

## Die richtigen Tools.



CO-KREATIVE TOOLS 24

SOVERÄNITÄT STATT METHODENWAHN 30

*Erfolgreiche Tools sprechen nicht nur den Verstand, sondern auch die Emotionen an. Über Methoden, die auch auf der Gefühlsebene überzeugen.*

### PURPOSE

Wie ein gemeinsamer Purpose als Nordstern Unternehmen beim Kulturwandel unterstützt.

8

### OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Wie die Managementmethode funktioniert, die als neue Wunderwaffe gilt.

36

### CASE: ALOIS HEILER

Wie ein mittelständischer Familienbetrieb Hierarchien gänzlich abgeschafft hat.

44

# Objectives and Key Results – ein Managementsystem macht Karriere

*Dr. Marco Olavarria*

Das Festlegen von Zielen gehört zu den wichtigsten Managementaufgaben. In Zeiten, in denen Mitarbeiter zunehmend selbstorganisiert arbeiten, gewinnt das Ziel – und nicht der Chef – als Autorität weiter an Bedeutung. Damit rückt auch ein Instrument zur zielbasierten Mitarbeiterführung in den Fokus: Objectives and Key Results (OKR). Von Google bereits früh eingeführt, wenden es mittlerweile auch Unternehmen wie LinkedIn, Dropbox oder Amazon an. Wir haben Dr. Marco Olavarria gefragt, was es damit auf sich hat und welche Vorteile das Konzept bringt.



**Dr. Marco Olavarria**

*ist Teammitglied (und Geschäftsführer) von Berlin Consulting, einer nach Laloux Prinzipien agierenden Unternehmensberatung. Im Juni 2018 ist sein Buch „Orgazign – Organisationen lebenswert gestalten“ erschienen.*

eine der wichtigsten Managementaufgaben: die Weiterentwicklung des Unternehmens. Und es ist auch ein Kommunikationsinstrument.

**→ Das ist ein hoher Anspruch. Wie kann das in der Praxis funktionieren?**

← Das Grundprinzip ist ebenso einfach wie wirkungsvoll. Auf Basis der Vision, der Strategie und der Mittelfristplanung werden auf Unternehmensebene Objectives formuliert, also anzustrebende Zielzustände. Wichtig ist die Unterscheidung: Es werden nicht Ziele, sondern Zielzustände formuliert. So ist gewährleistet, dass man sich konsequent am erwünschten Outcome orientiert. Die Anzahl der Objectives wird bewusst begrenzt, um sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu fokussieren. Sodann wird überlegt, welche Key Results, also messbare Schlüsselergebnisse, das Unternehmen möglichst nah an den erwünschten Zielzustand bringen. So könnte ein Unternehmen etwa den Zielzustand formulieren, dass am Ende des Quartals ein bestimmter Workflow vollständig automatisiert abläuft. Um die anzustrebenden Schlüsselergebnisse festzulegen, muss man sich mit dem Ist-Stand beschäftigen. Ein Schlüsselergebnis könnte lauten: „100 Testvorgänge haben den digitalen Workflow so durchlaufen, dass bei weniger als drei Fällen eine manuelle Nachbearbeitung erfolgen musste.“

**→ Was genau ist OKR?**

← Bitte stellen Sie sich Folgendes vor: Ein Managementteam legt in einem Meeting die Prioritäten des Unternehmens für das nächste Quartal fest. Und bereits in der Folgewoche hat jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen geprüft, welchen Beitrag er zur Erreichung der Ziele leisten kann. Und alle Mitarbeiter, die einen Beitrag leisten können, haben entsprechende Ziele für sich formuliert – Ziele, die einen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie haben. OKR unterstützt also die Operationalisierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, einzelner strategischer Initiativen und wichtiger Vorhaben.

Mit OKR werden die Prioritäten und die Aktivitäten über alle Bereiche des Unternehmens und über alle Hierarchieebenen abgestimmt, sodass das Handeln der Teams und Mitarbeiter im Einklang mit der Strategie steht. OKR ist ein Werkzeug für

