PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Strategie erfolgreich umsetzbar machen

Vom Einzelziel zum echten Teamziel

PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Inhalt

1. Über aktuelle Herausforderungen

2. Die Wahrheit in vielen Unternehmen

3. OKR – Strukturen für Komplexes

1. Was ist OKR?
2. Die OKR-Strukturen im Einzelnen
3. Bottom-up, statt Top-down
4. Anpassungsfähigkeit, die sich auszahlt
5. Den Fokus auf das setzen, was jetzt zählt.
6. Über die Motivation

4. Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer

1. Relevante Architekturen
2. Die Führungskraft als Moderator:in
3. Kundenzentrierung
4. Mehr Verantwortungsübernahme
5. Iteratives Vorgehensmodell
6. Alle zusammen, statt eine:r allein

5. Was hat dein Unternehmen davon? Ein Beispiel aus einer Bank.

6. Über den Autor

PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Über aktuelle Herausforderungen

Gehen wir einmal davon aus, dass der Grundsatz, die Welt würde immer komplexer, der Wahrheit entspricht. Dass dies eine unausweichliche Tatsache ist, der sich kein Unternehmen entziehen kann. Und gehen wir weiterhin davon aus, dass langwierige Entscheidungswege und festgefahrene Strukturen ohne jegliche Flexibilität dieser komplexen Welt langfristig nicht zuträglich sind. Dann bedeutet das einen Paradigmenwechsel, der dringender nicht notwendig sein kann. Dir Frage ist nur, was hindert uns Lösungswege zu gehen und Ansätze zu integrieren, die nachweislich funktionieren.

Die Antwort ist einfach: Der unausweichlichen Komplexität steht der Wunsch gegenüber, alles nur erdenkliche so einfach wie irgend möglich zu gestalten. Und das führt wiederum zwangsläufig zu einer Erhöhung der Amplitude.

Was ist Komplexität?

Unter dem Begriff Komplexität findet sich eine Vielzahl von Definitionsversuchen, die alle einen gemeinsamen Nenner haben:

Komplexität versteht das Unverständnis einer Situation oder verschiedener vielschichtiger Zusammenhänge, welches zu Überforderung und Desorientierung führt. Genauer gesagt, bedeutet dies, dass im Komplexen Wirkmechanismen nicht klar erkennbar sind und Lösungsansätze meist zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Szenarien führen können, die im Vorfeld nicht oder nur extrem schwer abschätzbar sind. Weiter gedacht bedeutet es auch, dass stetige Veränderungen und Dynamiken dazu führen, dass bekannte Ansätze keine Wirkkraft mehr entfalten können und somit neu gedacht oder vollständig abgeschafft werden müssen.

Dabei ist Komplexität mehr ein spürbarer Zustand, der sich objektiv nicht beschreiben lässt. Begriffe wie Unsicherheit, Unüberschaubarkeit, Mehrdeutigkeit sind maßgeblich mit diesem Gefühl verbunden und finden ihren Nährboden in vielen Entscheidungswegen, fehlgeleiteten Versuchen die Situation zu kontrollieren und einer unendlichen Anzahl an Prozessen, Strukturen, Vorgaben und Regularien.

Der Unterschied zu Einfachheit

Im Gegensatz dazu haben wir inzwischen ein recht gutes Verständnis erlangt, was es uns ermöglicht, viele Herausforderungen der aktuellen Welt, sei es in unternehmerischer Hinsicht, aber auch in jedweder allgemeingültigen Situation zu meistern. Wir sind zu einer Wissens- und Kompetenzgesellschaft aufgestiegen, die zu jedem Zeitpunkt Zugriff auf Informationen und bekannte, wie erprobte Lösungsansätze zu haben scheint. Dadurch werden mehr und mehr Anforderungen als einfach eingestuft, die in der Vergangenheit als kompliziert oder komplex angesehen wurden. Einfach, weil es uns, als Menschheit gelungen ist, Ideen vielfältig auszuprobieren, zu validieren und zu operationalisieren.

Als Kompliziert lassen sich demnach Fragestellungen beschreiben, die nach Wissen und Kompetenzen rufen und diese aus den bisherigen Erfahrungen auch zur Verfügung gestellt bekommen. Je mehr Wissen uns also zur Verfügung steht, desto einfacher gestaltet sich die Welt um uns herum.

Genau hier liegen die Herausforderungen:

1. **Ist eine Fragestellung kompliziert oder komplex?**

   Diese Frage verlangt nach einem Perspektivwechsel. Was in der einen Situation lediglich als kompliziertes Problem eingestuft werden kann, ist in einer anderen eine komplexe Herausforderung.

2. **Sind wir dazu in der Lage Komplexität zu denken und zu lösen?**

   Menschen sind augenscheinlich nicht dazu geschaffen, Komplexes zu denken. Unser Gehirn sucht nach einfachen Lösungen und betrachtet meist nur einen Bruchteil der Fragestellung.

3. **Schaffen wir uns eine Realität, die, allein durch unser Handeln, immer komplexer wird?**

   Ja, das tun wir. Einfach, in dem wir versuchen, für jeden nur denkbaren Aufgabenbereich eine replizierbare Lösung zu „programmieren“. So gibt es bspw. für alles eine App.

Die Wahrheit im Unternehmen – Beispiel Bank

Aus Sicht unternehmerischen Handelns haben sich inzwischen vielfältige Steuerungssysteme, Administrationstools und Kommunikationswege etabliert, welche dazu geschaffen und eingeführt wurden, dem wachsenden Druck wirkungsvolle Mittel entgegenzusetzen. Doch von welchem Druck ist die Rede?

Perspektive Bank

Banken, wie wir sie aus früheren Zeiten kennen, gehören förmlich längst zu den Dinosauriern einer aussterbenden Generation. Was noch vor wenigen Jahrzehnten normal war, ist heute kaum mehr vorhanden. Dabei hat sich der Fokus, also der Rentabilitätstreiber, in den Grundfesten erst einmal nicht verändert:

Auf der anderen Seite hat sich aber der Markt grundlegend verändert – Disruption. Kund:innen kommen längst nicht mehr in die Filialen, lassen sich dort über ihre Finanzprodukte beraten. Zum einen, weil der Wunsch nach einfachen und schnellen Lösungen immer stärker wird, zum anderen, weil es auch immer mehr schnelle Lösungen gibt, die Banking auf ein neues Level heben. Seien es nun die Direktbanken, die mit attraktiven Boni locken oder die Fintechs, die alle Standardlösungen in einer App bieten.

