

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Engineering (B. Eng.)

Objectives and Key Results

-

**Identifikation von Maßnahmen zur Erreichung
einer Mitarbeiterakzeptanz der OKR Methode**

Objectives and Key Results

-

Identification of measures to achieve employee
acceptance of the OKR method

Ersteller:	Philipp Jan Haidvogel Eppleweg 7 85635 Höhenkirchen
Matrikelnummer:	63575816
Semester:	Sommersemester 2020
Prüferin:	Prof. Dr. Renate Osterchrist
Anmeldedatum:	23.03.2020
Betreuer im Unternehmen:	Christian Hiery
Ausbilderin im Unternehmen:	Silke Njinga-Njinga
Eingereicht am:	17.07.20

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	- 1 -
Abbildungsverzeichnis	- 3 -
Tabellenverzeichnis	- 4 -
Abkürzungsverzeichnis	- 5 -
1 Einleitung	- 6 -
2 Grundlagen des Managements, des Change Managements und der Mitarbeitermotivation	- 10 -
2.1 <i>Management vs. Leadership</i>	- 10 -
2.2 <i>Managementfunktionen</i>	- 11 -
2.2.1 Grundlagen der Zielformulierung	- 12 -
2.2.2 Grundlagen der Führung	- 13 -
2.2.3 Managementtechniken	- 13 -
2.3 <i>Management by Objectives sowie "Objectives and Key Results"</i>	- 16 -
2.3.1 Management by Objectives	- 17 -
2.3.2 Objectives and Key Results	- 18 -
2.3.3 OKR Elemente	- 20 -
2.3.4 Events	- 22 -
2.3.5 Artefakt – OKR Liste	- 25 -
2.3.6 Rollen	- 25 -
2.3.7 Zyklus	- 26 -
2.3.8 Erkenntnisse aus der Literatur	- 27 -
2.4 <i>Change Management</i>	- 31 -
2.4.1 Verfahren Veränderungsmanagement	- 32 -
2.4.2 Kommunikation im Veränderungsprozess	- 34 -
2.4.3 Wirksame Umsetzung/ Einführung	- 36 -
2.5 <i>Mitarbeitermotivation</i>	- 36 -
2.5.1 Extrinsische Motivation	- 37 -
2.5.2 Intrinsische Motivation	- 37 -
2.6 <i>Literaturzusammenfassung</i>	- 38 -
3 Methodik der Datenerhebung und Analyse	- 40 -
3.1 <i>Methodik der Datenerhebung</i>	- 40 -
3.1.1 Erhebungsinstrument	- 40 -
3.1.2 Stichprobe	- 42 -
3.1.3 Untersuchungsvorgehen	- 43 -
3.2 <i>Methodik der Datenanalyse</i>	- 43 -
3.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials	- 44 -
3.2.2 Fragestellung der Analyse	- 45 -

3.2.3	Ablauf der Analyse	- 45 -
4	Ergebnisdarstellung und Auswertung	- 48 -
4.1	<i>Ergebnisdarstellung der Maßnahmen</i>	- 48 -
4.2	<i>Auswertung in Bezug auf Zeppelin</i>	- 60 -
5	Fazit und Ausblick	- 69 -
	Literaturverzeichnis	- 73 -
	Anhang	a

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Übersichtsorganigramm des Zeppelin Konzerns</i>	- 7 -
<i>Abbildung 2: Kreislauf der fünf Managementfunktionen</i>	- 12 -
<i>Abbildung 3: Übersicht OKR Werte</i>	- 19 -
<i>Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung der Bewertung</i>	- 20 -
<i>Abbildung 5: Objectives und Key Results</i>	- 21 -
<i>Abbildung 6: OKR Zyklus</i>	- 27 -
<i>Abbildung 7: Überblick Change of Heart</i>	- 32 -
<i>Abbildung 8: Interview-Leitfaden</i>	- 41 -
<i>Abbildung 9: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse nach Mayring</i>	- 44 -
<i>Abbildung 10: Übersichtsmatrix der Maßnahmen</i>	- 65 -

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse.....</i>	<i>- 47 -</i>
<i>Tabelle 2: Hauptkategorie 0.....</i>	<i>- 48 -</i>
<i>Tabelle 3: Hauptkategorie 1.....</i>	<i>- 48 -</i>
<i>Tabelle 4: Hauptkategorie 2.....</i>	<i>- 49 -</i>
<i>Tabelle 5: Hauptkategorie 3.....</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Tabelle 6: Hauptkategorie 4.....</i>	<i>- 51 -</i>
<i>Tabelle 7: Hauptkategorie 5.....</i>	<i>- 52 -</i>
<i>Tabelle 8: Hauptkategorie 6.....</i>	<i>- 53 -</i>
<i>Tabelle 9: Hauptkategorie 7.....</i>	<i>- 54 -</i>
<i>Tabelle 10: Hauptkategorie 8.....</i>	<i>- 54 -</i>
<i>Tabelle 11: Hauptkategorie 9.....</i>	<i>- 55 -</i>
<i>Tabelle 12: Hauptkategorie 10.....</i>	<i>- 56 -</i>
<i>Tabelle 13: Hauptkategorie 11.....</i>	<i>- 57 -</i>
<i>Tabelle 14: Hauptkategorie 12.....</i>	<i>- 57 -</i>
<i>Tabelle 15: Hauptkategorie 13.....</i>	<i>- 58 -</i>
<i>Tabelle 16: Hauptkategorie 14.....</i>	<i>- 59 -</i>
<i>Tabelle 17: Übersicht der Maßnahmen.....</i>	<i>- 60 -</i>
<i>Tabelle 18: Priorisierung der Maßnahmen.....</i>	<i>- 66 -</i>

Abkürzungsverzeichnis

<i>Etc.</i>	<i>et cetera</i>
<i>HK</i>	<i>Hauptkategorie</i>
<i>K</i>	<i>Kategorie</i>
<i>k.A.</i>	<i>keine Angabe</i>
<i>MbO</i>	<i>Management by Objectives</i>
<i>Nr.</i>	<i>Nummer</i>
<i>OKR</i>	<i>Objectives and Key Results</i>
<i>P.O.</i>	<i>Product Owner</i>
<i>SBU</i>	<i>Strategic Business Unit</i>
<i>SGE</i>	<i>strategische Geschäftseinheiten</i>
<i>SMC</i>	<i>Strategic Management Center</i>

1 Einleitung

„Objectives und Key Results“. Dieser Ausdruck fällt vermehrt in deutschen Unternehmen, wenn die Frage aufkommt, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter in Zukunft gesteuert werden sollen. Doch was wird unter diesem Ausdruck im Detail verstanden? Immer komplexere und volatilere Märkte und kurzlebigerer Nachfragen stellen neue Anforderungen an Unternehmen, die heute noch weitestgehend mit klassischen Methoden beantwortet werden. Können OKR Unternehmen wie Zeppelin zukünftig eine bessere Möglichkeit bieten mit einer sich ständig wandelnden Umwelt umzugehen?

„Objectives and Key Results“, kurz „OKR“, sind eine Zielerreichungsmethode, welche zur Managementtechnik „Management by Objectives“ gehören. „Management by Objectives“ greift die Zielerreichungstheorie des Psychologen Edwin Locke auf und wurde so in den Unternehmensführungskontext aufgenommen. Diese Managementtechnik grenzt den Oberbegriff „Management“ ein, indem es den Aspekt der planenden Tätigkeiten näher betrachtet. Mit dieser Methode ist es möglich „die Gesamtstrategie eines Unternehmens auf Ziele und diese wiederum auf Schlüsselergebnisse herunterzubrechen“ (vgl. Zurück in die Zukunft, 2020 S. 18 f).

Die OKR Methode setzt sich aus zwei Elementen zusammen. Zum einen gibt es Objectives, welche einen Zielzustand beschreiben, den das Unternehmen innerhalb des nächsten Zyklus erreichen will. Diese Ziele sollten einen ambitionierten Zustand mit einem klaren Nutzen beschreiben, der so ausgedrückt wird, dass jede beliebige Person sie verstehen kann. Zum anderen gibt es Key Results, welche das zweite Element bilden. Sie leiten sich aus den Objectives ab und beschreiben wie dieses Ziel erreicht werden soll. Durch diese wird konkret und messbar aufgezeigt, wie das Objective erreicht werden kann. So erhält man eine messbare Nachverfolgung des Ziels.

Damit wird im ersten Schritt die Methode kurz umrissen, doch was macht sie so beliebt? Philipp Engelhardt und Klaus Möller haben beschrieben, dass Google seit über 17 Jahren die Methode „Objectives and Key Results“ nutzt und es dabei keinen Unterschied macht, ob Google diese Methode als Start-up, als Wachstumsfirma oder als börsennotiertes Unternehmen einsetzt (vgl. Engelhardt, et al., 2017 S. 31). Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass es sich um eine universell einsetzbare Methode handelt, bei der die Größe sowie die Struktur und die Branche keinen Einfluss haben. Außerdem ist es durchaus möglich, dass die Vorteile der Methode zum Erfolg von Google beigetragen haben, da Google schnell auf Änderungen und neue Gegebenheiten sowie Möglichkeiten reagieren konnte.

Auch der Zeppelin Konzern, ein international tätiger Handels-, Engineering- und Dienstleistungskonzern, befasst sich mit dem Thema OKR. Der Zeppelin Konzern organisiert seine konzernweite Zusammenarbeit in einer Management-Holding und sechs strategischen

Geschäftseinheiten. Baumaschinen Zentraleuropa (Vertrieb und Service von Baumaschinen), Baumaschinen Eurasia (Vertrieb und Service von Bau- und Landmaschinen), Baumaschinen Nordics (Vertrieb und Service von Baumaschinen), Rental (Miet- und Projektlösungen für Bauwirtschaft und Industrie), Power Systems (Antriebs- und Energiesysteme) und Anlagenbau (Engineering und Anlagenbau). Der Konzern ist mit rund 9.750 Mitarbeitern an 220 Standorten in 43 Ländern und Regionen vertreten. Im Geschäftsjahr 2019 wurde ein Umsatz von rund 3,1 Mrd. EUR (Stand März 2020) erzielt.

Durch dieses differenzierte Portfolio ist es schwierig für den Konzern, eine einheitliche Zielsetzung für die Zukunft der Geschäftseinheiten zu gewährleisten. Außerdem kann es durch die eigenständigen Geschäftseinheiten dazu kommen, dass ähnliche Projekte unterschiedliche Lösungen und Herangehensweisen benötigen. Daher startete der Konzern eine derzeit noch laufende Pilotphase in der Firma Zeppelin GmbH mit juristischem Sitz in Friedrichshafen und der Zentrale in Garching bei München, welche die Management-Holding des Konzerns ist. Dadurch sollen Erkenntnisse erlangt werden, ob es mit der Methode möglich ist, den Fokus auf ein übergeordnetes Ziel zu richten und die einzelnen Bereiche zu strukturieren. In der Holding besteht die Einheit z/Digit, welche als Strategic Management Center, kurz SMC, fungiert. In diesem SMC wurde die Methode OKR eingeführt, um sie zu testen und Erfahrungen zu sammeln. Im Konkreten bedeutet dies, dass im Strategic Management Center das Team „Product Capabilities“ ausgewählt wurde, die Methode zu testen. Dieses Team besteht aus circa 30 Personen und ist wiederum in verschiedene Teams aufgeteilt. Diese arbeiten separat an unterschiedlichen digitalen Produkten für den Konzern. Außerdem arbeiten die Teams nach agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder ähnlichem. Dabei werden sie in dieser Arbeit methodisch von einem Scrum Master unterstützt. Durch diese Rahmenbedingungen sind die Grundlagen für die Methode OKR gegeben. Denn obwohl an verschiedenen Produkten gearbeitet wird, zahlen alle Produkte auf ein übergeordnetes Zukunftsbild ein.

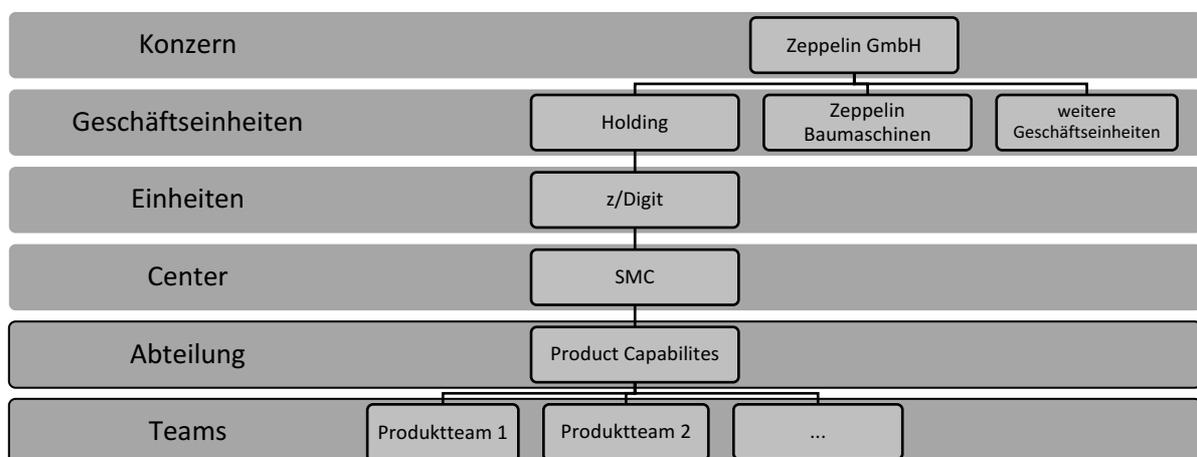


Abbildung 1: Übersichtsorganigramm des Zeppelin Konzerns
Quelle: eigene Darstellung

Aktuell befindet sich die Methode noch in der Einführungsphase. Da in diesem Fall der Fokus vor allem auf eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung der Methode liegt, wird regelmäßig die Akzeptanz der Mitarbeiter zu der Methode betrachtet. Aus Gesprächen mit einzelnen beteiligten Mitarbeitern konnte erkannt werden, dass nicht alle Aspekte der Methode zu einer hohen Zufriedenheit führen. Diese Unzufriedenheit bei der Durch- und Einführung kann zu Demotivation führen, wodurch die Mitarbeiter die Methode nicht mehr umsetzen wollen, beziehungsweise können, da sie keinen Mehrwert für sich sehen. Somit ist für sie der Sinn und die Akzeptanz nicht mehr gegeben.

Um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhöhen, werden Maßnahmen und Aspekte identifiziert, die eine Verbesserung der Umsetzbarkeit der Methode mit sich bringen und damit eine höhere Akzeptanz und Motivation der betroffenen Mitarbeiter bedeuten. Durch Betrachtung der verschiedenen Sichtweisen und Meinungen der Teammitglieder sollen Aspekte und Themen identifiziert werden, die sich störend auswirken. Diese Aspekte werden daraufhin näher betrachtet werden, um theoriegestützte Vorschläge erarbeiten zu können. Mit diesen ist es möglich die zuvor ergründeten Aspekte zu lösen oder deren Einfluss zu minimieren, wodurch deren störende Wirkung auf die Akzeptanz der Methode reduziert wird.

Dazu werden in dieser Arbeit Maßnahmen und Methoden betrachtet, die die Akzeptanz der OKRs erhöhen, um eine nachhaltige und vollumfängliche Implementierung der OKR Methode zu gewährleisten.

Um einen differenzierten Blick auf die Thematik zu ermöglichen, wird im ersten Kapitel auf die Grundlagen des Managements, des Change Managements und der Mitarbeitermotivation eingegangen. Hierfür wird auf die Managementfunktionen im Allgemeinen eingegangen, indem die Themen Zielformulierung, Führung und verschiedene Managementtechniken beschrieben werden. Anschließend wird die Technik „Management by Objectives“ näher betrachtet. Aus dieser Technik ergibt sich die Methode „Objectives and Key Results“, welche historisch daraus hervorgegangen ist. Sowohl die Technik als auch die Methode werden später im Detail betrachtet. Die Erklärung der Methode umfasst den Grundgedanken ebenso wie die Zielsetzung. Des Weiteren wird auf die Methode eingegangen, indem der Aufbau, die Rollen, Artefakte und Meetings erklärt werden.

Der Abschnitt 2.4 befasst sich mit der Thematik „Change Management“, da die Einführung der OKR Methode sowohl eine Umstellung der Prozesse und Strukturen bedeutet als auch ein anderes Verständnis der Mitarbeiter. Diese zwei Blickwinkel,- die Prozess- und die Mitarbeitersicht werden durch das Change Management beleuchtet. Insbesondere werden Impulse betrachtet, die eine erfolgreiche Ein- sowie Durchführung eines Change Prozesses begünstigen.

Das Thema Motivation und insbesondere Mitarbeitermotivation leitet sich aus dem Überbegriff Change Management ab und besitzt daher eine hohe Relevanz. Deshalb wird dieser Punkt als gesonderter Themenbereich im letzten Abschnitt, dem Abschnitt 2.5 behandelt. In diesem Teil werden Informationen gesammelt, wie die Motivation und somit die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich der Methode ausreichend erhöht werden kann.

Neben den theoretisch erarbeiteten Grundlagen werden praktische Erkenntnisse aus dem derzeit laufenden Pilotprojekt bei Zeppelin in diese Arbeit miteinbezogen, um ein differenziertes und realitätsnahes Bild zu erhalten. Um die Praxiseinblicke zu erhalten, werden leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen beteiligten Personen des OKR-Prozesses geführt. Das Vorgehen in den Interviews, sowie die Methode der Datengewinnung wird im dritten Kapitel näher betrachtet. Zu diesem Zweck wird einerseits die Datengewinnung näher beschrieben und im zweiten Teil wird näher auf die Datenanalyse eingegangen, indem die Inhaltsanalyse nach Mayring aufgeführt wird.

Die erhaltenen Informationen werden im vierten Kapitel ausgewertet und verarbeitet. Dieses Kapitel handelt von der Auswertung der Daten in Bezug auf die Methode „Objectives and Key Results“ und der damit verbundenen Ergebnisdarstellung. Daraufhin werden die ausgewerteten Daten interpretiert, um eine Handlungsempfehlung geben zu können. Diese Empfehlung besteht aus validierten Aussagen und Maßnahmen bezüglich des Erreichens einer höheren Akzeptanz der Methode. Daher wird die Empfehlung mit den theoretischen Daten aus Kapitel 2 sowie den Erhebungsdaten aus Kapitel 4 gebildet. So kann gewährleistet werden, dass die Maßnahmen aus diversen Blickwinkeln betrachtet werden.

Abschließend wird bewertet, ob eine Ergänzung sowie Überarbeitung der OKR Methode unter Berücksichtigung der erarbeiteten Informationen möglich und sinnvoll ist. Außerdem wird im Ausblick kurz darauf eingegangen, ob eine Erweiterung beziehungsweise Ausrollung der Methode in Anbetracht der vorliegenden Situation durchführbar ist. Dabei bezieht sich der Blick auf die Erweiterung und Ausrollung auf den gesamten Konzern, da hier die Aspekte und Rahmenbedingungen im Konzern unterschiedlich zu den derzeitigen Rahmenbedingungen in der Abteilung sind.

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

2 Grundlagen des Managements, des Change Managements und der Mitarbeitermotivation

Management heißt, ein System oder ein Gebilde unter Kontrolle zu bringen und es unter Kontrolle zu halten. Daraus lässt sich schließen, dass das Grundproblem von Management in der Beherrschung von Komplexität liegt.

Demgegenüber steht das Leadership, deren Ziel es ist Bewegung zu kreieren, indem Veränderungen in die Wege geleitet werden und Mitarbeiter für diese Veränderungen begeistert werden (vgl. Kotter, 1991 S. 18 f).

Aus diesen kurzen Beschreibungen lässt sich ableiten, dass die Bemühungen ein Unternehmen zu leiten und zu steuern als Management angesehen und daher im Folgenden, nach einer Abgrenzung von Management und Leadership, näher betrachtet wird.

Da Management und damit die Unternehmensführung ein sehr weit gefasster Komplex ist, lässt es sich in eine institutionelle und eine funktionale Perspektive aufteilen. Die institutionelle Perspektive beschreibt die Gruppe von Personen, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen. Auf der anderen Seite werden mit der funktionalen Perspektive die Aufgaben ohne den Einfluss von Personen oder Positionen betrachtet. Kernelemente sind daher Aufgaben, die zur Erfüllung und Steuerung des Prozesses im Unternehmen beitragen (vgl. Steinmann, et al., 2005 S. 6).

Des Weiteren werden die Grundzüge des Change Managements betrachtet, um den durch die Einführung der OKR Methode entstehenden Wandel zu verstehen und steuern zu können. Im Abschnitt 2.5 wird die Mitarbeitermotivation näher betrachtet, mit dem Ziel eine langfristige Implementierung zu erreichen, die von einer hohen Akzeptanz der Mitarbeiter geprägt ist.

2.1 Management vs. Leadership

Management und Leadership, diese beiden Begriffe fallen, wenn es um Unternehmen und Organisationen geht. Obwohl sie verschiedene Aspekte im Unternehmensbereich darstellen, werden sie nicht klar voneinander getrennt, da eine Abgrenzung nicht immer scharf dargestellt werden kann. Dennoch ist eine Trennung sinnvoll, um die Wirkungsbereiche der Begriffe klar definieren zu können und daher wird im Folgenden eine mögliche Abtrennung der Begriffe beschrieben.

Der Bereich des Managements entstand im 20. Jahrhundert, um vor allem den komplexen Stahlwerken und Automobilfabriken, welche in der damaligen Zeit geschaffen wurden, eine Möglichkeit der Planung zu bieten. Damit kann Ordnung und Stabilität ermöglicht werden. Daher befasst sich dieser Aspekt mit dem Verwalten des Unternehmens. Hierfür hat das Management für Ziele zu sorgen, zu entscheiden, zu kontrollieren und Menschen zu entwickeln, um zum einen Organisationen funktionsfähig zu halten und Menschen

beziehungsweise die Mitarbeiter lebensstüchtig zu machen (vgl. Malik, 2017 S. 41 ff), (vgl. Kotter, 1991 S. 17 f).

Der Bereich Leadership befasst sich mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens sowie der Mitarbeiter. Dafür werden neue Ansätze geschaffen und Optionen, die sich für das Unternehmen ergeben, ausgelotet. Aus diesem Grund kann Leadership auch als das Weitsichtige, Innovative und Visionäre betrachtet werden. Dafür fokussieren sich Leader auf die Aufgabe und versuchen dabei Resultate zu erzielen, ohne ihre Bedürfnisse in den Vordergrund zu stellen. Sie achten vielmehr auf die Mitarbeiter und Organisation und hören hier aufmerksam zu, damit sie das Vertrauen nicht verlieren. Hierbei ist festzuhalten, dass der deutsche Begriff Führung als Synonym für das Wort Management verwendet wird und nicht als Übersetzung des Wortes „Leadership“. Somit befasst sich der Begriff Führung auch mit dem Bereich der als Management bekannt ist (vgl. Malik, 2017 S. 21 ff; Kotter, 1991 S. 17 ff).

Nach dieser Abgrenzung zwischen Management und Leadership ist zu erkennen, dass die Methode „Objectives and Key Results“ für Ziele sorgt und kontrolliert. Aus diesem Grund können OKRs als ein Instrument des Managements angesehen werden und sind kein Führungsstil. Der Bereich Management wird in den folgenden Abschnitten und Kapiteln detaillierter betrachtet, wohingegen das Thema Führung nicht näher beleuchtet wird.

2.2 Managementfunktionen

Im Folgenden wird auf die funktionale Sicht des Managements eingegangen, die sich als Matrix von Aufgaben darstellt, die zur Steuerung eines Systems erfüllt werden müssen.

Bei der Analyse der auftretenden Aufgabenfelder ist es möglich, fünf grundlegende Managementfunktionen zu bilden, diese Funktionen stellen die funktionale Betrachtungsweise des Managements dar. Die Managementfunktionen bestehen aus Einzelprozessen, welche als logische und geordnete Abfolge, wie in Abbildung 2 zu sehen, einen Kreislauf ergeben (vgl. Steinmann, et al., 2005 S. 10-12):

1. **Planung** ist der Ausgangspunkt und bedeutet, dass die Zielrichtung bestimmt wird, zukünftige Handlungsoptionen offengelegt werden und die passende Auswahl getroffen wird.
2. Unter **Organisation** versteht man die Erstellung eines Handlungsgefüges, indem alle Aufgaben definiert sind, sodass eine Realisierung der Pläne durchgeführt werden kann.
3. **Personaleinsatz** bedeutet die passende Besetzung der geschaffenen Stellen, um die Umsetzung der Tätigkeiten realisieren zu können.
4. **Führung** umfasst die Arbeitsausführung und die damit verbundene zielorientierte Steuerung der Aufgaben.
5. **Kontrolle** ist die letzte Phase und in dieser Phase werden die Ergebnisse erfasst und mit den Plandaten verglichen. Die Kontrolle ist daher auch der Ausgangspunkt für die neue Planung.

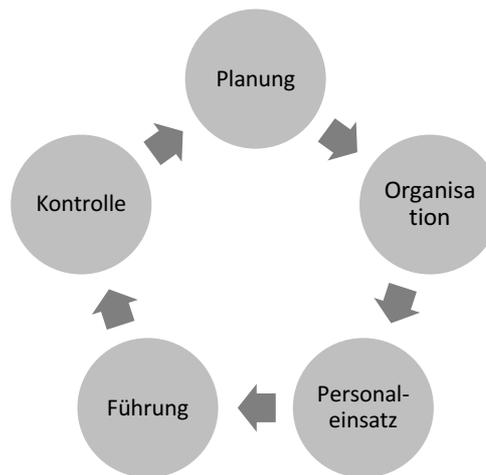


Abbildung 2: Kreislauf der fünf Managementfunktionen
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1 Grundlagen der Zielformulierung

Wie schon im vorherigen Absatz beschrieben, ist einer der grundlegenden Bereiche des funktionalen Managements die Planung. In diesem Bereich ist die Formulierung von Zielen eine zentrale Aufgabe. Durch Ziele ist es im Sinne des Managements möglich, das System unter Kontrolle zu halten und zu organisieren. Da sich das Management, wie in Abschnitt 2 näher erläutert, mit der Kontrolle von komplexen Gebilden beschäftigt, wird die Zielformulierung als Grundfunktion der Unternehmensbeherrschung gesehen.

Als Zielformulierung wird die Fähigkeit betrachtet, eine sinnvolle Zukunftsvorstellung des Unternehmens zu entwerfen. Dabei werden Rahmenbedingungen, die inner- und außerhalb des Unternehmens wirken, berücksichtigt (vgl. Kell, 2005 S. 101).

Ziele können in Formal- und Sachzielen unterschieden werden. Formalziele beziehen sich auf übergeordnete Ziele. Sachziele hingegen auf konkrete Handlungen, das heißt, sie fokussieren sich auf die Steuerung der Unternehmensprozesse (vgl. Thommen, et al., 2006 S. 44 Absatz 3.2).

Die Formalziele lassen sich in drei Bereiche unterteilen:

1. Produktivität
2. Wirtschaftlichkeit
3. Rentabilität und Gewinn

Sachziele können in vier Unterbereiche eingeteilt werden:

1. Leistungsziele
2. Finanzziele
3. Führungs- und Organisationsziele
4. Soziale und ökologische Ziele

Sowohl die einzelnen Formalziele als auch die Sachziele dürfen nicht isoliert und getrennt betrachtet werden, sondern müssen in ihrer Gesamtheit und zusammenhängend betrachtet

werden. Durch diese gesamtheitliche Betrachtung wird dargestellt, worauf sich das Unternehmen ausrichtet (vgl. Thommen, et al., 2006 S. 44 ff).

2.2.2 Grundlagen der Führung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Planung und dabei die Zielformulierung im Fokus steht, befasst sich dieser Abschnitt mit der Führung. Durch diesen Aspekt werden die Gestaltung und Steuerung der Prozesse in einem Unternehmen sichergestellt, sodass diese koordiniert und zielgerichtet ablaufen (vgl. Altendorfer, et al., 2006 S. 143).

Führung kann vor allem aufgrund der Vielzahl an zu beachtenden Faktoren in drei Betrachtungsarten eingeteilt werden. Zum einen gibt es **Unternehmens- und Führungsgrundsätze**, die allgemein gehaltene Richtlinien sind. Alle Führungskräfte sollten diese ihrem eigenen Handeln zugrunde legen, um ein einheitliches Vorgehen innerhalb des Unternehmens gewährleisten zu können.

Zum anderen gibt es **Managementtechniken**. Diese sind konkreter als Unternehmens- und Führungsgrundsätze, ziehen meist jedoch nur einen Teilbereich der Führung heran. Sie betrachten meist deren Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen.

Als letztes gibt es noch **Managementmodelle**. Diese Modelle versuchen das Thema Führung in dessen ganzem Ausmaß zu betrachten und somit alle Aspekte zu erfassen.

Die drei Betrachtungsweisen ermöglichen in unterschiedlicher Art und Tiefe einen Blick auf das komplexe Thema Führung. Sie versuchen die Vielzahl der auftretenden Faktoren zu berücksichtigen und daraus spezifische Empfehlungen zu schließen (vgl. Thommen, et al., 2006 S. 490).

Da sich sowohl die Unternehmens- und Führungsgrundsätze als auch Managementmodelle nicht konkret mit dem Thema Führung befassen, werden diese nicht weiter aufgeführt. Stattdessen wird im nächsten Absatz das Thema Managementtechniken näher betrachtet, weil sich die Managementtechniken explizit mit dem Thema Führung beziehungsweise Management befassen.

2.2.3 Managementtechniken

Managementtechniken beschreiben meist relativ ausführlich die Auswirkungen ihrer Ansätze auf das gesamte Unternehmen und dessen Führung. Da eine große Anzahl an Techniken existieren, werden in dieser Arbeit nur die bekanntesten und häufig genutzten Konzepte näher aufgeführt (vgl. Altendorfer, et al., 2006 S. 144 ff; Wulf, et al., 2015 S. 330 ff; Schwab, 2014 S. 260 ff; Stroebe, 2007 S. 10 ff).

In der Praxis haben sich vor allem die „Management by-Techniken“ etabliert und erfreuen sich großer Beliebtheit. Folgende Techniken zählen zu den bekanntesten Vertretern:

- **Management by Objectives**
Bei dieser Technik werden der Mitarbeiter und die Organisation durch Zielvereinbarungen geführt. Dazu werden Ziele, nicht jedoch die Zielerreichung vorgegeben. Diese Ziele werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter einvernehmlich vereinbart. Dabei achtet der Vorgesetzte darauf, dass die Teilziele

seiner Mitarbeiter ein Gesamtziel bilden. Durch diesen Vorgang wird das Management entlastet, indem die Führungskräfte zwar bei der Formulierung der Ziele involviert sind, nicht jedoch in dem Erreichungsprozess.

Um eine erfolgreiche Umsetzung dieser Technik zu gewährleisten sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen. So ist es zum einen wichtig, dass die Ziele gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiter erarbeitet werden. Außerdem müssen die Verantwortlichkeiten sowie die Aufgabenbereiche klar strukturiert und festgelegt sein. Des Weiteren sollten Maßstäbe der Beurteilung für den Mitarbeiter einsehbar sein.

Weitere Ausführungen bezüglich der „Management by Objective“ Technik folgt im Kapitel 2.3.1, da diese Technik als Grundeinstellung zu der Methode „Objectives and Key Results“ zählt.

- Management by Exception

Diese Technik gewährt dem Mitarbeiter Freiheiten und lässt ihn selbstständig arbeiten. Der Vorgesetzte greift erst ein, wenn bestimmte, vorher definierte, Toleranzen nicht eingehalten werden oder unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Bei dieser Technik wird eine hohe und erfolgreiche Delegation der Aufgaben vorausgesetzt. Außerdem besitzen die Mitarbeiter alle Fähigkeiten und Informationen, sodass sie ihre Arbeit auch ohne ihren Vorgesetzten durchführen können. Dennoch wird der Vorgesetzte benötigt, da er zum einen durch den erhaltenen Freiraum in der Lage ist, seinen Verantwortungsbereich zu verbessern und anzupassen. Außerdem würden bei einer andauernden Abwesenheit die zuvor geschaffenen Standards wieder gesenkt werden, wodurch die Mitarbeiter nicht mehr in der Lage sind selbstständig zu arbeiten.

Voraussetzungen ist das Vorhandensein eines Kontrollsystems, durch das die Toleranzen offengelegt werden und die Führungskraft erfährt, wann sie eingreifen muss. Daneben müssen klare Regeln und Zuständigkeiten definiert worden sein. Nur so ist es möglich, dass der Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich arbeitet. Darüber hinaus zählt Transparenz ebenfalls zu den zuvor geschaffenen Bedingungen, da alle Beteiligten über die Ziele sowie die Toleranzen und die Zuständigkeiten inklusive der Regeln informiert sein müssen. Durch die Transparenz kann ein vollumfängliches eigenständiges Arbeiten gewährleistet werden.

Bei der Umsetzung dieser Technik treten einige Vorteile auf. Zum Beispiel erhalten die Führungskräfte bei einer negativen Entwicklung frühzeitig Rückmeldung, wenn die Werte außerhalb der Toleranzen liegen.

Jedoch besteht bei dieser Technik auch Kritik, denn durch das Fokussieren, auf das nicht Überschreiten der Toleranzen werden nur negative Abweichungen beachtet. Außerdem orientieren sich die Werte an Vergangenheitsdaten, wodurch ein Streben in der Zukunft unterbunden wird.

- Management by Delegation

In dieser Technik wird der Führungsgedanke durch das Delegieren der Aufgaben durch den Vorgesetzten an seine Mitarbeiter umgesetzt. Dazu erhalten die Mitarbeiter ihren Bereich, innerhalb dessen sie verantwortlich sind. Daher dürfen sie Entscheidungen fällen, sobald sie die notwendige Kompetenz besitzen und die Verantwortung tragen. Bei der Delegation ist zu beachten, dass diese nicht aus dem „Abschieben“ von uninteressanten Aufgaben besteht, sondern es darum geht den herrschenden Zentralismus aufzubrechen und Verantwortung zu verteilen. Auf die Motivation der Mitarbeiter lässt sich sagen, dass diese Technik nur bedingt geeignet ist. Denn der Mitarbeiter besitzt wenig Raum zur Selbstkontrolle und die Technik ist verstärkt auf das Feststellen negativer Abweichungen fokussiert, als auf das Verstärken positiven Verhaltens.

Damit diese Technik erfolgreich angewendet werden kann, müssen einige Punkte beachtet werden. So wird eine Aufgaben- beziehungsweise Kompetenzbeschreibung benötigt, in der die Aufgabengebiete klar definiert sind. Daneben wird eine allgemeine Regelung der delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben benötigt. Des Weiteren wird eine Transparenz des Systems gefordert, indem ausreichende Informationen an den Mitarbeiter weitergegeben werden.

Die Vorteile dieser Technik sind, dass die Mitarbeiter mehr Eigeninitiative zeigen können und dadurch auch der Vorgesetzte entlastet wird. Außerdem kann so sichergestellt werden, dass Entscheidungen auf der Ebene getroffen werden, auf der sachgerecht entschieden werden kann.

Neben den Vorteilen tritt bei dieser Technik auch Kritik auf. Denn es kann dazu kommen, dass horizontale Abhängigkeiten in den Hierarchiebeziehungen vernachlässigt werden und es unter anderem auch deswegen zu Einzelentscheidungen kommen kann. Daneben besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegiert.

- Management by System

Bei dieser Technik wird die Führung durch Systemsteuerung erreicht, wobei ein System durch Variablen beschrieben werden kann. In diesem Kontext kann jedes System ein Subsystem eines übergeordneten Systems sein. Ein Unternehmen kann so als ein zielgerichtetes, offenes und soziales System angesehen werden. Diese Darstellung hilft, ein Unternehmen zu analysieren.

Daher wird eine Integration aller Teilsysteme der Organisation durchgeführt. Durch computergestützte Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme ist es möglich, das Gesamtoptimum zu erreichen.

Diese Technik besitzt ebenfalls einige Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit sie angewendet werden kann. Wie zuvor beschrieben, setzt diese Technik auf ein Informations-, Planungs- und Kontrollsystem. Dieses sollte leistungsfähig und in das Unternehmen sowie deren Prozesse integriert sein. Dadurch kann ein reibungsloser Ablauf dieser Technik gewährleistet werden und es entsteht kein

Mehraufwand für die Mitarbeiter. Daneben werden eine dezentrale Delegation der Entscheidungen sowie eine zielorientierte Organisation benötigt. Dadurch ist es möglich, die Systeme bilden zu können, welches durch das System gesteuert wird. Vorteile, die sich dank dieser Technik ergeben, sind, dass Routine-Prozesse größtenteils automatisch gesteuert werden. Außerdem werden Einflussgrößen aller Subsysteme berücksichtigt und so entsteht eine verbesserte Informationsversorgung der Führungsebenen sowie schnellere Prozesse. Jedoch ist diese Technik in der Realität für Unternehmen nicht realisierbar, da ein integriertes Management-, Planungs-, Informations- und Kontrollsystem fehlt. Unter anderem deswegen würde diese Technik einen hohen Kosten- und Zeitaufwand in der Entwicklung sowie in der Einführung verursachen.

- **Management by Results**

Bei dieser Technik steht die Festlegung der Ergebnisse und damit die Leistungsorientierung im Mittelpunkt. Das heißt, dass die Führungskraft die Ergebnisse für den Mitarbeiter festlegt und diese dann kontrolliert. Die Grundannahme dieser Technik ist, dass zum einen ehrgeizige Ziele den Mitarbeiter zu höheren Leistungen anspornen und zum anderen die Kontrolle zu einer Effizienzsteigerung führt. Aufgrund dieser Aspekte ist diese Technik der „Management by Objectives“ Technik ähnlich. Bei dem „Management by Results“ wird jedoch auf eine einstimmige Vereinbarung der Ziele verzichtet, da der Vorgesetzte so der Diskussion bezüglich der Ziele aus dem Weg geht. Aufgrund dieses Aspektes wird die Leistungssteigerung dank der Identifikation mit der Arbeit ignoriert.

Vorteile, die aus dieser Technik entstehen, sind vor allem eine durchgängige Ausrichtung nach den Vorstellungen und Zielen des Konzerns sowie eine klare Vorgabe für die Mitarbeiter.

Neben den Vorteilen kommt es auch zu Kritik. So wird jegliche Möglichkeit der Mitarbeiter auf die Ziele einzuwirken unterbunden, indem diese vorgegeben werden. Daher wird die Option der Motivation vernachlässigt und die Eigeninitiative wird unterdrückt.

2.3 Management by Objectives sowie “Objectives and Key Results”

Nachdem in Abschnitt 2.2.3 ein allgemeiner Überblick über einige „Management-by-Techniken“ gegeben wurde, wird in diesem Abschnitt ein detaillierter Blick auf die Technik „Management by Objective“ (kurz MbO) geworfen. Diese Technik ist wiederum der Grundstein für die in der Arbeit näher betrachtete Methode „Objectives and Key Results“, welche nach der Managementtechnik beleuchtet wird.

2.3.1 Management by Objectives

Die Technik „Management by Objectives“ zählt zu den bekanntesten „Management-by-Techniken“. Alle Phasen der Führung werden in diesem Ansatz einbezogen und so erhält man ein umfassendes Bild der Führung.

Diese Technik wurde in den 1950er Jahren von Peter Drucker entwickelt. Er schlug in einem Unternehmen vor, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten ihre Ziele sowie ihre eigene Rolle bei der Erreichung der Ziele schriftlich mitteilen sollten. Zusätzlich sollte noch beschrieben werden, wie die genannten Ziele gemessen werden können und welche Leistungsstandards akzeptiert werden sollten. Dieses Dokument sollte als Grundlage für die Diskussion zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem dienen, um Zielvereinbarungen zu definieren (vgl. Brunner, et al. S. 315).

Aus diesen historischen Gedanken von Drucker bildete sich die heutige Zielerreichungstechnik deren grundlegende Annahme ist, dass Führung über die Ziele Initiative, Kreativität und Flexibilität des Mitarbeiters fördert.

Dieser Ansatz der Zielerreichungstechnik „Management by Objectives“ beruht größtenteils auf der Zielerreichungstheorie von Edwin Locke. Sein Modell besagt, dass sich Ziele positiver auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken, je spezifischer und anspruchsvoller diese sind. Diese beiden Aspekte stehen im Zentrum dieser Theorie, denn Mitarbeiter identifizieren sich bei anspruchsvollen sowie klar definierten Zielen mehr an. Die Motivation, welche von dem Ziel ausgeht, wird durch diese Faktoren gesteigert, da sogenannte Wirkmechanismen aktiviert werden. Diese Wirkmechanismen beschreiben die Wirkung der Theorie und in dem vorliegenden Fall sind diese, dass dem Arbeitsverhalten eine Richtung, eine Intensität sowie eine Ausdauer und eine spezifische Strategie gegeben wird (vgl. Kanning, et al., 2012 S. 170 ff). Des Weiteren geht die Zielsetzungstheorie davon aus, dass Mitarbeiter aktiver die Ziele verfolgen, wenn sie sich mit diesen Zielen identifizieren und diese akzeptieren. Diese Aspekte werden durch die Partizipation bei der Formulierung der Ziele und durch finanzielle Anreize verstärkt. Ebenfalls leistungs- und motivationssteigernd laut der Zielsetzungstheorie wirkt sich die Rückmeldung über die Leistung aus. Durch die Rückmeldung ist es möglich, Korrekturen der Aufgaben vorzunehmen (vgl. Stock-Homburg, et al., 2019 S. 104 f).

Aus der Technik „Management by Objectives“ und dessen Ursprung der Zielerreichungstheorie lassen sich drei Varianten der Zielerreichungstechnik ableiten (vgl. Peuntner, 1999 S. 486):

1. Management durch Zielvorgabe
2. Management durch Zielorientierung
3. Management durch Zielvereinbarung

Management durch Zielvereinbarung gilt als die erfolgversprechendste Variante, da sie keine reine Delegation betrachtet, sondern eine Vereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bildet und somit die Ansätze von Edwin Locke am umfänglichsten aufgreift. Die Grundlagen dieses Ansatzes ergeben sich aus zwei wesentlichen Schritten.

Den ersten Schritt bildet die Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bezüglich der Ziele, die der Mitarbeiter zu erreichen hat. Bei der Erarbeitung der Ziele sind mehrere Punkte zu beachten. Der erste Punkt ist, dass der Mitarbeiter aktiv an der Erarbeitung der Ziele teilnehmen sollte. Außerdem sollten die Ziele eindeutig und klar formuliert sein. Und als letzten Punkt sollte das Zielniveau dem Leistungsniveau des Mitarbeiters entsprechen.

Die Ziele leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab und zeigen auf, wie der Mitarbeiter zur Erfüllung dieser übergeordneten Ziele beiträgt. Dieser Schritt wiederholt sich zu jeder Planungsperiode. Die Periode liegt meistens bei einem Jahr, kann aber auch kurzzyklischer sein.

Der nächste Schritt baut darauf auf und bietet sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Führungskraft eine Möglichkeit zur Kontrolle der Zielerreichung. Hierbei sollte der Mitarbeiter die Beurteilung selbst vornehmen, da er über die notwendigen Kenntnisse verfügt. Gleichzeitig werden Verbesserungsmaßnahmen besprochen und es folgt ein Beurteilungsgespräch, welches auf der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters basiert. So werden Aspekte besprochen, die sowohl eine Leistungsverbesserung als auch eine persönliche Weiterentwicklung fördern. Zusätzlich werden die Ziele für die nächste Periode definiert (vgl. Wulf, et al., 2015 S. 332).

Durch diesen Aufbau kann sichergestellt werden, dass es sich nicht um eine reine Delegation der Aufgaben handelt, sondern die Vereinbarung der Ziele im Vordergrund steht. Gleichzeitig werden so die Aspekte der Zielsetzungstheorie eingeschlossen und es kann eine hohe Akzeptanz und Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen erfolgen, wodurch auch die Motivation steigt.

2.3.2 Objectives and Key Results

„Objectives and Key Results“, kurz „OKR“, haben sich historisch aus der „Management by Objective“ Technik herausentwickelt und bauen somit auf den im vorherigen Kapitel beschriebenen Grundlagen von Peter F. Drucker auf.

OKRs wurden in den 1970er Jahren von dem Intel-Mitgründer Andrew Grove entwickelt. Publik wurde die Methode jedoch erst in den 90er Jahren, als ein ehemaliger Mitarbeiter von Andrew Grove diese Methode bei Google einführte.

Basis der Methode sind vier Werte, durch die ein nachhaltiger Ansatz geschaffen werden soll:

- Ausrichtung
Eine gemeinsame Ausrichtung ist vor allem dann wichtig, wenn man sich als Unternehmen an nachhaltigen und langfristigen Zielen ausrichtet. Denn obwohl die OKRs sehr kurzfristig gehandhabt werden, leiten sie sich aus dem Leitbild und der Vision des Unternehmens ab. Damit diese Vision von den Mitarbeitern getragen wird, müssen sich diese damit identifizieren können und sich darauf verständigen.

- **Transparenz**
Dies ist mitunter der wichtigste Wert dieser Methode, da OKRs nur in einem Team funktionieren. Einerseits können die Ziele eines Teams oder eines Mitarbeiters Berührungspunkte mit anderen haben, andererseits kann nur durch Transparenz ein Wir-Gefühl entstehen. Beide Punkte sind für eine funktionierende Methode wichtig.
- **Selbstverpflichtung**
Dieser Wert beschreibt die Tatsache, dass die Ziele und Kernthemen nicht vorgegeben, sondern in den Teams erarbeitet werden. Dadurch fallen sie in den Aufgabenbereich und die Verantwortung der einzelnen Teams und Mitarbeiter. Der Vorteil daran ist, dass eine hohe Verbundenheit und Überzeugung entsteht und somit die Produktivität sowie die Hingabe beziehungsweise das Gemeinschaftsgefühl erhöht werden können.
- **Motivation**
In den letzten Jahren ist immer mehr die Überzeugung gereift, dass Mitarbeiter nicht nur durch monetäre Anreize motiviert werden können, sondern durch Identifikation mit dem Unternehmen. An diesem Punkt setzen die OKRs an, indem die Mitarbeiter der wesentliche Teil des Entscheidungsprozesses sind. So ermöglicht es eine nachhaltige Bindung der Mitarbeiter, da diese sich mit dem Konzept identifizieren können (vgl. Lobacher, et al., 2019 S. 5).



Abbildung 3: Übersicht OKR Werte
Quelle: Eigene Darstellung

Neben den vier Werten gibt es vier zentrale Prinzipien der OKRs, die einen großen Einfluss auf die Methode haben. Diese wurden erstmals von Google umgesetzt (vgl. Klau, 2013 S. Minute 23). Während Werte eine allgemeine Vorstellung beschreiben, beziehen sich Prinzipien auf Grundsätze, die gelten. Die vier Prinzipien Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung sind eine Grundlage für das Funktionieren von „Objectives and Key Results“ als Managementmethode (vgl. Engelhardt, et al., 2017 S. 31 f).

Durch das Prinzip Fokus soll sichergestellt werden, dass die maximale Anzahl an Objectives sowie an Key Results eingehalten wird, um konzentriert und fokussiert an Lösungen zu arbeiten.

Partizipation welches das nächste Prinzip ist, bedeutet, dass mindestens 60% der Objectives und Key Results von den betreffenden Mitarbeitern vorgeschlagen und erarbeitet werden sollten. So kann davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung sich an den Vorstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter orientiert.

Das Prinzip Transparenz beinhaltet, dass die OKRs der Teams, sowie der einzelnen Personen veröffentlicht werden. Dabei spielt Hierarchie keine Rolle. Sowohl die OKRs des Praktikanten als auch die des Geschäftsführers werden sichtbar dargestellt.

Das letzte Prinzip ist die Bewertung und es beschreibt, wie OKRs bewertet werden sollen, sodass eine Nachverfolgung und Reflexion der Ziele möglich sind. Dies sollte in drei Schritten ablaufen und wird beispielhaft in Abbildung 4 dargestellt:

1. Durch das Bewerten einzelner Key Results auf einer Skala von 1-10 wird eine prozentuale Zielerreichung reflektiert.
2. Nun wird der Durchschnitt von allen Key Results gebildet, um so eine Bewertung des übergeordneten Objectives zu erhalten.
3. Im letzten Schritt wird wieder der Durchschnitt aus mehreren Ergebnissen berechnet, diesmal jedoch aller Objectives, um einen Durchschnitt für den jeweiligen Betrachtungszeitraum zu erhalten.

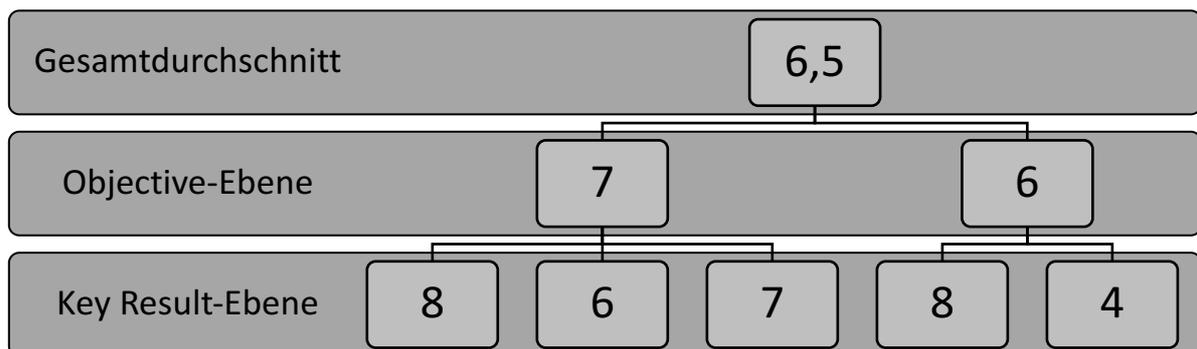


Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung der Bewertung
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Bewertung ist jedoch zu beachten, dass eine Bewertung von null Punkten bis einen Punkt ebenfalls möglich ist (vgl. Engelhardt, et al., 2017 S. 32). Diese Möglichkeit läuft ebenso ab wie die oben aufgeführte Wertung. Der Unterschied bezieht sich nur auf die Maximal zu erreichende Punktzahl und macht sich in der Kommasetzung bemerkbar. Um eine einheitliche Darstellung in der Arbeit zu gewährleisten wird die oben genannte Variante mit der Wertung von eins bis zehn verwendet.

2.3.3 OKR Elemente

OKRs bestehen aus zwei Elementen, durch welche die Methode umgesetzt wird. Diese grundlegenden Elemente werden in Abbildung 5 visualisiert und sind zum einen Objectives und auf der anderen Seite Key Results. Objectives beschreiben das Ziel oder die Ziele beziehungsweise den Zielzustand oder die Zielzustände, die es zu erreichen gilt. Key Results hingegen beschreiben, wie das Ziel durch verschiedene Faktoren erreicht werden soll und wie die Erreichung gemessen werden kann.

Üblicherweise besteht ein OKR-System aus maximal fünf Objectives pro Ebene. Jedes dieser Objectives enthält wiederum maximal vier Key Results (vgl. Alberti, et al., 2019 S. 21). Mit einer Ebene ist in diesem Fall eine Unternehmenseinheit gemeint. Das bedeutet, dass beispielsweise eine Abteilung maximal fünf Objectives mit jeweils maximal vier Key Results definieren sollte. Aus diesen darf dann ein Team in der Abteilung ebenfalls die maximale Anzahl an Objectives und Key Results definieren.

Um die Methode und vor allem die Grundelemente vollumfänglich zu verstehen, wird im Folgenden genauer auf die beiden Elemente eingegangen.

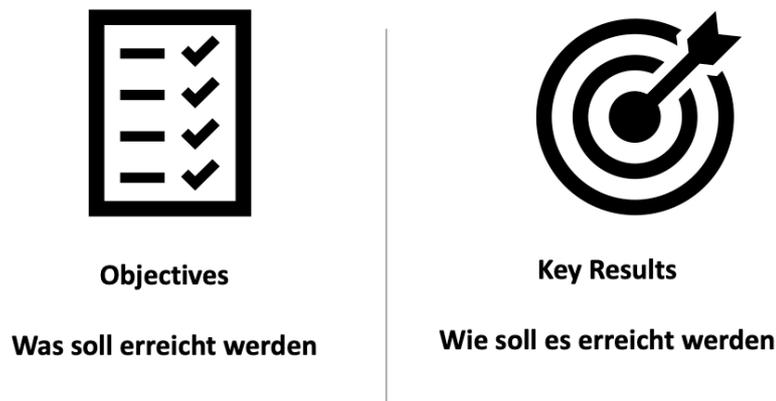


Abbildung 5: Objectives und Key Results
Quelle: Eigene Darstellung

2.3.3.1 Objectives

Mit diesem Element werden die Ziele definiert, mit denen ein konkreter zukünftig zu erreichender Zustand beschrieben wird. Daher sollte ein konkreter Nutzen durch das Setzen eines qualitativen Ziels angegeben werden. Wörter wie „steigern“, „optimieren“, „verbessern“ und andere, sollten aus diesem Grund vermieden werden. Vielmehr geht es darum, konkrete Überlegungen und Wege zu definieren, wie bestimmte Ziele oder Zustände erreicht beziehungsweise deren Nutzen gesteigert werden kann. Beispielsweise sollte ein Ziel nicht „Die Kundenzufriedenheit steigern“ lauten. Ein messbarer Zustand könnte wie folgt beschrieben werden „Kunden können alle First-Level-Anfragen eigenständig im Portal lösen.“ In diesem Fall berücksichtigt das Objective konkrete Probleme, in Form von vielen Anfragen und langen Wartezeiten des Kundenservices und definiert diese als mögliches Verbesserungspotenzial (vgl. Alberti, et al., 2019 S. 21).

2.3.3.2 Key Results

Dieses Element bezieht sich auf die Objectives und soll genau beschreiben, wie das gesetzte Ziel erreicht werden kann. Dafür können zu jedem Ziel maximal vier unterschiedliche Kernpunkte festgelegt werden, durch die man das Ziel erreichen kann. Diese Kernpunkte werden Erfolgstreiber genannt und an ihnen kann gemessen werden ob und in wie weit das Ziel erreicht werden kann. Außerdem ist zu bedenken, dass die Key Results unabhängig voneinander zu betrachten sind, da jedes für sich selbst steht und erreicht werden kann.

Um auf das Beispiel des Kundenservices aus dem Absatz der Objectives zurückzukommen, könnten mögliche Key Results zu dem oben genannten Objective „Kunden können alle First-Level-Anfragen eigenständig im Portal lösen.“ folgendermaßen heißen:

- Über einen Tracking-Code können 100% der Sendungen verfolgt werden.
- 80 Prozent der Rücksendungen sind ohne Service-Touchpoint erfolgt.

- In einem FAQ werden die 20 häufigsten Fragen beantwortet.
- Über das Forum haben 300 Kunden ihre Anfrage gestellt.

Eine Besonderheit, die die Key Results effektiv macht, ist die Tatsache, dass sie ambitioniert gesetzt werden. Das heißt, dass schon eine Zielerreichung von 70 Prozent als gutes Ergebnis angesehen werden kann. Dadurch wird sichergestellt, dass man Anreize schafft, um neue Wege bestreiten zu können und die Komfortzone verlassen muss (vgl. Alberti, et al., 2019 S. 22).

Um die Bewertung, welche in Abschnitt 2.2 beschrieben wurde, zu veranschaulichen, wird das vorher genannte Beispiel mit fiktiven Zahlen aufbereitet. Das Bewertungssystem ergibt sich aus dem in Abschnitt 2.2 beschriebenen Wert der Bewertung aus den Punkten eins bis zehn:

- Das FAQ mit den 20 häufigsten Fragen wurde erstellt und ist online abrufbar, daher erhält dieses Key Result 10 Punkte, da es zu 100% erfüllt ist.
- Das nächste Key Result mit der Zielsetzung, dass 100% der Sendungen über einen Tracking-Code verfolgt werden können, konnte aufgrund technischer Probleme nur zu 80 % realisiert werden und erhält somit eine Bewertung von 8 Punkten.
- Die nächste Zielsetzung mit der Vorgabe, dass 80 Prozent der Rücksendungen ohne Service-Touchpoint erfolgen, konnte nur zu 5 Punkten erreicht werden, da insgesamt nur 40 Prozent der Rücksendungen ohne Service-Touchpoint erfolgt sind.
- Das letzte Key Result wurde mit einer Bewertung von 3 Punkten abgeschlossen, da insgesamt nur 90 Anfragen der Kunden über ein Forum abgewickelt wurden.

Daraus ergibt sich eine Gesamtpunktzahl von 6,5 Punkten für dieses Objective. In Anbetracht, dass eine anspruchsvolle Zielsetzung erwartet wird, wird eine Bewertung von circa 7 Punkten als gut erachtet. Bei einer höheren erreichten Punktzahl wird im Normalfall die Zielsetzung als nicht ambitioniert genug aufgefasst. Bei einer niedrigeren Punktzahl hingegen gilt es zu betrachten, wie der Zyklus effizienter hätte gestaltet werden können. Im vorliegenden Fall wurden knapp 7 Punkte erreicht, und daher ist dieses Objective gut abgeschlossen worden. Das heißt, dass das Ziel für diesen Zyklus erreicht wurde.

2.3.4 Events

Innerhalb der OKR Methode gibt es verschiedene Events, die in der vorgegebenen Reihenfolge einen Rahmen für die Arbeit mit OKRs bieten. Um ein kongruentes Bild ohne Widersprüche darstellen zu können, werden die folgenden Abschnitte auf dem Leitfaden der Beratungsfirma „die.agilen GmbH“ basieren (vgl. Lobacher, et al., 2019 S. 7 ff).

2.3.4.1 OKR Planning

Das erste Event in dem Zyklus der OKR Methode ist das sogenannte OKR-Planning. In diesem Event werden die Ziele und damit die beiden grundlegenden Elemente „Objectives“ und

„Key Results“ definiert. Dabei ist auf deren Besonderheiten und Vorgaben wie in Abschnitt 2.1.1 beschrieben zu achten. Das Planning wird vom OKR-Master geleitet und initiiert. Die Rolle OKR-Master wird im Abschnitt 2.3.6 genauer erklärt. Dieses Event kann auf drei Ebenen stattfinden, um die verschiedensten Interessensgruppen zu erreichen und die Mitarbeit und Motivation der Mitarbeiter zu fördern:

- **Unternehmens OKR Planning**
In diesem Planning werden in einem Zeitrahmen von vier Stunden durch das Management die Ziele für die kommenden drei Monate auf Basis des Unternehmensleitbildes und der mittelfristigen Ziele definiert.
Je nach Größe des Unternehmens kann diese Ebene auch der Business Unit Ebene, der Niederlassungsebene oder der Abteilungsebene entsprechen.
- **Team OKR Planning**
Dieses Planning hat als Ziel, auf Grundlage der Unternehmens OKRs zu betrachten, wie die jeweiligen Teams das Unternehmen dahingehend am besten unterstützen können. Das heißt, dass das Team definiert, was sie in dem kommenden Zyklus erreichen wollen und dadurch entstehen die Team OKRs. Dieses Meeting sollte maximal 4 Stunden in Anspruch nehmen.
- **Mitarbeiter OKR Planning**
Für dieses Planning zählen wiederum die Team OKRs als Basis und auf diesen aufbauend erklärt jeder Mitarbeiter, wie er dazu beitragen kann die Team OKRs zu erreichen und definiert so seine eigenen Mitarbeiter OKRs. Dies kann einzeln von den Mitarbeitern vorgenommen werden oder im Team besprochen werden. Daher gibt es keine Zeitvorgabe zu diesem Event.

2.3.4.2 OKR Weekly

Das Weekly ermöglicht dem Team, sich abzustimmen und seinen Fortschritt im Auge zu behalten. Dazu trifft es sich jede Woche für ca. 15 Minuten, um sich in einer kleinen schnellen Runde zu synchronisieren und zu sehen, wie die Zielerreichung läuft. Damit dies geordnet abläuft und alle Mitglieder die wichtigsten Informationen erhalten, sollten folgende fünf Fragen beantwortet werden:

1. Wie ist der Status meiner OKRs?
2. Was werde ich diese Woche im Sinne meiner OKRs unternehmen?
3. Welche wichtigen Themen habe ich parallel zu meinen OKRs?
4. Welche Hindernisse habe ich in dem Bezug auf die OKRs?
5. Was steht die nächsten 4 Wochen an?

Obwohl zu diesem Meeting nur das Team benötigt wird, ist es sinnvoll, dass der OKR-Master dabei ist, um mögliche Hindernisse zu erfahren und zwischen einzelnen Teams zu vermitteln, sollte dies nötig sein.

2.3.4.3 OKR Review

Dieses Event, welches als reines Auswertungsevent zählt, findet am Ende eines jedes Zyklus statt und in diesem werden die OKRs ausgewertet. Um zu sehen, wie weit ein Objective abgeschlossen oder erreicht wurde, werden wie im Abschnitt 2.2.1 die Key Results betrachtet und bewertet. Dieses Event findet auf zwei Ebenen statt:

- **Unternehmens-OKR Review**
In diesem Meeting betrachtet das Management, inwieweit die Unternehmens OKRs erreicht wurden. Dafür sollte in etwa eine halbe Stunde zur Verfügung stehen.
- **Team- und Mitarbeiter OKR Review**
Dieses Review findet für das Team statt und in diesem werden sowohl die Team OKRs als auch die der einzelnen Mitarbeiter besprochen. Dazu wertet das Team als erstes die gemeinsamen Ziele aus, bevor jeder Mitarbeiter auf seine eigenen Ziele eingeht sowie deren Zielerreichung vorstellt. Für diesen Vorgang hat das Team circa 90 Minuten Zeit.

2.3.4.4 OKR Retrospektive

Nachdem das Auswertungsevent stattgefunden hat, findet nun die OKR Retrospektive mit einem Zeitrahmen von ungefähr 120 Minuten statt. Das Review hat seinen Fokus auf die Fakten und Zahlen und die Retrospektive betrachtet nun das Team. Es dient der kontinuierlichen Verbesserung innerhalb des Teams und der Teammitglieder sowie als Abschluss des aktuellen Zyklus. Daher gibt das Event dem Team die Möglichkeit zum einen zu betrachten, ob und inwieweit die Methode OKR in dem Team implementiert ist. Außerdem ist es so möglich Punkte zu erkennen, die die Zielerreichung beeinflussen und vorantreiben, um diese dann zu verstärken. Des Weiteren können Hindernisse verstanden werden und Strategien zur Beseitigung entworfen werden.

Die Retrospektive ist als geschützter Raum zu betrachten, indem alle relevanten Aspekte frei und ohne Angst vor Konsequenzen angesprochen werden können.

2.3.4.5 Zusätzliche Events

Im Zuge des OKR Prozesses können auch noch einige zusätzliche Events stattfinden, um die Transparenz und Dynamik zu gewährleisten sowie die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Diese sind jedoch kein Teil des grundlegenden Zyklus. Zusätzliche mögliche Events wären:

- **All Hands Meeting (Townhall Meeting)**
Dieses Meeting findet zu Wochenbeginn statt und dient als Plattform, um sich über Themen der Woche zu informieren, sowie über den Stand der Unternehmens OKRs zu informieren.
- **Leadership Meeting**
In diesem Meeting werden die Unternehmens OKRs in den Kreisen der Managementebene des Unternehmens definiert und besprochen. Daher werden unter anderem Fortschritte, Probleme und Lösungsvorschläge der Unternehmens

Key Results besprochen, nicht jedoch die untergeordneten „Objectives and Key Results“.

- TGIF Meeting

Dieses Meeting bedeutet ausgeschrieben, „Thank God It’s Friday Meeting“ und dient dazu, Erfolge und Fortschritte der vergangenen Woche zu feiern. Außerdem kann innerhalb des Meetings ein lockerer Austausch stattfinden und gleichzeitig kann dieses Event als Check-out für die Woche gesehen werden.

Diese Meetings können wöchentlich stattfinden und erweitern so den bestehenden Rahmen, indem eine klare Struktur für alle Beteiligten geschaffen werden kann (vgl. Murakamy, 2016).

2.3.5 Artefakt – OKR Liste

In dem OKR Zyklus gibt es ein Artefakt, welches das zentrale Element dieser Methode ist. Die OKR Liste ist der Rahmen des Zyklus, da in dieser Liste alle Objectives und Key Results des Unternehmens und zwar sowohl die Unternehmens-, als auch die Team-, sowie die Mitarbeiter-OKRs aufgeführt sind. Somit bietet die Liste einen aktuellen Überblick über die Objectives und Key Results sowie deren Stand hinsichtlich der Zielerreichung.

Da die Transparenz eines der elementaren Werte in der OKR Methode ist, unterliegt auch die OKR Liste diesem Wert. Das führt dazu, dass sie für jeden Mitarbeiter im Unternehmen zugänglich ist. So ist es möglich, Synergien zu nutzen, da Teams und Mitarbeiter jederzeit sehen können, welche Themen bearbeitet werden und sich so gegenseitig unterstützen können, indem beispielsweise Erfahrungen oder Herangehensweisen ausgetauscht werden.

2.3.6 Rollen

In dem OKR Zyklus herrscht oft große Verwirrung und Unklarheit über die Rollen in diesem Prozess. Denn obwohl es nur eine Rolle gibt, wurde zu dieser Rolle keine Normierung wie in anderen Methoden und Systemen eingeführt. Aus diesem Grund sind zahlreiche Namen entstanden (vgl. die.agilen GmbH, 2018). Dadurch gibt es mindestens fünf verschiedene Namen für ein und dieselbe Rolle, welche durch die unterschiedlichen Unternehmen und Verständnisweisen geprägt wurden.

- OKR-Master
- OKR Champion
- OKR Shepherd
- OKR Ambassadors
- OKR Expert

Je nachdem, von welchem Unternehmen die Rolle definiert wurde, unterscheiden sich die Profile in geringen Maßen, jedoch beschreiben sie grundsätzlich die gleiche Rolle mit gleichen Anforderungen. Dabei ist die Rolle nicht für Inhalte, sondern ausschließlich für methodische und prozessuale Fragen zuständig (vgl. yeebase media GmbH, 2019).

Daher wird im Folgenden nicht auf eine einzelne Rolle eingegangen, es werden allgemeine Anforderungen an die Rolle definiert. Zur leichteren Verständigung und Lesbarkeit wird dabei von der Rolle des OKR-Masters gesprochen.

Der Name OKR-Master leitet sich aus dem des Scrum Masters ab, da vor allem in Bezug auf die Softskills eine hohe Ähnlichkeit zu erkennen ist.

Der OKR-Master, der unter anderem die oben aufgeführten Events moderiert und den gesamten Zyklus leitet, deckt fünf verschiedene Blickwinkel und Funktionen ab, die kurz beschrieben werden:

- **Coach**
In dieser Funktion unterstützt der OKR-Master die beteiligten Personen zu jeder Zeit und in jeder Phase des Prozesses. Daher sollte er unter anderem Empathie, Kommunikationsstärke, Geduld und das Talent, auch komplexe Sachverhalte verständlich zu erklären, mitbringen.
- **Experte**
Als Experte besitzt der OKR-Master das Wissen über den Prozess sowie deren Dynamik, Methode und Werte.
- **Facilitator**
In der Funktion des Facilitators ist der Verantwortliche damit beschäftigt, Organisationen und Personen in diesem Prozess zu begleiten und zu unterstützen. Außerdem initiiert und fördert er in diesem Zusammenhang auch Veränderungen.
- **Prozesswächter**
Eine weitere Funktion des OKR-Masters ist die des Prozesswächters. Er ist für die Einhaltung der Regeln und Abläufe innerhalb der Methode zuständig. Sollte es zu Abweichungen kommen, ist es seine Aufgabe, diese zu korrigieren.
- **Change-Agent**
Sowohl durch die Einführung als auch die Umsetzung der OKR Methode kommt es zu einem Kulturwandel, dies bildet somit einen Change Prozess ab. Damit der OKR-Master damit umgehen und mögliche Hindernisse erkennen und beseitigen kann, muss er mit den Grundzügen des Change Managements betraut sein.

