

# Strategisches Alignment – klassisch oder modern?

## Mission Command und OKR im Überblick

Von Urs Reupke

Sie kennen das: Sie haben einen Anruf bekommen, eine Aufgabe übernommen, eine Herausforderung entdeckt. Sie nehmen sich der Sache an. Sie verstehen, was los ist. Sie schmieden einen Plan und finden die richtigen Leute.

Aber dann: Der Plan wird missverstanden, die Umstände verändern sich, alle rennen durcheinander.

Am Ende müssen Sie umplanen, nachsteuern, neue Leute finden und motivieren. Alles dauert länger, als Sie es wollten.

### Ist das ein neues Problem?

Führungskräfte haben seit der Antike drei Aufgaben: Sie lenken, sie verwalten und sie führen. Das heißt: Sie setzen die Richtung ihrer Organisation, sie stellen materielle und personelle Ressourcen bereit und sie entfesseln deren Energie für die Sache.

So alt wie diese drei Aufgaben ist auch das eingangs

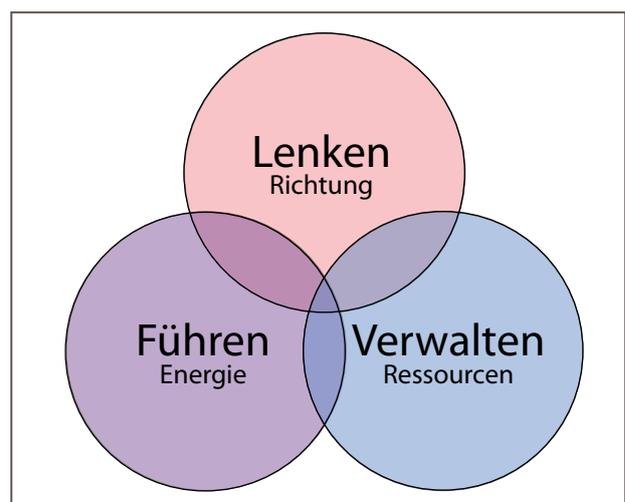


Abb. 1: Drei Aufgaben einer Führungskraft

skizzierte Problem: Es fehlt an Abstimmung und Reaktionsgeschwindigkeit. ►

## Historische Betrachtung:

### Von China lernen ...

Vor über 2150 Jahren schon hat der Fürst von Huainan in China seine Gelehrten über diese Probleme diskutieren lassen.

Diese schrieben:

Wenn es Brüche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gibt [...] und Unzufriedenheit den Geist der Truppe erfüllt, dann herrscht Leere. Wenn [...] Vorgesetzte und Untergebene gleichen Geistes sind und Wille und Energie gemeinsam handeln, dann herrscht Fülle.

Konzerne gab es damals nicht, aber Staaten und Militär. Und so hat sich auch die Frage von Abstimmung und Reaktionsgeschwindigkeit lange in der

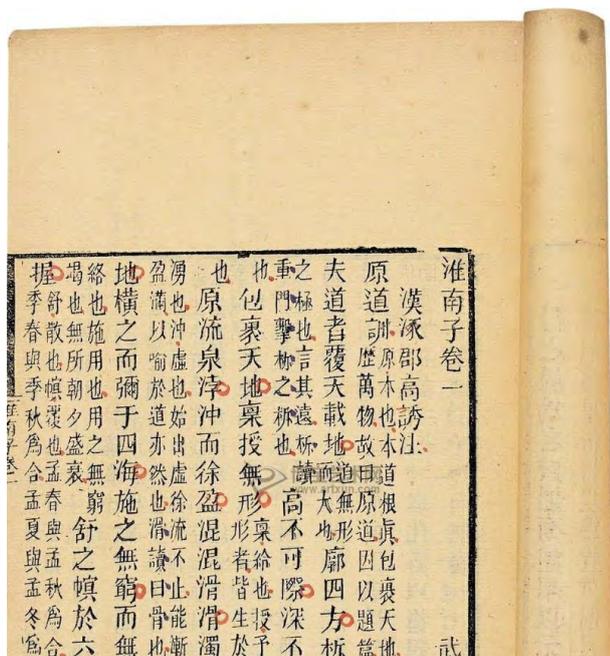


Abb. 2: Schriftrolle der Weisen von Huainan

Sphäre des Militärs und der Staatsführung bewegt. Wie lange? Machen wir einen Sprung ins Jahr 1806.

