

Peter Rathsmann

OBJECTIVES

AND

KEY

RESULTS



PETER RATHSMANN

Peter Rathsmann ist schon seit Langem ein vehementer Befürworter des Prinzips „Selbstverantwortung“ bei der Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit. Deshalb freut es ihn besonders, wenn er in Unternehmen immer häufiger auf Teams und Führungskräfte trifft, die begeistert von der wirksamen Arbeit mit selbstverantworteten Kennzahlen berichten. OKR sind für ihn eine wunderbare Möglichkeit, Ziel- und Leistungsorientierung mit Elementen einer New-Work-Kultur in Einklang zu bringen: Autonomie, iteratives Vorgehen und Transparenz sind Grundlagen einer performanten Zusammenarbeit. Für den Erfolg eines OKR-Ansatzes ist es aus seiner Sicht entscheidend, dass selbstverantwortete Kennzahlen von monetären Anreizen oder Entlohnungsmodellen entkoppelt bleiben.

Objectives and Key Results

Derzeit rollt eine Managementinnovation namens „Objectives and Key Results“ (OKRs) auf uns zu. Ob sie eine ähnlich transformierende Kraft haben wird wie das von Peter Drucker in den 1960er-Jahren entwickelte „Management by Objectives“ (MbO) oder die „Balanced Scorecard“ (BSC) von Kaplan und Norton in den 1990er-Jahren, lässt sich im Moment noch nicht sagen.

Die Frage (nach der transformierenden Kraft) ist ziemlich relevant. Denn eine neue Managementlehre kann ein stärkerer Differenzierungs- und damit Erfolgsfaktor für Unternehmen sein als so manche Innovation auf Produktebene.

In dem Kontext ist zu bedenken, dass im Zuge der Digitalisierung fast unüberschaubar viele Konzepte und Prototypen entstehen; manche gänzlich neu, manche als Abwandlung oder Weiterentwicklung bekannter Praktiken. Wir betrachten es daher als vermessen zu behaupten, man wüsste, welche Vorgehensweise sich durchsetzen wird.

A
N
DK
E
YR
E
S
U
L
T
S

Was sind OKRs?

Bei dem Konzept der OKRs handelt es sich um einen strukturierten Prozess, bei dem aus den Strategien (oder auch aus strategischen Glaubenssätzen) Ziele abgeleitet und konkrete Ergebnisse formuliert werden. Dabei stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

WAS WOLLEN WIR ERREICHEN UND WARUM?

OBJECTIVES

Diese Ziele beschreiben konkret das WAS, das erreicht werden soll. Zugleich sollen sie bedeutend und inspirierend sein und damit auch die Frage nach dem WARUM beantworten.

WIE KÖNNEN WIR MESSEN, DASS WIR DAS ZIEL ERREICHT HABEN?

KEY RESULTS

Die Schlüsselergebnisse beschreiben das WIE der Zielerreichung. Sie sind messbar, zeitgebunden und überprüfbar. Die ehemalige Google-Vize-Präsidentin Marissa Mayer dazu: „Ohne Zahl ist es kein Key Result.“

Für OKRs spielt es zunächst keine Rolle, um was für eine Art Ziel es sich handelt: ein Unternehmensziel (zum Beispiel „Erlangen der Qualitätsführerschaft“), ein Team-Ziel (zum Beispiel „Gewinn der drei größten Handelspartner in Deutschland für unser Produkt“) oder ein Individualziel (zum Beispiel „Die wichtigsten Vertreter folgender drei Unternehmen ... kennenlernen“).

OKRs werden üblicherweise auf einen Zeitraum von Quartalen, seltener auf ein ganzes Jahr definiert. Wenn also nichts anderes angegeben ist, so ist die Methode auf drei Monate Laufzeit angelegt. Am Anfang eines Quartals werden die OKRs festgelegt, an dessen Ende werden sie ausgewertet.

Welche Kriterien sind zu beachten?

Damit Objectives and Key Results funktionieren, müssen die formulierten Ziele ambitioniert sein und außerhalb der Komfortzone liegen. Ziele sollen sich also ganz bewusst ein wenig ungemütlich anfühlen und damit dazu auffordern, bekannte Denk- und Handlungsroutinen zu verlassen. Zugleich sollen sie so ambitioniert sein, dass es gar nicht möglich ist, sie zu 100 Prozent zu erreichen. Im Sinn der OKRs ist ein gutes Ziel eines, das zu 60 bis 70 Prozent erreicht wird. Ein Zielerreichungsgrad von 80 Prozent gilt bei Google schon als herausragend.

