

OKRS AT FLIXBUS

OKR Implementation Q1 2017

FLIXBUS

1100 Employees
Munich

As one of Europe's largest mobility providers, Flixbus moves millions of people across the continent every business quarter. Over the years, the company has acquired a number of competitors and demonstrated strong international growth.

In 2016, the leadership team decided to implement a structured but agile goal management process around Objectives and Key Result at Flixbus. One important goal was to enable self-organization and more autonomous, agile teams. Furthermore, it was a great opportunity to communicate a clear set of company goals that everyone can align their work with. A new level of transparency and unity was meant to reinforce the experience of purpose at work. With employees who better understand how their work contributes to the success of the company and how they can support each other, Flixbus wanted to leverage the potential of their teams and departments even better. Last but not least, it was important to align the entire organization across several locations and assure smooth and efficient business operations while continuing to innovate and experiment with new services. Focusing on the top company objectives while increasing collaboration across a diverse set of functions and countries was expected to drive performance and efficiency.



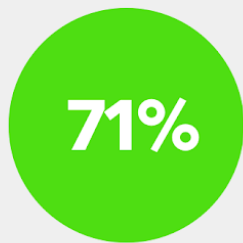
Onboarding more than 1000 employees step by step

As the leadership team decided to implement OKRs for the entire organization, management buy-in as was granted from the beginning. The implementation was kicked off with an initial training of 130 employees, followed by subsequent trainings to answer questions that came up in the process and to coach additional employees that wanted to drive the goal setting process at Flixbus.

Besides management buy-in, one of the most important success factors was the introduction of OKR masters, dedicated internal experts, who were trained to operate as change agents, coaches, and process guards. These so called "OKR Champions", were also relevant to make OKRs part of the working routine in their teams and to set expectations right. Even though the company wanted to onboard all of their teams quickly, it was crucial to give employees the time to learn working with the tool and iterating towards actionable quality goals.

With OKR Champions in every team it was also possible to encourage and moderate a stronger bottom-up approach in setting targets. This emphasized the company's ambition to foster self-organization and an operating system that is driven by an entrepreneurial mindset and highly engaged associates.

Furthermore, it was important to demonstrate the management's belief and support for the new organizational operating system. André Schwämmlein, one of the company's Managing Directors shared a video of himself explaining the value and the process design of Objectives and Key Results at Flixbus. The involvement of C-level management and department heads turned out to be valuable with regards to process discipline and adoption. Team leaders understanding and supporting OKRs alongside the OKR Champions are able to establish OKRs as an increasingly important element of their existing meeting routines at Flixbus, where it is used as a tool that increases structure and result-orientation in daily communications. Successes with OKRs are appreciated prominently within communication formats like company all-hands, team meetings, or in one-on-one sessions.



of Flixbus employees appreciate the transparency OKRs enable across the organization.

The OKR Cycle at Flixbus

The OKR cycle at Flixbus is aligned with the business quarters and follows a clear process of planning and feedback sessions. Over the course of 14-18 days, all teams go from setting their priorities to defining and aligning their OKRs across the entire organization for the final kick-off.

What is crucial to establish a successful cycle design, as Samuel Schuermann emphasizes, is to not just focus on setting and achieving goals, but to really make OKRs part of the weekly routine in all teams.



OKRs as part of the weekly routine at Flixbus

“If the organization understands Objectives and Key Results as a purely administrative system and not as a dynamic communication layer, OKRs have a limited impact on performance and culture. Even though the process also demands new formats like planning and review sessions, a significant success factor is to integrate OKRs within the existing meeting rhythm.”

Team and Department Meetings



Structuring meetings at Flixbus around OKRs lead to more result-oriented sessions. Furthermore, discussing OKRs means discussing priorities. It is a good opportunity to check if the focus is still the right one. It also ensures that OKR and progress data are being updated regularly and initiatives are permanently aligned with the most important strategic Objectives.

One-on-Ones and Jour Fixes



Talking about someone's goals is great to show you understand them and care for their success. Focusing on goals and enabling frame conditions for success instead of tasks helps Flixbus to implement a more agile and collaborative culture with team leads as coaches and enablers.

Lessons learned: Flixbus tips for OKR beginners

- **Take the time:** People need time to experiment and experience the benefits of the new methodology. It will take a while until everyone applies OKRs naturally and effectively.
- **Find a good balance:** While ensuring compliance with certain policies, you should also allow room for experimentation and adaption. OKRs are a modular and flexible system, but changes should be justified, developed within structured reviews and retrospectives.
- **Go step by step:** During the rollout, make sure that each organizational unit has understood the process so they can encourage others and align across the organization.
- **Measure the right thing:** Defining good metrics for OKR often is a challenging but impactful process. When defining metrics, do not just recreate the business case in the form of a KPI tree, but focus on making your actions measurable.