**→ Wie geht es weiter, nachdem die Zielzustände und die Schlüsselergebnisse auf Unternehmensebene definiert wurden?**

← Die Schlüsselergebnisse werden von den einzelnen Unternehmenbereichen aufgegriffen. Sie prüfen, wo sie einen Beitrag leisten können bzw. müssen und leiten eigene Objectives aus den angestrebten Schlüsselergebnissen ab. Vielleicht muss die IT in unserem Beispiel ein neues Modul XY implementieren und verschiedene Fachbereiche müssen gemeinsam Anpassungen an den Ist-Prozessen vornehmen. Dann könnte die IT folgendes Objective formulieren: „Alle im Prozess involvierten Mitarbeiter können Modul XY vollumfänglich anwenden.“ Hierzu müssen dann wiederum verschiedene Schlüsselergebnisse angestrebt werden, wie die Erstellung einer Schnittstelle oder die Schulung der Anwender. So entstehen neue OKR-Sets, die wiederum den Input für den einzelnen Mitarbeiter darstellen. Denn schlussendlich formuliert jeder Mitarbeiter für sich selbst OKRs. So wird darauf hingearbeitet, dass der Mitarbeiter nach Ergebnissen strebt, die mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen.

Hierzu müssen geeignete Abstimmungsrunden für die Formulierung von OKRs, aber auch für den Austausch zum erreichten Status durchgeführt werden. Und es sind einige Details, zum Beispiel zur Art und Weise der Formulierung von OKR-Sets, zu beachten.

**→ Was unterscheidet OKR von herkömmlichen Zielvereinbarungssystemen?**

← Bei OKR geht es nicht darum, jedem Mitarbeiter Ziele in sein Aufgabenheftchen zu schreiben und, nachdem die Erde einmal um die Sonne gekreist ist, zu schauen, inwiefern diese Ziele erfüllt wurden. OKR unterstützt das Unternehmen dabei, seine jeweils wichtigsten Initiativen koordiniert und motiviert umzusetzen. Es geht um Priorisierung, Fokussierung und Sinnvermittlung. Daher sichtet jeder Mitarbeiter die für sein Team formulierten OKRs und überlegt sich eigenständig: Was kann ich zur Erreichung welcher Schlüsselergebnisse beitragen? So setzen sich die Mitarbeiter aktiv mit dem Status quo und den eigenen Handlungsmöglichkeiten auseinander, formulieren selbst ihre OKRs und verhandeln diese in ihren Teams. Da der Mitarbeiter die Entwicklung der OKRs von der Unternehmensebene über die Bereichsebene bis zum eigenen Team sieht, versteht er viel leichter, wie sein Beitrag mit der Strategie des Unternehmens zusammenhängt.

Er erkennt die Zusammenhänge und das „Big Picture“, die Frage nach dem Warum ist somit beantwortet.

**→ Was unterscheidet OKR von dem Drucker’schen Management by Objectives?**

← Peter F. Drucker entwickelte seinen Ansatz der „Management by Objectives and Self-Control“ in den 1950er- und 1960er-Jahren vor dem Hintergrund der damaligen Rahmenbedingungen und einer Unternehmensphilosophie, die von einer traditionellen hierarchischen Organisationsstruktur, starker Kontrolle und einem Streben nach Konstanz geprägt war. Leider wird der Aspekt der Selbstkontrolle in der Umsetzung häufig wenig beachtet. Heute, 75 Jahre später, ist die Welt eine andere: Unternehmen brauchen ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität und exzellente Zusammenarbeit in und zwischen Teams, um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein. OKR entwickelt die Grundgedanken des Führens durch Ziele weiter.

**→ Welche Vorteile bringt OKR?**

← Die Vermittlung von Strategien scheitert nach meiner Erfahrung oft daran, dass dem Einzelnen nicht klar ist, welches konkrete Verhalten von ihm oder ihr erwartet wird. Mit OKR werden Strategien und strategische Initiativen auf motivierende Zielzustände sowie nachvollziehbare und messbare Schlüsselergebnisse heruntergebrochen. Das ist deutlich konkreter und einfacher als umfängliche Strategiepapiere. Und es erleichtert die Kommunikation, die Abstimmung und die Koordination über Bereichsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg. So gelangen Unternehmen zu einem stärkeren Alignment, einem besser aufeinander abgestimmten Handeln.

OKR fördert aber auch eine Reihe von agilen Prinzipien, die für den Erfolg von Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation wichtig sind. So führen von den Mitarbeitern selbst formulierte OKRs viel eher dazu, dass der Mitarbeiter sich dafür auch wirklich verantwortlich fühlt – im Gegensatz zu einer lediglich zugewiesenen Verantwortung in vielen klassischen Zielvereinbarungssystemen. Weiterhin fördert eine quartalsweise Formulierung von OKRs eine schnelle Anpassung an Veränderungen im Umfeld. Ein weiterer Vorteil ist die Transparenz: Jeder Unternehmensbereich kann die wichtigsten Themen der anderen Bereiche mühelos einsehen. Und schließlich werden die Strategiearbeit und die Priorisierung, die in vielen Unternehmen schmerzlich vermisst werden, zum integralen Bestandteil der Management-tätigkeit.