### Jena, 1806

In diesem Jahr ficht Napoleon bei Jena die entscheidende Schlacht im vierten Koalitionskrieg gegen Preußen und Sachsen. Das Ereignis geht als Doppelschlacht bei Jena und Auerstedt in die Geschichte ein. Es ist eine vernichtende Niederlage für die Preußen, in deren Folge Napoleon Berlin für zwei Jahre besetzt. Während bei Jena der zahlenmäßig überlegene Napoleon ein Korps der Preußen besiegte, führte bei Auerstedt sein Marschall Davout das Kommando gegen die zahlenmäßig überlegene preußische Hauptstreitmacht – und besiegte sie dennoch.

Pikant daran ist für unsere Betrachtung das Versagen von Napoleons Aufklärung: Er wusste nichts von der Position der Preußen und in der Folge auch nichts von der zweiten Schlacht, die lediglich 25 Kilometer entfernt tobte. Die Meldung über den Sieg Davouts hielt er zunächst für einen schlechten Scherz.

Ähnlich auf preußischer Seite: Auch hier wussten die Heerführer wenig über die zweite Schlacht in unmittelbarer Nähe. Zusätzlich sahen sich die Teile des Preußischen Heeres mit schlechter Ausbildung im Offizierskorps konfrontiert, die zu starker Abhängigkeit von den durch ihr Dienstalder erfahreneren Vorgesetzten führte.

Die Strategen beider Seiten analysieren in der Folge die Ereignisse und suchen neue Antworten für vergleichbare Lagen.

Einig war man sich auf beiden Seiten des Rheins, dass schnelle Reaktion entscheidend ist und strebte nach besserer Abstimmung. Doch konnten die Ant-

worten nicht widersprüchlicher sein: In Frankreich entschied man sich für mehr Zentralisierung und bessere Information, Preußen wollte mehr Verteilung und Handlungsfreiheit für Unterführer.

Handlungsfreiheit! Das war revolutionär! Die Auswirkungen dieses Gedanken spüren wir noch heute.

### Das Kernproblem: Abstimmung UND Geschwindigkeit

Wir - moderne Unternehmen - befinden uns in einer dynamischen Umgebung, in der Kräfte jenseits unserer Kontrolle unsere Pläne durchkreuzen und zentrale Entscheidungen erschweren: die Gesellschaft, das Klima und nicht zuletzt die Konkurrenz.

Wir wollen trotzdem ein großes Ganzes verfolgen und wollen, dass unsere Verbündeten sich gegenseitig unterstützen, statt sich auf den Füßen zu stehen. Dafür bräuchten wir Abstimmung und Reaktionsgeschwindigkeit.

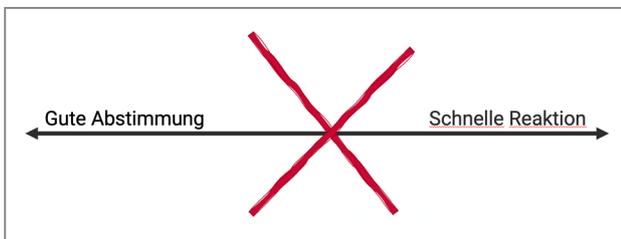


Abb. 3: Die Fehlannehmung

Die Krux: Abstimmung kostet Zeit, und in der Zeit hätten wir schon reagieren wollen.

Meiner Tochter sage ich: „Du kannst alles haben, aber nicht alles gleichzeitig.“ „Ich will aber!“, sagt sie dann.

Und da sind Manager:innen und Geschäftsführer:innen nicht anders: Wir wollen schnelle Entscheidungen von hoher Qualität, die wir reibungslos vermitteln und umsetzen können.