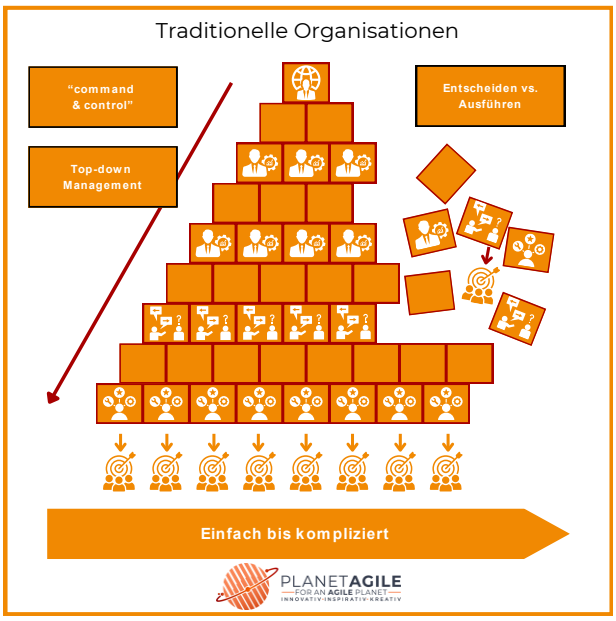
Dennoch, oder gerade deswegen, hat sich der Druck auf traditionelle Bankhäuser massiv erhöht, um irgendwie den Anlegern eine Perspektive liefern zu können, die es ihnen attraktiv macht, weiterhin auf das Altbewährte, aber in einem neuen Gewand, zurückzugreifen. So entstehen spannende Innovationen:

1. Die hauseigene App, die es mit den schnellen Vorreitern der Branche aufzunehmen versucht und in die alle nur möglichen „Self-Service“-Anwendungen integriert wird.
2. Eine Einbindung von Vergleichsportalen, die angetreten sind, Serviceleistungen gegeneinander aufzurechnen.
3. Unterschiedlichste Zahl- bzw. Transfer-verfahren, die das Geld von A nach B verschieben, bestenfalls in Echtzeit.
4. Und vieles mehr…

Auf der Strecke bleiben, nicht selten, Mitarbeitende, die aus der Masse an Informationen und aus mehrdeutigen Prioritäten versuchen, den bestmöglichen Ansatz zu finden, der jetzt, hier und heute, den entscheidenden Unterschied macht. Dabei sind die es, die am nächsten mit dem Markt in Berührung sind.

Strategie auf Entscheidungsebene

Strategien, Entwicklungen, Ziele und deren Umsetzung werden auf Management-Ebene entwickelt. Bestenfalls gestützt durch einen dedizierten Meilensteinplan, welcher klar regelt, wann was dran ist, sowie das beliebte Strategiepapier, welches in schier unendlicher Unübersichtlichkeit das weitere Vorgehen zu regeln und zu erklären versucht. Und werden von dort aus durchgesetzt. Und wenn mal was geändert werden muss, weil sich da Draußen eine neue Tendenz zeigt, dann ändert man schlichtweg die Priorisierung.



Eine derartige Vorgehensweise basiert auf den Prinzipien des Taylorismus sowie auf Peter Drucker´s „Management by Objectives". Die Idee daran: Die Entscheidungsgewalt auf einige wenige kompetente Persönlichkeiten zu übertragen und kaskadierend Ziele von oben nach unten herunterzubrechen, ist auch heute noch in vielen Unternehmen fester Bestandteil der Organisationsmatrix. Die Frage: Macht das bei komplexer werdenden Anforderungen überhaupt noch Sinn?

„Derzeit verfügt Ihr Unternehmen über internetgestützte Geschäftsprozesse des 21. Jahrhunderts und Managementprozesse der Mitte des 20. Jahrhunderts, die alle auf den Managementprinzipien des 19. Jahrhunderts basieren."

* Gary Hamel, The Future of Management

Nennen wir es AGIL

Auch im Bankenwesen ist der neue Trend angekommen. Agilität – Zukunftskompetenz und Allheilmittel aller betrieblichen Problemstellungen.

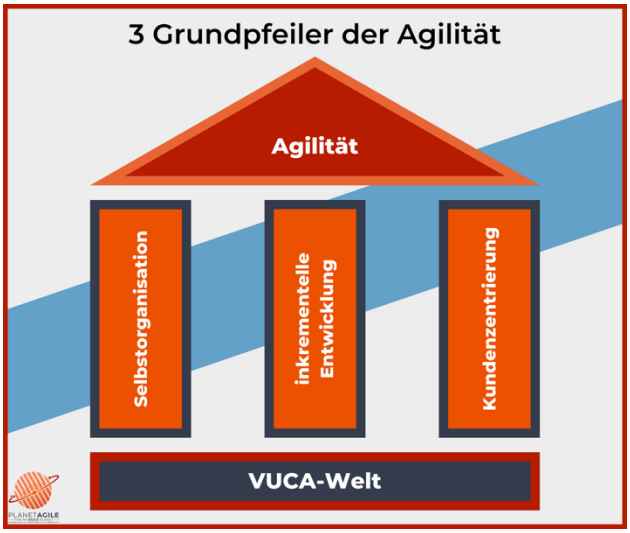
Die Idee ist gut. Denn Agilität soll ja bekanntlich dazu angetreten sein, Unternehmen schneller, anpassungsfähiger, veränderungstoleranter und wendiger in unbeständigem Fahrwasser zu machen. Und agiles Arbeiten zeigt deutlich Wirkung: Die einen, dafür gibt es ausreichend Beispiele, schaffen sich eine Arbeitswelt, in der Mitarbeiter:innen effizienter mit den Herausforderungen umgehen können. Andere weiterhin werden in die Lage versetzt, Innovationen voranzutreiben, sich den Anforderungen von Markt und Kunde zu stellen und neue Lösungen an Mann und Frau zu bringen. Schnellbooten gleich, werden einzelne Bereiche aus dem Gesamtkonstrukt der Organisation ausgesendet, die, auf der Suche nach Lösungen, explorativ die Welt erkunden. Um dann zurückzukehren, um festzustellen, dass der behäbige Tanker Gesamtunternehmen viel zu langsam ist, um auf diese neue Gedankenwelt reagieren zu können.