Sehr viel niedrigere Zielerreichungsgrade werden nicht etwa sanktioniert, sondern dienen als Lernquelle und werden genutzt, um die nächste OKR-Planungsrunde zu überprüfen:

SIND WIR NOCH AUF DEM RICHTIGEN WEG?

WELCHE UNSERER DAMALIGEN ANNAHMEN
HABEN SICH BESTÄTIGT ODER NICHT?

WAS HEISST DAS FÜR DAS NÄCHSTE QUARTAL?

Wichtig zu wissen ist an dieser Stelle übrigens, dass OKRs nicht der Leistungsbeurteilung – und damit nicht als Basis für Boni oder Beförderungen – dienen. Das unterscheidet sie ganz wesentlich von dem Konzept der „Management by Objectives“ oder dem ebenfalls weitverbreiteten „Führen durch Zielvereinbarung“.

KEY

RESULTS

Wie können OKRs konkret aussehen?

Ein OKR könnte also ganz konkret wie folgt formuliert sein:

OBJECTIVES

Wir steigern im ersten Quartal 2019 deutlich den Absatz von Produkt Y, um den Markteintritt hinzubekommen.

KEY RESULTS

Wir erzielen mit unserer Werbekampagne eine Nettoreichweite von 500.000 Kontakten.

Wir weiten unseren Vertrieb auf Österreich aus und unsere Produkte werden dort von 20 Händlern ins Sortiment genommen.

Wir setzen eine zweimonatige Rabattaktion um und erzielen damit einen Absatz von 50.000 Stück.

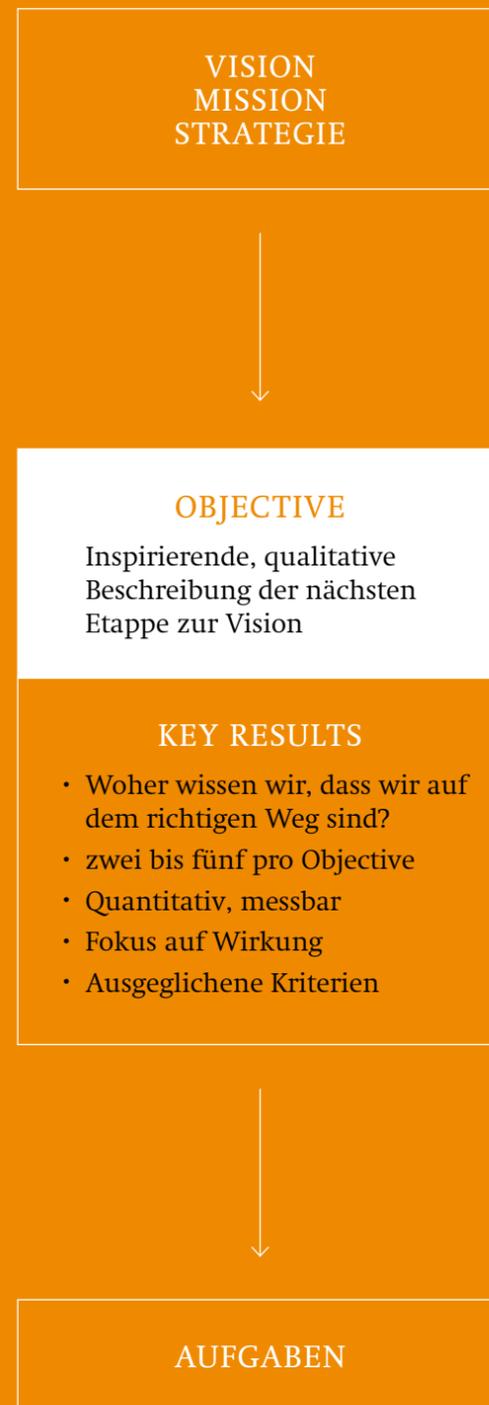
Wir gewinnen zehn neue Kooperationspartner.

Wer hat OKRs erfunden?

Die Entstehungsgeschichte von OKRs ist eine von vielen, die ihren Schauplatz im Silicon Valley haben und in der Gründungszeit der Digital Economy spielen.

