solchen Themen zu arbeiten.
I3	19:00	Zeit	"[...] es tut einfach manchmal weh im Kalender, die drei Stunden Planning zum Beispiel. Das Gefühl kann ich nicht abschütteln."
I3		Voraussetzungen	Als Unternehmen die Frage stellen: Warum OKR? Alle müssen bereit sein OKR zu nutzen
I3		Führungskraft	"Was ist dann meine Rolle?" (wenn man OKR einführt)
I3	22:30	Voraussetzungen	Team muss selbstständig KRs formulieren Offene Kommunikation (auch vor OKR) Bereitschaft zu Wandel und dafür auch Geld zu bezahlen Ausprobier-Kultur
I3	24:00	Zeit	Termine finden war/ist schwierig
I3		Externe Unterstützung	Andere Perspektive des externen Coaches war wichtig, und auch dass er "die Zügel in der Hand hatte"
I3	26:00	Hierarchie	Das Unternehmen tut sich schwer damit sich davon zu lösen, dass der Unternehmer/Geschäftsführer nicht alles entscheidet

Tabellarische Kategorisierung der Interviews

I3	27:00	Externe Unterstützung	interner OKR Coach hat den Prozess sehr gebremst, da der Coach auch beim Kunden war (der Kunde hatte immer höhere Prio als der interne OKR Prozess)
I3	28:30	Learning	Aus Meetups kommt der Eindruck, dass andere Unternehmen OKR falsch/anders auslegen und dies zu einer negativen Einstellung der Mitarbeiter gegenüber OKR führt
I4	04:30	Hierarchie	formell: Geschäftsführer / informell: Erfahrung/Dauer im Unternehmen, aber auch die Persönlichkeit (Extrovertiert
I4		Kultur	#DynamischUndInBewegung Kultur wird reflektiert und stetig weiterentwickelt
I4	06:00	Selbstorganisation	Möglichkeit sich mehr einzubinden
I4	07:00	Transparenz	bestehende Konflikte werden sichtbar durch OKR
I4	09:30	Fokus	"Die Fokussierung, das formuliert ist was ist das Ziel wo wollen wir alle hin und das alle an einem Strang ziehen. Es gibt natürlich verschiedene MOALS, die zum Teil sehr unterschiedlich ist, aber dass man wirklich weiß, wo geht die Reise hin und was muss ich tun um da etwas beizutragen. Und das ist durch das Runterbrechen auf die Key Result Ebene sehr konkret und anschaulich, so dass ich nicht interpretieren muss wie ist etwas gemeint."
I4	10:30	Ziel	Bewusstsein im Team: Wo wollen wir hin?
I4	11:00	Learning	Keine zusätzlichen Arbeitsgruppen-Meetings während des OKR Zyklus notwendig (erzeugt sonst Mehraufwand/höhere Arbeitslast und frustriert)
I4	12:00	Externe Unterstützung	ohne externe Hilfe ist OKR "untergegangen"
I4	15:30	Ziel	"Ich fand es extrem hilfreich zu sagen, was sind die Unternehmensziele und was hat das für mich als einzelne Mitarbeiterin für eine Bedeutung und was kann ich dazu beitragen." (zu dem Start der letzten OKR Iteration)
I4	16:30	Transparenz	Legitimation an etwas zu arbeiten, andere in die Pflicht nehmen an einem KR zu arbeiten "Den Kolleginnen war bewusst, dass wir an dem Key Result arbeiten und ich nicht argumentieren musste, warum sie in der Community mitarbeiten."
I4	19:00	Voraussetzungen	OKR nicht in jeder Firma einführbar, bei Routine-Aufgaben macht es keinen Sinn (z.B. Buchhalter o.ä.)