Woran liegt das? Informationen und Erkenntnisse werden nach dem Prinzip "stille Post" nach oben geschickt, ver- und bewertet, um dann, Monate später, neue Prioritäten zu setzen.

Strukturen für komplexe Herausforderungen

Was wäre wenn?

Eine echte agile Organisation, die passgenau auf Veränderungen und Dynamiken reagieren kann, braucht eine völlig neue Struktur. Und die basiert auf 3 relevanten Säulen:



1 Selbstorganisation

Ganzheitlich gedacht muss das Unternehmen dazu in die Lage versetzt werden, sich selbst auszugestalten. Das bedeutet, dass relevante Entscheidungen auf Teamebene und nicht nur im Management gefällt werden sollen.

2 Inkrementelles Handeln

Prozesse, Strukturen und Produkte können nicht mehr, müssen eindeutig, auf die Bedürfnisse der Protagonisten angepasst sein. Weiter gedacht müssen Unternehmen dazu in ausgelegt sein, diese zu jedem Zeitpunkt zu reflektieren und zu ändern.

3 Kundenzentrierung

Kund:innen müssen im Mittelpunkt des Handelns stehen. Unwiederbringlich. Denn sie sind es, die maßgeblich den Unterschied machen. Auf ihre Wünsche und Bedürfnisse muss alles ausgelegt sein

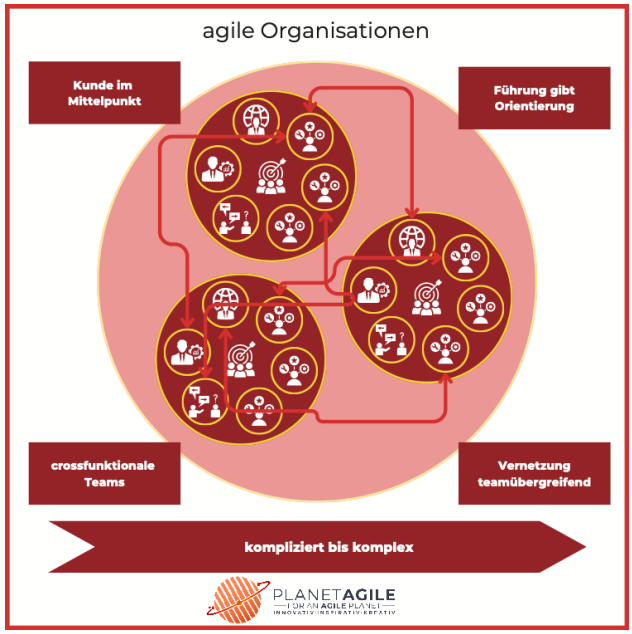
Angenommen, diese 3 elementaren Grundpfeiler werden ernst genommen und gelebt, dann kann etwas Neues entstehen, das dem disruptiven Umfeld einen Wirkhebel entgegensetzen kann. Dafür braucht es aber viel mehr als nur einen Change Prozess. Wir sprechen von Transformation und Evolution. Also einer schrittweisen Annäherung an den Idealzustand.

Die agile Organisation

Basierend auf den genannten 3 Säulen der Agilität, wird sich die Organisation also neu ausrichten müssen.

Vorbei die Silogedanken, in denen Teams und Abteilungen allein und ohne Blick auf andere handeln können. Ebenso wie die ständigen Querelen, wer was für wen zu erledigen hat.
Schnittstellenherausforderungen, Abhängigkeiten und fehlendes Alignment gehören somit der Vergangenheit an.

Die Organisation ist interdisziplinär aufgestellt, engmaschig vernetzt und auf Services ausgelegt, die einen Mehrwert für die Zielgruppe schaffen können und diesen jederzeit anpassen. Flexibel, leistungsstark und effektiv.



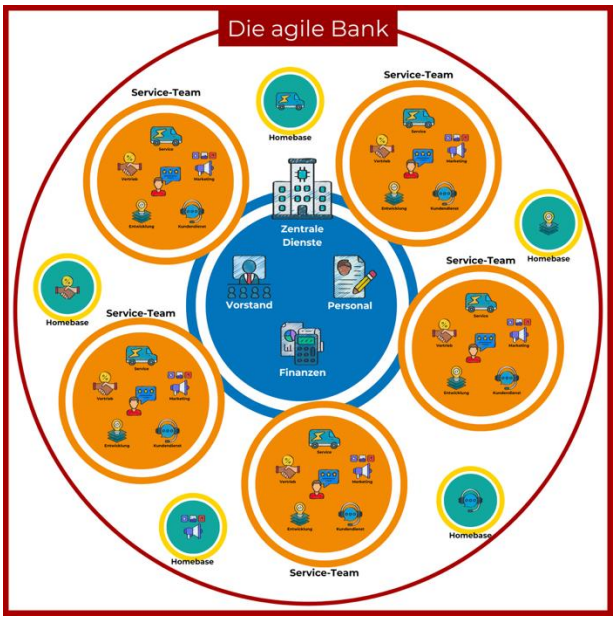
Zielzustand: die agile Bank

Services statt Silos

Betrachtet man nun eine Organisation aus den genannten Perspektiven, kann dies in der Konsequenz nur zu logischen Schlussfolgerungen führen:

1. Die bisherige Zuordnung in funktionale Teams, wie beispielsweise Filialteams, die aufgrund ihres Standortes zwangsläufig zusammenarbeiten oder die klassische Zuordnung in Vertrieb, Innendienst, Marketing und Finanzen muss ausgehebelt und kundenzentriert neu gedacht werden.
2. Kommunikationswege über Bande, also über Führungskräfte oder mittels unzähliger Kommunikationstools braucht einen neuen, direkteren Ansatz.
3. Einzelziele, die das Individuum in die Pflicht nehmen und dabei weder links noch rechts Anknüpfungspunkte finden, müssen einem ganzheitlichen Ansatz weichen, der die Gesamtheit der Organisation in den Mittelpunkt rückt.
4. Führung muss die Grundsätze der Ambidextrie, Exploration und Exploitation integrieren und sich eine neue Rollendefinition geben, die auf Empowerment und Mastery ausgelegt ist.

Das alles bedeutet einen Struktur- und einen Kulturwandel.



3 Kreise – 1 Unternehmen

Maximale Vernetzung und bestmögliche Kommunikation untereinander, sowie Transparenz, Interdisziplinarität sind die Parameter für ein funktionsfähiges System.