In diesen Funktionen unterstützt der OKR-Master das Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung der Methode, wobei er keinen Inhalt liefert. Außerdem ist er nicht weisungsbefugt, sondern ausschließlich für methodische und prozessrelevante Themen verantwortlich (vgl. yeebase media GmbH, 2019).

2.3.7 Zyklus

Nachdem alle Elemente, Events sowie Rollen und Artefakte in der OKR Methode erklärt wurden, werden diese in einem Zyklus zusammengefügt. Ein wie in Abbildung 6 dargestellter Zyklus bietet somit zusammen mit den vorher beschriebenen Inhalten ein Rahmenwerk, durch welches die Beteiligten im Prozess geführt werden. Ein Zyklus, welcher durchschnittlich zwei bis vier, aber in der Regel drei Monate dauert, beginnt mit dem

Planning. Als erstes werden die Unternehmens-OKRs auf Basis der Vision erarbeitet worauf dann die beiden Plannings jeweils auf Team- und Mitarbeiter-Ebene aufbauen. Innerhalb des Zyklus findet dann wöchentlich das OKR-Weekly statt. Nach, beziehungsweise am Ende eines Zyklus findet das OKR Review statt, indem die Objectives und Key Results ausgewertet werden. Als letztes Event eines Zyklus findet dann die OKR Retrospektive statt und es folgt das Planning für den nächsten Zyklus in der gleichen Reihenfolge wie zuvor beschrieben.

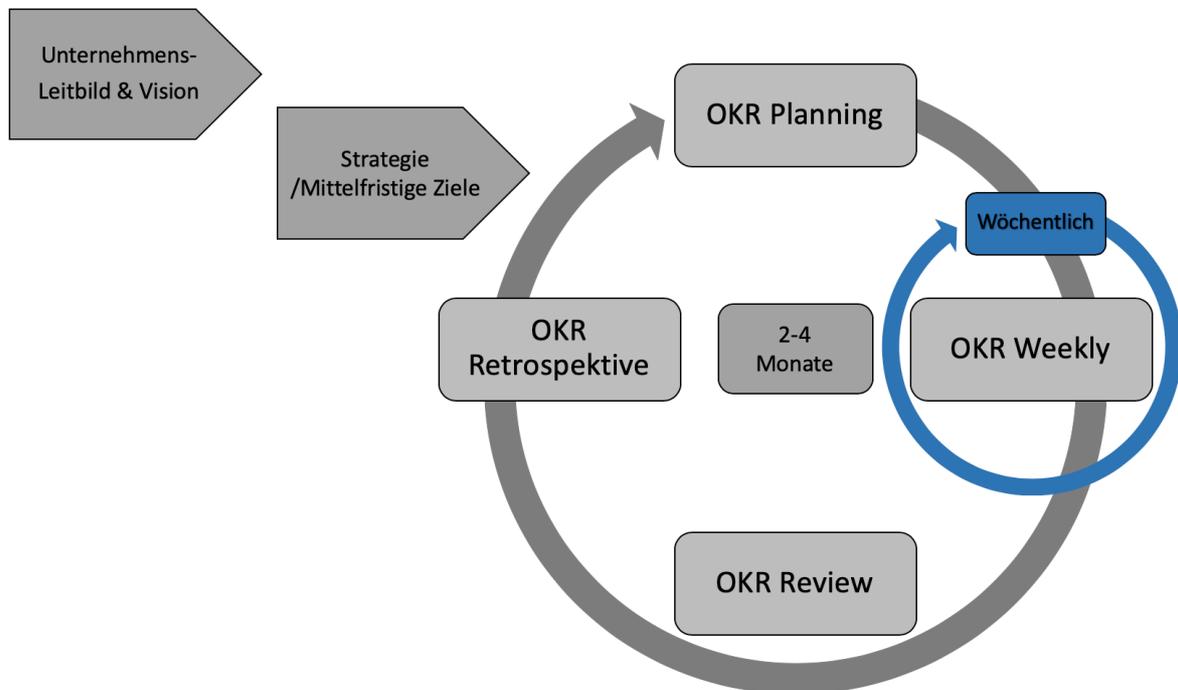


Abbildung 6: OKR Zyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (die.agilen GmbH, 2018)

2.3.8 Erkenntnisse aus der Literatur

Nachdem nun die Inhalte, Prozesse, Merkmale und die Vorgehensweise der OKR Methode beschrieben wurden, geht es in diesem Abschnitt um Erkenntnisse beziehungsweise Erfolgsfaktoren, welche im Zuge der Methode als hilfreich und förderlich angesehen werden. Diese Erkenntnisse ermöglichen eine erfolgreiche Implementierung und nachhaltige Verankerung im Unternehmen (vgl. 25 Erfolgsfaktoren für OKR, 2020 S. 26 ff). Grundsätzlich lassen sich diese Erkenntnisse in vier Bereiche einteilen: Struktur, Kultur, Erfolgstreiber der Einführung und organisationale Fähigkeiten.

In den Bereich der **Struktur** fallen folgende Erkenntnisse zu den OKRs:

- Anschluss an Vision, Mission und Strategie
Wie schon in Abschnitt 2.2 beschrieben, werden die Objectives aus der Vision und der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Damit dies jedoch den gewünschten Erfolg mit sich bringt, sollten in diesen Statements der Nutzen des Kunden adressiert werden.

- **Agiles Mindset**
Die Werte der OKR Methode sind sehr ähnlich zu den Prinzipien des agilen Manifests. Daher ist die Vertrautheit im Denken und Handeln mit den agilen Ansätzen förderlich für das Arbeiten mit OKRs.
- **Organisationsstruktur**
Das menschliche Verhalten wird von Strukturen geprägt und beeinflusst. Daher muss darauf geachtet werden, dass Selbstentwicklungspotenziale ermöglicht werden und die Reaktionsfähigkeit gefördert wird. Sinnvoll ist die Entwicklung von Netzwerken mit kurzen Entscheidungswegen und Freiheiten für die Mitarbeiter. Unternehmen, die diese Formen berücksichtigen, gelingt es in der Regel besser OKRs einzuführen und umzusetzen.

Dem Bereich der **Kultur** lassen sich folgende Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren zuordnen:

- **Unternehmenskultur**
OKRs setzen auf Transparenz und Mitspracherecht. Damit diese Ansätze akzeptiert werden, ist es notwendig, dass die gesamte Unternehmensorganisation von Offenheit und Verantwortlichkeit geprägt ist. Daher sind verschiedene Grundhaltungen in der Organisation notwendig. Zum einen sollte Vertrauen anstatt Kontrolle herrschen. Außerdem sollte eine offene und wertschätzende Kommunikation gepflegt werden sowie eine ausgeprägte Feedbackkultur in dem Unternehmen vorhanden sein. Als letzte Grundhaltung sollte eine umfassende Partizipation der Mitarbeiter gefördert und gelebt werden.
- **Fehlerkultur**
Ein Kernpunkt bei OKRs ist das Setzen von ambitionierten Zielen. Wichtig dabei ist jedoch, dass man bei der Verfolgung dieser auch scheitern darf, sonst besteht keine Bereitschaft zu ambitionierten Zielen und unkonventionellem Denken. Aus diesem Grund sollten Fehler als Erkenntnisquelle genutzt und geteilt werden. Deswegen sollten sie nicht bestraft werden, sondern für den nächsten Zyklus genutzt werden (vgl. Klau, 2012).
- **Führungsverständnis**
Durch den Wandel der Organisationsstruktur hin zu Netzwerken erfährt die Führung eine untergeordnete Rolle. Das Führungsverständnis bezieht sich mehr auf Beratung, Coaching, Förderung sowie Bereitstellen von Freiräumen. Der Einsatz von OKRs erfordert daher auch einen Wandel der Führungsrolle.

Im dritten Bereich, **Erfolgstreiber im Einführungsprozess**, sind diese Punkte eingeordnet:

- **Den Einführungsgrund kommunizieren**
Jede Methode ist nur so gut wie das Anliegen, mit welchem es verbunden ist. Daher sollte den Mitarbeitern von Anfang an das Ziel der Veränderung mitgeteilt werden, denn so können sie sich besser mit dem System identifizieren.

- **Rahmen festlegen**
Mit der Einführung der OKRs ergeben sich mehrere Fragen, die in diesem Zuge geklärt werden müssen. So sollte geregelt werden, wer welche Rolle übernimmt, welche Teams davon betroffen sind, wie die Zyklen ausgestaltet sind, wie die Kommunikation betrieben wird, sowie die Zusammenarbeit mit parallelen Managementmethoden und -techniken. Deshalb muss ein genauer Rahmen definiert werden.
- **Schrittweise Einführung**
Um das Risiko des Scheiterns zu minimieren ist es sinnvoll, die Methode in kleinen Schritten einzuführen. Dazu würde sich beispielsweise empfehlen, nur ein Objective oder die Methode in nur einem Team zu starten, um Lerneffekte zu erhalten.
- **Vorbildfunktion des Managements**
Wie in jedem Change Prozess lässt sich die Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter steigern, indem Führungskräfte sich zu der Methode verpflichten und dies vorleben.
- **OKR-Master**
Da der OKR-Master in einer vielschichtigen Rolle in diesen Prozess involviert ist und als Ansprechperson für die Mitarbeiter fungiert, kann er kritische Hindernisse und Dynamiken erkennen und lösen. So trägt er maßgeblich zu einer erfolgreichen Umsetzung bei.
- **Systemisches Organisationsverständnis**
Unter diese Erkenntnisse fällt der Punkt, dass durch OKRs verschiedenste Problemstellen und Schmerzpunkte aufgedeckt werden. Für diesen Aspekt ist es wichtig, dass es damit nicht erledigt ist, sondern dass sich die Führungskräfte aktiv um die Beseitigung solcher Problemfelder kümmern. Um an diesen Punkt zu gelangen, muss im Management der einheitliche Gedanke reifen, dass eine OKR-Einführung auch eine Organisationsentwicklung bedeutet. Aus diesem Grund sollte dem benötigten Lernprozessen Raum gegeben werden.

Der Bereich **Organisationale Fähigkeiten** beinhaltet folgende Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren:

- **Ambitionierte Ziele**
Innovation wird erreicht, indem man neue Wege geht und sich ambitionierte Ziele setzt, die man durch konventionelle Ideen nicht erreichen kann. Diesen Ansatz unterstützen OKRs, indem die ambitionierten Ziele den Prozess unterstützen.
- **Anschlussfähigkeit**
Nur durch eine einheitliche Ausrichtung ist es möglich, leistungsfähig im Wettbewerb zu sein, daher zielen OKRs darauf ab, dass die Arbeit der Teams und der Mitarbeiter mit der übergeordneten Vision und Strategie verbunden ist.

- **Transparenz**
Um sich nach den OKRs zu richten und nach ihnen handeln zu können, müssen diese transparent und für alle zugänglich sein. Außerdem fördern sie die Zusammenarbeit und ermöglichen vernetzte Teams.
- **Konsequentes Nachhalten**
Damit die Ziele auch einen Sinn haben, muss deren Zielerreichung gemessen und in einer Bestandsaufnahme beurteilt werden. Dadurch kann auch gewährleistet werden, dass die Aktivitäten der Mitarbeiter an den Zielen orientiert sind, da die Fortschritte in kurzen Intervallen gemessen werden.
- **Verantwortlichkeiten**
Die OKR Methode basiert stark auf Transparenz und darauf, dass Mitarbeiter aktiv in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden. Doch um diese Punkte effektiv umsetzen zu können, müssen klare Verantwortlichkeiten bezüglich der Dokumentation und Bearbeitung vorliegen.
- **Customizing**
Die Methode „Objectives and Key Results“ kann nur dann unterstützen, wenn sie auf das Unternehmen, die Strukturen und Prozesse zugeschnitten ist. Denn jedes Unternehmen hat verschiedene Bedürfnisse und so ist es von hoher Relevanz, die Möglichkeiten, die OKRs bieten, an das vorhandene System anzupassen. Dadurch wird den Mitarbeitern auch kein starres Gerüst auferlegt, sondern es wird an die Realität angepasst.
- **Integration**
Für eine nachhaltige Implementierung ist es sinnvoll, die Methode in bestehende Kommunikationsmöglichkeiten einzubetten und keine neuen zu schaffen, um eine Überflutung an Informationen und Events zu vermeiden. Jedoch ist darauf zu achten, dass die Regeln in Bezug auf den OKR Zyklus einzuführen sind, da die Methode sonst nicht den gewünschten Effekt erzielen kann.
- **Tagesgeschäft und OKRs**
OKRs werden dazu eingesetzt, die strategischen Ziele des Unternehmens zu verfolgen, daher wurden sie auch nicht für das Tagesgeschäft eingesetzt. Jedoch kann sich das Ausblenden des Tagesgeschäftes als problematisch erweisen, da zwei mögliche Szenarien auftreten können.
 1. Die OKRs können aufgrund von zu viel Zwängen aus dem Tagesgeschäft nicht verfolgt werden.
 2. Das Tagesgeschäft wird aufgrund der OKRs vernachlässigt.
 Aus diesem Konflikt und der Vorstellung, dass das Tagesgeschäft ebenfalls die Ziele und Strategie des Unternehmens verfolgen muss, sollte das Tagesgeschäft in die OKR Methode implementiert werden.
- **Beteiligungsmöglichkeiten**
Damit der Vorteil der OKRs zum Tragen kommt, ist es wichtig, den Mitarbeitern Freiräume und Beteiligungsmöglichkeiten zu bieten, um die Mitarbeiter zu

motivieren. Daher würde ein geteilter Bottom-Up und Top-Down Ansatz helfen, indem OKRs verhandelt und entwickelt werden, nicht vorgegeben.

- Kommunikationskompetenz

Als wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Umsetzung wurde sowohl die Kommunikation als auch die Feedbackkultur ermittelt. Das heißt, dass ein persönlicher, wertschätzender und nutzenorientierter Ansatz sehr hilfreich ist. Außerdem sollte bei Widerständen oder Ängsten das Gespräch gesucht und nicht vorgeschrieben werden (vgl. 25 Erfolgsfaktoren für OKR, 2020 S. 26 ff).

2.4 Change Management

Das Zitat von Peter Drucker „Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst, es ist das Handeln mit der Logik von gestern.“ beschreibt sehr gut, warum sich Unternehmen anpassen müssen und vor allem warum dieser Wandel strukturiert und organisiert ablaufen muss. Je volatil die Märkte sind, desto flexibler müssen Unternehmen darauf reagieren.

Daher befasst sich Change- oder Veränderungsmanagement mit dem strukturierten und professionellen Wandel, damit eine Organisation eben diesen erfolgreich durchlaufen kann (vgl. Noé, 2014 S. 5). So ist es möglich die Geschäftsmodelle anzupassen und Unternehmen sowie deren Mitarbeiter zu begleiten und die Ängste zu nehmen.

Grundsätzlich ist eine Aufteilung des Wandels in zwei Bereiche möglich. Zum einen den Bereich der Organisation, sowie den Bereich der die Personen, Mitarbeiter, Stakeholder, etc. abdeckt (vgl. Dickens, 2017).

Betrachtet man die beiden grundlegenden Bereiche genauer, so sind drei Ansatzpunkte zu erkennen, an denen das Change Management ansetzt:

- Struktur
- Kultur
- Individuum

Häufig sind mehrere oder alle drei Ebenen von einer Veränderung betroffen. Der Einfluss und die Auswirkungen können jedoch unterschiedlich stark sein (vgl. Lauer, 2019 S. 6).

In dem vorliegenden Falle handelt es sich um eine vorgegebene Änderung, da sich die Strukturen und Abläufe im Rahmen des OKR Modelles ändern. Genauso ist ein Kulturwandel vorgesehen und für diesen ist auch vorgegeben, welche Werte erfüllt sein müssen. Jedoch kann durch die Einführung einer solchen Methode nicht vorhergesagt werden, wie sich der Faktor Individuum verhält, der auch einen großen Einfluss auf die zu etablierende Kultur hat. Daher werden im Folgenden die Einflüsse des Individuums betrachtet und näher beleuchtet, wie mit dem Faktor Mensch umgegangen werden kann, um einen erfolgreichen Veränderungsprozess zu gestalten.

2.4.1 Verfahren Veränderungsmanagement

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses sind eng verknüpft mit der Wahl des richtigen Verfahrens. Ein Change Prozess folgt keinem Muster und jeder Wandel im Unternehmen ist aufgrund von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen einzigartig. Daher gibt es verschiedenste Verfahren einen Change Prozess zu begleiten. Diese Verfahren gehen auch unterschiedlich mit dem Faktor Mensch um, der keinem Muster folgt.

Das Konzept „Change of Heart“ von J. Kotter ist eines der bekanntesten, da es eine Unterstützung für den gesamten Change Prozess abbildet und beschreibt, wie Individuen an dem Veränderungsprozess beteiligt werden können, um eine hohe Akzeptanz und somit eine erfolgreiche Implementierung zu erreichen.

Bevor dieses Konzept näher betrachtet wird, werden die grundlegenden Punkte dieses Konzeptes aufgeführt, die elementar für einen Change Prozess sind. So wird jeder Schritt in diesem Prozess benötigt, denn jeder Schritt bietet eine solide Grundlage, auf der Veränderungen aufgebaut werden können und ohne diese Schritte können sich wenige Veränderungsbemühungen weiterentwickeln. Außerdem ist der Prozess dynamisch. Das heißt, es kann durchaus vorkommen, dass man beispielsweise als erstes ein Team aufbaut und Erfolgsgeschichten aufzeigen will, um den Grund für den Wandel aufzuzeigen. Des Weiteren können die Schritte gleichzeitig und fortlaufend ablaufen. Typischerweise gibt es Schritte die Parallel ablaufen können. Der letzte Punkt ist, dass ein Change Prozess ein iterativer Prozess ist, der häufig die Rückverfolgung von Schritten erfordert, um erfolgreich voranzukommen (vgl. Kotter, et al., 2002 S. 2 ff).

Das Konzept von Kotter, welches in Abbildung 7 dargestellt wird, lässt sich in 8 Schritte einteilen, die wiederum zu 3 übergeordneten Bereichen zusammengeführt werden können. Durch die Schritte kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Aspekte mit aufgeführt werden und man einen erfolgreichen Wandel gestalten kann.

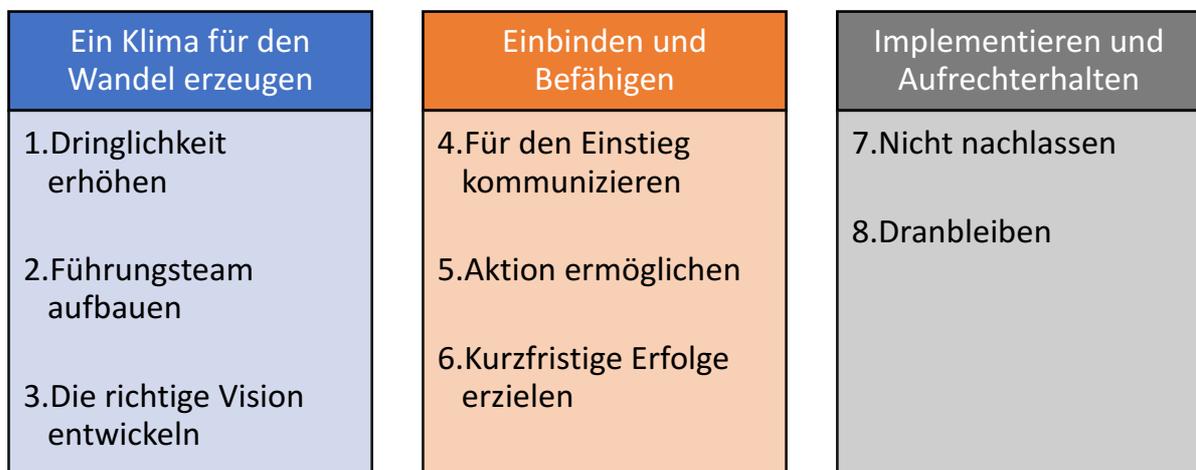


Abbildung 7: Überblick Change of Heart

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Kotter, et al., 2002)

Der erste Bereich umfasst Tätigkeiten, die dazu beitragen ein Klima für den Wandel zu erzeugen. Dazu zählen:

1. Dringlichkeit erhöhen
Veränderungsprozesse sind erfolgreich, wenn die betroffenen Personen verstehen, warum eine Veränderung vorgenommen wird. Ohne einen Grund und das damit verbundene Verständnis begegnen die Mitarbeiter der Veränderung mit Misstrauen, Ängsten und Unverständnis.
2. Aufbau des Führungsteams
Ein weiterer Erfolgsfaktor des Wandels ist ein Führungsteam, das über die Glaubwürdigkeit, die Fähigkeiten, die Verbindungen, den Ruf und die formale Autorität verfügt, um den Wandel zu gestalten.
3. Die richtige Vision entwickeln
Ein Erfolgsfaktor ist eine vernünftige, klare, einfache, erhebende Vision und Strategie, um ein verständliches und realistisches Bild zu bieten, wohin der Wandel das Unternehmen bringen soll.

Der zweite Bereich wird aus Tätigkeiten gebildet, die die Einbeziehung und Befähigung der gesamten Organisation betrachten und vorantreiben:

4. Für den Einstieg kommunizieren
Ziel dieses Punktes ist es, ein Verständnis zu entwickeln, sowie das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen. Dabei ist zu beachten, dass Taten wichtiger als Worte sind, da sie gleich eine Vorbildfunktion einnehmen.
5. Aktion ermöglichen
Diese Tätigkeit ist sehr wichtig, denn dadurch werden Hindernisse, die die Mitarbeiter davon abhalten den Wandel umzusetzen und mitzugestalten, beseitigt. Es geht nicht darum „Macht zu geben“, sondern Verhältnisse zu schaffen, in denen eine Umsetzung möglich ist und gefördert wird.
6. Kurzfristige Erfolge erzielen
Um die befähigten Mitarbeiter zu unterstützen und weiterhin vom Wandel zu überzeugen und motiviert zu halten, werden Erfolge benötigt. Daher wird der Fokus auf die Realisierung und Kommunikation von kurzfristigen Erfolgen gelegt. So erhält der Wandel Glaubwürdigkeit, Ressourcen und Schwung.

Der letzte Bereich befasst sich mit Tätigkeiten, die darauf abzielen, dass der Wandel umgesetzt und aufrecht gehalten wird:

7. Nicht nachlassen
Nach den ersten Erfolgen geht es darum nicht nachzulassen, sondern die Dynamik zu nutzen und so Welle für Welle und Schritt für Schritt den Wandel erfolgreich weiter zu gestalten bis dieser erfolgreich durchgeführt wurde.

8. Dranbleiben

Dieser letzte Aspekt umfasst die Pflege der neuen Kultur, um sie tief im Unternehmen zu integrieren (vgl. Kotter, et al., 2002 S. 15 ff).

Durch Beachtung der oben aufgeführten Tätigkeiten kann sichergestellt werden, dass die Einführung der Methode „Objectives and Key Results“ sowie der damit verbundene Wandel von den betroffenen Mitarbeitern verstanden und mitgestaltet wird. So kann ein erfolgreicher Prozess realisiert werden.

2.4.2 Kommunikation im Veränderungsprozess

Wie schon in Abschnitt 2.3 erwähnt, lässt sich ein Wandel in einem Unternehmen in einer ersten groben Ebene in die Bereiche Mitarbeiter beziehungsweise Personen und Organisation einteilen.

Personen stellen in diesem Bereich den kritischen Faktor dar, denn es ist nicht möglich zu planen, wie sich Individuen verhalten werden, wie deren Ängste und Bedenken aussehen werden und wie sehr sie sich mit dem Wandel identifizieren. Aus diesem Aspekt und der zuvor beschriebenen Herangehensweise aus Change Management Sicht, wird Kommunikation benötigt, um erfolgreich interagieren zu können. Es ergeben sich viele Fragen in Bezug auf die Kommunikation und trotzdem wird es als einer der Erfolgsfaktoren im Veränderungsvorhaben angesehen (vgl. Deutinger, 2013 S. XIX f).

Kommunikation bietet die Möglichkeit, die betroffenen Personen miteinzubeziehen und greift an verschiedensten Punkten an. So soll es zum einen möglich sein, die Betroffenen über den Veränderungsprozess zu informieren und zum anderen soll die Kommunikation als Möglichkeit des Austausches und des Dialoges angesehen und genutzt werden (vgl. Stolzenberg, et al., 2013 S. 68).

Hierbei ist es von besonderer Bedeutung für die Führungskraft, dieses Mittel nicht nur als Informationsweitergabe zu sehen, sondern es als Chance zu sehen, ehrliches Feedback ihrer Mitarbeiter zu erhalten, indem sie zuhören, um es zu verstehen. So ist es möglich, Chancen und Risiken zu erfahren und einzuschätzen, um diese dann als Ressourcen für den Veränderungsprozess nutzen zu können (vgl. Osterchrist, et al., 2019 S. 10 ff).

Kommunikation ist ein komplexes und breit gefächertes Thema. Damit diese Möglichkeit erfolgsversprechend genutzt werden kann sowie eine sinnvolle Umsetzung stattfinden kann, sollten mehrere Kriterien berücksichtigt werden.

Das erste Kriterium, an dem sich auch die weitere Gestaltung der Kommunikation orientiert, ist die Zielgruppe. Damit es möglich ist, die Zielgruppe zu definieren und zuzuordnen, sollte der Veränderungsprozess genauer und grundlegend betrachtet werden, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Personen beziehungsweise Personengruppen sind betroffen?
- Wie stark sind diese von dem Wandel betroffen?

- Wie stehen sie zu dieser Veränderung?
- Welche Relevanz haben diese Personen auf eine erfolgreiche Umsetzung?

Durch die Antworten auf diese Fragen ist eine Einteilung der Personen oder Personengruppen in Zielgruppen möglich. Jedoch kann es vorkommen, dass innerhalb einer Zielgruppe unterschiedliche Sichtweisen bestehen. Diese müssen in der Kommunikation ebenfalls aufgeführt werden (vgl. Stolzenberg, et al., 2013 S. 74).

Nachdem die Zielgruppen definiert wurden, wird nun auf die Medien eingegangen, durch die die Kommunikation betrieben wird. Es gibt verschiedenste Medien, die eingesetzt werden können, je nachdem welche Voraussetzungen gegeben sind und welches Ziel verfolgt werden soll. Alle Anforderungen können nicht von einem Medium abgedeckt werden und so kommt es auf eine ausgewogene Mischung der Medien an. Um eine sinnvolle Auswahl der Medien zu treffen, sollten folgende fünf Kriterien miteinbezogen werden:

- **Geschwindigkeit der Kommunikation**
In Veränderungsprozessen kann es aufgrund der Neuartigkeit und Komplexität zu unvorhergesehenen Ereignissen kommen. Die Beteiligten erwarten eine schnelle Stellungnahme beziehungsweise Information.
- **Turnus der Kommunikation**
Kommunikation sollte nicht als einmaliges Ereignis zum Ende des Projektes stattfinden, sondern in regelmäßigen Schritten das Projekt begleiten.
- **Tiefe der Kommunikation**
Je nach Stand des Projektes und Zielgruppe müssen unterschiedlich viele und unterschiedlich genaue Informationen geteilt werden.
- **Grad der Interaktion**
Es soll nicht nur möglich sein, Informationen zu teilen, sondern auch den Austausch zu fördern. Durch Fragen ist es beispielsweise möglich die Bedenken und Anregungen der Zielgruppe miteinzubauen und sie so aktiv miteinzubeziehen.
- **Verfügbarkeit**
Veränderungen eines Change Prozesses sind oft umfassend und komplex. Um die Zusammenhänge und Sachverhalte nicht zu vergessen, sollte es eine Möglichkeit geben, dauerhaft an wichtige Informationen zu gelangen.

Das letzte Kriterium, welches für eine sinnvolle Kommunikation berücksichtigt werden sollte, sind die Zeitpunkte der Kommunikation. Die Termine der Kommunikation sollten sich an dem Veränderungsprojekt und dessen Meilensteine richten, beziehungsweise diese unterstützen. Da es jedoch aufgrund der Ungewissheit bei solchen Change Prozessen auch zu einem kurzfristig bedingten Kommunikationsbedarf kommen kann, sollte es immer möglich sein, flexibel reagieren zu können (vgl. Stolzenberg, et al., 2013 S. 74 ff).

Aus diesen drei Kriterien lässt sich ein Kommunikationsplan erstellen, der als Gerüst für die Kommunikationstätigkeiten genutzt werden kann. In diesem Plan werden die Maßnahmen

zur Kommunikation und deren Medium aufgeführt, um die Zielsetzung der Kommunikation zu erreichen. Diese werden dann auf die jeweils passende Zielgruppe angewendet. Das heißt es wird festgehalten, welches Medium wann für welche Zielgruppe verwendet, jedoch nicht wie die Kommunikation genau ausgearbeitet wird (vgl. Stolzenberg, et al., 2013 S. 77).

2.4.3 Wirksame Umsetzung/ Einführung

Sowohl das Rahmenwerk für den Change Prozess als auch die Kommunikation sind für einen erfolgreichen Wandel vorbereitet. Trotzdem kann es sein, dass die Änderung durch nicht geäußerte Bedenken und Ideen der Mitarbeiter scheitern kann. Das Zurückhalten von Informationen seitens der Mitarbeiter vor ihren Führungskräften kann verschiedene Gründe haben. Beispielsweise könnte Mutlosigkeit, Resignation oder Angst vor negativen Konsequenzen zu diesem Umstand führen.

Durch den Einbezug von den Mitarbeitern ist es möglich, ungeahnte Chancen zu erkennen und diese zu nutzen, indem der Mitarbeiter als Quelle und Ressource für Ideen und Möglichkeiten angesehen wird.

Außerdem kann man so eventuelle Risiken früh- beziehungsweise rechtzeitig erkennen und somit geeignete Gegenmaßnahmen einleiten (vgl. Osterchrist , et al., 2019 S. 11 ff).

Neben diesen Aspekten ist ebenfalls zu beobachten, dass das Ansprechen selbst von unpopulären Ansichten oder Herausforderungen sinnvoller ist als Schweigen, da Schweigen dem Unternehmen mehr schadet (vgl. Osterchrist , et al., 2019 S. 27 ff). Dieser Ansatz sollte den Führungskräften dargelegt werden, damit diese entsprechend mit ihren Mitarbeitern umgehen können. So kann eine unternehmensweite Grundhaltung etabliert werden, die es ermöglicht den Mitarbeitern Bedenken und Ideen offen zu äußern.

2.5 Mitarbeitermotivation

Durch die oben genannten Punkte sind Erfolgsfaktoren, welche die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Einführung der OKR Methode erhöhen. Doch um eine langfristige und dauerhafte Akzeptanz dieser Methode zu erlangen, müssen auch Maßnahmen nach der Einführung getroffen werden.

Innerhalb dieses Aspekts bietet es sich an, die Motivation der betroffenen Personen zu betrachten um einerseits eine ausreichend hohe Akzeptanz zu erhalten und eine langfristige Nutzung der Methode zu gewährleisten.

Motivation versucht Antworten auf die Fragen nach dem „Wozu“ und dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens zu geben. Anders ausgedrückt versucht es, die Ziele und Ursachen des Verhaltens von Personen, in diesem Fall Mitarbeiter zu erklären.

Dafür kann das Verhalten in drei Komponenten aufgeteilt werden, die menschliches Verhalten erklären. Zum einen gibt es die Richtung, die erklärt, warum eine Entscheidung zu einem bestimmten Verhalten getroffen wurde. Daneben gibt es die Intensität, die aussagt, wie viel Kraft beziehungsweise Energie in die Aufgabe investiert wird. Als dritte Komponente tritt noch die Ausdauer auf, die angibt, wie hartnäckig eine Person das Ziel verfolgt (vgl. Blickle, et al., 2014 S. 420).

Seit Mitte des 20ten Jahrhunderts wird das Thema der Arbeits- beziehungsweise Aufgabenmotivation genauer erforscht. Unter dem Begriff versteht man den Wunsch sowie die Absicht bestimmte Aufgaben zu erfüllen und auszuführen (vgl. Schaffner, et al., 2018 S. 309). Zu dieser Zeit wurden vor allem äußere Faktoren wie beispielsweise die Bezahlung oder ähnliche äußere Anreize betrachtet. Mitte der 1990er Jahre wurde die Betrachtungsweise jedoch auf die von der Person selbst begründeten Antriebe zum Handeln gerichtet (vgl. Laufer, 2013 S. 4).

Da Motivation ein sehr weit gefasstes Themengebiet ist, wird sich in den folgenden Abschnitten auf die extrinsische und die intrinsische Motivation fokussiert, indem die Motivation aus diesen Gesichtspunkten betrachtet wird (vgl. Edelman, 2003 S. 30 ff).

2.5.1 Extrinsische Motivation

Als extrinsisch werden Einflüsse und Anreize von außen betrachtet, die nicht aus dem Verhalten einer Person hervorgehen (vgl. Becker, 2019 S. 141).

Äußere Einflüsse können zum einen eine positive Verstärkung auf die beteiligte Person haben, indem der Einfluss eine verstärkende und motivierende Wirkung ausübt.

Jedoch ist auch eine negative Verstärkung von äußeren Einflüssen möglich. Dies kann passieren, wenn ein aversives Ereignis angedroht wird, welches die betroffene Person durch verschiedenste Aspekte versucht zu verhindern (vgl. Edelman, 2003 S. 32). So wird die Motivation durch das Androhen negativer Aspekte gefördert.

Bezogen auf den vorliegenden Fall der Einführung der OKR Methode ist es jedoch schwierig, die extrinsische Motivation zielführend einzusetzen. Vor allem bei der Betrachtung der negativen Verstärkung erscheint es problematisch, die Motivation zur Nutzung einer Methode zu erhöhen, indem aversive Ereignisse angedroht werden. Daher wird sich im Folgenden auf die intrinsische Motivation konzentriert.

2.5.2 Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation, welche im Folgenden näher betrachtet wird, wird als Wunsch beschrieben eine Handlung durchzuführen. Dies kann gegeben sein, wenn die Handlung oder Aufgabe als interessant, spannend herausfordernd oder ähnliches erscheint (vgl. Schaffner, et al., 2018 S. 309).

Damit eine Person zufrieden mit einer Arbeit ist und diese intrinsisch motivierend auf ihn wirkt, müssen drei psychologische Grundbedingungen erfüllt sein:

- Die Tätigkeit/Aufgabe muss für den Betreffenden als bedeutsam erachtet werden.
- Der Ausführende muss sich für das Ergebnis verantwortlich fühlen.
- Sie sollten als direkte Rückmeldung ihrer Tätigkeit die Ergebnisse und deren Qualität kennen.

Diese drei Grundbedingungen werden wiederum von fünf Merkmalen, welche die Aufgabe besitzt, ausgelöst:

1. Anforderungsvielfalt
Damit wird beschrieben, dass die Aufgabe nicht nur einzelne Fähigkeiten des Mitarbeiters beanspruchen soll. Denn sollten unterschiedliche Fähigkeiten wie beispielsweise motorische, intellektuelle und soziale Fähigkeiten verknüpft werden, steigert dies die Motivation.
2. Ganzheitlichkeit
Dieses Merkmal beschreibt in wie weit ein Mitarbeiter in den Prozess eines zusammenhängenden Produktes oder einer vollständigen Dienstleistung involviert ist. Je ganzheitlicher der Mitarbeiter involviert ist, desto eher erkennt er den Sinn dieser Tätigkeit und ist motivierter.
3. Bedeutsamkeit
In diesem Merkmal wird aufgeführt, dass Mitarbeiter motivierter sind, wenn sie sehen, welchen Einfluss ihre Arbeit hat. Wird ihnen gezeigt, dass ihre Arbeit andere unterstützt und sie einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten, so werden sie die Bedeutung der eigenen Arbeit erkennen.
4. Autonomie
Autonomie wird angewendet, wenn Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich festlegen können, welche Teilziele sie erreichen und wie sie diese Ziele verfolgen. So erfahren die Mitarbeiter, dass sie einen Einfluss haben und eine Bedeutung in dem Unternehmen, wodurch die Motivation steigt.
5. Rückmeldung
Dieses Merkmal bezieht sich auf die Motivationssteigerung der Mitarbeiter, wenn diese eine Rückmeldung aus ihrer Tätigkeit erhalten. So haben sie die Möglichkeit korrigierend einzugreifen und erhalten eine Übersicht, wie der aktuelle Stand der Zielerreichung aussieht.

Durch Beachtung dieser Merkmale und der drei Grundbedingungen wird ein Zustand geschaffen, der eine hohe Arbeitszufriedenheit sowie eine intrinsische Arbeitsmotivation fördert (vgl. Blickle, et al., 2014 S. 425).

In Bezug auf die Arbeit mit OKRs bedeutet dies, dass eine Umsetzung sowie Berücksichtigung und Fokussierung dieser Faktoren eine langfristige und erfolgreiche Implementierung der Methode fördert und unterstützt. Durch diese Aspekte kann gewährleistet werden, dass die beteiligten Mitarbeiter sich von sich aus mit der Methode identifizieren und in der Arbeit motiviert sind, wodurch keine äußeren Einflüsse benötigt werden.

Dieser Ansatz wird als der nachhaltigere angesehen, da keine regelmäßige Überwachung und Überprüfung benötigt wird.

2.6 Literaturzusammenfassung

Im Folgenden werden die wichtigsten Informationen aus der Literatur zusammengefasst und dargestellt, um im nächsten Kapitel die Methodik der Datenerhebung und -analyse zu erarbeiten.

Aus der Betrachtung der Theorie kann abgeleitet werden, dass die Zielerreichungsmethode „Objectives and Key Results“ dem Anwender hilft sich in einer dynamischen Umgebung mit Zielen zu fokussieren und priorisieren. Dabei muss der Anwender nicht befürchten, dass seine Ziele durch die Volatilität der Märkte und Umgebungseinflüsse ihre Sinnhaftigkeit verlieren. Zu Beginn eines Zyklus ermöglicht das regelmäßige definieren der Ziele eine spezifische Definition der relevanten Ziele. Die Methode bietet den beteiligten Personen einen Rahmen, der durch die Elemente „Objectives“ und „Key Results“ sowie der Events bestehend aus einem Planning, einem Weekly, einem Review sowie einer Retrospektive einen sinnvollen Rahmen bietet, in dem sich die Anwender frei bewegen und anpassen können.

Die OKR-Methode setzt auf der Managementtechnik „Management by Objectives“, indem sie im Sinne der Zielsetzungstheorie den Mitarbeiter in den Prozess der Zieldefinition miteinbezieht. Durch die Einbindung der Mitarbeiter bei der Definition und der Umsetzung der Ziele kann sichergestellt werden, dass die Expertise des Mitarbeiters berücksichtigt wird. Gleichzeitig wird auch dessen Motivation und Akzeptanz bezüglich seiner Arbeit und der Ziele positiv beeinflusst.

Diese Methode bedeutet eine Umstellung für den Mitarbeiter und die Führungskraft, da sie sich mit einer neuen Methode befassen müssen, die einerseits die Ziele, aber auch die Arbeitsweise beeinflusst. Damit die Personen in diesem Punkt bestmöglich unterstützt werden sollte die Einführung der Zielerreichungstechnik „Objectives and Key Result“ im Sinne des Change Managements durchgeführt und begleitet werden. Um eine durchgängige Prozessbegleitung der Veränderung gewährleisten zu können wird das Veränderungsprojekt mithilfe der 8 Schritte von Kotter aus seinem Ansatz „Change of Heart“ begleitet.

Es ist jedoch nicht nur wichtig, die Einführung positiv und strukturiert zu begleiten, sondern auch die Umsetzung der Methode nach der Einführung erfolgreich zu gestalten. Daher wurden in Bezug auf die Methode Erkenntnisse aufgeführt, die eine Anpassung ermöglichen. Die Methode lässt Anpassungen als Erweiterung des Grundgerüsts zu und daher helfen diese Erkenntnisse eine ausreichende Akzeptanz der Methode bei den beteiligten Mitarbeitern zu erreichen.

3 Methodik der Datenerhebung und Analyse

Um die in Abschnitt zwei erarbeiteten theoretischen Kenntnisse und Informationen nutzenbringend in der Praxis einzusetzen, wird in den folgenden Abschnitten eine methodisch wissenschaftliche Untersuchung geführt, die vorhandenen Informationen aus der Forschung mit realen und praxisnahen Daten zu verbinden. Aus diesem Prozess werden in einem ersten Schritt Erkenntnisse aus der Praxis gewonnen. Diese gewonnenen Erkenntnisse werden daraufhin durch die zuvor erarbeiteten theoretischen Daten abgeleitet und validiert, um durch diesen Vorgang Maßnahmen auszuformulieren und vorzustellen.

3.1 Methodik der Datenerhebung

Im Rahmen dieser Arbeit werden zur Gewinnung von praxisbezogenen Daten Interviews mit Personen geführt. Diese Personen haben Berührungspunkte mit der Methode „Objectives and Key Results“ und können so basierend auf theoretischen Grundlagen und Informationen praxisbezogene Erkenntnisse nennen und liefern. Die erarbeiteten Erkenntnisse dienen dann in Zusammenhang mit der Theorie als Basis für die validierten Maßnahmen, durch welche eine hohe Akzeptanz der OKR Methode erreicht werden kann.

Da persönliche Daten keinen Einfluss auf die Erkenntnisse haben und den Interviewpartnern so ein Sicherheitsgefühl geboten werden kann, wurden die Interviews bei der Transkription anonymisiert. Jedoch wurde auf eine Differenzierung der Rollen geachtet, da je nach Rolle innerhalb des bestehenden Prozesses unterschiedliche Sichtweisen und Erkenntnisse auftreten können.

3.1.1 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument dient in dieser Arbeit ein strukturierter Interviewleitfaden. Dieser wurde aus den verschiedensten Literaturquellen entwickelt und die Inhalte wurden mit Hilfe der zuvor durchgeführten Literaturrecherche erarbeitet (vgl. Helfferich, 2019 S. 669 ff; Gropengießer, et al., 2014 S. 121 ff).

Durch den Interviewleitfaden ist es möglich, ein Gerüst für die jeweiligen Gespräche zu bieten und sie dadurch vergleichbar zu halten. Trotz dieser Standardisierung bietet ein leitfadengestütztes Interview ausreichend Spielraum, auf die jeweilige Situation im Interview zu reagieren. Daher werden die Fragen nicht wortwörtlich aufgeführt.

Der Ablauf gestaltet sich standardmäßig so, dass zuerst biografische Daten wie Alter, Ausbildung, Beruf, etc. abgefragt werden, um daraufhin in den Teil mit den allgemeinen Fragen einzusteigen, der anschließend in detailliertere Fragen mündet. Zum Ende des Interviews werden dann die heiklen beziehungsweise intimen Fragen gestellt (vgl. Bortz, et al., 2016 S. 372).

In der Regel besteht ein Interview-Leitfaden aus 8-15 Fragen, in dem vorliegenden Fall bestand er aus 12 Fragen.

Anhand der Forschungsfrage und den zuvor erarbeiteten theoretischen Erkenntnissen und Daten wurde folgender Interview-Leitfaden entwickelt:

Interview-Leitfaden

1. Als erstes würde ich dir gerne Fragen zur Einführung der OKR Methode stellen.
 - 1.1. Erkläre mir bitte inwieweit das agile Mindset in der Abteilung dir bei der Einführung geholfen hat?
 - 1.2. Sind die oben geschilderten Punkte deiner Meinung nach im Team „Product Capabilities“ vorhanden?
 - 1.3. Steht die Einführung der OKRs deiner Meinung nach im Zusammenhang mit der Vision des Konzerns?
 - 1.4. Kannst du dich mit deinen Team- und den Company-OKRs identifizieren?
2. Dann würde ich dir gerne Fragen zu dem Thema Kommunikation stellen.
 - 2.1. Erzähle mir wie die Einführung kommuniziert wurde.
 - 2.2. Wie stellst du sicher, dass der Stand der OKRs transparent ist? (sowohl in deinem Team als auch mit anderen)
 - 2.3. Wie erhältst du Feedback in Bezug auf die OKRs und wie verfolgst ihr die OKRs?
3. Und als letztes würde ich dir noch gerne Fragen zur Umsetzung der Methode stellen.
 - 3.1. Erzähl mir wie ihr damit umgegangen seid, wenn ihr ein Ziel nicht erreicht habt.
 - 3.2. Findest du dich mit den Events des Zyklus zurecht und wie gehst du damit um?
 - 3.3. Ist die Rolle in dem Zyklus für dich greifbar und deckt sie alle Funktionen ab?
4. Abschlussfrage
 - 4.1. Glaubst du, dass OKRs in der derzeitigen Form da sind, um sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren?
 - 4.2. Wie fühlst du dich dabei mit OKRs zu arbeiten

*Abbildung 8: Interview-Leitfaden
Quelle: Eigene Darstellung*

Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, wurde der Leitfaden in vier Themenblöcke untergliedert, inklusive einem abschließenden Themenblock. Der erste Block umfasst Fragen, die sich auf die Einführung der Methode beziehen. Im zweiten Teil folgen Fragen in Bezug auf die Kommunikation während der Einführung und Umsetzung der Methode. Der dritte Themenblock umfasst Fragen bezüglich der Umsetzung der Methode. Im letzten Themenblock wurden persönliche Fragen gestellt, die Aufschluss über das Akzeptanzbild der Methode geben.

Zur Validierung des Fragebogens wurden Bekannte und das Team „Product Capabilities“ miteinbezogen, so wurde sichergestellt, dass die Formulierungen der Fragen zielführend sind und nicht fehlerbehaftet. Außerdem wurde somit der Dialog eingeübt und der Leitfaden konnte überprüft werden (vgl. Bortz, et al., 2016 S. 386).

3.1.2 Stichprobe

Als Zielgruppe dieser Datenerhebung wurden die Teammitglieder der Abteilung „Product Capabilities“ ausgewählt, da diese mit der Methode arbeiten und somit relevante Aussagen bezüglich der Methode „Objectives and Key Results“ treffen können.

Das Ziel bestand nicht darin, eine repräsentative Aussage über das gesamte Team zu erhalten, sondern Einschätzungen und Meinungen einzelner Teammitglieder zusammenzutragen. Daher wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt, um daraus Maßnahmen abzuleiten (vgl. Universität Leipzig, k.A.). Um verschiedene Blickwinkel auf die Methode OKRs zu erlangen, werden Personen mit den unterschiedlichen Funktionen innerhalb der interdisziplinären Teams befragt. Dafür wurden Scrum Master, Entwickler, Product Owner und Experten aus dem Marketing Team sowie Mitglieder des „Leadership Teams“ der „Product Capabilities“ befragt. Somit konnte sichergestellt werden, dass alle betroffenen Gruppen miteinbezogen wurden und man ein breit gefächertes Bild erhält.

Die Auswahl der Interviewpartner aus der vorgegebenen Menge erfolgte nicht zufällig, sondern es liegt eine Quotenstichprobe vor, wodurch eine bestimmte Zusammensetzung der Stichprobe entstanden ist (vgl. Bortz, et al., 2016 S. 307). Die Merkmale, die in diesem Fall berücksichtigt wurden, waren unter anderem:

- Mitarbeiter im Team „Product Capabilities“
- Arbeiten aktuell mit der Methode OKR

In diesem Fall beträgt der Stichprobenumfang $n=8$, denn es wurden Mitarbeiter der Abteilung „IT, Digitalisierung und Innovation“ mit den oben genannten Merkmalen interviewt. Des Weiteren wurde wie in Abschnitt 3.1 beschrieben auf die jeweilige Rolle beziehungsweise Funktion der Person geachtet.

Die drei Phasen der Stichprobenziehung, welche in dieser Erhebung eingehalten wurden, lauten:

1. Stichprobenkonstruktion
Hier wurde entschieden, eine Quotenstichprobe mit 8 Teilnehmern durchzuführen, die unterschiedliche Rollen und Funktionen besetzen.
2. Rekrutierung
In diesem Schritt wurden die zu interviewenden Personen kontaktiert. Dazu wurden die jeweiligen Personen über eine Kurznachricht mit dem webbasierten Instant-Messaging-Dienst „Slack“ gefragt, ob Interesse an einem Interview besteht. Per personalisierter E-Mail wurde dann zu den Interviews eingeladen.

3. Stichprobenerhebung

Unter diesen Punkt fällt die Datenerhebung, in diesem Falle die leitfadengestützten Interviews.

3.1.3 Untersuchungsvorgehen

Die Durchführung der Interviews wurde als persönliches Einzelgespräch zwischen dem Interviewer und den ausgewählten Teammitgliedern der „Product Capabilities“ geführt. Vorab wurde den Interviewteilnehmern sowohl der Interview-Leitfaden sowie eine kurze Beschreibung des Interviewgrundes und Informationen zu der vorliegenden Arbeit zugesendet. So konnten sich die Interviewten darauf vorbereiten.

Zu Beginn des Interviews wurde der Interviewpartner begrüßt und es wurde sich für die Bereitschaft sowie die zur Verfügung gestellte Zeit für das Interview bedankt. Dann wurden die Personen darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet wird, es jedoch anonymisiert verwendet wird. Danach wurden die Rahmenbedingungen des Interviews und der Arbeit erläutert und die Methode OKRs wurde bei Wunsch erläutert. Als nächstes konnten die Personen Fragen zu dem Modell, dem Interview oder der Arbeit stellen.

Nach diesen Fragen wurde die Aufzeichnung gestartet und der Interviewer stellte die erste Frage. Um einen möglichst natürlichen Interviewverlauf zu gewährleisten, wurden die Fragen aus dem Interviewleitfaden je nach Situation ohne Veränderung des Charakters umformuliert. Jedoch wurde an der Reihenfolge der Fragen nichts geändert.

Nach dem Beantworten der letzten Frage wurde die Aufnahme beendet und es wurde sich erneut für die Zeit und Bereitschaft für das Interview bedankt. Außerdem machte der Interviewende das Angebot, die interviewte Person über das Ergebnis der Arbeit zu informieren.

Die Länge des Gespräches lag zwischen 20 und 35 Minuten, da die Personen sich unterschiedlich ausführlich zu den Fragen geäußert haben.

Nach dem Interview wurde mithilfe der elektronischen Aufzeichnungen das Interview transkribiert. So konnten die im Anhang zum Nachlesen beigefügten Wortprotokolle erstellt werden.

3.2 Methodik der Datenanalyse

Durch die zuvor beschriebenen Interviews wurden Daten in Form von transkribierten Interviews gewonnen. Diese müssen inhaltsanalytisch ausgewertet werden.

Im Folgenden wird zuerst die Inhaltsanalyse nach Mayring beschrieben, da diese Methode gewählt wurde, um die Interviews zu analysieren. Daher werden im Folgenden die Schritte der Inhaltsanalyse an dem vorliegenden Material abgearbeitet. Im nächsten Kapitel folgen dann die Ergebnisdarstellung sowie die Ableitung und Identifikation von Maßnahmen aus den Ergebnissen.

Da aus der Datenerhebung nicht-numerisches Datenmaterial hervorgegangen ist, wurde eine qualitative Datenanalyse nach Mayring durchgeführt (vgl. Bortz, et al., 2016 S. 589).

Diese Analyse hat das Ziel, Material, welches aus einer Art von Kommunikation entsteht, zu analysieren (vgl. Mayring, 2015 S. 11). Um die Fragestellung, welche mit dieser Arbeit beantwortet werden soll, zu lösen, orientiert sich die Auswertung der Experteninterviews an thematischen Einheiten. Durch den Vergleich der Interviews ist das Ziel das Übereinstimmende herauszuarbeiten, um so Aussagen über das Repräsentative zu treffen und gemeinsame Wissensstände zu erfassen (vgl. Nohl, 2008 S. 39 f).

Abbildung 9 zeigt das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell. Dessen einzelne Schritte bilden das inhaltsanalytische Arbeiten wieder. In den darauffolgenden Abschnitten werden diese Schritte näher erläutert (vgl. Mayring, 2015 S. 60 ff).

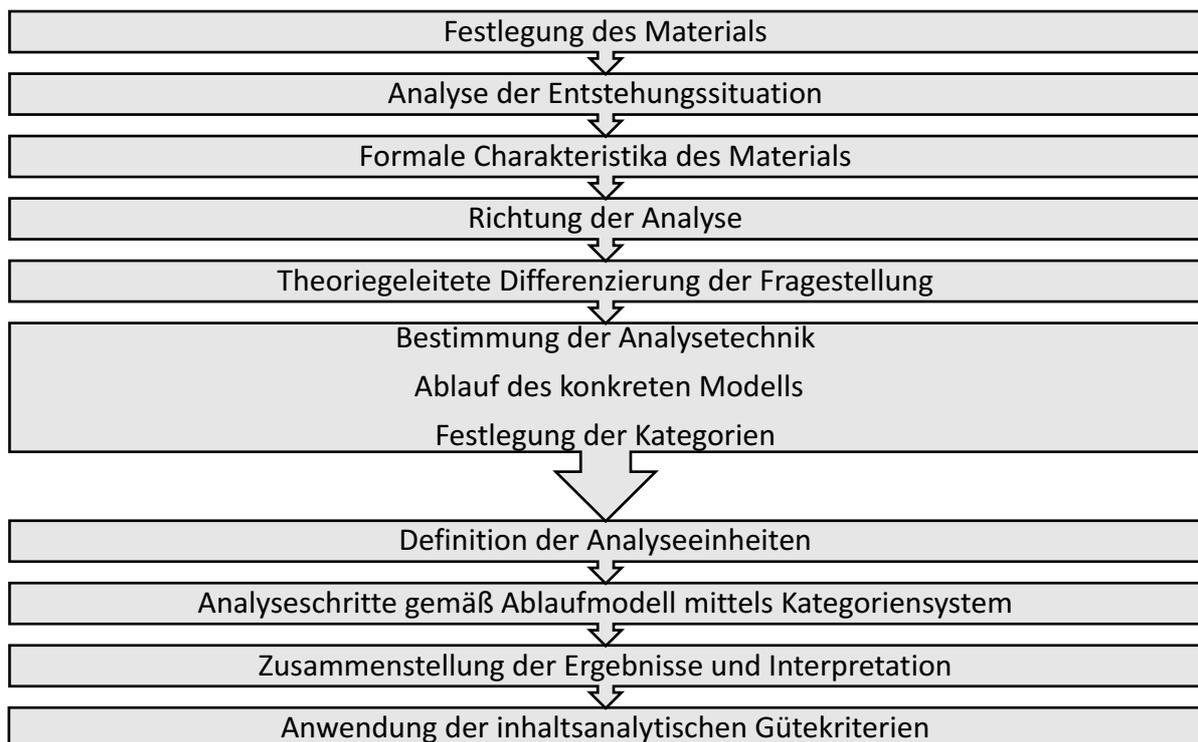


Abbildung 9: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse nach Mayring
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2015

3.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Bei dem inhaltsanalytischen Vorgehen wird das Material in seinem Kommunikationszusammenhang verstanden, wodurch der Vorteil zu anderen textanalytischen Ansätzen entsteht. Durch diese Einbettung ist es möglich, das Material auf seine Entstehung und seine Wirkung hin zu untersuchen (vgl. Mayring, 2015 S. 50).

Festlegung des Materials

In dem Kapitel 3.1.2 wurde erläutert, wie die Interviewpartner ausgewählt wurden. In diesem Abschnitt wurde auch erläutert, dass es sich um qualitative Untersuchungen mit einer Stichprobe von acht Personen handelt. Daher konnten die Interviews in voller Länge ausgewertet werden und es fand keine Einschränkung des Materials statt.

Analyse der Entstehungssituation

Das Untersuchungsvorgehen wurde in Kapitel 3.1.3 beschrieben. Daher wird in diesem Abschnitt nicht weiter darauf eingegangen, sondern auf das vorher genannte Kapitel verwiesen.

Formale Charakteristika des Materials

Die in der deutschen Sprache geführten Interviews wurden aufgenommen und zu einem geschriebenen Text transkribiert. Bei der Transkription der Interviews handelt es sich um wörtliche Transkriptionen mit geringfügigen Korrekturen für ein leichteres Verständnis des Gesagten, die die inhaltliche Aussage jedoch nicht verändern.

3.2.2 Fragestellung der Analyse

Richtung der Analyse

Von einem bestehenden Text aus lassen sich Aussagen in verschiedene Richtungen treffen. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Fragestellung einer Analyse zu bestimmen, um die Interpretationsrichtung zu kennen. Das Ziel der Analyse ist es, Aussagen über den emotionalen sowie kognitiven Handlungshintergrund der Kommunikatoren zur Fragestellung dieser Arbeit zu erarbeiten (vgl. Mayring, 2015 S. 58 ff).

Daher dient die Auswertung der vorliegenden Interviews dem Ziel, Aussagen bezüglich Maßnahmen zu treffen, die eine höhere Akzeptanz der Methode "Objectives and Key Results" enthalten.

Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Die Theoriegeleitetheit, welche sich durch das Folgen einer präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung in der Analyse auszeichnet, ist eines der Hauptmerkmale. Das bedeutet, dass die Fragestellung der Analyse vorab geklärt wurde. In Bezug auf diese wird dank der gewonnenen Erfahrungen ein Erkenntnisfortschritt erreicht (vgl. Mayring, 2015 S. 59 f). In dem vorliegenden Fall wurde die Arbeit aufgrund der Forschungsfrage aufgebaut und auch die Theorie wurde ausgehend von der Fragestellung aufgebaut. Somit ist gewährleistet, dass die Fragestellung in den vorangegangenen Kapiteln theoretisch eingebettet wurde.

3.2.3 Ablauf der Analyse

In diesem Kapitel wird die Analysetechnik genauer festgelegt und beschrieben. Die Stärke liegt bei der Zerlegung der Analyse in die einzelnen Interpretationsschritte. Dadurch ist sie nachvollziehbar und kann intersubjektiv überprüft werden (vgl. Mayring, 2015 S. 61).

Bestimmung der Analysetechnik

Es kann zwischen drei Grundformen des Interpretierens, je nach Fragestellung, ausgewählt werden (vgl. Mayring, 2015 S. 67). Zum einen gibt es die Zusammenfassung, deren Ziel es

ist, das Material auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren. Bei der Explikation ist das Ziel, zusätzliches Material zu einzelnen fraglichen Textteilen zu erarbeiten. Bei der Strukturierung besteht das Ziel in der Herausarbeitung bestimmter Aspekte aus dem Material.

In dem vorliegenden Fall wurde die Grundform der Zusammenfassung ausgewählt. Das Ziel ist, dass die wesentlichen Inhalte des Materials erhalten bleiben. Dies wird durch das systematische Verallgemeinern des Textes erreicht bis eine überschaubare Zusammenfassung erhalten wird (vgl. Mayring, 2015 S. 69). Diese orientiert sich jedoch immer am Ausgangsmaterial.

Festlegung des konkreten Ablaufmodells

In Abbildung 9 und dem dazugehörigen Kapitel 4.1 wurde das allgemeine Ablaufmodell beschrieben. Dieses dient als Grundlage und wird an das vorliegende Material und die Fragestellung angepasst (vgl. Mayring, 2015 S. 61). Daher wurde bereits das Ausgangsmaterial und die Fragestellung der Analyse dieser Arbeit beschrieben und die Analysetechnik der Zusammenfassung bestimmt.

Festlegung und Definition der Kategorien

Zentraler Aspekt der Analyse ist die Entwicklung eines Kategoriensystems. Die „Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft“ (Mayring, 2015 S. 61). Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien durch die Beobachtung von Regelmäßigkeiten direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet. Deshalb ist eine Festlegung der Kategorien nicht möglich, da diese zuerst aus dem Material erarbeitet werden müssen. Allerdings muss vorab theoriegeleitet das Selektionskriterium eingeführt werden, welches Ausgangspunkt der Kategoriendefinition sein soll (vgl. Mayring, 2015 S. 85 f). So ist es möglich abweichende und unwesentliche Inhalte auszuschließen.

Analyseschritte gemäß des Ablaufmodells mittels Kategoriensystem und Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material

Grundprinzip der vorliegenden Inhaltsanalyse ist es, dass die jeweiligen Abstraktionsebenen der Zusammenfassung genau definiert sind. Auf Grundlage dieser Definition wird das Material daraufhin transformiert. Daraufhin folgt die schrittweise Verallgemeinerung, wodurch die Zusammenfassung immer abstrakter wird (vgl. Mayring, 2015 S. 69). Durch eine induktive Kategoriendefinition werden die Kategorien während des Verallgemeinerungsprozesses direkt aus dem Material abgeleitet. Dabei wird eine möglichst gegenstandsnahe Abbildung ohne Verzerrungen durch den Forscher angestrebt (vgl. Mayring, 2015 S. 85 f). In Tabelle 1 werden die einzelnen Schritte der zusammenfassenden Inhaltsanalyse dargestellt.

Schritt 1	Bestimmung der Analyseeinheit
Schritt 2	Paraphasierung der inhaltstragenden Textstellen (Z1-Regel)
Schritt 3	Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveau - Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau (Z2-Regeln)
Schritt 4	Erste Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsloser Paraphrasen (Z3-Regeln)
Schritt 5	Zweite Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau (Z4-Regeln)
Schritt 6	Zusammenstellung der neuen Aussagen als Categoriesystem
Schritt 7	Rücküberprüfung des zusammenfassenden Categoriesystems am Ausgangsmaterial

Tabelle 1: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2015

In einem ersten Durchgang wurden die entsprechenden Textabschnitte paraphrasiert. So konnten irrelevante Ausschmückungen sowie steigernde und wiederholende Elemente gestrichen werden. Gleichzeitig wurde eine einheitliche Sprachebene etabliert.

Nachdem die Textabschnitte paraphrasiert wurden, wird im ersten Durchgang eine Generalisierung der Paraphrasen durchgeführt. Dadurch werden die Abschnitte auf ein einheitliches Abstraktionsniveau geführt.

Als letzten Schritt im ersten Durchgang werden die generalisierten Elemente betrachtet, indem gleiche oder ähnliche Aussagen zusammengefasst werden und Aussagen ohne wesentlichen Inhalt gestrichen werden, sodass nur noch relevante Aussagen enthalten sind. Im zweiten Durchgang werden die zuvor erarbeiteten Kategorien interviewübergreifend betrachtet und es werden erneut gleiche oder ähnliche Aussagen gebündelt (vgl. Mayring, 2015 S. 72).

Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung der Fragestellung

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse dargestellt und interpretiert. Bei der Zusammenstellung der Ergebnisse wird gleichzeitig überprüft, ob die Kategorien der Forschungsfrage und damit dem Ziel der Analyse nahekommen. Das Ergebnis ist ein Kategoriensystem über das zu behandelnde Thema mit der Fragestellung „Welche Maßnahmen sind auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem bisherigen OKR Prozess erforderlich, um eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen“. Dieses System kann nun im Sinne dieser Fragestellung interpretiert werden.

Im Folgenden werden daher in Kapitel 4.1 die Ergebnisse dargestellt und in Kapitel 4.2 in Bezug auf die Fragestellung interpretiert.

4 Ergebnisdarstellung und Auswertung

Das zuvor erarbeitete Kategoriensystem wird nun in Bezug zu der zu lösenden Ausgangsfrage gesetzt. Dazu werden die 14 Hauptkategorien als Ergebnis aus der Inhaltsanalyse in Zusammenhang mit der Forschungsfrage gesetzt, um in Verbindung mit der zuvor bearbeiteten Theorie Maßnahmen ableiten zu können. Diese Maßnahmen beziehen sich daher auf Beobachtungen, die mithilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring methodisch erarbeitet wurden. Dabei ist zu beachten, dass die Maßnahmen als Empfehlung angesehen werden und keine Vorgaben darstellen.

Damit die nachfolgende Ergebnisdarstellung strukturiert präsentiert werden kann, wird als erstes die Maßnahme benannt, um dann näher auf das Ziel einzugehen. Daraufhin wird erklärt, wie das Ziel erreicht wird, indem beschrieben wird, wie die Maßnahme durchzuführen ist. Als letztes wird noch aufgeführt, auf welche Hauptkategorien diese Maßnahme ebenfalls Einfluss nimmt.

4.1 Ergebnisdarstellung der Maßnahmen

HK 0	Persönliche Einstellung
	-gute Einstellung -Herausforderung und man lernt/übt was nicht immer Spaß macht

*Tabelle 2: Hauptkategorie 0
Quelle: Eigene Darstellung*

Die Hauptkategorie 0 fasst die Aussagen zur persönlichen Einstellung zusammen. Die grundlegende Einstellung zu der Methode ist positiv, auch wenn es eine Herausforderung ist und das Üben beziehungsweise das Lernen nicht immer angenehm ist.

Aus diesen Beobachtungen, die in den Interviews gemacht wurden, lassen sich keine Vorschläge zu Maßnahmen der Akzeptanzsteigerung ableiten. Hierbei ist nur zu beobachten und positiv hervorzuheben, dass im Allgemeinen eine positive Einstellung zu der Methode herrscht. Aufgrund dieser Einstellung der beteiligten Mitarbeiter, ist es möglich Themenkomplexe und Aspekte mit einem Verbesserungspotenzial zu definieren. Durch Maßnahmen, die aus diesen Beobachtungen aufgesetzt werden, kann die als allgemein positiv beobachtete Einstellung weiter erhöht werden. So wird eine nachhaltige und vollumfängliche Implementierung der Methode sichergestellt.

HK 1	Agiles Mindset
	-ist eine Voraussetzung und hat geholfen -ist in den Teams vorhanden, jedoch noch nicht komplett ausgebildet bzw. auf dem gleichen Stand

*Tabelle 3: Hauptkategorie 1
Quelle: Eigene Darstellung*

Die Beobachtungen bezüglich des agilen Mindsets wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt. In diesem Zuge ist zu erkennen, dass ein agiles Mindset Voraussetzung ist, um die Methode einzuführen. Dazu wurde beispielsweise in den Interviews geäußert, dass man zulassen muss, dass die Teams selbst nachdenken, da die Methode sonst nicht funktionieren wird (vgl. Interview Scrum Master 2 Absatz 3). Jedoch wird auch darauf hingewiesen, dass es in den einzelnen Teams nicht komplett ausgebildet ist, obwohl das Mindset in den Teams vorhanden ist. Außerdem kann ein unterschiedlicher Stand in den Teams beobachtet werden. Aus diesen Punkten lässt sich ableiten, dass ein einheitliches Verständnis und Level bezüglich des agilen Mindsets eine sinnvolle Maßnahme wäre.

Aus diesen Beobachtungen und der vorliegenden Theorie lassen sich mehrere Maßnahmenvorschläge ableiten.

- So wäre es zum einen sinnvoll eine Definition des agilen Mindset zu erstellen. Dafür könnten die Verantwortlichen des Zyklus, im vorliegenden Fall wären das die Scrum-Master und das Leadership Team, definieren, welche Aspekte zu dem agilen Mindset zählen. Die definierten Punkte sollten dann in Bezug auf die Teams betrachtet werden. Man sollte sich anschauen, ob diese vorhanden sind, oder ob sie gegebenenfalls durch Workshops oder ähnlichem in den Teams fokussiert werden sollten. Durch diese Vorgehensweise kann ein einheitliches und ausreichendes Verständnis im Sinne des agilen Mindsets in den unterschiedlichen Teams gewährleistet werden.
- Außerdem wäre es sinnvoll, in regelmäßigen und iterativen Zyklen zu überprüfen, ob die Anforderungen und Aspekte des agilen Mindsets noch aktuell und ausreichend sind. Denn hier ist eine Weiterentwicklung möglich und um einen Stand gewährleisten zu können, der hilfreich ist, sollte sowohl das Umfeld als auch die Teams berücksichtigt werden. Dazu müssten die Verantwortlichen regelmäßig mit den Teams überprüfen, ob diese die Herausforderungen erfüllen.