I4	20:00	Learning	OKR muss richtig genutzt werden
I4	21:00	Führungskraft	Vor allem Führungsebene muss sich auf OKR eingelassen werden. "Es ist eine wahnsinnige Herausforderung ist für Leute, die es jahrelang gewohnt sind zu kontrollieren und sich verantwortlich zu fühlen das die Teams laufen. Und da dann die Kontrolle abzugeben und dem Team zu vertrauen, dass die das machen, das stelle ich mir schwierig vor."
I4	22:00	Voraussetzungen	Das Unternehmen war bereits selbstorganisiert, aber es fehlte die Methode
I4	24:00	Herausforderung	OKR muss richtig genutzt werden, Methode falsch interpretiert
I4	25:30	Herausforderung	Viele Teilzeit Kollegen, dadurch schwer Teams an einen Tisch zu bekommen
I4	27:00	Learning	KRs besprechen braucht Zeit
I4	29:00	Transparenz	Spannungsfeld "Team und Geschäftsführer" wird sichtbar und reflektiert
I5	03:00	Erfahrung	2,5 Jahre (seit der Einführung)
I5	04:00	Hierarchie	offiziell: Geschäftsführer und Rest inoffiziell: Erfahrung (Junior & Senior)
I5	05:00	Kultur	#Selbstorganisiert #GemeinsamLernen Wir arbeiten immer an Neuem und wollen/müssen somit auch Neues lernen
I5	06:30	Hierarchie	Hierarchie wurde flacher & Türöffner für hierarchie- armes und selbstbestimmtes arbeiten "Das hat uns ermöglicht die Hierarchien flacher zu machen, [...] Die Frage ist ja, wie kommen die Gedanken und Visionen vom Geschäftsführer zu den Mitarbeitern, da war eine sehr große Abhängigkeit zum Geschäftsführer, die hat sich entkoppelt, dadurch dass er gezwungen war diese zu formulieren und dann hat's gereicht, dass man sich auf das Formulierte bezieht und brauchte nur mehr die Einwilligung vom Chef und konnte einfach anfangen an dem Thema zu arbeiten."
I5	08:00	Transparenz	es wird ersichtlich wer wirklich selbstorganisiert arbeiten kann
I5	08:45	Zeit	Zu sehr auf den Prozess fokussieren (Gefahr) Prozess sollte sich dem Ziel unterordnen
I5	11:00	Transparenz	vierteljährig einen Einblick in das an was andere Kollegen aktuell arbeiten/gearbeitet haben.

Tabellarische Kategorisierung der Interviews

I5	11:30	Vorteil	"Wer arbeitet gerade eigentlich gerade an welchem Thema" wird sichtbar und auch welcher Teil des MOALS liegt in meinem Team / vermeidet doppelte Arbeit
I5	12:30	Nachteile	Top Down VS Bottom Up = muss individuell an Teams angepasst werden, Erfahrung des Teams spielt eine Rolle. Man darf sich als Team nicht auf die OKRs aus dem Planning versteifen, man muss trotzdem flexibel bleiben und "Quickwins" während einer Iteration nicht liegen lassen, nur weil es kein OKR dazu gibt.
I5	15:30	Transparenz	Abhängigkeiten wurden sichtbar, durch klares aufschreiben
I5	17:00	Transparenz	Klarheit, Priorisierung, Visualisierung Man kann besser abwägen, ob es sich überhaupt lohnt an dem Objective zu arbeiten
I5	19:15	Zeit	Viele Aufgaben, die nicht operativ sind, nehmen den Fokus ein
I5	20:00	Zeit	Ist es vielleicht effektiver, dass was man nicht formulieren kann einfach umzusetzen und dann hat man auch das Ergebnis
I5	21:00	Voraussetzungen	"Man muss es wollen" (Mitarbeiter müssen den Vorteil erkennen)
I5	23:00	Voraussetzungen	Change Prozess ist eine Herausforderung oder kann sogar eine Überforderung darstellen
I5	24:30	Voraussetzungen	Bereitschaft der Mitarbeiter OKRs zu nutzen Gute und lange Vorbereitung des Geschäftsführers
I5	26:00	Zeit	Einer der OKR Coaches musste den Mitarbeitern lange und mehrmals OKRs und den Sinn von OKRs erklären
I5	28:00	Externe Unterstützung	ohne externen OKR Coach lief der Prozess unsicher und langsamer
I5	31:00	Zeit	OKR soll nicht zu viel Zeit einnehmen
I5	31:30	Learning	Nicht zu viele Objectives auf einmal in einem Zyklus parallel, lieber weniger und gute Ergebnisse.
I5	33:00	Voraussetzungen	Ist OKR in allen Teams sinnvoll? Immer auf den Mehrwert konzentrieren
I6	02:00	Rolle	HR / Admin (Controlling, etc.)
I6	02:30	Erfahrung	2,5 Jahre
I6	04:20	Hierarchie	Geschäftsführer und Rest keine versteckten Hierarchien mit allen auf Augenhöhe