Dieses ist im Idealzustand in drei unterschiedlichen, miteinander im Austausch befindlichen Wirkungskreisen organisiert, die für optimale Kundenzentrierung sorgen können:

Die Verwaltung der Organisation

Jedes Unternehmen braucht einen Verwaltungsapparat. Einen Bereich, der sich um die internen und externen Belange kümmert. Meist unter Beteiligung von Vorstand, dem Finanzbereich und der Personalentwicklung.

Die organisationale Heimat

Um zu gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden Zugang zu Ansprechpartnern haben, welche sich um organisatorische Belange kümmern, braucht es eine Homebase. Diese dient der Zuordnung, kümmert sich um Weiterentwicklung und persönliche Belange.

Der Wirkkreis

Er ist interdisziplinär organisiert. Unabhängig vom Einsatzort wirken Menschen zusammen, die im Sinne eines Service zusammengehören. Und die somit engmaschig vernetzt sind und im stetigen Austausch miteinander bestmögliche Wirkkraft für die Zielgruppe schaffen.

Alle Kreise sind kommunikativ miteinander verbunden, verfügen über entsprechende Rollen, die den Informationsfluss gewährleisten und sorgen dafür, dass im Menschen im Miteinander nur einen einzigen Fokus haben: Outcome schaffen. Ob im Innen- oder im Außenverhältnis der Organisation.

Das Idealbild einer agilen Bank, wie hier dargestellt, soll veranschaulichen, was tatsächlich möglich sein kann, wenn die Organisation in Wirkung kommen will. Um dort hinzugelangen, braucht es Grundprinzipien und eine Struktur, wie im folgenden dargestellt.

PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Wie kommen wir dahin? Rahmengestaltung

1 Eine starke, leitfähige und motivierende Vision

Visionen sind keine Evergreens. Und auch keine inhaltsbefreiten Marketing-Claims. Eine Vision soll etwas auslösen! Verbundenheit, das Gefühl etwas wertvolles zu erfahren, zu erleben und/oder ein wichtiger Teil von etwas Großem zu sein. Einen Beitrag zu leisten zu einem gesellschaftlichen Impact.

2 Ein abgestimmtes Jahresziel

Auch wenn die Rede davon ist, möglichst flexibel, anpassungsfähig und am Kunden orientiert zu sein, ist es doch wichtig, dass Klarheit darüber besteht, was die Organisation im laufenden Jahr in den Fokus rücken wird. Oder zumindest, welche relevanten und auch notwendigen Prioritäten jetzt zählen. Das sorgt für eine gemeinsame Ausrichtung und damit verbunden für einen gemeinsamen Weg.

3 Entscheidungskompetenzen in den Teams

Schwarmintelligenz mag ein Buzzword sein. Und dennoch sind Teams dazu in der Lage, Entscheidungen zu fällen, die der Organisation nützlich sind. Dieser Raum muss gegeben sein. Oder geschaffen werden. Es sind nicht die Spezialist:innen, die die Teams leiten, auf deren Schultern die Entscheidung gefällt wird. Es geht um Umsetzung. Und das sofort, ohne Nachfragen oder Bitten.

4 Kundenzentrierung im Vordergrund

Der Unterschied zwischen Kundenzentrierung und Kunden-Zufriedenheits-Management ist markant. Es geht darum die Zielgruppe zu begeistern. Dafür zu sorgen, dass Kund:innen ein Gefühl von Sicherheit, Zuverlässigkeit und verstanden zu sein, entwickeln können. Und darum Lösungen zusammen mit der wertgeschätzten Kundschaft zu entwickeln. Immer und immer wieder.

5 Kurze Zyklen für maximale Flexibilität

Disruption, VUKA-Welt, schnelle digitale Anpassungen sind die Schlagworte der Zeit. Veränderungen erfolgen in immer höherer Schlagzahl. Es macht also kaum mehr Sinn, sich auf mehrjährige Strategien festzulegen. Stattdessen braucht es kurzzyklische Anpassung, Reflexion des Getanen und die Bereitschaft dazu, auch ein noch so gelungener Prototyp zu verabschieden.

6 Kommunikation und Transparenz

Auch wenn die Rede davon ist, möglichst flexibel, anpassungsfähig und am Kunden orientiert zu sein, ist es doch wichtig, dass Klarheit darüber besteht, was die Organisation im laufenden Jahr in den Fokus rücken wird. Oder zumindest, welche relevanten und auch notwendigen Prioritäten jetzt zählen. Das sorgt für eine gemeinsame Ausrichtung und damit verbunden für einen gemeinsamen Weg.

OKR – Strukturen für Komplexes.

OKR – kurz für Objectives & Key Results ist ein Rahmenwerk (Framework), das angetreten ist, um eben diese Bedingungen schrittweise und nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Und gleichsam sorgt es dafür, dass Dinge, die etwas bewirken sofort und nachhaltig eingebracht und umgesetzt werden..

Das Framework geht von diesen Grundannahmen aus:

1 Grundannahme: Menschen brauchen Strukturen

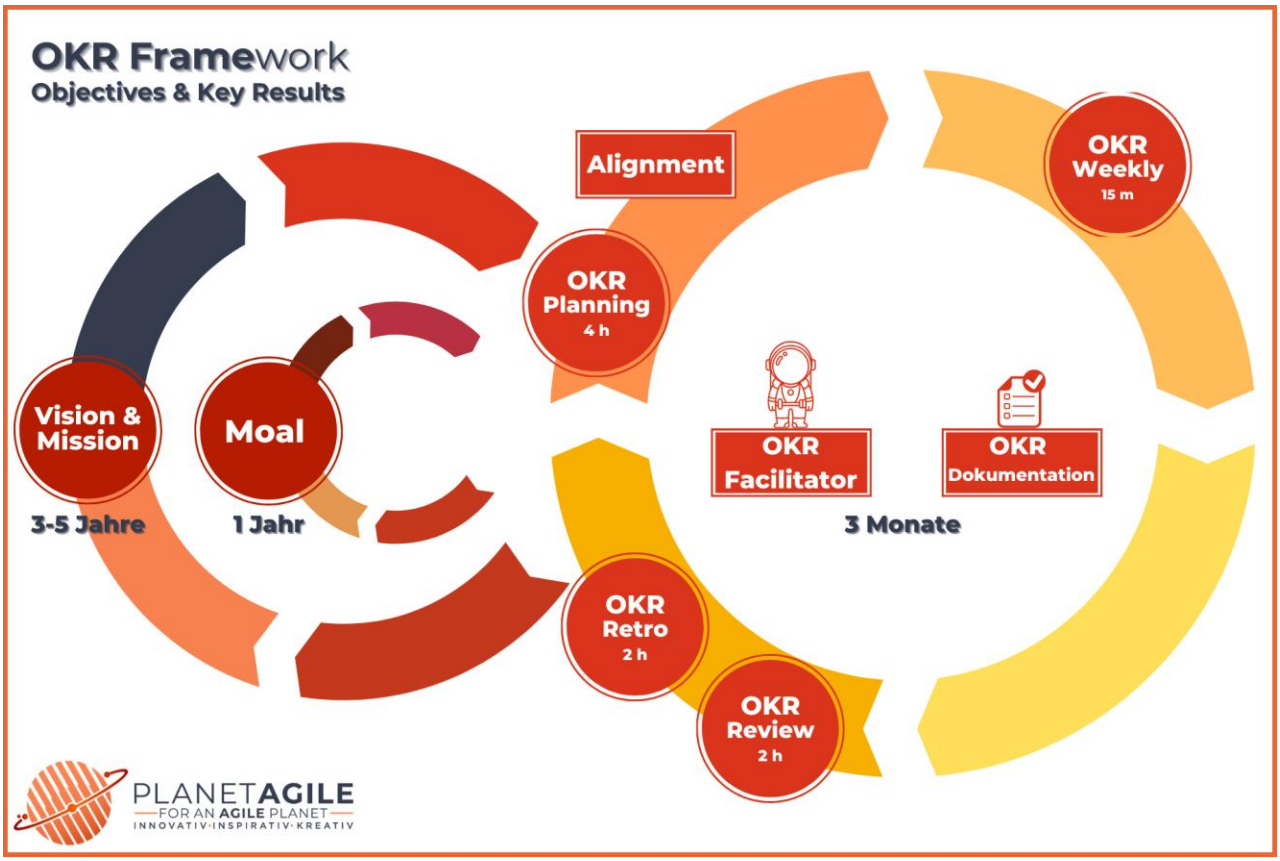
Agiles Arbeiten im Allgemeinen, OKR im Besonderen schafft eine Struktur, die es Mitarbeitenden in allen Bereichen ermöglicht, im Rahmen klar geregelter Abläufe an den Dingen zu arbeiten, die wirklich wichtig sind. Und das über Abteilungsgrenzen hinweg. Eine derartige Struktur ist unabdingbar, wenn es darum geht, einen nachhaltigen Kulturwandel voranzutreiben.

2 Grundannahme: Struktur schafft Verhalten

In der Veränderung ist meist die Rede vom Mindset. Ein Mindset zu verändern ist bekanntlich nicht per Anweisung möglich. Durch die Einführung einer neuen, rahmengebenden Struktur, verändert sich die Grundhaltung und damit auch die Einstellung zu Handlungsfeldern durch den klar geregelten Ablauf des Frameworks OKR. Und damit etabliert sich ein neues, geändertes Mindset über Zeit.

3 Grundannahme: Vom Einzelziel zum echten Teamziel

OKR setzt auf Gemeinschaft und auf ein gemeinsam definiertes Ziel, welches den Wirkkreis öffnet und darauf fokussiert, was zusammen geschaffen werden kann. Immer im Hinblick auf die Wirkung bei der definierten Zielgruppe. Und immer mit dem Wunsch verbunden eine nachhaltige Verhaltensänderung bei Kund:innen zu bewirken. Zusammen, aus mehreren Perspektiven, zielführend und ausgerichtet.



OKR im Detail

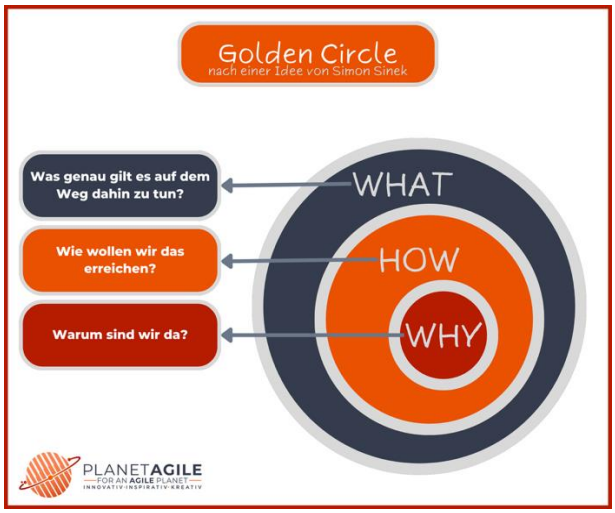
Was genau ist OKR?

Die Geschichte von OKR beginnt mit den Gedanken eines gewissen John Doerr, der seinerzeit als Vertreter der Investmentbank „Kleiner Perkins“ namhafte Unternehmen wie Intel und Google bei ihren Schritten hin zum Globalplayer begleiten durfte.

Dabei gilt OKR als Zielsystem, welches den Beitrag aller Mitarbeitenden fördert und den Gedanken aufmacht, dass wir alle Teile eines großen Ganzen sind, uns einbringen wollen und Ideen haben, welche der Organisation zugutekommen.

Ausgehend von der Tatsache, dass Menschen grundlegend intrinsisch motiviert sind, einem höheren Zweck zu dienen, schafft OKR den Rahmen für nachhaltige Veränderungen im Hinblick auf die Zielgruppe, was wiederum direkt oder indirekt auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens einzahlt.

Am Anfang steht die Vision



Jedes Unternehmen braucht, wie bereits erwähnt, eine zielführende und motivierende Vision. Ein Statement, welches klarmacht, was die Organisation in die Welt bringen möchte, was sie bewirken will.

Dabei haben Visionen keine Endlichkeit, sondern sind so etwas wie das Wertegerüst des Handelns, auf das Jede:r einzahlen kann, unabhängig der Position, in der man arbeitet. Immer und immer wieder.

Visionen sind also Impulsgeber. Rahmen, die Handlungshorizonte eröffnen und sich gleichsam im laufenden Prozess immer wieder selbst validieren.