Als der Investor John Doerr Ende der 1990er-Jahre für eine nicht unerhebliche Summe eine Beteiligung an einem Unternehmen erwarb, das zwei Informatiker mit einem abgebrochenen Stanford-Studium gegründet hatten, glich dies einem risikofreudigen Wetteinsatz. John Doerr trat dem Aufsichtsrat des Unternehmens bei und versuchte fortan, seine Investition unter anderem dadurch zu sichern, dass er dem noch jungen, unerfahrenen Start-up beratend zur Seite stand.

Es war zu der Zeit, als das Unternehmen schon nicht mehr in einer Garage an der Santa Margarita Avenue in Menlo Park, sondern bereits in – ebenfalls bald zu klein werdenden – Räumen über einer Eisdielen in Palo Alto residierte. Immerhin hatten die Gründer schon ihre Flagge gehisst. Sie wollten „die Informationen der Welt organisieren und universell zugänglich und verwendbar machen“.



Wie sich bald zeigte, war dies eine weithin inspirierende und erfolgreiche Vision. Was jedoch fehlte, waren operationalisierbare Schritte auf dem Weg dahin.

Für die rasch wachsende Zahl an Mitarbeitern schien es jedoch dringend notwendig, ein System zur Konkretisierung und Nachverfolgung zu schaffen. Eines, das einfach, transparent und ohne allzu viele Führungsarbeit, sprich mit hoher Autonomie umzusetzen war und es ermöglichte, die ganze Organisation auf die Vision ihrer Gründer auszurichten.

So entwickelte Doerr, aufbauend auf seinen Erfahrungen bei Intel und Sun Microsystems die Methode OKR. Der Rest ist Geschichte. Heute sind OKRs tief in der Kultur von Google verwurzelt und OKRs gehören wie E-Mail oder Telefonnummer zu den Daten im Adressverzeichnis eines jeden Mitarbeiters. Diese Geschichte trägt vermutlich nicht unerheblich zu der rasanten Verbreitung von OKRs bei.

WARNUNG

Ziele können aufgrund von verengtem Fokus, unethischem Verhalten, erhöhter Risikobereitschaft, sinkender Kooperation sowie sinkender intrinsischer Motivation systematische Probleme in Organisationen auslösen.

Seien Sie vorsichtig dabei, Ziele in Ihrer Organisation anzuwenden!

Was ist neu an OKRs?

	MbO Management by Objectives	OKRs Objectives and Key Results
FÜHRUNG	DELEGIEREN UND KONTROLLIEREN Planung, Steuerung und Kontrolle von Zielen und Wegen	RICHTUNG ERKLÄREN UND UNTERSTÜTZEN Entwicklung und Vermittlung von unternehmerischer Ausrichtung; unterstützen bei der selbstorganisierten Zielerreichung
KOORDINATION	TOP-DOWN entlang der Unternehmenshierarchie	TOP-DOWN, BOTTOM-UP, MULTI-DIREKTIONAL vom Kunden/Markt zu internen Prozessen
ZUSAMMENARBEIT	FUNKTIONSBEREICHE UND ABGRENZUNG „Verzielte“ Mitarbeiter konzentrieren sich auf klar abgegrenzte Aufgabebereiche meist innerhalb der hierarchischen Funktionslogik	WERTSCHÖPFUNGSKETTE Ziele und Aufgaben können situativ funktionsübergreifend koordiniert werden
ZEITHORIZONT	JÄHRLICH Mittelfristige Planbarkeit und Annahme von statischen Umfeldern, weitgehende Berechenbarkeit	QUARTALSWEISE Ermöglichen von Iteration zur Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen durch kürzere Zeiträume
KOMMUNIKATION	BERICHTEN UND STEuern Berichtsstrukturen zur Kontrolle und Fortschreibung von Aufgaben	TRANSPARENZ UND KOLLABORATION Offener Austausch über OKRs, Eigenverantwortung und Feedback zwischen den Beteiligten
MOTIVATION	ENDERGEBNIS UND VERGÜTUNG Fokus auf jährliche Zyklen; Leistungsbeurteilung und extrinsische Anreize	FORTSCHRITT UND MASTERY Fokus auf Verbesserung, intrinsische Motivation und Selbstverantwortung

WARNUNG

Ziele können aufgrund von verengtem Fokus, unethischem Verhalten, erhöhter Risikobereitschaft, sinkender Kooperation sowie sinkender intrinsischer Motivation systematische Probleme in Organisationen auslösen.

