



# Von Napoleon zu OKR – Drei Ideen zu Alignment

04.07.2023

OOP 2023

Urs Reupke

[ur@it-agile.de](mailto:ur@it-agile.de)

# Allein-was?

alignment, n.:

the act of aligning or state of being aligned

align, v:

to bring into line or alignment

to array on the side of or against a party or cause

Zu gut Deutsch:

Abstimmung, Angleichen (von Positionen)



Von Napoleon zu OKR –  
Drei Ideen zu ~~Alignment~~  
**Abstimmung**

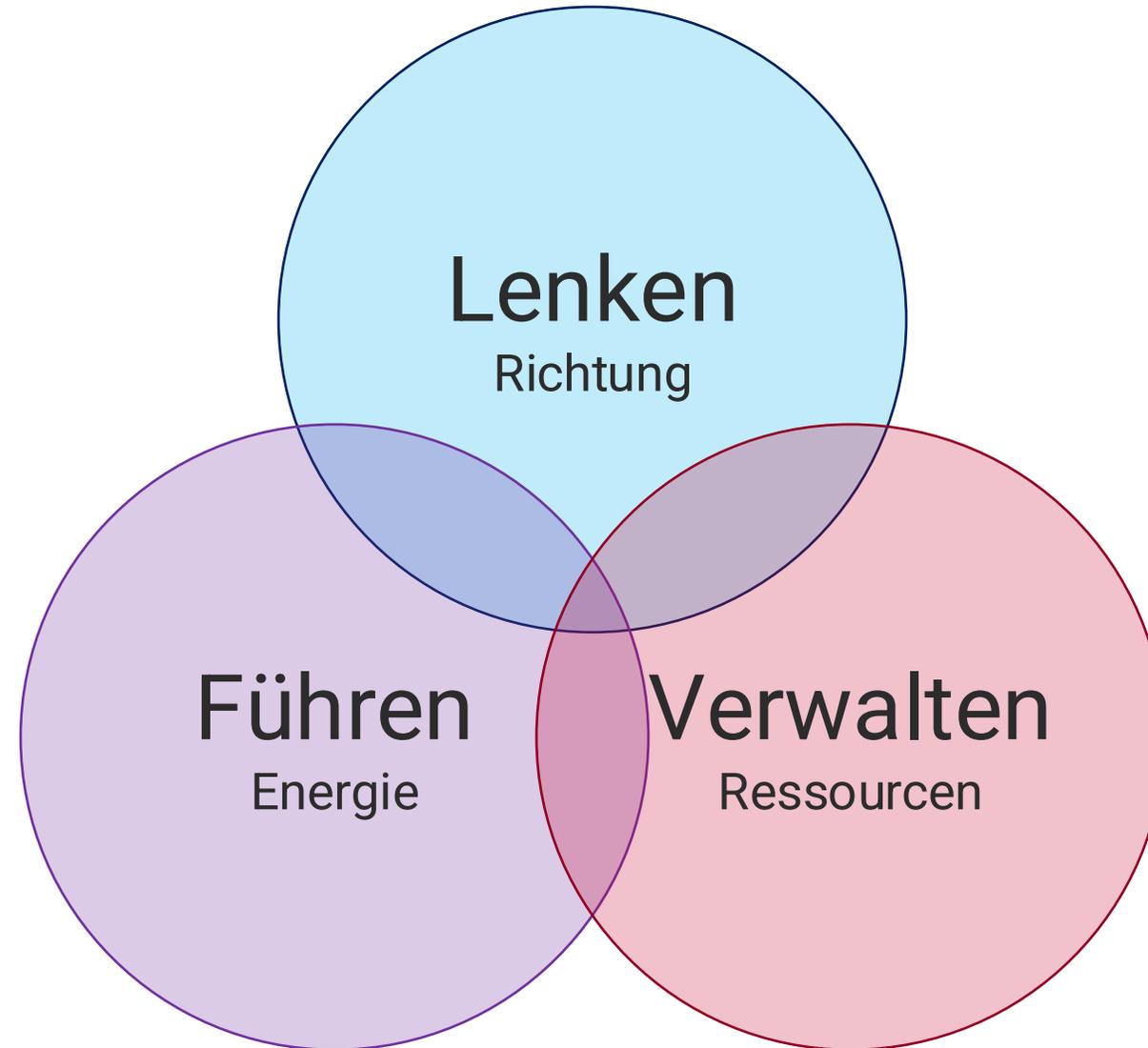
04.07.2023

OOP 2023

Urs Reupke

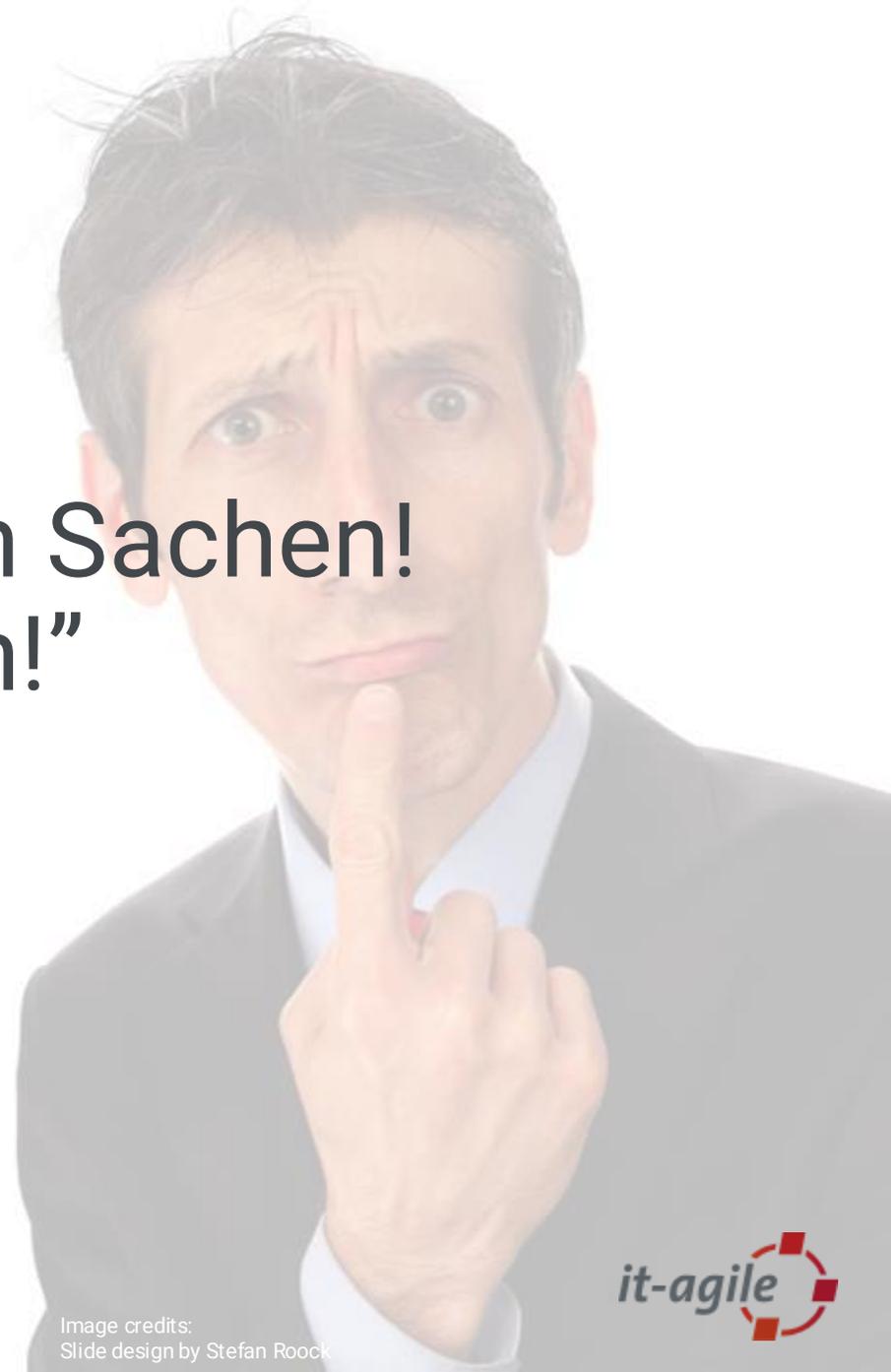
ur@it-agile.de

# Was ist Führung?



“Ich weiß doch nichts von solchen Sachen!  
Liebe:r Chef:in! Du sollsts machen!”

(Chefs im Sinne des Kinderreims sind auch  
Seniors, Product Owner:innen, Architekt:innen...)





Von Napoleon zu OKR –  
Drei Ideen zu ~~Alignment~~

**Abstimmung  
und schneller Reaktion**

04.07.2023

OOP 2023

Urs Reupke

ur@it-agile.de

# Von China lernen...

“Wenn Vorgesetzte und Untergebene gleichen Geistes sind und Wille und Energie gemeinsam handeln, dann herrscht **Fülle**.”



淮南子卷一  
武進莊達吉校刊

Image credits:  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Huainanzi#/media/File:%E8%8E%8A%E9%80%B5%E5%90%89%E6%9C%AC%E3%80%8A%E6%B7%AE%E5%8D%97%E5%AD%90%E3%80%8B.jpg>  