I6	05:15	Kultur	#Individuell Sowohl was wir verkaufen (individuelle Software und individuelle Beratung), als auch wir als Unternehmen sind sehr individuell (stetige Weiterentwicklung und auch die Anpassung verschiedener Methoden auf unsere Bedürfnisse)
I6	08:00	Herausforderung	Der Prozess ist herausfordernd hoher Koordinatorischer Aufwand
I6	14:00	Transparenz	Man sieht dieselben Ziele auf die man als gesamtes Unternehmen hinarbeitet
I6	15:00	Zeit	Persönliche Arbeitsweise hat sich nicht geändert, bereits vorher so gearbeitet, jetzt aber zusätzlich zeitraubende Events wie Planning und Co.
I6	17:00	Transparenz	Review ist super, um einen Einblick zu erhalten was in anderen Teams passiert, aber hoher Zeitaufwand
I6	20:00	Vorteil	Struktur und Reminder durch auf die OKR zu gucken hilfreich (hätte aber auch eine formlose ToDo Liste sein können)
I6	22:30	Herausforderung	Formulierung der OKR herausfordernd, man hängt bei der Formulierung oft am Wie, statt am Was
I6	23:50	Voraussetzungen	New Work Mindset ist eine Voraussetzung
I6	25:30	Voraussetzungen	Geschäftsführer als treibender Faktor, er selbst von OKR überzeugt und tief in der Thematik drinnen
I6	27:00	Fehler	Verteilung der MOALS nicht teamgebunden, sondern jeder hat genommen was er wollte -> führte zu Frustration bei Abhängigkeiten/nicht erreichen
I6	29:00	Learning	Wann ist welches Event, wann beginnt, bzw. endet die Iteration teilweise unklar Adaption des OKR Prozesses führt auch immer wieder zu Unklarheiten
I6	32:00	Nachteil	Brauche ich OKR wirklich? Hilft es mir? Ist es vielleicht sogar eine Mehrbelastung?
I7	04:00	Erfahrung	OKR Couch Führungsperson (2-3 Jahre) "Der Zeitrahmen sagt nichts über die Erfahrung aus"
I7	08:00	Voraussetzungen	"Man muss OKR ernst nehmen"
I7	10:00	Hierarchien	informelle/fachliche Hierarchien sollen abgeschafft werden durch klare Rollenverteilung/-klärung Geschäftsführer ist alleiniger Gesellschafter, somit viele Freiheiten in der Unternehmensentwicklung
I7	16:00	Kultur	#FreiheitUndIndividualität

			Individuelle Angebote für Kunden und auch individuelle Freiheiten intern für Kollegen eigene Entscheidungen zu treffen. "Die Art wie wir arbeiten, lässt sich nur ausführen, wenn auch entsprechende Freiheiten für unsere Mitarbeiter da sind so arbeiten zu können." --> persönliche Integrität
I7	21:00	Kultur	Problem: "zu viele Ideen" Wunsch aus der Belegschaft: mehr Fokus & mehr Sicherheit
I7	25:30	Herausforderung	Neuer Führungsstil hat den Geschäftsführer seine Komfortzone verlassen lassen, besonders schwierig, weil er seit 10 Jahren so wie er bisher gearbeitet hat erfolgreich ist Großes Risiko = Weniger Einmischen/weniger Chancen wahrnehmen können Motivation = Wunsch der Mitarbeiter, das Unternehmen wächst
I7	27:00	Herausforderung	Druck: OKR funktioniert nur, wenn der Geschäftsführer den Führungsstil weiterentwickelt.
I7	30:00	Voraussetzungen	Gute Vorbereitung der Führungskraft (6 Monate mit einem externen Berater)
I7	30:00	Kultur	"OKR schafft keine Strukturen, sondern führt ausschließlich über Ziele" Überrascht das an manchen Stellen Selbstorganisation stattfindet/funktioniert an denen vorab keine expliziten Strukturen geschaffen wurden. Beispiel Mitarbeiter hat selbstständig Angebot ausgehandelt und Auftrag eingeholt. (Möglich durch OKR)
I7	38:00	Voraussetzungen	Wunsch nach OKR kam aus der Belegschaft in/nach einer Firmen Retro
I7	43:00	Führungskultur	OKR ist kein Tool zur Kontrolle seiner Mitarbeiter OKR führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Kreativität und ihr persönliches Potential ausschöpfen können OKR führt dazu, dass man nicht fragt "Was machen wir?", sondern "Wozu machen wir etwas?" (Wozu > Was/Wie)

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung einer Abschlussarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.



Ort

Datum

Unterschrift im Original