**→ Müssen Unternehmen, die OKR einsetzen, bereits agil arbeiten?**

← Hilfreich sind Erfahrungen im selbst organisierten Arbeiten, denn die Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich ihre OKRs formulieren und verfolgen. Und ebenso müssen die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und den Rahmen vertrauen, den die Methode etwa mit wöchentlichen OKR-Meetings zum kurzen Statuscheck je Objective bietet. Ob entsprechende Erfahrungen auf Basis von agilen Methoden wie Scrum oder ohne ein agiles Framework gewonnen wurden, ist aus meiner Sicht nicht entscheidend. Schwierig wird es aber in einem Umfeld, in dem bislang Führung im Sinne eines „Command and Control“ geübt wurde, denn dann kann es ein sehr großer Schritt werden.

← Zunächst sollte die Frage beantwortet werden, ob es das richtige Werkzeug für die angestrebte weitere Entwicklung ist. Wie ein Schraubendreher nur bedingt für das Einschlagen eines Nagels geeignet ist, heilt OKR nicht alle Probleme, die der Operationalisierung und Umsetzung von Strategien im Weg stehen können. Wenn Sie aber beobachten, dass Strategien und wichtige Initiativen in Ihrem Unternehmen zu häufig versanden, sollten Sie sich mit OKR beschäftigen. Wenn Sie darüber hinaus feststellen, dass Ihre aktuellen Zielsysteme weitgehend wirkungslos sind, die verschiedenen Bereiche des Unternehmens nebeneinanderher und nicht zusammenarbeiten oder die Kommunikationskaskade über die Hierarchie hinweg nicht funktioniert, dann lohnt sich der intensive Blick auf OKR. Dabei ist es hilfreich, die Wirkungsweise zu durchdringen und unter Berücksichtigung der Besonderheiten im eigenen Unternehmen ein passendes OKR-System zu entwickeln.

**→ Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie OKR einführen?**

**→ Herr Olavarria, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

**VERGLEICH**

**Vergleich von OKR und Management by Objectives and Self-Control**

Management by Objectives and Self-Control	Objectives and Key Results	Erwünschte Wirkung bei OKR
Jährliche Vereinbarung von Zielen, die die SMART-Kriterien erfüllen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar) und jährliche Prüfung der Zielerreichung	Quartalsweise Abstimmung von Zielzuständen und konkreten Schlüssel-ergebnissen bei fortlaufender gemeinsamer Bewertung des Fortschritts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Formulierung von Zielzuständen soll die intrinsische Motivation ansprechen</li> <li>- Konkret formulierte Schlüsselergebnisse sollen zu eindeutigen und klar verständlichen Handlungssträngen führen</li> <li>- Die regelmäßige Bewertung des Fortschritts soll das gemeinsame Lernen fördern</li> <li>- Die kurzfristigere Taktung soll sicherstellen, dass zu jedem Zeitpunkt eine sinnvolle Priorisierung vorliegt und der Fortschritt mit geeigneten Indikatoren gemessen wird</li> </ul>
Top-down-Prozess mit gemeinsamer Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	Auf Unternehmensebene initiiertes Prozess mit starker vertikaler und horizontaler Abstimmung; Formulierung der eigenen Ziele durch die Mitarbeiter selbst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeder Mitarbeiter soll seinen Beitrag zu den Team-, Bereichs- und Unternehmenszielen in direkter Linie kennen</li> <li>- Die Mitarbeiter und Teams sollen auf Basis einer akzeptierten Verantwortung agieren</li> <li>- Das Zielsystem soll allen Beteiligten transparent sein</li> <li>- Transparenz und bereichsübergreifende Abstimmung auf Basis konkreter Vorhaben soll ein echtes Zusammenwirken fördern</li> </ul>
Fokus auf Rahmenbedingungen und Erreichbarkeit der Ziele	Formulierung von „Overshot“, also überambitionierten Zielen	Nicht bzw. extrem schwer zu erreichende Ziele sollen disruptive „Out of the Box“-Denken sowie Veränderungs- und Innovationsbereitschaft fördern
Verknüpft mit finanziellen Anreizen	Nicht mit finanziellen Anreizen verknüpft	Die Entwicklung weg von einer transaktionalen Führung, die auf dem Austausch von Leistung gegen Bezahlung beruht, hin zu einer entwicklungsorientierten Führung soll gefördert werden