Public Domain





Image credits:  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Battle\\_of\\_Jena%E2%80%93Auerstedt#/media/File:Charles\\_Meynier\\_-\\_Entr%C3%A9e\\_de\\_Napol%C3%A9on\\_%C3%A0\\_Berlin\\_-\\_27\\_octobre\\_1806.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Jena%E2%80%93Auerstedt#/media/File:Charles_Meynier_-_Entr%C3%A9e_de_Napol%C3%A9on_%C3%A0_Berlin_-_27_octobre_1806.jpg)  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Battle\\_of\\_Jena%E2%80%93Auerstedt#/media/File:Doppelschlacht\\_bei\\_Jena\\_und\\_Auerstedt.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Jena%E2%80%93Auerstedt#/media/File:Doppelschlacht_bei_Jena_und_Auerstedt.jpg)  
Public Domain

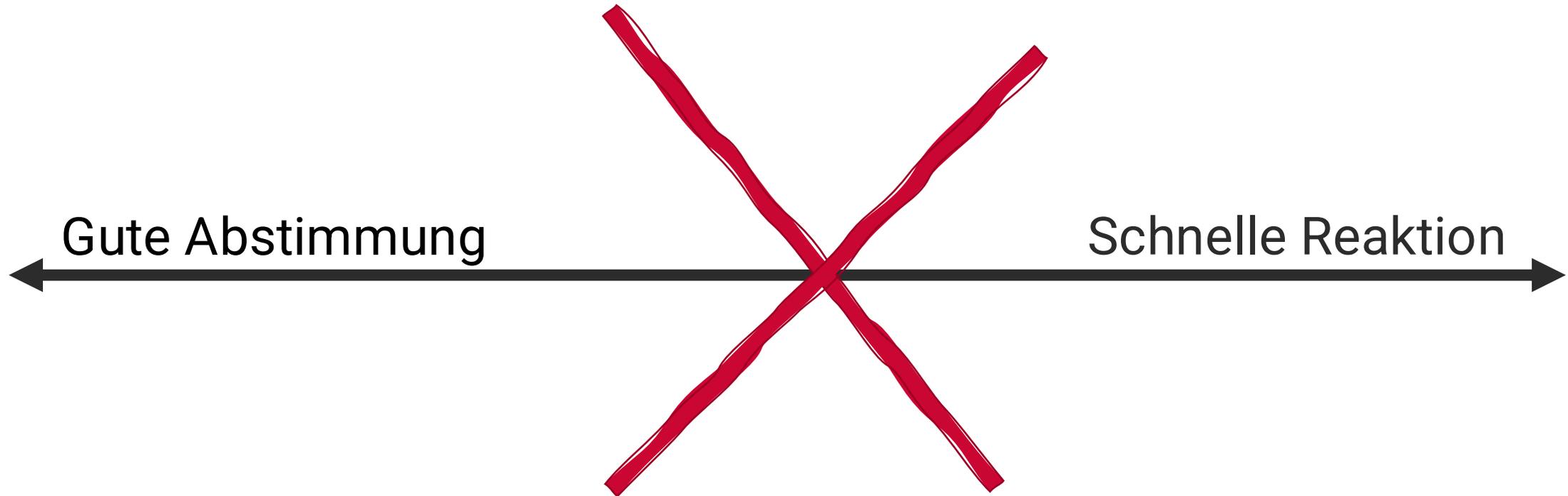
Wie war das noch gleich?



# Abstimmung vs. Reaktion



# Abstimmung vs. Reaktion





# Muster #1: Die Napoleon-Option

Was: Informationsfluss maximieren,  
Transparenz optimieren

Vorteil: Hilft immer.

Vorteil: Setzt auf bestehenden Strukturen auf.

Nachteil: Nicht jeder ist Napoleon.

Nachteil: Die Spitze darf Anschluss nicht verlieren.