HK 2	Vision
	<ul style="list-style-type: none"> - keine klare Vision vorhanden - Zukunftsbild vorhanden, jedoch nicht konkret und klar - Vision wird benötigt und OKRs helfen der Vision näher zu kommen - kein Zusammenhang zu OKRs erkennbar

*Tabelle 4: Hauptkategorie 2
Quelle: Eigene Darstellung*

In der nächsten Hauptkategorie werden Beobachtungen in Bezug auf die Vision gebündelt und aus dieser Bündelung ist zu erkennen, dass keine klare Vision vorhanden ist, denn „was es nicht gibt, ist eine ganz konkrete Vision mit heruntergebrochener Strategie“ (Interview Leadership 1 Absatz 11). Daher ist kein Zusammenhang zwischen der Vision und der Methode OKR erkennbar. Es wurde jedoch mitgeteilt, dass ein Zukunftsbild vorhanden ist, dieses jedoch nicht konkret sowie klar ist und bei der Arbeit mit der OKR Methode nicht

genutzt wird. Außerdem besteht das Verständnis, dass eine Vision für die zukünftige Arbeit benötigt wird und dass OKRs helfen sich einer Vision anzunähern.

Zu diesem Punkt ist jedoch aufzuführen, dass für den Zeppelin Konzern ein Leitbild besteht, welches sich in diesem Slogan „We create Solutions“ ausdrückt. Diese ist jedoch nicht spezifisch an ein Zukunftsbild gerichtet, sondern beschreibt einen allgemeinen Grundsatz des Unternehmens.

Diese Beobachtungen überschneiden sich mit den theoretischen Erkenntnissen. Wie in Abschnitt 2.3.8 beschrieben, sind eine Vision und Strategie erforderlich, um die Methode erfolgreich nutzen zu können. So kann sichergestellt werden, dass die Teams zukunftsorientiert und einer gemeinsamen Richtung folgend arbeiten.

Die Maßnahmen, die sich aus dieser Hauptkategorie empfehlen lassen, beziehen sich vor allem auf das Erarbeiten und das Kommunizieren einer Vision. Daher wäre es sinnvoll eine Strategie oder Vision des Konzerns zu erhalten, damit eine Ausrichtung der OKRs im Sinne des Gesamtunternehmens erfolgen kann. Dafür müssten der Wunsch und der Grund für eine Vision an die Verantwortlichen im Konzern herangetragen werden. Es kann jedoch aufgrund der Komplexität und Tragweite einer Vision dazu kommen, dass eine zeitnahe Erstellung und Kommunikation nicht möglich sind. Denn für den Konzern müssen verschiedenste Geschäftseinheiten in den verschiedensten Märkten mit unterschiedlichen Produkten und Zukunftsaussichten beachtet werden. Daher besteht auch die Möglichkeit eine Vision in einem kleineren Kreis zu erarbeiten. Eine Möglichkeit wäre eine Vision in Bezug auf die Digitalisierung des Konzerns zu entwerfen. Diese könnte sich dann beispielsweise auf einen Zustand fokussieren, den der Konzern im Zuge der Digitalisierung erreichen will oder aber einen Zustand, der durch digitale Produkte erreicht werden kann.

Außerdem wäre es auch möglich eine Vision auf Abteilungs- oder auf Teamebene zu erarbeiten. Diese könnte sich dann auf die Abteilung fokussieren und deren Zukunftsbild sowie deren Vorteile und Möglichkeiten für den Konzern aufzuführen. Sinnvoller und ganzheitlicher wäre es jedoch, eine Vision des gesamten Konzerns zu erarbeiten, die notfalls noch für einzelne Bereiche detaillierter ausgearbeitet werden kann, aber eine einheitliche Richtung vorgibt. Nachdem die Ausarbeitung der Vision betrachtet wurde, ist es außerdem wichtig, diese Vision dann ausreichend zu kommunizieren, sodass die Mitarbeiter die Vision kennen und selbst betrachten können, ob sie dieser in dem jeweiligen Zyklus mit den Objectives und Key Results folgen.

Die Maßnahmen bezüglich der Vision sind eng verknüpft mit der Hauptkategorie fünf, da durch sie ebenfalls ein höheres Verständnis und Commitment erreicht werden kann.

HK 3	Learnings zu Mindset
	- das Mindset und Verständnis kann durch Wissenstransfer und Enabling geschärft werden, um ein Commitment zu erhalten

Tabelle 5: Hauptkategorie 3
Quelle: Eigene Darstellung

Hauptkategorie drei befasst sich mit Beobachtungen, die sich mit Erkenntnissen zu dem Mindset der Mitarbeiter befassen. Dabei wurde beschrieben, dass man ein Commitment zu der Methode benötigt, dieses kann durch Wissenstransfer und Enabling erfolgen, da so das Mindset sowie das Verständnis für die Methode geschärft wird.

Maßnahmen für diese Hauptkategorie umfassen die Aspekte des agilen Mindsets innerhalb des Teams. So wurden aus der Hauptkategorie 1 Maßnahmen abgeleitet, die vor allem auf ein einheitliches und übergreifendes Verständnis des Mindsets abzielt. Die Empfehlung, die sich aus dieser Hauptkategorie ergibt, bezieht sich daher auf das Schärfen des Mindset und des Verständnisses, indem Wissen, welches für die Methode notwendig ist, geteilt wird. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter dazu befähigt diese Methode umzusetzen. Diese Maßnahmen erfolgen in dem Zyklus, da beispielsweise die Definition des agilen Mindsets kommuniziert wird und das Durchlaufen des Zyklus hilft mit diesem umzugehen und zu lernen. Dieser Vorgang hat das Ziel, das Commitment zu erhöhen.

HK 4	Einführung
	<ul style="list-style-type: none"> - hervorheben von Gründen und Chancen für Individuen sowie des Lerncharakters - kleine und schrittweise Einführung - Erklärung des Frameworks und Klärung von Fragen - Kommunikation im Workshop und Event - Einführung ist verbesserungswürdig

*Tabelle 6: Hauptkategorie 4
Quelle: Eigene Darstellung*

Beobachtungen aus den Interviews, die sich auf die Einführung der Methode beziehen, wurden in der Hauptkategorie 4 zusammengefasst. Die Methode wurde in einem kleinen Kreis und schrittweise eingeführt, indem in einem Event die Einführung kommuniziert wurde. In einem Workshop wurde daraufhin die Methode erklärt und es bestand die Möglichkeit Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern. Trotz dieser Aspekte besteht bei der Einführung Verbesserungspotenzial, indem beispielsweise die Gründe der Einführung und die mit der Methode verbundenen individuellen Chancen für den betroffenen Mitarbeiter hervorgehoben werden. Gleichzeitig kann explizit auf den Lerncharakter und den Lernprozess der Methode hingewiesen werden, um ein höheres Verständnis zu schaffen. Diese Beobachtung deckt sich mit der Erkenntnis aus Kapitel 2.3.8, in der eine schrittweise Einführung empfohlen wird, um die erhaltenen Lerneffekte effektiv nutzen zu können.

Beobachtungen und Maßnahmen, die als Empfehlung zu einer verbesserten Einführung der Methode beitragen, wären beispielsweise eine verstärkte Kommunikation der Gründe und Vorteile, die sich für den einzelnen Mitarbeiter ergeben. Wie schon in Absatz 2.5 zur Mitarbeitermotivation beschrieben, gliedert sich diese in eine extrinsische und eine intrinsische Komponente. Die intrinsische Motivation ergibt sich aus der Erfüllung dreier psychologische Grundbedingungen. So sollte die Tätigkeit/Aufgabe für den Betreffenden als bedeutsam erachtet werden. Außerdem muss sich der Ausführende für das Ergebnis

verantwortlich fühlen und die Person sollte als direkte Rückmeldung der Tätigkeit die Ergebnisse und deren Qualität kennen.

Durch eine verstärkte Kommunikation der Gründe, sowie der Chancen und der Vorteile der Methode erscheint die Tätigkeit für den Mitarbeiter als bedeutsam und der Betroffene wird sich verstärkt damit befassen.

Des Weiteren kann auch auf den Einführungsprozess und den damit verbundenen Lerncharakter hingewiesen werden. So wird den Beteiligten aufgezeigt, dass nicht alle Abläufe einwandfrei funktionieren und es Zeit benötigt, die Methode an die gegebenen Bedingungen anzupassen. Außerdem kann so darauf hingewiesen werden, dass die Mitarbeiter Aspekte, die ihnen auffallen, ansprechen können, um Verbesserungen mit anzustoßen. Diese Beobachtung wurde auch in den Interviews von einem der interviewten Scrum-Master aufgeführt und unterstützt (vgl. Interview Scrum Master 1 Absatz 23). Zum anderen wird das Verständnis und die Einstellung geschärft, dass Veränderungen an die Verantwortlichen herangetragen werden können. Die Beachtung der Mitarbeiter als Informations- und Ideenquelle führt wie in Absatz 2.4.3 beschrieben, zu einer wirksamen Umsetzung und Einführung der Methode.

HK 5	Identifikation und Commitment
	<ul style="list-style-type: none"> - mit eigenen OKRs Identifikation möglich - mit OKRs anderer Teams Commitment möglich - für Identifikation fehlt Bezug zu Produkten, Transparenz - Identifikation mit Company OKRs auch wenn nicht immer spezifisch genug

*Tabelle 7: Hauptkategorie 5
Quelle: Eigene Darstellung*

Beobachtungen bezüglich der Identifikation und der Verpflichtung zu den einzelnen Objectives und Key Results wurden in der Hauptkategorie 5 gebündelt. Zu diesem Komplex wurde beschrieben, dass die Identifikation mit den eigenen teaminternen OKRs möglich ist. Es gibt jedoch nur ein Commitment zu den OKRs der anderen Teams und keine Identifikation, denn es besteht kein übergeordneter Zusammenhang. Ähnlich verhält es sich mit den Company OKRs, da diese nicht spezifisch genug sind. Dazu wurden von einem Product Owner gesagt, dass „das Commitment dahinter[...][...] nicht groß genug [war].“ (Interview Product Owner 1, Absatz 19).

Maßnahmen, die sich für diese Hauptkategorie empfehlen lassen, sind eng verknüpft mit Maßnahmen bezüglich der Hauptkategorie der Vision. Denn um eine Identifikation mit den Company Objectives und Key Results sowie denen der anderen Teams zu erhalten, wird ein übergeordneter Zusammenhang benötigt. Dieser Zusammenhang kann durch eine Vision und Strategie ermöglicht werden. Durch sie kann sichergestellt werden, dass die Teams erkennen, dass auch die Objectives und Key Results der anderen Teams sowie die auf Firmenebene auf ein übergeordnetes Ziel einzahlen und helfen einen zukünftigen Zustand zu erreichen.

Genauso ist es erforderlich, wie in Hauptkategorie 4 beschrieben, die Bedeutsamkeit der Aufgabe durch ein Hervorheben der Gründe, Chancen und Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter zu unterstreichen. Durch diese Bedeutsamkeit erhöht sich auch das Commitment sowie die Identifikation zu der Methode des Betroffenen.

HK 6	Transparenz
	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz durch das Bi-Weekly - Übersicht die physisch und online vorhanden ist - kein Teaminternes Event vorhanden, wird zum Teil im Planning gelöst oder vor dem Bi-Weekly im Team gelöst - Teamübergreifendes Bi-Weekly nur als Anknüpfungspunkt, nicht ausreichend. Sollte tiefer gehen - Verbesserungspotenzial innerhalb des Teams und teamübergreifend

*Tabelle 8: Hauptkategorie 6
Quelle: Eigene Darstellung*

Hauptkategorie 6 umfasst Aussagen und Beobachtungen, die sich auf die Transparenz der Objectives und Key Results beziehen. Die Transparenz wird zum einen durch das Bi-Weekly, aber auch durch eine visuelle Übersicht, die sowohl physisch im Büro als auch online in dem Tool Miro vorhanden ist, gewährleistet. Das Bi-Weekly ist ein teamübergreifendes Meeting, welches als Anknüpfungspunkt für die Teilnehmer genutzt wird, es reicht jedoch nicht aus. Teamintern besteht zurzeit kein Meeting, in welchem das Team für Transparenz sorgen kann und daher haben die Teams sich eigene Lösungen überlegt, indem sie beispielsweise in dem Planning des Scrum Zyklus oder vor dem teamübergreifenden Bi-Weekly für Transparenz sorgen. Daher besteht sowohl teamübergreifend als auch teamintern Verbesserungspotenzial bei Meetings für die Transparenz, da viel zusammenfließt und viele Schnittpunkte vorhanden sind (vgl. Interview Product Owner 2, Absatz 33).

Maßnahmen, die sich aus den Beobachtungen zu der Transparenz ergeben, lassen sich vor allem auf die teaminterne Transparenz sowie eine tiefergreifende Transparenz zwischen den Teams beschränken. Denn in einem ersten Schritt sind vor allem das Bi-Weekly sowie die Übersicht der jeweiligen Objectives und Key Results ausreichend. Daher besteht die Empfehlung ein teaminternes Event zu ermöglichen, welches in den Zyklus mit eingebaut wird. Durch diese Maßnahme können sich die Teams an einen gewissen Rahmen halten und es wird gewährleistet, dass es genügend Anhaltspunkte gibt, um die Transparenz abbilden zu können. Hierbei kann es den Teams überlassen werden, ob sie dieses Event in ihren Zyklus miteinbauen, oder auf ein weiteres Meeting verzichten und stattdessen die Inhalte in ein bestehendes Meeting miteinbauen. Als Voraussetzung dafür sollten jedoch sowohl die Maßnahmen aus der Hauptkategorie des agilen Mindsets als auch der Identifikation und des Commitments umgesetzt worden sein. Denn durch diese Aspekte kann zum einen gewährleistet werden, dass dieser Fokus und der Aufwand für eine verbesserte Transparenz nicht als unnötiger Mehraufwand angesehen werden. Des Weiteren ist so auch gewährleistet, dass die Teams in der Verfassung sind eine sinnvolle Lösung, sowohl im Sinne des Teams, aber auch im Sinne der Methode zu treffen.

HK 7	Feedback
	<ul style="list-style-type: none"> - Lern- und Verbesserungsprozess - Feedback in Retro, Review und Bi-Weekly, kein weiteres Event nötig - Feedback wird persönlich erhalten - Fokussiertes Feedback im Team - teaminterne Anpassung - stärkeres Commitment und Verständnis für Fehlerkultur - stärkeres reflektieren

Tabelle 9: Hauptkategorie 7

Quelle: Eigene Darstellung

Beobachtungen zu dem Themengebiet Feedback wurden in der Hauptkategorie 7 gebündelt. Es ist zu beobachten, dass Feedback zum einen persönlich gegeben wird. Es gibt aber auch Meetings wie das Bi-Weekly, die Retrospektive und die Reviews, in denen ebenfalls Feedback gegeben wird. Als Lücke wird das teaminterne Feedback angesehen, durch das es zu teaminternen Anpassungen kommen kann. Es wird jedoch vor allem ein stärkeres Verständnis bezüglich der Fehlerkultur und ein höheres Commitment erwartet. Denn dadurch ist es möglich sowohl die Methode als auch die Objectives und Key Results stärker zu reflektieren.

Diese Beobachtung stimmt mit den Erkenntnissen aus Kapitel 2.3.8 zur Fehlerkultur überein. Es sollte eine Bereitschaft vorhanden sein, sich ambitionierte Ziele zu setzen und dabei unkonventionell zu denken. Dadurch können die Fehler als Quelle für neue Ideen und Erkenntnisse genutzt werden.

Aus diesen Beobachtungen lassen sich Maßnahmen in Bezug auf das Feedback erschließen. Die erste Maßnahme umfasst das Erfassen des teaminternen Feedbacks. Ziel dieser Empfehlung ist es, den Teams einen Rahmen zu bieten, indem sie sich über die Methode sowie die Objectives und Key Results Feedback geben können. Dabei besteht die Möglichkeit, ein neues Meeting aufzusetzen. Daher würde diese Maßnahme in enger Verbindung mit der Maßnahme aus der Hauptkategorie der Meetings stehen, da dort ein Event zur teaminternen Nutzung von OKRs betrachtet wird. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit kein weiteres Meeting zu kreieren, sondern diesen Aspekt als Agenda-Punkt in ein Teamevent einzubauen. Dadurch wird ein neues Meeting vermieden, aber der Aspekt wird dennoch im Team miteinbezogen und das Team kann stärker reflektieren.

Eine weitere Maßnahme befasst sich mit dem stärkeren Commitment und dafür besteht keine eigene Maßnahme, da dieser Aspekt durch die Maßnahmen der Hauptkategorien zwei und fünf mit aufgeführt wird. Hier wird explizit ein besonderes Augenmerk auf ein höheres Verständnis und Commitment gelegt.

HK 8	Rolle/Verantwortlichkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionen sind klar und ausreichend - Rolle sollte regelmäßig im Team darauf hinweisen und tragen - Definition für Rolle und andere erstellen - Scrum Master erfüllen Rolle - sollten Erfahrung mit Methode haben

Tabelle 10: Hauptkategorie 8

Quelle: Eigene Darstellung

Der Themenkomplex Rolle und Verantwortlichkeiten innerhalb der OKR Methode wird in der Hauptkategorie 8 betrachtet. Die Funktionen der Rolle und die Rolle an sich sind sowohl klar als auch ausreichend. Dennoch gibt es einige Beobachtungen, welche die Verantwortlichkeit abrunden. So fehlt eine Definition der Rolle, um sich auch gegenüber anderen Rollen abzugrenzen. Außerdem würde eine gewisse Erfahrung in Bezug auf die Methode helfen, den Anforderungen der Rolle gerecht zu werden. Dazu zählen unter anderem das Fokussieren und Hinweisen auf die Methode innerhalb des Teams. Hierbei ist zu erkennen, dass die Scrum-Master in der Abteilung die Rolle sowie die Aspekte und Anforderungen erfüllen. Daher wäre es eine Überlegung, ihnen aufgrund ihrer guten Eignung, die Verantwortlichkeit zu übertragen.

Aus den Beobachtungen und der vorliegenden Theorie lassen sich ebenfalls Maßnahmen bezüglich der Rolle ableiten. Eine Maßnahme wäre es, dass sowohl die Rolle als auch die Funktionen sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Ziel ist es, ein einheitliches und abgestimmtes Rollenverständnis zu erhalten. Um in diesem Prozess sowohl die Verantwortlichen als auch die Mitarbeiter miteinzubeziehen, könnten beide Parteien eigenständig ihre Anforderungen definieren. So ist es möglich zu definieren, was im Sinne der Verantwortlichen möglich ist und die Mitarbeiter können definieren, was sie benötigen. Aus diesen beiden Perspektiven ist es dann möglich, eine Definition der Rolle zu erarbeiten und beide Blickwinkel einzubeziehen. Dadurch können sich auch beide Seiten darauf verständigen und es wird für alle klar, wer für was zuständig ist.

Gleichzeitig besteht auch die Möglichkeit mit der zuvor erarbeiteten Definition die Verantwortlichkeiten in dem Team der Scrum-Master zu klären. Dadurch kann es vermieden werden, dass es zu Missverständnissen oder Lücken in der Verantwortung kommt. Dafür müsste sich das Team zusammensetzen und in Bezug auf die zuvor erarbeiteten Definitionen ihre eigenen Verantwortungen in Bezug auf die Methode erarbeiten.

HK 9	Meetings
	<ul style="list-style-type: none"> - Meetings und Zyklus sind ausreichend - Meetings wie Planning, Review und Retro für Fokus zusammenhängend gestalten - Inhalte und Aktivitäten in bestehende Meetings einbauen, damit OKRs und Zyklus abgebildet werden - fehlendes Teamevent, um OKRs abzubilden, individuelle Nutzung im Team - hoher Invest bis Events zur Routine und angenommen werden

*Tabelle 11: Hauptkategorie 9
Quelle: Eigene Darstellung*

Einen weiteren Bestandteil der Methode bilden die Meetings. Zu diesem Bestandteil wurden ebenfalls Beobachtungen gemacht, die in der Hauptkategorie 9 erfasst wurden. So wurde erfasst, dass die bestehenden Meetings wie die Retrospektive, das Planning, die Review und das Bi-Weekly ausreichend sind. Dennoch empfiehlt es sich, vor allem die Events Planning, Retrospektive und Review zusammenhängend zu gestalten, um einen ausreichenden Fokus für den Zyklus und die Methode zu erhalten. Aufgrund der Termindichte wäre es jedoch

sinnvoll, die Bestandteile und Aspekte der OKR Methode in bestehende Meetings zu integrieren, um keine weiteren Termine aufsetzen zu müssen. Denn hier besteht die Gratwanderung, dass so viele Events wie nötig aber so wenig wie möglich existieren sollten (vgl. Interview Online Marketing 2 Absatz 35). Es wurde allerdings angemerkt, dass ein teaminternes Event fehlt, mit dem die Objectives und Key Results abgebildet werden können. Daher wurden in einigen Teams individuelle Lösungen gefunden.

Maßnahmen zu dieser Hauptkategorie beziehen sich auf Beobachtungen zu den Meetings. Einer der Kernpunkte war, dass für die Methode notwendige Inhalte und Aktivitäten in bestehende Events und Meetings eingebaut werden können. Dadurch kann eine Überflutung durch Meetings und ein damit verbundener Zeitverlust vermieden werden. Dies deckt sich auch mit einer Erkenntnis aus dem Kapitel 2.3.8 bezüglich der Integration. Denn in diesem Abschnitt wird versucht eine Überlastung durch Events zu vermeiden, indem sie in bestehende Formate eingebettet werden. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass alle relevanten Inhalte und Regeln der OKR Methode eingesetzt und berücksichtigt werden. Sonst ist keine nachhaltige und durchgängige Implementierung der Methode möglich. Dazu können die aktuellen Formate der agilen Arbeitsweise herangezogen werden. Gleichzeitig werden die Inhalte der OKR Methode analysiert, um sie in passende, bestehende Formate zu überführen.

Außerdem ist vor allem aufgefallen, dass ein Event fehlt, in welchem die Teams intern die OKRs abbilden können und über OKRs abstimmen. Daher entstand eine individuelle Nutzung in den verschiedenen Teams, weshalb ein einheitlicher Rahmen für alle Teams geschaffen werden sollte. So könnten auch eine gewisse Transparenz und Konsistenz über die Teams hinweg aufgebaut werden.

HK 10	Learnings zu Abhängigkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> - auf Abhängigkeiten und Schnittstellen achten und berücksichtigen - Können zum Teil nicht beeinflusst werden - direkte Absprachen bei Abhängigkeiten

*Tabelle 12: Hauptkategorie 10
Quelle: Eigene Darstellung*

In der Hauptkategorie 10 wurden Beobachtungen bezüglich Lehren zu Abhängigkeiten gesammelt. Hierbei bezieht sich der Begriff der Abhängigkeit auf Abhängigkeiten bei Key Results, die entweder nicht nur ein Team betreffen oder die Verbindungen zu anderen Abteilungen oder Geschäftseinheiten im Konzern besitzen. Daher sollte auf derzeitige oder zukünftige Schnittstellen geachtet werden, da die Abhängigkeiten eine hohe Bedeutung sowie einen hohen Einfluss haben. Jedoch ist es nicht immer möglich, Abhängigkeiten zu beeinflussen oder diese zu verhindern. Deswegen ist es auch wichtig bei Abhängigkeiten direkte Absprachen zu halten, um diese erfolgreich zu gestalten und diese nicht zu Hindernissen werden zu lassen.

Eine mögliche Maßnahme wäre das Hinzufügen eines Agenda-Punktes bezüglich der Abhängigkeiten. Damit kann gewährleistet werden, dass Abhängigkeiten mehr Sichtbarkeit erhalten und somit präsent in den Teams sind. Dies bedeutet, dass in regelmäßigen Abständen sowohl in den Teams (Planning oder ähnliches) als auch teamübergreifend (Bi-Weekly) auf Abhängigkeiten geschaut wird. Konkret heißt das, dass in den Terminen betrachtet wird, ob Abhängigkeiten bestehen oder entstehen können. Diese werden dann besprochen und notfalls werden Verantwortlichkeiten oder nächste Schritte abgestimmt. Für bereits laufende Abhängigkeiten kann reflektiert werden, ob Verbesserungspotenzial besteht und ob man schon Lehren aus dem bisherigen Verlauf ziehen kann.

HK 11	Learnings zur Methode
	<ul style="list-style-type: none"> - konsistentere Anwendung der Methode, um sie in die tägliche Arbeit zu integrieren, damit sie im Team und im Unternehmen präsent ist - Nachverfolgung von Zielen da sonst Teams demotiviert sind

*Tabelle 13: Hauptkategorie 11
Quelle: Eigene Darstellung*

Lehren, die in Bezug auf die Methode erkannt wurden, zählen ebenfalls zu den Beobachtungen und sind in der Hauptkategorie 11 beschrieben. So wurde zum einen beschrieben, dass eine Nachverfolgung der Ziele notwendig ist, da es sonst zu einer demotivierenden Stimmung in den Teams kommt. Denn die Teams erhalten so das Gefühl, dass die Verfolgung der Ziele nicht wichtig ist und ihre Arbeit, ihr Einsatz sowie ihre Investition nicht wertgeschätzt werden.

Außerdem wird eine konsistentere Anwendung der Methode empfohlen, damit die Methode in die tägliche Arbeit der beteiligten Mitarbeiter integriert werden kann. Nur so ist es möglich, die Methode und Durchführung in den Teams und dem Unternehmen präsent zu gestalten.

Diese Beobachtungen werden aus Erkenntnissen der Theorie gestützt, die in Kapitel 2.3.8 besagen, dass ein konsequentes Nachhalten der Methode notwendig ist.

Aus dieser Beobachtung lassen sich keine eigenständigen Maßnahmen ableiten, da eine konsistentere Anwendung der Methode sich aus den Maßnahmen zur Vision ergibt. Durch eine Vision wäre es möglich, aus dieser sichtbar die Company Objectives und Key Results herzuleiten. Daraus könnte man dann wiederum die Abteilungs- und Team Objectives sowie Key Results herleiten. Dadurch wäre der Zusammenhang der Methode und der täglichen Arbeit gegeben. Außerdem wäre es so möglich für eine höhere Präsenz im Unternehmen zu sorgen, da man sich auf ein Zukunftsbild des Konzerns beziehen kann, welches auch für andere Abteilungen und Mitarbeiter zählt.

HK 12	Learnings aus dem Lernprozess
	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Erfahrung und daher wurden Ziele zu ambitioniert gesteckt - Erarbeitung der Objectives und Key Results sollte effizienter gestaltet werden

*Tabelle 14: Hauptkategorie 12
Quelle: Eigene Darstellung*

Die Einführung von „Objectives und Key Results“ ist noch nicht lange her, zurzeit findet der dritte Zyklus der Methode statt. Daher wird ein Lernprozess durchlaufen, aus dem ebenfalls Lehren gezogen wurden. Diese Lehren wurden in der Hautkategorie 12 gebündelt.

Lehren waren zum einen, dass aufgrund der geringen Erfahrungen Ziele zu ambitioniert gesteckt wurden. Außerdem benötigt die Erarbeitung der Objectives und Key Results noch viel Zeit und daher wäre es sinnvoll diesen Prozess effizienter zu gestalten.

Maßnahmen zu definieren, die aus diesen Beobachtungen gezogen werden können, sind nicht möglich. Denn bei diesen Aspekten handelt es sich um Erfahrungen und Lehren, die aus dem Prozess gezogen werden. Hierbei hilft es die Methode anzuwenden, um sicherer und effizienter zu werden, indem der Lernprozess durchlaufen wird.

HK 13	Vorteile/Gründe der Einführung
	<ul style="list-style-type: none"> - Durchdachte Methode, welche Spielraum zum anpassen lässt - helfen dynamisches Umfeld mit Zielen zu verbinden und passen daher in die agile Welt - Möglichkeit kurzfristige Änderungen durchzuführen - Fokussieren, Priorisieren und Reflektieren auf Ziele in der täglichen Arbeit - mehr Greifbarkeit im Konzern

Tabelle 15: Hauptkategorie 13

Quelle: Eigene Darstellung

Beobachtungen, welche sich mit den Vorteilen der Methode und den Gründen für die Einführung befassen, bilden die Hauptkategorie 13. Die Gründe und die Vorteile sind sehr vielfältig. Denn zum einen sind „Objectives und Key Results“ eine durchdachte Methode, die hilft das dynamische Umfeld, in welchem sich die Abteilung befindet, mit Zielen zu verbinden. Dennoch lässt es den Beteiligten genügend Spielraum, um sie an gegebene Umstände und Rahmenbedingungen anzupassen. Außerdem wurde beobachtet, dass es durch die Methode möglich ist, sich in seiner täglichen Arbeit zu fokussieren, priorisieren und zu reflektieren. Durch diese Punkte ist es unter anderem möglich, mehr Greifbarkeit und Verständnis der eigenen Tätigkeiten im gesamten Unternehmen gewährleisten zu können.

Aus diesen Beobachtungen, die in den Interviews gemacht wurden, lassen sich keine Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung der Methode empfehlen. Die Punkte können jedoch als Grundlage dienen, wenn es beispielsweise darum geht die Maßnahmen aus den Hauptkategorien eins, zwei, vier und fünf durchzuführen. Denn in dieser Grundlage werden beispielsweise Gründe genannt, die eine höhere Identifikation ermöglichen. So kann aufgeführt werden, dass die Methode hilft sich in dem dynamischen Umfeld mit Zielen zu beschäftigen oder dass sie helfen sich in der täglichen Arbeit durch das Fokussieren, Priorisieren und Reflektieren von Zielen zu verbessern.

HK 14	Priorisierung
	- Schwierigkeiten bei Entscheidung zwischen Produktzielen und OKRs

Tabelle 16: Hauptkategorie 14

Quelle: Eigene Darstellung

Die letzte Hauptkategorie umfasst Beobachtungen, die sich mit dem Thema Priorisierung beschäftigen. Daraus lässt sich festhalten, dass es für die Teams zu Problemen führt, wenn es keine klare Priorisierung zwischen den Zielen der OKR Methode und den Produktzielen gibt. So ist es für die Teams nicht möglich die Ziele für zwei verschiedene Aspekte zu verfolgen. Dadurch steigt die Frustration in den Teams und die Methode hat ihr Ziel der Fokussierung verfehlt.

Aus dieser Beobachtung lassen sich Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung der Methode ableiten. Diese Empfehlungen sind eng verknüpft mit den in Kapitel 2.3.8 beschriebenen Erkenntnissen zu der Verbindung von OKRs und dem Tagesgeschäft. Denn OKRs werden oftmals für die Verfolgung der strategischen Ziele eingesetzt und sind daher nicht mit dem Tagesgeschäft verbunden. Da jedoch das Tagesgeschäft ebenfalls durch die strategischen Ziele beeinflusst werden sollte, wäre es daher nur sinnvoll die OKRs auch auf das Tagesgeschäft anzuwenden. Bezogen auf Zeppelin ist dies sinnvoll, da die Produktentwicklung strategischen Zielen folgen sollte. Jedoch besteht das Problem, welches schon in der Hauptkategorie zu der Vision beschrieben wurde. Wie in den Interviews ersichtlich wurde, ist für manche Mitarbeiter keine ausreichende Vision ersichtlich. Daher müsste erst eine Vision erarbeitet werden bevor die Maßnahmen zur Priorisierung greifen können. Diese Maßnahmen bestehen aus der konsequenten Kombination und Angleichung des Tagesgeschäfts zu den OKRs, sodass keine parallelen Systeme und Ziele bestehen, sondern diese gebündelt in einer Methode verfolgt werden.

Im vorhergehenden Abschnitt wurden zu den jeweiligen Beobachtungen der Hauptkategorien Maßnahmen abgeleitet. Diese werden in den weiteren Abschnitten wieder aufgegriffen, deshalb werden die Maßnahmen noch einmal in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt.

Nr.	Maßnahme + Beschreibung	HK
1	Definition des Agilen Mindsets Eine Definition, welche Aspekte im agilen Mindset enthalten sind wird definiert.	1
2	Erarbeitung einer Vision auf Konzern- oder Abteilungsebene Eine Vision des Konzerns oder der Abteilung wird erarbeitet, damit diese als Vorlage für den OKR Zyklus verwendet werden kann und Orientierung entsteht.	2
3	Kommunikation der Vision Damit die Objectives und Key Results der Vision folgen können, muss diese kommuniziert werden und transparent für die Teams sein.	2
4	Gründe und Chancen hervorheben Die Gründe und Chancen, die sich durch die Methode für den Einzelnen ergeben, sollten hervorgehoben werden, um die Einführung erfolgreicher zu gestalten und das Verständnis zu erhöhen.	4
5	Auf den Lernprozess hinweisen Um die Erwartungshaltung zu reduzieren und den Mitarbeitern bewusst zu machen, dass sie Lehren und Erfahrungen aus der Methode ziehen sollen, sollte auf den Lerncharakter hingewiesen werden.	4
6	Transparenz durch ein Meeting oder Agenda-Punkt gewährleisten Für eine ausreichend hohe Transparenz sollte hierfür ein Termin für die Teams erarbeitet werden oder der Aspekt sollte als Agendapunkt in ein bestehendes Meeting eingebaut werden.	6
7	Definition der Rolle erstellen Damit ein einheitliches Verständnis der Rolle in der Abteilung gewährleistet werden kann, wird die Verantwortlichkeit genau beschrieben.	8
8	Bestehende Meetings an die Methode anpassen Um einer Überbelegung von Meetings entgegenzuwirken sollten bestehende Meetings an den Zyklus und die Methode angepasst werden. Da es sich hier um agile Meetings in beispielsweise einem Scrum Zyklus handelt können die bestehenden Meetings Aspekte von OKRs beinhalten.	9
9	Aufsetzen eines teaminternes Event, um OKRs abzubilden Jedoch fehlt ein Event, durch das es den Teams möglich ist, sich mit der Methode und den OKRs zu befassen. Diese Möglichkeit sollte den Teams geboten werden.	9
10	Agenda-Punkt bezüglich der Abhängigkeiten in ein Meeting aufnehmen Für die Berücksichtigung der Abhängigkeiten sollten diese in den Meetings mit aufgenommen werden, indem dieser Aspekt als Agendapunkt mit aufgeführt wird.	10
11	OKRs und das Tagesgeschäft angleichen OKRs sollten nicht parallel zu dem Tagesgeschäft laufen, sondern dieses beinhalten und daher müssen diese beiden Aspekte angeglichen werden, indem die Entwicklung der digitalen Produkte in die strategische Zielausrichtung berücksichtigt wird.	14

Tabelle 17: Übersicht der Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Auswertung in Bezug auf Zeppelin

Die in Abschnitt 4.1 beschriebenen Hauptkategorien und die daraus vorgeschlagenen Maßnahmen werden in diesem Kapitel anhand der Faktoren Aufwand und Nutzen bewertet. Dafür wird jede Maßnahme hinsichtlich dieser Faktoren mit einer Punktzahl von eins bis zehn bewertet. Dabei ist die Punktzahl zehn für den Nutzen eine gute Punktzahl, da ausgedrückt wird, dass ein hoher Nutzen erzielt werden kann. Für den Aufwand hingegen ist die Punktzahl zehn schlecht, denn dies bedeutet ein hoher Aufwand für die Beteiligten. Daraus lässt sich eine Matrix erstellen, welche es ermöglicht eine Priorisierung der Maßnahmen durchzuführen. Als Grundlage für die Bewertung wird Tabelle 17 verwendet.

Nr. 1 Definition des Agilen Mindsets

Maßnahme Nummer eins ist die Definition der Aspekte, welche in der Abteilung im Sinne des agilen Mindsets notwendig sind.

Der Aufwand diese Maßnahme durchzuführen, wird mit 4,5 Punkten bewertet, da man sich die Zeit nehmen sollte, eine sinnvolle Definition zu erarbeiten. Es ist jedoch nicht notwendig verschiedene Personen zu befragen und zu involvieren. Daher ist der Aufwand überschaubar.

Der Nutzen wird mit 7,5 Punkten aufgeführt, denn durch eine Definition des agilen Mindsets ist es für die Beteiligten besser möglich sich an die Methode anzupassen. Die Mitarbeiter

wissen, auf welche Aspekte es ankommt und es herrscht ein einheitliches Verständnis in der Abteilung.

Abhängigkeiten dieser Maßnahme bestehen zu den Maßnahmen, auf den Lernprozess hinzuweisen (Nr. 5), als auch zu der Definition der Rolle (Nr. 7).

Nr. 2 Erarbeitung einer Vision auf Konzern- oder Abteilungsebene

Die zweite Maßnahme ist die Erarbeitung einer Vision auf Konzern- oder Abteilungsebene, damit die Objectives und Key Results einer einheitlichen Richtung folgen und ein gemeinsames Zukunftsbild vorhanden ist.

Der Aufwand hat eine Bewertung von 9 Punkten erhalten, da vor allem die Erstellung einer Konzernvision ein hohes Invest ist und viele Aspekte sowie Personen einbezogen werden müssen.

Der Nutzen demgegenüber wurde mit 10 Punkten eingeschätzt. Durch eine Vision ist es möglich die OKR Methode mit all seinen Vorteilen zu nutzen.

Abhängigkeiten bestehen zu verschiedenen anderen Maßnahmen, wie beispielsweise der Kommunikation der Vision (Nr. 3), den Gründen und Chancen der Methode (Nr. 4) und der Transparenz (Nr. 6). Denn die Vision ist der Grundstein der Methode und beeinflusst daher viele Bereiche und Aspekte.

Nr. 3 Kommunikation der Vision

Nachdem die Vision erstellt wurde, geht es darum, diese ausreichend und sinnvoll zu kommunizieren.

Der Aufwand dieser Maßnahme erhält 6 Punkte, da es hilfreich ist sich eine klare Kommunikationsstrategie zu überlegen. Vor allem aufgrund der zahlreichen möglichen Kommunikationsmittel mit jeweils unterschiedlichen Vorteilen und Einsatzbereichen ist eine sorgfältige Arbeit notwendig.

Der Nutzen der Kommunikation wird mit 10 Punkten eingestuft, da die Kommunikation einer Vision essenziell wichtig ist. Eine Vision liefert keinen Mehrwert, wenn sie nicht an die Mitarbeiter herangetragen wird und die Verbindung sowie der Einfluss auf die Methode aufgezeigt wird.

Abhängigkeiten bestehen in vergleichbarer Weise wie bei Maßnahme 2, da es sich hierbei um die Kommunikation, der zuvor erarbeiteten Vision handelt. Diese hat daher ebenso Einfluss auf weitere Maßnahmen, wie die Vision an sich.

Nr. 4 Gründe und Chancen hervorheben

Die Maßnahme der Hervorhebung der Gründe und Chancen folgt daraufhin.

Der Aufwand für die Maßnahme wird mit 3 Punkten bewertet. Zum einen kann man sowohl eigene Erfahrungen und Meinungen als auch theoretische Erkenntnisse als Grundlage verwenden. Zum anderen ist es auch möglich, diese Gründe im Zyklus miteinzubauen, indem vor dem Planning eines Zyklus diese Punkte aufgeführt und in das Team getragen werden.

Demgegenüber stehen 8 Punkte für den Nutzen, denn ein Hervorheben der Gründe und der Chancen für den Einzelnen hat einen hohen Einfluss auf die individuelle Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter für die Methode.

Aus dieser Maßnahme ergeben sich auch Abhängigkeiten zu der Maßnahme der Transparenz (Nr. 6) und der Maßnahme der Abhängigkeiten (Nr.10). Denn durch die Gründe kann den Beteiligten auch in das Bewusstsein gerufen werden, dass sie eine erhöhte Transparenz durch die Methode gewährleisten können und Abhängigkeiten berücksichtigt werden.

Nr. 5 Auf den Lernprozess hinweisen

Diese Maßnahme befasst sich mit dem Hinweis auf den Lernprozess, um einerseits die Erwartungshaltung vertrauenswürdig zu gestalten, als auch die Sensibilität für neue Erkenntnisse und Erfahrungen zu schärfen, damit diese geteilt werden können.

Die Bewertung in Bezug auf den Aufwand beträgt hierbei 3,5 Punkte, da ein Hinweis innerhalb des Zyklus ausreichend sein sollte. Dies würde bedeuten, dass vor dem Planning, wenn kurz auf die Methode und den Ablauf eingegangen wird, eine Erläuterung des Lernprozesses kommuniziert wird.

Der Nutzen aus dieser Maßnahme beläuft sich auf 2 Punkte, da eine Unterstützung des Prozesses und ein besseres Verständnis seitens der Mitarbeiter damit einhergeht. Es wird jedoch kein vollumfängliches Verständnis davon erwartet, sondern eine Verbesserung des bestehenden Verständnisses.

Von dieser Maßnahme sind keine weiteren Maßnahmen abhängig. Es besteht lediglich eine Verbindung zu der Maßnahme in Bezug auf das agile Mindset (Nr. 1), da Lernen und Adaptieren Teil der Agilität ist.

Nr. 6 Transparenz durch ein Meeting oder Agenda-Punkt gewährleisten

Die Transparenz innerhalb der Teams, aber auch über die Teams hinweg kann durch ein extra Meeting oder einen Agenda Punkt innerhalb eines bestehenden Meetings gewährleistet werden.

Eine Bewertung dieser Maßnahme in Bezug auf den Aufwand beläuft sich auf 5 Punkte. Für die Erstellung eines neuen Termins ist ein erhöhter Aufwand notwendig, da dieser Termin in den Zyklus passen muss. Gleichzeitig müssen die Teammitglieder verfügbar sein und es sollte eine sinnvolle und nachvollziehbare Agenda mit einem passenden Zeitmanagement bestehen.

Die Nutzenbewertung bemisst sich auf 4,5 Punkte. Der Aspekt „fehlende Transparenz“ wurde in den Interviews vermehrt genannt. Durch eine Beseitigung dieses Aspektes können die Teams die Methode effizienter zu gestalten und die Methode vollumfänglich nutzen.

Diese Maßnahme besitzt eine Verbindung und daher in gewisser Weise eine Abhängigkeit zu der Maßnahme, dass bestehende Meetings angepasst werden (Nr.8), um den Zyklus und die Methode abzubilden. Hierbei ist auch auf die Transparenz zu achten.

Nr. 7 Definition der Rolle erstellen

Durch eine Definition der Rolle des Verantwortlichen ist es möglich, Unklarheiten in der Rolle sowie der Funktionen und der Zuständigkeiten zu beseitigen. Hierfür ist es notwendig sowohl die Sicht der Verantwortlichen als auch die Sicht der Betroffenen zu beachten.

Der Aufwand der Maßnahme wird mit 5 Punkten angegeben. Damit die Sicht der Betroffenen und der Verantwortlichen anerkannt werden kann, müssen beide Seiten betrachtet werden. Aus diesen zwei Blickwinkeln gilt es dann eine Definition zu erstellen, mit der sich beide Seiten identifizieren können. Daher besteht ein erhöhter Abstimmungsaufwand.

Der Nutzen wird dagegen mit 6 Punkten aufgeführt. Eine Definition hilft vor allem den Verantwortlichen zu erkennen, in welchen Punkten sie die betroffenen Mitarbeiter unterstützen können, damit diese optimal mit der Methode arbeiten können. Dafür werden vor allem die Sichtweisen der Mitarbeiter eine Hilfestellung bieten.

Damit die Rolle sinnvoll und passend abgebildet werden kann, besteht eine Verbindung zu dem agilen Mindset (Nr. 1), da dieses einen hohen Einfluss auf die Rolle hat und ebenso in den Wünschen und Funktionen beachtet werden muss.

Nr. 8 Bestehende Meetings an die Methode anpassen

Indem bestehende Meetings an den OKR Zyklus und die Methode angepasst werden, ist es möglich, keine weiteren Meetings aufzusetzen und so dem Mitarbeiter Entlastung bieten zu können.

Der Aufwand dieser Maßnahme wird mit 3 Punkten aufgeführt. Diese Angabe konnte getroffen werden, da die derzeit laufenden Meetings nach agilen Prinzipien und Methoden wie beispielsweise Scrum aufgebaut sind. Daher besteht hier eine Nähe und Vergleichbarkeit der Meetings, wodurch die bestehenden Events nur mit den fehlenden Inhalten und Aspekten erweitert werden müssen.

Der Nutzen wird mit 7 Punkten aufgeführt. Denn durch das Anpassen können fehlende Aspekte berücksichtigt werden, die den Mitarbeitern helfen die Methode effizienter und vollumfänglicher abzubilden.

Eine Abhängigkeit dieser Maßnahme besteht, wie zuvor schon beschrieben, zu der Gewährleistung der Transparenz (Nr. 6), da Meetings angepasst werden können. Hierbei ist jedoch nicht zu sagen, welche Maßnahme für die andere Maßnahme erforderlich ist. Es besteht jedoch eine beidseitige Abhängigkeit, da sich diese Maßnahmen ergänzen.

Nr. 9 Aufsetzen eines teaminternen Events, um OKRs abzubilden

Diese Maßnahme bietet den Teams ein internes Event, indem sie über die Methode sowie ihre Objectives und Key Results sprechen können.

Dem Aufwand wurde eine Punktzahl von 4 Punkten zugeordnet. Diese Punktzahl ergibt sich, weil ein passendes Meeting abgehalten werden und eine Agenda mit dem Team erarbeitet werden muss, sodass die gewünschten Aspekte zu der Methode abgedeckt sind.

Der Nutzen des Events wird mit 5 Punkten eingestuft. Durch ein solches Meeting wird den Teams die Möglichkeit geboten, sich intensiver mit der Methode zu beschäftigen und sie erhalten einen Rahmen, um detailliert die Team Objectives und Key Results besprechen zu können.

Diese Maßnahme steht in Zusammenhang mit der Maßnahme, dass bestehende Meetings angepasst werden (Nr. 8). Denn durch ein Anpassen der Meetings kann es dazu kommen, dass die Teams kein explizites Meeting benötigen, sondern die Umstellung eines bestehenden Termins ausreichend ist. Diese Maßnahme sollte daher nach der Anpassung bestehender Meetings stattfinden und den Teams überlassen werden.

Nr. 10 Agenda-Punkt bezüglich der Abhängigkeiten in ein Meeting aufnehmen

Die nächste Maßnahme bezieht sich auf die Abhängigkeiten, die sowohl zwischen den Teams als auch zu Personen innerhalb des Konzerns bestehen. Um diese besser im Blick zu haben, sollte dieser Aspekt in die Agenda mitaufgenommen werden, sodass es in den Teams präsent bleibt.

Der Aufwand, der mit dieser Methode einhergeht, wird mit 3 Punkten bewertet, da die Agenda eines Regeltermins, beispielsweise das Bi-Weekly oder eines Teammeetings angepasst werden kann. Der Terminverantwortliche kann diesen Punkt in den Terminen ansprechen. So wird gewährleistet, dass die Abhängigkeiten in den Teams aufgeführt werden.

Der Nutzen wird mit ebenfalls mit 3 Punkten angegeben. Dies ergibt sich aus dem besseren und strukturierteren Umgang mit Abhängigkeiten, die so durchgehend und in regelmäßigen Abständen betrachtet werden.

Eine Abhängigkeit zu anderen Maßnahmen ist nicht gegeben. Es ist lediglich möglich diesen Punkt als Chance aufzuführen, indem verstärkt auf die Abhängigkeiten geachtet wird und diese somit regelmäßig betrachtet werden.

Nr. 11 OKRs und das Tagesgeschäft angleichen

Die letzte Maßnahme befasst sich damit, dass die OKRs und das Tagesgeschäft angeglichen werden sollten. Sonst bestehen zwei konkurrierende Methoden und die Mitarbeiter wissen nicht, auf welche Ziele sie sich fokussieren sollten. Dies führt daher zu Demotivation und einer sinkenden Akzeptanz.

Die Punktzahl des Aufwandes beträgt 7 Punkte, denn dies ist ein langwieriger und komplexer Prozess, der auch aus einer Einführungs- und Lernphase besteht. So benötigt es auch Erfahrung die Objectives und Key Results zu erarbeiten, die das Tagesgeschäft miteinbeziehen. Dies ist eine Entwicklung, die angesprochen und beachtet werden sollte, damit sie vollzogen werden kann.

Der Nutzen dieser Maßnahme wird mit 5 Punkten aufgeführt. Durch ein Angleichen der OKRs und des Tagesgeschäftes lassen sich Differenzen vermeiden und den Teams ist eine klare Priorisierung gegeben. Dadurch werden sie nicht demotiviert und die Akzeptanz erhöht sich.

Damit eine Angleichung von OKRs und dem Tagesgeschäft möglich ist, ist eine Vision notwendig (Nr. 2). Durch diese Vision lassen sich die Objectives und Key Results übersichtlich und strukturiert ableiten. Außerdem sollte das Tagesgeschäft ebenfalls auf die Vision abzielen. Durch diesen Zusammenhang ist es möglich eine Angleichung vorzunehmen und die Verbindung aufzuzeigen.

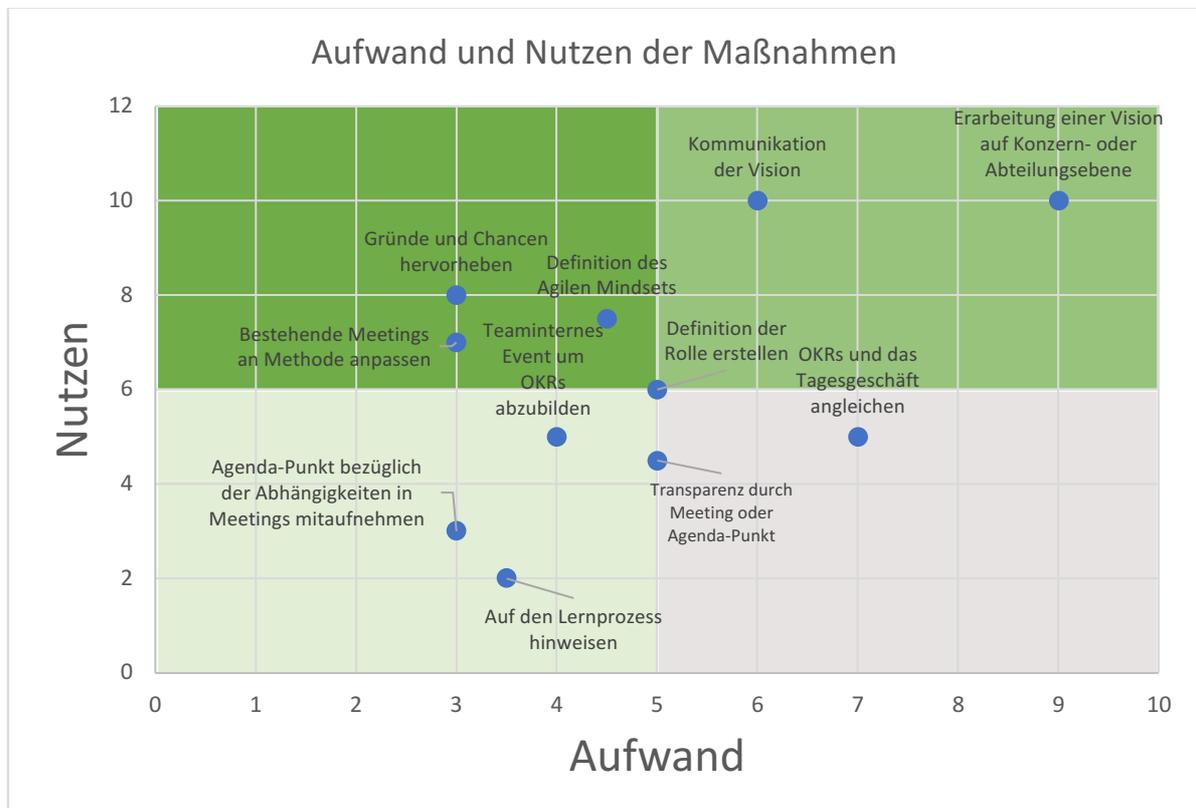


Abbildung 10: Übersichtsmatrix der Maßnahmen
Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Darstellung der Maßnahmen in der Matrix, wie in Abbildung 10 zu sehen, ist es möglich zu erkennen, in welcher Verbindung der Nutzen zu dem Aufwand einer Maßnahme steht. Um Maßnahmen sinnvoll zu priorisieren, welche einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiterakzeptanz haben, ist es sinnvoll, vor allem auf eine hohe Punktzahl der Nutzenskala zu achten.

In einem zweiten Schritt wird der Aufwand der jeweiligen Maßnahmen beachtet. Damit kann gewährleistet werden, dass Maßnahmen bevorzugt werden, deren Aufwand nicht zu hoch ist.

Da es bei den Maßnahmen jedoch auch zu Abhängigkeiten kommen kann und manche Abhängigkeiten als Voraussetzung für andere gelten, reicht eine reine Priorisierung nach Aufwand und Nutzen nicht aus. Dieser Aspekt muss daher auch betrachtet werden. Die Maßnahmen werden also nach dem Nutzen und nach dem Aufwand priorisiert. Anschließend wird betrachtet, welche Abhängigkeiten bestehen. So können Maßnahmen, welche als Voraussetzung für andere Maßnahmen gelten, hoch priorisiert werden.

Aus diesem Vorgehen ergibt sich die in Tabelle 18 dargestellte priorisierte Maßnahmenliste.

Rang	Nr.	Maßnahme
1	2	Erarbeitung einer Vision auf Konzern oder Abteilungsebene
2	3	Kommunikation der Vision
3	4	Gründe und Chancen hervorheben
4	1	Definition des Agilen Mindsets
5	8	Bestehende Meetings an Methode anpassen
6	7	Definition der Rolle erstellen
7	9	Teaminternes Event um OKRs abzubilden
8	6	Transparenz durch Meeting oder Agenda-Punkt gewährleisten
9	10	Agenda-Punkt bezüglich der Abhängigkeiten in Meetings mitaufnehmen
10	5	Auf den Lernprozess hinweisen
11	11	OKRs an das Tagesgeschäft angleichen

Tabelle 18: Priorisierung der Maßnahmen
Quelle: Eigene Darstellung

Aus Tabelle 18 ist zu erkennen, dass durch das Berücksichtigen von Aufwand und Nutzen der einzelnen Maßnahmen, eine klare und strukturierte Priorisierung der Maßnahmen möglich ist. Diese Priorisierung wird im Folgenden näher erläutert.

Rang 1: Erarbeitung einer Vision auf Konzern- oder Abteilungsebene

Die am höchsten priorisierte Maßnahme ist das Erarbeiten einer Vision auf Konzern- oder Abteilungsebene (Rang 1 in Tabelle 18). Obwohl sie einen Nutzen von neun Punkten hat, steht dem gegenüber auch ein Aufwand, der ebenfalls mit neun Punkten bewertet wurde. Diese Maßnahme besitzt jedoch viele Abhängigkeiten zu anderen Maßnahmen und gilt zum Teil für diese als Grundbedingung. Sie sollte deshalb am Anfang angegangen und gelöst werden. Nur so sind manche der weiteren Maßnahmen möglich.

Rang 2: Kommunikation der Vision

Die zweitplatzierte Maßnahme in diesem Ranking ist die Kommunikation der Vision. Hierbei verhält es sich ähnlich wie bei der ersten Maßnahme. Aufgrund der vielen Abhängigkeiten gilt es, diesen Punkt frühzeitig umzusetzen, um nachfolgende Maßnahmen erfolgreich und zielorientiert gestalten zu können.

Rang 3: Gründe und Chancen hervorheben

Die darauffolgende Maßnahme ist die Hervorhebung der Gründe und Chancen für den einzelnen Mitarbeiter. Für diese Maßnahme ist der Aufwand etwas geringer und der Nutzen ist hoch, da hierdurch ein besseres Verständnis und höhere Verbindung der Mitarbeiter zu der Methode erreicht werden. Die Gründe und Chancen müssen für diese Maßnahme herausgearbeitet und zu Beginn eines Zyklus vorgestellt werden. So wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter diese Punkte verinnerlichen.

Rang 4: Definition des Agilen Mindsets

Die Definition des agilen Mindsets wird als nächste Maßnahme aufgeführt. Diese Maßnahme nimmt Einfluss auf zwei weitere Maßnahmen. So ist die Maßnahme „Auf den Lernprozess hinweisen“ eng verbunden, da das Lernen und Reflektieren Teil des agilen Mindset ist. Außerdem kann die Maßnahme „Definition der Rolle“ erst durchgeführt werden, wenn davor die Aspekte des agilen Mindset bestimmt wurden, da diese einen Einfluss auf die Rolle haben.

Rang 5: Bestehende Meetings an Methode anpassen

Die nächste Maßnahme umfasst das Anpassen bestehender Meetings an die Methode. Der Aufwand dieser Maßnahme ist, verglichen mit dem Nutzen, gering, da dank der bestehenden Meetings im agilen Kontext die Aspekte der Methode miteinbezogen werden. Dennoch hilft es den Mitarbeitern den Zyklus zu verstehen, indem er besser abgebildet wird und daher mehr Anhaltspunkte bestehen. Außerdem besteht eine Abhängigkeit zu der nächsten Maßnahme, in der ein Meeting für die teaminterne Nutzung der Methode geschaffen wird. Sollte durch das Anpassen bestehender Meetings die Methode ausreichend abgebildet werden, müssen keine neuen Meetings gestaltet werden.

Rang 6: Definition der Rolle erstellen

Die Maßnahme, welche darauf folgt, ist, wie in der Tabelle 18 dargestellt, die Definition der Rolle. Durch den überschaubaren Aufwand und dem damit erzielten relativ hohen Nutzen, wird diese Maßnahme an sechster Stelle priorisiert. Die Nutzenpunktzahl ergibt sich aus einer klareren Abstimmung sowie Berücksichtigung der Mitarbeiter und der Verantwortlichen, wodurch der Zyklus besser abgebildet werden kann. Hierbei besteht eine Abhängigkeit zu dem agilen Mindset, da es in die Definition miteinfließt.

Rang 7: Teaminternes Event, um OKRs abzubilden

Darauf folgt die Maßnahme ein neues Meeting für die Teams zu schaffen, wodurch sie den Zyklus besser abbilden können. Der Nutzen besteht ebenso wie davor, aus der besseren Abbildung der Methode, wodurch ein höheres Verständnis und somit eine höhere Akzeptanz erreicht wird. Jedoch ist der Aufwand höher, da das Erstellen eines Termins unter Berücksichtigung der Teammitglieder und deren verfügbarer Zeiten sowie das Erarbeiten der Inhalte aufwändiger ist, als das Anpassen bestehender Termine.

Rang 8: Transparenz durch Meeting oder Agenda-Punkt gewährleisten

Die nächste Maßnahme ist die Gewährleistung der Transparenz durch ein Meeting oder einen Agenda Punkt. Diese Maßnahme hat einen ähnlich hohen Nutzen, wie das Anpassen bestehender Meetings oder das Erstellen neuer Meetings. Jedoch ist der Aufwand höher, da eine Koordination und Synchronisierung über die Teams hinweg komplexer und schwieriger

ist als im Team. Hinzu kommt noch, dass es ebenfalls sein könnte, dass durch ein Anpassen bestehender Meetings der Aspekt der Transparenz ausreichend beachtet wird.

Rang 9: Agenda-Punkt bezüglich der Abhängigkeiten in Meetings aufnehmen

Die folgende Maßnahme befasst sich mit einem Agenda-Punkt, der in ein bestehendes Meeting integriert wird. Durch diesen Punkt ist es möglich, Abhängigkeiten, die zwischen den Teams und dem Konzern bestehen, regelmäßig anzusprechen und zu reflektieren. Diese Maßnahme erhält diese Priorisierung, da das Hinzufügen eines Agenda-Punktes kein hoher Aufwand und der Nutzen durch ein besseres Abbilden der Methode sinnvoll für die Akzeptanz und das Verständnis ist.

Rang 10: Auf den Lernprozess hinweisen

Die darauffolgende Maßnahme ist das Hinweisen auf den Lernprozess. Für diese Methode ist der Nutzen gering im Vergleich zu den anderen Maßnahmen, da dieser Aspekt nur einen geringen Einfluss auf die Akzeptanz hat. Es werden eher das Verständnis und die Mitarbeit der Beteiligten erhöht. Demgegenüber steht ein Aufwand, der gering ist, da keine weitreichenden Auswirkungen bedacht werden müssen. Es sollte nur zu Beginn des Zyklus auf diesen Aspekt hingewiesen werden.

Rang 11: OKRs an das Tagesgeschäft angleichen

Die letzte Maßnahme ist das Angleichen der OKRs und der täglichen Arbeit. Hier ist der Aufwand hoch, da es ein langwieriger und komplexer Prozess ist diese beiden Aspekte anzugleichen. Durch das Angleichen von OKRs und dem Tagesgeschäft wird auch erkennbar, dass eine Vision diese Angleichung unterstützen würde. Da dies ein Prozess ist, der sich entwickelt und durch die Arbeit und die Erfahrung mit der Methode unterstützt wird, wurde diese Maßnahme als niedrigstes priorisiert. Das heißt diese Maßnahme sollte aktiv beobachtet werden.

5 Fazit und Ausblick

Das Interesse dieser Arbeit liegt in der Erarbeitung und Identifikation von Vorschlägen zu Maßnahmen, die dazu beitragen eine höhere Akzeptanz der Methode Objectives and Key Results zu erhalten. Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden elf Maßnahmen erarbeitet, welche auf qualifizierten Interviews basieren und von theoretischen Ansätze aus der Literatur gestützt werden. So wird im Zuge der Bachelorarbeit sichergestellt, dass die Ansichten, Ideen und Meinungen der Betroffenen anerkannt werden. Gleichzeitig wird auch gewährleistet, dass die Maßnahmen wissenschaftlichen und theoretischen Grundsätzen genügen und daher eine Durchführung realistisch und zielorientiert ablaufen kann. Hierbei wird insbesondere hervorgehoben, dass die Maßnahmen als Vorschläge den Verantwortlichen bei Zeppelin dargelegt werden. So kann sichergestellt werden, dass die Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen in der Verantwortung der Methode bei Zeppelin liegt und keine Maßnahmen umgesetzt oder vorgeschrieben werden, die nicht in den Kontext des Unternehmens passen.

Die identifizierten Maßnahmen und die allgemeine positive Einstellung sowie die generelle Haltung der interviewten Personen lässt die Schlussfolgerung zu, dass diese Methode eine Antwort auf die volatilen und schnelllebigen Märkte sein kann, in denen sich das Unternehmen Zeppelin bewegt. Denn „Objectives and Key Results“ geben den Unternehmen den Raum für Änderungen sowie kontinuierliche und iterative Entwicklung. Auch auf die derzeitige Pilotphase kann die Schlussfolgerung zugelassen werden, dass eine Fortführung dieser sinnvoll ist.

Aus der Untersuchung der Interviews sowie den theoretischen Erkenntnissen und den daraus resultierenden Maßnahmen kann ein positives Fazit gezogen werden. Dieses Fazit bezieht sich jedoch ausschließlich auf die Abteilung „Product Capabilities“, in der die Methode testweise eingeführt wird. Durch die zusagende Einstellung der beteiligten Personen, die in allen Interviews ersichtlich war, ist eine Anwendung der Methode realistisch und sinnvoll. Dank der vorhandenen dynamischen Ansätze, die sich sowohl in der Denk- und Arbeitsweise sowie in den Meetings und Planverläufen zeigen, sind die Rahmenbedingungen in der Abteilung für die Methode „Objectives and Key Results“ geschaffen. Daneben ist die mögliche Ausrichtung der verschiedenen Produkte an einer übergeordneten zusammenhängenden Orientierung ein sinnvoller Grund diese Methode einzuführen. Durch dieses Motiv besteht die Möglichkeit den Mitarbeitern den Sinn für eine Einführung der Methode zu nennen.

Wie zuvor jedoch schon kurz angemerkt wurde bei der Datenerhebung lediglich die Abteilung „Product Capabilities“ berücksichtigt und in diesem Punkt besteht die Grenze dieser Arbeit. Die aufgeführte Abteilung besitzt bestimmte Voraussetzungen und Einstellungen, die sich nicht auf andere Abteilungen übertragen lassen. Dazu wurde sich in der Bestimmung der Stichprobe auf Kriterien festgelegt, die ausschließlich auf die Abteilung „Product Capabilities“ zutreffen. Dadurch konnte ein genaues Bild dieser Abteilung erfasst

werden, jedoch ohne Berücksichtigung von weiteren Abteilungen. Aus diesem Grund beziehen sich die empfohlenen Maßnahmen auf eine Verbesserung der Akzeptanz in der angegebenen Abteilung und nicht auf die Erweiterung der Methode in dem Unternehmen Zeppelin.

Trotz der positiven Einstellung der interviewten Mitarbeiter, konnten einige Aspekte identifiziert werden, die die Akzeptanz der beteiligten Personen auf die Methode negativ beeinflussen. Dieser Zustand ist allerdings normal, da die Einführung der Methode eine große Umstellung für alle Involvierten bedeutet und sowohl die Anwender als auch die Verantwortlichen sich aktuell im Lernprozess befinden, um mit der Methode umzugehen und diese sinnvoll und gewinnbringend anzuwenden. Aufgrund dieser Aspekte ist darauf zu achten, dass der Methode und insbesondere der Einführung genügend Zeit gegeben wird, damit sie angenommen wird und in den Alltag implementiert werden kann. Außerdem wurde durch die Arbeit ersichtlich, dass es sich hierbei nicht nur um die reine Einführung einer Methode handelt, sondern weitere Aspekte betrachtet werden sollten. Diese Aspekte beziehen sich unter anderem auf die Mitarbeitermotivation, die Umsetzung eines Veränderungsprozesses und die Kommunikation in einem Veränderungsprozess. Daraus wird ersichtlich, dass die Einführung mit vielen Begleitumständen erfolgt und diese für eine erfolgreiche Einführung beachtet werden müssen.

Aus den Interviews wurde auch ersichtlich, dass Mitarbeiter sich nicht immer verstanden fühlen und selbst eine Methode wie „Objectives and Key Results“, welche aktiv auf den Einfluss und die Mitsprache der Beteiligten ausgelegt ist, nicht immer die Wünsche und die Ansichten dieser abbildet. Daher ist es notwendig, dass aktiv auf die Personen eingegangen wird, um sie nicht nur in die Arbeit mit der Methode zu involvieren, sondern auch in die Administration. Dies ist mit OKRs zu erfüllen, da es den Anwendern Gestaltungsfreiraum zulässt. So kann sichergestellt werden, dass die Umgebung in dem Unternehmen eingeschlossen wird. Dennoch kann eine konsistente Einführung der Methode nach den erforderlichen Kriterien und Aspekten erfolgen. Als letztes können so auch die Meinung und die Erfahrung der Betroffenen berücksichtigt werden.

Aus diesem Grund bietet diese Arbeit eine Grundlage, auf der die Verantwortlichen der Methode ansetzen können, um die Akzeptanz innerhalb der Abteilung zu erhöhen. Dazu dienen die ausgearbeiteten vorgeschlagenen Maßnahmen, die angepasst an die derzeitige Situation in der Abteilung durchgeführt werden können.

Ausblickend wird nun noch betrachtet, ob aufgrund des positiven Fazits in der Abteilung „Product Capabilities“ eine Ausweitung der Methode auf den Konzern möglich ist. Hierbei sind jedoch auch die Grenzen der Arbeit zu berücksichtigen, welche Vorangehend in diesem Kapitel aufgeführt wurden.