Kurz gesagt: Es sind 200 Jahre vergangen und wir haben das gleiche Problem wie Napoleon und die Preußen, das gleiche Problem wie der Fürst von Huainan noch einmal 2000 Jahre zuvor.

Napoleon selbst wollte von diesem Widerspruch nichts wissen: Wer wäre besser abgestimmt als ein Mann mit sich selbst, und wer könnte schneller entscheiden? Wenn nur die Informationen ihn schnell genug erreichten und er sie schnell durchdachte, dann wäre die Reaktion so schnell wie die Information ihm zu- und die Antwort zurückfließt.

Dem Gedanken folgen die Franzosen und setzen auf starke Zentralisierung und Hierarchie, im Militär wie auch im Staat.

### Muster #1: Die Napoleon-Option

Damit haben wir ein erstes Muster für reaktions-schnelles und abgestimmtes Handeln gefunden: Zentralisierung beibehalten, Transparenz maximieren, Informationsflüsse hin und weg von den Entscheidern optimieren.

Das ist einerseits einfach, denn wir müssen nur bestehende Strukturen verbessern. Andererseits ist es störungsanfällig, denn wenn die Spitze aus dem Takt kommt oder den Anschluss verliert, geht gar nichts mehr. Außerdem ist unabdingbar, dass nachgeordnete Stellen die Transparenz herstellen, die die Entscheider für gute Entscheidungen brauchen. Aus schlechter Information folgen schlechte Entscheidungen. ▶

Offensichtlich kann dieses Muster nur so gut sein wie die Spitze, die die Organisation führt. Nicht jede:r von uns ist Napoleon, und sogar der musste irgendwann nach Elba.

Diesen Ansatz finden wir heutzutage in Unternehmen in einer besonderen Spielweise: Die Rolle rückt zurück. Vielleicht haben Sie das einmal erlebt: Über einige Jahre treibt man Agilität voran und richtet die Organisation darauf aus. Leider geht's nicht schnell genug für einige, und es mehren sich die Stimmen, die sagen: „Früher war alles besser.“

Häufig hören wir das von jenen, die vermeintlich weniger zu sagen haben als in der alten Struktur. Dann fehlt nur noch eine Krise oder ein Führungswechsel an der Spitze, und plötzlich wird alles zurückgedreht.

## Beispiel: Napoleon

Ein zum Glück fiktives Beispiel: Zu Beginn der Corona-Pandemie ist das Beratungsgeschäft von it-agile eingebrochen. Jeder war vorsichtig bezüglich der Kontakte, Infrastruktur für Remote-Arbeit war noch nicht da und ob die Wirtschaft das alles übersteht, wurde in der Presse jeden Tag hinterfragt. Wie hätte die Napoleon-Lösung für unsere Geschäftsführer ausgesehen? Jeden Abend Berichte von allen Teilen des Unternehmens einfordern, Nachts analysieren und morgens neue Order herausgeben.

## Muster #2: Führen mit Auftrag

Soweit Frankreich. Aber was haben die Preußen gemacht? Im nach dem Friedensvertrag befreiten Berlin wurde die selbe Frage gestellt: (Wie) können wir gut abgestimmt schnell reagieren?

Dort allerdings wollten sich die Generäle – darunter Scharnhorst, Gneisenau und von Moltke d. Ä. – aber nicht von genialen Entscheidern abhängig machen. Sie strebten nach Harmonie im Denken und Autonomie im Handeln. Informationsflüsse sollten nicht optimiert, sondern soweit es ging obsolet werden.

In der Folge entsteht eine Doktrin, die wir heute als Führen mit Auftrag kennen oder als „Auftragstaktik“: Anstatt exakte Kommandos zu geben oder zumindest noch genaue Befehle, bekommen die Untergebenen Aufträge, in denen Ziele, Freiheitsgrade und Einschränkungen beschrieben sind.

Weltweit ist diese Art der Führung heute unter dem englischen Namen „Mission Command“ bekannt.

Jede:r, die:der schon einmal einen Change begleitet hat weiß es: Ein Paradigmenwechsel läuft nicht reibungslos. Er bedeutet für alle Beteiligten eine Umgewöhnung und neues Lernen.