OKR Expert at Flixbus Samuel Schuermann

Connect with Samuel in the OKR Peer Groups:
#Experts #OKRsGermany #OKRSforC-Level
www.workpath.com/professionals

Agile goal
and performance
management solutions
www.workpath.com



GERMAN

Als einer der größten Mobilitätsanbieter Europas bewegt Flixbus jedes Quartal Millionen von Menschen über den gesamten Kontinent. Im Laufe der Jahre übernahm das Unternehmen eine Reihe von Wettbewerbern und zeigte starkes internationales Wachstum.

Um Selbstorganisation und agile Zusammenarbeit in autonomen Einheiten zu ermöglichen, entschied sich das Führungsteam im Jahr 2016 schließlich für die Einführung eines strukturierten aber agilen Zielmanagementprozesses mit Objectives und Key Results (OKRs). Wichtiges Ziel war es dabei, einen wirkungsvollen Rahmen zu schaffen um Unternehmensprioritäten und strategische Ziele laufend so zu kommunizieren, dass alle Einheiten und Mitarbeiter ihre Arbeit daran ausrichten konnten. Ein neues Maß an Transparenz und Zusammenarbeit sollte außerdem das Erleben von Sinnhaftigkeit (Purpose) und Identifikation am Arbeitsplatz stärken. Mit Mitarbeitern die verstehen, wie ihre Arbeit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und wie sie andere dabei unterstützen können, wollte Flixbus das Potenzial seiner Teams und Abteilungen so noch besser weiterentwickeln. Zu guter Letzt war es wichtig, die gesamte Organisation über mehrere Standorte hinweg zu steuern und eine reibungslose Ablauforganisation sicherzustellen während weiterhin neue innovative Dienstleistungen entwickelt werden konnten. Durch eine Fokussierung auf die wichtigsten Unternehmensziele, bei gleichzeitiger Optimierung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Funktionen und Ländern, sollten Leistung und Effizienz signifikant gesteigert werden.

Mehr als 1000 Mitarbeiter Schritt für Schritt in den OKR Prozess führen

Da das Führungsteam von Flixbus gemeinschaftlich beschlossen hatte, OKRs für die gesamte Organisation zu implementieren, waren Unterstützung und Rückhalt des Managements von Anfang an gewährleistet. Die Implementierung wurde dann mit einer ersten Schulung für 130 Mitarbeiter eingeleitet, gefolgt von offenen Workshops um Fragen zu beantworten, die im Prozess auftraten und um zusätzliche Mitarbeiter zu trainieren, die den Zielmanagement-Prozess bei Flixbus vorantreiben wollten.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, neben dem gesicherten Management-Buy-in, war die Ausbildung von OKR-Mastern, also engagierten internen Experten, die als Change Agents, Coaches und Prozessmoderatoren eingesetzt wurden. Diese sogenannten "OKR-Champions" waren besonders wichtig, um OKRs im Arbeitsalltag ihrer Teams zu integrieren und die Erwartungen an den Prozess zu moderieren. Obwohl das Unternehmen möglichst schnell all seine Teams am Prozess beteiligt haben wollte, war es wichtig, den Mitarbeitern Zeit zu geben, die Arbeit mit Objectives und Key Results zu lernen und wirkungsvolle Ziele zu entwickeln.

Mit einem OKR Champion in jedem Team war es außerdem möglich, eine stärkere Bottom-Up-Beteiligung der Mitarbeiter im Zielsetzungsprozess anzuregen. Dies unterstrich die Ambition des Unternehmens, Selbstorganisation zu stärken und mit OKRs ein Betriebssystem zu entwickeln, welches von unternehmerischem Denken und engagierten Mitarbeitern getragen wird.

Darüber hinaus war es förderlich, die nachhaltige Unterstützung des Managements für das neue Steuerungssystem zu demonstrieren. So veröffentlichte André Schwämmlein, einer der Geschäftsführer des Unternehmens, beispielsweise ein Video, in dem er die Vorteile und das neue Prozessdesign von OKRs bei FlixBus erläuterte. Im Bezug auf Prozessdisziplin und -adaption erwies sich auch das Engagement von C-Level-Management und Abteilungsleitern als wertvoll. Teamleiter die den Einführungsprozess gemeinsam mit den OKR Champions vorantreiben, können OKRs in ihre bestehenden Meeting-Routine integrieren und so als gelebten Kommunikationsleitfaden etablieren. In diesem Kontext funktionieren Objectives und Key Results auch als ein Instrument, welches mehr Struktur und Ergebnisorientierung in bestehenden Gesprächsformaten schafft. OKR-Erfolge und -Herausforderungen werden so zum Beispiel auf Unternehmens-Events, in Team-Meetings oder in Einzelgesprächen bei FlixBus thematisiert.