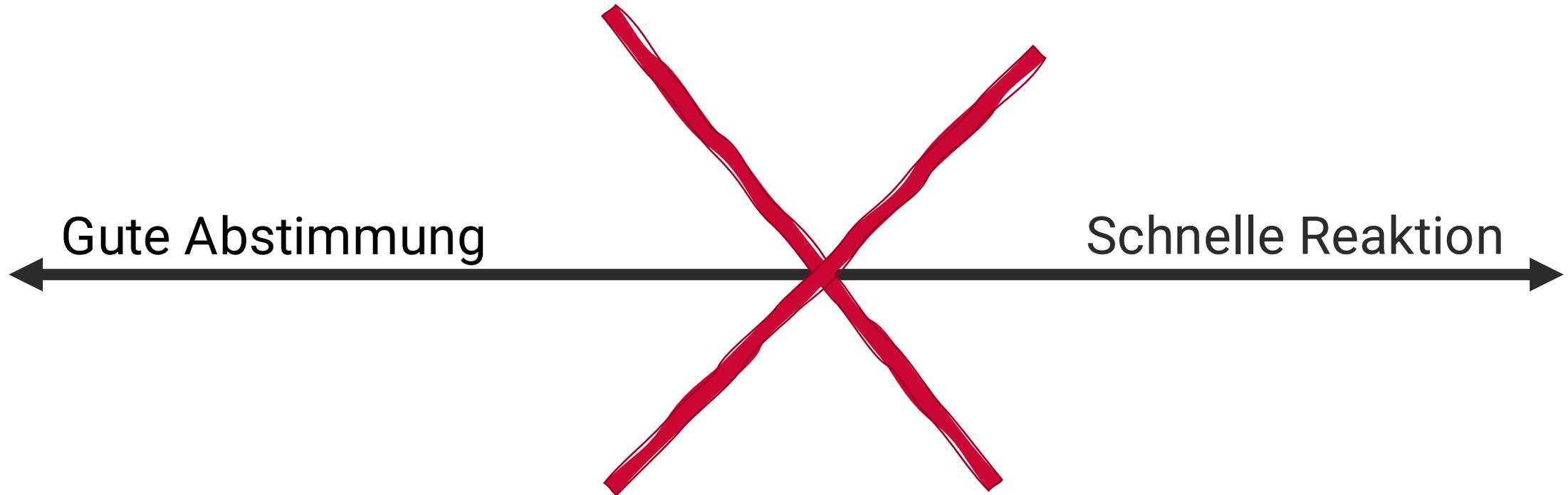
Voraussetzung: Problembewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit..



Geht das auch anders?



# Abstimmung vs. Reaktion (Nochmal)



# Harmonie und Autonomie

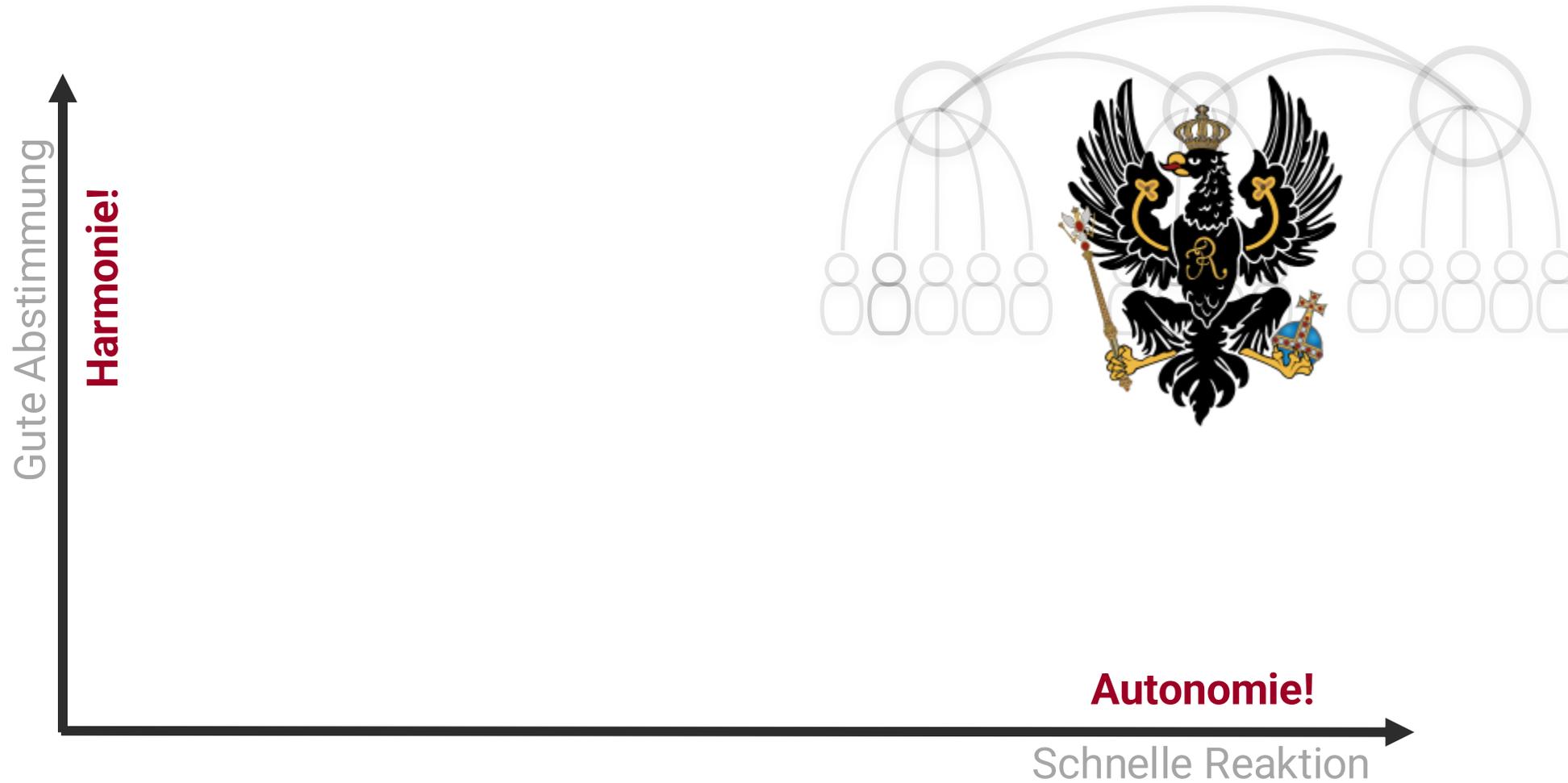


Image credits:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9e/Preu%C3%9Fischer\\_Adler.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9e/Preu%C3%9Fischer_Adler.svg)