In diesem Fall brauchen die Untergebenen die Kompetenz, die Lage selbstständig zu erfassen und zu beurteilen. Sie brauchen die Kontrolle, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Und sie brauchen die Klarheit darüber, welche Ziele hinter ihren Aufträgen stecken, gepaart mit dem Willen, dieses Ziel auch zu erreichen.

Dafür braucht es Lenkung, Führung und Verwaltung: Die Aufgaben einer Führungskraft.

Damit haben wir das zweite Muster: Harmonie und Autonomie durch dezentrale Handlungsfreiheit im Führen mit Auftrag.

Anders als die Napoleon-Option ist dieses Muster in Maßen unabhängig von der Funktion der Spitze. Nicht nur das: Es übersteht auch Überraschungen gut, weil die Führer der Untereinheiten die übergrei-

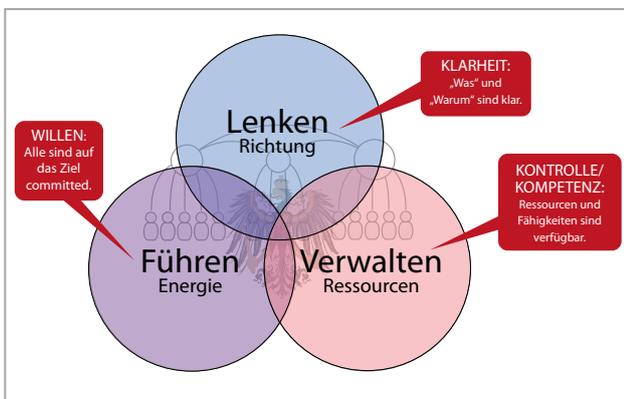


Abb. 4: Beitrag der Führung zum Bedarf der Untergebenen beim Führen mit Auftrag

fenden Ziele verstehen und ihr verändertes Handeln darauf abstimmen können.

Allerdings braucht die Organisation dafür Commitment auf gemeinsame Ziele und Menschen, die mitdenken.

In dieser Idee steckt eine Verantwortungsübertragung, die großes Vertrauen voraussetzt.

Ist das nicht auch ein Nachteil, mögen Sie sich fragen? Nein, ist es nicht. Vertrauen brauchen wir überall, wo wir in einer Gruppe ein ernsthaftes Unterfangen angehen wollen. Dieses Muster unterscheidet sich nicht von anderen Möglichkeiten, denn auch Napoleon musste darauf vertrauen, dass seine Befehle schnell und treffend umgesetzt wurden.

### Führen mit Aufträgen in Detail

Ein Auftrag hat 5 Kernkomponenten. Wir müssen:

- die Lage erklären,
- unsere übergreifende Absicht illustrieren und
- den eigentlichen Auftrag vermitteln.

Darüber hinaus sollten wir,

- besondere Freiheitsgrade und Einschränkungen ausdrücklich festlegen und
- klarstellen, wann und wie weitere Kommunikation stattfindet.

### Beispiel: Mission Command

Gehen wir noch einmal zurück zum Beispiel, dass wir schon bei Napoleon betrachtet haben:

#### 1. Lage

Die Corona-Pandemie hat Deutschland erreicht. Das Beratungsgeschäft bei it-agile ist rückläufig, weil die Klienten sich orientieren und die bisher sehr präsentlastige Tätigkeit nur eingeschränkt durchführbar ist. Der Umsatz genügt nicht, um langfristig die Gehälter zu bezahlen. Kurzfristig kann unser Inbound-Sales-Modell die Lücke nicht ausgleichen. Dadurch steht trotz gesunder Rücklagen die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in Frage.

#### 2. Absicht

- ... der Geschäftsführung (Chef-Chef): Das Unternehmen soll überleben.
- ... der Krisenmanager (Chef): Wir wollen mit geringen Kosten ausreichend Umsatz machen.

Wir haben zwei Ebenen an Absicht: Chef-Chef und Chef. So können wir uns immer fragen: "Wie würde mein Chef entscheiden?" und erreichen so mehr Autonomie und damit schnellere Reaktion.

