

Quantifizierung von Objectives & Key Results durch Key Performance Indicators im Kontext der agilen Mitarbeiterführung

Charaf-Eddine Ouladali

Hochschule Darmstadt, University of Applied Sciences

Fachbereich Mathematik und Naturwissenschaften & Informatik

Referentin: Frau Prof. Dr. Jutta Groos

Korreferent: Herr Prof. Dr. Peter Muth

Zusammenfassung

Im Wissen, dass sich die Welt durch die Globalisierung und Digitalisierung immer schneller verändert, richten sich immer mehr Unternehmen agil aus. Dadurch sind Unternehmen flexibel genug, um auf veränderte Situationen schnell reagieren und sich anpassen zu können. Dies setzt voraus, dass auf Führungsebene der Impuls zur Agilität angenommen wurde, was letztlich in die sogenannte *agile Mitarbeiterführung* mündet. Im Rahmen einer agilen Mitarbeiterführung eines Unternehmens werden unterschiedliche Frameworks herangezogen, um unternehmensweit ziel- und erfolgsorientiert zu arbeiten.

Ein prominentes und oft verwendetes Framework in diesem Zusammenhang ist das sogenannte *Objectives and Key Results (OKR)* Framework. Im OKR Framework werden Objectives als reale Zielzustände in der Zukunft definiert, während die Key Results die Art und Weise der Zielerreichung angeben. Um die Key Results adäquat kontrollieren und regelmäßig evaluieren zu können, werden sogenannte *Key Performance Indicators (KPIs)* herangezogen. In der Literatur wird der Einsatz von KPIs im OKR Kontext kontrovers behandelt. Das liegt daran, dass KPIs meist im Kontext des klassischen Wasserfallmodells Anwendung finden und dies im starken Kontrast zur Agilität und der agilen Mitarbeiterführung steht. Im Rahmen dieser Masterthesis wird eine Herangehensweise vorgestellt, mit der Unternehmen KPIs für ihre Arbeit mit OKR einsetzen und gleichzeitig die Prinzipien der agilen Mitarbeiterführung bewahren können.

Am Beispiel der *Customer Operations (COP)* Abteilung der Adacor Hosting GmbH wurde diese Herangehensweise vorgestellt, durchgeführt und evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Einbindung von KPIs in der Arbeit mit OKR den Erfüllungsgrad von Key Results erhöhen können.

Motivation

Im Rahmen einer agilen Mitarbeiterführung eines Unternehmens werden unterschiedliche Methoden und Frameworks herangezogen, um eine unternehmensweite ziel- und erfolgsorientierte Arbeitsweise zu gewährleisten. Ein prominentes Framework ist das sogenannte *Objectives and Key Results (OKR)* Framework. Hierbei werden in regelmäßigen Zeitabständen qualitative Ziele definiert, die sogenannten *Objectives*, welche durch quantitative Arbeitsschritte, den sogenannten *Key Results*, erreicht werden [3, S. 93]. Auch die Adacor Hosting GmbH, ein mittelständischer (Managed) Cloud Solution Provider und Kooperationspartner der vorliegenden Masterthesis, nutzt das OKR Framework, um eine agile Mitarbeiterführung unternehmensweit zu gewährleisten [1]. Im OKR Framework wird ein Objective gewöhnlich durch drei untergeordnete Key Results quantifiziert [2, S. 8]. Dadurch wird der Fortschritt von qualitativen Objectives messbar und evaluierbar. Erst wenn die Key Results erfüllt wurden, ist auch das übergeordnete Objective erfüllt [2, S. 5 ff]. Damit der allgemeine Fortschritt der OKR innerhalb eines festgesetzten Zeitfensters kontinuierlich gesichtet wird, werden in regelmäßigen Abständen die Key Results und der dazugehörige Stand evaluiert. Je nach Key Result kann es förderlich sein auch weitere Aspekte und Zusatzinformationen bei der Evaluierung von Key Results miteinzubeziehen, um eine adäquate Abschätzung über den Erfüllungsgrad der OKR geben zu können. Eine Möglichkeit, um den Fortschritt von Key Results im OKR Framework darstellen zu können, ist die Verwendung von sogenannten *Key Performance Indicator (KPI)*. KPIs sind Kennzahlen, die einen Fortschritt oder die Erfüllung einer vollständigen oder teilweisen Zielvorgabe in zeitlichen Abständen kontinuierlich messen [2, S. 12 ff].