CC BY SA 4.0. Created by David Liuzzo

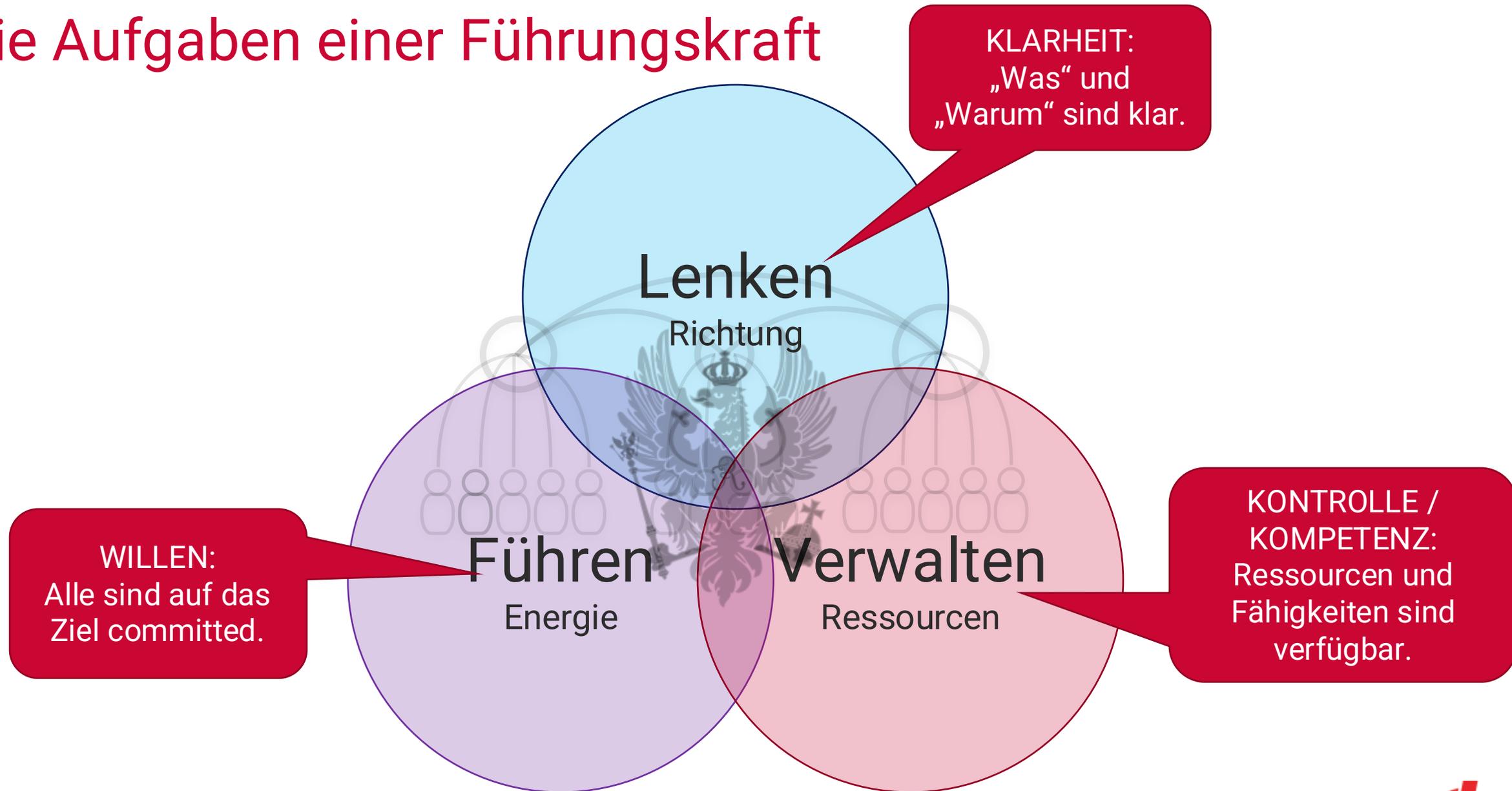
<https://freessvg.org/twitter-statusnet>

Public Domain

# Alignment herstellen



# Die Aufgaben einer Führungskraft



# Muster #2: Führen mit Auftrag

Was: Harmonie und Autonomie ermöglichen

Vorteil: Übersteht Überraschungen

Vorteil: Ist in Maßen unabhängig von Funktion der Spitze

Nachteil: Braucht gemeinsame Ziele

Nachteil: Braucht mitdenkende Menschen

Voraussetzung: Veränderungsbereitschaft.



Image credits:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9e/Preu%C3%9Fischer\\_Adler.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9e/Preu%C3%9Fischer_Adler.svg)

CC BY SA 4.0. Created by David Liuzzo

<https://freemvg.org/twitter-statusnet>

Public Domain

# Ihre Mission, sollten Sie sie annehmen...

- Situation
- Allgemeines Ziel
- Spezifischer Auftrag, Ressourcen
- Besonderheiten,  
Einschränkungen und Freiheitsgrade
- Details zur weiteren Kommunikation



Image credits:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Helmuth\\_von\\_Moltke\\_%28Generalfeldmarschall%29#/media/Datei:Helmuth\\_Karl\\_Bernhard\\_von\\_Moltke.jpg](https://de.wikipedia.org/wiki/Helmuth_von_Moltke_%28Generalfeldmarschall%29#/media/Datei:Helmuth_Karl_Bernhard_von_Moltke.jpg)

Public Domain

# Am Beispiel wirds klarer

## • Situation

- Durch die Corona-Pandemie bricht das Beratungsgeschäft ein. Die Lebensfähigkeit des Unternehmens steht in Frage.
- Wir erwirtschaften ggw. nicht genug, um die Gehälter zu bezahlen, und unser Inbound-Sales-Modell kann das kurzfristig nicht ausgleichen.

## • Absicht

- Die GF (Chef-Chef) möchte, dass die Firma überlebt.
- Die Krisenmanager (unser Chef) möchte, dass wir mit geringen Kosten genug verdienen.

## • Freiheitsgrade:

- Ihr seid nicht an unser Portfolio gebunden. Arbeitet mit allem, was wir können und haben. Ihr könnt persönliche Befindlichkeiten in Maßen ignorieren.

## • Beschränkungen:

- Max. 4 Personen in Sales. Keine Investitionen.

4 ABGELEITETE AUFGABEN		
Hauptaufgaben (Welche ist der Schwerpunkt? Hervorheben!)	Verantwortlicher	Bis wann
Vom Ziel her denken!		
5 LEITPLANKEN		
Freiheitsgrade	Das darf die Mission frei entscheiden.	
Beschränkungen	Das scheint (im Moment?) nicht verhandelbar für die Mission.	
6 BACKBRIEFING: HAT SICH UNSER VERSTÄNDNIS VERÄNDERT?		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nein – unsere Beschreibung stimmt.</li><li>• Ja – wir müssen einige Aufgaben anpassen, aber wir wollen immer noch das gleiche erreichen.</li><li>• Ja – und wir müssen unsere Absicht überdenken.</li></ul>	
	Hier ist Raum für Notizen für die Erkenntnisse beim gemeinsamen Backbriefing.	