Und sie sind relevant für die Außendarstellung der Unternehmung gegenüber dem Kundenkreis. Denn sie machen klar, was unsere Zielgruppe im Kern von uns erwarten kann:

Gemeinsam stark für die Zukunft

Eine Bank fürs Herz
Eine Bank fürs Leben

Leben gemeinsam gestalten

Viele Visionen sind gleichzeitig auch Marketing-Claims. Die Kunst, und damit der Bezug zu OKR ist es, hier gleich zweifach Fokus zu setzen:

- Was wollen wir nach Draußen bringen?
- Was motiviert uns im Innen?

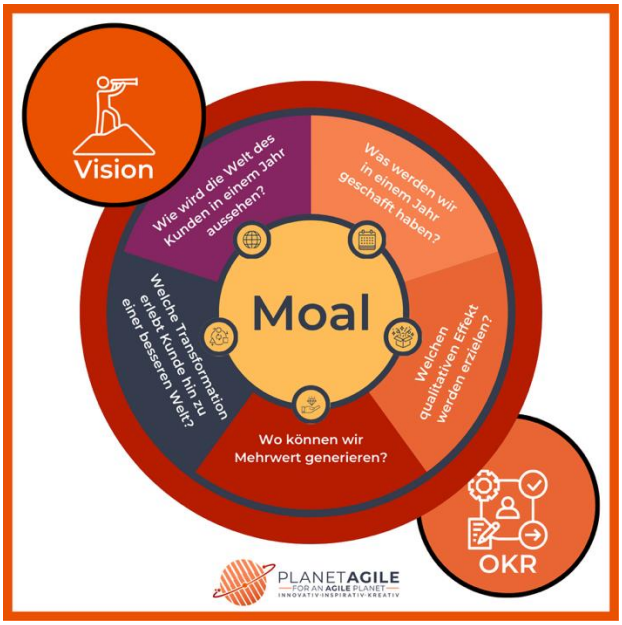
Eine Vision hat nur dann Wirkkraft, wenn sie von allen Mitarbeitenden verstanden und gelebt werden kann. Bestenfalls entwickelt man sie zusammen mit Vertretern aller Unternehmensbereiche, sodass sie aus der Energie der Mitarbeitenden erwächst und nicht zu einer inhaltsleeren Phrase verkommt.

OKR im Detail

Das MOAL – ein Jahres-Zielbild

Auch wenn die Vision eine klare Leitlinie darstellt und von allen in der Organisation verstanden und gelebt wird, ist sie dennoch ein eher kryptisches und generisches Zielbild, dass viel Interpretationsfreiraum zulässt.

Um in OKR eine klarere Orientierung zu geben, hat das Framework das Element MOAL (midterm Goal) definiert, welches den Anspruch erhebt den notwendigen Fokus für das kommende OKR-Jahr zu setzen.



Im MOAL spiegeln sich relevante Kennzahlen wider, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Genauso wie Erkenntnisse aus Marktbeobachtungen, wichtigen Entwicklungstrends und Kundenperspektiven. Dennoch bildet es weder ein KPI ab, wie beispielsweise eine zu erreichende Umsatzzahl, noch schränkt es den Handlungshorizont der beteiligten OKR-Teams ein.

Das MOAL ist:

- ✓ Fokus erzeugend, denn es gibt die inhaltliche Richtung vor, aus die sich OKR konzentrieren soll.
- ✓ Kundenzentriert, denn es immer auf einen Zielzustand auf Kundenseite gerichtet.
- ✓ Gleichzeitig qualitativ, denn es geht um Mehrwerte und um Outcome, also nachhaltige Verhaltensänderungen.
- ✓ Ein Zielbild, denn es beschreibt einen wünschenswerten Zustand, der am Ende des Jahres erreicht ist.

Mögliche Banken-MOALS

Abhängig davon, welchen Fokus die Bank im nächsten OKR-Jahr setzen möchte, könnten die folgenden Beispiele für MOALS verdeutlichen, welchen Mehrwert das Element in OKR hat:

Fokus: Kundenzufriedenheit

„Kunden erleben unseren Service als ganzheitlich, angepasst an ihre Bedürfnisse und fühlen sich bei allen Touchpoints, ob Filiale, digitale Plattform, telefonischer Kundendienst etc. rundum gut aufgehoben“

Fokus: Produktangebot

„Kunden erleben unsere Bank als vielfältig aufgestellt und vertrauen uns in allen Fragen rund um Finanzen. Sie nehmen uns als den kompetenten und zuverlässigen Partner in Geldfragen wahr“

Fokus: Mitarbeiter-Engagement

„Mitarbeitende, aktuell wie zukünftig, erleben wertschätzendes Miteinander, respektvollen Umgang, eine chancenorientierte Arbeitswelt und passgenaue Entwicklungsperspektiven“

Diese Beispiele sollen verdeutlichen, worauf das MOAL Einfluss nimmt. Dennoch und umso wichtiger ist es, dass OKR auf den komplexen Anteil wirken soll. Also den, der auf Wirkung ausgelegt ist und dynamischen Veränderungen unterliegt.

Somit ist ein MOAL in sich auch nur ein Prototyp, der im Laufe des Jahres durch die darauf aufbauenden OKR-Sets der Teams validiert wird. Notfalls iteriert werden muss.

OKR im Detail

Der eigentliche OKR-Zyklus

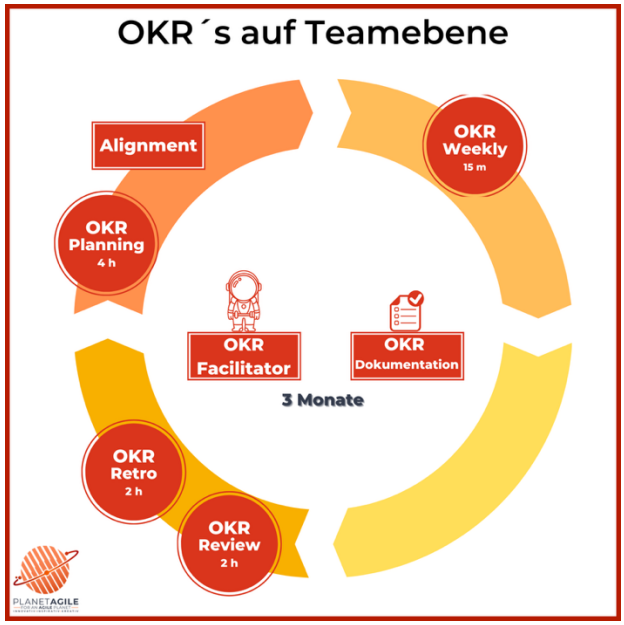
Ab hier beginnt die eigentliche Teamarbeit. Und hier sei nochmals darauf hingewiesen, dass interdisziplinäre Teams einen wesentlich größeren Wirkradius haben, denn sie sind nicht oder nur sehr gering abhängig von anderen Bereichen.