Ziel und Vorgehensweise

Ziel dieser Masterthesis ist es eine Herangehensweise vorzustellen, wie Unternehmen KPIs für ihre Arbeit mit OKR einsetzen können, um damit den Evaluierungsprozess der OKR zu vereinfachen und effizient zu gestalten. Diese Herangehensweise wird in Kooperation mit der Adacor Hosting GmbH und der *Customer Operations (COP)* Abteilung näher untersucht, durchgeführt und evaluiert.

Die Grundidee ist, dass KPIs in die Selbstorganisation der Teams eingegliedert werden sollen. Die KPIs erweitern das OKR-Framework und quantifizieren den Fortschritt der Key Results. Somit wird das Konzept der KPIs als ein *Werkzeug für das Team* verstanden, das dazu beiträgt, die Key Results adäquat zu messen und bei der Erfüllung der Key Results beizutragen.

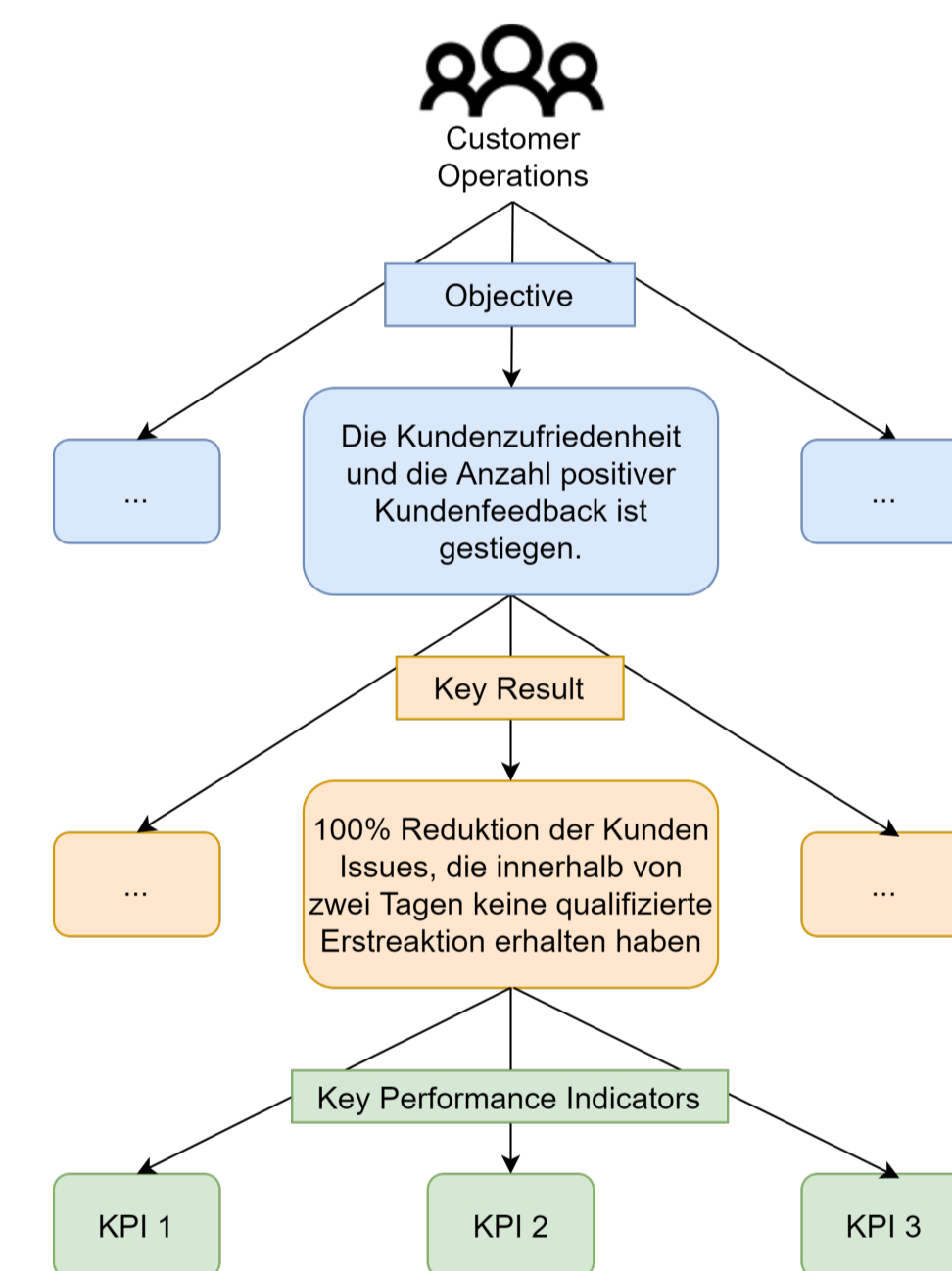


Abbildung 1: Erweiterung eines Team OKR von COP durch mögliche KPIs