#### 3. Auftrag an die Sales-Gruppe

Sorgt dafür, dass wir ausreichend Aufträge haben, um die Kosten zu decken.

Die Kostenreduktion liegt in einem anderen Feld.

#### 4. Freiheitsgrade und Beschränkungen

- Freiheitsgrad: Fühlt euch nicht an unser Portfolio gebunden. Arbeitet mit allem, was wir haben.
- Freiheitsgrad: Ihr könnt persönliche Befindlichkeiten in sinnvollem Maß ignorieren.
- Beschränkung: Maximal 4 Personen in Sales.
- Beschränkung: Keine Investitionen

Wir konnten in dieser besonderen Lage mit großen Freiheitsgraden über die Kollegen verfügen – weit mehr als üblich in unserer selbstorganisierten Firma. Freie Disposition der untergeordneten Einheiten ist ein Aspekt von Kontrolle, über die wir schon gesprochen haben. Mission Command erlaubt den Führungskräften, über die untergeordneten Ebenen gezielt zu disponieren. Das System muss nicht kaskadieren<sup>1</sup>.

#### ■ Kommunikation

Wir sprechen zweiwöchentlich über die Entwicklung der Einsätze und der Zahlen und haben monatliche Ziele für deren Entwicklung.

#### Briefing und Backbriefing

Mit so einem Briefing weiß der Auftragsempfänger, was die Auftraggeberin erwartet. Wie das geht, weiß er noch nicht. Zwischen Absicht und Handlung klafft also eine Schlucht. Um die zu überbrücken, gestalten die Auftragsempfänger selbst die Umsetzung und setzen dabei bewusst einen Schwerpunkt in ihrem Handeln.

Für unsere Sales-Gruppe bedeutete das im Beispiel:

---

<sup>1</sup> | So ist es heute noch im Militär: Je näher wir ans Geschehen kommen, um so mehr wird mit konkreten Befehlen gearbeitet.

#### 1. Ziel

Wir sorgen dafür, dass jede:r Kollege:in mindestens sein Gehalt erwirtschaftet.

#### 2. Schwerpunkt

Wir setzen auf unsere persönlichen Kontakte und bauen diese weiter aus. Wir sind offen bezüglich der schwierigen Situation. Wir erfragen in persönlichen Gesprächen die neuen Bedürfnisse unserer Kunden und bieten ihnen alles an, was wir (lernen) können. Damit ist der Auftragsempfänger startfähig, doch in Umsetzung der Gesamtheit der Aufträge könnten sich noch Lücken ergeben

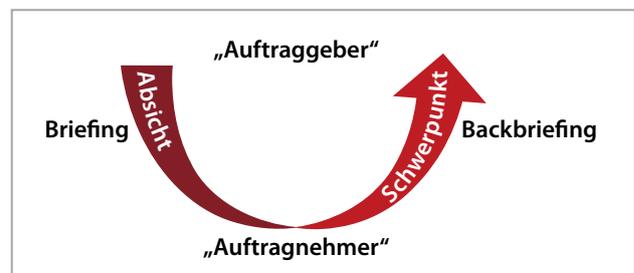


Abb. 5: Grundidee des Backbriefings

Um sie zu entdecken, geben alle Auftragsempfänger der Auftraggeberin ein Backbriefing.

Darin machen sie klar,

- was sie als Auftrag verstanden haben,
- was sie als Ziel anstreben,
- worauf sie den Schwerpunkt setzen.

Durch die Gesamtheit der Backbriefings versteht die Auftraggeberin dann, ob ihre Absicht erreicht wird, und kann gegebenenfalls nachsteuern.

#### Kernideen von Mission Command

Mission Command ist gelenkter Opportunismus.

Die Idee erlaubt bei hoher Abstimmung maximale Handlungsfreiheit, um autonom wertvolle Gelegenheiten zu ergreifen.

Die Kernideen dazu sind:

- Klare Absicht über mehrere Ebenen
  - Gezielte Handlung durch einzelne Schwerpunkte
- Für wahre Harmonie fehlt allerdings noch das Gespür dafür, wie sich andere verhalten, wenn Überraschungen auftreten, und was die Lage dann am dringendsten braucht.

