

## Leistungskultur entwickeln – Performance managen

# Für agile, von kurzfristigen Projekten und höherer „Drehzahl“ geprägte Unternehmen – OKR

### UMSETZUNGSPROJEKTE - LESSONS LEARNED

Der **Management by Objectives** (MBO-) Prozess ist alles andere als „outdated“. Die Kritik an vielen MBO-Prozessen gründet häufig auf einer unzureichenden Implementierung. Wenn wichtige MBO-Elemente, wie systematisches Zielalignment, Zieltransparenz, SMART-E-Zielformulierung, ein positiv herausfordernder-, wertschätzender- und sinnstiftender Dialog an den Touchpoints sowie faire und ehrliche Bewertung vorliegen, dann ist der MBO-Prozess erfolgreich und für die meisten Unternehmen alles andere als die „zweite Wahl“.

Ist das Operating Model eher dynamisch, agil, kurzphasig ausgerichtet UND liegt die passende Anspruchskultur vor, ist der **Objectives and Key Results** (OKR-) Prozess klar zu empfehlen und als Werkzeug zur Steigerung der Leistungskultur zu implementieren.

Spannend wird es, wenn die Kultur dem agilen Operating Modell entgegensteht. Ein kulturadäquater MBO-Prozess würde dann zwar weniger Wellen schlagen, aber keinen optimalen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Auch hier gilt es, OKR zu implementieren UND gleichzeitig an der Leistungskultur zu arbeiten. Ohne systematische Organisations- und Personalentwicklung zu betreiben und das richtige Werkzeug einzusetzen, kann die OKR-Einführung nur scheitern.

### OKR – WAS IST NEU ?

OKR steht für „Objectives and Key Results“ und wurde vom INTEL-Mitgründer Andrew Grove entwickelt. Seitdem Google 1999 OKR sehr erfolgreich einführte, ist die Methode weltweit auf dem Vormarsch.



Der bekannte MBO Prozess kaskadiert Ziele in einer Organisation und funktioniert tendenziell top-down – im besten Fall mit horizontalem Ziel-Alignment auf den einzelnen Leveln. Die Zielvereinbarung erfolgt am Anfang des Geschäftsjahres. Die Ziele sollten SMART-vereinbart, also messbar sein. Die Zielerreichung wird unterjährig besprochen und am Ende des Jahres gemessen. Die Umsetzung der Ziele liegt in der Hand ihrer „Owner“ und gibt diesen maximale Freiheit beim „Wie“ – also beim Weg der Zielerreichung. Häufig ist an diese Zielerreichung eine monetäre, variable Vergütung gekoppelt.

In den im MBO-Prozess stattfindenden Touchpoints zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird neben der „Zieldimension“ auch ein wertvoller Dialog zum gegenseitigen Leistungsverständnis und zu persönlichen Entwicklungsmaßnahmen zum Gesprächsgegenstand.

Der MBO-Prozess übernimmt damit auch Personalentwicklungsaufgaben und kann teilweise das Mitarbeitergespräch ersetzen. Er ist damit mit begrenztem Aufwand umsetzbar und eignet sich für Unternehmen, deren Ziele zeitlich relativ stabil sind.

Für agile, von kurzfristigen Projekten geprägte Unternehmen ist dieser „Jahreszyklus“ zu träge. Hier bietet sich der OKR-Prozess an.

## *Leistungskultur entwickeln – Performance managen*

# Mit **OKR** zur Zielerreichung durch Fokussierung auf Kernergebnisse bzw. definierte Erfolgstreiber



---

### **OKR – WAS IST CHARAKTERISTISCH ?**

---

OKR verbindet ebenfalls die Ziele des Unternehmens mit denen der Bereiche und der Mitarbeiter, setzt dabei aber einen klaren Fokus auf die nächsten drei Monate. OKR arbeitet damit mit einer deutlich höheren „Drehzahl“.

OKR delegiert zudem die Zielfindung stärker in die Organisation und arbeitet damit weniger „linear-kaskadierend“. Als Orientierungsrahmen dient dazu ein klar definiertes und vor allem kommuniziertes Unternehmensleitbild. Basierend hierauf werden in der Regel 5 Unternehmensziele abgeleitet (sogenannte MOALS). Bis hierhin ist Analogie zum MBO-Prozess offensichtlich – lediglich die zwingende Leitbildorientierung und die bewusste fokussierende Begrenzung auf 5 Ziele sind Besonderheiten bei OKR.

Während der MBO-Prozess auf möglichst klar definierten, smarten Zielen basiert, sind im OKR-Prozess die Objectives (O) sprachlich eher motivierend, herausfordernd beschrieben und eher qualitativ. Wichtig: Sie sind meist nicht vollständig zu erreichen.