Dazu werden zunächst potentielle KPIs eruiert und konzipiert. Anschließend werden die KPIs auf technische Machbarkeit und rechtlich konforme Umsetzbarkeit untersucht. Darauf basierend wird eine konkrete Implementierung der umsetzbaren KPIs vorgestellt. Nachdem die KPIs auf Umsetzbarkeit untersucht und keine technischen und juristischen Hindernisse detektiert wurden, kann die konkrete Implementierung der KPIs angegangen werden. Hierbei wird das in Abbildung 2 vorgestellte Schema herangezogen.

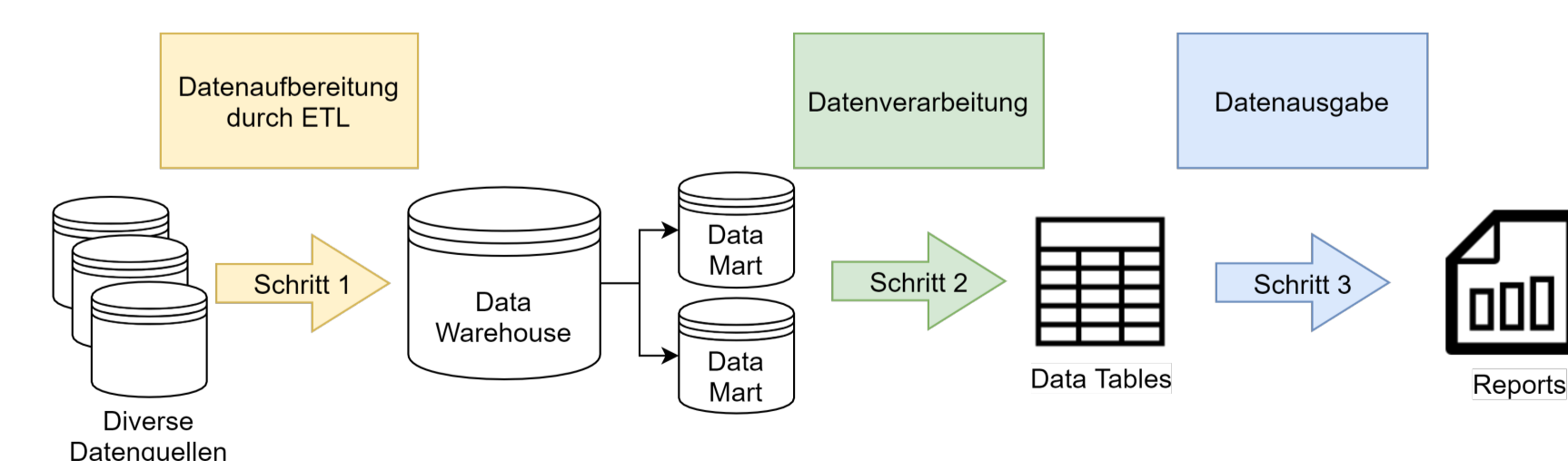


Abbildung 2: Schematische Darstellung einer möglichen Herangehensweise zur Bereitstellung von KPIs

Das Schema in Abbildung 2 ist in drei Schritten unterteilt:

1. Datenaufbereitung durch ETL

Aus diversen Datenquellen werden die benötigten Daten zur Berechnung der KPIs extrahiert, transformiert und in eine separate Datenbank geladen, die für den weiteren Werdegang als *Data Warehouse (DWH)* dient. Diese Art der Datenaufbereitung wird als so genannter ETL-Prozess (Extract, Transform, Load) bezeichnet.