# Absicht

# Handeln

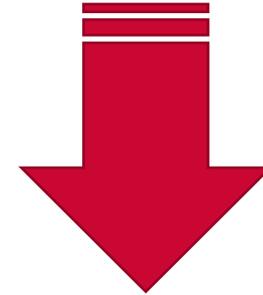


Image credits:  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:View\\_into\\_chasm\\_known\\_as\\_Juntsman\\_Leap\\_-\\_geograph.org.uk\\_-\\_2154831.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:View_into_chasm_known_as_Juntsman_Leap_-_geograph.org.uk_-_2154831.jpg)  
CC BY SA 2.0 Photo by Colin Park

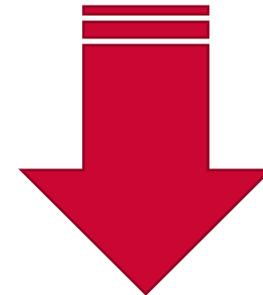
# Die Antwort der Sales-Gruppe

- **Ziel**
  - Wir sorgen dafür, dass jeder Kollege mindestens sein Gehalt erwirtschaftet.
- **Schwerpunkt**
  - Dazu setzen wir 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.

**Absicht**



**Schwerpunkt**



**Handeln**

# Backbriefing



# Gemeinsames Bewusstsein

Spüren, was die Anderen tun, um das eigene Handeln aus dem Stand anpassen zu können.

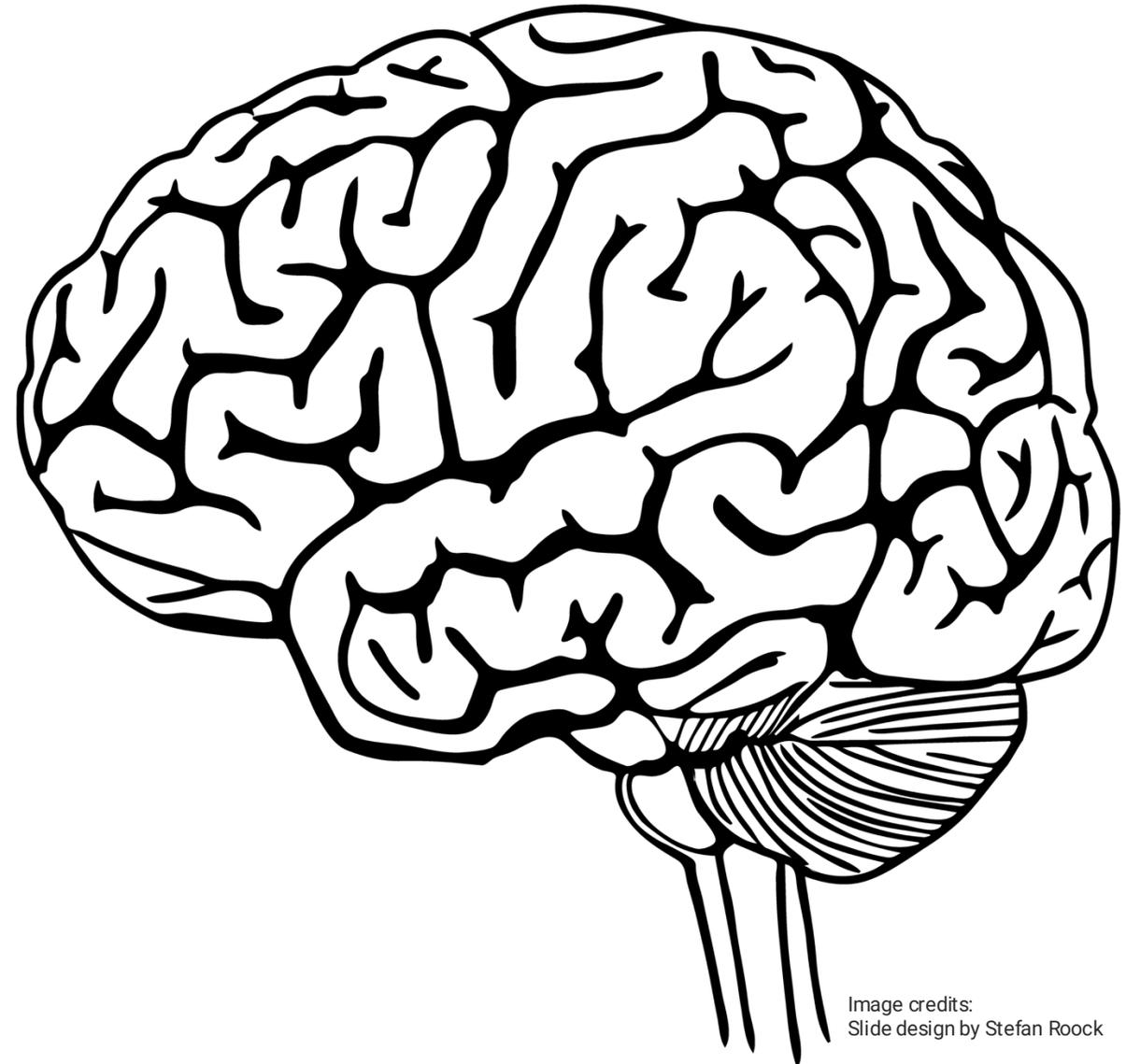


Image credits:  
Slide design by Stefan Rook

# Mission Command ist Gelenkter Opportunismus

- Absicht
- Schwerpunkt
- Gemeinsames Bewusstsein
  
- Wie jede Veränderung braucht es Arbeit, um zu funktionieren.



Image credits:  
Slide design by Stefan Rook

# Management by Objectives

“Decisions should be made **at the lowest possible level** and as close to the scene of action as possible [while] **ensuring that all activities and objectives affected are fully considered.**”