Bevor dafür die Rahmenbedingungen betrachtet werden und eine Erläuterung getroffen wird, kann gesagt werden, dass eine Erweiterung der Methode auf andere Bereiche des Konzerns nur möglich ist, wenn verschiedene Abteilungen im Konzern die Methode OKRs testen. Dazu ist es sinnvoll in verschiedenen Abteilungen über die verschiedenen

Geschäftseinheiten des Konzerns eine Pilotphase durchzuführen. Dies wurde auch in einem Interview als erforderliches Kriterium für eine nachhaltige Implementierung im Konzern genannt (vgl. Interview Scrum Master 2 Absatz 15). Das hätte den Vorteil, dass hierfür nicht nur eine Abteilung als Referenz herangezogen werden kann, sondern auch andere Abteilungen und Ausgangsbedingungen aufgeführt werden. So wäre es beispielsweise möglich, dass die offene und agile Grundeinstellung der hier aufgeführten Abteilung „Product Capabilities“ einen erheblichen Beitrag zu einer erfolgreichen Implementierung hat. Diese Einstellung wird jedoch vermutlich in anderen Abteilungen und Geschäftseinheiten nicht in diesem Maße vorhanden sein. Daher sollte dieser Aspekt durch eine verteilte Pilotphase überprüft werden.

Bei näherem Betrachten der Rahmenbedingungen des Zeppelin Konzerns ist ersichtlich, dass aufgrund der verschiedenen Geschäftseinheiten eine einheitliche Orientierung und Ausrichtung als sinnvoll erachtet wird. Durch die derzeitige individuelle Betrachtung der Geschäftseinheiten entsteht kein einheitliches Bild des Konzerns. Hierbei wird der Synergieeffekt nicht berücksichtigt, wodurch der Zeppelin Konzern seine Vorteile und Reichweite nicht nutzen kann. Durch den Einsatz von OKRs und der damit verbundenen einheitlichen übergeordneten Ausrichtung sowie der Transparenz können solche Aspekte verbessert werden und der Zeppelin Konzern kann die sich daraus ergebenden Vorteile nutzen.

Aus einer anderen Perspektive ist zu beachten, dass die Einführung der Methode eine große sowie tiefgreifende Umstellung bedeutet. In manchen Bereichen des Konzerns wie beispielsweise dem Servicegeschäft kann es daher zu einer radikalen Umstellung der Zielerreichungsmethode kommen. Deshalb wäre es zu prüfen, ob diese Umstellung zielführend und für das Aufgabengebiet anwendbar ist. Das kann nicht aus den Ergebnissen der Arbeit abgeleitet werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass diese radikale Änderung Widerstände und Ängste hervorrufen könnte, wodurch dieser Veränderungsprozess scheitern könnte. Um diese Situation kontrollieren zu können bestehen daher hohe Anforderungen an das Change Management.

Aus diesen Gründen kann zu einer konzernweiten Einführung der Methode „Objectives and Key Results“ auf Grundlage der Arbeit keine eindeutige Aussage getroffen werden.

In diesem Aspekt liegt die Grenze der vorliegenden Bachelorarbeit. In der Arbeit wurden primär Sichtweisen der Abteilung „Product Capabilities“ aufgeführt und analysiert. Durch die spezifische Personenanzahl in den Interviews sowie den Vorkriterien, indem auf einen Zusammenhang der OKR Methode und der Personen bedacht wurde, besteht keine Repräsentierbarkeit für den Zeppelin Konzern.

Daher bleibt die Option, vor der Einführung der Methode zu überprüfen, welche Abteilungen für die Umsetzung und Arbeit mit der Methode geeignet wären. Denn durch die Arbeit mit der Methode treten einige Vorteile in der alltäglichen Arbeit auf, die Zeppelin nutzen könnte, um sich für die Zukunft wettbewerbsfähig aufzustellen. Zu den Vorteilen zählen neben der Transparenz und den übergeordneten Zielen die Einbindung der Mitarbeiter, indem auf ihre Expertise und ihre Erfahrung in der täglichen Arbeit Wert gelegt

wird. Begrenzt wird diese Option durch das inkonsistente Anwenden der Methode in dem Konzern. Dadurch besteht eine größere Hemmung die Einführung nicht durchzuführen, um das Konfliktpotenzial zu reduzieren.

Die Umsetzung einer Einführung der Methode im Zeppelin Konzern ist aus meiner Sicht eine sinnvolle Option. Aufgrund der Rahmenbedingungen würde diese Einführung jedoch nicht in allen Abteilungen stattfinden, sondern in den möglichen Abteilungen. Dadurch wird der Mitarbeiter mehr in den Zielsetzungsprozess miteinbezogen, da er aktiv bei der Erarbeitung der Objectives und Key Results teilnehmen kann. So kann einerseits auf seine Expertise in der täglichen Arbeit geachtet werden und zum anderen wird, wie in verschiedensten Theorien beschrieben, seine Motivation, Akzeptanz und Leistung erhöht. Der größte Vorteil besteht jedoch in der Kombination der offen kommunizierten und einheitlichen Ausrichtung im Sinne des Konzerns sowie der Transparenz.

Als Möglichkeit dieser Option würde sich beispielsweise eine einheitliche Anwendung der Methode in der Einheit z/Digit der Holding anbieten. Diese Abteilung umfasst zum einen eine hohe Anzahl an Mitarbeitern, wodurch die Methode in die nächste Stufe der Pilotphase übergehen kann. Gleichzeitig können so die Reichweite und Aufmerksamkeit innerhalb des Unternehmens erhöht werden. Die Rahmenbedingungen innerhalb der Einheit z/Digit sind ähnlich wie in der Abteilung „Product Capabilities“ und daher besteht die Möglichkeit, den nächsten Schritt durchzuführen.

Aus den oben aufgeführten Gründen wären aus meiner Sicht die nächsten Schritte die Ausweitung der Methode auf die Einheit z/Digit, um die nächste Stufe der Pilotphase zu erreichen. In dieser Phase werden neue Erkenntnisse gesammelt, aus der eine fundierte Aussage über eine konzernweite Implementierung getroffen werden kann.

Literaturverzeichnis

- 25 Erfolgsfaktoren für OKR.* **Wenning-Weber, Cathleen.** 2020. Freiburg : Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020, Bd. 01. 783648000069.
- Alberti, Marco und Riedl, Korbinian.** 2019. *AGILE FÜHRUNG MIT OKR Lerne, wie du mit der Methode von Google, Intel und LinkedIn deine Unternehmensziele erreichst.* Hannover : yeebase media GmbH, 2019.
- Altendorfer, Otto und Hilmer, Ludwig.** 2006. *Medienmanagement Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre – Marketing.* Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. 13 978-3-531-13992-0.
- . 2006. *Unternehmensführung und Organisation.* Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. 978-3-531-13992-0.
- Becker, Florian.** 2019. *Mitarbeiter wirksam motivieren Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie.* Heidelberg : Springer, 2019. 978-3-662-57837-7.
- Blickle, Gerhard, Nerdinger, Friedemann W. und Schaper, Niclas.** 2014. *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.* Heidelberg : Springer, 2014. ISBN 978-3-642-41129-8.
- Bortz, Jürgen und Döring, Nicola.** 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Heidelberg : Springer, 2016. 978-3-642-41088-8.
- Brunner, Dorothea und Ursin, Bernard.** *Ausgestaltung von Management by Objectives innerhalb von Leistungslohnsystemen - Unterschiede in der Motivation zwischen Mitarbeitenden und Managern.*
- Deutinger, Gerhild.** 2013. *Kommunikation im Change Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen.* Heidelberg : Springer Gabler, 2013. 978-3-642-37204-9.
- Dickens, Viesti.** 2017. Expert360. *Expert360.* [Online] 6. Februar 2017. [Zitat vom: 29. Juni 2020.] <https://expert360.com/resources/articles/organisational-change-management>.
- die.agilen GmbH.** 2018. *die.agilen Blog. die.agilen Blog.* [Online] die.agilen GmbH, 26. September 2018. [Zitat vom: 25. März 2020.] <https://www.die-agilen.de/blog/okr-master-co-die-vielen-namen-der-rolle-im-okr-prozess>.
- Edelmann, Walter.** 2003. *Intrinsische und extrinsische Motivation. Grundschule: Ideen, Erfahrungen, Konzepte.* 2003, Bd. 4, 35.
- Engelhardt, Philipp und Möller, Klaus.** 2017. *OKRs – Objectives and Key Results Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. CONTROLLING – ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG.* 29, 2017, 02, S. 30-37.
- Gropengießer, Harald und Niebert, Kai.** 2014. *Leitfadengestützte Interviews.* [Buchverf.] Horst Schecker, Ilka Parchmann und Dirk Krüger. *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung.* Heideleberg : Springer, 2014.
- Guttman, David.** 2018. *lernkarten.de. lernkarten.de.* [Online] 28. September 2018. [Zitat vom: 14. April 2020.] <https://www.lernkarten.de/fuehrungstechniken-die-wichtigsten-management-by-konzepte-im-ueberblick/>.
- Heckhausen, Jutta und Heckhausen, Heinz.** 2006. *Motivation und Handeln.* Heidelberg : Springer, 2006. 10: 3-540-25461-7.

- Helfferich, Cornelia. 2019.** Leitfaden- und Experteninterviews. [Buchverf.] Nina Baur und Jörg Blasius. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Heidelberg : Springer, 2019.
- Iwan, Franziska. 2019.** Workpath. [Online] 22. Juli 2019. [Zitat vom: 12. März 2020.] <https://www.workpath.com/magazine/die-acht-haufigsten-fallstricke-bei-der-implementation-von-objectives-und-key-results/>.
- Kanning , Uwe Peter und Staufenbiel, Thomas. 2012.** *Organisationspsychologie*. Göttingen : Hogrefe Verlag, 2012. 978-3-8017-2145-9.
- Kell, Thomas. 2005.** *Die Kunst der Führung Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern*. Wiesbaden : Gabler, 2005. 978-3-322-90314-3.
- Klau, Rick. 2012.** Google Ventures Library. *Google Ventures Library*. [Online] Google Ventures, 23. Oktober 2012. [Zitat vom: 08. Juni 2020.] <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7>.
- . **2013.** *Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs*. [Youtube] s.l. : GOOGLE VENTURES, 2013.
- Kotter, John. 1991.** *Leadership: A Force For Change*. Düsseldorf : ECON Verlag, 1991. 3-430-15648-3.
- Kotter, John P. und Cohen, Dan. 2002.** *The Heart of Change*. Boston : HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2002. 1-57851-254-9.
- Lauer, Thomas. 2019.** *Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Heidelberg : Springer Gabler, 2019. 978-3-662-59101-7.
- Laufer, Hartmut. 2013.** *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation Praxisbewährte Theorien, Techniken und Instrumente der Mitarbeitermotivierung*. unbekannt : Gabal, 2013. 978-3-86936-482-7.
- Lobacher, Patrick und Jacob, Christian. 2019.** *Der OKR-Guide "Objectives & Key Results" Der offizielle Leitfaden für agile Mitarbeiterführung mit OKR*. München : die.agilen GmbH, 2019.
- Malik, Redmund. 2017.** *Gefährliche Managementwörter*. Frankfurt : Campus Verlag, 2017. 978-3-593-50540-4.
- Mayring, Philipp. 2015.** *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Weinheim : Beltz Verlagsgruppe, 2015. 9783407293930.
- Murakamy. 2016.** <http://murakamy.com>. <http://murakamy.com>. [Online] Murakamy, 16. September 2016. [Zitat vom: 25. März 2020.] <http://murakamy.com/blog/2016/9/16/welche-meetings-gibt-es-bei-okrs>.
- Noé, Manfred. 2014.** *Change-Prozesse effizient durchführen Mit Projektmanagement den Unternehmenswandel gestalten*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2014. 978-3-658-04989-8.
- Nohl, Arnd-Michael. 2008.** *Interview und dokumentarische Methode Anleitungen für die Forschungspraxis 2., überarbeitete Auflage*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. 978-3-531-15897-6.
- Osterchrist , Renate, Clasvogt, Claus und Hüter, Michael . 2019.** *Wirksame Change-Impulse*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2019. 978-3-7910-4668-6.

- Peuntner, Thomas. 1999.** Management by Objectives (MbO) - Grundlagen. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*. Monat, 1999, 10.
- Schaffner, Ellen, Köller, Olaf und Schiefele, Ulrich . 2018.** Intrinsische und extrinsische Motivation. [Buchverf.] Detlef H. Rost. *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. Weinheim : Beltz, 2018.
- Schwab, Adolf J. 2014.** *Managementwissen für Ingenieure: Wie funktionieren Unternehmen?* Heidelberg : Springer, 2014. 978-3-642-41982-9.
- Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg. 2005.** *Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2005. 3-409-63312-X.
- Stock-Homburg, Ruth und Groß, Matthias. 2019.** *Personalmanagement Theorien – Konzepte – Instrumente*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2019. 978-3-658-26080-4.
- Stolzenberg, Kerstin und Heberle, Krischan. 2013.** *Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. Heidelberg : Springer Verlag, 2013. 13 978-3-642-30105-6.
- Stroebe, Rainer W. 2007.** *Führungsstile - Management by Objectives und weitere Führungsmethoden*. Frankfurt : Verlag Recht und Wirtschaft, 2007. 978-3-8005-7334-9.
- Thommen, Jean-Paul, et al. 2006.** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden : Springer GAbler, 2006. 978-3-658-07768.
- Universität Leipzig. k.A..** Universität Leipzig Methodenportal . *Universität Leipzig Methodenportal* . [Online] k.A.. k.A. k.A. [Zitat vom: 15. Juni 2020.] <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/qualivsquant/>.
- Wulf, Torsten und Hungenberg, Harald. 2015.** *Grundlagen der Unternehmensführung Einführung für Bachelorstudierende*. Heidelberg : Springer Gabler, 2015. 978-3-662-46996-5.
- yeebase media GmbH. 2019.** t3n.de. *t3n.de*. [Online] 19. August 2019. [Zitat vom: 26. März 2020.] <https://t3n.de/news/digitale-berufe-okr-champion-rolle-1147669/>.
- Zurück in die Zukunft. Haller, Matthias. 2020.** 01, Freiburg : Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020. 783648000069.

Anhang

Leitfaden für Experteninterviews	b
Transkribierte Interviews	c
<i>Interview mit Entwickler.....</i>	<i>c</i>
<i>Interview mit Leadership 1</i>	<i>l</i>
<i>Interview mit Online Marketing 1</i>	<i>u</i>
<i>Interview mit Online Marketing 2/ Leadership.....</i>	<i>hh</i>
<i>Interview mit Product Owner 1</i>	<i>rr</i>
<i>Interview mit Product Owner 2</i>	<i>zz</i>
<i>Interview mit Scrum Master 1</i>	<i>hhh</i>
<i>Interview mit Scrum Master 2</i>	<i>rrr</i>
Erster Durchgang Inhaltsanalyse nach Mayring.....	aaaa
<i>Inhaltsanalyse Entwickler.....</i>	<i>aaaa</i>
<i>Inhaltsanalyse Leadership 1</i>	<i>dddd</i>
<i>Inhaltsanalyse Online Marketing 1.....</i>	<i>gggg</i>
<i>Inhaltsanalyse Online Marketing 2/ Leadership.....</i>	<i>jjjj</i>
<i>Inhaltsanalyse Product Owner 1.....</i>	<i>mmmm</i>
<i>Inhaltsanalyse Product Owner 2.....</i>	<i>pppp</i>
<i>Inhaltsanalyse Scrum Master 1</i>	<i>ssss</i>
<i>Inhaltsanalyse Scrum Master 2</i>	<i>vvvv</i>
Zweiter Durchgang Inhaltsanalyse nach Mayring.....	yyyy
Eidesstattliche Erklärung	dddd

Leitfaden für Experteninterviews

Interview-Leitfaden

1. Als erstes würde ich dir gerne Fragen zur Einführung der OKR Methode stellen.
 - 1.1. Erkläre mir bitte inwieweit das agile Mindset in der Abteilung dir bei der Einführung geholfen hat?
 - 1.2. Sind die oben geschilderten Punkte deiner Meinung nach im Team „Product Capabilities“ vorhanden?
 - 1.3. Steht die Einführung der OKRs deiner Meinung nach im Zusammenhang mit der Vision des Konzerns?
 - 1.4. Kannst du dich mit deinen Team- und den Company-OKRs identifizieren?

2. Dann würde ich dir gerne Fragen zu dem Thema Kommunikation stellen.
 - 2.1. Erzähle mir wie die Einführung kommuniziert wurde.
 - 2.2. Wie stellst du sicher, dass der Stand der OKRs transparent ist? (sowohl in deinem Team als auch mit anderen)
 - 2.3. Wie erhältst du Feedback in Bezug auf die OKRs und wie verfolgt ihr die OKRs?

3. Und als letztes würde ich dir noch gerne Fragen zur Umsetzung der Methode stellen.
 - 3.1. Erzähl mir wie ihr damit umgegangen seid, wenn ihr ein Ziel nicht erreicht habt.
 - 3.2. Findest du dich mit den Events des Zyklus zurecht und wie gehst du damit um?
 - 3.3. Ist die Rolle in dem Zyklus für dich greifbar und deckt sie alle Funktionen ab?

4. Abschlussfrage
 - 4.1. Glaubst du, dass OKRs in der derzeitigen Form da sind, um sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren?
 - 4.2. Wie fühlst du dich dabei mit OKRs zu arbeiten

Transkribierte Interviews

Interview mit Entwickler

1 Interview_ Entwickler

2 **Interviewer:** [00:00:00:02] Dann würde ich zum ersten Themenblock kommen, der sich mit der Einführung der Methode beschäftigt. Da würde ich gerne von dir wissen, inwieweit die ein agiles Mindset geholfen hat, die Einführung erfolgreich zu gestalten.

3 **Entwickler:** [00:00:18:09] Einführung erfolgreich gestalten ist so eine Sache. Du gehst davon aus, dass er erfolgreich war. Was mich persönlich betrifft Ja. Verstanden habe ich das schon. Ich muss aber gestehen, dass wir im letzten Jahr auch schon so eine Art Experiment gemacht haben, wo wir OKRs auf Teamebene schon ausprobiert hatten, bei dem ich einer der Teilnehmer war. Deswegen hatte ich mich damit schon beschäftigt. Daher muss ich sagen, ja, wir sind noch auf dem Weg dorthin, komplett ein agiles Mindset in unserer Organisation aufzubauen. Ich glaube, das ist noch nicht komplett vorhanden. Aber wir sind auf einem ganz guten Weg. Und ich sage mal so, die OKRs tragen dazu bei, dass es besser wird. Die Einführung jetzt bei uns, dass wir jetzt sagen, wir machen das ja nicht nur auf Team Ebene, sondern nicht nur für unsere Product Capabilities, das betrifft ja die ganze Schleißheimer Straße. Aber ja, das war schon ein bisschen holprig. Insgesamt vom Ablauf her vielleicht Okay. Es gab eine Ankündigung durchs Leadership im Weekly. Dann wurde die Methode auch nochmal vorgestellt von den Agil Coaches. Und dann hatten wir natürlich die Erstellung der Team-OKRs, jeweils mit den Scrum Mastern an der Seite. Was mir vielleicht ein bisschen gefehlt hat, muss ich sagen, dass wir diesen ersten Durchlauf nicht als offenes OKR-Planning mit allen gemacht haben. Das war vielleicht nicht optimal, weil jeder noch so eine eigene Vorstellung hatte und es da noch ein bisschen Spielraum gab. Aber ich weiß nicht, ob man es auch wirklich besser machen kann. Ich glaube, dass je mehr Zyklen man hat, man sicherer wird. Auch wenn man es einmal gemacht hat, so Learning-by-doing bringt schon am meisten. Die andere Schwierigkeit ist halt auch auf Grund der personellen und strukturellen Situation. Da wir immer wieder Leute dazubekommen und sich so viel ändert, ist es auch schwierig, da eine gewisse Konstanz rein zu bekommen und alle gleich abzuholen, die dann auch neu da sind oder wenn Teams sich ändern. Wenn diese Dynamik ein bisschen ausgewogener ist, dann macht es das natürlich am Ende einfacher.

4 **Interviewer:** [00:02:54:03] Aber gibt es denn für dich konkret Punkte, bei denen du sagen würdest, das hat uns im Team wirklich gefehlt, oder das hat uns sehr geholfen.

5 **Entwickler:** [00:03:03:11] Jetzt bei uns im Team würde ich nicht sagen, dass uns etwas gefehlt hat. Ich bin, was unser Team angeht, eigentlich relativ zufrieden, was die Einführung betrifft und wie es begleitet wurde. Ich glaube, das erste Mal hatten wir es mit dem Korbi noch gemacht und dann hatten wir den Michi, siehst ja

personelle Veränderungen und andere Interpretationen teilweise. Was normal ist. Aber generell lief es im Team eigentlich ganz gut, weil wir als Team ganz gut funktioniert haben. Was agiles Mindset und so angeht. Würde ich auch behaupten, dass unser Team da ganz gut aufgestellt ist, auch im direkten Vergleich mit anderen Teams.

- 6 **Interviewer:** [00:03:54:00] Dann zur nächsten Frage, das hast du auch schon ein bisschen angeschnitten. Und zwar steht die Einführung für dich auch im Zusammenhang mit einer Konzernvision oder mit der Strategie wo das Unternehmen hinwill?
- 7 **Entwickler:** [00:04:07:02] Auf jeden Fall. Ich finde, das ist ein Muss, denn ohne das Ziel lässt sich nichts ableiten. Das ist ganz wichtig, diese Vision verdeutlicht zu haben. Dass, wie gesagt ist auch ein schwieriger Punkt, die Leute abzuholen mit der Vision, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen für alle. Da muss halt viel, viel geleistet werden. Wenn man mit OKRs anfängt, dann sollte die Vision halt schon noch da sein und das gemeinsame Verständnis dafür da sein.
- 8 **Interviewer:** [00:04:43:02] War das für dich dann auch in dem Maße zufriedenstellend?
- 9 **Entwickler:** [00:04:57:09] Für mich individuell ja, aber wenn man das jetzt wieder aufs Team reflektiert und dann auf die nächsthöhere Ebene. Jein. Wir haben natürlich auch das Team ein bisschen abgeholt und uns nochmal genauer damit befasst. Wir haben ja auch eine Roadmap ausgearbeitet vorher, was auch irgendwie zwingend erforderlich ist. Das man auch das nächste Jahr halt irgendwie im Überblick hat, um da gut mit OKRs arbeiten zu können. Das hat geholfen. Das war ein Prozess, der angestoßen wurde.
- 10 **Interviewer:** [00:05:30:11] Das heißt für dich war die Product Roadmap dann der zentrale Baustein, auf den ihr dann die OKRs aufgebaut hat?
- 11 **Entwickler:** [00:05:39:00] Nee, nicht nur. Ja schon auch. Von der Vision haben wir unsere Roadmap fürs Produkt. Aber wir müssen ja auch schauen, wie wir auf die übergeordneten Objectives einzahlen. Je nach Zyklus ein bisschen unterschiedlich. Die nehmen natürlich auch erst einmal Einfluss auf uns. Aber wir haben da zwar eine Roadmap ausgearbeitet, die dann aber nicht unbedingt so bestehen muss. Wir hatten natürlich auch Spielraum, die entsprechend anzupassen. Das ist eigentlich ein guter Prozess.
- 12 **Interviewer:** [00:06:27:05] Dann komme ich zur letzten Frage von diesem Themenblock. Kannst du dich mit OKRs von deinem Team, aber auch mit den Company OKRs in der Schleißheimer Straße identifizieren?
- 13 **Entwickler:** [00:06:37:13] Ja, absolut.

- 14 Interviewer:** [00:06:39:13] Würde dann da irgendwas fehlen wo du sagst da würde ich es noch besser verstehen oder kannst du ein bestimmtes Event wie auch immer sagen, mit dem du es sehr gut verstanden hast?
- 15 Entwickler:** [00:06:55:07] Bestimmtes Event wie meinst du?
- 16 Interviewer:** [00:06:59:03] Du hast ja gemeint, dass du dich sehr gut damit identifizieren kannst. Kannst du dich so gut damit identifizieren, weil du ja in gewisser Weise der Ambassador aus deinem Team warst, weil du es immer mitgetragen hast?
- 17 Entwickler:** [00:07:10:01] Ja, ja, das ist ja auch eine entscheidende Sache im Allgemeinen. Das wir ja selbst unsere Objectives auf Team Ebene erstellen. Dass wir uns einig sein müssen. Das ist ja ein, wie ich finde, relativ schwieriger Prozess. Diese OKRs zu definieren. Da braucht man halt eine Menge Zeit, und es ist auch nicht immer einfach, es ist schon anstrengend. Aber wenn man da zu dem Punkt gekommen ist, diese ausgearbeitet zu haben, dann hatten wir halt auch das Commitment von allen und das Verständnis von allen. Das fand ich eigentlich ganz gut. Und was jetzt diese Company OKRs betrifft. Ich meine da haben wir uns an das Objektive orientieren müssen, und das waren zwei in diesem Zyklus und ist ja auch relativ verständlich gewesen. Von daher war das nicht schwierig darauf hinzuarbeiten.
- 18 Interviewer:** [00:08:20:04] Dann würde ich zum nächsten Themenblock kommen, der von der Kommunikation handelt. Könntest du mir mal erzählen, wie die Einführung für dich kommuniziert wurde? Und da geht es um das erste Mal als es eingeführt wurde.
- 19 Entwickler:** [00:08:36:01] Das hatte ich gerade schon kurz gesagt, dass darüber gesprochen wurde in einem Weekly ganz normal. Das gesagt wurde, wir möchten gerne bei uns OKRs ausprobieren. Und dann wurde kurz erläutert, was das ist. Später wurde es dann halt nochmal durch die Agile Coaches an die Teams getragen und genauer definiert, sodass man auch individuelle Fragen beantworten konnte.
- 20 Interviewer:** [00:09:07:10] Hat dir das gereicht, oder hättest du gerne mehr Informationen bekommen, mehr den Sinn dahinter erfahren?
- 21 Entwickler:** [00:09:15:02] Nee, das hat mir gereicht. Wie gesagt, man konnte ja auch Fragen stellen, und für mich war das total ausreichend. Ich habe mich ja vorher schon mal damit beschäftigt gehabt, weil ich an diesem Experiment teilgenommen hatte. Und jeder kann da ja auch selber nochmal nachlesen, wenn er Interesse hat. Von daher fand ich das total ausreichend.

- 22 Interviewer:** [00:09:36:10] Gut, dann zur nächsten Frage. Wie stellt ihr im Team sicher, dass eure OKRs transparent sind und jeder weiß auf welchem Stand sie sind. Aber auch wenn zum Beispiel Schnittstellen zu anderen Teams sind, dass sie da transparent dargestellt werden?
- 23 Entwickler:** [00:09:59:12] Wir haben zum einen diese By-Weeklys, wo wir uns im zwei Wochen Zyklus alle, also alle Teams, alle Angehörigen, einmal treffen und über die OKRs sprechen. So dass wir sagen was lief jetzt gut, was hat sich verändert? Und wo haben wir einen Fortschritt oder wo ist was schiefgelaufen. Sodass man alle zwei Wochen schon mal abgeholt wird. Auch teamübergreifend. Jeder weiß, was bei dem Team passiert. Das ist für den kompletten Überblick echt gut muss ich sagen. Das hilft auch das Ganze transparent zu machen. Und im Team selbst machen wir es halt auch noch so, dass wir vor jedem Sprint Planning einen Blick auf die OKRs werfen und schauen wo müssen wir noch was machen? Wo sollten wir den Fokus daraufsetzen, jetzt speziell in diesem Sprint und so weiter. Das ist ein zwei Wochen Zyklus. Und so haben wir jede Woche irgendwie ein Update und etwas wo wir uns nochmal direkt mit den OKRs befassen.
- 24 Interviewer:** [00:11:17:01] Reicht dir dieser Wochenrhythmus oder hättest du gerne einen kürzeren Zyklus, sozusagen mal in das Daily eingebaut?
- 25 Entwickler:** [00:11:30:00] Ich glaube, das ist zu viel. Ich meine, wenn wir das Planning schon darauf ausrichten, dann ist das total ausreichend. Denn im Daily sind dann halt andere Sachen relevant. Da würde ich die OKRs dann nicht drinnen sehen.
- 26 Interviewer:** [00:11:45:09] Reicht dir dann auch diese zwei Wochen Zyklus um mit den anderen Teams, wo Schnittstellen hast, dein Feedback zu bekommen, oder hättest du gerne die Möglichkeit mit Teams, mit denen man Verbindungen hat, nochmal tiefer rein zu gehen?
- 27 Entwickler:** [00:12:06:09] Ich finde, das ist ja wirklich etwas, was alle bindet. Erstens mal ist es auch eine Menge Zeit, die insgesamt dafür draufgeht. Daher finde ich es genau richtig, dass alle zwei Wochen zu machen. Zusätzlich haben wir ja eh ein öffentliches Board. Das heißt ein analoges Board, wo jeder Fortschritt einmal eingetragen ist, sodass man halt, wenn man wissen will, was hat sich da entwickelt. Man immer mal wieder dahingehen und schauen kann. Was hat sich da geändert oder was steht jetzt an? Wie ist der aktuelle Stand dort? Solange das auch gepflegt wird, das gehört natürlich dazu. Das wird ja mindestens alle zwei Wochen, und ich denke so für individuelle Sachen sollte man einfach auf die Teams zugehen

- 28 Interviewer:** [00:12:51:01] Da erwartest du einfach eine gewisse Eigenverantwortung von den Mitarbeitern?
- 29 Entwickler:** [00:12:59:06] Auf jeden Fall. Das macht ja auch eine gewisse Agilität aus, Eigeninitiative, Eigenverantwortung, dass man von innen heraus motiviert.
- 30 Interviewer:** [00:13:08:07] Wäre das jetzt vor allem im Sinne von dem Learning eine Möglichkeit bei der der Verantwortliche für diesen Zyklus bisschen den Fokus draufsetzen kann und die Teilnehmer nochmal explizit darauf hinweist, dass es da eben in der Eigenverantwortlichkeit liegt, auf andere Teams zuzugehen, um damit auch das Mindset zu schärfen.
- 31 Entwickler:** [00:13:37:09] Was heißt in der Verantwortung? Ja, das kann man vielleicht irgendwann machen. Aber irgendwann hängt es auch zum Hals raus. Ich denke, wir haben ja auch schon die richtigen Leute da. Ich glaube, dass wir das Problem jetzt noch nicht hatten. Da jetzt das machen zu müssen und zu sagen Hey. Muss man halt mal schauen, wie sich das entwickelt. Wenn das mal nicht so läuft, dann klar. Aber ich würde es nur ansprechen, wenn es notwendig ist und nicht regelmäßig.
- 32 Interviewer:** [00:14:17:08] Und dann auch zur letzten Frage dieses Themenblocks. Da würde ich gerne wissen, wie Ihr Feedback in Bezug auf die OKRs erhaltet.
- 33 Entwickler:** [00:14:33:05] Wie wir unsere Key Results messen? Wie wir darin Feedback von unseren Kunden haben oder meinst du das Feedback anderer Teams, oder wie?
- 34 Interviewer:** [00:14:41:01] Wenn ihr Feedback innerhalb eures Teams für die Methode bekommt, um zu sehen, das müssen wir anders planen. Oder einem Teammitglied hat etwas gefehlt, gibt es da eine Möglichkeit, dass ein Austausch stattfindet?
- 35 Entwickler:** [00:14:58:05] Ach so, was die Methode angeht. Das machen wir schon. Wir machen ja auf jeden Fall auch so eine Art Review und dann auch eine Retrospektive, die wir einmal im Team machen und dann später auch übergreifend. Wo ich als Ambassador für unser Team halt auch schon mal die Punkte aus dem Team aufnehme, um das dann später noch kundzutun in der Runde. Wo nicht alle teilnehmen müssen, sondern nur die entsprechenden Botschafter und die OKR Master sowie das Leadership.
- 36 Interviewer:** [00:15:34:01] Und das ist dann auch ausreichend, um wieder in diesen Lernmodus reinzukommen.

- 37 Entwickler:** [00:15:42:12] Ja, klar, wir werden das stetig anpassen müssen, was jetzt auch noch unsere Erfahrung mit der Methode angeht. Am Anfang ist relativ viel noch nicht gut gewesen und beim zweiten Mal haben wir schon besser gemacht. Aber es gibt immer noch ein paar Sachen, die wir verbessern können.
- 38 Interviewer:** [00:16:02:07] Dann würde ich auch schon zum letzten Themenblock kommen, der wird um die Umsetzung der Methode gehen. Und da würde ich einen anderen Aspekt des Feedbacks aufgreifen, und zwar, wie geht ihr damit um wenn ihr Ziele nicht erreicht habt? Wenn zum Beispiel eure Kunden oder ihr auch innerhalb des Teams gemerkt habt, wir erreichen das Ziel nicht. Wie geht ihr damit als Team um?
- 39 Entwickler:** [00:16:30:00] Ja, das hat ja meist verschiedene Gründe. Man muss jetzt mal rausfinden warum erreichen wir das Ziel nicht? Das kann zum einen daran liegen, dass wir die Methode falsch eingesetzt haben, dass die Key Results falsch definiert wurden. Da haben wir gemerkt, das war total blöd. So können wir die machen, dann machen wir das besser. Aber es kann auch andere Gründe haben. Wir müssen erst mal schauen, was war die Ursache dafür und wie können wir da entgegenwirken? Und wie gesagt, wir haben halt die Methode falsch angewendet und können uns da verbessern. Dann gab es vielleicht irgendwelche Einflüsse von außen, die dazu geführt haben oder schlichtweg hat sich während des Zyklus auch das Ziel verändert. Das ist überhaupt gar nicht mehr so oder es wurde am Anfang falsch interpretiert. Dann kann man aber auch während des Zyklus einwirken, dann wird das vielleicht nicht erreicht. Aber in dem Fall kann man sagen, das ist jetzt nicht schlimm, weil muss ja nicht auf ein Ziel hinarbeiten, was ich definiert habe zu einem Zeitpunkt, wo es valide war, aber dann während des Zyklus nicht mehr. Oder man sieht halt deutlich da habe ich einfach zu wenig getan, da hatte ich zu wenig Fokus drauf. Dann kann man sagen das müssen wir nächstes Mal besser machen.
- 40 Interviewer:** [00:17:47:12] Habt ihr dafür ein spezielles Event oder ist es bei euch, wenn ihr seht wir erreichen, einen OKR, ein Objective oder ein Key Result nicht, dass man dann in die Tiefe reingeht?
- 41 Entwickler:** [00:18:01:03] Das machen wir, wie gesagt, ja schon einmal. Wir sehen das ja alle zwei Wochen oder jede Woche einmal, wo wir alle übergreifender sind, wo wir zusammentragen. Was haben wir in den letzten zwei Wochen erreicht? Und da denkt man schon drüber nach und weiß dann Oh ja, okay. Da habe ich echt zu wenig getan, da muss ich eigentlich was machen, gerade weil man auch ein Gesamtüberblick hat mit den anderen Teams. Das man sagt, das brauchen wir mehr, um auf die Company OKR einzuzahlen. Und auf der anderen Seite dann halt bei jedem Sprint Planning. Deswegen sagte ich ist es so wichtig für uns, vor dem Sprint Planning einmal einen Blick auf die OKRs zu werfen und zu sehen wo haben wir was erreicht und was haben wir noch nicht erreicht? Um dann zu sagen und zu

entscheiden, zu priorisieren für den jeweiligen Sprint. Da müssen wir jetzt was machen. Genau das ist halt ganz wichtig, da zu arbeiten.

- 42 Interviewer:** [00:18:58:00] Du hast jetzt schon vermehrt von Events gesprochen, die stattfinden, sei es ein By-Weekly, eine Retro oder so. Sind die Events für dich greifbar, um diesen Zyklus abzudecken.
- 43 Entwickler:** [00:19:14:01] Aktuell fehlt mir da jetzt noch nichts. Ich weiß nicht, wie es in den anderen Teams ist. Wenn ich sage, wir machen jetzt hier noch vor dem Planning, schauen wir uns das an. Das ist bei uns jetzt zum Ritual geworden. Das hilft uns. Jedes Team kann das individuell handeln und das By-Weekly ist das übergreifende. Und ansonsten jeweils der Zyklus. Das ist ja ähnlich wie bei Scrum, und ich finde das ist ausreichend.
- 44 Interviewer:** [00:19:50:10] Habt ihr es dann verschmolzen, indem ihr beispielsweise eine Retro habt, wo ihr sowohl den Scrum Prozess reflektieren als auch die OKRs reflektieren. Oder sind es zwei getrennte Meetings bei euch?
- 45 Entwickler:** [00:20:10:04] Wie gesagt, wir sprechen ja hauptsächlich im Planning über die OKRs, und das gehört einfach mit dazu. Das haben wir mit reingenommen. Das ist ein fester Bestandteil.
- 46 Interviewer:** [00:20:25:12] Ist es auch für dich der richtige Weg, kein neues Meeting aufzusetzen, sondern es in bestehende Meetings zu integrieren, um keine Überlastung von Meetings zu haben.
- 47 Entwickler:** [00:20:36:12] Ja.
- 48 Interviewer:** [00:20:41:05] Und dann gibt's ja auch noch einen Verantwortlichen für diesen ganzen Zyklus. Bei uns sind es ja die Scrum Master. Ist diese Rolle für dich auch in dem Sinne greifbar, dass du weißt, diese Funktionen werden abgedeckt. Bei einem Anliegen muss ich damit auf sie zugehen. Ist es für dich so greifbar oder fehlt dir etwas?
- 49 Entwickler:** [00:21:05:05] Für mich ist es greifbar. Ich weiß, dass im Team sich ein Scrum Master damit befasst hat und wir mehrere OKR Master haben. Das ist für mich auf jeden Fall greifbar. Das heißt, ich habe jederzeit jemanden verfügbar, den ich da ansprechen kann, und das weiß auch jeder bei uns im Team. Wenn er nicht da ist kommen Sie auf mich zu, weil ich ja der Botschafter bin. Ich habe ja den Scrum Master als Ansprechpartner direkt oder auch die anderen Scrum Master. Ja, das ist mir schon klar.

- 50 Interviewer:** [00:21:38:02] Werden dann zum Beispiel im Planning die Themen von dir getrieben oder von dem Scrum Master?
- 51 Entwickler:** [00:21:43:12] Im Planning haben wir genau ein Punkt dafür auf der Agenda. Der Scrum Master ist ja der Moderator quasi unseres Plannings auch und sagt dann, hier, das ist unsere Agenda. Wir gehen Schritt für Schritt durch, und wir befassen uns damit auch und gucken dann halt im Team wo müssen wir was machen dann?
- 52 Interviewer:** [00:22:14:01] Dann ist es das auch schon zum dritten Themenblock gewesen, und ich würde jetzt noch gerne zwei abschließende Fragen stellen, die auch wieder allgemein zu betrachten sind. Da wäre die erste Frage, ob du glaubst das OKRs, wie Sie jetzt in der derzeitigen Form vorhanden sind, da sind, um sich mit der Vision eines Konzerns oder der Strategie des Konzerns zu identifizieren, und dann diesen roten Faden zu haben um in eine gleiche Richtung zu laufen?
- 53 Entwickler:** [00:22:45:06] Ja, auf jeden Fall. Ganz sicher. Finde ich auch ganz wichtig, weil ja so eine Art, jetzt vielleicht ein bisschen überspitzt, aber so eine Art Vertrag quasi geschlossen wird für die drei Monate, dass man sagt da wollen wir hin. Und ich versichere mein volles Commitment dafür, dass wir dieses Ziel erreichen. Das motiviert natürlich auch, und das hilft natürlich auch, das Ganze zu verstehen, weil man sich vielmehr damit auseinandersetzen muss.
- 54 Interviewer:** [00:23:21:08] Ist für dich die Vision des Konzerns, klar und strukturiert vorgegeben in dem Sinne?
- 55 Entwickler:** [00:23:30:13] Ja, zumindest wenn es das vorher nicht ist, muss ich mich halt damit auseinandersetzen, um das besser verstehen zu können. Deswegen hilft das auch so ungemein. Ich finde aber auch, dass es auch umgekehrt hilft. Auch durch diese Zyklen, die wir haben hilft es vielleicht, diese Vision etwas zu justieren. Wenn auch von unten heraus, dann halt auch ein Feedback kommt.
- 56 Interviewer:** [00:24:00:11] Und dann zur letzten Frage Wie fühlst du dich selbst dabei, mit OKRs zu arbeiten?
- 57 Entwickler:** [00:24:07:09] Ich fühle mich ganz gut dabei. Ich finde es gut. Man arbeitet viel besser übergreifend, teamübergreifend in eine Richtung. Das Gute daran ist halt, dass man die Ziele immer wieder vor Augen hat. Das heißt, man ist auch irgendwie motivierter. Ich bin motivierter und ich sehe auch schnell Fortschritte und Veränderungen in diesem Zyklus dadurch, dass wir alle zwei Wochen mal drauf schauen. Das hilft auch, und das finde ich halt ganz gut zu wissen

wo stehen wir gerade? Diese ganze Transparenz und man nicht in einer Blase lebt. Und genau das hilft ungemein. Ich kann mich echt ganz gut damit identifizieren.

58 Interviewer: [00:24:59:14] Dann wäre es auch schon so weit zum Interview gewesen.

Interview mit Leadership 1

- 1 **Interview_ Leadership 1**
- 2 **Interviewer:** [00:00:00:10] Im ersten Themenblock beschäftige ich mich mit der Einführung der OKR Methode. Da würde ich gerne von dir wissen, inwieweit dir ein agiles Mindset bei der Einführung der Methode geholfen hat?
- 3 **Leadership 1:** [00:00:12:01] Mir persönlich oder bei uns in unserer Organisation?
- 4 **Interviewer:** [00:00:15:02] Beides, wenn du das sagen kannst.
- 5 **Leadership 1:** [00:00:17:12] Für mich war das Thema OKR nicht ganz neu. Wir haben das in Berlin schon gemacht und damit experimentiert und haben damit gute Erfahrungen gesammelt. Die Idee zu sagen auch wenn wir mit verschiedenen Teams an unterschiedlichen Produkten arbeiten. Wir haben ja das Thema, wir arbeiten mit verschiedenen Teams eigentlich am Ende an einem Produkt oder mehreren Produkten, die sich untereinander bedingen und von daher hilft es total mit gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Und dass wir alle in dieselbe Richtung laufen. Von daher war das für mich die Einführung der OKR Methodik, etwas, was in Ordnung war. Ob das jetzt Agiles Mindset ist oder ob das gute Erfahrungen sind, will ich mal dahingestellt lassen.
- 6 **Interviewer:** [00:01:19:12] Und jetzt in dem Team, hast du da diese Voraussetzungen auch gesehen, dieses Verständnis dafür?
- 7 **Leadership 1:** [00:01:26:11] Teils, teils. Wir sind zum Beispiel jetzt an einem Punkt, bei dem wir zum Teil dahin kommen, dass Kollegen sagen: Macht es denn gerade Sinn? Es gibt verschiedene Gründe, die da mit hineinspielen, aber jetzt gerade die äußeren Bedingungen, dass wir gewisse Themen abgemeldet haben und natürlich dann nicht mehr weiterverfolgen, obwohl wir sie in einem OKR Zyklus als wichtig erachtet haben. Das ist natürlich etwas, was ein bisschen auf die Motivation schlägt. Und damit passen wir natürlich auch die Ziele an. Das ist natürlich etwas, wenn wir schon sagen wir wollen in drei Monaten folgendes Ziel erreichen, und wir setzen alles daran und es ist ein wichtiges Ziel für uns. Und dann etwas später sagen, Nee, ist es nicht mehr, weil die äußeren Rahmenbedingungen sich verändert haben, dann ist es nicht für alle direkt wahrnehmbar bzw. nachvollziehbar. Das zweite Thema. Wir sind halt noch sehr am Anfang von dem Ganzen. Sprich, wir haben jetzt den zweiten Zyklus, in dem wir laufen, und wir sammeln immer noch sehr viel Erfahrung. Und angefangen mit der Thematik, dass wir vielleicht am Anfang nicht genug die Teams abgeholt haben, was das für sie bedeutet, warum wir das eigentlich machen? Auch die Möglichkeit zu geben, dass es ihr eigenes Tool wird. Dass Sie das für sich adaptieren können innerhalb der Teams. Ich glaube, da haben wir noch ein bisschen was, was wir jetzt gelernt haben und was wir jetzt in der nächsten Zeit besser machen werden.

- 8 Interviewer:** [00:03:08:03] Dann zur nächsten Frage. Steht deiner Meinung nach deiner Meinung nach die OKR Methode im Zusammenhang mit der Vision des Konzerns?
- 9 Leadership 1:** [00:03:18:14] Was ist denn die Vision des Konzerns?
- 10 Interviewer:** [00:03:21:06] Das weiß ich nicht, das kann ich leider nicht beantworten.
- 11 Leadership 1:** [00:03:26:04] Also ich glaube, was es nicht gibt, ist eine ganz konkrete Vision mit heruntergebrochener Strategie, was natürlich auch schwierig möglich ist, wenn du mit ganz vielen unterschiedlichen Geschäftsmodellen unterwegs bist. Was wir allerdings festgelegt haben, ist, dass uns das Thema Digitalisierung im Gesamtunternehmen sehr wichtig ist. Und das hat verschiedene Facetten. Das könnte etwas sein, was wir mal festgelegt haben, dass wir die Hälfte aller Umsätze über einen Online Kanal oder über die Möglichkeit, online Produkte nachzufragen, ermöglichen. Bis 2025. Und das geht einher mit ganz vielen verschiedenen Komponenten. Da muss ich einen vernünftigen Web-Auftritt haben. Dann muss ich gucken, dass wenn ich auf so einer Skala bin. Hier gebe ich nur Informationen zu meinem Produkt online bis hin zu hier habe ich die volle Ausbaustufe, dass sich Kunden individuell online Produkte zusammenstellen können und der Service so hoch und so digital abbildbar, dass der Kunde quasi die Leistung bezieht und tracken kann. Alles online, ohne dass da jemand von uns beispielsweise noch mit dabei ist. Dann bin ich da natürlich, wo ich hin möchte mit den Produkten, die wir haben. Was wir eigentlich wollen mit der Vision des Konzerns, wird wollen sagen wir haben ein höheres Alignment, wenn es um das grundsätzliche Bestreben im Unternehmen geht, dass wir die Digitalisierung vorantreiben wollen.
- 12 Interviewer:** [00:05:08:05] Und dann auch schon zur letzten Frage, die betrifft dich jetzt nur in gewissem Maße, da du ja kein eigenes Team hast. Aber dann würde ich es bei dir gleich auf die Company OKRs beziehen. Und zwar, ob du dich soweit mit denen identifizieren kannst?
- 13 Leadership 1:** [00:05:23:04] Ich würde dir da ein Stück weit widersprechen, ich glaube wir sind alle zusammen ein Team und von daher sind mir die OKRs in den Teams Mupps oder E-Commerce genauso wichtig wie die OKRs, die wir auf Company Ebene haben. Klar kann ich mich damit identifizieren, und in der letzten Runde habe ich sehr, sehr lange, auch teilweise mit den Teams diskutiert was die richtigen OKRs sind für die Kollegen. Und hab da probiert, mit zu unterstützen, dass wir da gute OKRs finden. Und das würde ich nicht nur auf die Company OKRs beziehen, sondern auf alle OKRs, die wir bei uns haben. Und ja ich kann mich natürlich gut damit identifizieren.
- 14 Interviewer:** [00:06:12:07] Aber gibt es da zum Beispiel irgendwas, wo du sagst, das verstehe ich nicht ganz, oder das hätte ich persönlich anders gemacht. Gibt es da für dich eine Hemmschwelle, wo du sagst, ich verstehe sie zum Beispiel, aber ich

hätte es anders gemacht und deswegen bin ich da nicht zu 100 Prozent committed darauf?

- 15 Leadership 1:** [00:06:29:05] Ne das würde ich nicht machen. Also jetzt habe ich den Vorteil, dass ich in allen Diskussionen mit dabei bin. Wenn ich etwas nicht verstehe, dann spreche ich es an und ja. Wir kommen dann schon auf eine Einigung und am Ende alles das, was dasteht, ist etwas, wo wir alle zu 100 Prozent dahinterstehen müssen, inklusive mir. Wenn ich das nicht täte, würde ich es halt ansprechen.
- 16 Interviewer:** [00:06:58:10] Glaubst du, dass es dann auch so weit in den Teams präsent ist? Sie wirklich sagen, wir müssen oder Wir sind alle darauf committed. Wir haben alle dieses Verständnis dafür und gehen zielstrebig da entgegen.
- 17 Leadership 1:** [00:07:14:08] Ja, aber das ist ja das Thema was ich am Anfang angesprochen habe. Ich glaube, wir haben da noch nicht überall in allen Teams dieses volle Verständnis dafür und auch nicht die Wichtigkeit von allen Teams. Das der Stellenwert der OKRs in Teams gleichermaßen ist. Ich habe ja vorhin gesagt, ein paar Gründe würden mir da ad hoc einfallen, wenn man nicht genau erklärt, warum wir das eigentlich tun oder wir können da noch besser werden, dass die Teams das zu ihrem eigenen Tool machen. Aber per se, wenn jemand sagt, für mich macht es keinen Sinn, mich auf ein Ziel zu fokussieren, wo ich hinlaufe, dann bin ich sehr gespannt auf die Diskussion, die wir haben werden und OKRs sind definitiv ein Tool die das ermöglichen wollen. Ich laufe schon in die richtige Richtung, aber wir müssen noch ein bisschen Feinschliff leisten, dass es bei allen ankommt und gelebt wird.
- 18 Interviewer:** [00:08:21:11] Dann würde ich zum zweiten Themenblock kommen. Und da wäre meine erste Frage, ob du mir einfach mal erzählen könntest, wie die Einführung kommuniziert wurde. Und da geht es jetzt eigentlich um jedes Mal als es kommuniziert wurde, weil ja auch da schon Verbesserungen hervorgetreten sind, wie man es dann beim zweiten Mal eher kommuniziert hat als beim ersten Mal.
- 19 Leadership 1:** [00:08:44:02] Wobei die originäre Einführung machst du ja nicht nochmal. Aber beim ersten Mal war es so. Da gab es einen Termin mit den Scrum Mastern, die dafür verantwortlich waren. Das sind Korbinian und Michael, und die haben zu einem einstündigen Termin alle zusammengerufen und haben erklärt, was sind eigentlich OKRs? Warum machen wir das vielleicht ein bisschen kürzer gefasst, aber sind auch darauf stark eingegangen, wie sieht das Vorgehen in der nächsten Zeit aus? Was kommt auf die Kollegen zu? Das war die originäre Kommunikation und Einführung davon. Dann haben wir beim zweiten Zyklus, der im Februar gestartet ist, haben wir einen ähnlichen Termin gehabt. Wir haben eine Retro auf den ersten Zeitraum gelegt und haben direkt probiert, einige von den Retrothemen im zweiten Zyklus mit zu berücksichtigen. Haben wir auch zum Teil gemacht und haben jetzt für den dritten Zyklus noch mehr Learnings rausgezogen. Was wir zum Beispiel dadurch, dass wir einen drei Tagestermin eingestellt haben, um tatsächlich alle an Bord zu haben. Aber wir hoffen, dass wir da am Ende von zwei Tagen alles fertig stehen haben und das nicht noch danach in weiteren Diskussionen mündet, die wir dann noch mal mit den Teams führen, sondern dass wir dann tatsächlich nach den zwei Tagen mit einem abgestimmten Ziel loslaufen können.

- 20 Interviewer:** [00:10:22:05] Hat dann dir bei der ersten Kommunikation in dem Sinne, was gefehlt damit wäre es viel besser gelaufen wäre?
- 21 Leadership 1:** [00:10:35:13] Wir haben zwei Themen, die ich da sehe. Einmal noch stärker darauf eingehen, warum wir das machen und welche Chancen das für jeden Einzelnen für uns bedeutet. Und das Zweite, wir sind da schon mit einem Modell reingegangen. Das ist ein total valides Vorgehen. Aber das kann häufig dazu führen, dass Leute, die ein starkes Interesse haben, ihr ihr eigenes Konstrukt dafür zu verwenden, um in einem Team Ziele zu verfolgen, das sie dann sagen. Ne weiß ich nicht. Warum machen wir das jetzt so? Warum nehmen wir nicht das Modell, das ich bei mir habe? Das ist, glaube ich, so ein bisschen, dass was ich vorhin angesprochen hatte. Da, glaube ich, brauchten wir vielleicht, um die Kollegen mitzunehmen, entweder noch stärker Betonung, warum das machen oder aber auch die Möglichkeit den Kollegen zu geben das OKR-Tool für sich ein bisschen anzupassen.
- 22 Interviewer:** [00:11:38:05] Heißt dann für dich es könnte Team für Team bisschen unterschiedlich sein. Je nachdem, welche Charaktere da jetzt zum Beispiel mitbestimmen wollen und andere Sachen eher priorisieren oder anders gestalten als jetzt ein anderes Team.
- 23 Leadership 1:** [00:11:53:03] Das habe ich nicht verstanden.
- 24 Interviewer:** [00:11:54:09] Weil du ja gemeint hat, dass auch verschiedene Personen ihr eigenes Modell favorisieren oder mit reinbringen wollen. Und es würde ja dann heißen, dass unterschiedliche Teams unterschiedlich Herangehen an die Sache. Oder würdest du trotzdem sagen, dass so ein Rahmenmodell gleich ist und dann nur Kleinigkeiten verändert sein können?
- 25 Leadership 1:** [00:12:16:04] Am Ende sollte, das ja schon auch auf gleiche Ziele hinwirken. Aber wie ich jetzt dahin komme? Da habe ich schon unterschiedliche Wege, die ich mir vorstellen kann. Das heißt, dass Teams für sich Gedanken machen, wie gehe ich damit um? Finde ich total legitim. Um ihre OKRs zu entwickeln oder auch zu sagen, wie lebe ich denn jetzt diese OKRs bei mir im Team. Da gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, was ich auch sinnvoll erachte, sofern wir alle mit diesem Instrument in dieselbe Richtung laufen.
- 26 Interviewer:** [00:12:54:00] Das heißt, für dich wäre OK eigentlich im Idealfall nur diese Leitlinie, an der man sich orientieren soll und ob dann die Teams schneller zum Ziel kommen oder einen anderen Weg wählen, als du ihn jetzt präferieren würdest, solange es auf das gleiche Ziel einzahlt wäre es die optimale Vorstellung?
- 27 Leadership 1:** [00:13:13:08] Leitlinien ist ein bisschen schwieriger. Wir haben gewisse Abhängigkeiten da drinnen, die sind mir schon wichtig. Beispielsweise wenn wir sagen naja, wir haben ein Ziel und ihr überlegt euch jetzt mal, macht das ganz für euch Sinn, wir ihr da hinkommt, dann hilft es nicht. Wir müssen das schon in Form bringen können, dass es verständlich ist kommunizierbar ist, sodass alle

anderen dort auch upgedated werden können. Denn wir haben Abhängigkeiten zwischen unseren Teams. Wenn wir nicht in der Lage sind, mit einem einheitlichen, halbwegs einheitlichen Konstrukt zu arbeiten, wo wir aber auch Hilfe von anderen Leuten benötigen, dann haben wir schon ein Problem und müssen da ran. Aber ob ich jetzt innerhalb meines Teams sage du und ich gucken jeden zweiten Tag, oder ich gucke jede Woche drauf. Oder aber, um für mich die passenden OKRs zu finden, nutze ich folgende Methodik indem ich beispielsweise auf meine Produkt Roadmap achte und gucke. Oder aber ich nehme so ein Visionsthema und sage E-Commerce der Zukunft ist für mich Folgendes und deswegen möchte ich das in den nächsten drei Monaten erreichen, um da näher ranzukommen. Da würde ich schon die Flexibilität in den Teams lassen. Schon ein transparentes, Kommunikationsfähiges Tool, um alle mitzunehmen, wohin wir wollen, oder auch alle an Bord zu halten.

- 28 Interviewer:** [00:14:45:10] Jetzt hast du schon die Überleitung gemacht, weil du es schon mit der Transparenz angesprochen hast. Wie stellst du im Team sicher, dass die OKRs transparent abgebildet werden und einfach transparent sind?
- 29 Leadership 1:** [00:15:00:08] Die sind im Miroboard, was aktuell für alle zugänglich ist. Wir haben Sie eigentlich groß ausgedruckt, und Sie hängen auch im Büro. Und für den Fortschritt nutzen wir ein By-Weekly, indem wir über Fuck-ups, Fortschritte und Impediments sprechen.
- 30 Interviewer:** [00:15:21:11] Ist das für dich ausreichend? Oder würdest du sagen, man könnte noch ein weiteres Meeting einführen oder auch etwas weglassen?
- 31 Leadership 1:** [00:15:32:02] Im Moment fühle ich mich da gut aufgehoben.
- 32 Interviewer:** [00:15:35:06] OK gut. Und dann zur nächsten Frage. Wie erhält du Feedback in Bezug auf die OKRs?
- 33 Leadership 1:** [00:15:46:10] Was meinst du mit Feedback?
- 34 Interviewer:** [00:15:48:04] Zum Beispiel, wenn jemand an dich herantritt und sagt mir passt das Format nicht oder können wir das Format in gewisser Weise anpassen. Gibt's da Rahmenbedingungen, Rahmenmeetings oder wäre das ad hoc man geht auf dich zu.
- 35 Leadership 1:** [00:16:06:13] Unterschiedlich. Am intensivsten ist es innerhalb von dem Zeitraum, wo wir zwischen zwei OKR Zyklen stehen. Da gucken wir drauf haben wir unsere Ziele erreicht? In dem letzten OKR Zyklus, machen eine Retro daraus und diskutieren dann neue Ziele. Da haben wir am meisten Reibungspunkte. Und da bekommt man am meisten mit ob das Tool ankommt oder nicht. Abseits davon habe ich Gespräche mit unterschiedlichen Verantwortlichen. Da gibt es beispielsweise Team-Ambassadors oder aber auch jedes Mitglied, das von der OKRs betroffen ist, sollte die kennen und sollte dazu eine Meinung haben. Und von daher gibt mir da auch ein ganz normales Gespräch mit einem Kollegen.

- 36 Interviewer:** [00:17:00:07] Würde ein Regelterminen helfen oder wäre der hinderlich?
- 37 Leadership 1:** [00:17:05:10] Keine Ahnung. Ich will es nicht übers Knie brechen. Wir haben ein By-Weekly und wenn wir merken, dass die Ziele nicht wirklich verfolgt werden, dann merkst du das an einem By-Weekly, wenn es keinen Fortschritt gibt. Und dann kannst du tiefer einsteigen.
- 38 Interviewer:** [00:17:22:11] Dann würde ich auch schon zum letzten Themenblock kommen. Der handelt von der Umsetzung der Methode. Da würde ich gerne mal von dir wissen, wie damit umgegangen wird, wenn Ziele nicht erreicht werden. Da rede ich jetzt nicht von diesen Moonshoots, die man dann um 10, 20, 30 Prozent verfehlt, sondern wo wirklich signifikant etwas schiefgelaufen ist.
- 39 Leadership 1:** [00:17:43:01] Das ist das, was wir in Retro betrachten, und zwar aus unterschiedlichen Richtungen. Warum haben wir das Ziel nicht erreicht. Haben wir da einen falschen Fokus gesetzt und so. Das sind dann die Learnings, die wir mitnehmen müssen für den nächsten Zyklus. Vielleicht haben wir uns zu viele Ziele gesetzt. Zum Teil haben wir Abhängigkeiten gehabt von Partnern, beispielsweise im Konzern, die wir vorher nicht antizipiert haben. Dann müssen wir gucken, dass wir da für uns besser erreichbare oder unabhängigere Ziele oder aber auch vielleicht die Kollegen aus dem Konzern mit einbinden in diesem OKR Zyklus. Da gibt es ganz unterschiedliche Learnings und die gehen in unterschiedliche Richtungen.
- 40 Interviewer:** [00:18:27:11] Wird es dann nur in der Retro gemacht oder gibt es dann auch schon während dem Zyklus, wenn man erkennt da kommen wir jetzt nicht so nah ran, da sind wir einfach falsch gelaufen, vielleicht auch. Werden da dann schon Learnings draus gezogen und die Umsetzung verbessert oder angepasst?
- 41 Leadership 1:** [00:18:47:08] Ja, zum Teil schon. Das machen Teams unterschiedlich. Und wenn ich aber übergeordnet drauf blicke aufgrund von der Reduktion der externen Partner, haben wir beispielsweise sofort agiert, weil wir das Thema Z-Account pausieren. Und das Team was daran arbeitet gerade bei der Migration Baumaschine unterstützt, haben wir gesagt, die Themen, die sie sich vorgenommen haben, können sie nicht mehr erreichen, und deswegen haben wir sie gestrichen.
- 42 Interviewer:** [00:19:23:00] Gut, dann haben wir jetzt auch schon vermehrt von Events gesprochen, die in diesem Zyklus auftreten. Sei es die Retro oder das By-Weekly. Findest du dich in diesen Event zurecht und bieten sie einen ausreichenden Rahmen im Zyklus?
- 43 Leadership 1:** [00:19:42:13] Ja.
- 44 Interviewer:** [00:19:42:13] Fehlt dir irgendwas, wo du sagst, da wäre es noch besser oder wäre schön, wenn wir das noch mit einführen könnten?
- 45 Leadership 1:** [00:19:52:00] Ne ad hoc nicht. Nicht was ich mit OKRs lösen würde.

- 46 Interviewer:** [00:19:59:09] Und dann auch schon zur letzten Frage, ob die Rolle des Verantwortlichen, ich sage jetzt einfach mal OKR Master, für dich greifbar ist und deckt er auch alle Funktionen ab, die abgedeckt sein müssen.
- 47 Leadership 1:** [00:20:14:05] Also erst einmal Korbi und Michael sind sehr gut greifbar. Und was meinst du mit allen Funktionen?
- 48 Interviewer:** [00:20:20:12] Es gibt ja verschiedene Funktionen, die sozusagen ein OKR Master abdecken muss. Sei es das er sich ein bisschen um die Kommunikation kümmert, dass er diese Meetings leitet, ansetzt. Das er auch versucht, den Teams untereinander zu helfen oder zu vermitteln, wenn da Abhängigkeiten bestehen. Ist es für dich so gegeben? Bekommst du es mit, oder sagst du, da fehlt noch etwas? Da würde ich mir vielleicht noch ein bisschen größere Unterstützung, ein bisschen mehr Aktivität wünschen.
- 49 Leadership 1:** [00:20:53:07] Das passt. Ich bin mir sicher, da können wir uns auch noch weiterentwickeln, keine Frage. Ich bin gespannt auf die nächste Retro, die wir in ein einer halben Woche haben. Aber abseits davon denke ich sind sie schon stark hinterher, die Abhängigkeiten zu lösen oder aber auch mit den unterschiedlichen Teams die Gespräche zu führen, was sie noch verbessern können. Und daher bin ich da sehr glücklich mit den beiden, die das machen.
- 50 Interviewer:** [00:21:21:01] Würde dir da spontan noch etwas einfallen wo du sagst, ein bisschen Verbesserungspotenzial besteht in diesem Punkt.
- 51 Leadership 1:** [00:21:29:00] In welchem?
- 52 Interviewer:** [00:21:31:03] In einer Funktion oder in der Rolle an sich.
- 53 Leadership 1:** [00:21:39:01] Im Rahmen der OKRs haben wir die OKR Master Michael und Korbi. Die haben super auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagiert und haben da auch die Guidance gegeben. Haben auch gesagt das Ziele, die wir da postuliert haben, werden wir jetzt erst mal nicht weiterverfolgen. Bei allen anderen werden wir sie weiterverfolgen. Wohl wissend, dass wir wahrscheinlich nicht alle erreichen werden, weil wir weniger Kapazität haben. Da bin ich sehr glücklich mit. Die Ambassadors haben für mich damals auch coolen Job gemacht. Die waren so ein bisschen das Sprachrohr aus den Teams, mit denen wir dann diskutiert haben, welche Ziele die Teams verfolgen. Und das haben die gut gemacht. Was wir da ein Stück weit hatten, war das wir gravierende größere Änderungen und Zieländerungen besprochen hatten. Wo wir dann gesagt haben ne lass uns das bitte noch mal mit dem gesamten Team besprechen, dass alle da Bescheid wissen, was eigentlich der Hintergrund davon ist. Das alle im Team nicht nur über den da erfahren, sondern zum Beispiel von mir direkt in den Teams reinkommen. Welche Rollen haben wir noch? Per se würde mir jetzt konkret nichts mehr einfallen.
- 54 Interviewer:** [00:23:17:04] Dann würde ich gerne jetzt nach zwei Abschlussfragen stellen, die allgemeinen zu betrachten sind. Und zwar ob du glaubst das OKRs, wie

sie auch jetzt schon da sind, helfen würden, diese Strategie, die wie du gesagt hast mit der Digitalisierung zu tun hat, sich damit zu identifizieren.

- 55 Leadership 1:** [00:23:45:05] Glaubst du, dass OKRs in der derzeitigen Form da sind, um sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren. Das wäre ja eine implizite Daseinsberechtigung der OKRs. Wenn du mich fragst, ob die OKRs ein gutes Tool sind, um das zu tun, dann würde ich sagen definitiv. Was wollen wir bei einem Termin erreichen, wir wollen ein cooles Ziel aussprechen und sagen, wo wir Langfristig eigentlich mit unserem ganzen Bereich hinmöchten. Und klar das soll motivieren. Und klar, das soll jeder auch für sich verinnerlichen und dann auch für sich so adaptieren das er sagt cool, das Ziel ist spannend. Da möchte ich auch mithin und meinen Beitrag dazu leisten. Das kann ich mit meinem Team leisten, um da hin zu kommen. Sind wir da bereits schon? Hatte ich schon erwähnt, sind wir noch nicht ganz. Aber sehe ich auch noch nicht sonderlich kritisch, weil wir damit erst angefangen haben. Ich nehme wahr, dass wir an unterschiedlichen Punkten sehr stark probieren in diese Richtung zu laufen. Und das halte ich für sehr gute Signale, weil dann ist die Bereitschaft da dieses Tool zu verwenden. Sind wir da am Ende der Lernkurve? Nein, nicht. Aber ich denke schon, dass wir werden hinkommen werden.
- 56 Interviewer:** [00:25:07:10] Und die letzte Frage. Wie ist es für dich, selbst persönlich mit OKRs zu arbeiten?
- 57 Leadership 1:** [00:25:14:01] Für mich auch manchmal schwierig, weil ich auch eher dazu tendiere, zu viele Bälle in die Luft zu schmeißen und mich auf zu viele Themen gleichzeitig zu kümmern. Ist für mich aber auch ein großes Learning zu sagen, worauf fokussiere ich mich jetzt? Was mache ich, um tatsächlich eine Veränderung in der Organisation oder aber auch Wie komme ich mit meinem gesamten Team einen Schritt näher zu dem Ziel, wo wir hinwollen? Von daher ist es teilweise auch unangenehm, weil häufig Themen links und recht sehr spannend sind. Aber OKRs helfen sich zu fokussieren und sich auf das zu konzentrieren, was man sich vorgenommen hat. Von daher ist es manchmal unangenehm für mich, aber tut mir auch gut.
- 58 Interviewer:** [00:26:04:02] Würde es dich da noch mehr unterstützen, wenn es wirklich auch Mitarbeiter OKRs in dem Sinne gibt, dass es jeder Mitarbeiter, egal ob Abteilungsleiter oder Entwickler, das die persönliche OKRs bekommen, um sich da vielleicht noch mal stärker fokussieren zu können.
- 59 Leadership 1:** [00:26:24:11] Weiß ich nicht. Hat was mit der Granularität der Ziele zu tun. Wenn ich total abstrakte Ziele nehme und dann bin ich mir sicher, hilft's vielleicht dem einen oder anderen zu sagen Okay, das ist mir zu abstrakt. Mir würde es helfen, wenn ich die noch auf meine Rolle, auf meine Person herunterbreche. Das würde ich aber tatsächlich den Teams überlassen. Wenn wir sagen, das Company Goal folgende Team Ziele haben wird, dann reicht das für mich. Die Teams können für sich entscheiden, ich will es noch für mich weiter herunterbrechen und für jeden einzelnen Mitarbeiter aufschreiben, was das bedeutet, und welche Key Results die erreichen wollen oder welche Ziele für jeden einzelnen Mitarbeiter

bedeutet. Dann gerne, muss aber für mich nicht zwangsläufig sein. Will ich den Teams selber überlassen.