2. Datenverarbeitung

Die jeweiligen Daten werden aus sogenannten *Data Marts*, einer Teilmenge des gesamten DWH, ausgelesen, zu KPIs verrechnet und in einem oder mehreren Data Tables abgespeichert, welche mit einem Visualisierungstool verknüpft sind.

3. Datenausgabe

Mittels einem Visualisierungstool werden die KPIs adäquat visualisiert und in Form von bspw. PDF-Reports den jeweiligen Teams und Teamleitern zur Verfügung gestellt.

Ergebnisse

Die COP Abteilung hat bereits vor 2019 begonnen mit OKR zu arbeiten. Ab Q1/2020 wurden auch KPIs im OKR Konzept explizit berücksichtigt und bei der Auswertung der Key Results herangezogen. Die hier aufgeführte $Ratio_{\leq 24h}$ gibt den prozentualen Anteil aller Kunden Issues wieder, auf die innerhalb von 24h reagiert wurde.

Zeitraum	2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
$Ratio_{\leq 24h}$	49%	71.9%	74.4%	86.3%	80.9%	85.1%	86.8%	82%

Tabelle 1: Auflistung der $Ratio_{\leq 24h}$ von COP im Zeitraum von Q1/2019 bis Q4/2020

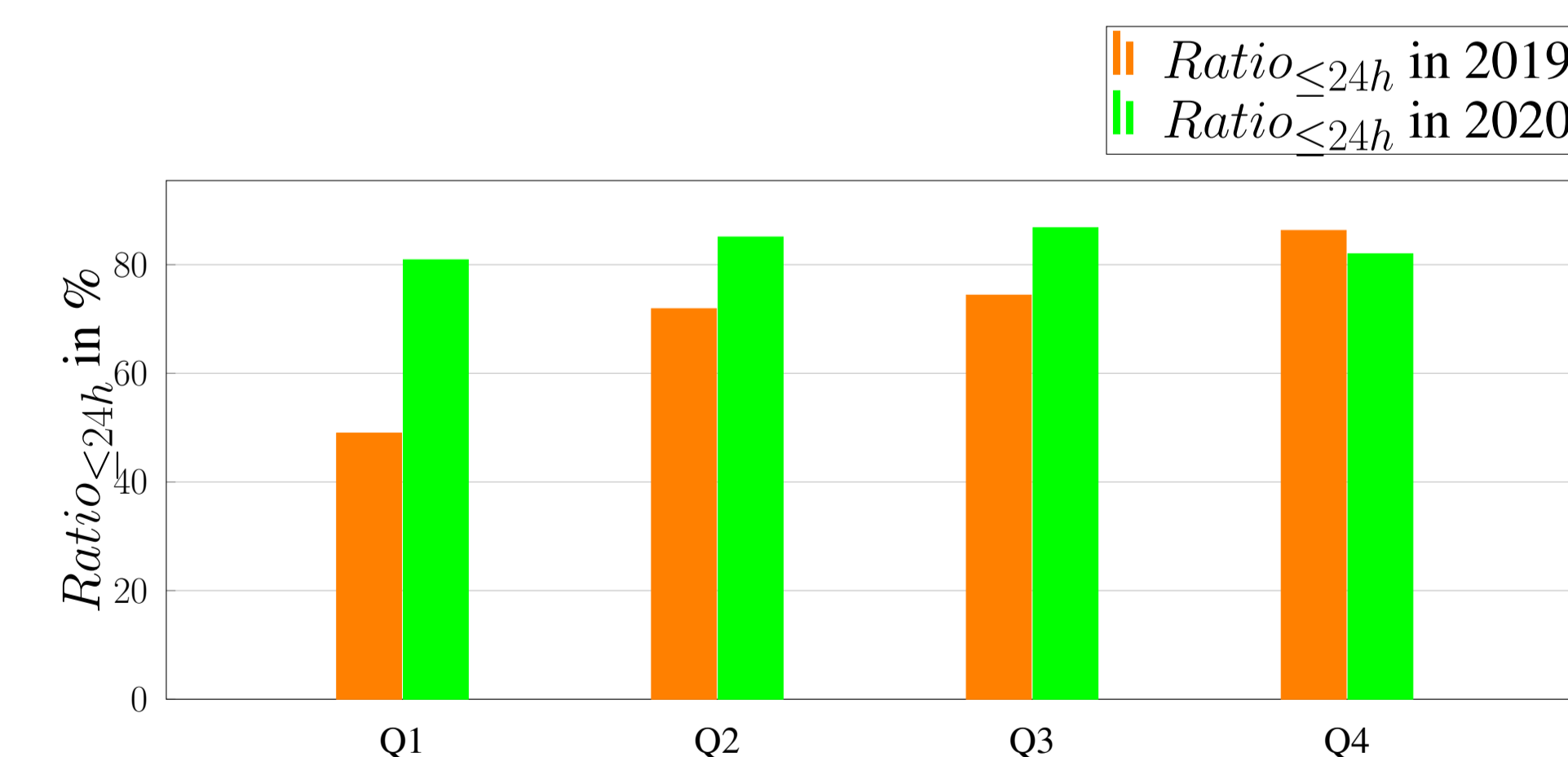


Abbildung 3: Quartalsweise Gegenüberstellung der $Ratio_{\leq 24h}$ in COP von 2019 - ohne Einbeziehung von KPIs im OKR Framework - und 2020 - unter Einbeziehung von KPIs im OKR Framework

In Abbildung 3 wurden die in Tabelle 1 aufgeführten Daten visualisiert. Die Abbildung zeigt, dass die $Ratio_{\leq 24h}$ seit Q1/2019 fast kontinuierlich gestiegen ist. Erst mit Q1/2020 und dem expliziten Einsatz

von KPIs stellt sich eine relativ stabile $Ratio_{\leq 24h}$ ein. Mit Ausnahme von Q4 zeigt die quartalsweise Gegenüberstellung auch, dass die $Ratio_{\leq 24h}$ in 2020 höher lag, als die $Ratio_{\leq 24h}$ in 2019. Ferner zeigt die Abbildung 3, dass sich eine gewisse "Sättigung der $Ratio_{\leq 24h}$ " über die Zeit einstellt. Ein Fortschritt in Richtung 100% $Ratio_{\leq 24h}$ muss noch weiter beobachtet werden.