Besagte Teams planen zu Beginn des OKR-Zyklus ihre Objectives & Key Results und legen gleichsam fest, wie sie diese erreichen wollen. Ist dies geschehen werden alle OKR-Sets aufeinandergelegt, Widersprüchlichkeiten ausgehebelt und Synergieeffekte adressiert. Maximales Alignment untereinander, in Bezug auf die Vision und das MOAL und abgestimmt.

Ziel ist es gemeinsam ausgerichtet zu sein und immer einen Mehrwert zu schaffen. Losgelöst vom Tagesgeschäft oder auch dieses integrierend.

Klingt nach einer komplexen Herausforderung? Ist es auch. Dennoch sind Teams in ihrer Zusammensetzung nach mehreren Zyklen sehr gut darin, sich abzustimmen und miteinander zu handeln.

Glücklicherweise sind sie damit nicht allein:



Jedes OKR-Team wird tatkräftig methodisch durch dazu befähigte Facilitator:innen unterstützt. Diese brauchen eine qualifizierte Ausbildung und Praxisbegleitung.

Planetagile bietet dazu passgenaue Ausbildungskonzepte an, die wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden individuell konzipieren.

OKR-Beispiele aus der Bank

Objective: Filialkunden sind von den erweiterten Services der Banking-App begeistert

KR1: Steigerung der Downloads der Banking-App um 25%
KR2: Steigerung des NPS um 8 Punkte
KR3: Reduzierung der durchschnittlichen Wartezeit in der Filiale auf 3 Minuten

Objective: Bewerber:innen freuen sich auf einen zukunftsfähigen Arbeitsbereich in der Filiale

KR1: Durchschnittliche Bewertung bei Kununu steigt auf 4,5
KR2: Wir haben den Onboarding-Prozess um 25% gekürzt.
KR3: Das interne Weiterbildungsprogramm wird von mehr als 90% unserer Mitarbeiter:innen genutzt.

Objective: Kunden erleben uns als serviceorientiert und vertrauen uns.

KR1: Die Beschwerdequote sinkt auf 8 Prozent.
KR2: Die Beschwerde-Lösungsquote wird um 20 % gesteigert.
KR3: Am Weltspartag besuchen mehr als 1000 potentielle Neukunden unsere Filialen.

Die hier genannten Beispiele sollen aufzeigen, in welchem Zusammenhang Key Results und Objectives zueinanderstehen und machen deutlich, dass die daraus resultierenden Initiativen nicht nur aus einem Bereich stammen können.

Damit wird auch deutlich, dass OKR Aktivitäten nach sich ziehen. Entsprechende Initiativen sind seitens der jeweiligen Teams abzuleiten und in Handlungen unzusetzen.

Immer mit Blick auf den Kunden.

Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer

Bottom-up, statt Top-down

Sicherlich: Die Entscheidung darüber, wohin die Organisation gehen wird und welches die großen strategischen Ziele der Bank sind, wird wohl weiterhin auf Management Ebene getroffen. Das ist auch unabdingbar, weil dort die Fäden zusammenlaufen und das „Big-Picture“ sichtbar wird.

Das traditionelle Vorgehensmodell bricht Zielsetzungen anhand festgelegter KPI´s bis zur kleinsten Instanz herunter, was zum Ergebnis führt, dass sich alle Mitarbeitenden als Einzelkämpfer verstehen müssen.

Schlimmer noch, sind monetäre Vergütungssysteme nicht selten an die Leistung dieser Zielsetzungen gebunden. Die Folge: Konkurrenzdenken und wenig Zusammenwirken.

Was aber, wenn hiervon ausgehend, Teams entscheiden, welchen strategischen Beitrag sie zum großen Ganzen leisten werden? Wie würde sich das auf Motivation und Engagement auswirken?

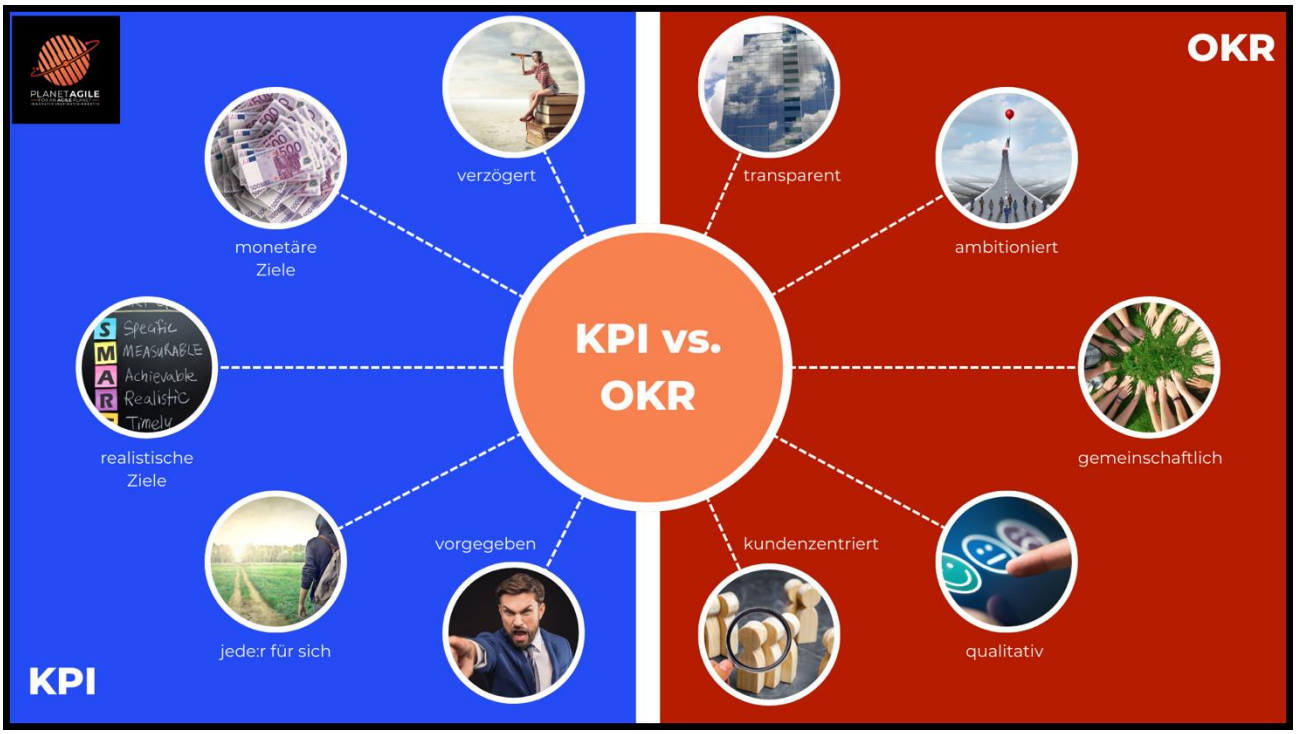
Und weiter gedacht, wenn diese Ziele auch noch gemeinschaftlich zu Erfolgen führen, die sich in nachhaltigem Wachstum und Weiterentwicklung der Organisation bemerkbar machen?