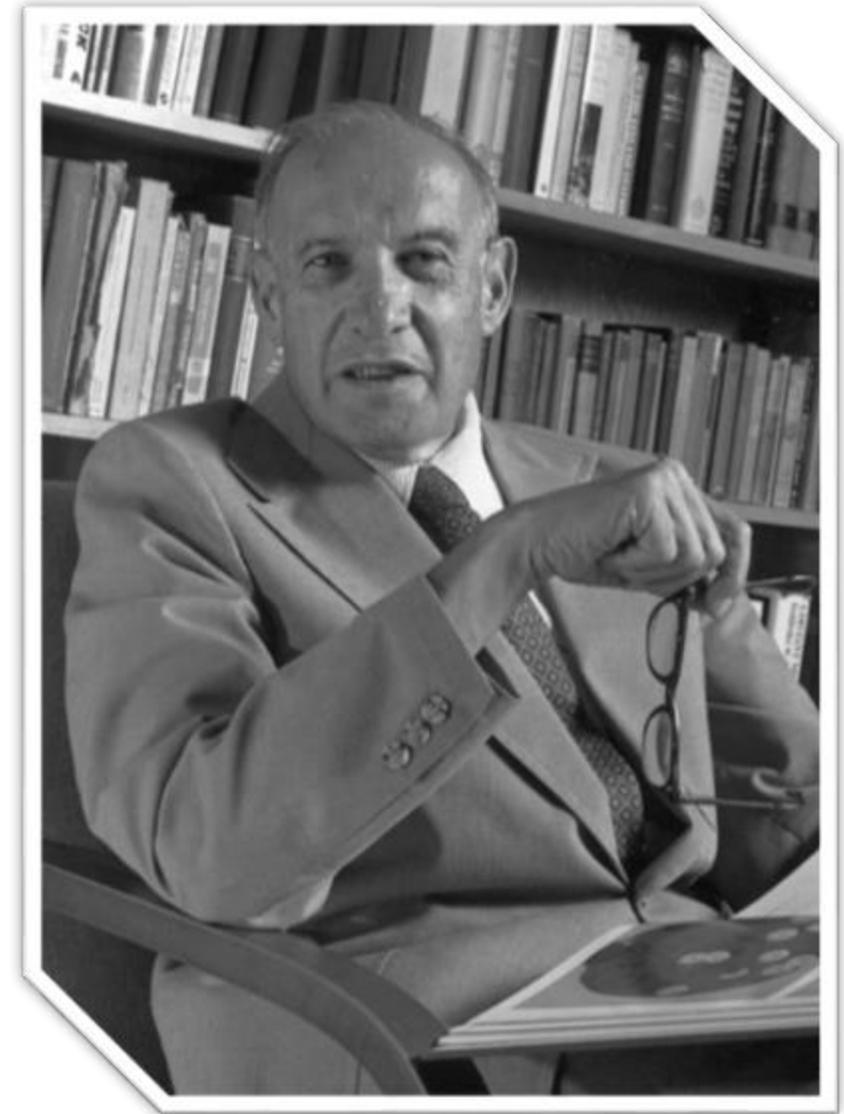


Image credits:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker#/media/Datei:Drucker5789.jpg](https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker#/media/Datei:Drucker5789.jpg)

CC BY-SA 2.0 Photo by Jeff McNeill



# Management by Objectives und die Folgen

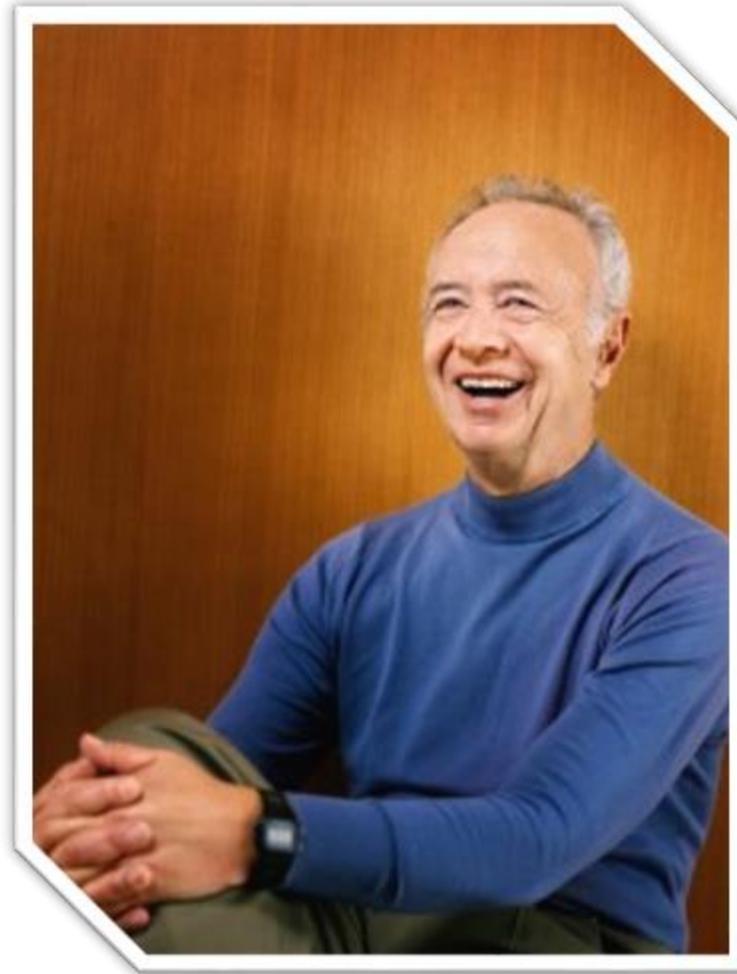
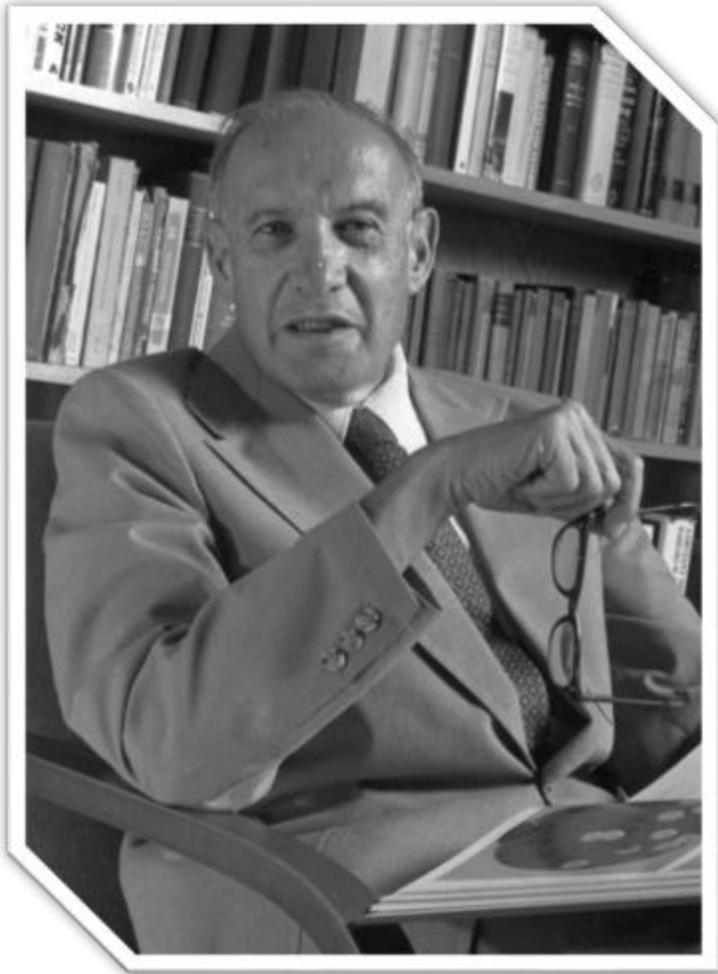