Stephen Bungays „The Art of Action“ [Bungay2021] und L. David Marquets „Reiß das Ruder Rum!“ (orig. „Turn the ship around“) [Marquet2020] geben ausführliche Implementierungsanleitungen.

## Management by Objectives (and Key Results)

Machen wir einen Schwenk: Das Jahr ist 1954.

Ort der Handlung: New York City.

Der Wiener Ökonom Peter Ferdinand Drucker ist aus dem Dritten Reich in die USA ausgewandert und erforscht dort an der New York University Konzerne und Management.

Management zu jener Zeit ist stark geprägt von Taylors Ideen: Der Manager ist der erfahrenste Mann im Raum; er versteht die Abläufe besser als alle anderen. Deswegen kann er detaillierte Anweisungen geben, Arbeitsabläufe gestalten und die Geschicke der Firma lenken.

Es ist Napoleons Idee, übertragen auf den modernen Konzern.

Druckers radikale These: Mitarbeiter:innen bis hin zur untersten Ebene sollten ihre Arbeit selbst gestalten. Manager:innen setzen nur die Ziele.

Sein Name für diese Idee: Management by Objectives. Er überträgt so vermutlich als erster den Ansatz von Mission Command ins Management.

Druckers Objectives leben heute in „Objectives and Key Results“ (OKR) fort: Andy Grove, seit 1979 Präsident bei Intel, später CEO und Vorsitzender des Aufsichtsrats, nahm Druckers Idee des MbO und ergänzte sie um Metriken und Kriterien – Key Results.

Die Methode hieß dort Intel MbO.

Groves OKR waren allerdings weiterhin

1. langfristig geplante,
2. häufig geheime, zumindest nicht offen diskutierte,
3. persönliche Ziele

Alignment mit den Zielen anderer oder den übergreifenden Zielen des Unternehmens war immer noch vom Dialog mit dem Manager abhängig.

Den fehlenden Schritt zu Abstimmung und Reaktionsgeschwindigkeit machte John Doerr, der die OKRs bei Intel kennengelernt hatte. Als Venture Capitalist stellte er seine Interpretation bei verschiedenen Startups vor – so auch 1999 bei Google. Sein Clou: Kurzfristige, transparente Ziele für einzelne Gruppen, orientiert an den Zielen des Unternehmens.

Zu dieser modernen Variante der OKR gehört mehr als nur die Zielvereinbarung und die zugehörigen Metriken: Aufbauend auf Ideen agiler Führung betten wir OKRs in einen Prozess inkl. Planung vorab, wöchentlicher Feedbackschleifen, fachlichen Reviews und einer Prozess-Retrospektive in jedem Zyklus. OKRs sind damit deutlich geleiteter als Mission Command in der puren Darreichungsform. ►

## Muster #3: Objectives and Key Results

Bei OKRs steht im Mittelpunkt, Strategie und Umsetzung miteinander abzustimmen.

Jedes Objective zählt auf die übergreifende Strategie ein, alle Key Results ermöglichen den Fortschritt der Arbeit daran zu erkennen.

Die Methode sorgt für hohe Transparenz auf Basis real existierender Daten. Google ist sogar soweit gegangen, die OKRs bei jedem:r Mitarbeiter:in neben den Eintrag im Adressverzeichnis zu schreiben!

Durch die feine Aufgliederung – möglicherweise sogar verquickt mit persönlichen Zielen – läuft die Umsetzung aber Gefahr, sehr individualistisch zu sein. Wenn OKRs auf Teamebene oder sogar auf der Ebene der Mitarbeiter:innen konsequent angewandt werden, werden die Mitarbeiter:innen die Zusammenarbeit im Guten wie im Schlechten danach gestalten, ob sie ihren OKRs dient oder nicht. Das sorgt für harten Fokus, aber möglicherweise auch für Konflikte.

### Beispiel: OKR

Wie hätte unser Corona-Szenario mit OKRs aussehen können?