60 Interviewer: [00:27:15:13] Dann wäre es das auch schon zu dem Interview gewesen. Vielen Dank nochmal.

Interview mit Online Marketing 1

1 Interview_ Online Marketing 1

2 **Interviewer:** [00:00:04:00] Vielen Dank, dass du dir Zeit für das Interview nimmst. Es geht ja grundsätzlich darum, dass ich Informationen für meine Bachelorarbeit suche, um Maßnahmen daraus ableiten zu können, wie man die Methode OKR gewinnbringender einsetzen kann. Das war es soweit zum Hintergrund außer du hast Fragen?

3 **Online Marketing 1:** [00:00:28:13] Nein.

4 **Interviewer:** [00:00:31:13] Deine Rolle ist im Online-Marketing. Das heißt du bist bei den verschiedenen Produkten mit dabei als Experte?

5 **Online Marketing 1:** [00:00:46:00] Genau. Soll ich es noch einmal kurz erklären? Oder passt es so weit.

6 **Interviewer:** [00:00:49:13] Wenn du es in ein, zwei Sätzen erklären willst gerne.

7 **Online Marketing 1:** [00:00:54:05] Ich mache Performance Marketing innerhalb von Marketing Team indem wir SEO, Content und eben Performance Marketing und wir arbeiten sowohl mit den ganzen SGEs zusammen in deren Produkten im Online-Marketing als auch intern bei uns im Product Capabilities mit den einzelnen Product Teams, die unterstützen wir in allen Online-Marketing Fragen. Das heißt wir sind nicht einem Produkt zugeordnet, sondern sind als Experten Pool überall punktuell dabei.

8 **Interviewer:** [00:01:21:09] Das Interview heute geht über OKRs, die Methode an sich. Soll ich sie hier nochmal kurz erklären oder weißt du um was es geht?

9 **Online Marketing 1:** [00:01:32:12] Nein danke.

10 **Interviewer:** [00:01:32:12] Alle Fragen, die ich stelle, außer welche bei denen ich es dann sagen werde, beziehen sich auf den letzten Zyklus, der jetzt gerade noch läuft.

11 **Online Marketing 1:** [00:01:43:02] Ja, alles klar.

12 **Interviewer:** [00:01:45:10] Dann würde ich gleich mit den ersten Fragen anfangen. Und zwar würden diese jetzt auf die Einführung der OKR Methode beziehen. Und da würde ich gerne fragen, inwieweit die ein agiles Mindset in der Abteilung geholfen hat, die Einführung erfolgreich mitzugestalten.

- 13 Online Marketing 1:** [00:02:06:00] Was hilft, ist, wenn man schon gewöhnt ist, eben nicht immer top down zu arbeiten, sondern eigentlich aus dem agilen Mindset viel aus dem Team herauskommt. Jeder Einzelne viel entscheiden kann, dass wir sehr flexibel sind und so weiter. Ich glaube, da springt die OKRs ganz gut rein, weil sie erst mal bei unserem Fall, jetzt eben diesen drei Monate Zyklus ist, was jetzt nicht heißt man hat eine komplette feste Jahresplanung. Gleichzeitig ist es aber auch so, dass natürlich die Teams mit der Arbeit am Ende des Tages die Ziele erreichen müssen. Und ich denke, das entspricht schon ziemlich dem, was man mit agiler Transformation oder agilen Mindset meint. Dementsprechend, glaube ich, ist es ganz gut, dass wir es auch größtenteils schon versuchen, im Team zu leben, das ganze Mindset und das dem her die OKRs ganz gut dazu passen. Wenn jetzt alles komplett top down vorgegeben worden wäre, wären viele wahrscheinlich erst einmal nicht begeistert gewesen oder könnten sie nicht mit ihnen identifizieren.
- 14 Interviewer:** [00:03:09:11] Dann sind die Punkte, die gerade eben geschildert hast, in der Gänze schon in dem Team vorhanden oder gibt es in gewissen Punkten auch noch Verbesserungspotenzial.
- 15 Online Marketing 1:** [00:03:24:02] Viele Sachen sind Leute bewusst darüber, wie beim agilen Mindset. Aber ich glaube, da ist noch Luft nach oben, insbesondere eben, dass wirklich jedes Team auch Bock darauf hat, Ziele zu haben, die man verfolgen kann. Auch Lust drauf hat sie zu folgen und transparent zu machen. Auch Sachen, die nicht funktionieren zu teilen. Ich glaub es ist auf jeden Fall noch Luft nach oben. Auch insbesondere, dass man die Ziele halt so schneller erarbeitet und nicht ewig braucht. Aber ich glaube, das grundlegende Verständnis ist da in dem Team und auch das grundlegende agile Mindset. Aber ich glaube, es ist an vielen Punkten noch Luft nach oben, dass man Leute noch mehr abholen, wieso es eigentlich Ziele braucht.
- 16 Interviewer:** [00:04:14:00] Die dritte Frage, die ich dir gerne Stellen würde ist, ob für dich die Einführung der OKRs in Zusammenhang mit der Vision des Konzerns steht?
- 17 Online Marketing 1:** [00:04:33:10] Falls es das geben sollte, dass das in Kombination steht, wurde es nie kommuniziert. Dementsprechend habe ich das komplett vermisst. Man kann sich ein bisschen selber zusammensuchen, indem man weiß der Konzern hat vor ein paar Jahren gesagt, sie wollen so und so viel Umsatz digital abbilden bis keine Ahnung, welches Jahr. Dieses Ziel vom Konzern wird aber eigentlich relativ wenig in das Team Product Capabilities rein getragen. Und wir wissen, glaube ich, auch relativ wenig, was genau die konkreten Zahlen sind, was die ganze Abteilung hat. Also die grobe Vision bei uns ist zwar da, was jetzt die

Abteilung betrifft, mit was wir alle gemeinsam abbilden wollen. Was nicht da ist sind übergeordnete, klare Ziele. Wirklich mit harten Zahlen beispielsweise, die wir irgendwie zwingend erreichen wollen. Das ist, glaube ich was ein Stück weit zwischen den Product Teams und Product Capabilities als Ganzes fehlt. Aber ich glaube, was noch mehr fehlt ist, unsere Einbettung in den ganzen Konzern. Selbst wenn es Gedanken dazu gibt, konnte es niemand genau sagen inwiefern unsere Ziele in die ganzen Konzernziele einzahlen.

18 Interviewer: [00:05:39:03] Würde es leichter machen, wenn du diesen Zusammenhang kennen würdest?

19 Online Marketing 1: [00:05:45:09] Ja, weil ich glaube, da könnte man sich insgesamt besser mit dem ganzen Konzern identifizieren und auch wirklich beispielsweise Kollegen aus dem Konzern sagen "Hey, wir arbeiten dran, um das und das zu erreichen", und nicht so, dass wir so einen abgesonderten Haufen sind mit separaten Zielen. Ich glaube, das würde das Gesamtbild etwas stärken.

20 Interviewer: [00:06:09:00] Dann würde ich auch schon zu meiner letzten Frage kommen, und zwar kannst du dich denn mit dem Team und den Company OKRs identifizieren.

21 Online Marketing 1: [00:06:21:10] Ja beziehungsweise wie vorhin erwähnt sind wir Marketingteam in einer anderen Rolle wie die anderen Teams. Dementsprechend klar, unsere Marketing OKRs kann ich mich damit identifizieren, weil wir die selber erstellt haben. Dann fließen bei den anderen einzelnen Product Teams einzelne Key Results rein und klar, da war man auch dahintergestanden. Was jetzt aber die Produkt Teams ansonsten als Objectives and Key Results haben, hat man sich vielleicht einigermmaßen dazu committed, was aber nicht heißt, dass man es vielleicht selber anders gemacht hätte. Aber man kann sich zumindest einigermmaßen identifizieren, sie sind für mich nachvollziehbar. Identifizieren, finde ich schwierig in dem Fall für die anderen Teams Tatsächlich. Was die Company OKRs betrifft, die nur auf Product Capabilities bezogen sind, kann ich mich größtenteils schon damit identifizieren, aber vermutlich auch, weil ich eben bei uns im Team der Abgesandte war, die bei der Erarbeitung auch mit dabei war. Ich weiß, ich bin mir unsicher, ob die komplette restliche Abteilung, die nicht mit dabei war, so ein starkes Commitment darauf hat, wie die Leute, die da auch mit dabei waren.

22 Interviewer: [00:07:27:09] Weil du ja sozusagen wieder alles mitgetragen hast, mit entwickelt hast, wodurch man sich ja automatisch identifiziert.

23 Online Marketing 1: [00:07:38:11] Genau. Oder vielleicht auch, wenn da ein Satz steht, weiß, dass man was darüber diskutiert wurde und weiß, was für Aspekte eingeflossen sind in dem, was da gelandet ist.

- 24 Interviewer:** [00:07:47:10] Gut, dann wäre du schon zum ersten Themenblock gewesen. Dann würde ich jetzt zum zweiten Thema übergehen. Und da wird es Großteils um die Kommunikation gehen, die während diesem ganzen Prozess und Zyklus stattfinden sollte. Da würde ich als erstes gerne von dir wissen, wie denn die Einführung kommuniziert wurde.
- 25 Online Marketing 1:** [00:08:17:05] Wir sprechen jetzt ja über den aktuellen Zyklus. Da muss man sagen, dass der vorher Historie dazu da ist. Weil es das erste Mal gefühlt top-down eingeführt wurde, von heute auf morgen und dann aber auch niemand nachverfolgt hat. Der nächste Zyklus würde dann ernster genommen. Aber selbst da war es, gerade was Transparenz betrifft schwierig. Wir haben schon einen Schritt gemacht in die richtige Richtung mit diesem Zyklus, was die Einführung betrifft. Da wurde sich nochmal sich klarer die Karten auf den Tisch gelegt, mit was in den Zyklen davor nicht so funktioniert hat, um es dann umsetzen zu können. Von dem her war es in dem Fall glaube ich für alle sehr transparent und klar, es gibt einen neuen Zyklus. Jeder ist Teil davon, nimmt daran teil und wir wollen im zwei Wochentakt uns das anschauen, was da eigentlich passiert. Was ich jetzt eben bei der Einführung in diesem Zyklus sehr gut fand. Aber wie gesagt, ich finde der Start letzten Sommer im allerersten Zyklus war sehr holprig, weil es nicht so war, wie es im Lehrbuch steht. Sondern eher so wir wollen einen groben Prozess machen. Teams bitte schreibt mal ein paar Key Results runter, dann gibt es eine Excel Liste und fertig und dann hat es niemand mehr angeschaut. Für mich persönlich, weil ich da voll engagiert dabei war, war das damals auch sehr frustrierend. Was die Einführung vom allerersten Zyklus betrifft, weil es halt so larifari und nicht gescheit gemacht wurde.
- 26 Interviewer:** [00:09:40:11] Wie hätte es dann für dich sein müssen, dass du sagst ich verstehe, warum wir es probieren. Ich fühle mich dazu bereit, und verpflichtet.
- 27 Online Marketing 1:** [00:09:53:04] Da habe ich zwei Punkte dazu. Der erste Punkt ist, dass ich mich damals übelst gefreut habe, dass wir endlich mal Ziele haben und Ich habe mich voll reingehängt und hab nach Key Results gesucht habe mich mit OKR beschäftigt, weil ich mir dachte voll geil, dass endlich mal was vom Leadership kommt, was Richtung Ziele geht und nicht alle irgendwas einfach machen. Aber dann ist mir auch noch ein paar Wochen Monaten aufgefallen, dass es sonst anscheinend niemanden interessiert hat oder sehr wenige Leute, was da eigentlich für Ziele vorgegeben wurden. Und ich glaube das spielt dann eben mit rein, dass die Leute nicht so krass bei der Bearbeitung dabei waren oder halt nicht richtig abgeholt wurden, von Anfang an und deswegen so stiefmütterlich betrachtet wurde. Deswegen ist es auch schon wichtig, am Anfang alle Leute abzuholen und

einzubinden und Verständnis zu schaffen, wieso man es macht. Mittlerweile funktioniert es gut. Am Anfang war es, finde ich, ein richtig schlechter Start.

28 Interviewer: [00:10:50:01] Was wäre für dich so der prägnanteste Grund, weswegen es genutzt wird oder genutzt werden sollte?

29 [Online Marketing 1: 00:10:57:06] Einfach, dass man Ziele hat. Also ich finde Ziele wichtig, weil es etwas ist, das man hinschauen kann, darauf hinarbeiten kann. Man kann sich aus seiner täglichen Arbeit fokussieren, wenn man weiß, es sind die Unternehmens- oder Abteilungsziele. Das heißt, egal, wie viel von der Seite noch an To-dos reinkommt, klar sollte man es nicht komplett liegen lassen, aber sich eigentlich auf das fokussieren, wo sich alle committed haben. Dass das die Priorität hat. Deswegen, glaube ich, ist die Form von Fokus sehr wichtig im täglichen Doing. Aber auch, um zu verstehen und immer wieder zu reflektieren, wo will ich in den nächsten drei Monaten hin? Wie kann ich meine Arbeit darauf ausrichten und gut arbeiten, damit ich dahin kommen? Wenn ich Ziele nicht erreiche, wie gehe ich damit um, und woran hat es gelegen? Also habe ich schlecht eingeschätzt am Anfang, was passiert ist. Oder habe ich Außenwirkungen unterschätzt? So Themen aber eben auch mal bisschen mehr Greifbarkeit, vor allem bei uns im Rahmen des ganzen Konzerns zu haben, was wir eigentlich erreichen wollen. Und danach ein bisschen das mit Zahlen, Daten, Fakten unterfüttert zu können, um das, was wir machen, besser im restlichen Konzern verankern oder verständlich zu machen.

30 Interviewer: [00:12:04:08] Dann würde ich zur zweiten Frage von dem Block kommen, und zwar. Wie stellst du als Einzelperson aber auch im Team sicher, dass der Stand der OKRs transparent ist, dass sowohl bei euch im Team als auch da ihr viel Verbindungen zu anderen Teams habt, dass da keine Informationen verloren gehen?

31 Online Marketing 1: [00:12:26:06] Also eine Methode, die wir haben, ist das By-Weekly, wo sich jedes Team kurz hinstellt und sagt, wie weit es mit den OKRs ist. Das ist schon mal gut, um im zweiwöchentlichen Rhythmus ein Überblick zu erhalten. Klar, bei manchen Sachen interessiert es auch einen in kürzeren Etappen was der Stand ist. Bei uns im Marketing Team ist es so, da wir nur ein OKR haben, sprechen wir immer, wenn wir daran arbeiten, mal wieder drüber, aber jetzt nicht täglich. Aber ich würde sagen schon in regelmäßigen Abständen. Es ist nicht was, was wird einmal in drei Monaten am Ende nochmal angucken, sondern schon im regelmäßigen Rhythmus. Zwischen den Teams ist das bisschen unterschiedlich, würde ich behaupten oder unter Experten in den einzelnen Teams. Klar, man bekommt dann immer wieder punktuell mit wo sie gerade stehen und kann es dann reflektieren "Okay, ja, stimmt das OKR, gehört da dazu das Ziel so und so weit sind die." Aber es ist nicht so, dass es dann festen Regeltermin gibt und man sich immer

dazu austauscht. Es sieht so aus, dass es da im täglichen Doing zum Austausch kommt oder ab und zu auch mal nachfragt, weil man selber irgendwie eigentlich auch involviert wäre an dem OKR oder eher an dem Key Result beispielsweise. Also da habe ich auch welche, die in OKRs von den einzelnen Teams einzahlen. Klar habe ich da immer wieder nach "du, wie sieht es da und damit aus.", damit ich theoretisch weitermachen kann und supporten kann, in dem Bereich. Und das geht auch über den zwei Wochen Zyklus des By-Weeklys hinaus. Aber ich habe das Gefühl, dass es trotzdem zwischen allen sehr unterschiedlich ist. Ob Leute da immer in zwei Wochen Rhythmus abwarten und passiv sind und dann ein bisschen was sich berieseln lassen. Und diejenigen, die wirklich öfter hinterherhinken und auch wissen wollen wie steht den Grad des Status quo.

32 Interviewer: [00:14:08:14] Würdest du es dann als sinnvoll erachten, wenn so ein Regeltermin auftreten würde? Wo man dann zum Beispiel sagt Okay, wir als Team nutzen zehn Minuten am Ende von irgendeinem Meeting, was wir haben, um nochmal kurz rüber zu schauen, oder wenn wir stark mit einem anderen zusammenarbeiten, dann gibt's auch alle zwei Wochen, jede Woche, noch mal ein extra Meeting, wo wir uns dann nochmal kurz darüber austauschen können.

33 Online Marketing 1: [00:14:37:01] Also in der idealen Welt ja, da würde es Sinn machen. Realistisch betrachtet, glaube ich, wäre es nochmal ein Meeting mehr. Nur glaube ich nicht zwingend die Akzeptanz dafür da ist. Aber ich glaube schon, dass man zu Meetings, die man eh hat, so Daily, Retro und so weiter auch dafür nützen sollte. Und solange die einzelnen Teammitglieder dann nicht von selber darüber sprechen sollte vielleicht ein Scrum Master im Team da einfach sagen "OK Leute macht in der Retro auch ein kurzes Update, wie sieht es eigentlich mit den OKRs ist. Was nervt da? Was läuft gut oder schlecht?" Oder im Daily regelmäßig zu fragen: "Und wie es jetzt eigentlich mit den OKRs aus." Aber ich glaube, dass ist eher was, was unterbewusst oder schleichend oder von gewissen Personen treibend sein muss. Die in alle Termine so ein bisschen rein muss. Weil ich meine am Ende des Tages wäre das Idealbild, das ein Daily beispielsweise fast nur von Sachen handelt, die alle auf die OKRs einzahlen. Das jeder nur an den Sachen arbeitet, die auch wirklich die Ziele sind. Aber ich glaube, da muss man einfach, wenn es die Leute nicht selber machen, sollten bestimmte Rollen wie beispielsweise Scrum Master, der immer wieder Bewusstsein regelmäßig schafft bei den Regelterminen und sagt: "Ok und jetzt noch kurz Reflektieren." Wie sieht es eigentlich mit den OKRs aus?" Oder bei der Retro? Was lief gut, was nicht schlecht? Spielt das auch in Bezug auf die OKRs ein?

34 Interviewer: [00:16:05:06] Dann die nächste Frage: Wie erhaltet ihr denn Feedback zu euren OKRs? Das haben wir da aus dem Grund nicht erreicht, oder das sieht so aus, da könnte man das machen. Gibt es da auch verschiedene Vorgehensweisen?

- 35 Online Marketing 1:** [00:16:23:04] Klar, einerseits haben wir es By-Weekly wie vorhin angesprochen. Das da sein sollte um auch über Fuck-ups zu sprechen. Was ich jedoch glaube ist das Fuck-ups da in dem Rahmen ab und zu, zu granular sind. Man kann vielleicht über größere Themen sagen und sagen, wir müssen dieses OKR komplett on-hold halten, weil XY. So kleinere Fuck-ups, wo man in Key Results nicht weiterkommen ist glaube ich eben dem Rahmen ein bisschen schwierig zu kommunizieren, weil es oft sehr in die Tiefe geht. Und da stehen dann doch 40 Leute, die das mit anhören und man sollte den Rahmen nicht komplett sprengen. Das macht es ein bisschen schwierig. Sonst sehe ich es so ähnlich wie zuvor das man einfach in den Teams noch mehr drüber sprechen sollte. Okay, es ist unser OKR. Wieso hat nicht hingehauen? Lasst uns mal wirklich im Detail reflektieren. Ich glaube, da gibt es zwei Ebenen. Einmal zwischen den Teams und den ganzen Product Capabilities Team. Aber eben auch, dass die kleinen Teams inhaltlich noch mal genauer die Karten legen und sie genau im Detail anschauen und nicht bloß oberflächlich mal ein Fuck-up raushauen. Man kann klar oberflächlich kurz sagen das und das lief scheisse. Aber ich glaube, es gibt auch so einige Fehler, die mal passieren können, die einfach um die aufzuarbeiten, länger wie ein paar Sekunden dauern oder zu nennen sind. Ein bisschen komplexer sind. Das glaube ich wiederum, sollte man in den Teams machen, könnte man ja wunderbar in Retros machen.
- 36 Interviewer:** [00:17:54:10] Dann einfach wieder Zeitslot dafür nehmen und nochmal explizit darauf eingehen, und nach und nach wird sich das bisschen verselbständigen.
- 37 Online Marketing 1:** [00:18:04:04] Genau. Also wenn ich so einen typischen Scrum Prozess denke, wo eigentlich sowohl eine Review als auch eine Reto dabei ist, ist die Retro eher persönlich. Aber gut da kann man ja auch drüber sprechen, wenn ein Fuck-up oder so gut gelaufen sind, wie das einen betrifft. Die Review ist ja eigentlich wie weit man mit einzelnen Tickets gekommen ist. Und dann ist natürlich schon die Frage, wieso woran es gescheitert ist und wie es jetzt diesen OKR widerspiegelt. Und vielleicht ist es auch in den einzelnen Produkten schon so, dass die da wirklich sehr nahe darüber sprechen und auf die OKRs reflektieren. Weiß ich aber leider nicht. Aber ich glaube es wäre wünschenswert, wenn sie eine Retro machen, für den Sprint alle Tickets durchgehen und sowohl den Sprint planen, den Fokus auf die OKRs haben mit den Sachen, die sie rein priorisieren, als auch, dass sie dann in der Review auch gucken. OK. Wie viel von den Sachen für die OKRs haben wir eigentlich auch geschafft oder nicht geschafft?
- 38 Interviewer:** [00:18:57:06] Gut, dann wäre es auch soweit zur Kommunikation gewesen. Der letzte Block wird dann um die Umsetzung der Methode handeln. Da

wird meine erste Frage, ob du mir einfach mal sagen kannst, wie ihr damit umgeht, wenn die Ziele nicht erreicht wurden. Wie dann so der Ablauf ist.

39 Online Marketing 1: [00:19:17:12] Finde ich schwierig nur auf diesen aktuellen Zyklus zu beziehen, ich würde jetzt weiter ausholen. Und zwar wie vorhin erwähnt, bei diesem allerersten Zyklus wo es ein bisschen Top-down eigentlich vorgegeben wurde. War es für mich so, dass es am Schluss scheißegal war, was wir da für Ziele identifiziert hatten. Es hat niemand reflektiert. Was mich damals frustriert hat. Der zweite Zyklus war so, dass wir es am Ende schon reflektiert haben und geschaut haben, wie weit sind wir gekommen? Aber da, wo 0 Prozent stand, 10 Prozent stand und so weiter, hat sich niemand im Detail angeguckt, und es wurde nie darüber gesprochen oder im Team zu rechtfertigen. Rechtfertigen ist vielleicht ein hartes Wort, aber ich finde ein Stück weit Wenn man sich Ziele setzt, sollte man schon reflektieren und so bisschen sich rechtfertigen oder Gründe angeben können, wieso es nicht funktioniert hat. Das hat mir beim letzten Mal absolut noch gefehlt, weil so oft 0 Prozent dastand. Da dachte ich mir: "Wieso habt ihr euch das als Ziel gesetzt?" Und es kam jetzt aber nicht zwingend zu Aussagen, die mir dann weitergeholfen haben. Wollen wir das? Habe ich jetzt etwas dazugelernt? Wieso man das nicht erreichen könnte? Das glaube ich ist noch ausbaufähig. Habe aber in diesem Zyklus, in dem wir aktuell sind, gerade Hoffnung, dass es besser läuft, weil wir eben diese By-Weekly haben bei denen die Fuck-ups mit dabei sind aber auch ein bisschen mehr das Bewusstsein dafür. Da man auch wirklich darüber sprechen muss, was rausgekommen ist und was wieso nicht und so weiter. Aber da bin ich selbst auf das Ende von diesem Zyklus gespannt, ob es wirklich passiert. Für mich persönlich. Also ich glaub, manche Teams denen könnte das vielleicht ein bisschen egal sein. Aber ich bin eher so der Typ der gerne Ziele hat und die nachverfolgt und auch erreichen will, obwohl mir klar ist, dass bei OKRs, die ambitioniert sind, das vielleicht nicht immer ganz reichen kann. Aber 0 Prozent sind für mich echt heftig, und ich bin voll unzufrieden, auch in meiner Arbeit, wenn ich Ziele nicht annähernd irgendwie erreichen kann. Aber ja, ich glaube wir haben dann auch nochmal das Problem, dass Sie mit den OKRs teilweise auch von Kollegen im Konzern abhängig sind. Wenn die von heute auf morgen sagen, es wird gestoppt, dann können wir auch an bestimmten Sachen nicht mehr weiterarbeiten. Kann ein OKR von heute auf morgen halt mal Luft sein. Und da wird dann wiederum, glaube ich schon bei uns sehr offen damit umgegangen, wenn es Einflüsse von außen hat. Wieso etwas nicht funktioniert. Wenn es Einflüsse von innen hat, bin ich mir nicht so sicher, ob da die Transparenz und Fehlerkultur schon an dem Punkt ist, dass man da wirklich auf Augenhöhe miteinander spricht, und man wirklich etwas lernen kann und es nicht wieder passiert und so weiter.

40 Interviewer: [00:21:57:09] Also da müsste eigentlich würde ich wieder dieses ganze Verständnis und das ganze Mindset weitergetragen werden, damit das noch reift.

- 41 Online Marketing 1:** [00:22:05:07] Genau. Das trifft es eigentlich ziemlich gut. Und vielleicht aber auch ein Stück weit nochmal mehr gepusht, damit Teams auch wirklich Maßstäbe haben, an denen sie sich messen können. Also ich finde, gerade bei uns ist es ja so wir entwickeln Produkte und fangen halt mit einer MVP an und so weiter. Und eigentlich sollte man sich irgendwann die Karten legen, macht es Sinn oder nicht. Stoppt man das Produkt. Und man brachte ja irgendwelche Messgrößen. Und da wären die OKRs meiner Meinung nach eigentlich eine gute Methode dafür. Und ich finde, das sollte vielleicht in einzelne Produkte Teams noch mehr reingetragen werden. Das ihre Produkte oder die Teams, eine gewisse Messbarkeit brauchen, um zu sagen, arbeiten wir weiter oder nicht? Und dann wäre beispielsweise die OKR-Methode, die da Entscheidungen treffen könnte. Und dann kann ich mir vorstellen, dass es wiederum in den Mindset der Teams vielleicht ein bisschen besser ausprägt. Zu verstehen, ich sollte vielleicht auch mein Ziel erreichen, nicht nur ewig Larifari machen.
- 42 Interviewer:** [00:23:03:04] Weil du es vorhin auch schon mehrmals angesprochen hast. Gibt es für dich eine klare Rolle in diesem ganzen Zyklus? Oder hättest du gerne eine klare Rolle, die da sozusagen in der Verantwortung ist, verschiedenste Prozesse, verschiedenste Events zu gestalten und das Mindset voranzutreiben.
- 43 Online Marketing 1:** [00:23:28:07] Mit Rolle meinst du nicht mich, sondern eine Person?
- 44 Interviewer:** [00:23:32:10] Ja genau
- 45 Online Marketing 1:** [00:23:32:10] So ein Stück weit sind es aktuelle unsere Scrum Master und so bissel der Thomas im Leadership, die das treiben. Ich weiß nicht, ob es explizit eine einzelne Person braucht, die alles treibt. Aber ich finde diejenigen, wenn es zum Beispiel die Scrum Master und Thomas sind, sollten gut abgestimmt sein. Sollten den ganzen Prozess ein bisschen klarer und effizienter gestalten. Gerade die Scrum Master, die mit den einzelnen Produkt Teams die OKRs erarbeitet haben, bevor sie dann in die gesamt Abteilungs-OKR Findung gehen. Ich glaube da braucht es noch ein bisschen mehr Effizienz damit wir da schneller und zackiger vorankommen. Aber eben auch, wie vorhin erwähnt. Ich glaub, es braucht schon jemanden, der auch in Dailys, Retros, Reviews oder so hin und wieder die OKRs mit reinbringt, weil vielleicht nicht jeder daran denkt und nicht glaube da braucht es klar übergeordnet Leute, die das treiben. Und das machen eben Thomas und Scrum Master grad so bisschen aber eventuell doch wirklich einen pro Produktteam oder so, der sagt Okay, ich hau mein Team ständig auf die Finger, damit sie auch wirklich primär an den Sachen arbeiten. Oder ich geh in Retros, Reviews rein und frag, wie sieht es eigentlich mit den OKRs aus, können wir das auch noch reflektieren? Kann

jemand aus dem Team sein, kann aber auch ein Scrum Master sein, was auch immer. Aber ich glaube, es braucht schon Leute, die das weiterverfolgen, sodass man auch wirklich regelmäßig in kleineren Rahmen das Bewusstsein dafür schafft. Und es in das tägliche Doing reinbringt diese Ziele und nicht nur alle zwei Wochen fünf Minuten davor sich mal anschaut, wie stehen wir eigentlich gerade?

46 Interviewer: [00:25:18:03] Wäre das für dich wirklich eine Funktion, die in jedem Team von irgendeiner Person, egal welche Rolle sie hat, übernommen werden kann. Siehst du da das Potenzial vorhanden?

47 Online Marketing 1: [00:25:33:02] Klar. Um Mindset zu ändern, braucht es vielleicht bestimmte Rollen, die da mehr Erfahrung und Expertise in sowas haben. Wenn es darum geht, einfach im Team das regelmäßiges auf den Tisch zu bringen glaube ich muss es nicht zwingend eine bestimmte Rolle sein, es geht nur darum anzusprechen, über die OKRs zu sprechen. Da braucht vielleicht nicht zwingend jemand, der eine Ausbildung oder Coaching hat. Ich glaube, da muss man differenzieren. In Summe, glaube ich, macht es Sinn, dass einem festen Kern an Leuten gibt, die wirklich schauen, dass man da immer dahinter ist und auch wirklich über alle Teams hinweg.

48 Interviewer: [00:26:12:06] Und dann auch mit in die Meetings reingehen, um darauf zu achten, dass zum Beispiel kurz darüber gesprochen wird?

49 Online Marketing 1: [00:26:21:04] Ja, ja, da ist die Fragen, wie man das aufteilen will. Hat man eh schon einen Scrum Master in jedem Daily-Termin mit drin, könnte er das wunderbar übernehmen. Die meisten Teams haben das ja.

50 Interviewer: [00:26:34:01] Dann noch meine letzte Frage zu dem Themenblock jetzt allgemein über den Zyklus. Da gibt's ja auch verschiedene Events, die eigentlich auftreten sollten. Du hast jetzt relativ oft schon davon gesprochen, dass du das in anderen Events von Scrum oder so mit einbeziehen würdest. Ist das aus dem Grund, weil es sonst einfach zu viel wäre an Meetings? Oder glaubst du, dass diese Meetings oder Events nicht zielführend sind, wenn man sie für den eigenen OKR-Zyklus aufbauen würde?

51 Online Marketing 1: [00:27:05:07] Ich glaube, da sind einfach viele Menschen eh schon erschlagen sind von einer gewissen Terminmenge und deswegen auch die Motivation für extra Termine nicht so groß ist. Das ist natürlich schlecht, wenn du die Methode pushen willst oder das Mindset dafür schaffen willst, zum Beispiel Offenheit oder Identifikation. Und dann Leute kein Bock auf das Meeting haben. Das ist ja auch nicht Sinn und Zweck der Sache. Was ich glaube ist, dass eben aber auch noch zusätzlich nicht Sinn, weil das zwei wöchentliche By-Weekly zu 80

Prozent aus OKRs besteht. Dementsprechend ist es eigentlich schon etwas was sehr präsent ist und eigentlich ein separates Meeting ist. Deswegen macht es jetzt für mich da keinen Sinn, etwas Neues zu machen. Was ich glaube ist eben, dass man es in die täglichen Meetings hin und wieder mal ich aber eben kurz mit reinbringt. Entweder am Ende ein Slot oder man sagt halt wirklich, was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen und bezieht auch die OKRs mit ein beispielsweise. Weil dann ist es für niemanden eigentlich ein mehr Aufwand. Und ich glaube mit allem, was nicht zwingend viel Mehraufwand ist kann man Leute locken oder mehr damit identifizieren. Ein weiterer Punkt, den ich noch habe, ist aber, dass wir bei dem letzten und diesen Zyklus für die Erarbeitung der OKRs ewig gebraucht haben. Also dieser Termin wo es darum ging als Team, die OKRs grob festzulegen, dann danach festzulegen, wie es für die ganze Company aussieht und diese zu matchen. Das hat ewig gedauert, und da will ich mehr Effizienz und klarere Termine. Und nicht das es eineinhalb Tage dauert.

52 Interviewer: [00:28:53:11] Aber glaubst du, dass es dann trotzdem sinnvoll wäre zu erklären, so sieht ein OKR Zyklus aus. Diese Events gibt es und sie haben diese Ziele oder wie auch immer. Aber wir binden das dann in den Prozess rein. Ist den Leuten trotzdem bewusst wird, was die einzelnen Funktionen eigentlich sind, was damit erreicht werden soll, weil ich glaube, wenn du versuchst, in einzelne andere Events rein zu lagern, dass dann das Gefühl und das Verständnis dafür einfach nicht so da ist.

53 Online Marketing 1: [00:29:26:09] Ja wobei in meiner Idealwelt braucht man irgendwann gar nicht mehr zwingend so krass über OKRs zu sprechen, weil sie unterbewusst schon drinnen sind, weil man nur an den Sachen arbeiten, die mit drinnen sind. Man kann zum Beispiel auch nicht alle 2 Tage jede Woche zwingend wieder was zu einem Status von einem Ziel sagen, weil ab und zu ist halt mal kurz on-hold oder man fokussiert sich erst auf ein Ziel und dann auf das nächste und so weiter. Und deswegen würde ich persönlich nicht nur einen separaten Termin dafür wollen, sondern lieber mehr Bewusstsein in den Sachen, wo man gerade schon daran arbeitet. Und vielleicht muss man ja auch nicht immer explizit sagen, jetzt macht es für die OKRs oder so, sondern wenn das bei allen angekommen ist, man eh meistens an den Zielen arbeitet, die im Team festgelegt wurde. Dann redet man ja automatische von, ohne das Wort OKR ständig in den Mund zu nehmen.

54 Interviewer: [00:30:22:13] Gut, dann wäre es jetzt auch zu diesem Themenblock gewesen. Dann noch zwei Abschlussfragen kurz, und zwar die erste wäre, ob du glaubst, dass die OKRs, wie sie derzeit da sind, dir helfen, sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren, oder ob dir da gewisse Sachen fehlen.

- 55 Online Marketing 1:** [00:30:47:14] Also wie gesagt, ich kann mich mit den OKRs an sich gut identifizieren, vor allem auch weil ich Ambassador bin im Rahmen vom ganzen Abteilungs- Konzernkontext. Was Strategie und Vision betrifft, tut mir aktuell noch schwer. Ich glaube, das liegt daran, dass, wie ganz am Anfang heute schon mal erwähnt, mir das gefehlt hat wie wir als Abteilung in Konzernziele mit den Objektives einzahlen. So dieser Übergang, dieses Dach drüber, was der Konzern eigentlich bietet und ja, wir sind jetzt vielleicht irgendeine Säule davon, aber wir sind wir mit dem Dach verknüpft. Und wo sind die anderen Säulen? Und so ungefähr. Das hat mir ein bisserl gefehlt, die Verknüpfung zu diesem Konzerndach oben drüber. Wir haben ja bei uns in der Abteilung diesen „One Stop Shop“, bei dem der Kunde alles bekommt, was er will, so ungefähr als Visionen der Abteilung. Aber ich glaube wir haben kein einziges Mal darüber gesprochen als wir die OKRs erarbeitet haben. Und das finde ich eigentlich sehr schade, dass man da die Verknüpfung zur Vision von der Abteilung wiederum auch nicht verknüpft. Mir fehlt einerseits die konkrete Verknüpfung von den OKRs zur Vision und andererseits dann von diesen OKRs, die Verknüpfung zu den Konzernzielen. Und ich glaub, da hätte eine Rolle, die die Meetings leiteten , ein Leadership was auch immer, hätte das klarer kommunizieren können oder noch präsenter machen können, damit die Verknüpfung da ist. Eventuell auch sogar die Ziele nicht vorgeben, dann sind wir top down. Aber noch besser vorgeben, in welche Richtung wir eigentlich wollen mit der Abteilung und was Stakeholdern und dem Konzern wichtig ist. Damit man sich in den Teams, wenn man OKRs erarbeitet, auch schon ein bisschen mehr darauf fokussieren kann, was von außen auch noch erwartet wird. Und da eine schöne Mischung findet zwischen dem was in den Teams erarbeitet wird und muss von außen erwartet wird.
- 56 Interviewer:** [00:32:48:02] Sollte ja eigentlich auch genau diese Verbindung zwischen Vision, Strategie und dann den OKRs sein. Und die geben ja so die Richtung vor? Und dann bildet man es daraus hervor?
- 57 Online Marketing 1:** [00:32:58:12] Ja. Und das, finde ich, fehlt ja noch. Weil da ist theoretisch ein Dach da, aber die Säulen stehen irgendwie und tragen das noch nicht, bildlich formulieren. Das Bild gefällt mir eigentlich ganz gut, weil ich meine das Dach ist da, es sind Säulen da. Die Teams haben OKRs und Ziele, die auch nicht zwingend schlecht sind. Aber ein Haus hält nichts davon, wenn du die alle unterschiedlich hinstellst, irgendwie und nicht in die Mitte oder nicht verteilt.
- 58 Interviewer:** [00:33:22:00] OK. Und dann die letzte Frage. Wie ist es für dich eigentlich, mit den OKRs zu arbeiten? Das hast du vorhin schon ein bisschen gesagt, aber vielleicht jetzt nochmal kurz prägnant.
- 59 Online Marketing 1:** [00:33:30:06] Also wie gesagt, Ich finde Ziele geil. Für mich ist es ein Stück weit egal, was für eine Art von Zielen, OKRs oder eine andere Methode,

weil ich es einfach gut findet, dass wir endlich mal Ziele haben. Ich muss aber sagen, dass ich trotzdem eher ein Fan bin, von OKRs wie jetzt von kompletten Top-down Zielen, weil man selber natürlich auch seine Meinung, seine Expertise mit in die Ziele miteinfließen kann und man natürlich, wenn man die Ziele mit erarbeitet hat, auch mit mehr Herzblut dahinter steckt, die Ziele erreichen zu wollen, und sich damit mehr identifizieren kann. Was aber nicht heißt, dass nicht auch von Top Down ein paar Richtungen vorgegeben werden dürfen. Aber an sich braucht jede Abteilung, jedes Team oder auch jede Person immer Ziele, damit man sich weiterentwickeln kann, damit man sich auf Basis von Messbarkeit, also auch messbare Sachen hat und sich dann weiterentwickeln kann. Und nicht Pi mal Daumen irgendwie das sieht. Und ich glaube, dazu sind die OKRs gut. Weil man einfach so ein bisschen Messwert hat, aber der Ambitioniert ist und der einen motivieren lässt. Was für Ziele sind mir wichtig? Ich würde nicht sagen, dass OKR die heilige Methode ist. Aber ich glaube, für uns passt sie an sich schon ganz gut. Ich weiß aber nicht, wie sehr Transparenz beispielsweise oder OKRs zwischen unseren einzelnen Teams getragen werden oder wie da die Identifikation ist oder das Verständnis. Weil ich finde, es ist schon noch sehr so, dass jedes einzelne Produkt Team eher Fokus auf seine OKRs hat und eben wieder nicht diese Brille über alles rein kommt.

60 Interviewer: [00:35:21:06] Das kommt deiner Meinung davon, dass einfach nicht dieses übergeordnete zu erkennen, zu auszumachen ist?

61 Online Marketing 1: [00:35:28:03] Ja. Also erstens das. Und zweitens dann auch wieder ein Stück weit eine Frage von Mindset, inwieweit die einzelnen Teams überhaupt Interesse daran haben, was die anderen Teams machen, also ohne irgendwie jemand schlecht reden zu wollen, aber ich glaube, dass manche Teams schon sehr mit Scheuklappen unterwegs sind und nicht unbedingt diese Offenheit haben, dass man da wirklich Abteilungsübergreifend an der Vision arbeitet.

62 Interviewer: [00:35:51:10] Dann wäre es zum Interview gewesen. Nochmal vielen Dank für deine Zeit und die Bereitschaft.

Interview mit Online Marketing 2/ Leadership

1 Interview_ Online Marketing 2 / Leadership

2 **Interviewer:** [00:00:01:06] Ich würde dir gerne Fragen zur Einführung der OKR Methode stellen und da wäre die erste Frage, inwieweit dir ein agiles Mindset geholfen hat, die Einführung mitzutragen, mitzugestalten.

3 **Online Marketing 2:** [00:01:36:00] Was mir bei uns sehr wichtig ist, ich sehe uns im agilen Kontext, heißt weitestgehend als selbstorganisierter Expert Tool, weitestgehend deswegen, denn letztendlich klingt Selbstorganisation immer so lapidar. Ich glaube Selbstorganisation ist, ein Zustand, den man überprüfen muss, den man reflektieren muss, und wo man immer wieder an Grenzen kommt, von Selbstorganisation. Dann betrifft es mich insbesondere in Form von Leadership, um zu kucken, stehen die Rahmenbedingungen. Ist beispielsweise ein übergeordnetes Marketing-Budget vorhanden. Das zweite Thema, was du da mit drin hast ist Agiles Mindset und ich finde, das ist ein sehr, sehr großer Begriff, wo man noch unglaublich viel lesen kann, philosophieren kann, wo es in der einschlägigen Literatur sehr, sehr viele gibt. Aus meiner Perspektive ist ein Mindset immer eine Denk- und Handlungslogik. Entweder Menschen individuell oder in der ganzen Organisation. Es kommt immer darauf an welchen Scoop man hat und im agilen Kontext ist ein Mindset für mich ein Mindset, dass sich auf bewegliche, sich ständig verändernde und wandelnde Welt abzielt. Wichtig ist außerdem, dass die Komplexität dieser Welt, in der wir uns befinden, schwer abschätzbar ist und man entsprechend Entwicklungen sehr, sehr schwer planen kann. Ich glaube, da bin ich jetzt auf Team-Ebene unterwegs, dass wir schon ein eher fortgeschrittenes, agiles Mindset haben und da ständig dran arbeiten, reflektieren und auch kucken, wo sind da die Grenzen und dieser Hintergrund hat uns natürlich sehr bei der Einführung geholfen.

4 **Interviewer:** [00:04:30:12] Gibt es da zwei, drei Punkte, die du nennen kannst, die dir besonders geholfen haben?

5 **Online Marketing 2:** [00:04:38:09] Zum einen abgezielt auf unsere Expertenrolle. Es ist so, dass bei uns zum jetzigen Stadium, wenn es wirklich um das operative Geschäft geht. Ich spreche da ausdrücklich nicht von einer Vision, sondern wenn es darum geht, kurzfristige Ziele abzustecken. Haben uns OKRs ein Stück weit unterstützt, um auf den kürzeren Zyklus hin planen zu können und unser sehr dynamisches Umfeld da ein Stück weit besser mit in unserem Ziel zu verbinden. Ein dynamisches Umfeld heißt an der Stelle, wir haben zum einen Kollegen in der Organisation wo immer eine sehr, sehr große Dynamik drin ist. Da tut sich gerade im Moment auch sehr viel und zum anderen in unseren Produkt Teams. Wo sich auch mal eine Timeline verschiebt und dergleichen. Und wenn wir in einem OKR-

Zyklus an der Stelle unterwegs sind, können wir viel kurzfristiger Anpassungen vornehmen und uns in dem Kontext grundsätzlich besser darauf einstellen.

- 6 **Interviewer:** [00:05:52:04] Dann, weil du jetzt auch schon von den Produkt Teams gesprochen hast. Siehst du dann diese Punkte, die du jetzt in deinem Team ja siehst, auch in dem großen Team Product Capabilities vorhanden?
- 7 **Online Marketing 2:** [00:06:43:10] Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass agiles Mindset in allen Teams in der Gesamtorganisation also sowohl auf Team- auf Individueller Ebene vorhanden ist bzw. die Bereitschaft, sich da auch in die Richtung hin weiter zu entwickeln. Um ein Beispiel zu nennen, das ist etwas, was ich bei mir auch immer mit in den Recruiting Prozess nehme. Ich sage. hast schon mal in einem agilen Umfeld gearbeitet. Da findet schon eine gewisse Vorselektion statt. Und das ist letztendlich auch das Umfeld, in dem wir uns bewegen. Ich glaube, agiles Mindset messbar zu machen, ist sehr, sehr schwierig. Beziehungsweise würde ich sogar so weit gehen zu sagen nicht möglich. Das du das irgendwie an festen Zahlen aus machst oder in Prozent oder dergleichen. Das macht keinen Sinn, weil Mindset ist was Dynamisches. Es kommt auch immer sehr darauf an, in welchen Teamkonstellationen man sich befindet und in welcher Situation man sich befindet. Aber grundsätzlich glaube ich, dass in Product Capabilities ein agiles Mindset vorhanden ist, bzw. ist es ganz klar auch, bei uns erwartet. Und ich denke, jeder Mitarbeiter ist sowohl individuell als auch auf Teamebene in der Hinsicht gefordert. Was uns auch bei der Einführung geholfen hat. Ich sehe uns aktuell immer noch in der Einführungsphase. Für mich ist zum jetzigen Zeitpunkt das Thema OKRs noch nicht fest installiert, etabliert und im Vollen genutzt, was dieses Tool an und für sich kann. Sondern wir sind in einer frühen Phase und gerade noch sehr stark dabei zu lernen. Zum einen, was es heißt, das Tool für uns zu nutzen. Wir experimentieren da noch sehr, sehr viel. Und wir haben auch im Kleinen gestartet. Innerhalb Product Capabilities das darf man nicht vergessen. Ich glaube, um mit dem Tool aus dem Vollen zu schöpfen, sind schon ein paar Schritte nötig. Auch in einer Gesamtorganisation beispielsweise die Kollegen zu involvieren. Da sind wir noch recht weit weg. Macht auch grundsätzlich nichts, denn ich finde es immer gut, wenn man sich ein Thema nimmt, in dem Fall das Tool OKR, es im Kleinen verbessert und dann ins Große geht.
- 8 **Interviewer:** [00:09:48:08] Dann zur nächsten Frage bezüglich der Einführung. Und zwar steht deiner Meinung nach die Methode OKR in Zusammenhang mit der Vision des Konzerns?
- 9 **Online Marketing 2:** [00:10:00:12] Ja, insofern. Also erstmal pauschal ja. Insofern, weil wir in unserer täglichen Arbeit, insbesondere bei den Produkten, aber auch im Marketing, immer im Austausch mit Kollegen sind und die Kollegen beeinflussen uns

natürlich bzw. aus meinem Aspekt so, dass wir gemeinsam an etwas arbeiten. Sei es die Produkte, sei es an einer Marketingkampagne. Und da fließt natürlich auch immer der Input von den Kollegen aus den einzelnen SBUs rein, die auch ein Stück weit auch an ihren Zielen, Visionen und so weiter gebunden sind. An der Stelle und zum anderen arbeiten wir beispielsweise mit dem Konzern direkt zusammen. Sehr, sehr viel passiert relativ stark unabhängig noch in den einzelnen SBUs, die sich individuell ihre Ziele, Visionen stecken und dies auf sehr unterschiedlichen Ebenen.

10 Interviewer: [00:11:24:07] Weil du gerade auch gemeint hast, dass ihr sehr viel mit den einzelnen Ansprechpartnern in Kontakt, dann bezüglich der Vision vorangeht. Gibt es aber auch die Verbindung zu dieser übergeordneten Konzern Vision, was ihr daraus ableitet?

11 Online Marketing 2: [00:11:41:05] Die beeinflussen die OKRs. Ich würde es ein bisschen trennen. Beeinflussen insofern, dass wir uns für den Zeitraum von dem OKR Zyklus Ziele setzen und diese Ziele haben für mich schon immer impliziert auch die Kollegen nicht direkt involviert, aber doch die Zusammenarbeit. Es ist so, dass die Ziele natürlich vernünftig gesetzt werden, dass sie auch die Belange der Kollegen irgendwo mitberücksichtigt werden. Wenn wir es nicht tun würden wäre das Ende vom OKR Zyklus so, dass wir folgende Ziele erreicht haben, aber keine Akzeptanz bei den Kollegen haben. Das macht keinen Sinn. Und das Tool OKR ist da auch immer sehr, sehr spannend, um aufzuzeigen, wo es noch Defizite gibt. Auch in Richtung SBUs, auch in Richtung Konzern und auch in Richtung Vision. Für mich ist eine Vision nichts, was in Stein gemeißelt ist, sondern eine Vision hat einen gewissen Charakter, der sich über die Zeit adaptieren lässt. Und da sind OKRs ein ganz gutes Zeichen, dass man sich regelmäßig auch die Karten legt. Ist man jetzt in der richtigen Richtung unterwegs, oder muss man da auch noch einmal adaptieren und gegebenenfalls auch noch mal mit einem Kollegen und dergleichen sprechen. Ob es in die richtige Richtung geht oder nicht.

12 Interviewer: [00:13:18:09] Mit Kollegen meinst du in dem Fall die Kollegen aus den einzelnen SBUs?

13 Online Marketing 2: [00:13:25:03] Sowohl als auch. Ich mache da für mich gedanklich immer relativ wenig Grenzen. Ich sehe uns ein Stück weit als Zeppeliner. Mitunter liegen Verantwortlichkeiten mit unterschiedlichen Skills. Mir ist es in meiner täglichen Zusammenarbeit vom Grundsatz her egal, ob ein Kollege von Rental oder von der Baumaschine ist. Ich sehe uns als Kollegen. Kann aber auch sein, dass es Einfluss auf interne Kollegen hat, von Marketingseite beispielsweise. In einen Termin mit Kollegen aus den SBUs kommt heraus, dass ein Produkt in die falsche Richtung läuft. Dann kann es auch sein, dass man mit den Produktteams in

Form von den POs oder ähnlichem spricht, weil man eben anhand des OKR Zyklus gesehen hat, da stimmt was nicht.

14 Interviewer: [00:14:23:00] Und dann zur letzten Frage. Kannst du dich soweit mit deinen Team OKRs als auch mit den Company OKRs identifizieren?

15 Online Marketing 2: [00:14:34:09] Was man an der Stelle sagen muss Company OKRs, wären für mich Zeppelin Digit OKRs. So weit sind wir noch nicht. Das wäre für mich übergreifend, da wäre Strategie, Portfoliomanagement Change Management mit drin. Das wären für mich Company OKRs. Company wäre Zeppelin Digit an der Stelle. Für Product Capabilities, Ja klar. Natürlich, weil ich an den Company ORs mit beteiligt bin, mit meinen Leadership-Kollegen, und da würde ich, offen gesprochen, etwas falsch machen, wenn ich mich damit nicht identifizieren könnte. Mit den Team-OKRs. Das sehe ich in der Verantwortung für mein Team und mein Team genießt zu 100 Prozent mein Vertrauen. Die Kollegen sind zum großen Teil selbstorganisiert unterwegs, sind viel, viel näher operativ an den Themen dran. Und von daher macht es auch Sinn, dass diese Objectives oder Key Results, da muss man auch ein bisschen differenzieren, definiert werden. Wir hatten in der Vergangenheit verschiedene Modelle. Sprich wir hatten, eigene Objectives mit eigenen Key Results, aber auch Objectives übergeordnet, wo wir uns in Form von Key Results eingebracht haben. Ja. Also kann ich mich identifizieren und steht auch zu hundert Prozent hinter dem, was mein Team im jeweiligen Zyklus sich vornimmt und erarbeitet.

16 Interviewer: [00:16:26:03] Ok. Dann ist es auch schon soweit dem ersten Themenblock gewesen. Dann würde ich jetzt gern auf die Kommunikation eingehen. Da wäre es gut, wenn du mir vielleicht gleich am Anfang sagen könntest, wie die Einführung kommuniziert wurde. Da geht es jetzt um das erste Mal, als es zur Sprache kam, wir probieren aus, wir testen jetzt mal.

17 Online Marketing 2: [00:16:51:11] Der allererste Wurf. Der allererste Test würde ich tatsächlich formulieren. War damals noch in einer anderen Konstellation. Da war die Leadership Konstellation mit Anna Thomas Winkelmann und mir. Die Intention dahinter war letztendlich ja wo, worauf wollen wir uns in den Product Teams und auch in den anderen Teams wie Marketing comitten. Was wollen wir uns als Ziele setzen und welche Tools nutzen wir? Da gibt es ja unglaublich viele Möglichkeiten. Und die Wahl fiel dann letztendlich auf die OKRs als Test. Das ist ein Tool, das passt gut zu unserem agilen Kontext. Damit wollen wir den Versuch starten. Was man ganz klar in dem Zusammenhang sagen muss, unabhängig von der Kommunikation, so eine Einführung ist ein Kraftakt. Den ersten Wurf haben wir gestartet. War von der Kommunikation her relativ klassisch. Wir haben für die Company definiert, Okay OKRs wollen wir als Tool für unsere Ziele einsetzen. Entsprechend war die

Kommunikation auch. Wir haben alle zusammen geholt und mit einem Workshop gestartet. Haben dann auch gesehen, da steckt schon viel dahinter und man kann es an diversen Stellen besser machen, besser betreuen, besser einführen und im zweiten Schritt die Scrum Master mit ins Boot geholt. Vor dem Hintergrund, dass Scrum Master in ihrer Funktion ja zwischen den Teams übergreifend die Teams betreuen. Eine sehr, sehr spannende Schnittstelle, die sehr viel Erfahrung mitbringen in Richtung Organisationsentwicklung und auch im Bereich Moderation. Und entsprechend, Moderation hat für mich immer etwas neutrales, war das ein sehr guter Schritt, weil man da stückweit einem Rollenkonflikt begegnen kann. Ein Scrum Master ist für mich vom Grundsatz her in einer neutralen Position unterwegs. Gerade wenn du in Richtung Company OKRs gehst, wo man dann die Team-OKRs gegenwirft, wo man sich austauscht, es Diskussionen gibt, guckt was zählt auf was ein, ist ein Moderator sehr, sehr wichtig. Und für mich muss ein Moderator immer eine neutrale Rolle einnehmen. Und das ist dann im Kontext schwierig, wenn Company OKRs in der Form von OKRs gibt und man das in Einklang bringt. Entsprechend sind wir da, wo wir jetzt sind. Mittlerweile lass mich kurz überlegen, in einem dritten Zyklus bald.

- 18 Interviewer:** [00:20:17:06] Gibt es dann trotzdem für dich auf die Schnelle ein, zwei prägnante Sachen, die immer noch verbesserungswürdig sind, die dir sofort einfallen?
- 19 Online Marketing 2:** [00:20:33:08] Jede Menge im Hinblick auf die Kommunikation. Wichtig ist es, in diesem Zusammenhang erst mal irgendeine Art Kick off. Wie der erfolgen kann sei jetzt mal dahingestellt, ob es einen Workshop Charakter hat oder dergleichen. Aber ich glaube, es braucht erst mal ein Stück weit Enabling, Wissenstransfer. In Form von, Was ist das, was ist OKR? Was gehört dazu? Wie funktioniert das Ganze? Und da ist es dann auch wichtig, mit diesem Wissenstransfer in den Teams zu reflektieren, was heißt das für uns. Und dann ist es für mich testen, etablieren, verbessern.
- 20 Interviewer:** [00:21:23:05] Dann zur nächsten Frage, wie stellst du in deinem Marketing Team oder wie stellt ihr sicher, dass eure OKRs transparent sind? Aber auch da ihr als Experten bei den anderen mit dabei seid, dass da auch die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Teams dann funktioniert?
- 21 Online Marketing 2:** [00:21:45:04] Das, was ich glaube, was sehr wichtig ist, dass die OKRs an der Wand hängen. Das klingt jetzt erst mal sehr lapidar. Ich glaube, dass an der Wand hängen hat es einen ganz anderen Effekt wie wenn man es digital abbildet. Wichtig ist außerdem auch das zweiwöchentliche By-Weekly wo man nochmal dezidiert in jedem Team rein schaut und den Raum gibt nachzufragen Wie läuft es da? Natürlich ist es ein Stück weit Statusabfrage, wie es ist. Aber das biete

auch die Möglichkeit zu gucken wo hapert es? Was funktioniert gut, was funktioniert nicht gut? Und dann sind sie letztendlich in einem regelmäßigen OKR Turnus die Termine für eine Retrospektive aber auch dann nach vorne hingerichtet, was nehmen wir uns für die nächsten Zyklus vor.

- 22 Interviewer:** [00:22:49:07] Reicht dir dieser Turnus oder jetzt auch allgemein betrachtet, auch die Transparenz während dem Zyklus diese zwei Wochen sind die ausreichend für dich?
- 23 Online Marketing 2:** [00:23:02:09] Ja, auf jeden Fall. Es reicht auf jeden Fall aus, um einen ersten Überblick zu kriegen und einen Anknüpfungspunkt zu haben. Egal, ob ich oder ein Kollege sieht da stimmt irgendwas nicht, wo man im Nachgang nochmal gezielt auf die Kollegen, auf die Teams etc. zugehen und dann nachzuhaken kann.
- 24 Interviewer:** [00:23:25:03] Und dann auch schon zur letzten Frage zu diesen Themenblock. Wie stellt ihr sicher, dass das Feedback zu den OKRs transparent gestaltet wird?
- 25 Online Marketing 2:** [00:23:40:04] Zum einen hat jeder die Möglichkeit, in diesen By-Weeklys direkt Feedback zu geben. Zum anderen ist es ein Anknüpfungspunkt, damit einem klar wird, da funktioniert was gut oder funktioniert nicht gut. Grundsätzlich sehe ich da auch in den einzelnen Teams die Retrospektiven als Feedback-Mechanismus um zu schauen wo entwickelt sich ein Produkt hin. Und dann natürlich die größeren Termine, die von den Scrum Mastern organisiert werden für den nächsten Zyklus, wo eine größere Retrospektive drin ist.
- 26 Interviewer:** [00:24:29:00] Findest du das dann aus Team Perspektive auch ausreichend, dass sich das Team fokussiert auf seine OKRs Feedback geben kann. Oder hemmt dieser große Raum bzw. Rahmen die Teams in gewisser Weise da offen mit umzugehen?
- 27 Online Marketing 2:** [00:24:52:11] Natürlich ist das sehr individuell, würde ich sagen. Es gibt Kollegen, die haben kein Problem damit, Kritik auch in einer großen Runde laut zu äußern. Es gibt aber auch Kollegen, für die ist das nicht so angenehm. Das passt aber, es ist ja niemand gezwungen, Feedback zu geben. Man hat ja auch die Möglichkeit, im Nachgang direkt mit den Kollegen zu sprechen.
- 28 Interviewer:** [00:25:21:12] Dann ist es auch schon zu dem Themenblock gewesen, und ich würde jetzt noch auf die Umsetzung der Methode bisschen näher eingehen. Da würde ich gerne von dir als erstes wissen, wie ihr damit umgegangen seid oder auch umgehen werdet, wenn Ziele nicht erreicht werden. Und da geht es jetzt nicht um diese Moonshotgoals, die man um 10 bis 30 Prozent verfehlt, sondern Ziele die klar, aus verschiedensten Gründen z.B. nicht erreicht wurden.

- 29 Online Marketing 2:** [00:25:50:01] Ich denke, das schließt sich der Kreis wieder zu deiner Eingangsfrage in Richtung Agiles Mindset. Für mich ist es ganz klar so, dass Scheitern dazugehört. Sofern man etwas daraus lernt. Das ist mir auch wichtig. Das man da eben auch retrospektiv drauf schaut. Es gibt ein Scheitern gerade bei uns aus einer Marketing Perspektive, wo wir nur bedingt etwas dazu beitragen können. Um dir ein Beispiel zu geben. Wir sind sehr von der Produktentwicklung abhängig. Und wenn sich auf Entwicklerseite, sei es aus technischen Schwierigkeiten, oder aus Abstimmungsschwierigkeiten mit den SGEs eine Verzögerung ergibt, dann kann das auch sein, das ein Objective oder Key Result nicht erreicht wird. Da ist es dann natürlich schon schwierig zu sagen. Okay, was machen wir jetzt besser? Da stellt sich die Frage wie organisieren wir die Key Results zukünftig, dass wir treffsicherer werden?
- 30 Interviewer:** [00:27:00:13] Das dann nicht so die Abhängigkeiten bestehen, oder?
- 31 Online Marketing 2:** [00:27:05:00] Richtig, oder auch auf Objective-Ebene, da ist die Frage, war das Objective zu groß? Das sind so Fragestellungen, mit denen man sich dann beschäftigt. Ja, das ist so das eine mit Abhängigkeiten und das andere ist auch, dass man sich die Karten legt. Okay, haben wir unsere Ziele richtig gestrickt? Passiert auch mal, dass man falsch priorisiert. Das was anderes spontan aufkommt. Dann wäre für mich die Fragestellung, Okay, wir geben uns genügend Raum, um trotzdem an unserem Objective festzuhalten. Das wären dann so Learnings.
- 32 Interviewer:** [00:27:52:01] Für dich sind daher grob zwei Themenblöcke eigentlich vorhanden einmal die Zielformulierung und die Verfolgung, die reflektiert werden?
- 33 Online Marketing 2:** [00:28:06:05] Richtig. Es kann ein Learning sein, indem drauf abgeht zukünftige Objectives zu adaptieren. Heißt zu schauen stimmt das Objective vom Thema her, oder ist das Thema zu groß oder sind da zu viele Abhängigkeiten drin. Und das andere ist eben auch die Grenze des Ganzen. Es gibt ja zwei Möglichkeiten. Entweder man hat zu klein geplant und das Key Result war nach einer Woche erledigt oder andersrum.
- 34 Interviewer:** [00:28:50:00] Weil du grad schon von einer Retro gesprochen hast. Da gibt es ja verschiedenste Events, die den OKR Zyklus umschließen oder den Rahmen dafür bieten. Sind diese Events, die jetzt bei uns vorhanden sind, ausreichend oder fehlen dir Events, um den Zyklus besser abbilden zu können?
- 35 Online Marketing 2:** [00:29:11:10] Ich finde, das ist ein Stück weit immer eine Gratwanderung. Ich würde pauschal sagen, so viel Abstimmung und Meetings wie nötig, aber so wenige wie möglich. Weil es schon immer ein sehr, sehr großer

Aufwand ist. Da schließt sich der Kreis in Richtung Kraftakt. Zumindest zu Beginn, bis dann eine Routine reinkommt. Ich glaube, da fehlt uns noch ein Stück weit, dass man sagt man ist routiniert mit dem Tool unterwegs. Und es nimmt natürlich auch, und das muss man sich bewusst sein, wenn man so etwas einführt, durchaus alle Kollegen in Anspruch. Als Firma muss man sich durchaus bewusst sein, dass ein Invest ist, vor allem in Zeit.

- 36 Interviewer:** [00:30:13:06] Wäre für dich jetzt im Sinne von dem Kraftakt, der Kraftakt kleiner gewesen, wenn man beispielsweise die Formate, die in einem OKR Zyklus vorhanden sind, in bestehende Meetings mit einbaut. Oder ist es schon wichtig, da auch ein eigenes Verständnis dafür zu bilden, wo eigene Meetings helfen können?
- 37 Online Marketing 2:** [00:30:37:04] Sowohl als auch, also das eine ist das Thema Kick-off, Wissenstransfer und so weiter. Die Kollegen an das Tool heranzuführen. Das andere ist, was für mich schon wichtig ist im regelmäßigen Turnus die Ziele zu stecken und die Retrospektive in den großen Termin. Für das Kleine, die Integration in bestehende Termine, da läuft gerade einen Test in Form von dem Weekly. Also ich würde sagen sowohl als auch. Und auch da gilt wie bei allen zu testen, zu iterieren, Feedback einzuholen. Was funktioniert, was funktioniert nicht?
- 38 Interviewer:** [00:31:20:11] Wird dieses Feedback dann auch wieder in diesen Retrospektiven gesammelt?
- 39 Online Marketing 2:** [00:31:27:01] Richtig, so ist der Termin auch gedacht.
- 40 Interviewer:** [00:31:32:02] Dann würde ich auch schon zur letzten Frage kommen. Und wir haben jetzt viel von verschiedensten Mindsets geredet, die dafür notwendig sind. Jetzt auch über die einzelnen Events, die dafür nötig. Gibt es dann da für dich jetzt, in unserem Fall sind es ja die Scrum Master, die diesen Zyklus begleiten, die unterstützen. Sind diese ganzen Funktionen, die ja auch in diesem ganzen Einführungskomplex mit dabei sind, die alle für dich abgedeckt?
- 41 Online Marketing 2:** [00:32:07:07] Was ist für dich eine Funktion?
- 42 Interviewer:** [00:32:10:04] Funktion wäre für mich zum Beispiel, dass der Grund der Einführung kommuniziert wurde, dass alle abgeholt wurden und das auch während dem Zyklus drauf geschaut wird, in den Teams geschaut wird, dass den OKR Zyklus Folge geleistet wird.
- 43 Online Marketing 2:** [00:32:32:05] Ich glaube, die Funktionen sind grundsätzlich gegeben, ob wir die ideal nutzen, ist was anderes. Ich glaube, da nähern wir uns

gerade an. Aber wie gesagt wir sind gerade in einer Einführungsphase. Und wenn die Frage darauf abzielt, ob man immer einen Scrum Master braucht. Dann würde ich sagen Nein, aber man braucht jemand was die Moderation und die Gestaltung des Termins angeht, in einer neutralen Rolle. Damit die Diskussionen um die Ziele, um die OKRs, wie die Objectives aufeinander einzahlen im neutralen Rahmen stattfinden können.

44 Interviewer: [00:33:21:14] Findest du aber trotzdem, dass die Scrum Master allein durch ihren Bezug zur Agilität geeignet sind für diese Funktionen. Oder hindert Sie das vielleicht auch?

45 Online Marketing 2: [00:33:41:14] Da ist jetzt auch die Frage, wie differenzierst du Scrum Master und Agile Coach, auch da sind die Übergänge fließend. Ich glaube, bei uns ist es so, dass die Scrum Master eine ganze Menge an Erfahrung und das nötige Werkzeug mitbringen, um eine gute Betreuung und eine gute Entwicklung zu gewährleisten. Und sich da auch beispielsweise in Form von Retrospektiven und so weiter bedienen können. Ansonsten ist glaube ich jedes Team auch sehr stark in der Verantwortung. Das vergisst man da auch immer. Da schließt sich der Kreis wieder zu einem agilen Mindset. Ich glaube, das OKRs gerade auch für die Teams sehr viel Gestaltungsspielraum bieten, um sich auch auf Ziele zu committen, sich aber auch Ziele selber stecken zu können. Vom Grundsatz her glaube ich genau der richtige Ansatz. Wir leben gerade in unserem Bereich, in der digitalen Welt, nicht mehr streng hierarchisch. Die Zeiten sind vorbei. Zu sagen Okay, die Ziele, die steckt jetzt ein Head of..., wie auch immer und es wird dann auf die Teams runter delegiert, und die Teams machen dann. Das funktioniert in der Form nicht. Und im Umkehrschluss ist es aber auch so, dass Agil nicht gleich Chaos heißt. Ja, dann natürlich auch irgendwo auf unterschiedlichsten Ebenen Ziele gesteckt werden müssen, und da bieten OKRs einen ganz guten Rahmen.