Image credits

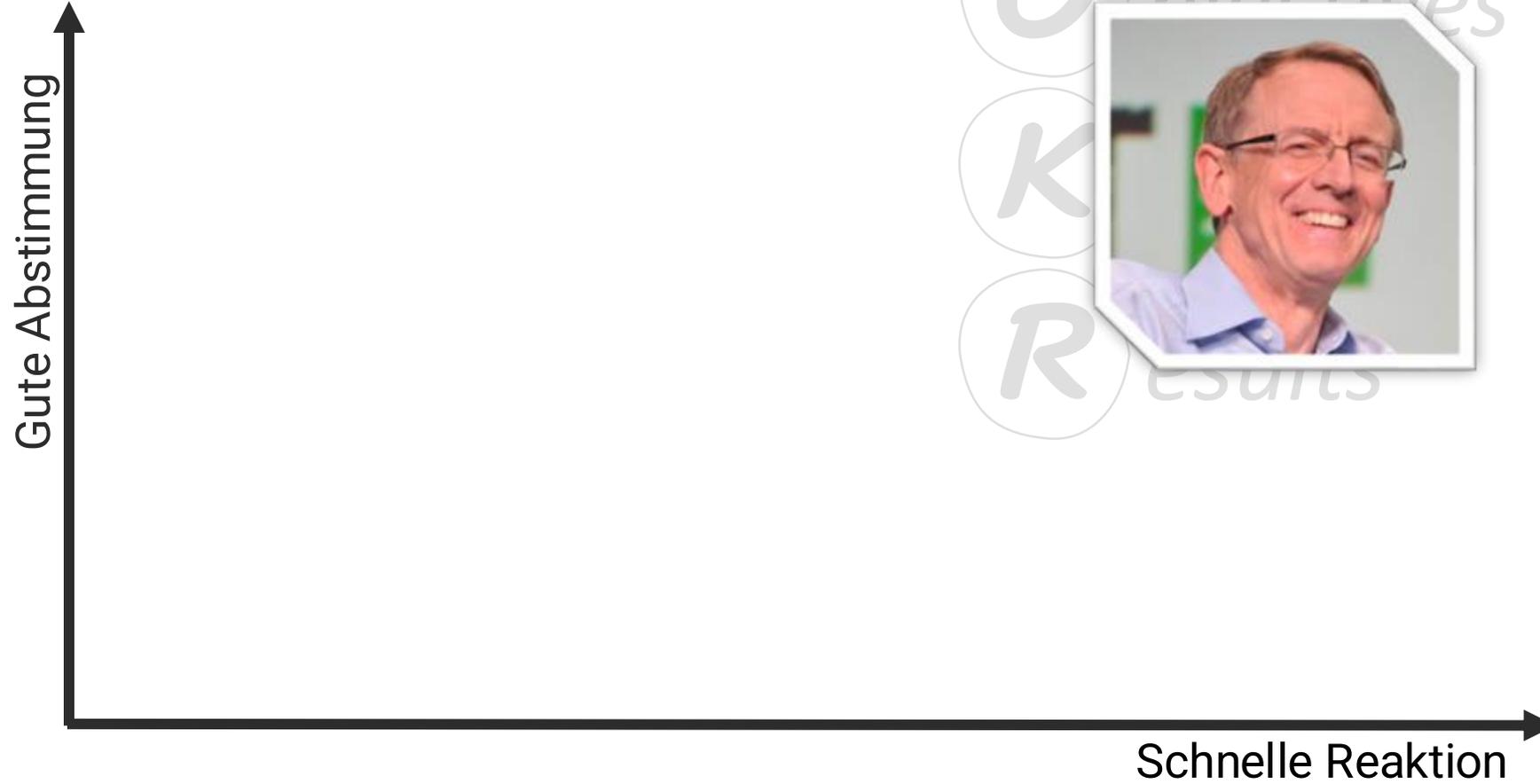
<https://newsroom.intel.de/news-releases/andrew-s-grove-1936-2016/>

Free use press photo. Photo by Intel Corporation

[https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Doerr#/media/File:TechCrunch\\_SF\\_2013\\_SJP2372\\_\(9727140956\).jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Doerr#/media/File:TechCrunch_SF_2013_SJP2372_(9727140956).jpg)

CC BY 2.0 Photo by TechCrunch

# Abstimmung und Reaktion



# Muster #3: Objectives & Key Results

Was: Strategie und Umsetzung abstimmen

Vorteil: Ziele klar und transparent

Vorteil: Datengetrieben

Nachteil: Umsetzung evtl. sehr opportunistisch

Nachteil: Umgang mit laufender Arbeit

Voraussetzung: Veränderungsbereitschaft.



