

OKR als Chance begreifen

Daniel M. Richter, Silbury Deutschland GmbH

Die neuen Tools zur Zielvereinbarung haben nur noch wenig mit klassischem „Management by Objectives“ zu tun. Märkte verändern sich und Innovationszyklen werden stetig kürzer. Mitarbeiter und Führungskräfte stellen zunehmend fest, dass die klassischen Methoden der Zielvereinbarung nicht den gewünschten Effekt haben. Erfolgreiche Technologie-Unternehmen haben aus diesem Grund ein neues flexibles System entwickelt, um Ziele zu definieren. Dies begünstigt die Innovationskultur und macht die Zielerreichung objektiv messbar.



„Objectives and Key Results“ (OKR) ist eine Methode zur Zielsetzung („Objectives“) und Messung von Ergebnis-Kennzahlen („Key Results“). Dabei werden jedem Ziel („Objectives“) messbare Schlüssel-Ergebnisse („Key Results“) zugeordnet. In regelmäßigen Abständen werden die Erfolge gemessen und neue OKR definiert. Intel-Mitgründer Andy Grove hat diese Management-Methode erfunden. Sie erreichte große Bekanntheit, seitdem sie seit dem Jahr 1999 bei Google im Einsatz ist. Der Vorteil liegt darin, eine vage, schwer zu greifende Vision konkret zu gestalten.

Ein Beispiel zur Erklärung (in Anlehnung an die „t3n“) wäre: Gesamtziel/Vision ist „Borussia Dortmund soll ab dem Jahr 2017 auf Augenhöhe mit dem FC Bayern sein.“ Darunter fallen beispielsweise zwei mögliche Schlüssel-Ergebnisse:

- Gewinn der Champions League 2017
- Steigerung des Umsatzes auf 600 Millionen Euro im Jahr 2017

Die Unternehmens-OKR liefern das große Bild („Auf Augenhöhe mit dem FC Bayern sein“). Die persönlichen OKR definieren die Tätigkeiten und Ziele eines einzelnen Mitarbeiters und die Team-OKR legen die Prioritäten für das Team fest und bündeln nicht nur die OKR der Teammitglieder. Ein Teamziel von Trainer Thomas Tuchel könnte daher lauten: „Gewinn der Champions League 2017“. Mögliche Schlüssel-Ergebnisse sind darunter:

- Im Schnitt weniger als 0,8 Gegentore pro Spiel in der nächsten CL-Saison
- Verpflichtung von Thomas Müller, um im Sturm im Schnitt ein Tor pro Spiel mehr zu erzielen

In einem Gespräch zwischen dem Trainer Thomas Tuchel und seinem Abwehrchef können sich folgende OKR ergeben: Persönliches Ziel von Abwehrchef Sokratis Papastathopoulos ist, die Abwehrleistung zu verbessern. Mögliche Schlüssel-Ergebnisse sind:

- Steigerung der Zweikampfquote in der nächsten CL-Saison auf 90 Prozent gewonnene Zweikämpfe
- Durchschnittliche Fehlpassquote in der nächsten Saison auf maximal fünf pro Spiel reduzieren

Die Merchandising-Abteilung von Borussia Dortmund kann sich in dem Beispiel mit der Geschäftsführung etwa auf folgende OKR einigen:

- **Objective/Ziel**
Merchandising-Spitzenreiter aller Bundesliga Clubs werden
- **Key Results/Schlüssel-Ergebnisse**
 - Originelle „Thomas Müller@Borussia Dortmund“-Shirts produzieren
 - Fünf Millionen Thomas-Müller-Shirts im Jahr 2017 verkaufen

Die wichtigsten OKR-Regeln

Es gibt nur einige wenige, aber dafür sehr wichtige OKR-Regeln:

- Ziele werden nicht oktroyiert, sondern verhandelt
- Jeder kann veranlassen, dass die OKR angepasst werden
- OKR werden nicht zur Mitarbeiter-Beurteilung genutzt
- Alle Ziele sind öffentlich einsehbar

Es gibt einen festgelegten Zeitraum – meist ein Quartal – in dem OKR vereinbart werden. Jeder Mitarbeiter sollte hier an maximal fünf Zielen mit jeweils höchstens vier Schlüssel-Ergebnissen arbeiten, da ansonsten der Fokus verloren geht und die Menschen schnell überfordert sind.

Ziele und Schlüssel-Ergebnisse sollen sich, wie beispielsweise bei Google sehr stark erforscht, unkomfortabel anfühlen und auch ambitioniert sein, um einen psychologisch motivierten Anreiz zu schaffen. So gilt beispielsweise eine Ziel-Erreichungsquote von 60 bis 70 Prozent als optimal. Daher ist es, wie erwähnt, unabdingbar, dass OKR nicht als Basis für Boni oder Beförderungen herangezogen wird, wie es bei „Management by Objectives“ (MbO) der Fall ist. Natürlich sollten die Daten der letzten OKR als Basis für die nächsten OKR herangezogen werden und einen guten Überblick über die eigenen Projekte und Leistungen geben.

Die Vorteile von OKR sind auf einen Blick:

- Klarheit über die wichtigsten Aufgaben im Unternehmen generieren
- Den richtigen Fokus für die nächsten drei Monate finden

- Entscheidung über die richtige Verwendung knapper Ressourcen treffen
- Transparenz für Mitarbeiter schaffen, so dass sie an den richtigen Dingen arbeiten
- Eine bessere Kommunikation einführen
- Indikatoren zur Messung des Erfolgs implementieren
- Vision, Mission und Strategie an eine kurzfristige, operative Planung anschließen

OKR einführen und nutzen

Bei der Einführung des OKR ist es äußerst wichtig, dass diese zur DNA des Unternehmens und damit Teil der Unternehmenskultur werden. Es wird ein vollständiger Fokus auf den Output und den daraus resultierenden Outcome gelegt. Zu Beginn werden die OKR – aufgrund des Wissensvorsprungs – meist von der Geschäftsführung Top-Down vorgegeben. Im zweiten Schritt fragt sich jeder einzelne, was er zum Teamziel beitragen kann, was sein Team zum Unternehmensziel beitragen kann und wie sich daraus das Unternehmensziel formt. Tools, die dabei unterstützen können, sind beispielsweise „perdo“, „7geese“ oder „statuspath“.

Wie bei jeder Management-Methode reicht normalerweise ein Wiki oder Intranet aus, um OKR abzubilden. Die Technologie unterstützt hier aber – wie immer – nur. Viel wichtiger bei einem erfolgreichen Einsatz ist die Kommunikation im Unternehmen.

Ist OKR in der Unternehmenskultur verankert, ist es eine simple Methode, um transparente Ziele zu setzen und zu synchronisieren. Es hilft dabei, fokussiert zu arbeiten und Erfolge zu messen. Man muss aber die genannten Regeln einhalten, damit Empathie und Teamspirit gefördert werden und OKR nicht zu einem Kontrollmechanismus verkommt. Erst dann kann es durch OKR heißen:

Innovation wird durch die Agilität einer modernen Arbeitsweise in Verbindung mit einer hohen Geschwindigkeit in der Umsetzung erzeugt.

Daniel M. Richter
daniel.richter@silbury.com