OKR ist hierfür das Mittel zu Zweck

Der Unterschied liegt in Betrachtungs- und Vorgehensweise. Im Gegensatz zu klassischen Zielsystemen, die meist Zahlen beinhalten macht OKR einiges entscheidend anders:

1. Ziele werden nicht von oben nach unten bis zum einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen, sondern aus dem Team heraus gemeinschaftlich entwickelt.
2. Die Zielsetzung beinhaltet qualitative Aspekte anstatt Quantität, die sich auf die Wirkung bei Zielgruppen auswirken.
3. Anhand der festgelegten Metriken kann das Team unmittelbar erkennen, ob die Initiative auf den Kundenoutcome einzahlt und nicht erst mit Verzögerung.
4. Alle Zielsetzungen sind über die gesamte Organisation transparent, was bedeutet, dass sich mittel- bis langfristig Synergien entwickeln können.
5. Alle Bereiche sind auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und arbeiten immerwährend am Gedanken: „Wir sind eine Bank!“

Das Framework geht davon aus, dass Menschen im Team wertstiftende Entscheidung treffen können und diese auch umsetzen.



PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Vorteile der OKR Methode

Starkes motivierendes Framework

OKR schafft Motivation. Und Engagement. Jedes Teammitglied, unabhängig von Wirkradius und Aufgabengebiet kann einen eigenen Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten.

Gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel

Alle Organisationseinheiten haben ein gemeinsames Ziel, auf das es sich lohnt hinzuarbeiten. Durch Transparenz wird dafür Sorge getragen, dass Synergien fast schon automatisch entstehen und Hindernisse durch Abhängigkeiten abgebaut werden.

Mehr Verantwortungsübernahme

Durch OKR sind viele für den Erfolg der Organisation verantwortlich und sich auch dieser Verantwortung bewusst. Denn durch die gemeinschaftliche Abstimmung der jeweiligen Ziele fühlen sich die Mitarbeitenden einbezogen und gehört.

Absolute Kundenzentrierung

OKR ist outcomeorientiert. Was bedeutet, dass jede Handlung danach bewertet wird, ob und wie sie Wirkung bei der Zielgruppe schaffen kann. Demnach ist auch alles auf den Kundenkreis, ob intern oder extern ausgelegt und setzt diesen in den Mittelpunkt.

Stärkung der internen Kommunikation

OKR ist, wie alle agilen Methoden, zum größten Teil ein Kommunikationsmedium. Durch regelmäßigen Austausch und kontinuierliche Reflexion und Adaption verändern sich die Kommunikationswege in der Organisation und schaffen schnelle Entscheidungspfade.

Erhöhte Anpassungsfähigkeit

OKR denkt in kurzen Zyklen, optimalerweise in Quartalen. Der Vorteil: Ziele können schnell und unbürokratisch angepasst werden. Aber auch die Ausrichtung ist nicht mehr für lange Zeiträume festgeschrieben.

PLANETAGILE
FOR AN AGILE PLANET
INNOVATIV·INSPIRATIV·KREATIV

Über Marc Schmetkamp

Marc Schmetkamp ist agiler Organisationsentwickler, Trainer, Coach und Mentor für agile Methoden im Allgemeinen und OKR im Besonderen.
Jahrelange Erfahrungen als Vertriebsmitarbeiter und Führungskraft im Filialgeschäft namhafter Telekommunikations-Unternehmen haben ihm gezeigt, was es bedeutet, als Einzelkämpfer im ständigen Widerstreit mit Kollegen und Kolleginnen am eigentlichen Ziel vorbeizuarbeiten. Seine Passion, den Kunden in den Mittelpunkt zu rücken und dabei auch unangenehme Fragestellungen aufzuwerfen, hat ihn 2014 zum OKR-Enthusiasten und Komplexitätsjunkie transformieren lassen.
Heute ist er Geschäftsführer der Berlin-Brandenburgischen Transformationsbegleitung „Planetagile“ und aktiver Berater und verfügt über zahlreiche Erfahrungen im Umgang mit echten Teamzielen und wertstiftenden Unternehmenskonstrukten.
Als Trainer und Coach ist er authentisch und wirksam. Als Key-Note-Speaker zeigt er die wahren Schlüsseleffekte im Komplexen auf, polarisiert und nimmt auch dann kein Blatt vor den Mund, wenn es unbequem wird.

Augenhöhe

Unabhängig von Hierarchien und Positionen begegnen wir all unseren Kunden und Ansprechpartnern mit Empathie und Verständnis

Transparenz

Jahrelange Erfahrung im agilen Umfeld haben uns die Höhen und Tiefen einer Transformation bewusst gemacht. Wir teilen unsere Erfahrungen gern.

Praxisnah

Wir vermitteln keine grauen Theorien. Wir optimieren unsere Vorgehensweisen und Strukturen anhand eurer Bedürfnisse und schaffen echte Lösungen, die passen.

Iterativ

Jede Transformation ist auch ein Wandlungsprozess für uns. So gehen wir mit euch euren Weg und reflektieren gemeinsam immer und immer wieder.

Step by Step

Veränderungen brauchen Rahmen. Den schaffen wir gemeinsam. Ob in der Führung, im Team oder auf individueller Ebene. Alles findet seinen Platz.

Kontakt

https://planetagile.de

info@planetagile.de

01520 5454560