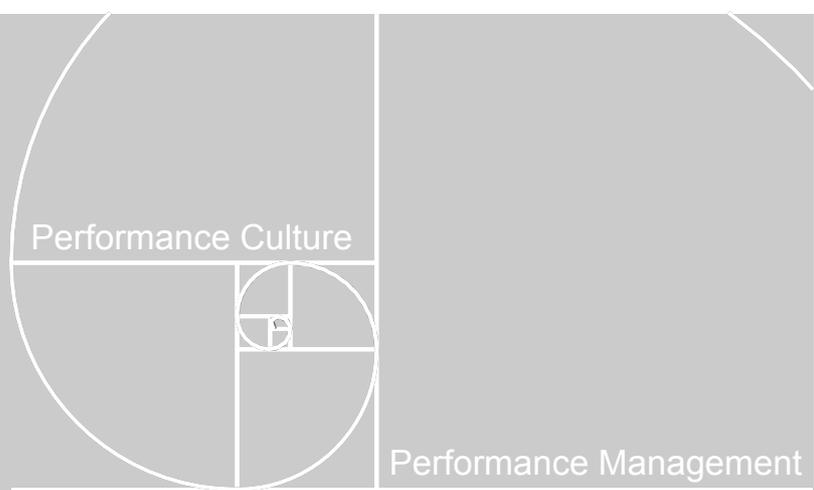


Auf der Grundlage des Leitbilds und der maximal 5 MOALS formulieren die Abteilungen und die einzelnen Mitarbeiter für jedes Quartal jeweils fünf Ziele und ordnen diesen jeweils maximal vier Kernergebnisse (Key Results) zu. Auch das klingt nicht revolutionär anders, zwingt jedoch alle Beteiligten zur Fokussierung und auf die Formulierung von messbaren Ergebnissen. Die definierten Erfolgstreiber (KRs) beschreiben also konkret und quantifiziert die Ergebnisse auf dem Weg zur Erreichung der Ziele.



Sie legen fest, wie im Nachhinein die Zielerreichung gemessen und das erzielte Ergebnis bewertet wird. Objektives und KRs werden im Unternehmen transparent gemacht. Diese Transparentmachung ist auch im MBO-Prozess möglich und sinnvoll – findet in der Praxis dort aber eher selten statt.

Die häufige Koppelung von Zielsetzung mit variabler Vergütung mag ein Grund hierfür sein. OKR wird bewusst nicht direkt mit monetärer Vergütung gekoppelt. Auch ist der OKR-Ansatz damit deutlich bottom-up- und ergebnisorientierter als der MBO-Prozess.



## Managementberatung & Organisationsentwicklung

für Leistungskultur und Performance Management

60385 Frankfurt | Wittelsbacher Allee 122

[www.churpartner.de](http://www.churpartner.de)

### OKR – ERFFOLGSFAKTOREN DER IMPLEMENTIERUNG !

Auf dieser Grundlage kann auch der „OKR-Anspruchsgedanke“ ein vollkommen anderer sein. Im MBO-Prozess sollen Ziele herausfordernd, aber erreichbar sein – und dies auf allen Ebenen. Da die MOALS jedoch eher qualitativ und nicht SMART sind, muss der „Stretch-Gedanke“ im OKR auf einer anderen Ebene erfolgen. Dies geschieht bei der Definition der Key Results. Diese sind SMART zu formulieren – mit einem Unterschied: Das Anspruchsniveau muss von den Ownern so herausfordernd gesetzt werden, dass die Erreichung nahezu unmöglich ist. Das klingt zunächst nach „eingebautem Scheitern“ und wirkt vordergründig demotivierend.

Hier wird deutlich, dass OKR eine bestimmte Unternehmenskultur braucht, um erfolgreich sein zu können. Google zum Beispiel sieht eine Erreichung von 60% als Erfolg an, eine Überschreitung diese Linie wird als Beleg für ein zu schwach gesetztes Anspruchsniveau gesehen. Es geht also im Kern um die Interpretation der Ergebnisse: In einer eher defizitorientierten Unternehmenskultur, würde der Bewertungsfokus auf die fehlenden 40% gelegt – das Erreichte erzielt tendenziell weniger Wertschätzung. Konsequenterweise würden die Beteiligten in einem solchen Umfeld von Anfang an ihren Ergebnisanspruch reduzieren, um dieser Diskussion aus dem Weg zu gehen.

Die motivatorische Kraft des OKR-Ansatzes, das Maximale erreichen zu wollen, ginge verloren.



### UNSER LEISTUNGSANGEBOT

Als Beratungsunternehmen unterstützt Chur&Partner - [www.churpartner.de](http://www.churpartner.de) - täglich Unternehmen bei ihrer Reise hin zu mehr Leistungskultur. Die Implementierung von Performance-Management Werkzeugen gehört zu unserem Produktportfolio. Neben dem klassischen Management by Objectives (MBO) bzw. Zielvereinbarungsprozess gehört auch OKR (Objectives and Key Results) als agile Managementmethode dazu.