46 Interviewer: [00:35:48:12] Dann wäre es das soweit zum letzten Themenblock gewesen und ich würde jetzt gerne noch zwei Abschlussfragen stellen. Die erste schließt ein bisschen an eine meiner ersten Fragen an, und zwar ob OKRs, wie es auch in der derzeitigen Form da sind, dir helfen, sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren.

47 Online Marketing 2: [00:36:15:08] Das ist ein bisschen Henne-Ei-Problem bei uns, da wir noch an einer Vision arbeiten. Weil wir als eigene Einheit noch relativ jung sind. Mir geben OKRs aber durchaus immer mal wieder die Möglichkeit aufzudecken, an welcher Stelle es fehlt. Und ein Learning war, dass beim einen oder anderen Kollegen die Visionen noch nicht in Gänze klar ist beziehungsweise ein paar Schritte notwendig sind. Ich glaube, wenn man eine Vision hat, die allen klar ist, die verständlich ist, dann sind die OKRs sehr, sehr wertvoll, um in kleinen Schritten als

Company sich dieser Vision zu nähern und sich auch immer wieder die Karten zu legen gehe ich noch den richtigen Weg oder nicht? Oder muss sich adaptieren.

48 Interviewer: [00:37:23:10] Und die letzte Frage Wie ist es für dich, mit OKRs zu arbeiten?

49 Online Marketing 2: [00:37:30:07] Immer wieder eine Herausforderung. Ständiges Dazulernen und auch immer wieder kritisches Hinterfragen. Funktionieren OKRs gerade für uns im Marketingbereich, in der Form wie sie da sind. Müssen wir adaptieren? Wie werden wir besser im Umgang mit dem Tool, das ist auch durchaus ein Szenario, was man immer wieder reflektieren muss. Je nach Phase oder Zeit. Sind die OKRs ein Tool, mit dem wir weiterarbeiten können? Oder ist es gegebenenfalls zu irgendeinem Zeitpunkt x nicht mehr das Tool für uns? Auch diese Frage ist zu stellen. Weil ich glaube, zu stark an dem Tool festzuhalten um des Tools Willen macht keinen Sinn. Im Moment ist es für mich einfach in einer Einführungsphase. Sehr viel lernen und letztendlich gucken wie und wo können wir adaptieren? Wie funktioniert es für uns? Und das finden wir gerade raus.

50 Interviewer: [00:38:43:06] Dann wäre es zum Interview gewesen. Vielen Dank.

Interview mit Product Owner 1

1 Interview_Product Owner 1

2 **Interviewer:** [00:00:00:10] In dem Interview geht es ja über OKRs also den aktuellen Zyklus oder allgemein die Methode, die ja bei uns im Digit schon verwendet wird. Und für die Bachelorarbeit will ich ja eigentlich Information oder Hintergründe sammeln. Was die Mitarbeiter dazu sagen, die damit arbeiten, um dann eben mit der Literatur, die ich mir angeschaut habe, Maßnahmen definieren zu können, durch die man das System oder das Modell besser machen kann, damit die Mitarbeiter es eher akzeptieren würden und es wirklich nachhaltig implementiert werden kann. Und du bist ja in der Rolle eines Product Owner, der damit in Verbindung steht. Hast du da schon irgendwie was damit zu tun gehabt mit OKR an sich? Kennst du dich damit aus? Oder soll ich dir nochmal erklären?

3 **Product Owner 1:** [00:00:53:05] Ich hatte bereits Erfahrung mit der Google Variante von OKR gehabt, in einem Workshop von mir selber gehostet. Da habe ich das erste Mal Touchpoints gehabt und hab dann mit denen richtig gearbeitet, als ich sie bei uns im Unternehmen eingeführt worden sind.

4 **Interviewer:** [00:01:13:06] Soll ich sie dir noch erklären oder reicht dein Wissen aus?

5 **Product Owner 1:** [00:01:21:14] Ich glaube das langt.

6 **Interviewer:** [00:01:23:13] Also alle Fragen, die ich dir stelle, beziehen sich auf den letzten Zyklus, der gerade eben läuft. Außer bei zwei Fragen, da sage ich dir nochmal explizit dazu. Da geht es dann eigentlich um das erste Mal, es wirklich aufgetreten ist.

7 **Product Owner 1:** [00:01:39:09] Ok.

8 **Interviewer:** [00:01:39:09] Ich habe die Fragen in drei Themenbereiche eingeteilt. Und ich würde jetzt mit dem ersten Themenbereich anfangen und da geht es um Fragen, die die Einführung von der Methode betreffen. Und da wäre man erste Frage an dich, ob oder inwieweit dir ein agiles Mindset, bei der Einführung geholfen hat?

9 **Product Owner 1:** [00:02:05:08] Ich glaube ein agiles Mindset ist Voraussetzung für OKRs weil es sich an den selben Prinzipien orientiert, dass man nicht ein enddefiniertes Ziel hat, sondern eine Orientierung zu etwas hin, die man quasi mit Metriken sozusagen misst und für uns sind das ja quasi die Enden der Sprints in der agilen Produktentwicklung. Und dieses Inkrements, die wir dann abliefern sollen zahlen ja dann auch auf die OKRs ein. Und ich glaube, dass das agile Mindset

Voraussetzung dafür ist, dass man überhaupt OKRs versteht und den Sinn dahinter. Und es ist auch wichtig, dass das ganze Team es versteht, dass in diesem Projekt mit involviert ist. Dadurch, dass man quasi schon vorher irgendwie in Scrum unterwegs war, versteht ein Team die Prinzipien besser. Es ist echt eine Voraussetzung dafür.

10 Interviewer: [00:03:27:12] Ist diese Voraussetzung für dich in dem Team „Product Capabilities“ gegeben?

11 Product Owner 1: [00:03:32:11] Ich möchte das nicht für das ganze Product Capabilities Team bewerten. Als Eindruck würde ich ja sagen. Ich kann es nur als Eindruck sagen, aber ich kann es definitiv für mein Produktteam sagen.

12 Interviewer: [00:03:53:10] Gut, dann würde ich zu nächsten Frage kommen und zwar steht die Einführung der OKR Methode deiner Meinung nach in Verbindung, oder auch im Zusammenhang mit der Vision des Konzerns. Das ein großer Benefit aus den OKRs, dass man da so einen zusammenhängenden Faden hat. Ist der für dich auch in diesem Fall erkennbar?

13 Product Owner 1: [00:04:21:14] Das ist eine sehr schwierige Frage, denn ich habe deine ja Fragen bereits gelesen und ich würde bei einer anderen Frage etwas mehr Einfluss darauf nehmen. Aber ich glaube es ist eine leichte Transparenz demgegenüber da. Also es ist eine leichte Transparenz was für mich die Company OKRs sind. Sonst fühlt es sich manchmal an wie so ein Zusammenstecken von verschiedenen Zielen, die noch nicht klar definiert sind. Wo viele Fragestellungen noch offenbleiben. Wenn ich mich an denen orientieren soll, dann hat es eigentlich auch Auswirkungen auf mein Produkt. Daher würde ich sagen, dass ich eigentlich mehr den Fokus hab, da die Company OKRs nicht so klar sind. Mir doch eher auf dem Fokus auf meine projektbasierten OKRs lege. Und versuche das sie trotz der offenen Fragestellungen auf die Company OKRs einzahlen.

14 Interviewer: [00:05:38:14] Gehst du davon aus, dass sie darauf einzahlen oder ist das für dich auch so ersichtlich, dass sie darauf einzahlen?

15 Product Owner 1: [00:05:48:03] Ich gehe davon aus, weil die Company OKRs nicht so klar definiert sind.

16 Interviewer: [00:05:58:11] Dann würde ich auch schon zur letzten Frage von diesen Themenblock kommen und zwar kannst du dich mit den Team-OKRs als auch mit den Company-OKRs identifizieren, dass du sie verstehest und sie in die richtige Richtung laufen? Und auch wenn sie jetzt vielleicht nicht ganz transparent sind. Aber es sind wichtige oder richtige Schritte, die wir da gehen.

- 17 Product Owner 1:** [00:06:47:12] Ich würde sagen, ich kann mich zu einem Teil damit identifizieren. Manche nehmen nicht so viel Bezug auf die Produkte per se. Aber ich versuche es auch wirklich nach bestem Gewissen quasi mich ein bisschen danach auszurichten, muss ich sagen. Das einzige, was ich aber irgendwie auch noch dazu erwähnen würde wäre, dass die Zyklen, wenn man merkt ok vielleicht sind wir doch noch nicht ganz auf Kurs mit den Company OKRs, dass man dann nochmal reflektiert in einer Art Retro und sich dann nochmal neu ausgerichtet.
- 18 Interviewer:** [00:07:40:10] Dann wäre es dann auch zu der Einführung von OKRs gewesen. Und ich würde jetzt auf das Thema Kommunikation näher eingehen und die Frage bezieht sich auf das erste Mal wo OKRs bei uns aufgetreten sind, und zwar, wie diese Einführung kommuniziert wurde. Wie es für dich kommuniziert wurde, wie es bei dir ankam und ob es zum Beispiel klar kommuniziert wurde oder ob dir was gefehlt hat?
- 19 Product Owner 1:** [00:08:26:03] Die Kommunikation war sehr ausbaufähig in Anbetracht dessen, ich fand was irgendwie unser größtes Problem war, war das wir OKRs nur als Buzzword kannten und es nicht verstanden haben. Mag sein, dass es Einzelne verstanden hatten. Aber ich glaube, da muss man so ein universelles Verständnis bei allen schaffen. Das war nicht gegeben bei der Kommunikation. Dann redet man über etwas, was nicht jeder in der Tiefe verstanden hatte. Was heißt Tiefe, aber man sollte zumindest eine Vorstellung davon haben. Und die war nicht gegeben als OKRs eingeführt wurden. Das hat dann natürlich zu sehr vielen Versionen von OKRs geführt, was die eigentlich bedeuten. Für manche waren es Richtlinien für andere Maßstäbe und die Kommunikation per se ein bisschen problematisch war. Zudem fand ich auch die Ernsthaftigkeit, mit der diese Methode eingeführt worden ist, nicht ausreichend genug. Also das Commitment dahinter war mir nicht groß genug. Es war lapidar, ist vielleicht ein bisschen salopp gesagt, aber es ist über den Zaun geworfen worden und war nicht committed. Ich wusste nicht, investiere ich jetzt diesen Mehraufwand, dass ich mir genau meine OKRs zusammenlege, dass sie auf die Company OKRs einzahlen. Aber die waren damals auch noch nicht ganz bewusst, weil wir quasi alle unabhängig, nicht irgendwie einem gemeinsamen Workshop das erarbeitet haben, sondern Team für Team und dann war es auch so, dass wir das gemacht haben, bevor die Company OKRs zu Ende definiert waren. Wir haben dann quasi von der Teamebene geschaut, wie können wir unsere OKRs auf die des Konzerns zuordnen. Da möchte ich sagen, wir haben das ja immer als Konzern OKRs bezeichnet, aber es waren ja quasi OKRs einer Abteilung des Konzerns.
- 20 Interviewer:** [00:10:55:05] Was hat denn deiner Meinung nach gefehlt, also was wäre das Prägnanteste wo du gesagt hättest: "OK. Da wäre die Kommunikation gut gewesen. Da hätten wir alle ein invernemliches Verständnis davon gehabt?"

- 21 Product Owner 1:** [00:11:07:06] Also erstmal wäre mir wichtig gewesen, dass wir alle an Bord kriegen. Also das alle erst einmal sagen: OK, das sind OKRs damit kann ich mir vorstellen zu arbeiten. Also erstmal die Fragestellung. Dann hätte ich gerne von allen ein Commitment gehabt. Ja, wir können das. Wir haben verstanden, was das bedeutet. Und ja, wir können damit arbeiten. Dann hätte ich aber auch gerne gewusst, was ist die Vision der ganzen Abteilung? Was ist die Vision davon? Und wie können wir als Produktteam darauf einzahlen. Da hat mir so ein bisschen die Struktur gefehlt.
- 22 Interviewer:** [00:11:58:03] Danke dafür. Die nächste Frage, die ich dir stellen würde, ist. Wie stellst du sicher, dass ihr sowohl in eurem Team transparent über die OKRs redet als auch mit anderen Teams, wenn ihr Verknüpfungen habt oder zum Beispiel denkt, das könnte die auch betreffen, das transparent und auch ausreichend kommuniziert wird?
- 23 Product Owner 1:** [00:12:21:12] Da habe ich immer das Problem, dass ich nicht weiß, also wir haben halt keine Transparenz per se gegeben auf den OKRs. Weil auch zu wenig Commitment darauf ist. Also ehrlich gesagt. Aber wenn ich merke, dass Abhängigkeiten da sein könnten, zwischen zwei Produktteams oder zwischen dem Marketing Team, dann äußere ich die als Product Owner in einem anderen Rahmen, also mehr in so einem Rahmen eines Jour Fixes mit anderen Product Owner. Jeder einzelne hat verschiedene Komponenten und dann schauen wir, da gibt es Überschneidungen, und da müssen wir uns eventuell zusammensetzen. Um dort dann die Priorisierung oder so miteinander absprechen und abklären, dass es einwandfrei funktioniert.
- 24 Interviewer:** [00:13:22:05] Würde es dir da helfen, wenn zum Beispiel der Verantwortliche für den OKR Zyklus, ein extra Termin dafür macht oder beispielsweise von eurem bestehenden Jour Fixe nochmal einen gewissen Zeitrahmen einfach blockt, um dieses Thema zu besprechen, um da die Transparenz zu erhöhen. Wäre das eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken?
- 25 Product Owner 1:** [00:13:46:13] Ja, mitunter, aber ich glaube an eine andere Voraussetzung, die dafür erfüllt werden musste, wäre, dass wir OKRs mit der richtigen Ernsthaftigkeit angehen. Sonst ist es nur ein anderer Termin, der dann deinen Terminkalender blockt.
- 26 Interviewer:** [00:14:06:02] Also es muss wirklich der Sinn dahinter erkennbar sein, warum zum Beispiel ein neuer Termin da ist oder warum von meinem wichtigen Termin noch einmal 20 Minuten geblockt werden?

- 27 Product Owner 1:** [00:14:19:09] Ich finde, man sollte, wenn man den Benefit von etwas versteht, dann ist man gewillter es zu nutzen.
- 28 Interviewer:** [00:14:32:11] Dann die nächste Frage wäre, wie du Feedback in Bezug auf die OKRs erhältst.
- 29 Product Owner 1:** [00:14:43:08] Ich arbeite ja in einem Team wo wir auch 2 Product Owner haben, da wir so viele Überschneidungen bei den Features haben. Da holen wir uns gegenseitig Feedback, quasi im By-Weekly nochmal schauen, so haben wir darauf eingezahlt und noch Rückfragen und einen Raum geschaffen haben auch die Transparenz den anderen Teams geschaffen haben, beziehungsweise gewährleistet haben.
- 30 Interviewer:** [00:15:36:07] Das heißt für dich ist das By-Weekly sinnvoll. Findest du, dass man die Frequenz erhöhen sollte? Dass es jede Woche stattfindet, damit man vielleicht auch tiefer in Feedback reingehen kann, oder reicht dieser zwei Wochen Zyklus?
- 31 Product Owner 1:** [00:15:45:10] Mir reicht dieser zwei Wochen Zyklus, weil er eigentlich ganz gut passt. Unsere Sprints dauern ja auch immer zwei Wochen. Das heißt wir liefern nach zwei Wochen ein Inkrement und dann kann man quasi nochmal reflektieren, ja, wir sind weiterhin auf Kurs. Und wenn wir merken, ok gut, da kommen sehr viele Rückfragen. Dann gehen wir das auch in einem gesonderten Termin an.
- 32 Interviewer:** [00:16:17:12] OK. Aber als erste Anlaufstelle ist das eigentlich gut so.
- 33 Product Owner 1:** [00:16:23:01] Ja genau als erste.
- 34 Interviewer:** [00:16:26:14] Dann wäre es auch schon wieder mit einem zweiten Themenbereich gewesen. Und als letztes würde ich noch gerne mit dir über die allgemeine Umsetzung der Methode sprechen. Da wäre meine erste Frage, wie ihr damit umgeht, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Da rede ich jetzt nicht nur vom letzten Zyklus, sondern auch die davor. Wenn man zum Beispiel ein Ziel nicht nur um 20 Prozent verfehlt hat, sondern 10, 20, 30 Prozent erreicht hat. Ob es da bestimmte Vorgaben gibt zum Beispiel?
- 35 Product Owner 1:** [00:17:19:02] Wenn wir unsere Team OKRs nicht erreicht haben wir leider noch keine Teaminterne Retrospektive. Das fehlt mir leider noch. Ehrlich gesagt, bei mir sorgt das dann immer für ein bisschen Druck, weil ich überlege mir dann was hätte besser laufen können? Also für mich persönlich und nicht in irgendeinem Konstrukt. Das ist etwas, was mir seit der Einführung fehlt. Aber was

ich wünschen würde ist, dass man sie nicht einfach abtut, wenn man ein OKR klar nicht erreicht dann will ich verstehen, deswegen haben wir das nicht erreicht. und was kann man nächstes Mal besser machen.

- 36 Interviewer:** [00:18:10:10] Wäre es für dich dann eine Sache, die man nur intern im Team bespricht, oder wäre es auch als Lessons Learned für andere Teams dann möglich? Vielleicht gar nicht unbedingt im gleichen Termin. Aber sozusagen ist es auch wieder, die Transparenz nach außen gegeben wird.
- 37 Product Owner 1:** [00:18:29:04] Ich glaube es muss in der gesamten Abteilung passieren, weil jedes Team hat individuelle Lessons Learned, und das heißt nicht, dass die Lessons Learned die sie haben nicht für uns auch irgendwie eine wichtige Lektion sind.
- 38 Interviewer:** [00:18:51:13] Sozusagen, dass sie einfach nochmal zusammen in einem größeren Meeting präsentiert werden und man sich dann auch nochmal kurz darüber austauschen kann, aber die wirkliche Ausarbeitung im Team dann selber stattfindet.
- 39 Product Owner 1:** [00:19:12:07] Genau. Also das wir in unserem Team unsere OKRs betrachten und schauen, was ist nicht so gelaufen, wie können wir es besser machen und dann möchte ich irgendwie konsolidiert in die gesamte Abteilung getragen werden kann.
- 40 Interviewer:** [00:19:21:04] Dann bei der nächsten Frage. Weil das sind ja relativ viele Vorstellungen wie sein könnte, dann muss es ja eigentlich einen Verantwortlichen dafür geben. Und in wie weit du eben diese Rolle siehst, wie sie sein sollte, was du erwartest und wieweit auch schon vorhanden ist?
- 41 Product Owner 1:** [00:19:50:02] Also erst mal meine Erwartungshaltung, und dann können wir gerne das Delta daraus resultieren. Ich hätte gerne einen, der OKRs versteht. Und zwar nicht nur als Framework versteht, sondern auch Erfahrungen damit gemacht hat und sich des Benefits bewusst ist, sich des Mehraufwandes bewusst ist und quasi auch irgendwie mit einer Einführung von OKRs oder mit nem Team schon mal zusammengearbeitet hat, die OKRs noch nicht so lange genutzt haben. Und regelmäßige Absprachen. Für mich ist gerade das Verständnis der Produkt Owner ist gerade der Repräsentant. Und das muss jetzt nicht unbedingt sein finde ich irgendwie. Es kann auch durchaus jede andere Funktion im Team sein. Scrum Master, Entwickler. Da muss man sich nicht festlegen. Aber diese Rolle sich mit den Projektteams zusammensetzt und dann irgendwie intensiver zusammenarbeitet und auch Fragen stellt und schaut. Hat das Team überhaupt OKRs verstanden? Sind sie auf dem richtigen Kurs? Müssen wir da eventuell

nochmal nachjustieren? Das wäre mir wichtig. Was wir aber jetzt gegeben haben, finde ich, ist nur ein Regeltermin aber halt nicht mit mehr. Es ist quasi nur so eine Statusabfrage. Aber es ist kein Termin wo ich denke, ok sind wir auf dem richtigen Weg, wie sieht es bei den anderen aus, läuft es gerade bei uns gut. Kriege ich eine Bewertung ob das was ich tue auch richtig ist. Gibt es da irgendwie eine Bewertung darauf. Und die ist für mich in dem Rahmen noch nicht gegeben, weil eine verantwortliche Person nicht gibt, klar es gibt einen Terminorganisator, aber das macht ihn nicht zu einer verantwortlichen Person.

42 Interviewer: [00:22:31:11] Weil du es auch gerade wieder mit dem Event angesprochen hast. Eigentlich sollte es in diesem Zyklus ja verschiedene Events geben, die Rahmen um den Zyklus bilden. Wäre das für dich auch ein Ding, was man bringen sollte? Du hast ja vorhin auch das Thema Benefit angesprochen. Dass man sich dessen bewusst sein muss. Oder wäre es für dich auch aufgrund des vollen Terminkalenders sinnvoller zu sagen wir verbinden diese Termine mit irgendwelchen anderen Meetings zusammen, damit eben nicht nur noch Termine drinnen stehen?

43 Product Owner 1: [00:23:06:12] Das ist nicht das Grundproblem eigentlich, wenn man OKRs mit mehr Commitment verfolgen würde, würde es ja viele Termine obsolet machen. Zum Beispiel ein Jour Fixe wo sich die POs irgendwie miteinander absprechen. Da müsste ja aus den OKRs eine genaue Vision herausgeleitet werden, die dann die Produkt Roadmap für jeden einzelnen noch transparenter macht. So dass wir Abhängigkeiten viel eher angehen, ohne dass wir es erst einmal erwähnen müssen. Wir wissen, wann was kommt. Deswegen würde ich auch sagen, wenn es dafür Termine gäbe, die gut organisiert sind, wo man immer mit einem Ziel reingeht. Und das Ziel muss nicht immer erreicht werden. Das ist eine Erwartungshaltung, die ich gar nicht hab. Dann würde es viele andere Termine obsolet machen. Dadurch ist es am Ende eine Zeitersparnis, als dass es irgendwie nochmal ein Zeitaufwand wäre.

44 Interviewer: [00:24:30:03] Aber heißt es dann für dich, dass die Termine sofort die anderen Termine ersetzen würden? Oder dass sich das dann so nach und nach eingspielt? Und man dann merkt, diesen Termin brauchen wir nicht.

45 Product Owner 1: [00:24:41:11] Ja weil OKRs werden nicht gleich einwandfrei funktionieren, das ist auch sehr viel Lernarbeit. Und ich merke es auch, dass ich viel dazulernen. Das würde sich daher nach und nach ändern.

46 Interviewer: [00:25:04:02] Dann wäre es das auch zum drittem Themengebiet gewesen. Ich würde gerne noch zwei Abschlussfragen stellen. Und da wäre die erste ob du glaubst, dass OKRs, wie es in der derzeitigen Form da sind wirklich helfen, sich

mit der Strategie und der Vision sowohl vom Zeppelin Konzern also heruntergebrochen auf die Abteilung zu identifizieren?

47 Product Owner 1: [00:25:43:04] Nein.

48 Interviewer: [00:25:43:04] Was fehlt dir da so am prägnantesten.

49 Product Owner 1: [00:26:06:03] Ich glaube wie es kommuniziert worden ist und wir haben aus einer Vision, die auch nicht klar war, OKRs erstellt. Und so dann auch die Produktentwicklung ausgerichtet. Das haben wir als Produktteam zusammengestellt und haben sie dann präsentiert. Dann kam das Leadership und hat die OKRs von der Abteilung präsentiert. Jetzt habe ich natürlich unabhängig und autark vom Leadership OKRs erstellt. Und dann habe ich versucht irgendwie argumentativ zu schauen, dass sie den Leadership OKRs zugeordnet werden können. Da ist für mich die Frage, im Grunde basieren meine OKRs auf einer Vision, die die Company nicht kannte bzw. wo die nicht sehr klar war und unabhängig von meinen nochmal Company OKRs erstellt haben. Und dann haben wir versucht das zurecht zu schustern.

50 Interviewer: [00:27:43:02] Die letzte Frage wäre dann, Wie fühlst du dich selbst dabei, mit OKRs zu arbeiten? Hilft es dir schon mal In gewisser Weise oder ist es dann eben doch schon so, da du sagst da muss sich viel ändern?

51 Product Owner 1: [00:28:04:14] Ich nutze es als Framework, da ich es als Orientierung sehe. Dafür finde ich es super. Ich bevorzuge im Sinne davon, dass es mir eine Richtung bietet, weil ich jetzt nicht weiß, wie der Markt sich in drei Monaten ändert, wir sind ja in der Zeit, dass sich der Markt immer verändern kann. Und ich muss immer sozusagen adaptiv bleiben. Und ich finde, das ist ein gutes Framework, sich diese Flexibilität beizubehalten, wenn man sich quasi an den Metriken bemisst und wenn man die Metriken nicht erreicht hat, dass man nicht in die richtige Richtung arbeitet, im Hinterkopf. Deswegen finde ich es als Orientierung super gut und es passt auch sehr gut in die agile Produktentwicklung. Wo ich mich ein bisschen schwertut, momentan ist ein gleichwertiges Verständnis bei allen zu erzeugen. Manchmal habe ich das Gefühl, Leute sehen sie als KPIs und damit tue ich mir schwer. Das finde ich ist gerade das einzige Problem.

52 Interviewer: [00:38:43:06] Dann wäre es zum Interview gewesen. Vielen Dank.

Interview mit Product Owner 2

1 Interview_Product Owner 2

2 **Interviewer:** [00:00:00:07] Ich würde auch gleich mit dem ersten Themenblock anfangen. Und der geht allgemein um Fragen, die die Einführung der Methode behandeln. Und da wäre meine erste Frage an dich, inwieweit die ein agiles Mindset geholfen hat, die Einführung erfolgreich zu gestalten. Und da geht es eigentlich um alle Einführungen, die bis jetzt gemacht wurden.

3 **Product Owner 2:** [00:00:29:07] Das hat stark geholfen, weil die agile Produktentwicklung, vor allem auch sehr adaptiv ist. Das heißt, durch die zwei Wochen Sprints können wir ja auch schneller auf Änderungen reagieren und sollen das ja auch. Wenn was nicht funktioniert, dass man es schnell ändern kann und nicht an einem Plan gebunden ist, der sich über ein halbes Jahr, Jahr erstreckt. In dem Sinn macht es auch nur Sinn, die Objectives auch kurzfristiger zu sehen und nicht so langfristig. Deswegen hilft uns das schon stark, weil wir nicht gebunden sind, das wir wissen ok wir müssen jetzt in einem halben Jahr diese Meilensteine erreicht haben, sondern, dass man es nach drei Monaten noch mal reflektiert und dann eben auch anpassen kann. Weil sich eben Ziele verändern können. Je nach Situation und es sind ja auch äußere Einflüsse wie jetzt beispielsweise Corona. da ist es besser man kann schnell was ändern und darauf reagieren, als wie das man da an einen Plan gebunden ist.

4 **Interviewer:** [00:01:43:13] Sind diese Punkte dann für dich auch in dem Team "Product Capabilities" vorhanden oder fehlt dir auch irgendwo noch ein bisschen das Verständnis zum Beispiel dafür.

5 **Product Owner 2:** [00:02:00:05] Ich würde sagen, dass das jeder sehr gut angenommen hat und es auch absolut nachvollziehbar ist.

6 **Interviewer:** [00:02:07:07] Gut, dann würde ich zur nächsten Frage kommen. Und zwar steht deiner Meinung nach, die Einführung der OKRs in Zusammenhang mit der Vision des Konzerns?

7 **Product Owner 2:** [00:02:19:10] Nein.

8 **Interviewer:** [00:02:21:10] Aus welchem Grund nicht?

9 **Product Owner 2:** [00:02:24:03] Ich glaube der Konzern denkt einfach noch anders. Der denkt noch nicht so kurzfristig oder mittelfristig, wie wir es machen. Und die

Vision des Konzerns ist meines Erachtens, -und soviel ich weiß, vielleicht weiß ich da auch zu wenig, nicht zu- Also passt sich nicht regelmäßig an.

- 10 Interviewer:** [00:02:52:06] Würde es dir helfen, wenn du da vielleicht ein bisschen mehr diese Leitlinien hättest, wo du sagst ok, der Konzern will dahin, und daraus abgeleitet sind das dann unsere kurzen oder mittelfristigen Ziele?
- 11 Product Owner 2:** [00:03:05:14] Das machen wir ja schon. Also das versuchen wir schon, zu vereinen. Wir versuchen, das in einem agilen oder kürzeren Zeitraum zu machen, was auch vollkommen in Ordnung. Denn eine Vision ist ja auch etwas Längerfristiges. Die Frage ist nur, ob. Ich stelle mir die Frage, ob der Konzern auch dazu bereit ist, die Vision öfters anzupassen. Und das sehe ich jetzt aus meiner Perspektive noch nicht.
- 12 Interviewer:** [00:03:31:09] Aber wäre das für dich zwingend notwendig, um wirklich erfolgreich damit unterwegs zu sein, oder sagst du diese Distanz ist jetzt da, und sie ist schon in Ordnung.
- 13 Product Owner 2:** [00:03:43:12] Im Moment ist es in Ordnung, wenn der Konzern stärker digitalisiert ist muss man auf jeden Fall drüber nachdenken.
- 14 Interviewer:** [00:03:52:01] Und dann wird es für dich automatisch heißen, dass eigentlich die Strategie dann für den Konzern immer wieder heruntergebrochen werden muss auf kurzfristig änderbare Ziele eigentlich, aus denen dann OKRs abgeleitet werden können.
- 15 Product Owner 1:** [00:05:48:03] Ich gehe davon aus, weil die Company OKRs nicht so klar definiert sind.
- 16 Interviewer:** [00:05:58:11] Dann würde ich auch schon zur letzten Frage von diesen Themenblock kommen und zwar kannst du dich mit den Team-OKRs als auch mit den Company-OKRs identifizieren, dass du sie verstehst und sie in die richtige Richtung laufen? Und auch wenn sie jetzt vielleicht nicht ganz transparent sind. Aber es sind wichtige oder richtige Schritte, die wir da gehen.
- 17 Product Owner 2:** [00:04:07:02] Es ist ja ein Teil unseres Jobs. Aber natürlich müssen sich die Visionen des Konzerns auch ein bisschen matchen, wieso wir hier sind. Der Konzern muss dann zum Beispiel die Digitalisierung berücksichtigen. Man muss dann schon in sich gehen und sagen Okay, wollen wir unser komplettes Geschäft in zehn Jahren zu 80 Prozent digital abwickeln. Das muss dann zusammenpassen.

- 18 Interviewer:** [00:04:40:01] Das heißt, eigentlich für dich müsste aus der Strategie ja dann in gewissem Sinne die Daseinsberechtigung für das Digit noch herauskommen, damit das dann wirklich sinnvoll verknüpft werden kann?
- 19 Product Owner 2:** [00:04:51:11] Ja, Daseinsberechtigung weiß ich nicht. Aber auf jeden Fall sollten wir auf die Vision des Konzerns einzahlen.
- 20 Interviewer:** [00:05:04:02] Und dann die letzte Frage zu diesen Themenblock. Kannst du dich allgemein mit deinen Team- als auch mit den Company OKRs identifizieren?
- 21 Product Owner 2:** [00:05:17:00] Ja.
- 22 Interviewer:** [00:05:17:00] Aus dem Grund, weil da geholfen hat mitzuarbeiten oder weil du dieses System mit den kurzfristigen Zielen gut findest?
- 23 Product Owner 2:** [00:05:27:13] Beides weil jeder die Möglichkeit hat, an den OKRs mitzuarbeiten und sich einzubringen. Und klar, weil kurzfristig oder mittelfristig mit den drei Monaten da auch Spielraum lässt, um Sachen auch anzupassen.
- 24 Interviewer:** [00:05:45:07] Dann wäre es doch schon soweit zum ersten Themenblock gewesen, und ich würde jetzt zum zweiten kommen, der sich mit dem Thema Kommunikation befasst. Und da würde ich gerne von mir wissen, wie die Einführung von OKRs kommuniziert wurde. Und da geht es um das erste Mal, als Sie eingeführt wurden.
- 25 Product Owner 2:** [00:06:08:10] Wir haben halt langsam angefangen. Wir haben es ausprobiert. Was auch der beste Weg ist, weil ich glaube auch bei einer OKR Einführung gibt es natürlich kein Grundrezept, wie das funktioniert. Jedes Unternehmen ist anders. Hat andere Ziele und Vorgehensweisen. Wir haben das Schritt für Schritt probiert, und wir sind ja auch immer noch in dem Prozess wo wir anpassen. Ich finde das der zweite Zyklus schon viel besser läuft und auch vorbereitet wurde als der Erste.
- 26 Interviewer:** [00:06:55:09] Gibt es da etwas für dich, wo du sagst Genau aus diesem Punkt wurde es klar kommuniziert oder als sie das zu mir gesagt haben Hab ich verstanden, warum wir es einführen?
- 27 Product Owner 2:** [00:07:09:06] Ja, ich verstehe die Frage nicht ganz.
- 28 Interviewer:** [00:07:13:06] Ob es für dich so Event gab oder eine gewisse Story, sage ich jetzt einfach mal, wo du gesagt hast Okay, mit dem habe ich es genau

verstanden. Oder ob vielleicht doch etwas gefehlt hat, das du gesagt hast, Okay, wenn es dabei gewesen wäre, dann wäre es für mich total klar gewesen.

29 Product Owner 2: [00:07:13:06] Ne ich finde das so eigentlich ganz gut.

30 Interviewer: [00:07:32:03] Und wie wird das für dich kommuniziert?

31 Product Owner 2: [00:07:35:09] Schrittweise. Wir haben es ja von Berlin mitbekommen, dass die schon verstärkt machen und dann haben wir ja versucht, es für uns zu adaptieren. Und das war so ein schrittweiser Prozess. Es gab jetzt keinen speziellen Tag wo das gesagt wurde, sondern wir haben uns da ja langsam herangetastet und ausprobiert.

32 Interviewer: [00:08:00:06] Glaubst du, es hätte funktioniert, wenn es so einen großen Knall gegeben hätte? Und jetzt führen wir es aus dem und dem Grund ein oder ist eben genau dieses herantasten der richtige Weg allgemein ist?

33 Product Owner 2: [00:08:22:09] Für uns definitiv der richtige Weg, weil bei uns ja insgesamt noch sehr viel passiert ist im letzten Jahr und dieses Jahr ja auch noch. Und wir jetzt kein sicheres oder kein stabiles, funktionierendes Team sind, sondern da ja sehr viel passiert und deswegen diese schrittweise und dadurch auch flexible und agile Einführung definitiv der richtige Weg war.

34 Interviewer: [00:08:49:11] Dann die nächste Frage. Da würde ich gerne wissen von dir, ob oder wie ihr sicherstellt, dass der Stand der OKRs transparent ist. Heißt sowohl innerhalb eures Teams mit den Entwicklern als auch zu anderen Teams. Wenn es zum Beispiel Überschneidungen oder Schnittpunkte gibt.

35 Product Owner 2: [00:09:07:03] Da würde ich sagen, dass wir noch Luft nach oben haben. Aber generell versuche ich bevor wir zum Beispiel ins Weekly gehen, um die OKRs ein bisschen zu kommunizieren und zu challengen, mit dem Team den Status abzufragen. Ich versuche auch das Team, ganz stark in die Präsentation des Status mit einzubeziehen, sodass nicht nur ich da was sage, sondern das ganze Team. Auch mit anderen Teams wie zum Beispiel Marketing. Ich glaube aber, da muss man es nochmal verbessern, damit es auch mehr ineinanderfließt, weil wir da einfach viele Schnittpunkte haben. Und ja, wir versuchen schon auf jeden Fall vor dem By-Weekly anzusprechen und zu schauen, wie der Stand ist.

36 Interviewer: [00:10:09:00] Weil du gesagt hast, dass es verbesserungswürdig ist. Was würde dir so spontan als erstes einfallen, womit man es für dich besser machen könnte?

- 37 Product Owner 2:** [00:10:19:06] Vielleicht auch, wenn bei uns zum Beispiel ein Objective oder Key Results aus dem Marketing dabei, dass man auch ein Event hat oder einen kleinen Termin hat, wo man zum Status der Key Results mit den Teams spricht oder dem Verantwortlichen aus den anderen Teams.
- 38 Interviewer:** [00:10:39:08] Wäre es für dich dann einen Regeltermin, oder wäre es zum Beispiel ein Termin, den der Verantwortliche für den Zyklus immer dann einstellt, wenn er merkt oder wenn jemand auf ihn zukommt, da es Überschneidungen gibt.
- 39 Product Owner 2:** [00:10:57:11] ich glaube man kann das ganz gut mit Einfügen in den ganzen Zyklus.
- 40 Interviewer:** [00:11:05:00] Und dann die letzte Frage zu diesem Thema. Wie erhältst du jetzt im Allgemeinen Feedback in Bezug auf die OKRs?
- 41 Product Owner 2:** [00:11:16:07] Im By-Weekly.
- 42 Interviewer:** [00:11:18:07] Okay ist es für dich sowohl ausreichend von der Fülle als auch von der Tiefe her. Oder würdest du dir gerne mehr wünschen?
- 43 Product Owner 2:** [00:11:27:13] Nee, das ist für mich in Ordnung. Was wir ja machen, ist, dass wir die am Anfang des Zyklus. Wir haben ja unsere Team Key Results und Objectives und die werden ja im kompletten Team nochmal gechallenged mit den Ambassadors aus den anderen Teams. Also da kriegt man es schon einmal Feedback zu den OKRs. Ob das auch wirklich in das Gesamtbild passt? Und dann finde ich das absolut ausreichend mit den By-Weeklys.
- 44 Interviewer:** [00:11:58:09] Gut, dann würde ich auch schon zum letzten Themenblock kommen. Da wird es allgemein um die Umsetzung der Methode gehen. Also wie die wirklich angewandt wird. Da würde ich gerne mal von mir wissen, wie ihr damit umgeht, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Und da geht es jetzt auch wieder nicht um den aktuellen Zyklus, sondern auch die Zyklen, die ja davor schon stattgefunden haben.
- 45 Product Owner 2:** [00:12:27:14] Das war ein bisschen schwierig im letzten Zyklus, weil die Prioritäten, da waren unsere Objectives nicht gut genug oder nicht realistisch genug. Weil da viele nicht erreicht wurden und das natürlich fürs Team frustrierend ist. Einerseits haben wir eine Priorität an dem Produkt, an dem wir arbeiten. Andererseits haben wir die Objectives und Key Results, und wenn das nicht matcht, dann ist es natürlich nicht gut. Und dann führt das zu Frustration, weil man halt nicht beides bedienen kann. Und im zweiten Zyklus haben wir das aber

schon viel verbessert gemacht, da dieses Ziel in der Produktentwicklung mit den Objectives übereinstimmt.

46 Interviewer: [00:13:12:06] Aber war es dann bei dem ersten Zyklus aus dem Grund, dass sich die Prioritäten währenddessen verschoben haben? Oder einfach sage ich jetzt mal salopp gesagt dieser Anfängerfehler, dass man einfach noch nicht genau wusste, auf was man jetzt wirklich Wert legen muss bei der Definition der Objectives?

47 Product Owner 2: [00:13:29:03] Ja, ich glaube, wir wussten einfach noch nicht genau, wie wir das für uns am besten festlegen, damit sie auch in unserem täglichen Doing mit einfließen können. Ein Anfängerfehler.

48 Interviewer: [00:13:51:03] Und da du gerade gesagt hast, dass jetzt in diesem Zyklus schon besser läuft. Wurden da explizit Lehren daraus gezogen, dass man gesagt hat Okay, wir setzen sie uns nicht zu ambitioniert, Wir achten darauf, dass Sie unser tägliches Doing miteinspielen oder wurde das so intuitiv verbessert.

49 Product Owner 2: [00:14:09:01] Ja, genau das haben wir von vornherein viel besser gemacht.

50 Interviewer: [00:14:15:04] Okay, gibt's da noch irgendwie oder irgendwas, wo du sagst, das würde mir vielleicht noch helfen, dass ich allgemein reflektierter auf die OKRs dann abschließend schaue. Um zu sehen, ob es daran vielleicht auch ein bisschen lag und nicht nur an dieser falschen Definition. Sondern auch wir haben ein bisschen tiefer reingeschaut. Würde dir da irgendwas helfen oder fehlte da jetzt gerade was?

51 Product Owner 2: [00:14:41:00] Was meinst du damit?

52 Interviewer: [00:14:44:03] Zum Beispiel, wenn ihr sagt, wir haben jetzt hier einen Objective oder ein Key Result nicht erreicht. Und lag das zum Teil an den Prioritäten. Aber würde es dir auch helfen, wenn man trotzdem nochmal reinschaut und auch das Objective an sich betrachtet, um daraus seine Lessons Learned zu ziehen?

53 Product Owner 2: [00:15:01:06] Ja, auf jeden Fall und ich würde auch sagen, dass wir das gemacht haben.

54 Interviewer: [00:15:05:12] Okay, gut. Dann die nächste Frage wäre dann auch schon, ob du dich mit den Events, die im Zyklus stattfinden, zurechtfindest und ob dir die helfen, diesen Zyklus, die Methode anwenden zu können und durchführen zu können?

- 55 **Product Owner 2:** [00:15:22:14] Ja, auf jeden Fall.
- 56 **Interviewer:** [00:15:23:08] Gibt es dann irgendwelche Event, die dir fehlen oder die besonders wichtig wären?
- 57 **Product Owner 2:** [00:15:35:00] Was mir fehlt ist noch es mehr im Team auch zu reflektieren und nicht nur vor dem By-Weekly, sondern vielleicht auch regelmäßiger. Mit, zum Beispiel einem anderen Bereich wie Marketing zusammen, die auch auf unsere Objectives einzahlen. Aber ansonsten finde ich es in Ordnung so wie es ist.
- 58 **Interviewer:** [00:16:02:00] Wäre es für dich sinnvoll, einen neuen Termin einzusetzen oder aufgrund der Terminfülle, die ja besteht, zu sagen, wir nehmen ein bestehendes Meeting und nutzen davon einen gewissen Zeitraum in diesem Meeting, um über die OKRs auszusprechen.
- 59 **Product Owner 2:** [00:16:20:05] Also ich wäre dafür, dass es Teil unseres Review-, Retro und Planning-Terminblocks ist. Also, dass wir es da einfach vielleicht auch nochmal mit aufnehmen können. Dann wäre es auch alle zwei Wochen.
- 60 **Interviewer:** [00:16:40:02] Also bräuchte du zwischendrin gar keine Meetings soweit, um nicht abzustimmen. Oder schon, um sich abzustimmen aber um dann reflektierend rüber zu schauen, würden dann die zwei Wochen Rhythmus ausreichen.
- 61 **Product Owner 2:** [00:16:52:14] Ja, weil wir denken ja nur in zwei Wochen und deswegen absolut okay.
- 62 **Interviewer:** [00:16:59:08] Und dann auch schon die letzte Frage zu dem Themenblock. Du hast jetzt sehr viel von Events und dem Ganzen gesprochen, und das müsste ja eigentlich auch immer einer Verantwortlichkeit liegen. Gibt da für dich aktuell die Rolle in diesem Zyklus, die dafür verantwortlich ist, die für dich wirklich greifbar ist und deckt die auch die Funktionen ab, die für dich abgedeckt sein müssen? Oder fehlt dir da eine klare Ansprechperson?
- 63 **Product Owner 2:** [00:17:27:04] Eigentlich nicht. Also, wir haben unsere Scrum Master, die da aktiv sind und mit in diese Rolle reingehen. Deswegen fehlt mir das eigentlich nicht.
- 64 **Interviewer:** [00:17:39:10] Welche Funktionen sind denn für dich dadurch vor allem abgedeckt?

- 65 **Product Owner 2:** [00:17:45:10] Die, vor allem das Finden von Key Results und Objectives und die OKR-Polizei. Denn auch immer mal wieder darauf hinweisen und ins Gedächtnis bringen.
- 66 **Interviewer:** [00:18:08:09] Dann würde ich dir gerne jetzt am Ende noch zwei Abschlussfragen stellen, die ein bisschen allgemeiner zu betrachten sind und die erste wäre. Ob du glaubst das OKRs wie sie schon jetzt in der derzeitigen Form vorhanden sind, dir helfen, sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren?
- 67 **Product Owner 2:** [00:18:31:08] Ja.
- 68 **Interviewer:** [00:18:35:02] Und die letzte Frage wäre dann, wie du dich jetzt allgemein fühlst, mit OKRs zu arbeiten.
- 69 **Product Owner 2:** [00:18:42:06] Eigentlich ganz gut. Also ich habe keine negative Meinung dazu.
- 70 **Interviewer:** [00:18:50:04] Würde dir irgendwas noch fehlen, um es perfekt machen oder dir näher zu bringen. Oder gibt's zum Beispiel dieses Gefühl schon durch irgendeine Aktivität oder irgendein Item zum Beispiel?
- 71 **Product Owner 2:** [00:19:06:14] Ne. Ich glaub wo wir hin müssen ist, dass auch die Company Objectives besser werden und auch in eine Zeppelin Digit oder eine Zeppelin Konzernrevision einzahlen. Wenn das stringent runter geht, irgendwann mal oder wenn alles in eins greift. Dann wird es richtig gut mit ihnen zu arbeiten. Und ich glaube, da ist noch Luft nach oben, und da können wir uns auf jeden Fall verbessern.
- 72 **Interviewer:** [00:19:37:11] Wäre es dann etwas, wo das Digit An sich der Pusher oder der Aktivator sein muss? Oder ist es wirklich etwas, was von Konzernen von oben eigentlich runterkommen muss, da es ja seine Strategie in dem Sinne betrifft?
- 73 **Product Owner 2:** [00:19:55:03] Ich glaube von beiden Seiten.
- 74 **Interviewer:** [00:19:58:12] Gut, dann wärst du doch schon so weit zum Interview gewesen. Vielen Dank für deine Zeit.

Interview mit Scrum Master 1

1 Interview_Scrum Master 1

2 **Interviewer:** [00:00:00:04] Gut. Meine Bachelorarbeit geht allgemein um das Thema OKRs in dem Sinne eigentlich, wie wir es in der Abteilung jetzt besser machen können. Und deswegen führe ich Interviews mit verschiedensten Personen, um dann aus den Informationen, die ich aus Interviews gewinne und der Literatur dann Maßnahmen ableiten zu können, durch die die Methode mehr akzeptiert wird. Und dich interviewe ich aus dem Grund, da du ja als Scrum Master oder OKR Master (Ich weiß nicht, ob das so ein gängiger Begriff ist.) Aber du bist ja zum Teil dafür zuständig, und deswegen würde ich auch gerne deine Sichtweise darauf haben.

3 **Scrum Master 1:** [00:00:46:03] Ja

4 **Interviewer:** [00:00:46:03] Dir muss ich den Zyklus oder die Methode an sich nicht mehr erklären. Damit solltest du ja vertraut sein. Ich habe jetzt das Interview so aufgebaut, dass ich drei Themenbereiche habe. Einmal wird es um die Einführung der Methode gehen, dann wird es um die Kommunikation bei der Methode gehen, wenn es sozusagen um die Methode geht und als letztes dann noch die Umsetzung der Methode. Eigentlich beziehen sich alle Fragen immer auf den derzeit laufenden Zyklus also der aktuellste Zyklus. Nur bei zwei Fragen, da würde ich es dir dann sagen. Da geht es eigentlich einmal um alle Zyklen und einmal um den ersten gestartet ist. Das werde ich dir dann sagen.

5 **Scrum Master 1:** [00:01:29:06] OK gut.

6 **Interviewer:** [00:01:29:06] Dann würde ich auch mit dem ersten Themengebiet gleich anfangen, der sich mit der Einführung beschäftigt. Und da wäre meine erste Frage an dich, ob du mir sagen kannst, wie weit dir ein agiles Mindset bei der Einführung geholfen hat.

7 **Scrum Master 1:** [00:01:47:05] Mir persönlich, oder?

8 **Interviewer:** [00:01:49:10] Zum Teil persönlich auch oder wie du es in einer Abteilung gesehen hast.

9 **Scrum Master 1:** [00:01:55:10] Ganz generell hilft ein agiles Meinte natürlich in dem Sinne, dass man als Agilist oder als jemand mit agilem Mindset ist man es gewohnt, Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern und da immer zu schauen. Man hat generell eine höhere Toleranz für neue Sachen und dafür Sachen zu hinterfragen. Es hilft natürlich, wenn man sagt, man möchte etwas Neues ausprobieren. Beim

agilen Mindset ist es ganz generell einfacher zu sagen: "Hey, wir wollen etwas Neues ausprobieren, neues Tool, neue Prozesse, neues irgendwas. Einfach weil die Leute generell sehr viel offener sind etwas Neues auszuprobieren und etwas Neues zu evaluieren. Das hat mir persönlich mit Sicherheit geholfen. Wobei es für uns Scrum Master eigentlich ein Standard ist. Wir sollten immer Prozesse evaluieren und hinterfragen können und analysieren können und schauen, was für Vorteile sich daraus ergeben für die Personen und für ein Team. Ich würde sagen, es zeigt sich auch, dass es bestimmt auch bis zu einem gewissen Grad um den Reifegrad eines Teams geht. Wie gut kann ich mit dem Team neue Sachen ausprobieren?"

10 Interviewer: [00:03:05:13] Das war für dich in dem Team oder in der Abteilung schon gegeben?

11 Scrum Master 1: [00:03:13:09] So weit würde ich jetzt gar nicht gehen. Prinzipiell ist es natürlich hilfreich, wenn es da ist. Als pauschale Aussage. Nein. Wir haben sehr unterschiedliche Stände. Da was den Reifegrad, was die Agilität angeht, sehr, sehr unterschiedlich. Und das merkt man dann auch immer wieder. Da hängt auch sehr viel davon ab, wie die Leute arbeiten. Wir sind generell als Unternehmen, schon sehr viel flexibler. Gerade wenn ich im Vergleich zu Zeppelin generell sehe. Glaube ich, da wird schneller mal was angestoßen. Aber wir sind auch sehr stark in einem Hinterfragungsmodus. Das merkt man immer dann, wenn man etwas Neues bringt. Wir probieren immer wieder neue Sachen aus, und wir sind noch nicht wahnsinnig gut darin, Sachen dauerhaft durchzuziehen und zu etablieren und dann vorzuhalten, quasi darauf besser zu werden, dass sie sich auch als Standard etablieren.

12 Interviewer: [00:04:39:04] Was müsste sich denn aus deiner Meinung am Ehesten ändern damit das Team bereit ist, diese Methode nachhaltig einzuführen.

13 Scrum Master 1: [00:04:52:07] Ganz generell das Vertrauen in die neuen Prozesse oder in neue Prozesse ist noch nicht so hoch, weil einfach der Erfahrungswert fehlt. Das so richtig ersichtlich ist, damals hat eine Person oder das Management etwas umgesetzt, einen neuen Prozess angestoßen. Und jetzt, drei, sechs Monate später, sehe ich ja das war gut. Es hat funktioniert. Das ist den Leuten, da haben wir noch nicht wahnsinnig viel. Die Sachen, die umgesetzt wurden und die funktionieren, die sind nicht explizit sichtbar, glaube ich. Manche schon. Es ist alles ein bisschen überspitzt. Aber die sind nicht immer explizit sichtbar, die Sachen die sichtbar sind, sind oft Sachen, wo wir was probiert, haben was nicht funktioniert. Wir hatten mal die Public Review, zum Beispiel, haben wir sehr lange gemacht. Das war eine gute Idee. Ich glaube, die hat ihren Zweck zum gewissen Teil auch erfüllt. Aber für viele war es trotzdem gerade rückblickend. Naja, das haben wir jetzt gemacht, aber es wieder gelassen. Es hat also nicht so gut funktioniert. Und da fehlt das Vertrauen etwas Neues auszuprobieren. Das heißt dann erst mal wieder Veränderung und sich

auf etwas neues einstellen und neue Regeln lernen. Und wozu, wenn es hinterher nicht funktionieren. Und wenn es dann wieder gelassen wird. Das würde helfen, wenn wir da einfach nachhaltigere Erfolge vorweisen können, dass das Vertrauen da ist. Das funktioniert dann auch, und da wird solange rum gemacht, bis es funktioniert. Das ist das eine. Und dann würde es natürlich helfen, wenn wir einen übergreifenden Standard haben oder ein übergreifendes Verständnis als agiles Unternehmen.

14 Interviewer: [00:06:54:09] Dann würde ich zur nächsten Frage kommen, und zwar steht deiner Meinung nach, die Einführung der OKRs in Zusammenhang mit der Vision und der Strategie des Konzerns. Das du siehst, der Konzern will dahin und heruntergebrochen auf uns heißt das, wir laufen dahin.

15 Scrum Master 1: [00:07:16:08] Nein, sehe ich nicht. Viel zu groß. Da haben wir ganz generell überhaupt ein Problem. Wir haben ein Visionsproblem in der Schleißheimer Straße an sich. Das heißt, wir haben keine klare Vision. Das hängt damit zusammen, dass vielleicht von Zeppelin keine klare Vision kommt. Gerade auf den digitalen Zweig. Aber ich kann jetzt nicht sagen, unsere OKRs haben diese Vision dahinter. Und das ist dann die Schleißheimer Vision. Und diese Schleißheimer Vision hat die Zeppelin Vision dahinter. Das mit Sicherheit nicht. Das ist aber etwas, was ich auch glaube durch die OKRs sehr gut sichtbar gemacht wurde. Da haben wir sehr schnell gemerkt, dass genau da das Problem liegt. Also eines der Probleme ist, zu finden wo geht es eigentlich hin, weil es eigentlich nicht klar ist wo es hingehet. Denn der Konzern sagt so, und dann das Management Schleißheimer Straße sagt so, und andere Leute sagen da nochmal irgendwas anderes. Der Wolfgang zum Beispiel. Und dann merkst du ganz genau irgendwie, dass das irgendwie nicht funktionieren kann, weil sie in verschiedene Richtungen geht.

16 Interviewer: [00:08:24:07] Würde es aber sinnvoll sein oder würde es das auch um einiges erleichtern, wenn da so ein klarer Strang zu erkennen wäre?

17 Scrum Master 1: [00:08:32:10] Ja, ich bin der Meinung, dass OKRs nur funktionieren, wenn es ein gemeinsames Ziel gibt. Es ist heruntergebrochen wie bei einem einzelnen Scrum Team. Wenn die nicht ein gemeinsames Ziel haben, sondern der eine will das machen und anderen will das machen, dann brauche ich mir kein Sprintziel setzen. Weil ein Sprintziel hat ja auch den Hintergedanken gemeinsam etwas zu erreichen. So wie es beim Team funktioniert, wird es auch auf einer Unternehmensebene nicht funktionieren, wenn nicht ein gemeinsames Ziel irgendwo hängt, auf das sich wirklich alle geeinigt haben. Und da wo irgendwie alle unterkommen, auf das sie einzahlen können. Dann brauche ich keine OKRs machen, weil dann kann ja jeder sein eigenes Süppchen kochen.

- 18 Interviewer:** [00:09:18:05] Und dann die letzte Frage. Kannst du dich mit deinem Team und den Compagnie-OKRs identifizieren? Das du sagst, ich verstehe, was sie ausrichten, was Sie bezwecken wollen, und ich committe mich sozusagen dazu.
- 19 Scrum Master 1::** [00:09:44:06] Wir haben ja derzeit nur zwei Company Objectives, mit dem einen kann ich mich halbwegs identifizieren, mit dem anderen nicht so sehr. Das andere ist ein Kulturthema, das ist relativ schwierig mit OKRs abzubilden. Das ist vielleicht auch eine Lehre, die wir ziehen müssen. Da geht es um dieses ganze Trust Thema und so weiter. Wo ich mir denke, dass kann prinzipiell mal ein Objective sein. Aber eigentlich sind Objectives doch relativ stark an Produkten ausgerichtet oder anderen Sachen, die ich halt irgendwie demand User bringe. Wenn ein Unternehmen sich so sehr mit sich selbst beschäftigen muss, dass ich sage unser Objektiv wird es sein, dass wir uns jetzt alle erst erstmal wieder vertrauen und mögen, dann habe ich tiefer gehende Probleme. Deswegen kann ich mich mit ihm nicht wahnsinnig identifizieren, weil ich auch das Problem nicht so ganz groß sehe. Wir haben es trotzdem gemacht. Vor allem ich war in dieser Entwicklung dieses Objektivs nicht so wirklich mit drin, und habe einfach akzeptiert der Einfachheit halber und des Friedens willen. Das ist sicher etwas, woran wir arbeiten müssen, dass es wieder besser wird.
- 20 Interviewer:** [00:11:06:11] Dann wäre es das schon zur Einführung gewesen. Dann würde ich jetzt auf die Kommunikation eingehen. Und da wäre meine erste Frage ob du einfach mal sagen kannst, wie der erste Zyklus, als es das erste Mal aufgetreten ist, wie das da kommuniziert wurde, dass man jetzt OKRs ausprobieren will.
- 21 Scrum Master 1:** [00:11:29:03] Ich hole jetzt doch mal ganz kurz aus, weil die OKRs, die gab es eigentlich in irgendeiner sehr komischen Form schon bevor ich sie umgesetzt haben. Aber ursprünglich kam das Ganze, von der Anna und den POs damals. Und die haben ja schon irgendwas gemacht. Das war irgendwie relativ seltsam. Nicht sehr gut strukturiert. Und da bin ich reingerutscht. Das heißt, es war schon irgendwie was da. Ja, wir wollen uns alignen und gemeinsam irgendwas tun. Das war nur den POs bekannt. Der Rest des Unternehmens hat damit nichts zu tun gehabt. Und wie ich das bekommen habe und das dann gesehen habe, habe ich gesagt, wir müssen das ganzheitlicher aufziehen. Und jetzt sind wir bei dem wie haben wir das dann kommuniziert haben. Ich habe damals natürlich ein Plan rumgeschickt. Um überhaupt mal vorzustellen was es ist. Als allererstes habe ich ein Meeting gemacht. Zwei Stunden und habe erst mal erklärt, was sind OKRs? Warum machen wir das überhaupt? Dazu habe ich eine Power Point vorbereitet. Für mich ist der erste Zyklus im November gewesen, und jetzt haben wir den Zweiten, und demnächst kommt der dritte. Den ersten Halben zähle ich nicht mit. Angefangen hat es im November, und da habe ich dann diese Präsentation gemacht und mir

zwei Stunden Zeit genommen, um das alles zu erklären. Erstens, was ist das überhaupt, und warum machen wir das? Was ist das Ziel davon? Wie ist der Ablauf? Damit die Leute auch dann abgeholt sind, was jetzt auf sie zukommt. Und das haben wir dann gemacht zwei Stunden lang, da habe ich alle Fragen abgeholt. Und da, das glaube ich, hat schon mal für eine relativ gute Akzeptanz gesorgt. So wurde die Einführung kommuniziert. Ich habe gesagt, das wollen wir machen. Aus folgenden Gründen. Das ist das Ziel dahinter. Und so wie jetzt ablaufen, habt ihr Fragen. Da waren Fragen da und dann habe ich alle versucht zu beantworten und den Ablauf klargelegt.

22 Interviewer: [00:14:50:06] Hat ihr da im Nachhinein irgendwas gefehlt, wo du dann gesagt hättest beim nächsten Mal, würde ich das noch dazu sagen, oder das würde ich weglassen.

23 Scrum Master 1: [00:15:00:01] Das einzige, was ich. Ich weiß nicht mehr, wie stark ich das betont habe. Und was ich vielleicht beim nächsten Mal noch stärker betonen würde, ist zu sagen, wir machen das jetzt zum ersten Mal. Erwartet nicht, dass es von Anfang an super funktioniert. Das ist ein Lernprozess, das einfach noch einmal hervorheben. Die Erwartungshaltung war dann schon relativ hoch. Alle dachten, das muss jetzt funktionieren. Genauso so war es dann nicht, sondern man hat gemerkt Objectives schreiben ist nicht einfach. Es ist nicht einfach und vor allem so, dass die nachher noch Bestand haben. Alles irgendwie kompliziert. Und da war die Erwartungshaltung definitiv hoch, und das würde ich versuchen, ein bisschen zu dämpfen und sagen Das ist ein Prozess, und in einem Jahr sind wir hoffentlich gut dabei.

24 Interviewer: [00:15:52:02] Dann kommen wir zur nächsten Frage? Wie stellst du als Verantwortlicher dafür eigentlich sicher, dass der Stand der OKRs transparent abgebildet wird, dass sich auch die Teams untereinander austauschen können? Oder wissen, wie es bei den anderen aussieht?

25 Scrum Master 1: [00:16:10:12] Genau das war eine wichtige, eine sehr wichtige Frage. Wie halten wir das transparent? Das erste Mal habe ich noch auf einem Miro Board eine schöne Übersicht erstellt, mit allen Teams etc. Ich habe das Miro Board glaube ich frei gegeben. Ich habe eine PDF daraus gemacht und habe das auch nochmal in den Kanal gestellt, sodass es jeder sehen konnte. Dann haben wir schon festgestellt, dass das gar nicht ausreichend ist. Ich habe es nochmal physisch visualisiert, das heißt ich habe es ausgedruckt und wohin geklebt. Das habe ich noch für den ersten Zyklus gemacht. Und das war mal ein guter Anfang. Dann haben wir ja in dem zweiten Zyklus. Wie wir die OKRs das zweite Mal gemacht haben, hatten wir eine Retro drauf, was lief gut was lief schlecht. Da haben wir festgestellt Okay, wir müssen da irgendwie auch noch stärker dranbleiben. Und haben wir dann

angefangen, sie in das Weekly zu integrieren. Und dann später mit Michael auch umgestellt ins By-Weekly, um einen sehr starken Fokus darauf zu legen, weil da einfach der Bedarf der Leute da war, dass sie alle zwei Wochen mal drauf schauen wollten und hören wollten wie es läuft. Auch in Abhängigkeit zu dem ganzen Zeug. Aber was die Sichtbarkeit angeht, haben wir momentan das feste Meeting und das Board ist in diversen digital und physisch Formen verfügbar.

26 Interviewer: [00:17:50:02] Fehlt dir da irgendwas oder würdest du sagen, das brauchen wir noch unbedingt, damit es wirklich überall transparent ist?

27 Scrum Master 1: [00:17:59:01] Ich weiß nicht. Das ist ein Findungsprozess, der gerade läuft. Wir haben ja mit Michael zum Beispiel angefangen, da diese Charts zu machen. Das haben wir auch in Berlin mit dem Jan Kühne unterhalten. Er hat in Berlin die OKRs eingeführt und hat dann uns den Tipp gegeben, dass man das auch alle zwei Wochen den Fortschritt besser tracken kann. Das haben wir dann ausprobiert. Das hat besser geklappt, jetzt grad nicht mehr so. Ich weiß auch nicht ob wir es beibehalten. Nochmal um die Frage abzuschließen. Nein, ich glaube, wir haben noch nicht das Ideale gefunden. Das es für alle gut ist, dass es nicht zu detailliert ist, aber auch nicht zu oberflächlich. Ich kann nicht genau sagen, daran hapert es. Und wie gesagt, ich glaube, es ist ein Prozess, wo wir gerade einfach ausprobieren, was funktionieren kann.

28 Interviewer: [00:19:12:00] Und dann zur letzten Frage von diesen Themen. Wie erhältst du Feedback zu den OKRs? Bei dir jetzt sowohl allgemein zu der Methode als auch dann zu den Company OKRs oder auch was du von deinem Team mitbekommst.

29 Scrum Master 1: [00:19:28:12] Bei mir sehr viel auf persönlicher Ebene. Leute kommen zu mir und sagen, warum ist das so, das verstehe ich nicht, oder sollte nicht jenes? Da kommt ziemlich viel rein. Wir haben natürlich letztes Mal eben auch eine Retrospektive gemacht auf den letzten Zyklus. Das werden wir auch beim nächsten Mal wieder machen? Das ist ganz wichtig. Da kommt auch sehr viel Feedback rein. Da geht es sehr viel strukturell drum. Was hat funktioniert am Prozess? Und was hat funktioniert an der Transparenz? Was hat nicht funktioniert? Inhaltlich haben wir aber auch letztes Mal festgestellt, also für den jetzigen Zyklus, dass er nicht so wahnsinnig gut akzeptiert wurde. Weil irgendwie nicht klar war, wie wir dahin kamen. Da haben wir aber auch den Prozess relativ schlecht vorbereitet gehabt und vor allem schlecht umgesetzt und dann hat uns die Zeit hinten raus gefehlt, das ordentlich abzuschließen. Das hat sich dann über Wochen hingezogen und deswegen war da sehr viel Unklarheit, warum jetzt genau das drinnen steht. Wie kann es dann funktionieren?

- 30 Interviewer:** [00:20:38:09] Würdest du da ein allgemeines Meeting empfehlen, wo dann in regelmäßigen Abständen Feedback oder auch allgemein die Ankündigungen an dich herangetragen werden? Oder sagst du so persönlich ad hoc ist es am besten?
- 31 Scrum Master 1:** [00:20:56:11] Ich würde kein spezielles Medium dafür brauchen. Wir müssen da hinkommen, das ist meine Meinung. Dass wir, wenn wir die nächsten OKRs aufsetzen, das sind nächste Mal drei Tage. Dass wir da bereits alle Fragen und alles abfangen. Das war wohl der Fehler aus dem letzten Mal. Persönliches Feedback ist immer da und das wird es immer geben. Das ist gut und das reicht mir auch in der meisten Zeit. Wichtig ist, dass wir eine Retrospektive haben, wo wir das Ganze noch einmal sammeln können, am Ende jedes Zyklus. Und dass wir auch am Beginn jedes Zyklus, der überlappend ist. Die Leute dann am Ende dieses Beginns abgeholt sind, dass sie wissen, was los ist und dass diese Fragen eigentlich schon beantwortet sind. Das ist das Wichtige. Dann glaube ich nicht, dass wir da noch ein spezielles Format dazu brauchen. Wir müssen auch ein bisschen aufpassen, dass wir nicht zu viele Meetings haben.
- 32 Interviewer:** [00:21:48:08] Dann wäre es das soweit zu dem zweiten Themenblöcke gewesen, und ich würde jetzt zu der Umsetzung der Methode kommen. Und zwar, kannst du mir erzählen wie allgemein damit umgegangen wurde, wenn Ziele zum Beispiel nicht erreicht wurden? Ob da bestimmte Formate, bestimmte Aktivitäten eingetreten sind, wo man dann nochmal detaillierter drüber geschaut hat.
- 33 Scrum Master 1:** [00:22:13:01] Nein. Das letzte Mal war im Februar, wo wir gesehen haben, wir haben ganz viele nicht erreicht. Dann haben wir festgestellt, wir haben sehr viel nicht erreicht. Was haben wir festgestellt? Wir waren deutlich zu überambitioniert. Wir haben da deutlich zu hohe Ziele gesteckt, auch im Sinne von diesem Moonshotgoals immer wieder. Wie sind wir damit umgegangen? Wir haben versucht eine Lehre daraus zu ziehen. Wir haben es nicht erreicht. Warum nicht? Das eine war, dass wir gesagt haben, die Ziele waren einfach deutlich zu hochgesteckt. Da waren wir deutlich zu optimistisch. Und wir haben auch zu viele Ziele gesteckt. Da hatte fast jedes Team, vier Objectives, und wir hatten vier Company Objectives mit jeweils drei oder vier Key Results drunter. Und wir sind da untergegangen. Wir haben gesagt nächstes Mal weniger. Fokussiert, Fokus schaffen, wirklich runter brechen, was ist das wichtigste und das machen. Da einfach mal den Prozess anpassen.
- 34 Interviewer:** [00:23:36:06] Ok, aber ihr seid jetzt nicht tiefer in ein fehlgeschlagenes OKR reingegangen und habt gesagt, aus den und den Gründen ist es fehlgeschlagen, haben wir aus den und den Gründen gar nicht erreicht. Das sind die Lehren für uns.

