

Wann wirkt OKR?

Faktoren für den Erfolg

Das Framework „Objectives & Key Results“ – kurz: OKR – ist in den vergangenen Jahren aus der IT- und Start-up-Bubble auf die große Bühne der Wirtschaftswelt getreten. Bessere Ziele, bessere Umsetzung, Agilität und Mitarbeitermotivation sind nur einige der Versprechungen dieses Frameworks, mit dem Google seit mehr als 20 Jahren arbeitet. Aber wie wirksam ist OKR tatsächlich? Passt es auch für Unternehmen außerhalb der IT-Branche? Welche Auswirkungen auf Organisation, Ergebnisse, Führung und Mitarbeitende hat es?

Das Versprechen von OKR – die Theorie

Das große Interesse an OKR hängt mit der vermeintlichen Einfachheit des Frameworks zusammen, das von zwei Kernfragen ausgeht:

- 1 WAS wollen wir erreichen? (das Ziel oder Objective) und
- 2 WIE können wir messbarerweise dieses Ziel erreichen? (Key Results)

Das Objective sollte eine ambitionierte, mitreißende Botschaft sein, hinter der eine „Story“ steht, die Commitment für ein Ziel erzeugt und Orientierung im täglichen Tun bietet. Beispiele für starke Ziele im Sinne des handlungsleitenden „Nordsterns“:

- 1 Unsere Website bietet echten Mehrwert für Kunden.

- 2 Wir verursachen den niedrigsten ökologischen Fußabdruck in unserer Branche.

Die Key Results beschreiben den Weg zum Objective in messbaren, klar definierten Schritten. Sie sind quasi die „SMART“en Ziele hinter dem Objective. Wie auch das Objective entstehen sie in einem kollaborativen Prozess, der Teilhabe und Commitment fördert. Jedes Key Result wird mit Kennzahl, Termin und Verantwortlichem („Owner“) definiert.

Das gesamte OKR-Set wird transparent kommuniziert, um crossfunktionale Zusammenarbeit zu ermöglichen.

In jedem Quartal gibt es „Reviews“ zu den Fortschritten der Key Results und der Annäherung an das Objective. Sie dienen dazu, die Zahlen zu analysieren und Abstimmungs-



// AUTOR

Andreas Geiblinger
Systemische Beratung für
Organisation, Team und
Führung

// WELCHEN NUTZEN BIRGT OKR IN DER PRAXIS? 3 HYPOTHESEN

- 1 **OKR wirkt positiv auf die Steuerung von Unternehmen** in komplexen und rasch veränderlichen (VUCA-)Umwelten. Durch die Prinzipien Fokus, Ambition, Transparenz, Messbarkeit und iteratives Vorgehen wird ein aktiver Umgang mit diesen Umwelten ermöglicht.
- 2 **OKR wirkt positiv auf Führungsleistung**, indem es die Rolle der Führung durch die Prinzipien Kollaboration, Transparenz und klare Verantwortungsübernahme als Coach und Enabler anlegt und damit die Ansprüche der Mitarbeitenden an Zusammenarbeit und Sinn zufriedenstellt.
- 3 **OKR wirkt positiv auf die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden** für die Unternehmensziele, indem durch Transparenz und partizipative Führung ihr eigener Anteil am Unternehmenserfolg sichtbar und gefördert wird.

schwierigkeiten oder konkurrenzierende Zielsetzungen zwischen Teams zu identifizieren und zu beheben.

Führungskräften bietet das OKR-Framework einen Rahmen für modernes Arbeiten, der durch das Prinzip der Beteiligung dem „New Work“-Ansatz stark entgegenkommt.

Das alles scheint auf den ersten Blick leicht verständlich und vielversprechend. Doch wie sieht es in der Praxis aus?