Das Objective auf Unternehmensebene ist das Überleben des Unternehmens mit 3 Key Results:

- Wir können jeden Monat 100 % der Gehälter und Rechnungen bezahlen.
- Wir reduzieren unsere Kosten für Interna um 50 %.
- Wir holen mindestens 25 % der Mitarbeiter aus der Kurzarbeit.

Für die Sales-Gruppe leitet sich daraus ein mittelfristiges Ziel ab („MOAL“ in der OKR-Sprache), für das folgende Jahr ab: Innerhalb von 12 Monaten soll das Auftragsvolumen ausreichen, um alle Verbindlichkeiten aus dem laufenden Geschäft zu bezahlen.

Für den folgenden Zyklus bedeutet das, als Objective das Angebot passend zur neuen Situation der Kunden zu gestalten.

Key Results wären:

- +4 % billable hours
- +12 % Umsatz
- Wir gewinnen Folgeaufträge für 50 % der regulär auslaufenden Einsätze
- Wir haben passende Produkte für die Top-3-Probleme unserer Kontakte.

Key Results, das verdeutlicht dieses Beispiel, sind immer messbar: Sie bestehen aus einer Metrik (z. B. die Anzahl der billable hours) und einem Kriterium (+4 % ggü. dem Beginn des Zyklus), das es zu erreichen gilt. Damit die operative Ebene die Metriken beeinflussen kann, sollten sie außerdem früh messbar sein („führende Metriken“, engl. leading indicators). Das bedeutet sie zugunsten einer besseren Handhabbarkeit Klarheit über das Ergebnis opfern.

Meistens sind Key Results aspirativ: Die Ziele sind hoch gesteckt, und bereits 70 % Zielerreichung wäre ein Erfolg.

## Gemeinsame Werkzeuge und Denkmuster

Werfen wir zum Abschluss einen Blick auf Werkzeuge und Denkmuster, die unabhängig vom gewählten Ansatz Abstimmung und Reaktionsgeschwindigkeit unterstützen.

Allen 3 Mustern sind zwei Dinge gemein:

1. Die Entscheider müssen das große Ganze verstehen – inklusive der Absichten der übergeordneten Chefs.
2. Es braucht hohe Transparenz, um gute Entscheidungen zu treffen. Napoleon erreicht das durch

ständige, schnelle Berichte, Mission Command durch das Backbriefing und die Vereinbarungen zur Anschlusskommunikation, OKRs über die namensgebenden Key Results.

Für OKR und Mission Command sind 3 weitere Dinge wichtig:

3. Vertrauen. Vertrauen entsteht durch geteilte Emotionen, durch Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Nähe. Es wird durch übermäßige Selbstorientierung reduziert. Das bedeutet: Zusammenarbeit unter Stress, bei der sich alle Beteiligten für das Team einsetzen und sich trauen, ihre Emotionen zu zeigen, schweißt zusammen.
4. Standards und gemeinsame Modelle. Durch gemeinsame Denkmuster verstehen wir die Handlung anderer ohne direkte Abstimmung und können uns situativ daran anpassen.
5. Führung mit minimalem Kommunikationsbedarf. Ein wichtiges Muster dafür ist das Führen durch Ablehnung. Das bedeutet, dass auch ungewöhnliche Handlungen im Rahmen der Lage gestattet sind, solange man sie vorab meldet und eine kurze Reaktionszeit für Widerspruch der übergeordneten Führung erlaubt. Bleibt der Wi-

derspruch aus, erfolgt die Handlung. So entfällt die Reaktionszeit für Bestätigung und ggf. Detaillierung.

## Fazit

Für die meisten von uns scheidet die Napoleon-Option aus, weil Genies zu schwer zu bekommen sind. Stellen wir die beiden verbleibenden Muster, OKR und Mission Command, noch einmal gegenüber im Lichte unserer Ziele: gute Abstimmung einerseits, Reaktionsgeschwindigkeit andererseits.