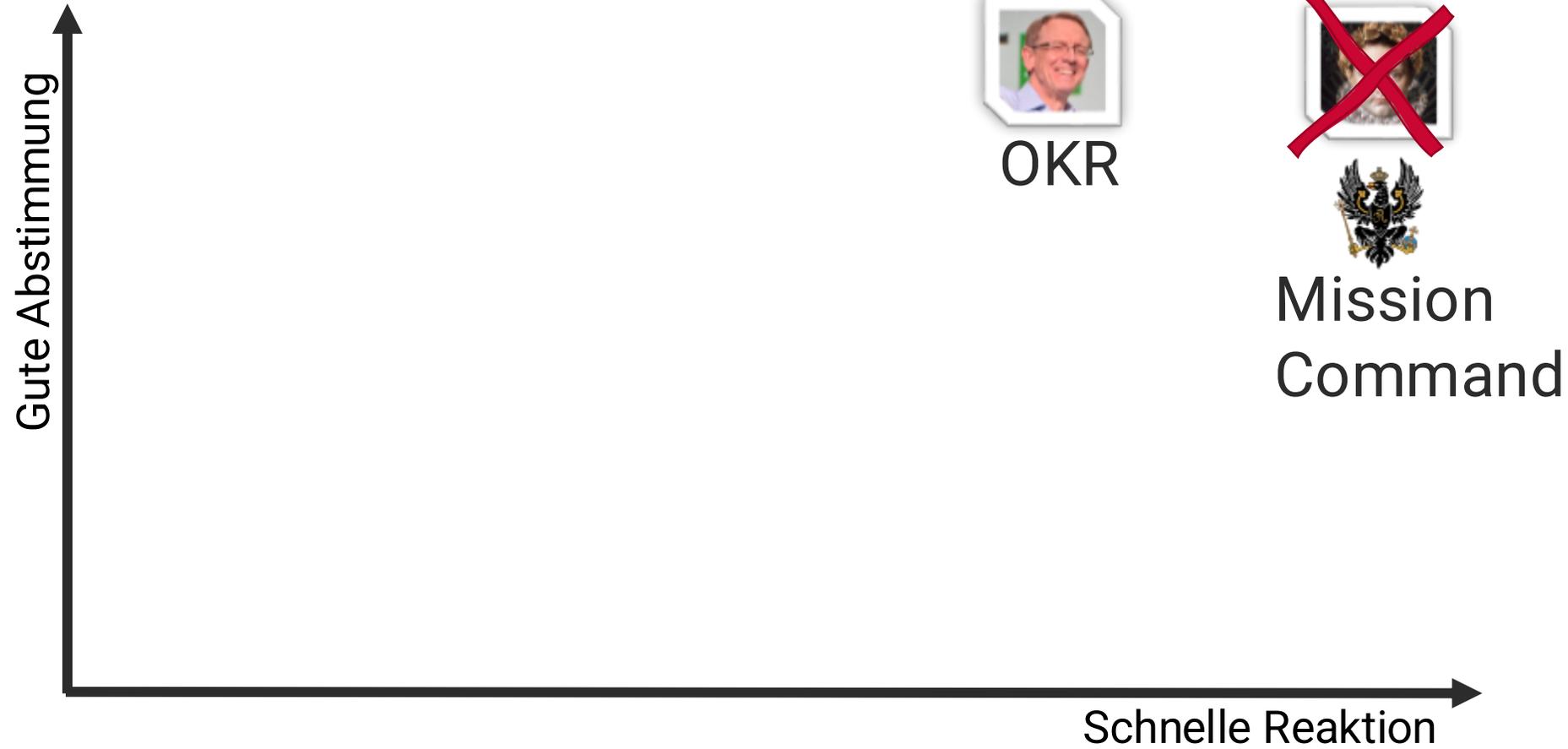
# Noch ein Beispiel

- **Objective auf Unternehmensebene: Die Firma überlebt.**
  - Wir können jeden Monat 100 % der Gehälter und Rechnungen zahlen.
  - Wir reduzieren unsere Kosten für Interna um 50 %.
  - Wir holen mindestens 25 % der Mitarbeiter aus der Kurzarbeit.
- **Objective der Sales-Gruppe: Unser Angebot passt zur Situation unserer Kunden**
  - +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.

Und welches soll ich nun nehmen?



# 3 Muster im Überblick



# OKR und Mission Command für schnelle Reaktion und gute Abstimmung

## OKR

- Fokus auf Abstimmung
- Erfordert Investition in Prozessgestaltung und veränderte Arbeitsweisen.

## Mission Command

- Fokus auf Reaktion
- Erfordert Investition in Ausbildung für eigenständiges Handeln und gemeinsames Bewusstsein.

Beide funktionieren noch besser mit dynamischen Teams.

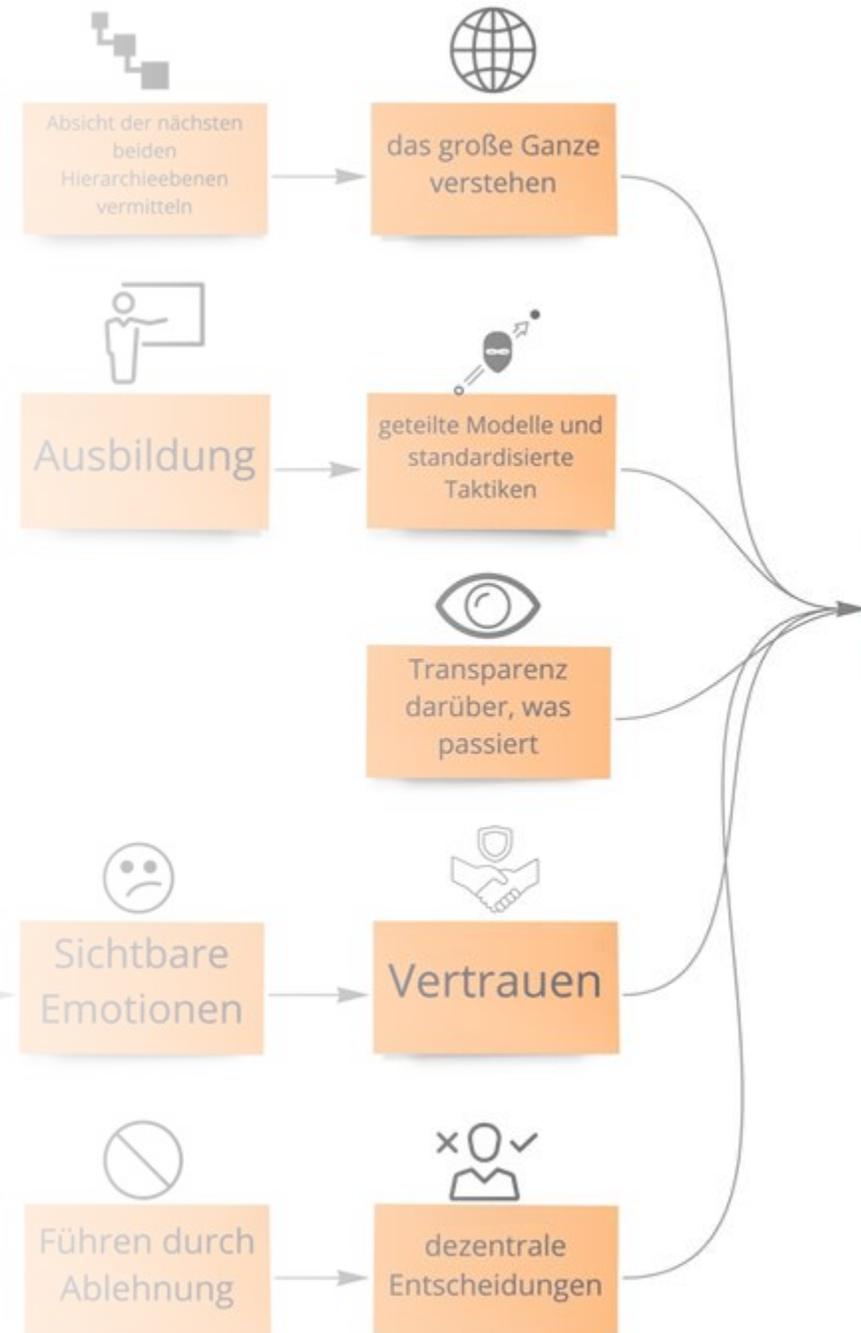
# Auf gutes Gelingen: Führung

- Brauchen Transparenz über Strategie
- Brauchen geteilte Modelle
- Brauchen standardisierte Taktik
- Brauchen Health Metrics
- Brauchen Vertrauen
- Brauchen überdachte Führung



# Auf gutes Gelingen: Team

- Geben Überblick über das große Ganze
- Ermöglichen Mitdenken
- Ermöglichen dezentrale Entscheidungen
- Setzen auf geteilte Modelle und standardisierte Vorgehensweisen
- Erlauben dabei Ausnahmen
- Bringen Entscheidungen näher ans Team





Strategie ist nicht, was andere machen.  
Strategie ist, was wir alle machen.



# Would you like to know more?

- Fragen? Vorschläge? Materialwünsche?  
[ur@it-agile.de](mailto:ur@it-agile.de)
- Strategie, Führung und Produkte
- Agilität seit 2004.
- Agile Führung seit 2016.





Vielen Dank für Eure  
Aufmerksamkeit

© 2022 it-agile GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.

it-agile GmbH

Willy-Brandt-Straße 1  
20457 Hamburg

Telefon: +49 40 41 358 48-0  
Fax: +49 40 41 358 48-29

[info@it-agile.de](mailto:info@it-agile.de)