Seien Sie vorsichtig dabei, Ziele in Ihrer Organisation anzuwenden!

Was braucht eine erfolgreiche Managementinnovation?

Was gegebenenfalls jedoch auch zu der rasanten Verbreitung der OKRs beiträgt, ist, dass OKRs das mitbringen, was der amerikanische Managementvordenker Gary Hamel in seinem Klassiker „The Future of Management“ als entscheidend für erfolgreiche Managementinnovationen beschreibt:

EINFACHHEIT

Das Konzept muss einfach sein, damit es in kürzester Zeit ohne übermäßigen Vermittlungs- und Schulungsaufwand auf vielen Ebenen des Unternehmens ausgerollt werden kann und nicht wieder im operativen Tagesgeschäft unter die Räder kommt.

ANPASSBARKEIT

Es muss möglich und erlaubt sein, das Konzept an die jeweiligen Bedingungen, Geschäftsmodelle und Stakeholder der unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens anzupassen.

AKTUALITÄT

Die Innovation muss alte Paradigmen konsequent infrage stellen sowie aktuelle Entwicklungen im wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Umfeld aufnehmen.

Warum halten wir OKRs für interessant?

Die mit der Methode einhergehenden Prinzipien sowie die vielfältigen Möglichkeiten der Integration im Unternehmen sind auch der Grund, warum wir von Process One OKRs interessant finden. Wir haben den Eindruck gewonnen, dass OKRs in „klassisch“ organisierten Unternehmen in mehrfacher Hinsicht einfach umzusetzen sind: Ganz praktisch, weil es keine komplizierte Infrastruktur braucht; OKRs für eine Periode passen auf ein Blatt Papier.

Durch die Flexibilität in der Anwendung lassen sich OKRs zudem gut an unterschiedliche organisationale Führungskulturen anpassen. Sie können sowohl top-down als auch bottom-up eingesetzt werden.

In den meisten Fällen entscheiden sich Unternehmen für einen Ansatz dazwischen: OKRs werden in den Teams unter Beteiligung von Führungskräften kollaborativ erarbeitet.

Dabei kann die Führung fortlaufend entscheiden, wie viel Autonomie zugelassen wird. Gut ist eine Mischung von 40 Prozent Top-down- und 60 Prozent Bottom-up-Zielen. Für beide Richtungen gilt: OKRs müssen eine allseitige Zustimmung erfahren. Das heißt, OKRs werden nicht einseitig bestimmt oder festgelegt. Sie werden ausgehandelt und werden sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Management getragen.

Teams und Mitarbeiter finden in diesem Raum ein optimales Experimentier- und Lernfeld, in dem sie ihre eigene Ausrichtung mit selbst gesteckten Zielen und Retrospektiven verbessern. Mit Blick auf die Zielerreichung überprüfen sie fortlaufend den Nutzen der eigenen Tätigkeit. Das ist zugleich Kern und Ziel der OKRs.

Die Nutzung der Methode führt zudem fast immer zu einem Anstieg von Transparenz (egal ob durch interne Wikis oder OKR Weeklys oder andere Formen) und fördert damit auch die Feedbackkultur im Unternehmen. Beides zusammen wirkt wiederum förderlich im Hinblick auf die Priorisierung von Tätigkeiten. Das gibt auch Klarheit darüber, was alles nicht getan und deshalb auch nicht mit Ressourcen ausgestattet werden muss.

Schließlich wird iteratives Vorgehen durch die quartalsweise Taktung mehr und mehr zu einer Selbstverständlichkeit. Und das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich in sich schnell ändernden Umgebungen navigieren zu können.

WARNUNG

Ziele können aufgrund von verengtem Fokus, unethischem Verhalten, erhöhter Risikobereitschaft, sinkender Kooperation sowie sinkender intrinsischer Motivation systematische Probleme in Organisationen auslösen.

Seien Sie vorsichtig dabei, Ziele in Ihrer Organisation anzuwenden!

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen, die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

process-one.de

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

leadership-development.de

Process One Consulting GmbH
Marienstraße 22
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211
info@process-one.de
process-one.de