71%

*of FlixBus employees appreciate the transparency
OKRs enable across the organization.*

Der OKR-Zyklus bei FlixBus

Der OKR-Zyklus bei FlixBus ist auf die Geschäftsquartale abgestimmt und folgt einem klaren Prozess aus Planungs-, Abstimmungs- und Feedback-Gesprächen. Im Laufe von 14-18 Tagen setzen die Teams zunächst ihre Prioritäten für das kommende Quartal und koordinieren Ihre OKRs dann über die gesamte Organisation hinweg mit anderen Einheiten bis zum finalen Kick-off des neuen Zyklus. Entscheidend für einen erfolgreich gestalteten OKR-Zyklus, betont Samuel Schuermann jedoch, ist es nicht nur den Zielsetzungsprozess zu optimieren, sondern OKRs zum festen Bestandteil der wöchentlichen Arbeitsroutine aller Teams zu machen.



OKRs als Teil der wöchentlichen Routine bei Flixbus

"Wenn Objectives und Key Results als ein rein administratives System verstanden werden und nicht als dynamischer Kommunikationsrahmen für alle Mitarbeiter, haben OKRs nur eine sehr begrenzte Wirkung auf Performance und Unternehmenskultur. Obwohl der Prozess mit seinen Retrospektiven und Reviews auch neue Gesprächsformate erfordert, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die Integration von OKRs in den bestehenden Meeting-Rhythmus. "

Team- und Abteilungsmeetings

Meetings bei Flixbus werden ergebnisorientierter und effizienter, indem sie entlang aktueller OKRs strukturiert werden. Darüber hinaus bedeutet die regelmäßige Diskussion von OKRs, wichtige Prioritäten zu besprechen und Erkenntnisse im Team zu teilen. Dies bietet so zum Beispiel die Gelegenheit zu überprüfen, ob immer noch fokussiert gearbeitet wird. Es stellt außerdem sicher, dass OKR- und Performance-Daten regelmäßig aktualisiert werden und Arbeitsschritte permanent auf die wichtigsten strategischen Ziele ausgerichtet sind.

One-on-Ones und Jour Fixes

Über die individuellen OKRs und Prioritäten eines Mitarbeiters zu sprechen ist ein wirkungsvolles Führungsmittel, um zu zeigen, dass man sich für seine Kollegen interessiert und einem ihr Erfolg wichtig ist. Diese Fokussierung auf Ziele und das Schaffen von Rahmenbedingungen für den individuellen Erfolg von Mitarbeitern hilft Flixbus dabei, eine agilere und kollaborative Kultur zu schaffen, in der Teamleitern als Partner und Enabler agieren anstatt Micromanagement zu betreiben.

Lessons Learned: Tipps für OKR Anfänger von Flixbus

Nehmen Sie sich Zeit: Ihre Mitarbeiter werden Zeit brauchen zu experimentieren und die Vorteile der neuen Methodik für sich zu entdecken. Es wird einige Zyklen dauern, bis alle Kollegen auf natürliche Weise effektiv mit OKRs arbeiten können.

Finden Sie Balance: OKRs sind ein modulares System mit klaren Regeln. Lassen Sie in der Umsetzung der OKR-Richtlinien daher Raum für Anpassungen, solange Änderungen im Framework gerechtfertigt sind und aus strukturierten Reviews und Retrospektiven heraus entwickelt werden.

Gehen Sie Schritt für Schritt vor: Stellen Sie während des Roll-Outs sicher, dass jede Organisationseinheit den Prozess für sich versteht und so anwendet, damit sie andere im Unternehmen aktivieren und eine organisationsweite Koordination ermöglicht werden kann.

Setzen Sie die richtigen Metriken: Die Definition sinnvoller Metriken für effektive OKRs ist oft ein herausfordernder, aber wichtiger Prozess. Wenn Sie Key Result-Metriken definieren, bilden Sie nicht einfach nur den Business Case in Form klassischer KPI-Hierarchien ab, sondern konzentrieren Sie sich auf die Definition umsetzbarer und handlungsweisender Schlüsselergebnisse für die nahe Zukunft.