Diese Erkenntnis kann in Hinblick auf die Erfüllung des Key Results so ausgelegt werden, dass eine 100% Reduktion der Kunden Issues, in der nicht innerhalb von 24h reagiert wurde, nicht möglich ist. Dies kann technische, prozessuale, ressourcenabhängige oder etwaige andere Gründe haben. Je nachdem welche Gründe vorliegen, kann geschlossen werden, dass das Key Result das S.M.A.R.T.-Kriterium nicht erfüllt, da es den eruierten Gründen entsprechend nicht *realistisch* ist. Eine realistische Anpassung der Reduktion von 100% auf 85% der Kunden Issues oder eine Einschränkung des Kunden Issue Types, auf bspw. nur Incidents, wären hierbei denkbar.

Fazit und Ausblick

Anhand der COP Abteilung der Adacor Hosting GmbH wurde diese Herangehensweise vorgestellt, durchgeführt und evaluiert. Bei der Evaluierung des Verfahrens wurde der Erfüllungsgrad des untersuchten Key Results der COP Abteilung quartalsweise untersucht. COP hat bereits vor 2019 begonnen mit OKR zu arbeiten. Ab dem 1. Quartal in 2020 hat die COP Abteilung verschiedene KPIs in ihre Arbeit mit OKR aufgenommen, um ihre Key Results besser quantifizieren und untersuchen zu können. Hierbei wurde festgestellt, dass die $Ratio_{\leq 24h}$ im Jahr 2020 über dem Wert der $Ratio_{\leq 24h}$ im Jahr 2019 lag, welches verdeutlicht, dass die Einbindung von KPIs in der Arbeit mit OKR den Erfüllungsgrad von Key Results erhöhen kann.

Danksagung

Diese Masterthesis wurde in Kooperation mit der Adacor Hosting GmbH durchgeführt. Für die wunderbare Zusammenarbeit und Unterstützung bedanke ich mich ganz herzlich.

Literatur

- [1] Andreas Bachmann. *Leading Agile: 3 Erfolgsfaktoren damit agile Führung gelingt*, 2020.
- [2] Reinhard Ematinger and Sandra Schulze. *Spielend Ziele setzen und erreichen Objectives and Key Results mit LEGO® SERIOUS PLAY®*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2020.
- [3] Ralf Schmid-Gundram. *Controlling-Praxis im Mittelstand*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014.