- 35 Scrum Master 1:** [00:23:51:02] Inhaltlich nicht so stark. Es gab in jedem Team natürlich sehr viele Gründe, warum Sachen nicht funktioniert haben, warum auch die Team Objectives nicht eingehalten oder erreicht wurden. Gerade rückblickend würde ich sagen war es viel zu turbulent bei uns. Es gab einfach zu viele Gründe, warum es nicht funktioniert hat. Deswegen haben wir gesagt, wir machen weniger und schauen, dass wir die wenigstens erreichen. Was jetzt auch schon wieder obsolet ist, wie du weißt. Denn bei den jetzigen OKRs sind Sachen drinnen, die wir schon wieder gestrichen haben, weil das Team das jetzt gar nicht mehr macht oder gibt. Das haben wir auch wieder. Aber jetzt einzelne OKRs einmal direkt konkret anzuschauen. Da sind wir noch nicht eingestiegen. Und ich hoffe, das können wir mal. Aber ich habe das Gefühl, dass wir organisatorisch noch so unterwegs sind, dass da einfach zu viele verschiedene Gründe möglich sind und nicht möglich sind. Es passiert bei uns einfach immer noch wahnsinnig viel. Es ist nicht ruhig. Wir sind nicht in einem ruhigen, stabilen Fahrwasser. Ich glaube, das würde bei einer inhaltlichen Analyse am besten helfen, weil bei den letzten OKRs kannst du immer sagen, Corona Virus. Was ziehst du da für eine Lehre raus, ist schwierig.
- 36 Interviewer:** [00:25:34:00] Gut dann zur nächsten Frage und zwar gibt ja auch in dem Prozess, den wir jetzt gerade durchlaufen, schon einige Events wie das By-Weekly oder auch in dem Zyklus davor, dass es da dann nochmal eine Retrospektive gibt. Helfen die dir, dass du mit der ganzen Methode zurechtkommst oder fehlen dir auch gewisse Sachen. Sodass du sagst, wenn wir diese Meetings, diese Events noch hätten, dann würde das Ganze ein runderes Bild abgeben.
- 37 Scrum Master 1:** [00:26:02:02] Nein. Ich glaube wir fahren ganz gut mit dem, was wir haben.
- 38 Interviewer:** [00:26:07:00] Also auch gar nichts mehr, von wegen wieder zu viele Meetings auf einmal, sondern die Events so sind in Ordnung?
- 39 Scrum Master 1:** [00:26:16:00] Ja. Man muss echt aufpassen mit Meetings und es ist nicht nur ein OKR Problem. Das ist vielleicht sogar eine agile Krankheit. Jedes Mal, wenn jemand sagt, ich weiß aber nicht, oder ich will, dann wir halt schnell noch ein Meeting gemacht. Weil man glaubt, man muss ein Meeting machen, um die Leute abzuholen und zu involvieren. Das muss man gar nicht machen, da gibt es andere Methoden. Meetings werden schnell zu Alibi-Meetings. Und dann sind Sie genau dafür da, um ein Alibi zu haben. Du konntest doch mitreden. Tatsächlich bewirken Sie aber nichts. Und deswegen je weniger Meetings, desto besser und bei OKRs auch. Wir haben das By-Weekly und wir strukturieren es so, dass es auf die OKRs abziehen kann, aber gleichzeitig auch noch etwas anderes abdeckt und trotzdem nur eine halbe Stunde dauert. Und das gelingt uns recht gut. Wir machen es auch nur alle zwei Wochen, was ich auch besser finde als wöchentlich. Das sollte

reichen. Wenn dann lieber an dem nochmal schrauben, anstatt zu sagen, wir machen nochmal fünf andere.

- 40 Interviewer** [00:27:24:09] Ist für dich deine Rolle, die du als Verantwortlicher hast klar? Was für Funktionen du abdeckst. Glaubst du auch, dass den normalen Mitarbeitern bewusst ist, was für Funktionen du abdeckst in dieser Rolle?
- 41 Scrum Master 1:** [00:27:50:13] Ich glaube, den anderen ist es relativ klar welche Funktion Ich da habe. Head of OKRs. Ich bin es nicht alleine, sondern die Scrum Master sind es und die müssen halt alles organisieren, und das ist ok. Das heißt, die Erwartungshaltung ist, ihr sorgt dafür, dass es läuft, und wir sagen den anderen, was sie dafür tun müssen. Das ist normal, das glaube ich ist auch klar. Leute kommen ja in das Meeting, und wenn ich sage, jetzt macht mal das, oder jetzt macht mal das oder jetzt überlegt euch mal Objectives oder ne das Objektiv ist nicht gut. Das wird nicht hinterfragt, nicht in Frage gestellt. Das heißt, da haben wir ein sehr, sehr gutes Bild. Das passt auch. Es gab nur mal so eine Unklarheit innerhalb des Scrum Master Teams bezüglich wer ist eigentlich wie sehr dafür verantwortlich. Aber nicht zwischen Abteilung und Scrum Team. Da glaube ich waren die Erwartungen in beide Richtungen durchaus transparent und nicht unklar. Aber innerhalb von uns Scrum Mastern war es irgendwie nicht so arg wer ist denn jetzt hauptsächlich dafür zuständig. Gerade dadurch das der Michael hier reinkam und sich eingebracht hat dachte ich, ich gebe ihm mehr, er hat aber gar nicht so viel gewollt. Da gab es definitiv Unklarheiten in Bezug auf wer wie umfangreich jetzt was macht. Das hat dann auch im Februar dazu geführt, dass es einfach nicht so wahnsinnig gut lief. Ich glaube, das haben wir diesmal besser geklärt und so gesehen. Abschließend geklärt, so richtig geklärt das ist der Chef von OKRs, das haben wir gerade nicht. Ob wir das brauchen? Ich weiß es nicht. Mal sehen.
- 42 Interviewer:** [00:29:33:04] Dann wäre es das auch schon zu diesem Themenblöcke gewesen. Und ich würde jetzt noch gern zwei kürzere, offene Abschlussfragen stellen. Die erste. Glaubst du, dass die OKRs wie sie in der derzeitigen Form da sind überhaupt helfen, sich mit der Vision und der Strategie zu identifizieren?
- 43 Scrum Master 1:** [00:29:53:14] Na gut, das ist ja das Grundproblem, das ich vorhin schon gesagt habe. Helfen sie sich mit der Vision zu identifizieren, wenn es gar keine gibt. Nein. Helfen Sie nicht. Aber worin haben Sie uns geholfen? Sie haben sehr stark aufgezeigt, dass wir da ein Riesenproblem haben. Sie haben das auf eine strukturelle Art und Weise gezeigt. Moment! Wir schaffen es nicht, all diese Teams unter eine Vision zu klemmen. Irgendwie kriegen wir das nicht hin. Denn die Ziele gingen zu weit auseinander. Da hat man sofort gemerkt, es fehlt von oben eine Vision, wo alle sagen genau da wollen wir hin. Und zwar eine ganz Highlevel Vision und dann brichst du es herunter. Deswegen würde ich sagen. Ja, sie helfen auf

Dauer, dass man sich damit identifizieren kann. Weil sie dafür sorgen, dass du die brauchst, ohne die wird es nicht funktionieren. OKRs funktionieren nur damit.

44 Interviewer: [00:30:50:00] Die letzte Frage, wie fühlst du dich selber dabei, mit OKRs zu arbeiten?

45 Scrum Master 1: [00:31:08:04] Prinzipiell gut. Ich halte es für ein gutes Tool. Es ist relativ durchdacht nach der Literatur. Es lässt Spielraum, das anzupassen. Ich finde, es passt sehr gut zum ganzen Agilen Mindset dazu und lässt sich sehr gut verbinden. Es stört sich überhaupt nicht mit Scrum. Aber es erfordert deutlich mehr Übung, als ich gedacht habe. Es ist wie, wenn man ein Instrument lernt oder wie man einem Team Scrum beibringt. Da muss man üben, üben, üben, üben. Wiederholung, Wiederholung und merken, was funktioniert und wenn was nicht funktioniert schauen das es eben besser wird und dann irgendwann doch funktioniert. Oder warum nicht? Das heißt, ich fühl mich gut, aber üben macht man nicht immer Spaß.

46 Interviewer: [00:32:00:02] Dann wäre es das gewesen. Vielen Dank für deine Zeit.

Interview mit Scrum Master 2

1 Interview_Scrum Master 2

2 **Interviewer:** [00:00:00:03] Dann würde ich zum ersten Themenblock kommen, und der bezieht sich allgemein auf Fragen, die die Einführung der Methode betreffen. Da würde ich erst einmal wissen, ob du glaubst oder ob du mir sagen kannst, inwieweit dir ein agiles Mindset bei der Einführung dieser Methode geholfen hat?

3 **Scrum Master 2:** [00:00:20:07] Das ist die Voraussetzung. Wenn du nicht zulässt, dass die Teams selbst nachdenken, wird es nicht funktionieren. In der Schleißheimer Straße ist es schon, ich sag mal weiter als in dem Rest des Unternehmens und es hat auf jeden Fall geholfen. Erstens diese Selbstorganisation anzunehmen. Und zweitens, dass das auch von dem Management zugelassen wird, selbst zu definieren und umzusetzen.

4 **Interviewer:** [00:00:58:01] Gibt etwas was noch stärker ausgeprägt hätte sein müssen?

5 **Scrum Master 2:** [00:01:12:12] Spontan würde ich sagen Nein.

6 **Interviewer:** [00:01:12:12] Haben dir generell irgendwelche Punkte gefehlt, in dem Team die ja auch die Methode umgesetzt haben, damit es wirklich sinnvoll ist. Hat dir da irgendwas gefehlt oder war es da für dich auch vollkommen ausreichen, so wie die Situation war?

7 **Scrum Master 2:** [00:01:36:10] Ja, ich habe überlegt. Im Mindset nicht aber ich glaube, wir hätten bei der Anwendung der Methodik noch ein bisschen besser sein können. Wir waren zum Beispiel nicht konsistent über alles hinweg. Wir haben zum Beispiel Objectives auf Unternehmensebene definiert auf Company Level, aber keine Key Results. Sondern welche auf die alle Teams einzahlen. Und das ist nicht ganz konsistent meiner Meinung nach. Sondern diese Management- oder die Company Level Objectives sollten auch eigene Key Results beinhalten. Und da haben wir uns manchmal so ein bisschen gerieben. Der Rest bleibt Lernprozess. Auch dass wir vielleicht zu viel OKRs haben, dass Key Results keine KPIs sind. Da waren so viele Sachen. Aber das ist ein Lernprozess, der ist ganz natürlich. Das würde ich jetzt nicht so als schlimm erachten.

8 **Interviewer:** [00:02:52:03] Dann würde ich auch zur nächsten Frage kommen. Und zwar steht deiner Meinung nach, die Einführung der OKR Methode im Zusammenhang mit der Vision des Konzerns oder der Strategie des Konzerns?

9 **Scrum Master 2:** [00:03:05:14] Kann ich nicht beurteilen. Weil ich die Vision des Konzerns nicht kenne. Ich kenne keine Vision des Konzerns. Ich kenne so ein

bisschen das Bild mittlerweile von Digit. Ja, erst einmal „Wir sind ein Team“, so habe ich das wahrgenommen. Und das zweite ist, wir wollen eine Organisation befähigen, die sich wandelt und wandelbar ist mit digitalen Tools und Business. Ich glaube, wenn ich das nehme, dann passt es, weil OKRs ja darauf ausgelegt sind, iterativ zu reagieren. Ohne alles im Voraus zu planen.

10 Interviewer: [00:03:54:04] Hätte dir zum Beispiel eine Strategie des Konzerns geholfen, dass du die OKRs sinnvoller in Richtung des Konzerns ausrichten könntest?

11 Scrum Master 2: [00:04:04:04] Auf jeden Fall. Also OKRs können nur funktionieren im Gesamtunternehmen, wenn genau das passiert. Momentan sind es losgelöste Inseln, was aber im System nicht funktionieren kann. Deswegen ist das tatsächlich ein Hindernis, was momentan existiert.

12 Interviewer: [00:04:21:00] Das wäre für dich auch einer der größten Punkte, der geändert werden muss, damit das stringent durchgeführt werden kann?

13 Scrum Master 2: [00:04:31:03] Es gibt zwei Möglichkeiten. Entweder du sagst ja, es muss von allen gemeinsam durchgeführt werden, also vom Management Ebene, Top Level runter. Zweite Alternative wäre natürlich zu sagen der Vorstand lässt den einzelnen SGEs und Bereichen so viel Freiheit, dass sie nur noch eine Klammer bilden, und die SGEs sind fast komplett unabhängig voneinander. Dann muss ich das nicht unbedingt tun.

14 Interviewer: [00:05:05:09] Aber selbst bei dieser Klammer müsste es doch gewisse Leitlinien eigentlich geben, woran sich dann die SGEs oder Abteilungen orientieren können. Um eigene OKRs zu definieren und vielleicht auch eine eigene Vision zu haben. Aber trotzdem zu wissen, dass sie auf dieses übergeordnete Bild einzahlen.

15 Scrum Master 2: [00:05:27:13] Genau. Die Klammer würde das oberste Top Level geben und dann entscheiden, wie viel Freiraum sie geben. Sie müssten nur diese Vision geben, aber vielleicht keine Objectives und Key Results. Also so stelle ich mir das im Kopf vor, so könnte es sein. Aber das ist Zukunftsmusik. Das ist nicht so wie Zeppelin momentan funktioniert. Damit es bei Zeppelin glaube ich momentan besser funktionieren würde, müsste dieses OKR Framework verteilter in dem Konzern angewendet werden. Auf allen verschiedenen SGEs.

16 Interviewer: [00:06:10:10] Dann die nächste Frage. Kannst du dich mit deinen Team- und auch mit den Company-OKRs identifizieren?

17 Scrum Master 2: [00:06:22:03] Mit denen Team OKRs sehr. Mit den Company OKRs geht so. Ich meine, die sind mir zu „Wischiwaschi“.

- 18 Interviewer:** [00:06:29:08] Ist es so, weil für dich einfach kein klares Ziel hervortritt, und du sie dadurch nicht folgen kannst oder weil sie auch allgemein falsche Themen berücksichtigen.
- 19 Scrum Master 2:** [00:06:51:09] Nicht konkret genug. Kann ich nicht greifen. Die kann ich in zwei Jahren auch wieder auspacken. Das hat überhaupt nicht die aktuelle Situation widerspiegelt. Da war ich nicht zufrieden. Auch wenn ich sie selbst mit ausgearbeitet hab.
- 20 Interviewer:** [00:07:24:03] Dann wäre es das auch schon so weit zum ersten Themenblock gewesen, und ich würde jetzt gerne auf die Kommunikation eingehen. Da würde ich gerne von dir wissen, wie für dich die Einführung kommuniziert wurde. Da geht es jetzt eigentlich um den ersten Zyklus gehen, da du jetzt nicht dabei warst, einfach allgemein betrachtet für dich, wie die Einführung kommuniziert wurde.
- 21 Scrum Master 2:** [00:07:56:12] Lass mich überlegen, wie wir das gemacht haben. Es war nicht so gut, wir haben das ein bisschen chaotisch gemacht. Ganz ehrlich. Sinnvoll wäre es gewesen, zu sagen wir erklären das Framework nochmal ganz kurz. Wir haben zum Beispiel jetzt ein Bild hinzugefügt an der Wand, wo erklärt ist, so sieht der Zyklus aus. Das würde ich wahrscheinlich am Anfang nochmal erklären, weil wir doch viele neue Mitarbeiter sind, um die nochmal abholen. Daran gestört hat mich dieses Zerrissene, was wir diesmal anders machen wollen. Wir hatten nicht die Chance, das Unternehmen auf das Thema zu fokussieren und damit auch OKRs nochmal zu erklären und diszipliniertes anzuwenden, sondern wir haben Review, Retro gemacht und das Planning irgendwann anders gemacht. Es war so Stückwerk, und das ist genau das Problem, das OKRs nicht als Kernelement verstanden werden, sondern wir machen das noch on top. Nur das ist das Problem. OKRs sind nie getrennt von dem operativen Tagesgeschäft. Dann ist es Quatsch.
- 22 Interviewer:** [00:09:10:00] Sonst konkurriert das ja.
- 23 Scrum Master 2:** [00:09:11:11] Genau. Es soll andersherum sein. Das Tagesgeschäft sollte größtenteils den OKRs folgen. Meiner Meinung nach.
- 24 Interviewer:** [00:09:22:05] Also hätte es für dich eigentlich ein zusammenhängender Block sein müssen, um die ganzen Vorteile, den Nutzen und den Sinn hinter OKRs wirklich verständlich rüberbringen zu können?
- 25 Scrum Master 2:** [00:09:35:13] So würde ich das mit meiner bisherigen Erfahrung, die ich jetzt auch in anderen Unternehmen gesammelt habe, machen. An einem Blog fokussiert. Der Nachteil ist, dass du nicht diese Denkzeit gibst, diesen kreativen

Freiraum lässt. Nochmal Zeit zum Nachdenken. Ich glaube aber, wenn man das drei Tage oder zwei Tage macht, dass es genügend Raum gibt und dass das Ergebnis nicht so viel besser wird, nur weil man ein paar Tage verstreichen lässt.

26 Interviewer: [00:10:05:06] Was wäre für dich so der elementare Grundstein von OKR warum du es nutzt?

27 Scrum Master 2: [00:10:15:02] Weil es ein sinnvolles, konsequentes Weiterdenken von Scrum und Kanban auf Teamebene oder Organisationseben. Also Anpassungsfähigkeit weiterzutreiben, sich zu reflektieren. Iterativ vorzugehen. OKRs ist ja nichts als iterative Strategieumsetzung. Das ist der fehlende Link im Prinzip zu einer Unternehmensvision. Ja, ich habe eine Vision. Ich habe eine Strategie und die äußert sich nicht in Roadmaps, die ich für Jahre mache. Das ist Quatsch. Es ist nicht mehr zeitgemäß, meiner Meinung nach. Strategie lebt von der Umsetzung ist ein wichtiger Satz, den ich mal gelernt habe von meinem damaligen Chef. Deswegen auch die Umsetzung iterativ zu machen. Deswegen ist es meiner Meinung nach ein gutes Mittel. Am Anfang fand ich OKRs scheiße, aber mittlerweile habe ich den Sinn verstanden.

28 Interviewer: [00:11:29:14] Dann zur nächsten Frage. Wie stellst du sicher das OKRs transparent abgebildet werden? Also der Stand sowohl im Team als auch von den Company OKRs.

29 Scrum Master 2: [00:11:42:09] Wir haben ja für uns dieses Tool oder Template entwickelt, das wir gesagt haben. Wir machen so eine Art „OKR-Burn-down-Chart“ nach Wochen und Zielerreichung. Und ich fand, dass für eine ziemlich gute Lösung mit einer Trendlinie und dann mit den Zahlen. Ich glaube, wenn man das transparent macht oder irgendwo hin hängt im Büro, dann ist es viel wert. Gut, jetzt muss man natürlich sagen, es gibt auch digitale Tools. Aber ich finde, die können noch nicht das was ein einfaches Flipchart an einer Wand mit Übersicht aller drei Key Results hat. Deswegen will ich mittlerweile auch Fotos machen. Wenn ich das könnte, dann würde ich am Anfang ein Foto machen, würden das mit dem Team immer wieder besprechen und das Foto dann bearbeiten. Hier macht mal den Punkt hin und fertig. Ist für mich die beste Lösung.

30 Interviewer: [00:12:48:09] Aber gibt es für dich irgendwelche Möglichkeiten, sich mit anderen Teams auszutauschen, wenn sich OKRs überschneiden oder wenn man Verknüpfungen, Zusammenhänge hat mit anderen Teams?

31 Scrum Master 2: [00:13:03:02] Wir nutzen dieses Tool Miro. Da sind die ja sichtbar. Am Anfang des Planning wurde es ja präsentiert. Und dann sollte auch klar werden, ob es Abhängigkeiten gibt. Aber tatsächlich nutzen wir das noch nicht so viel. Wir

versuchen, das noch möglichst zu trennen. Was gut ist. Auf der anderen Seite muss man sich fragen, ob das wirklich so trennbar ist manchmal.

- 32 Interviewer** [00:13:29:11] Aber es gibt jetzt an sich kein wirkliches Meeting oder kein Event, wo die Teams zusammengebracht werden oder wo die Teams sagen können, Okay, ich habe Abhängigkeiten mit dir, lass uns mal reden. Jetzt zum Beispiel eines der Produktteams mit dem Marketingteam.
- 33 Scrum Master 2:** [00:13:56:09] Für mich ist das By-Weekly da gedacht. Genau die Frage: Wo brauche ich Unterstützung? Und die einzige, die es momentan nutzt, ist Regina. Die machen das sehr gut, finde ich, das Marketingteam. Alle anderen machen es zurzeit noch nicht so.
- 34 Interviewer:** [00:14:19:09] Würdest du es für sinnvoll erachten, da irgendwie noch mal zum Beispiel einen geschützten Raum vorzubringen, anstatt diesen großen Raum im By-Weekly, wo so viele dabei sind?
- 35 Scrum Master 2:** [00:14:40:04] Weiß ich nicht, ob das was bringen würde, weil die POs ja unter sich schon viel austauschen und wissen, was vorangeht. Ich glaub es nicht.
- 36 Interviewer:** [00:14:56:13] Gut, dann zur nächsten Frage. Wie erhältst du Feedback zu OKRs und wie verfolgt man dann auch dieses Feedback in gewissem Sinne?
- 37 Scrum Master 2:** [00:15:08:10] Ich habe im By-Weekly um Feedback gebeten und wir haben Feedback bekommen. Einmal das wir die Time-slots einhalten. Zweites Mal, dass wir uns zu sehr auf Key Result-Ebene bewegen. Das empfand ich als wertvolles Feedback. Also direktes Nachfragen. Feedback erhalten über direktes Nachfragen und dazu einladen, das zu geben oder auch mit Leuten zu sprechen und Meinungen einzuholen.
- 38 Interviewer:** [00:15:42:06] Würdest du da gerne noch etwas anderes sehen, oder ist das für dich genauso ausreichend?
- 39 Scrum Master 2:** [00:15:47:04] Das würde mir reichen und natürlich die Retro.
- 40 Interviewer:** [00:15:53:10] Dann wäre es auch schon so weit zum zweiten Themenblock gewählt. Und im dritten Block geht es jetzt um die Umsetzung der Methode. Da würde ich, dass du mir gern mal erzählst, wie damit umgegangen wird, wenn Ziele nicht erreicht werden oder nicht erreicht wurden.

- 41 Scrum Master 2:** [00:16:24:10] Im Review wurde geguckt ob die Ziele erreicht wurden. Da kam dann relativ oft 0% raus im letzten Zyklus. Das gibt uns Feedback dazu, dass wir noch besser lernen müssen, die Methodik anzuwenden meiner Meinung nach. Es kann verschiedene Gründe haben. Entweder wir haben die Zyklen zu lange, das heißt, wir konnten eigentlich alle daran arbeiten, wenn sie etwas geändert hat, siehe Corona. Oder wir schreiben dort Objectives hin, die überhaupt nicht unseren Alltag widerspiegeln. Das ist übrigens sehr viel passiert. Und das heißt einfach, wir müssen in der Analyse, in der Review und Retro, Maßnahmen ergreifen, die diesen Ursachen Rechnung tragen. Zu sagen, lasst uns doch die Zyklen kürzen und uns fokussieren. Lasst uns gucken, dass die auch wirklich zu dem passen, was wir machen. Was ist mit den OKRs, ändern die sich? Und dann meinten viele die ändern sich nicht. und dann meinte eine Kollegin, doch, wir machen gerade komplett was anderes. es ist überhaupt nicht unser Fokus. Dann ändert sie. Es macht keinen Sinn, sich ein Lügenkonstrukt aufzubauen. Man muss schon die Realität widerspiegeln. Das heißt damit umzugehen, wenn etwas nicht passt, aber auch konsequent zu sagen wir streichen sie.
- 42 Interviewer:** [00:18:12:14] Aber weil du auch vorhin gesagt hast, dass manche Key Results 0 Prozent hatten und man dann drüber gedacht hat, war es denn überhaupt das Richtige? Hat es reingepasst? Hat es unser Doing abgebildet? Wurde dann vielleicht auch in das Key Result reingeschaut und da nochmal reflektiert? Okay, vielleicht müssen wir das und das anders machen, um auch einen Fortschritt abbilden zu können. Oder wurde da wirklich nur mal von außen so die Einwirkungen betrachtet?
- 43 Scrum Master 2:** [00:18:46:13] Beides außen und innen natürlich. Also, was du sagst, vielleicht war auch gar nicht das Team dahinter. Es gab keine Verantwortung des Teams. Die haben das überhaupt nicht für sich als Verantwortung verstanden. Und das führt auch dazu, dass man da nicht vorankommt.
- 44 Interviewer:** [00:19:04:13] Würde es für dich dann irgendwas geben wo du sagt, das muss sich noch ändern, damit diese Fehlerkultur besser abgebildet werden kann?
- 45 Scrum Master 2:** [00:19:19:09] Ich glaube, wir brauchen noch mehr Verständnis es machen zu wollen die OKRs, Verständnis für die Methodik und Commitment. Zu sagen, Ich finde das gut. Ich würde das annehmen, und das muss man über längeren Zeitraum einfach machen, damit wir lernen können. Ich glaube, da sind wir noch nicht so weit, sondern wir brauchen da noch mehr Iterationen, damit wir wirklich verstanden haben, was uns diese Methodik gibt. Das gilt sowohl für die Teams wie auch das Management. Bei beiden Seiten fehlt es noch an Verständnis.

- 46 Interviewer:** [00:20:03:11] Und dann die nächste Frage. Weil jetzt auch schon vom By-Weekly gesprochen hast, dann Retro, Review. An sich bilden die ja den Zyklus ab. Findest du dich darin zurecht? Reicht es dir, was dir da geboten wird? Oder fehlen denn noch bestimmte Events, um diesen Zyklus vielleicht noch besser abbilden zu können? Auch innerhalb der Teams.
- 47 Scrum Master 2:** [00:20:34:08] Gute Frage. Normalerweise, wenn man sich das Framework nimmt und in der Theorie anwendet. Also so habe ich es verstanden. Dann gibt es ein Weekly, wo der Fortschritt in den Teams angekuckt wird und im By-Weekly über die Teams hinweg. Das macht dann Sinn, wenn man skaliert arbeitet. In den Teams haben wir nicht dezidierte solche Meetings. Solche Weeklys, wir bei uns machen das immer vor jedem Planning, haben wir uns das angeguckt. Wie ist der Stand? Und was müssen wir für den nächsten Planning tun? Und das haben wir in den Plannings gemacht. Vor dem Planning haben wir uns angeguckt, wie weit sind wir gekommen. Was ist noch wichtig? Was müssen wir ins Backlog aufnehmen? Und als dezidierten Bestandteil der Agenda OKRs aufzunehmen. Alle zwei Wochen.
- 48 Interviewer:** [00:22:56:10] Hat diese Zeitspanne gereicht oder hätten kürzere Intervalle mehr geholfen oder besser getan?
- 49 Scrum Master 2:** [00:23:11:01] Ich glaube, es hat gereicht.
- 50 Interviewer:** [00:23:12:11] Du hast es gerade so gesagt, dass ihr sie sozusagen in ein bestehendes Meeting mit eingebaut habt. Findest du, dass es der richtige Weg, um der Terminflut entgegen zu wirken oder würdest du sagen, man sollte trotzdem diese OKR Meetings machen, weil sie dann auf lange Sicht andere Meetings wiederum ersetzen?
- 51 Scrum Master 2:** [00:23:39:12] Ich glaube nicht. Wenn wir im Scrum Modus arbeiten ist ein Weekly jetzt kein anderes Meeting. Wenn würde ich es eher zusätzlich oder irgendwo dranhängen, denn es geht ja darum. Es gehört eigentlich nicht vors Planning sondern vors Refinement. Und zwar wenn man sich anguckt, Was kommt als nächstes bzw. wenn man sich langfristig anschaut, was die nächsten Wochen und Monate kommen sollte? Da gehört es eigentlich hin auf diese Sicht, was haben wir erreicht und was müssen wir jetzt noch tun? Deswegen ist es für mich ein Bestandteil. Aber im Prinzip ist es scheißegal, es muss irgendwo gemacht werden. Da sinnvoll eingesetzt werden, wo man sich genau auf diese Sachen fokussiert. Na ja, was wollen wir denn die nächsten Wochen?
- 52 Interviewer:** [00:24:53:05] Und dann bist du ja auch in der Rolle als Scrum Master oder eben auch OKR Master verantwortlich für den Zyklus. Ist das für dich wirklich

greifbar, was du da alles zuständig bist? Deckst du die Funktionen ab, die von den Teammitgliedern gebraucht werden?

53 Scrum Master 2: [00:25:15:06] Greifbar nicht so ganz vermutlich, weil wir nie drüber gesprochen, sondern wir haben es einfach gemacht. Deswegen vielleicht nicht so ganz greifbar, würde aber trotzdem sagen, dass viele Funktionen abgedeckt sind.

54 Interviewer: [00:25:40:03] Würde es dir da helfen, wenn es noch mal geklärt wird, auch zwischen euch als Scrum Master oder OKR Master, dass ihr auch für euch selbst wisst, ich bin dafür zuständig, ein anderer ist dafür zuständig. Oder es gibt nur noch einen Verantwortlichen, und das heißt für mich ich kümmere mich um diese ganzen Sachen. Oder ist dieser Flow, der einfach so entstanden ist, sinnvoll?

55 Scrum Master 2: [00:26:05:08] Ich glaube, es würde schon helfen, dass man einfach drüber spricht, ob man jetzt definieren muss? Ja vielleicht muss man sie definieren. Aber simpel meiner Meinung nach. OK. Welche zusätzlichen Aspekte gibt es neben dem Scrum Master für den OKR Master. Das sollte man vielleicht mal machen. Zum Beispiel gibt es niemanden, der im By-Weekly diese Hindernisse aufgreift. Ich bin mir unsicher. Ich glaube, das Einzige, was fehlt, ist was ist der Unterschied zwischen OKR und Scrum Master.

56 Interviewer: [00:27:02:12] Wäre es dann nur für dich um sich der Rolle klar zu werden oder auch für das Team an sich. Damit sie wissen was dabei ist, und darum kümmert er sich, da muss ich auf ihn zugehen.

57 Scrum Master 2: [00:27:21:04] Beides.

58 Interviewer: [00:27:21:04] Dann wäre es das auch schon so weit zu dem Themenblock gewesen. Und ich würde zu den Abschlussfragen kommen. Das hast du zwar zum Teil schon am Anfang gesagt. Aber ich würde trotzdem nochmal wissen wollen, ob du glaubst, dass OKRs wie sie jetzt vorhanden sind, da sind, um sich mit der Strategie und der Vision zu identifizieren? Unabhängig davon, dass ja die Strategie nicht wirklich ersichtlich ist. Aber wäre das für dich so, wie es jetzt gerade durchgeführt wird zusammen mit Leitlinien zu sagen, wir könnten da sehr gut mit dieser Methode darauf einzahlen.

59 Scrum Master 2: [00:28:08:09] Nein, sind sie momentan nicht. Dafür sind sie momentan nicht da. Aber dafür sollten Sie da sein. Fokus und Alignment und Verantwortung zu übernehmen in den Teams.

60 Interviewer: [00:28:23:08] Was fehlt dir da speziell?

- 61 Scrum Master 2:** [00:28:30:09] Wir machen das, damit wir die Teams, damit sie selbstorganisiert, strategisch denken, was müssen wir tun. Aber es gibt ja keine Visionen, keine Strategie. Ursprünglich ist es ja gedacht, damit man genau das tun kann. Wir wollen mit dem Unternehmen in die Richtung. Wie können denn die einzelnen Teams dazu beitragen? Momentan leben wir das nicht. Das kommt von den Teams mehr oder weniger. Wir nutzen das nicht in der Hinsicht, dass Teams helfen, die Zeppelin Strategie und Vision umzusetzen.
- 62 Interviewer:** [00:29:10:06] Ok. Die letzte Frage Wie geht es dir selbst dabei, mit OKRs zu arbeiten?
- 63 Scrum Master 2:** [00:29:20:03] Ich finde es gut.
- 64 Interviewer:** [00:29:20:10] Du würdest es auch weiter so machen und den Weg weiter damit beschreiten.
- 65 Scrum Master 2:** [00:29:27:14] Auf jeden Fall. Die Idee dahinter ist, immer die gleiche Strategie iterativ umzusetzen. Man setzt sich Ziele die ein bis fünf Jahre gehen und dann Strategien, die immer wieder reflektiert werden. Meiner Meinung nach ist das das einzig Sinnvolle. OKR ist keine Strategiemeeting, dass alle drei Monate stattfindet. Das ist die verklärte Definition davon. Sondern es ist wirklich der Versuch, in einer auch kulturell geprägten Organisation die Teams eigenverantwortlich entscheiden zu lassen, wie sie helfen wollen, das Problem voranzubringen. Und auch fokussiert. Das wird meiner Meinung nach nicht ganz verstanden.
- 66 Interviewer:** [00:29:59:02] Dann wäre es das gewesen. Vielen Dank für deine Zeit.

Erster Durchgang Inhaltsanalyse nach Mayring

Inhaltsanalyse Entwickler

Interview Entwickler	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Absatz 3	155	Sind dabei, agiles Mindset in der Organisation aufzubauen und OKRs tragen dazu bei, dass es besser wird.	Agiles Mindset wird dank OKRs in der Organisation aufgebaut. Einführung war holprig.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung
	Absatz 3	156	Die Einführung war ein bisschen holprig, vom Ablauf aber ok. Es gab eine Ankündigung. Dann wurde die Methode auch nochmal vorgestellt. Und dann hatten wir natürlich die Erstellung der Team-OKRs. Was gefehlt hat war, dass wir diesen ersten Durchlauf nicht als offenes OKR-Planning mit allen gemacht haben.		K1: Agiles Mindset - wird durch OKRs aufgebaut
	Absatz 3	157	Schwierige personelle Situation, da immer wieder Mitarbeiter kommen und gehen und so keine Konstanz vorhanden ist.	Konstanz ist hilfreich für die Methode.	K2: Vision - Vision wird benötigt, für gemeinsames Verständnis - für Produkte dank Produkt-Roadmap zufriedenstellend, jedoch nicht übergeordnet
	Absatz 5	158	Team war gut bei der Einführung, da das Team gut funktioniert.	Funktionierendes Team hat Einführung unterstützt.	- OKRs stellen Vision klar und strukturiert dar und ermöglichen es, sich zu identifizieren
	Absatz 7	159	Vision ist ein Muss für die Methode, da sich sonst nichts ableiten lässt. Mit der Vision ist es möglich, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen.	Vision wird für Methode dringend benötigt, für gemeinsames Verständnis	K3: Einführung der Methode - war holprig - Konstanz ist notwendig - ausreichende Informationen zur Einführung im Weekly und detailliertere Infos in den Teams
	Absatz 9	160	Individuell war vorhandene Vision auch zufriedenstellend. Nicht jedoch auf Teamebene. Es wurde eine Roadmap für das Produkt erarbeitet, wodurch man einen guten Überblick hatte.	Individuell war vorhandene Vision zufriedenstellend. Nicht jedoch auf Teamebene.	K4: Identifikation/Commitment - gute Identifikation mit Team und Company OKR
	Absatz 11	161	Von der Vision wurde die Roadmap abgeleitet, die jedoch nicht so bestehen muss. Gleichzeitig muss betrachtet werden, wie die Teams auf die übergeordneten Objectives einzahlen.	Teams zahlen auf Vision und Roadmap, sowie die übergeordneten Objectives ein.	K5: Transparenz - By-Weekly für Transparenz - Visualisiertes Board für Transparenz - teaminterne Transparenz im Sprint Planning - Transparenz liegt auch in der Eigenverantwortung
	Absatz 13	162	Ich kann mich sehr gut mit Company und Team OKRs identifizieren.	Gute Identifikation mit Team und Company OKRs.	K6: Feedback - in der Review, Retrospektive und im Sprint Planning wird für Anpassungen genutzt - Betrachtung, warum Ziele nicht erreicht wurden - wöchentlicher Wechsel der teaminternen und teamübergreifenden Reflektion
	Absatz 17	163	Sinnvoller aber schwieriger Prozess, Objectives zu erarbeiten, da man sich einigen muss. Das benötigt viel Zeit. Aber dafür hat man das Commitment und das Verständnis.	Sinnvoller aber schwieriger Prozess, Objectives zu erarbeiten.	K7: Rolle/Verantwortlichkeiten - sind klar definiert - Funktionen sind klar - Embassadors ebenfalls als Ansprechpartner
	Absatz 19	164	Die Einführung wurde im Weekly kommuniziert, dass man die Methode ausprobieren will und die Methode wurde erklärt.	Kommunikation der Einführung im Weekly.	K8: Meetings - aktuelle Meetings sind ausreichend - aktuelle Meetings anpassen - teamübergreifender Rahmen mit By-Weekly und dem Zyklus - individuelle Teamnutzung eigener Events
	Absatz 19	165	Daraufhin wurde es in den einzelnen Teams nochmal stärker kommuniziert und genauer definiert.	Detailliertere Informationen direkt für die Teams.	
	Absatz 21	166	Die Informationen haben gereicht, da man auch Fragen stellen konnte und jeder kann auch selbst nachlesen, wenn man Interesse hat.	Ausreichende Informationen.	
	Absatz 23	167	OKRs werden in dem By-Weekly teamübergreifend transparent gehalten, indem gesagt wird, was gut läuft, was sich verändert hat etc.	Fester Regeltermin für die Transparenz.	
	Absatz 23	168	Im Team wird vor jedem Sprint Planning ein Blick darauf geworfen, um den Fokus zu halten.	Teaminterne Transparenz im Sprint Planning.	
	Absatz 23	169	Dadurch erhält man wöchentlich ein Update zu den OKRs.	Wöchentliches Update zu OKRs.	
	Absatz 25	170	Einbau ins Daily wäre zu viel.	Tägliches Update zu OKRs wäre schwierig.	

Absatz 27	171	By-Weekly reicht für Austausch der Teams, da es noch ein öffentliches Board gibt auf dem der aktuelle Stand abgebildet wird.	Regeltermin inklusive Board ist ausreichend für Transparenz.
Absatz 29	172	Daher ist es in der Eigenverantwortung der Personen, bei individuellen Punkten auf die Teams zuzugehen. Dies macht Agilität, Eigeninitiative und Eigenverantwortung aus, dass man von innen heraus motiviert.	Eigenverantwortung der Personen, Transparenz zu halten.
Absatz 31	173	Man kann Teams auf Eigenverantwortlichkeit hinweisen, jedoch hängt es irgendwann zum Hals raus, da das Problem nicht besteht.	Transparenz und Eigenverantwortung jedoch nicht zu stark kommunizieren.
Absatz 35	174	Feedback im Team wird in einer Review und in einer Retrospektive erhalten, die sowohl im Team als auch übergreifend gemacht wird.	Feedback wird in einer Review und in einer Retrospektive gegeben.
Absatz 37	175	Das ist gut, da es stetig Anpassungen gibt und man immer wieder Sachen hat, die verbessert werden können.	Feedback für stetige Anpassungen ist gut.
Absatz 39	176	Wenn Ziele nicht erreicht wurden, dann muss man erstmal herausfinden, warum das Ziel nicht erreicht wurde. Kann zum Beispiel daran liegen, dass Results falsch definiert wurden. Es kann aber auch andere Gründe haben, wie Einflüsse von außen oder veränderte Prioritäten.	Bei unzureichender Zielerreichung herausfinden, warum Ziel nicht erreicht wurde.
Absatz 41	177	Diese Reflexion findet jede Woche abwechselnd im Team und dann Teamübergreifend statt, wenn auf die aktuellen Stände geschaut wird. So wird ersichtlich, ob beispielsweise zu wenig gemacht wurde.	Reflexion zu Zielen findet wöchentlich wechselnd im Team und teamübergreifend statt.
Absatz 41	178	Außerdem hat das Team noch das Sprint-Planning, in dem ein Blick auf die OKRs geworfen wird, was erreicht wurde und was noch nicht. Daraus wird dann entschieden und priorisiert.	Zielerreichung auch im Sprint-Planning berücksichtigen.
Absatz 43	179	Derzeitige Events aus dem Scrum-Prozess sind ausreichend, da diese Meetings auch für die OKRs genutzt werden und diese mit einbezogen werden.	Aktuelle Meetings sind ausreichend.
Absatz 43	180	Jedes Team kann das individuell für sich nutzen. Das By-Weekly, inklusive dem Zyklus, ist übergreifend und ausreichend.	Individuelle Teamnutzung inklusive übergreifenden Rahmen mit By-Weekly und Zyklus.
Absatz 47	181	Der richtige Weg ist, kein neues Meeting aufzusetzen, sondern es in bestehende Meetings zu integrieren, um keine Überlastung von Meetings zu haben.	Aktuelle Meetings anpassen damit diese ausreichen.
Absatz 49	182	Rolle des Verantwortlichen ist greifbar. Das sind die Scrum Master und ich weiß an wen ich mich wenden kann und wen ich ansprechen muss.	Verantwortlichkeiten sind klar.
Absatz 49	183	Das Team weiß auch, dass es notfalls auf den Embassador des Teams zugehen kann.	Embassador als Ansprechperson.
Absatz 51	184	Der Scrum Master ist auch für Berücksichtigung der Punkte zuständig, da er die Agenda des Termins erstellt und es daher gleich berücksichtigt.	Funktion der Rolle ist klar.

Absatz 53	185	OKRs in der derzeitigen Form sind dazu da, um sich mit der Vision eines Konzerns oder der Strategie des Konzerns zu identifizieren, da quasi eine Art Vertrag geschlossen wird, um Commitment zu haben.	OKRs sind dazu da, um sich mit der Konzernvision zu identifizieren.
Absatz 55	186	Dadurch wird die Vision klar und strukturiert dargestellt und wenn es nicht klar ist, dann muss man sich damit auseinandersetzen, um es besser zu verstehen. Deswegen hilft das hier.	Konzernvision wird durch OKRs klar und strukturiert dargestellt.
Absatz 55	187	Außerdem hilft es auch andersrum, die Vision durch die Zyklen anzupassen, indem das Feedback genutzt wird.	Anpassung der Vision durch Feedback.
Absatz 57	188	Persönlich ist das Gefühl gut, mit OKRs zu arbeiten. Man ist persönlich motivierter und man sieht schnell Fortschritte und Veränderungen und hat eine gewisse Transparenz. Man kann sich echt ganz gut damit identifizieren.	Gute Einstellung zur Methode.

Inhaltsanalyse Leadership 1

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Leadership	Absatz 5	189	Ich kann nicht sagen, ob es gute Erfahrungen sind oder nicht. Die Methode der Einführung des agilen Mindsets wurde aber persönlich gut angenommen.	Einführung der Methode war gut.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung - ein ständiges Lernen, da es nicht immer einfach ist, damit zu arbeiten
	Absatz 7	190	Voraussetzung ist zum Teil in den Teams gegeben, jedoch sind die äußeren Bedingungen erschwert.	Bedingungen im Team vorhanden, jedoch erschwerte äußere Bedingungen.	K1: Agiles Mindset - ist im Team vorhanden
	Absatz 11	191	Es gibt noch keine klare Vision, von daher steht die Methode nicht in Zusammenhang mit der Vision. Das Thema Digitalisierung ist jedoch im Gesamtunternehmen sehr wichtig und das besitzt verschiedene Facetten, wie die Möglichkeit, online Produkte nachzufragen oder einen Web Auftritt zu haben. Daher gibt es nur das Alignment und das grundsätzliche Bestreben im Unternehmen, die Digitalisierung vorantreiben.	Keine klare Vision vorhanden.	K2: Vision - keine klare Vision vorhanden
	Absatz 13	192	Klare und gute Identifikation mit den OKRs der einzelnen Teams. Es wurde lange diskutiert, ob es die richtigen OKRs sind und hierbei unterstützend mitgewirkt.	Gute Identifikation mit allen OKRs.	K3: Learnings - auf Abhängigkeiten und Schnittstellen achten - Methode als Rahmen in die tägliche Arbeit einbauen
	Absatz 15	193	Bei allen Zielen sehr Committed, da man in Diskussionen jederzeit nachfragen konnte, wenn man etwas nicht versteht. Dadurch stehen am Ende OKRs mit denen man sich zu 100% identifizieren kann und wenn nicht, wird es angesprochen.	Klares Commitment, da Diskussionen zu den OKRs möglich waren.	K4: Einführung der Methode - war gut - Informationstermin zur ersten Einführung - Kommunikation der Gründe und Chancen für jeden individuell wäre sinnvoll
	Absatz 17	194	Dieses Commitment ist jedoch noch nicht in allen Teams so vorhanden, da noch nicht alle Teams das volle Verständnis dafür haben und es nicht bei allen so wichtig ist. Oder manche auch keinen Sinn in der Zielverfolgung sehen.	Commitment und Verständnis jedoch nicht in allen Teams vorhanden.	K5: Identifikation/Commitment - gute Identifikation mit allen OKRs, da Diskussionen und Nachfragen möglich war - Einstellung nicht in allen Teams vorhanden - höheres Commitment durch weiterführende Erklärung der Methode
	Absatz 17	195	Um das zu steigern, muss man erklären, warum wir das eigentlich tun oder was noch besser werden kann, dass die Teams das zu ihrem eigenen Tool machen. Aber OKRs sind ein Tool, die eine Zielverfolgung ermöglichen. Wir laufen schon in die richtige Richtung, aber wir müssen noch ein bisschen Feinschliff leisten.	Höheres Commitment durch Erklärung der Methode möglich.	K6: Transparenz - ausreichende Transparenz - physische und online vorhandene, visualisierte Übersicht
	Absatz 19	196	Bei der ersten Einführung gab es einen Termin mit den Scrum Mastern. In diesem wurde erklärt, wie OKRs funktionieren, warum wir das machen und wie es ablaufen wird und was die Kollegen erwarteten.	Informationstermin bei der ersten Einführung.	K7: Feedback - wird persönlich erhalten - im Retro, im Planning und im By-Weekly - keine weiteren Termine nötig - teamintern auch während des Zyklus möglich
	Absatz 19	197	Im zweiten Zyklus gab es einen ähnlichen Termin, in dem Punkte aus der Retro für den ersten Zyklus berücksichtigt wurden.	Events (Informationstermin) wurden aus Feedback der Retro überarbeitet.	K8: Rolle/Verantwortlichkeiten - Rolle ist greifbar und in guter Verantwortung - Funktionen sind abgedeckt - können verbessert und weiterentwickelt
	Absatz 19	198	Gleicher Vorgang dann auch für den dritten Zyklus, wodurch beispielsweise ein längerer Termin stattfindet, um alle an Board zu holen und es danach keine weiteren Diskussionen gibt, sondern das man gleich loslaufen kann.	Events (Informationstermin) wurden aus Feedback der Retro überarbeitet.	

Absatz 21	199	Man hätte jedoch die Kommunikation auf die Gründe und Chancen, die sich für den Einzelnen ergeben, ausrichten können, um das hervorzuheben.	Kommunikation der Gründe und Chancen für jeden individuell.	werden
Absatz 21	200	Gleichzeitig hätte man den Teams mehr Freiheit geben und ihnen den Rahmen zeigen können, aber gleichzeitig darauf hinweisen, dass sie es in ihren Prozess und tägliches Arbeiten anpassen und integrieren können. So kann man sicherstellen, dass alle Kollegen mitgenommen werden.	Methode als Rahmen, um es in die tägliche Arbeit miteinzubauen.	K9: Meetings - keine weiteren Termine benötigt - Events (Informationstermin) wurden aus Feedback der Retro überarbeitet
Absatz 23-27	201	Dabei muss besonders auf Abhängigkeiten und Schnittstellen geachtet werden, sodass die Teams miteinander arbeiten können, sich jedoch eigenständig in ihrem Bereich bewegen können. So können die Teams beispielsweise selbst entscheiden, wie regelmäßig sie OKRs betrachten, solange die Regeltermine berücksichtigt werden. Dadurch soll es ein kommunikationsfähiges Tool sein, um alle mitzunehmen, wohin wir wollen oder auch alle an Bord zu halten.	Besonders ist auf Abhängigkeiten und Schnittstellen zu achten.	
Absatz 29	202	OKRs werden zum einen auf einem Miro Board dargestellt und gleichzeitig im Büro aufgehängt.	Für die Transparenz wurde eine Übersicht visualisiert und physisch, sowie online bereitgestellt.	
	203	Im By-Weekly wird über Fuck-ups, Fortschritte und Impediments gesprochen, wodurch die Transparenz gewährleistet ist.	Fester Regeltermin für die Transparenz.	
Absatz 31	204	Das ist auch ausreichend für die Transparenz.	Ausreichende Transparenz.	
Absatz 35	205	Feedback wird am intensivsten zwischen zwei Zyklen erhalten, durch die Retro und das Planning.	Intensives Feedback zwischen den Zyklen in der Retro und im Planning.	
Absatz 35	206	Daneben wird auch mit verschiedenen Personen Gespräche geführt. Beispielsweise mit den Team Ambassadors.	Feedback wird persönlich erhalten.	
Absatz 37	207	Keine weiteren Termine für das Feedback, da im By-Weekly ersichtlich wird, wenn etwas nicht passt und darauf kann dann aufgesetzt werden.	Kein weiterer Termin für Feedback, da By-Weekly ausreicht.	
Absatz 39	208	In der Retro werden Ziele, die nicht erreicht wurden, aus unterschiedlichen Richtungen betrachtet. Warum haben wir das Ziel nicht erreicht. Haben wir einen falschen Fokus gesetzt. Haben wir uns zu viele Ziele gesetzt. Haben wir Abhängigkeiten gehabt, die wir vorher nicht antizipiert haben. Und daraus dann die richtigen Schlüsse ziehen.	Retro, um Ziele die nicht erreicht wurden, aus unterschiedlichen Richtungen zu betrachten.	
Absatz 41	209	Je nach Team werden solche Betrachtungen nur in der Retro gemacht oder auch schon während des Zyklus.	Teamiintern ist Feedback auch während des Zyklus möglich.	
Absatz 41	210	Übergeordnet wird jedoch bei Veränderungen sofort reagiert und Ziele werden gestrichen.	Übergeordnet werden Veränderungen sofort in den OKRs berücksichtigt.	

Absatz 43	211	Die bestehenden Events in dem Zyklus sind ausreichend und es fehlt nichts.	Bestehende Events sind ausreichend.
Absatz 47	212	Die verantwortlichen Rollen im Zyklus sind sehr gut greifbar.	Verantwortliche Rolle ist gut greifbar.
Absatz 49	213	Die Funktionen sind soweit auch abgedeckt. Hier kann man sich jedoch noch weiterentwickeln, indem man aus der Retro und aus Gesprächen mit den Teams Verbesserungen mitnimmt.	Funktionen sind abgedeckt, jedoch Weiterentwicklung möglich.
Absatz 51/53	214	Gute Handhabung der Verantwortlichen in Krisensituationen oder sich veränderten Bedingungen.	Gute Handhabung der Verantwortlichen.
Absatz 55	215	OKRs sind ein gutes Tool, welches hilft, sich mit der Strategie zu identifizieren. Man kann ein cooles Ziel aussprechen und sagen, wo man langfristig mit dem Bereich hin möchte. Und klar soll das motivieren, damit dann jeder einzelne seinen Beitrag dazu leisten will. Aber wir sind da noch nicht so weit, da damit erst angefangen wurde. Wir sind noch nicht am Ende der Lernkurve.	Gute Einstellung zur Methode.
Absatz 57	216	Persönlich manchmal schwierig mit OKRs zu arbeiten, da man zu viele Themen bearbeiten will. Daher ein großes Learning, sich zu fokussieren, um tatsächlich eine Veränderung in der Organisation zu erreichen oder aber mit dem Team einen Schritt näher zu dem Ziel zu kommen. Daher teilweise auch unangenehm, weil häufig Themen links und recht sehr spannend sind. Aber OKRs helfen, sich zu fokussieren und sich auf das zu konzentrieren, was man sich vorgenommen hat.	Es braucht persönliche Zeit, um mit den OKRs zu arbeiten.
Absatz 59	217	Unterstützung von Mitarbeiter OKRs hängt von der Granularität der Ziele ab. Bei abstrakten Zielen hilft es vielleicht dem einen oder anderen. Das wäre aber in der Verantwortung der Teams.	Mitarbeiter OKRs hängen von Granularität der Ziele ab.

Inhaltsanalyse Online Marketing 1

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Online Marketing 1	Absatz 13	111	Agiles Mindset hilft, da man es gewohnt ist, nicht immer top down zu arbeiten.	Agiles Mindset hat geholfen.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung
	Absatz 15	112	Viele Punkte sind im Team bewusst, jedoch ist noch Luft nach oben. Denn jedes Team muss es wollen, Ziele zu haben und diese zu verfolgen, sowie Informationen zu teilen.	Voraussetzungen sind den Teams bewusst, jedoch noch nicht komplett ausgebildet.	K1: Agiles Mindset - hat geholfen - Verständnis ist vorhanden, jedoch nicht komplett ausgebildet
	Absatz 15	113	Das grundlegende Verständnis und das grundlegende agile Mindset ist da. Aber an vielen Punkten ist noch Luft nach oben, dass man Leute abholt, wieso es Ziele braucht.	Grundlegendes Verständnis vorhanden.	K2: Vision - Zukunftsbild des Konzerns ist sichtbar, aber nicht konkret und klar - Einbettung der Ziele zu den Konzernzielen fehlt - Zukunftsbild der Abteilung ist vorhanden, wurde nicht berücksichtigt - keine Kombination zwischen Konzernvision und der Einführung der OKRs
	Absatz 17	114	Kombination zwischen Vision des Konzerns und Einführung der OKRs wurde vermisst und nie kommuniziert. Das Ziel vom Konzern wird wenig in das Team Product Capability rein getragen.	Keine Kombination zwischen Konzernvision und der Einführung der OKRs.	K3: Learnings - Schärfen des Bewusstseins im Team - Reifen von Verständnis und agilem Mindset - wichtig, alle abzuholen und ein einheitliches Verständnis zu schaffen
	Absatz 17	115	Man kann es sich selber zusammensuchen, indem man weiß, der Konzern hat vor ein paar Jahren gesagt, sie wollen so und so viel Umsatz digital abbilden bis zu einem gewissen Zeitpunkt. Jedoch keine Zahlen.	Zukunftsbild des Konzerns ist sichtbar, jedoch nicht konkret und klar.	K4: Einführung der Methode - erste Einführung war frustierend, daraus wurde gelernt
	Absatz 17	116	Am meisten fehlt jedoch die Einbettung in den ganzen Konzern. Selbst wenn es Gedanken dazu gibt, konnte es niemand genau sagen, inwiefern die Ziele in die ganzen Konzernziele einzahlen.	Einbettung der Ziele zu den Konzernzielen fehlt.	K5: Identifikation/Commitment - Identifikation mit Team und Company OKRs - Commitment zu OKRs der anderen Teams
	Absatz 19	117	Würde es jedoch leichter machen, da man sich auch besser mit dem Konzern identifizieren kann und besser mit Kollegen reden kann.	Bessere Identifikation mit dem Konzern und den Mitarbeitern bei einer Vision.	K6: Transparenz - zwischen den Teams im By-Weekly, jedoch nicht ausreichend - im eigenen Termin, wenn daran gearbeitet wird - Regeltermin wäre sinnvoll, jedoch darauf achten, dass es nicht zu viele Termine sind
	Absatz 19	118	Dadurch wäre es keine abgesonderte Abteilung mehr, sondern	Stärkung des Gesamtbildes.	K7: Feedback - wird im By-Weekly erhalten - detailliertes Feedback im Team fokussieren - keine Nachverfolgung der Ziele im ersten Zyklus, jedoch Verbesserung bis zum dritten Zyklus
	Absatz 21	119	Mit eigenen Team OKRs kann man sich identifizieren und auch mit den Key Results in den anderen Teams.	Identifikation mit eigenen Team OKRs.	K8: Rollen/Verantwortlichkeiten - Rolle im Team sollte in den Events auf die OKRs achten und darauf hinweisen - Rolle sollte Erfahrung und Expertise haben - Rolle, um darauf hinzuweisen, muss keine Expertise haben
	Absatz 21	120	Die anderen Objectives jedoch nur committed, auch wenn man es identifizieren mit Company OKRs. Vor allem aus dem Grund, weil man bei der Erarbeitung dabei war und so weils, was sie	Committed zu Team OKRs der anderen Teams.	K9: Meetings - keine weiteren Meetings aufgrund Termindichte - in bestehende Meetings einbauen
	Absatz 21	121	Das erste mal wurde es Top Down eingeführt und entsprach nicht dem Lehrbuch. Die Teams haben Key Results darunter geschrieben und es gab eine Excel Liste und dann hat es niemand mehr angeschaut. Persönlich war es frustrierend, weil man da engagiert dabei war.	Identifikation mit Company OKRs.	K10: Grund für Einführung - Fokussieren, Priorisieren und Reflektieren auf Ziele in der täglichen Arbeit - mehr Greifbarkeit im Konzern
	Absatz 25	122	Es wurde daraus gelernt und es wurden Schritte in die richtige Deswegen ist es auch wichtig, am Anfang alle Leute abzuholen und einzubinden und Verständnis zu schaffen, wieso man es macht. Sonst interessiert es niemanden mehr.	Erste Einführung war frustierend.	
	Absatz 25	123	Es wurde daraus gelernt und es wurden Schritte in die richtige	Aus der ersten Einführung hat man gelernt.	
Absatz 27	124	Deswegen ist es auch wichtig, am Anfang alle Leute abzuholen und einzubinden und Verständnis zu schaffen, wieso man es macht. Sonst interessiert es niemanden mehr.	Wichtig, alle abzuholen und ein einheitliches Verständnis zu schaffen.		
Absatz 29	125	Der prägnanteste Grund, weswegen es genutzt wird, ist die Fokussierung auf Ziele in der täglichen Arbeit und welche Prioritäten nötig sind. Aber auch um zu reflektieren, wo will ich	Der prägnanteste Grund ist die Fokussierung und Priorisierung auf Ziele in der täglichen Arbeit. Aber auch um zu reflektieren.		
Absatz 29	126	Aber auch mehr Greifbarkeit im Rahmen des ganzen Konzerns zu haben, was wir eigentlich erreichen wollen. Und das mit Zahlen, OKRs mit den anderen Teams werden durch das By-Weekly im zwei Wochen Rhythmus transparent gehalten.	Grund ist mehr Greifbarkeit im Konzern zu haben.		
Absatz 31	127	OKRs mit den anderen Teams werden durch das By-Weekly im zwei Wochen Rhythmus transparent gehalten.	Transparenz zwischen den Teams im zwei Wochen Rhythmus.		
Absatz 31	128	Im eigenen Team wird in regelmäßigen Abständen draufgeschaut. Immer wenn man daran arbeitet.	Im eigenen Team wird darauf geachtet, wenn daran gearbeitet wird.		
Absatz 31	129	Mit anderen Teams ist der Rhythmus unterschiedlich, da es	Kein Regeltermin für Transparenz mit anderen Teams		
Absatz 31	130	Es gibt die, die aktiv auf einen zugehen und die, die auf	Abhängig ob Person aktiv auf einen zugeht oder auf		
Absatz 33	131	In der idealen Welt würde ein Regeltermin Sinn machen, jedoch muss man darauf achten, nicht zu viele Termine zu veranstalten. Daher wäre es sinnvoll sie in bestehende Meetings miteinzubauen.	Regeltermin in der idealen Welt sinnvoll, jedoch Vorsicht vor zu vielen Terminen.		

Absatz 33	132	Teams benötigen Verständnis oder einen Verantwortlichen um über OKRs zu sprechen.	OKRs durch Verständnis in den Teams präsent machen.
Absatz 35	133	Feedback wird unter anderem im By-Weekly erhalten, jedoch nur auf Objective Ebene, da Key Results zu speziell sind.	Feedback wird im By-weekly erhalten.
Absatz 35	134	Sonst einfach mehr in den Teams darüber sprechen und sich genauer die Karten legen und sie im Detail anschauen und nicht nur oberflächlich mal ein Fuck-up rausbauen. Das könnte man in Retros einbauen.	Detailliertes Feedback im Team fokussieren.
Absatz 39	135	Reflexion der Ziele war ein Lernprozess. Im allerersten Zyklus wurden die Ziele gar nicht mehr betrachtet. Im zweiten Zyklus wurden sie schon betrachtet, aber es wurden keine weiteren Schlüsse daraus gezogen und Learnings berücksichtigt.	Reflexion der Ziele ist ein Lernprozess.
Absatz 39	136	Erste Einführung war nicht gut, da am Ende die Ziele nicht	Keine Nachverfolgung der Ziele im ersten Zyklus.
Absatz 39	137	Im zweiten Zyklus wurden die Ziele auch nicht tiefer reflektiert und keine Learnings daraus gezogen.	Keine detaillierte Nachverfolgung der Ziele im zweiten Zyklus.
Absatz 39	138	Im dritten Zyklus wurden die Ziele eher verfolgt, da Learnings aus den vorherigen Zyklen gezogen wurden.	Nachverfolgung der Ziele im dritten Zyklus.
Absatz 41	139	Verständnis und agiles Mindset muss noch weiter reifen und in den Teams gepusht werden.	Reifen von Verständnis und agilem Mindset.
Absatz 45	140	Zurzeit sind die Scrum Master und das Leadership die Rolle, die die Methode treiben und das ist in Ordnung, solange sie abgestimmt sind. Es braucht schon jemanden, der auch in Dailys, Retros, Reviews hin und wieder die OKRs mit reinbringt, weil vielleicht nicht jeder daran denkt.	Rollen müssen auch in den Events wie Dailys, Retros und Review auf die OKRs achten.
Absatz 45	141	Verantwortlicher in den Teams, um in den Teams den Fokus und das Bewusstsein auf OKRs zu lenken.	Bewusstsein im Team auf OKRs schärfen.
Absatz 45	142	Vielleicht wird auch eine Person im Team benötigt, die im Team darauf achtet und in den Meetings darauf hinweist. Es kann aber auch ein Scrum Master sein, um es ins tägliche Doing zu integrieren.	Verantwortlicher im Team wird benötigt.
Absatz 47	143	Um Mindset zu ändern, braucht es bestimmte Rollen die mehr Erfahrung und Expertise in sowas haben.	Verantwortlicher sollte Erfahrung und Expertise im Umgang mit Mindset haben.
Absatz 47	144	Es muss jedoch keine bestimmte Rolle sein, da man nur das Thema ansprechen muss und schauen muss das die Methode berücksichtigt wird.	Verantwortlicher für Termine und Berücksichtigung der Methode benötigt keine Expertise.
Absatz 49	145	Vor allem in Meetings darauf hinweisen. Wenn ein Scrum Master dabei ist, kann dieser das ja gut übernehmen.	In Meetings auf die OKRs hinweisen.
Absatz 51	146	Weitere Meetings machen keinen Sinn, da die Mitarbeiter sowieso schon von Terminen erschlagen werden und dadurch die	Weitere Termine aufgrund Termindichte nicht sinnvoll.
Absatz 51	147	Daher in die täglichen Meetings mit reinbringen. Entweder am Ende eines Slots, oder man bezieht die OKRs in jeden Agendapunkt mit ein. Dann ist es für niemanden ein Mehraufwand. Dadurch können sich die Leute mehr damit identifizieren.	OKRs in bestehende Termine miteinbeziehen.
Absatz 51	148	Erarbeitung der OKRs sollte schneller und effizienter gestaltet werden.	Schnellere und effizientere Erarbeitung der OKRs.
Absatz 53	149	In der idealwelt braucht man irgendwann gar nicht mehr über OKRs sprechen. Sie sind unterbewusst schon drinnen, weil man nur an den Sachen arbeitet, die in den OKRs berücksichtigt sind	Idealerweise werden in Zukunft keine Meetings für OKR benötigt, da sie unterbewusst beachtet werden.
Absatz 55	150	Gute Identifikation mit OKRs, jedoch schwierig mit Vision zu verbinden, da nicht bewusst ist, worauf die Abteilung einzahlt. Der Übergang zu dem Dach ist nicht klar und so sind die Säulen nicht geordnet aufgebaut.	Gute Identifikation mit OKRs, jedoch schwierig mit der Vision zu verbinden.
Absatz 56	151	Es gibt ein Zukunftsbild der Abteilung, jedoch wurde dies bei der Erarbeitung der OKRs nicht berücksichtigt. Daher fehlt die Verknüpfung.	Zukunftsbild der Abteilung ist vorhanden, wurde jedoch nicht berücksichtigt.

Absatz 59	152	Gutes Gefühl mit OKRs zu arbeiten, da Ziele gut sind und es nicht nur top-down vorgegeben wird. Man kann seine Expertise in die Ziele einfließen lassen und sich so eher mit ihnen identifizieren und motivieren.	Gute Einstellung zur Methode.
Absatz 59	153	Jeder braucht Ziele, damit man sich weiterentwickeln kann, damit man messbare Sachen hat und sich dann weiterentwickeln kann. Und das nicht irgendwie Pi mal Daumen sieht. Dazu sind OKRs gut, weil sie trotzdem ambitioniert sind und motivieren.	Gute Einstellung zur Methode, da man Ziele braucht.
Absatz 59/61	154	Jedoch fehlt noch die Transparenz zwischen den Teams, da alle den Fokus auf sich haben. Das kommt daher, dass keine	Fehlende Transparenz zwischen den Teams.