Wir sehen: OKR ist ein prozessorientierter Ansatz, der durch die enge Verzahnung der Ziele und Metriken den Fokus auf Abstimmung setzt. Gleichzeitig geht die Methode in der Reaktionsfähigkeit einzelner Gruppen nicht so weit, wie es mit Mission Command möglich ist. Mission Command andererseits priorisiert Reaktionsfähigkeit über Abstimmung. Die Auftragsempfänger sollen autonom handlungsfähig sein, dafür nimmt die Methode Abstriche in der Abstimmung in Kauf, die stellenweise nur implizit erfolgt. Die gegenwärtige Popularität der OKR-Methode lässt sich mit der höheren Prozessorientierung erklären: Sie passt in die bestehenden Ökosysteme. Unter-

### OKR

- Ermöglicht schnelle Reaktion und gute Abstimmung
- Fokus auf Abstimmung
- Erfordert Investition in Prozessgestaltung und veränderte Arbeitsweisen.
- Funktioniert noch besser mit dynamischen Teams.

### Mission Command

- Ermöglicht schnelle Reaktion und gute Abstimmung
- Fokus auf Reaktion
- Erfordert Investition in Ausbildung für eigenständiges Handeln und gemeinsames Bewusstsein.
- Funktioniert noch besser mit dynamischen Teams.

Abb. 6: OKR und Mission Command im Vergleich

nehmen verstehen gut, Prozesse zu adaptieren. Berater leben davon, Prozesse in Büchern und Seminaren zu verewigen.

Das heißt aber nicht, dass die OKR-Methode mächtiger ist. Die Auswahl sollte bedarfsgetrieben anhand des nötigen Fokus passieren. Je nachdem, welches Problem in Ihrer Lage überwiegt – überlastete Entscheider oder schlecht abgestimmte Einzelteile – könnten Sie also das eine oder das andere bevorzugen.

Das bedeutet für die meisten Organisationen, dass beide Muster gut geeignet sind, um die Abstimmung zu verbessern und die Reaktion zu beschleunigen. Beide setzen Investition in das Vorgehen voraus und in die Ausbildung der Kollegen und Mitarbeiter.

Und: Beide werden noch mächtiger, wenn man sie zum Anlass nimmt, die Strukturen des Unternehmens zu hinterfragen in Abhängigkeit von den Zielen und Aufträgen.

## Referenzen

[Bungay2021] Bungay, Stephen: The Art of Action, 10th Anniversary Edition; Nicholas Brealey Publishing, London, 2021.

[Marquet2020] Marquet, L. David: Reiß das Ruder Rum; d.punkt, Heidelberg, 2020.

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:  
[urs.reupke@it-agile.de](mailto:urs.reupke@it-agile.de)



URS  
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater und Trainer für Agilität bei it-agile, einer selbstorganisierten, mitarbeitergeführten Unternehmensberatung.

Als Prozessgestalter und Produktbegleiter hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Arbeit Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.

# INHALT AUSGABE 02/2023



6

## Strategisches Alignment – klassisch oder modern?

Damit alle an einem Strang ziehen, können zwei Ansätze helfen: Mission Command und OKRs.

Urs Reupke zeigt in diesem Artikel, wie sie das tun und worin sie sich unterscheiden.

18

## Und jetzt: Spiral Dynamics

Sebastian Keller beschreibt dieses Meta-Werte-Modell, mit dem wir Individuen, Gruppen und Organisationen besser verstehen können.

30

## it-agile auf dem Weg zur Klimaneutralität

Wie schaffen wir es klimaneutral zu werden? Zuerst müssen wir verstehen, wie unser Fußabdruck aussieht. Das it-agile Klima-Team beschreibt sein Vorgehen.



42

## Agile Führungsetage

Mut

44

## Technisches Coaching für agile Teams mit der Samman-Methode

Ein Praxisbericht von Tim Müller und Holger Bohlmann



52

## Buchtipps

Unsere Buchtipps im Sommer gehen auf „Dynamic Retesting – The Art and Wisdom of Changing Teams“ und „Scrum – Ein Buch über Zusammenarbeit“ ein.

55

## kurz und knapp

Unsere Kolleg:innen beschreiben Grundlagen der Agilität

54

## Impressum



# Die agile review gibt es auch bequem im Abo!

Ab 20€ pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

weiterführende Infos