Inhaltsanalyse Online Marketing 2/ Leadership

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Online Marketing 2 /Leadership	Absatz 3	251	Agil heißt, in der Abteilung selbstorganisierte Teams zu haben und dieser Zustand muss regelmäßig überprüft werden, ob vor allem die Rahmenbedingungen passen. Mindset ist eine Denk- oder Handlungslogik, sowohl in der Organisation, als auch bei den Personen und bezieht sich auf eine ständig verändernde und wandelnde Welt.	Agil heißt selbstorganisiert. Mindset ist Denk- oder Handlungslogik von Individuen und Organisationen in einer wandelnden Welt. Agiles Mindset hat geholfen.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung, obwohl es eine Herausforderung ist K1: Agiles Mindset - hat geholfen - ist in den Teams vorhanden K2: Vision - Methode steht in Zusammenhang mit der Konzernvision - OKRs helfen nicht unbedingt sich mit Vision zu identifizieren, da an einer Vision gearbeitet wird - Vision ist nicht ausreichend sichtbar - OKRs sind wertvoll, um einer Vision näher zu kommen und zu reflektieren K3: Learnings - Verhindern von Abhängigkeiten - Kommunikation für Wissenstransfer und Enabling - Abhängigkeiten, die nicht beeinflusst werden können K4: Einführung - noch in Einführungsphase und am Lernen - wurde im Kleinen eingeführt - Kommunikation bestand aus einem Workshop K5: Identifikation/Commitment - Identifikation mit Company und Team OKRs K6: Transparenz - physische, visuelle Übersicht - durch Regeltermin inklusive Zyklus - Events bieten Transparenz und Anknüpfungspunkte K7: Feedback - im By-Weekly und in der Retro möglich - teaminterne Retrospektive - Umgang mit Fehlern gehört zum agilen Mindset
	Absatz 5	252	Ich gehe davon aus, dass ein fortgeschrittenes, agiles Mindset herrscht und daran gearbeitet und reflektiert wird. Dieser Hintergrund hat bei der Einführung geholfen.		
	Absatz 5	254	Wenn es darum geht, kurzfristige Ziele abzustecken, haben OKRs geholfen, auf den kürzeren Zyklus hin planen zu können und das dynamische Umfeld ein Stück weit besser mit den Zielen zu verbinden. Dynamisches Umfeld entsteht aus den Kollegen in der Organisation und in der Abteilung.	OKRs haben geholfen das dynamische Umfeld mit Zielen zu verbinden.	
	Absatz 5	255	Im OKR-Zyklus können viel kurzfristiger Anpassungen vorgenommen werden und in dem Kontext kann sich grundsätzlich besser darauf eingestellt werden.	OKR Zyklus lässt kurzfristige Änderungen zu.	
	Absatz 7	256	Agiles Mindset ist in allen Teams, sowohl auf Team- und individueller Ebene vorhanden, als auch in der Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln. In Product Capabilities ist ein agiles Mindset vorhanden bzw. ist es ganz klar auch bei uns erwartet. Und ich denke, jeder Mitarbeiter ist sowohl individuell als auch auf Teamebene in der Hinsicht gefordert. Das hat bei der Einführung geholfen.	Agiles Mindset ist vorhanden.	
		257	Agiles Mindset messbar zu machen an festen Zahlen oder in Prozent ist schwierig bzw. nicht möglich. Mindset ist etwas Dynamisches. Es kommt auch immer sehr darauf an, in welcher Teamkonstellation man sich befindet und auch wie die Situation ist.	Agiles Mindset ist nicht messbar.	
		258	Aktuell sind wir noch in der Einführungsphase, da sich OKRs noch nicht fest etabliert haben. Wir lernen noch. Um mit dem Tool aus dem Vollen schöpfen zu können, sind schon noch ein paar Schritte nötig.	Befinden sich in der Einführungsphase und sind am Lernen.	
		259	Außerdem wurde im Kleinen gestartet und das ist gut, da es so im Kleinen verbessert wird und dann erst ins Große geht.	Methode wurde im Kleinen eingeführt	
	Absatz 9	260	Grundsätzlich steht die Methode OKR in Zusammenhang mit der Vision des Konzerns, da ein täglicher Austausch mit den Kollegen besteht und so der Input (Ziele, Visionen) aus den einzelnen SBUs einfließt.	Methode steht in Zusammenhang mit der Konzernvision.	
	Absatz 11	261	Konzernvision hat die OKRs und die Mitarbeiter nicht direkt beeinflusst, jedoch die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern im Konzern.	Kein direkter Einfluss der Vision auf OKRs, jedoch über Zusammenarbeit.	

Absatz 15	262	Identifikation mit Company OKRs möglich, da ich als Teil des Leadership Teams involviert bin.	Identifikation mit Company OKRs.	K8: Rolle/Verantwortlichkeiten - Funktion ist klar - neutrale Rolle zur Moderation - Scrum Master erfüllen Voraussetzungen
Absatz 15	263	Bei den Team OKRs ist das Team in der Verantwortung und die genießen das Vertrauen zu 100%, da sie die Expertise haben entscheiden zu können, was sinnvoll ist und was nicht.	Identifikation mit Team OKRs.	
Absatz 17	264	Der erste Durchlauf war mehr ein Test und die Intention war, Ziele zu finden, auf die sich die Produktteams und das Marketing Team verständigen können. Dafür wurden OKRs ausgedacht.	Erster Durchlauf war ein Test.	K9: Meetings - Meetings bedacht und sinnvoll einsetzen, damit Zyklus abgebildet wird - hohes Invest bis Events zur Routine werden
Absatz 17	265	Die Kommunikation bestand aus einem Workshop. Im Zyklus ist aufgefallen, dass mehr dahinter steckt und daher waren beim zweiten Mal die Scrum Master dabei.	Kommunikation bestand aus einem Workshop.	K10: Vorteile - OKRs haben geholfen, dynamisches Umfeld mit Zielen zu verbinden - kurzfristige Änderungen sind möglich
Absatz 17	266	Die Scrum Master befinden sich in einer neutralen Position für eine Diskussion.	Scrum Master haben gute Voraussetzung.	
Absatz 19	267	Es gibt viel Verbesserungspotential in Bezug auf die Kommunikation. Wichtig ist, ein Kick-off für Wissenstransfer und Enabling zu haben, um den Teams zu zeigen, was das für sie bedeutet.	Verbesserung der Kommunikation, um Wissenstransfer und Enabling zu ermöglichen.	
Absatz 21	268	Wichtig für die Transparenz ist, dass sie an der Wand hängen, damit sie sichtbar sind.	Für die Transparenz wurde eine Übersicht visualisiert und physisch bereitgestellt.	
Absatz 21	269	Außerdem ist das By-Weekly für die Transparenz sehr wichtig. Es ist ein Stück weit eine Statusabfrage. Aber bietet auch die Möglichkeit zu schauen, wo hapert es? Was funktioniert gut, was nicht?	Fester Regeltermin für die Transparenz.	
Absatz 21	270	Auch noch die Termine im OKR Turnus wie Retrospektive etc	Transparenz durch Zyklus.	
Absatz 23	271	Turnus und Events reichen aus, um ersten Überblick zu bieten	Events bieten Transparenz und Anknüpfungspunkte.	
Absatz 25	272	Im By-Weekly besteht die Möglichkeit Feedback zu äußern, sowie in den Retros für die großen Zyklen für alle Teams.	Feedback im By-Weekly und in der Retro möglich.	
Absatz 25	273	In den Teams dient auch die Retrospektive für Feedback.	Teamintern Retrospektive für Feedback.	
Absatz 27	274	Großer Raum hemmt möglicherweise beim Feedback, das hängt von der Person ab. Aber niemand wird gezwungen und man kann auch im Nachgang darüber sprechen.	Hemmung für Feedback im großen Raum.	
Absatz 29	275	Der Umgang, wenn Ziele nicht erreicht wurden, hängt stark mit agilem Mindset zusammen, da Scheitern dazugehört und man etwas daraus lernt. Bei manchen Punkten kann man auch nur bedingt etwas dazu beitragen.	Umgang mit Fehlern gehört zum agilen Mindset.	
Absatz 29	276	Ein Beispiel wäre: Marketing ist von der Produktentwicklung abhängig. Und wenn sich auf Entwicklerseite eine Verzögerung ergibt, dann kann das auch sein, das ein Objective oder Key Result nicht erreicht wird. Da ist es dann natürlich schon schwierig zu sagen. Okay, was machen wir	Oftmals Abhängigkeiten, auf die kein Einfluss ausgeübt werden kann.	

Absatz 31	277	Daraus muss man dann lernen, dass keine Abhängigkeiten bestehen oder die Objectives nicht so aufwendig sind. Daher müssen sowohl die Zielformulierung, als auch die Verfolgung reflektiert werden.	Lernen, dass Abhängigkeiten verhindert werden sollen und OKRs nicht zu aufwendig sind.
Absatz 35	278	Meetings sind immer eine Gratwanderung, da man so viele wie nötig, aber so wenige wie möglich haben sollte.	Meetings bedacht und sinnvoll ansetzen.
Absatz 35	279	Denn es ist ein großer Aufwand, bis es zur Routine wird. Daher nimmt es bei der Einführung viel Zeit in Anspruch und man muss sich bewusst sein, dass es ein Invest ist.	Hohes Invest nötig, bis Methode zur Routine wird.
Absatz 37	280	Man muss sowohl darauf achten Meetings zu haben, um den Zyklus ausreichend abbilden zu können, als auch gleichzeitig nicht zu viele Meetings zu haben und keine Meetings zu ersetzen, wie das Weekly.	Meetings müssen Zyklus abbilden.
Absatz 43	281	Die Funktionen der Rolle sind gegeben und man nähert sich gerade an, diese zu nutzen.	Funktion der Rollen sind klar.
Absatz 43	282	Man braucht nicht immer einen Scrum Master, jedoch jemanden, der aus einer neutralen Position moderiert und die Termine gestaltet.	Neutrale Rolle, um Termine und Ziele zu moderieren.
Absatz 45	283	Scrum Master bringen jedoch viel Erfahrung und gute Werkzeuge mit, um eine Betreuung und Entwicklung zu gewährleisten.	Scrum Muster haben gute Voraussetzungen.
Absatz 45	284	Jedoch sind auch die Teams im Sinne des agilen Mindsets in der Verantwortung. OKRs bieten den Teams viel Gestaltungsspielraum, um sich auch auf Ziele zu comitten, sich aber auch Ziele selber stecken zu können und nicht hierarchisch alles vorgegeben zu bekommen.	Teams sind in der Verantwortung.
Absatz 47	285	Schwierig zu sagen, dass OKRs helfen, sich mit der Vision zu identifizieren, aber OKRs geben die Möglichkeit aufzuzeigen, wo es fehlt.	Schwierig zu sagen, dass OKRs helfen sich mit der Vision zu identifizieren, da an einer Vision gearbeitet wird.
Absatz 47	286	Ein Learning war, dass bei manchen Kollegen die Vision noch nicht in Gänze klar ist, beziehungsweise noch ein paar Schritte notwendig sind.	Für Kollegen ist Vision nicht ausreichend sichtbar.
Absatz 47	287	Wenn man eine Vision hat, die allen klar und verständlich ist, dann sind die OKRs sehr, sehr wertvoll, um in kleinen Schritten als Company sich dieser Vision zu nähern und sich auch immer wieder die Karten zu legen "gehe ich noch den richtigen Weg oder nicht?"	OKRs sind mit einer Vision sehr wertvoll, um der Vision näher zu kommen sowie zu reflektieren.
Absatz 49	288	Arbeiten mit OKRs ist immer wieder eine Herausforderung. Ein ständiges Dazulernen und kritisches Hinterfragen. Jetzt in der Einführungsphase ein Lernen und Anpassen.	Gute Einstellung zur Methode, obwohl es eine Herausforderung ist.

Inhaltsanalyse Product Owner 1

Interview Product Owner 1	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
	Absatz 9	218	Agiles Mindset ist Voraussetzung, da es auf den selben Prinzipien beruht. Man hat kein enddefiniertes Ziel, sondern eine Orientierung und für uns ist das das Ende eines Sprints mit den agilen Produktentwicklungen	Agiles Mindset ist Voraussetzung, da es auf den selben Prinzipien beruht.	K0: Persönliche Einstellung - K1: Agiles Mindset - Voraussetzung, um Sinn und Prinzipien zu verstehen - ist gegeben K2: Vision - fehlende Vision, daher keine Identifikation möglich - keine Transparenz bei den OKRs - OKRs sind aufgrund fehlender Kommunikation nicht da, um sich mit der Konzernvision zu identifizieren - Zusammenstecken von Zielen, die nicht klar definiert sind K3: Learnings - Commitment der Betroffenen ist wichtig K4: Einführung der Methode - Kommunikation der Einführung war ausbaufähig - geringes Commitment zur Methode - schwieriger Prozess, denn von Teamebene aus wurden Objectives den Company OKRs zugeordnet K5: Identifikation/Commitment - Fokus liegt auf eigenen OKRs - Transparenz zu Company OKRs gegeben, da Team OKRs darauf einzahlen - teilweise Identifikation mit Company OKRs, da kein genereller Bezug auf Produkte besteht K6: Transparenz - wird im By-Weekly gewährleistet, gut für ersten Kontakt - direkte Absprachen bei Abhängigkeiten - Zyklus/Rhythmus ausreichend K7: Feedback - Reflektion der Company OKRs in Retro - fehlende teaminterne Retro, damit Ziele reflektiert werden, dann mit anderen Teams kommunizieren K8: Rolle/Verantwortlichkeiten - sollte Erfahrung in Bezug auf OKRs haben - leitet und verantwortet Termin, kein reines Terminstellen als Terminorganisator
	Absatz 9	219	Agiles Mindset ist Voraussetzung, um OKRs und den Sinn dahinter zu verstehen. Es ist wichtig, dass das ganze Team es versteht. Dadurch, dass man vorher in Scrum unterwegs war, versteht ein Team die Prinzipien besser.	Agiles Mindset ist Voraussetzung, um OKRs und den Sinn dahinter zu verstehen.	
	Absatz 11	220	Ich möchte nicht für das ganze Team sprechen, aber mein Eindruck ist, dass diese Voraussetzung in der Abteilung gegeben ist. Im eigenen Team ist es definitiv.	Voraussetzung ist gegeben.	
	Absatz 13	221	Hier ist im Bezug auf die Company OKRs eine leichte Transparenz da.	Transparenz zu Company OKRs.	
	Absatz 13	222	Sonst ist es Zusammenstecken von verschiedenen Zielen, die noch nicht klar definiert sind und wo viele Fragen offen bleiben.	Zusammenstecken von Zielen, die nicht klar definiert sind.	
	Absatz 13	223	Fokus liegt auf eigenen, produktbasierten OKRs, da Company OKRs nicht so klar sind und daher wird in eigener Interpretation geschaut, dass sie auf die Company OKRs einzahlen.	Fokus liegt auf eigenen, produktbasierten OKRs.	
	Absatz 15	224	Ich gehe nur davon aus, dass sie auf die Company OKRs einzahlen, da diese nicht so klar sind.	Team OKRs zahlen auf Company OKRs ein.	
	Absatz 17	225	Ich kann mich nur zum Teil mit den Company Objectives identifizieren, da sie an sich keinen Bezug auf die Produkte haben. Ich versuche mich aber danach auszurichten.	Nur teilweise Identifikation mit Company OKRs, da kein genereller Bezug auf die Produkte vorhanden ist.	
	Absatz 17	226	Wenn man merkt, dass man nicht mehr ganz auf Kurs mit den Company OKRs ist, dann reflektiert man nochmal in einer Art Retro und kann dann die Zyklen nochmal neu ausrichten.	Reflexion der Company OKRs in einer Retro.	
	Absatz 19	227	Kommunikation war sehr ausbaufähig. Das größte Problem war, dass OKRs nur als Buzzword bekannt waren und nicht verstanden wurden. Daher muss man ein universelles Verständnis schaffen, damit alle von dem Gleichen reden. Dadurch gab es viele Versionen von OKRs, weil sie für manche als Richtlinien dienten und für andere Maßstäbe galten.	Kommunikation war ausbaufähig.	
	Absatz 19	228	Außerdem war das Commitment nicht groß genug, da es nur über den Zaun geworfen wurde, wodurch man nicht wusste, ob und inwieweit man einen Mehraufwand investieren soll.	Commitment war nicht sehr hoch.	
	Absatz 19	229	Sondern Team für Team und dann war es auch so, das wir das gemacht haben, bevor die Company OKRs zu Ende definiert waren. Wir haben dann quasi von der Teamebene geschaut, wie können wir unsere OKRs auf die Konzern OKRs zuordnen.	Schwieriger Prozess, denn von Teamebene aus wurden diese Objectives den Company OKRs zugeordnet.	
	Absatz 21	230	Am wichtigsten ist es, alle an Board zu bekommen und von allen ein Commitment, wir verstehen es und wir können es, zu bekommen.	Commitment ist sehr wichtig.	

Absatz 21	231	Außerdem hat die Struktur gefehlt. Was ist die Vision der Abteilung? Wie können die Produktteams darauf einzahlen?	Fehlende Vision.	K9: Meetings - Termine im OKR Zyklus können andere Termine obsolet machen - Ernsthaftigkeit, um Termine sinnvoll zu nutzen
Absatz 23	232	Per se ist keine Transparenz auf die OKRs gegeben, da auch zu wenig Commitment gegeben war.	Keine Transparenz bei OKRs.	
Absatz 23	233	Wenn auffällt, dass Abhängigkeiten zwischen zwei Teams bestehen, dann wird das in einem Termin zwischen den POs geäußert und abgeklärt.	Bei Abhängigkeiten direkte Absprache.	K10: Grund der Einführung - OKRs sind als Orientierung gut - passt gut in die agile Welt
Absatz 25	234	Ein gesonderter Termin oder ein Zeitslot in einem Meeting würde für solche Punkte helfen.	Gesonderter Termin für Abhängigkeiten.	
Absatz 25	235	Wichtig wäre es, OKRs mit der richtigen Ernsthaftigkeit anzugehen. Sonst ist es nur ein weiterer Termin und man ist nicht gewillt diesen gut zu nutzen.	Ernsthaftigkeit wird benötigt, um Termine sinnvoll zu nutzen.	
Absatz 29	236	Im By-Weekly wird Feedback geholt und die Transparenz für die anderen Teams geschaffen.	By-Weekly für Informationen und Transparenz da.	
Absatz 29	237	Feedback wird im Team zwischen zwei POs im By-Weekly gegenseitig gegeben. Dadurch erhalten auch andere Teams die Transparenz.	By-Weekly für Informationen und Transparenz da.	
Absatz 31	238	Der zwei Wochen Rhythmus ist ausreichend, da er sich an die Sprints anpasst. Nach zwei Wochen wird ein Increment geliefert und dann wird reflektiert und Feedback eingeholt.	Zyklus des By-Weeklys passend.	
Absatz 33	239	Daher als erste Anlaufstelle gut und bei Nachfragen tiefer einsteigen.	By-weekly gut für ersten Kontakt.	
Absatz 35	240	Es gibt noch keine teaminterne Retro bei Nichterreicherung der Ziele und das sorgt für Druck.	Fehlende teaminterne Retro.	
Absatz 35	241	Außerdem sollte man das Nichterreichen nicht einfach nur hinnehmen, sondern es verstehen wollen, warum es nicht funktioniert hat.	Nichterreichen stärker reflektieren.	
Absatz 37/39	242	Reflexion der Ziele und des Zyklus sollte im Team passieren und dann den anderen Teams präsentiert werden, um für Transparenz zu sorgen.	Reflexion im Team und Kommunikation mit anderen Teams.	
Absatz 41	243	Als Rolle wird eine Person erwartet, die die OKRs versteht und schon Erfahrung damit hat. Sie muss sich des Mehraufwandes bewusst sein und schonmal mit einem unerfahrenen Team gearbeitet hat.	Rolle sollte Erfahrung mit OKRs haben.	
Absatz 41	244	Diese Person sollte die Meetings leiten, damit es nicht nur eine Statusabfrage ist	Rolle verantwortet und leitet Meetings.	
Absatz 41	245	Das ist zurzeit noch nicht gegeben, da es nur einen Terminorganisator gibt, dieser jedoch kein Verantwortlicher ist.	Terminorganisator erstellt nur Termin.	

Absatz 43	246	<p>Durch Commitment und eine sinnvolle Planung der Termine für den OKR Zyklus würden viele andere Termine obsolet werden. Zum Beispiel ein Jour Fixe, wo sich die POs absprechen. Da müsste aus den OKRs eine genaue Vision herausgeleitet werden, die dann die Produkt Roadmap transparenter macht, sodass Abhängigkeiten angegangen werden, ohne sie erwähnen zu müssen.</p>	<p>Termine im OKR Zyklus können andere Termine obsolet machen.</p>
Absatz 45	247	<p>Daher würden sie nach und nach die bestehenden Meetings und Events ersetzen, da es ein Lernprozess ist und Zeit erfordert. Denn sie werden nicht gleich einwandfrei funktionieren. Und sobald man merkt, etwas ist überflüssig, kann man es ersetzen oder streichen.</p>	<p>Ersetzen von bestehenden Meetings im Laufe des Lernprozesses.</p>
Absatz 47	248	<p>Da eine Konzernvision nicht gut kommuniziert wurde sind OKRs nicht dazu da, sich damit zu identifizieren. Außerdem war diesbezüglich die Transparenz nicht klar.</p>	<p>Aufgrund unzureichender Kommunikation sind OKRs derzeit nicht da, um sich mit der Konzernvision zu identifizieren.</p>
Absatz 49	249	<p>Am prägnantesten fehlt eine Vision und die Kommunikation, wodurch kein Zusammenhang besteht.</p>	<p>Vision und Kommunikation für den Zusammenhang fehlt.</p>
Absatz 51	250	<p>OKRs werden als Orientierung genutzt und daher ist es gut. Es bietet eine Richtung, da ich nicht weiß wie sich der Markt in der Zukunft ändern wird. Daher kann ich so adaptiv und flexibel bleiben. Außerdem passt es gut in die agile Produktentwicklung. Jedoch ist es schwierig ein gleichwertiges Verständnis zu schaffen und daher bedeutet es nicht für alle das gleiche.</p>	<p>OKRs als Orientierung sind gut und passen gut in die agile Welt.</p>

Inhaltsanalyse Product Owner 2

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Product Owner 2	Absatz 3	74	Agiles Mindset hat sehr geholfen, da agile Produktentwicklung adaptiv ist. Man kann schnell auf Änderungen reagieren. Daher macht es auch nur Sinn Objectives kurzfristig zu sehen.	Agiles Mindset hat sehr geholfen.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung K1: Agiles Mindset - hat sehr geholfen - im Team gegeben
	Absatz 5	75	Diese Voraussetzung wurde vom Team angenommen und es ist nachvollziehbar.	Voraussetzung im Team ist vorhanden.	K2: Vision - kein Zusammenhang von OKRs und Konzernvision, da Konzern anders denkt - Vision muss zur Aufgabe von Digit passen, damit Ziele auf Vision einzahlen
	Absatz 7/9	76	Zusammenhang der OKRs zu einer Konzernvision besteht nicht, da Konzern noch anders denkt, indem dieser noch nicht kurz und mittelfristig denkt.	Kein Zusammenhang der OKRs zur Konzernvision, da Konzern anders denkt.	K3: Learnings - unzureichende Erfahrung - daraus und aus Objectives und Key Results werden Learnings gezogen
	Absatz 11	77	Es wird versucht, Vision mit kurz und mittelfristigen Zielen zu vereinen.	Versuch, Zusammenhang herzustellen.	K4: Einführung der Methode - lief Schrittweise ab, um Verbesserungen und Anpassungen agil und flexibel zu implementieren und zu testen
	Absatz 13	78	Konzern muss Vision anpassen, damit dieser in Zukunft erfolgreich unterwegs sein kann.	Anpassung der Vision für OKRs, um erfolgreich zu sein.	K5: Identifikation/Commitment - Identifikation mit Company OKRs
	Absatz 15	79	Die Visionen des Konzerns müssen dazu passen, wieso wir hier sind. Der Konzern muss dann zum Beispiel die Digitalisierung berücksichtigen.	Konzernvision muss zur Aufgabe von Digit passen.	K6: Transparenz - innerhalb des Teams durch Teilnahme an Meetings gewährleistet - kann verbessert werden, auch gegenüber anderen Teams
	Absatz 15	80	Wir sollten auf die Vision des Konzerns einzahlen.	Die Arbeit sollte auf Konzernvision einzahlen.	K7: Feedback - wird im By-Weekly und zu Beginn eines Zyklus erhalten - frustrierte Teams, da unrealistische OKRs nicht nachverfolgt wurden
	Absatz 19/21	81	Man kann sich mit Company und Team OKRs identifizieren, da man sich einbringen konnte und es dennoch Spielraum lässt zum Anpassen.	Identifikation mit Company OKRs.	
	Absatz 23	82	Die Einführung wurde langsam gestaltet, indem ausprobiert wurde. Das war der beste Weg, da es kein Grundrezept für eine erfolgreiche Einführung gab.	Langsame Einführung, indem getestet wurde.	
	Absatz 23	83	Wir sind immer noch in dem Prozess des Anpassens und es sind schon Verbesserungen zu erkennen.	Verbesserungsprozess läuft.	
	Absatz 29	84	Kommunikation verlief schrittweise, da es von einem anderen Standort kam. Es versucht wurde zu adaptieren und es war ein schrittweiser Prozess.	Prozess der Kommunikation verlief schrittweise.	
	Absatz 31	85	Für uns ist es der richtige Weg, da wir jetzt kein sicheres oder stabiles, funktionierendes Team sind. Es ist sehr viel passiert und deswegen war diese schrittweise auch flexible und agile Einführung der richtige Weg.	Schrittweise war gut, da es so flexibel und agil für Anpassungen war.	
	Absatz 33	86	Bei der Transparenz der OKRs ist noch Luft nach oben.	Transparenz kann verbessert werden.	
	Absatz 33	87	Bevor das Team in ein Meeting geht, werden die OKRs im Team kommuniziert und gechallenged.	Teaminterne Transparenz vor Meetings.	
	Absatz 33	88	Versuch, das Team in die Präsentation des Status der OKRs miteinzubeziehen.	Team wird in die teamübergreifende Präsentation der OKRs mit einbezogen.	

Absatz 33	89	Dennoch muss man die Transparenz zu anderen Teams verbessern, damit es auch mehr ineinander fließt, weil wir da einfach viele Schnittpunkte haben.	Transparenz zu anderen Teams muss verbessert werden.	K8: Rolle - Funktionen der Rolle sind klar - Funktion besteht aus Finden von Key Results und Objectives und "OKR-Polizei"
Absatz 35	90	Eine Verbesserung wäre es, ein extra Termin mit dem betreffenden Team zu haben, um über Status der Key Results zu sprechen.	Termin, um über teamübergreifende Key Results zu sprechen.	K9: Meetings - aktuelle Meetings und Rythmus ausreichend - Teamevent fehlt, um OKRs zu reflektieren und sollte in bestehende Meetings eingebaut werden
Absatz 37	91	Wäre ein Regeltermin, den man in den Zyklus miteinbauen kann.	Teamübergreifender Regeltermin.	K10: Priorisierung - Schwierigkeiten bei Entscheidung zwischen Produktzielen und OKRs wurden erkannt und angepasst
Absatz 39	92	Feedback wird im By-Weekly erhalten.	Feedback wird im By-Weekly erhalten.	
Absatz 41	93	Außerdem erhält man am Anfang des Zyklus Feedback von den anderen Teams. Und das ist ausreichend mit den By-Weeklys.	Feedback wird zu Beginn des Zyklus erhalten.	
Absatz 43	94	Wirkliche Nachverfolgung der OKRs war im letzten Zyklus schwierig, da Objectives nicht gut und realistisch genug waren.	Keine Nachverfolgung der unrealistischen OKRs im letzten Zyklus.	
Absatz 43	95	Das ist frustrierend für das Team gewesen.	Frustration in den Teams, da keine Nachverfolgung.	
Absatz 43	96	Schwierigkeiten, da sowohl das Produkt als auch die OKRs bedient werden mussten.	Schwierigkeiten bei Priorisierung von Produktzielen und OKRs.	
Absatz 43	97	Im zweiten Zyklus wurde das verbessert, da das Ziel in der Produktentwicklung mit den Objectives übereinstimmt.	Im zweiten Zyklus Übereinstimmung von Produktzielen und OKRs.	
Absatz 45	98	Diese Probleme entstanden, da man nicht wusste wie OKRs am besten gebildet werden.	Problem entstand durch unzureichende Erfahrung.	
Absatz 47	99	Aus diesen Punkten wurden explizite Learnings für den nächsten Zyklus gezogen.	Aus Problemen wurden Learnings gezogen.	
Absatz 51	100	Außerdem wurde das Objective und Key Result betrachtet und daraus Lessons Learned gezogen.	Learnings auch aus Objectives und Key Results gezogen.	
Absatz 53	101	Aktuelle Events unterstützen den Zyklus teamübergreifend.	Aktuelle Meetings sind teamübergreifend ausreichend.	
Absatz 55	102	Es fehlt jedoch ein Meeting, um die OKRs zu reflektieren und nicht nur das By-Weekly. Vor allem für das Team.	Fehlendes Teamevent, um OKRs zu reflektieren.	
Absatz 57	103	Sollte jedoch in bestehende Termine eingebaut werden und Teil des Review-, Retro und Planningterminblocks	Teamevent sollte in bestehende Events eingebaut werden.	
Absatz 59	104	Kein Meeting zwischen dem By-Weekly, da zweiwochen Rhythmus ausreichend ist.	Rhythmus des By-Weeklys ausreichend.	
Absatz 61	105	Klare Ansprechpartner durch die Scrum Master gegeben und daher fehlt hier nichts.	Funktionen der Rolle sind klar.	
Absatz 63	106	Funktion besteht vor allem aus dem Finden von Key Results und Objectives und sie sind die OKR-Polizei. Sowie immer wieder darauf hinweisen und ins Gedächtnis	Funktion besteht aus dem Finden von Key Results und Objectives und sie sind die OKR-Polizei.	

Absatz 65	107	Meinung, dass OKRs wie sie derzeit vorhanden sind helfen, sich mit der Strategie und der Vision zu	Methode hilft, sich mit der Konzernvision zu identifizieren.
Absatz 67	108	Gute Meinung zu OKRs.	Gute Einstellung zur Methode.
Absatz 69	109	Ist jedoch noch Luft nach oben, da die Company Objectives besser werden müssen und auch in eine Zeppelinin Digit oder eine Zeppelin Konzernrevision einzahlen. Das muss stringent runter gehen und alles in eins greifen. Dann wird es richtig gut, mit ihnen zu arbeiten.	Methode sollte besser werden, um in eine Konzernvision einzuzahlen.
Absatz 71	110	Dazu muss sowohl vom Konzern mehr vorgegeben und in diese Richtung gearbeitet werden, als auch von der Abteilung Schritte in diese Richtung getan werden.	Arbeit sowohl für den Konzern als auch die Abteilung.

Inhaltsanalyse Scrum Master 1

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Scrum Master 1	Absatz 9	42	Agiles Mindset hilft, da man es gewohnt ist Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern. Man hat generell eine höhere Toleranz für neue Sachen diese zu hinterfragen. Außerdem ist man toleranter.	Agiles Mindset hat geholfen.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung - man muss üben und das macht nicht immer Spaß
	Absatz 11	43	Jedoch im Team noch nicht so gegeben, da sehr unterschiedliche Stände vorhanden sind. Und das merkt man. Dennoch sind wir als Abteilung schon weiter als das Unternehmen. Die Abteilung ist jedoch noch nicht so gut darin Sachen dauerhaft zu verfolgen und zu etablieren.	Agiles Mindset nicht in allen Teams auf dem gleichen Stand vorhanden.	K1: Agiles Mindset - hat sehr geholfen - nicht in allen Teams auf dem gleichen Stand - übergreifendes Verständnis als agiles Unternehmen würde helfen
	Absatz 13	44	Damit die Bereitschaft wächst, muss das Vertrauen in neue Prozesse wachsen. Dazu müssen Erfahrungswerte geschaffen werden, die zeigen, dass umgesetzte Tätigkeiten erfolgreich sind. Dies ist nicht ersichtlich und so fehlt das Vertrauen, neues auszuprobieren.	Mehr Vertrauen in neue Prozesse, damit Bereitschaft wächst.	K2: Vision - keine klare Vision vorhanden, wurde durch die Methode sichtbar - kein Zusammenhang zu OKR Methode - Methode funktioniert nur mit gemeinsamen Zielen
	Absatz 13	45	Außerdem würde es helfen, wenn es einen übergreifenden Standard gibt oder ein übergreifendes Verständnis als agiles Unternehmen.	Übergreifendes Verständnis als agiles Unternehmen würde helfen.	K3: Learnings - Ziele sollten am Anfang nicht zu ambitioniert sein
	Absatz 15	46	Einführung der Methode steht nicht in Zusammenhang mit der Vision des Konzerns, da hier ein Visionsproblem besteht. Sowohl in der Abteilung als auch im Konzern gibt es keine klare Vision. Gerade für den digitalen Zweig.	Da keine klare Vision des Konzerns vorhanden ist, steht die Einführung damit nicht im Zusammenhang.	K4: Einführung der Methode - erste Einführung war frustrierend - bei Einführung Lerncharakter und Lernprozess hervorheben - Termin, in dem OKRs erklärt und Fragen beantwortet wurden
	Absatz 15	47	Dies wurde durch die OKRs sehr gut sichtbar gemacht und es wurde schnell klar, dass genau hier ein Problem besteht.	Fehlende Vision wurde durch OKRs sichtbar.	K5: Commitment/Identifikation - teilweise Identifikation mit Company OKRs
	Absatz 15	48	Außerdem entsteht dadurch das Problem, dass unterschiedliche Rollen unterschiedliche Richtungen für die Vision vorgeben.	Unterschiedliche Personen geben unterschiedliche Visionen vor.	K6: Transparenz - By-Weekly bietet Transparenz - visuelle Übersicht über Stand der OKRs wird physisch und online bereitgestellt
	Absatz 17	49	OKRs können nur funktionieren, wenn es ein gemeinsames Ziel gibt, da man sonst nichts gemeinsames erreichen kann.	OKRs funktionieren nur bei einem gemeinsamen Ziel.	
	Absatz 19	50	Identifikation mit Company OKRs nur teilweise, da ein Thema ein Kulturthema ist, welches nur schwer abzubilden ist. Normalerweise sind Objectives stark an Produkten und anderen Sachen ausgerichtet, die demand user sind. Wenn sich ein Unternehmen so mit sich selbst beschäftigen muss, dann sind es tiefergehende Probleme.	Nur teilweise Identifikation mit Company OKRs, da sie nicht so stark an Produkten orientiert sind.	K7: Feedback - persönlich oder in der Retro - kein weiteres Meeting für Feedback - Beginn und Ende eines Zyklus zusammenlegen, um Feedback gut umsetzen zu können
	Absatz 21	51	OKRs wurden in einer ersten Version schon einmal eingeführt. Das war jedoch nur den POS bekannt und war sehr seltsam.	Erste Einführung war seltsam.	K8: Rolle/Verantwortlichkeiten - Funktionen der Rolle sind klar - teamintern nicht klar, wer zuständig ist
	Absatz 21	52	Als es ganzheitlicher aufgezogen wurde, bestand die Kommunikation in einem Termin, indem erklärt wurde, was OKRs sind und warum wir es machen. Was ist das Ziel davon? Wie ist der Ablauf? Damit die Leute abgeholt sind und wissen was auf sie zukommt. So wurde die Einführung kommuniziert. Ich habe gesagt, das wollen wir machen aus folgenden Gründen. Das ist das Ziel dahinter und so wird es jetzt ablaufen. Habt ihr fragen? Da waren Fragen da und dann habe ich alle versucht zu beantworten und den Ablauf klargelegt.	Termin zur Einführung, in dem OKRs erklärt wurden und Fragen beantwortet wurden.	K9: Meetings - aktuelle Meetings sind gut strukturiert und ausreichend - Anpassen, um OKRs abzubilden - keine weiteren Meetings ansetzen
					K10: Vorteile - durchdachtes Tool, welches Spielraum zum Anpassen lässt

Absatz 23	53	Bei der Einführung hätte man mehr den Fokus auf den Lerncharakter legen sollen, da die Erwartungshaltung sehr hoch war. Es war jedoch nicht so einfach, da es sich um einen Prozess handelt.	Lerncharakter bei Einführung kommunizieren, um Erwartungshaltung zu senken.
Absatz 25	54	Um die Transparenz gewährleisten zu können, gibt es eine Übersicht in Miro und diese wurde in einem Kommunikationskanal geteilt. Außerdem wurde es physisch visualisiert und im Büro aufgehängt.	Für die Transparenz wurde eine Übersicht visualisiert und physisch, sowie online bereitgestellt.
Absatz 25	55	Darauffin wurden sie in einem Meeting integriert. Momentan haben wir das feste Meeting und das Board in digitaler und physischer Form.	Fester Regeitermin für die Transparenz.
Absatz 27	56	Ob noch etwas für die Transparenz fehlt, wird sich zeigen, da es ein Findungsprozess ist.	Weiterer Weg zur Transparenz ist ein Findungsprozess.
Absatz 29	57	Feedback wird viel auf persönlicher Ebene erhalten.	Feedback wird persönlich erhalten.
Absatz 29	58	Feedback wird in der Retrospektive gesammelt. Was hat funktioniert und was nicht.	Feedback wird in der Retro erhalten.
Absatz 29	59	Letztes Feedback war, dass der Prozess schlecht vorbereitet war und vieles dadurch unklar war.	Feedback, das Prozess besser vorbereitet sein sollte.
Absatz 31	60	Kein spezielles Meeting für das Feedback, damit nicht zu viele Meetings da sind. Wichtig ist, persönliches Feedback und Feedback in der Retrospektive zu sammeln.	Kein spezielles Meeting für Feedback, sonst gibt es zu viele Meetings.
Absatz 31	61	Ende und Beginn eines Zyklus verbinden, damit alle am Ende abgeholt sind und Fragen sowie Feedback gleich zu Beginn umgesetzt werden kann.	Um Fragen abzufangen und Feedback umzusetzen zu können sollten Ende und Beginn eines Zyklus verbunden werden.
Absatz 33	62	Am Ende des Zyklus wurde ersichtlich, dass viele Ziele nicht erreicht wurden und dann wurde festgestellt, dass die Ziele überambitioniert waren. Die Lehre daraus war, dass Ziele realistischer und fokussierter sein sollten. So haben wir den Prozess angepasst.	Lehren aus dem letzten Zyklus, dass Ziele zu ambitioniert waren, da viele nicht erreicht wurden.
Absatz 35	63	Inhaltlich wurden die Ziele nicht stark beleuchtet, da hier viele Punkte mithineingespielt haben. Deswegen wurde nur der Prozess betrachtet, damit diese Hindernisse angepasst werden und zukünftig auch inhaltliche Lehren gezogen werden.	Keine inhaltliche Retrospektive, da viele Umwelteinflüsse vorhanden waren.
Absatz 37	64	Aktuelle Meetings (Retro, Review, Planning, By-Weekly) sind ausreichend in dem Prozess.	Aktuelle Meetings sind ausreichend.
Absatz 39	65	Man muss sehr darauf achten nicht zu viele Meetings zu gestalten, da diese sonst zu Allbi Meetings werden.	Nicht zu viele Meetings gestalten.
Absatz 39	66	Wir haben das By-Weekly so strukturiert, dass es auf die OKRs abzieht, aber gleichzeitig auch noch etwas anderes abdeckt und trotzdem nur eine halbe Stunde dauert. Es findet alle zwei Wochen statt, was auch besser ist als wöchentlich.	By-Weekly gut strukturiert.
Absatz 39	67	Lieber an den aktuellen Meetings arbeiten und diese anpassen, als weitere Meetings anzusetzen.	Aktuelle Meetings anpassen, damit diese passen.
Absatz 41	68	Funktionen der Rolle sind für andere klar. Die müssen alles organisieren. Das heißt, wir sorgen dafür, dass es läuft und wir sagen den anderen was sie dafür tun müssen.	Funktionen der Rolle sind klar.
Absatz 41	69	Unklarheit jedoch im Scrum Team. Wer für was verantwortlich ist wurde besprochen, jedoch noch nicht final geklärt.	Im Team herrscht Unklarheit, wer zuständig ist.

Absatz 43	70	Die Meetings helfen nicht, sich mit der Vision zu identifizieren, da es keine gibt. Deswegen helfen sie auf Dauer, das man sich annähernd identifizieren kann.	Keine Vision vorhanden und daher sind Meetings keine Unterstützung bei der Identifikation. Sie helfen jedoch auf Dauer.
Absatz 43	71	Sie haben jedoch gehoffen dieses Problem aufzuzeigen, denn die Ziele gingen zu weit auseinander. So hat man gemerkt es fehlt oben eine Vision.	Meetings helfen, fehlende Vision aufzuzeigen.
Absatz 45	72	Findet OKRs gut, da sie nach der Literatur durchdacht ist und dennoch Spielraum zum Anpassen lässt. Es stört sich nicht mit Scrum.	Gutes durchdachtes Tool, welches Spielraum lässt.
Absatz 46	73	Es ist jedoch wie mit einem Instrument. Man muss viel üben und das macht nicht immer Spaß.	Wie beim Erlernen eines Instruments macht Üben nicht immer Spaß.

Inhaltsanalyse Scrum Master 2

Interview	Verweis	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Scrum Master 2	Absatz 3	1	Agiles Mindset ist Voraussetzung, um die OKR Methode einzuführen. Teams müssen selbst nachdenken und selbstorganisiert arbeiten.	Agiles Mindset ist Voraussetzung, um die OKR Methode einzuführen.	K0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung
	Absatz 7	2	Anwendung der Methode hätte greifbarer sein müssen. (Eigene Key Results hätten auf Company Level definiert werden sollen)	Greifbarere Anwendung der Methode.	K1: Agiles Mindset - ist Voraussetzung - sinnvolles und konsequentes Weiterdenken von Scrum und Kanban
	Absatz 7	3	Es war ein Lernprozess, wie OKRs gebildet werden. Es gibt zu viele OKRs. OKRs sind keine KPIs.	Lernprozess, wie OKRs gebildet werden.	K2: Vision - Konzernvision ist unbekannt, Teams können nicht dem Konzern folgen - kein Zusammenhang zu OKRs - Methode sollte da sein, um sich mit der Strategie zu identifizieren
	Absatz 9	4	Keine Beurteilung, ob die Vision des Konzerns in Zusammenhang mit der Methode steht, da diese nicht bekannt ist.	Unbekannte Konzernvision und daher kein Zusammenhang zu OKRs erkennbar.	K3: Learnings - greifbarere Anwendung der Methode - Lernprozess, wie OKRs gebildet werden - ganzheitlicher im Unternehmen einführen - nicht getrennt vom operativen Geschäft betrachten
	Absatz 9	5	Methode passt zum Bild von Digit, da sie sagen wir sind ein Team um die Organisation wandelbar zu gestalten.	OKRs passen zum Bild von Digit.	
	Absatz 11	6	Strategie hätte geholfen, da OKRs nur so im Gesamtunternehmen funktionieren können. Momentan sind es losgelöste Inseln und kein System. Daher ist es ein Hindernis.	OKRs können nur mit Strategie im Gesamtunternehmen funktionieren.	
	Absatz 13	7	Möglich wäre es, dass alles gemeinsam durchgeführt wird. Dabei wird von Management Ebene nach unten durchgeführt.	OKRs werden steigend von Management Ebene nach unten durchgeführt.	
	Absatz 13	8	Möglichkeit zwei wäre, einen Rahmen durch das Top Management vorzugeben, in dem sich die SGEs bewegen	OKRs werden nicht von Management Ebene vorgegeben.	K4: Einführung - chaotische Kommunikation der Einführung - Erklärung des Frameworks
	Absatz 15	9	Der Rahmen, der geboten wird, kann so nur aus einer Vision bestehen ohne Objectives und Key Results.	Vom Management wird nur eine Vision vorgegeben.	K5: Identifikation/Commitment - Identifikation mit Team OKRs - keine Identifikation mit Company OKRs, da nicht konkret genug
	Absatz 15	10	Das ist Zukunftsmusik, so funktioniert Zeppelin derzeit nicht. Um das zu erreichen, müsste die Methode verteilt im Konzern genutzt werden.	Um OKRs gesamtheitlich einzuführen, muss es verteilt im Konzern genutzt werden.	
	Absatz 17	11	Identifikation mit den Team OKRs ist gut, mit den Company OKRs nicht so, da diese nicht präzise sind.	Identifikation mit den Team OKRs, mit Company OKRs nicht, da nicht präzise.	K6: Transparenz - Darstellung der OKRs auf einem Template - online Darstellung in Miro - Abhängigkeiten und Transparenz werden ausreichend im Planning und im By-Weekly gewährleistet/ besprochen - kein Meeting für die Transparenz im Team vorhanden
	Absatz 19	12	Company OKRs sind nicht konkret genug und spiegeln die aktuelle Situation nicht wider. Dadurch kann man sie wiederverwenden.	Company OKRs nicht konkret genug und spiegeln aktuelle Situation nicht wider.	
	Absatz 21	13	Die Kommunikation der Einführung war nicht so gut. War chaotisch.	Chaotische Kommunikation der Einführung.	K7: Feedback - durch aktives Nachfragen - erhalten im By-Weekly und in der Retro - Feedback zu Zielen in Review erhalten
	Absatz 21	14	Sinnvoller wäre es gewesen, das Framework zu erklären. Dafür haben wir auch ein Bild des Zyklus erstellt, um auch neue Mitarbeiter abzuholen.	Framework hätte erklärt werden müssen.	K8: Rolle/Verantwortlichkeiten - beinhaltet alle Funktionen - keine genaue Definition vorhanden, sollte festgehalten werden
	Absatz 21	15	Außerdem waren die Events so zerrissen, wodurch keine Chance bestand, das Unternehmen auf die OKRs zu fokussieren. Daher wäre es sinnvoll gewesen Planning, Review und Retro zusammenhängend zu gestalten.	Sinnvoll, Planning, Review und Retro zusammenhängend zu gestalten, um sich auf OKRs zu fokussieren.	
	Absatz 21	16	OKRs sind das Kernelement und sind nicht getrennt vom operativen Geschäft zu betrachten.	OKRs nicht getrennt vom operativen Geschäft zu betrachten.	
	Absatz 25	17	Zusammenhängenden Block veranstalten, um Nutzen und Sinn der OKRs zu fokussieren. Dadurch entsteht jedoch kein Freiraum zum Nachdenken.	Zusammenhängenden Block veranstalten, um Nutzen und Sinn der OKRs zu fokussieren.	K9: Meetings - sinnvoll, Planning, Review und Retro zusammenhängend zu gestalten - keine weiteren Meetings notwendig - ausreichende Zeitspanne zwischen Events
	Absatz 27	18	OKRs sind das sinnvolle und konsequente Weiterdenken von Scrum und Kanban.	Sinnvolles und konsequentes Weiterdenken von Scrum und Kanban.	

Absatz 29	19	Um OKRs transparent zu gestalten, haben wir ein Template, auf der die Wochen und der Grad der Zielerreichung eingezeichnet werden, um eine Übersicht zu haben.	Zur transparenten Gestaltung werden OKRs auf einem Template dargestellt.
Absatz 31	20	Außerdem wird noch das Tool Miro genutzt, um sie online darzustellen.	Online Darstellung der OKRs in Miro.
Absatz 31	21	Im Planning werden Abhängigkeiten und somit die Transparenz offensichtlich.	Abhängigkeiten und Transparenz im Planning gewährleistet.
Absatz 31	22	Teams versuchen Abhängigkeiten zu trennen, was gut ist. Jedoch ist die Frage, ob dies immer möglich ist.	Frage, ob Trennung von Abhängigkeiten zwischen Teams immer möglich ist.
Absatz 33	23	By-Weekly ist als Meeting gedacht, um Abhängigkeiten zu besprechen.	Abhängigkeiten im By-Weekly besprechen.
Absatz 35	24	Kein gesondertes Meeting, da sich die POs untereinander in einer kleinen Runde auch austauschen.	Kein gesondertes Meeting nötig.
Absatz 37	25	Um Feedback wurde im By-Weekly gebeten. Feedback wurde erhalten. Also durch direktes Nachfragen wurde dazu eingeladen.	Aktives Nachfragen und Einladen für Feedback im By-Weekly.
Absatz 39	26	Das By-Weekly reicht zusammen mit der Retro für Feedback.	Feedback wird in der Retro erhalten.
Absatz 41	27	In der Review wird betrachtet, ob Ziele nicht erreicht wurden und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Daraus ergibt sich Feedback, was man noch lernen muss.	Feedback auf Ziele wird in der Review erhalten.
Absatz 41	28	Kann verschiedenste Gründe haben. Die Zyklen sind zu lang, Veränderung der Bedingungen. Daher müssen Maßnahmen ergriffen werden, um dies zu verbessern.	Gründe für das Nichterfüllen von Zielen sind zu lange Zyklen oder veränderte Bedingungen.
Absatz 43	29	Bei fehlender Zielerreichung wird sowohl der Prozess als auch das Key Result betrachtet, um daraus zu lernen.	Bei Nichterfüllen von Zielen wird der Prozess und das Ziel betrachtet.
Absatz 45	30	Um die Fehlerkultur besser abbilden zu können, muss das Verständnis und das Commitment für die Methode erhöht und verbessert werden. Das ist ein Lernprozess, der sowohl für das Management als auch das Team Zeit benötigt.	Verbessertes Verständnis und Commitment, um Fehlerkultur zu verbessern.
Absatz 47	31	Events aus der Theorie des Zyklus (Weekly) wurden nicht für das Team angewendet.	Kein teaminternes Weekly vorhanden.
Absatz 49	32	Zeitspanne zwischen den By-Weeklys und den Plannings in den Teams ist ausreichend.	Ausreichende Zeitspanne zwischen den Events.
Absatz 51	33	Keine anderen Meetings benötigt, da Scrum Meetings dies gut abdecken.	Keine weiteren Meetings benötigt.
Absatz 51	34	Grundsätzlich ist es egal, in welchem Meeting darauf geachtet wird, solange es beachtet wird.	Es ist irrelevant, welches Meeting besteht, solange die Inhalte abgedeckt sind.
Absatz 53	35	Rolle ist nicht ganz greifbar, da nie genau definiert wurde, was die Rolle beinhaltet. Jedoch sind alle Funktionen abgedeckt.	Rolle beinhaltet alle Funktionen. Sie wurde jedoch nie klar definiert.
Absatz 55	36	Sinnvoll wäre es, die Rolle sowohl für den Scrum Master als auch für die Mitarbeiter zu definieren, um sich aller Aspekte bewusst zu sein.	Definition der Rolle wäre sinnvoll.
Absatz 55	37	Das Einzige was fehlt ist die Definition des Unterschiedes zwischen OKR und Scrum Master.	Ausarbeitung des Unterschiedes von Scrum zu OKR Master ist notwendig.
Absatz 59	38	Momentan ist die Methode nicht da, um sich mit der Strategie zu identifizieren. Sie sollte da sein, um den Fokus, das Alignment und die Verantwortung in den Teams zu übernehmen.	Fehlende Methode, um sich mit der Strategie zu identifizieren.
Absatz 61	39	Dafür fehlt die Vision. Die Teams geben die Richtung vor. Sie folgen nicht der Richtung des Unternehmens.	Fehlende Vision, wodurch Teams nicht der Richtung des Konzerns folgen.

Absatz 63	40	Die Methode ist gut und der Weg soll weiter beschränkt werden.	Gute Einstellung zur Methode.
Absatz 65	41	Gute Idee, Strategie iterativ umzusetzen und immer wieder zu reflektieren. Man versucht in einer kulturell geprägten Organisation die Teams eigenverantwortlich entscheiden zu lassen, wie sie helfen wollen, das Problem fokussiert voranzubringen.	Gute Idee, Strategie iterativ umzusetzen und immer wieder zu reflektieren.

Zweiter Durchgang Inhaltsanalyse nach Mayring

Interview	Kategorien	Reduktion auf Hauptkategorien
K 0	Persönliche Einstellung - gute Einstellung	HK 0: Persönliche Einstellung - gute Einstellung - Herausforderung und man lernt/ übt was nicht immer Spaß macht
K 1	Agiles Mindset - ist Voraussetzung - sinnvolles und konsequentes Weiterdenken von Scrum und Kanban	HK1: Agiles Mindset - ist eine Voraussetzung und hat geholfen - ist in den Teams vorhanden, jedoch noch nicht komplett ausgebildet bzw. auf dem gleichen Stand
K 2	Vision - Konzernvision ist unbekannt, Teams können nicht dem Konzern folgen - Methode sollte da sein, um sich mit der Strategie zu identifizieren	HK2: Vision - keine klare Vision vorhanden - Zukunftsbild vorhanden, jedoch nicht konkret und klar - Vision wird benötigt und OKRs helfen der Vision näher zu kommen - kein Zusammenhang zu OKRs erkennbar
K 3	Learnings - greifbarere Anwendung der Methode - Lernprozess, wie OKRs gebildet werden - ganzheitlicher im Unternehmen einführen - nicht getrennt vom operativen Geschäft betrachten	HK3: Learnings zu Mindset - das Mindset und Verständnis kann durch Wissenstransfer und Enabling geschärft werden um ein Commitment zu erhalten
K 4	Einführung - chaotische Kommunikation der Einführung - Erklärung des Frameworks	HK4: Einführung - hervorheben von Gründen und Chancen für Individuen sowie des Lerncharakters - kleine und schrittweise Einführung - Erklärung des Frameworks und Klärung von Fragen - Kommunikation im Workshop und Event - Einführung ist verbesserungswürdig
K 5	Identifikation/Commitment - Identifikation mit Team OKRs - keine Identifikation mit Company OKRs, da nicht konkret genug	HK5: Identifikation und Commitment - mit eigenen OKRs Identifikation möglich - mit OKRs anderer Teams Commitment möglich - für Identifikation fehlt Bezug zu Produkten, Transparenz - Identifikation mit Company OKRs auch wenn nicht immer spezifisch genug
K 6	Transparenz - Darstellung der OKRs auf einem Template - online Darstellung in Miro - Abhängigkeiten und Transparenz werden ausreichend im Planning und im By-Weekly gewährleistet/ besprochen	HK6: Transparenz - Transparenz durch das By-Weekly - Übersicht die physisch und online vorhanden ist - kein Teaminternes Event vorhanden, wird zum Teil im Planning gelöst oder vor dem By-Weekly im Team gelöst - Teamübergreifendes By-Weekly nur als Anknüpfungspunkt, nicht ausreichend. Sollte tiefer gehen - Verbesserungspotenzial innerhalb des Teams und Teamübergreifend
K 7	Feedback - durch aktives Nachfragen - erhalten im By-Weekly und in der Retro - Feedback zu Zielen in Review erhalten - verbessertes Verständnis & Commitment, um Fehlerkultur zu verbessern	HK7: Feedback - Lern und Verbesserungsprozess - Feedback in Retro, Review und By-Weekly, kein weiteres Event nötig - Feedback wird persönlich erhalten - Fokussierteres Feedback im Team - teaminterne Anpassung - stärkeres Commitment und Verständnis für Fehlerkultur - stärkeres reflektieren
K 8	Rolle/Verantwortlichkeiten - beinhaltet alle Funktionen - keine genaue Definition vorhanden, sollte festgehalten werden	HK8: Rolle/Verantwortlichkeiten - Funktionen sind klar und ausreichend - Rolle sollte regelmäßig im Team darauf hinweisen und tragen - Definition für Rolle und andere erstellen - Scrum Master erfüllen Rolle - sollten Erfahrung mit Methode haben
K 9	Meetings - sinnvoll, Planning, Review und Retro zusammenhängend zu gestalten - keine weiteren Meetings notwendig - ausreichende Zeitspanne zwischen Events	HK9: Meetings - Meetings und Zyklus sind ausreichend - Meetings wie Planning, Review und Retro für Foku zusammenhängend gestalten - Inhalte und Aktivitäten in bestehende Meetings einbauen, damit OKRs und Zyklus abgebildet werden - fehlendes Teamevent um OKRs abzubilden, individuelle Nutzung im Team - hoher Invest bis Events zur Routine werden, und Angenommen wurden
K 0	Persönliche Einstellung - gute Einstellung - man muss üben und das macht nicht immer Spaß	
K 1	Agiles Mindset - hat sehr geholfen - nicht in allen Teams auf dem gleichen Stand - übergreifendes Verständnis als agiles Unternehmen würde helfen	
K 2	Vision - keine klare Vision vorhanden, wurde durch die Methode sichtbar - kein Zusammenhang zu OKR Methode - Methode funktioniert nur mit gemeinsamen Zielen	
K 3	Learnings - Ziele sollten am Anfang nicht zu ambitioniert sein	
K 4	Einführung der Methode - erste Einführung war frustrierend - bei Einführung Lerncharakter und Lernprozess hervorheben - Termin, in dem OKRs erklärt und Fragen beantwortet wurden	
K 5	Commitment/Identifikation - teilweise Identifikation mit Company OKRs	
K 6	Transparenz - By-Weekly bietet Transparenz - visuelle Übersicht über Stand der OKRs wird physisch und online bereitgestellt	

K 7	Feedback - persönlich oder in der Retro - kein weiteres Meeting für Feedback - Beginn und Ende eines Zyklus zusammenlegen, um Feedback gut umsetzen zu können	<p>HK11: Learnings zur Methode</p> <ul style="list-style-type: none"> - konsistentere Anwendung der Methode um sie in die tägliche Arbeit zu integrieren damit sie im Team und in dem Unternehmen präsent ist - Nachverfolgung von Zielen da sonst Teams demotiviert sind <p>HK12: Learnings aus dem Lernprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> - geringe Erfahrung und daher wurden Ziele zu ambitioniert gesteckt - Erarbeitung der Objectives und Key Results sollte effizienter gestaltet werden <p>HK13: Vorteile/Gründe der Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durchachte Methode, welche Spielraum zum anpassen lässt - helfen dynamisches Umfeld mit Zielen zu verbinden und passen daher in die agile Welt - Möglichkeit kurzfristige Änderungen durchzuführen - Fokussieren, Priorisieren und Reflektieren auf Ziele in der täglichen Arbeit - mehr Greifbarkeit im Konzern <p>HK14: Priorisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schwierigkeiten bei Entscheidung zwischen Produktzielen und OKRs.
K 8	Rolle/Verantwortlichkeiten - Funktionen der Rolle sind klar - teamintern nicht klar, wer zuständig ist	
K 9	Meetings - aktuelle Meetings sind gut strukturiert und ausreichend - Anpassen, um OKRs abzubilden - keine weiteren Meetings ansetzen	
K 10	Vorteile - durchdachtes Tool, welches Spielraum zum Anpassen lässt - gute Einstellung	
K 0	Persönliche Einstellung - gute Einstellung	
K 1	Agiles Mindset - hat sehr geholfen - im Team gegeben	
K 2	Vision - kein Zusammenhang von OKRs und Konzernvision, da Konzern anders denkt - Vision muss zur Aufgabe von Digit passen, damit Ziele auf Vision einzahlen	
K 3	Learnings - unzureichende Erfahrung - daraus und aus Objectives und Key Results werden Learnings gezogen	
K 4	Einführung der Methode - lief Schrittweise ab, um Verbesserungen und Anpassungen agil und flexibel zu implementieren und zu testen	
K 5	Identifikation/Commitment - Identifikation mit Company OKRs	
K 6	Transparenz - innerhalb des Teams durch Teilnahme an Meetings gewährleistet - kann verbessert werden, auch gegenüber anderen Teams - teamübergreifender Termin, um über Key Results zu sprechen, wäre hilfreich	
K 7	Feedback - wird im By-Weekly und zu Beginn eines Zyklus erhalten - frustrierte Teams, da unrealistische OKRs nicht nachverfolgt wurden	
K 8	Rolle - Funktionen der Rolle sind klar - Funktion besteht aus Finden von Key Results und Objectives und "OKR-Polizei"	
K 9	Meetings - aktuelle Meetings und Rhythmus ausreichend - Teamevent fehlt, um OKRs zu reflektieren und sollte in bestehende Meetings eingebaut werden	
K 10	Priorisierung - Schwierigkeiten bei Entscheidung zwischen Produktzielen und OKRs wurden erkannt und angepasst	
K 0	Persönliche Einstellung - gute Einstellung	
K 1	Agiles Mindset - hat geholfen - Verständnis ist vorhanden, jedoch nicht komplett ausgebildet	
K 2	Vision - Zukunftsbild des Konzerns ist sichtbar, aber nicht konkret und klar - Einbettung der Ziele zu den Konzernzielen fehlt - Zukunftsbild der Abteilung ist vorhanden, wurde nicht berücksichtigt - keine Kombination zwischen Konzernvision und der Einführung der OKRs	
K 3	Learnings - Schärfen des Bewusstseins im Team - Reifen von Verständnis und agilem Mindset - wichtig, alle abzuholen und ein einheitliches Verständnis zu schaffen	
K 4	Einführung der Methode - erste Einführung war frustierend, daraus wurde gelernt	

K 5	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation/Commitment - Identifikation mit Team und Company OKRs - Commitment zu OKRs der anderen Teams
K 6	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - zwischen den Teams im By-Weekly, jedoch nicht ausreichend - im eigenen Termin, wenn daran gearbeitet wird - Regeltermin wäre sinnvoll, jedoch darauf achten, dass es nicht zu viele Termine sind
K 7	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback - wird im By-Weekly erhalten - detailliertes Feedback im Team fokussieren - keine Nachverfolgung der Ziele im ersten Zyklus, jedoch Verbesserung bis zum dritten Zyklus
K 8	<ul style="list-style-type: none"> - Rollen/Verantwortlichkeiten - Rolle im Team sollte in den Events auf die OKRs achten und darauf hinweisen - Rolle sollte Erfahrung und Expertise haben - Rolle, um darauf hinzuweisen, muss keine Expertise haben
K 9	<ul style="list-style-type: none"> - Meetings - keine weiteren Meetings aufgrund Termindichte - in bestehende Meetings einbauen
K 10	<ul style="list-style-type: none"> - Grund für Einführung - Fokussieren, Priorisieren und Reflektieren auf Ziele in der täglichen Arbeit - mehr Greifbarkeit im Konzern
K 0	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Einstellung - gute Einstellung
K 1	<ul style="list-style-type: none"> - Agiles Mindset - wird durch OKRs aufgebaut
K 2	<ul style="list-style-type: none"> - Vision - Vision wird benötigt, für gemeinsames Verständnis - für Produkte dank Produkt-Roadmap zufriedenstellend, jedoch nicht übergeordnet - OKRs stellen Vision klar und strukturieren dar und ermöglichen es, sich zu identifizieren
K 3	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung der Methode - war holprig - Konstanz ist notwendig - ausreichende Informationen zur Einführung im Weekly und detailliertere Infos in den Teams
K 4	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation/Commitment - gute Identifikation mit Team und Company OKR
K 5	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - By-Weekly für Transparenz - Visualisiertes Board für Transparenz - teaminterne Transparenz im Sprint Planning - Transparenz liegt auch in der Eigenverantwortung
K 6	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback - in der Review, Retrospektive und im Sprint Planning - wird für Anpassungen genutzt - Betrachtung, warum Ziele nicht erreicht wurden - wöchentlicher Wechsel der teaminternen und teamübergreifenden Reflektion
K 7	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle/Verantwortlichkeiten - sind klar definiert - Funktionen sind klar - Embassadors ebenfalls als Ansprechpartner
K 8	<ul style="list-style-type: none"> - Meetings - aktuelle Meetings sind ausreichend - aktuelle Meetings anpassen - teamübergreifender Rahmen mit By-Weekly und dem Zyklus - individuelle Teamnutzung eigener Events
K 0	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Einstellung - gute Einstellung - ein ständiges Lernen, da es nicht immer einfach ist, damit zu arbeiten
K 1	<ul style="list-style-type: none"> - Agiles Mindset - ist im Team vorhanden
K 2	<ul style="list-style-type: none"> - Vision - keine klare Vision vorhanden

K3	<ul style="list-style-type: none"> Learnings - auf Abhängigkeiten und Schnittstellen achten - Methode als Rahmen in die tägliche Arbeit einbauen
K4	<ul style="list-style-type: none"> - war gut - Informationstermin zur ersten Einführung - Kommunikation der Gründe und Chancen für jeden individuell wäre sinnvoll
K5	<ul style="list-style-type: none"> Identification/Commitment - gute Identifikation mit allen OKRs, da Diskussionen und Nachfragen möglich war - Einstellung nicht in allen Teams vorhanden - höheres Commitment durch weiterführende Erklärung der Methode
K6	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz - ausreichende Transparenz - physische und online vorhandene, visualisierte Übersicht
K7	<ul style="list-style-type: none"> Feedback - wird persönlich erhalten - im Retro, im Planning und im By-Weekly - keine weiteren Termine nötig - teamintern auch während des Zyklus möglich
K8	<ul style="list-style-type: none"> Rolle/Verantwortlichkeiten - Rolle ist greifbar und in guter Verantwortung - Funktionen sind abgedeckt - können verbessert und weiterentwickelt werden
K9	<ul style="list-style-type: none"> Meetings - keine weiteren Termine benötigt - Events (Informationstermin) wurden aus Feedback der Retro überarbeitet
K0	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Einstellung
K1	<ul style="list-style-type: none"> Agiles Mindset - Voraussetzung, um Sinn und Prinzipien zu verstehen - ist gegeben
K2	<ul style="list-style-type: none"> Vision - fehlende Vision, daher keine Identifikation möglich - keine Transparenz bei den OKRs - OKRs sind aufgrund fehlender Kommunikation nicht da, um sich mit der Konzernvision zu identifizieren - Zusammenstecken von Zielen, die nicht klar definiert sind
K3	<ul style="list-style-type: none"> Learnings - Commitment der Betroffenen ist wichtig
K4	<ul style="list-style-type: none"> Einführung der Methode - Kommunikation der Einführung war ausbaufähig - geringes Commitment zur Methode - schwieriger Prozess, denn von Teamebene aus wurden Objectives den Company OKRs zugeordnet
K5	<ul style="list-style-type: none"> Identification/Commitment - Fokus liegt auf eigenen OKRs - Transparenz zu Company OKRs gegeben, da Team OKRs darauf einzahlen - teilweise Identifikation mit Company OKRs, da kein genereller Bezug auf Produkte besteht
K6	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz - wird im By-Weekly gewährleistet, gut für ersten Kontakt - direkte Absprachen bei Abhängigkeiten - Zyklus/Rhythmus ausreichend
K7	<ul style="list-style-type: none"> Feedback - Reflektion der Company OKRs in Retro - fehlende teaminterne Retro, damit Ziele reflektiert werden, dann mit anderen Teams kommunizieren
K8	<ul style="list-style-type: none"> Rolle/Verantwortlichkeiten - sollte Erfahrung in Bezug auf OKRs haben - leitet und verantwortet Termin, kein reines Terminstellen als Terminorganisator
K9	<ul style="list-style-type: none"> Meetings - Termine im OKR Zyklus können andere Termine obsolet machen - Ernsthaftigkeit, um Termine sinnvoll zu nutzen

K 10	<ul style="list-style-type: none"> Grund der Einführung - OKRs sind als Orientierung gut - passt gut in die agile Welt
K 0	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Einstellung - gute Einstellung, obwohl es eine Herausforderung ist
K 1	<ul style="list-style-type: none"> Agiles Mindset - hat geholfen - ist in den Teams vorhanden
K 2	<ul style="list-style-type: none"> Vision - Methode steht in Zusammenhang mit der Konzernvision - OKRs helfen nicht unbedingt sich mit Vision zu identifizieren, da an einer Vision gearbeitet wird - Vision ist nicht ausreichend sichtbar - OKRs sind wertvoll, um einer Vision näher zu kommen und zu reflektieren
K 3	<ul style="list-style-type: none"> Learnings - Verhindern von Abhängigkeiten - Kommunikation für Wissenstransfer und Enabling - Abhängigkeiten, die nicht beeinflusst werden können
K 4	<ul style="list-style-type: none"> Einführung - noch in Einführungsphase und am Lernen - wurde im Kleinen eingeführt - Kommunikation bestand aus einem Workshop
K 5	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation/Commitment - Identifikation mit Company und Team OKRs
K 6	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz - physische, visuelle Übersicht - durch Regeltermin inklusive Zyklus - Events bieten Transparenz und Anknüpfungspunkte
K 7	<ul style="list-style-type: none"> Feedback - im By-Weekly und in der Retro möglich - teaminterne Retrospektive - Umgang mit Fehlern gehört zum agilen Mindset
K 8	<ul style="list-style-type: none"> Rolle/Verantwortlichkeiten - Funktion ist klar - neutrale Rolle zur Moderation - Scrum Master erfüllen Voraussetzungen
K 9	<ul style="list-style-type: none"> Meetings - Meetings bedacht und sinnvoll einsetzen, damit Zyklus abgebildet wird - hohes Invest bis Events zur Routine werden
K 10	<ul style="list-style-type: none"> Vorteile - OKRs haben geholfen, dynamisches Umfeld mit Zielen zu verbinden - kurzfristige Änderungen sind möglich

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Philipp Haidvogel, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Objectives and Key Results – Identifikation von Maßnahmen zur Erreichung einer Mitarbeiterakzeptanz der OKR Methode“, selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

München, den 13.07.2020

Unterschrift