OKR in der Praxis – Befragung unter Unternehmen

Über die praktische Anwendung von OKR habe ich mit Vertreter:innen aus sechs Unternehmen gesprochen, die sich mit OKR als Führungskraft, Mitarbeitende und/oder OKR-Verantwortliche beschäftigen. Die Interviewten sind in der produzierenden Industrie, in der IT, in der Telekommunikation und im Onlinehandel tätig und die Unternehmen, für die sie tätig sind, beschäftigen zwischen 200 und 10.000 Mitarbeitende. Ergänzt wurden die Interviews durch eine anonyme Onlinebefragung unter 1.500 Mitarbeitenden und Führungskräften.

Ziel dieser Erhebung war die Beantwortung von drei Hypothesen zur Praxistauglichkeit von OKR, die sich auf die Steuerung von Un-

ternehmen, die Führungsleistung sowie auf Identifikation und Engagement der Mitarbeitenden bezogen (siehe Kasten).

OKR als Instrument der Unternehmenssteuerung

Die befragten Unternehmen verfolgen mit OKR das Ziel, Strategien, operative Ziele oder Programme besser umzusetzen. Klassische Zielesysteme wurden schon vor dem Einsatz des Frameworks genutzt, allerdings verschwammen die Ziele und Vorgaben in der Kaskade nach unten zunehmend oder verschwanden völlig aus dem Fokus. Gegenläufige fachliche Schwerpunkte, das Tagesgeschäft oder eigene Prioritäten der Führungskräfte verwässerten den Fokus auf das Gemeinsame den Angaben der Befragten zufolge. Besonders deutlich trat dieser Umstand da zutage, wo Unternehmensziele die Weiterentwicklung der gesamten Organisation fokussierten, aber das operative Geschäft mit Planvorgaben zu Umsatz, Gewinn, Volumen und Margen außer Acht ließen.

Innerhalb der befragten Gruppe nutzen in zwei der sechs Unternehmen nur einzelne Führungskräfte OKR zur Teamführung. Die anderen vier verwenden OKR als Zielesystematik im gesamten Unternehmen. Innerhalb dieser vier Unternehmen lassen sich wiederum zwei Lager ausmachen: Zwei Organi-

sationen setzen OKR umfassend zur Unternehmenssteuerung ein. Sie veröffentlichen neben strategisch orientierten Zielen auch klassische Planvorgaben als Ziele. OKR ist dadurch mit den funktionalen Zielen der Teams integrierbar und als verbindlicher Prozess zur Zielerreichung etabliert.

Die beiden anderen Unternehmen nutzen OKR ausschließlich für übergeordnete (strategische) Ziele und entkoppeln das operative Geschäft. Strategische Entwicklungsziele brechen sie auf Jahres-Objectives herunter und bearbeiten sie anschließend quartalsweise im OKR-Zyklus. Mitarbeitende und Führungskräfte sind eingeladen, eigenverantwortlich und freiwillig in Arbeitsgruppen und innerhalb ihrer Arbeitszeit an diesen Zielen mitzuwirken. Die Konzentration liegt auf ein bis drei Zielen – alles darüber hinaus wird als schwierig nachverfolgbar und zusätzlich zum Tagesgeschäft als ein „Zuviel“ an Themen wahrgenommen. Fokus ist hier das Ziel.

In allen vier Unternehmen, die OKR gesamtseitig im Einsatz haben, ist das Spannungsfeld zwischen dem operativen Tagesgeschäft und der strategischen Ausrichtung eine Belastungsprobe. Durch Fokus und Abwägen der Prioritäten versuchen die Beteiligten, beiden Seiten gerecht zu werden. Im Streitfall ist das unmittelbare „Geschäft am Kunden“ die erste Priorität.

Die enge, quartalsweise Taktung im OKR-Prozess beschreiben die Befragten ambivalent. Diese sei einerseits sinnvoll, um an Themen dranzubleiben, bringe aber andererseits einen hohen zeitlichen Aufwand mit sich. Fazit: Ist OKR nicht als Instrument zur übergreifenden Arbeitsorganisation integriert, betrachteten Befragte den damit verbundenen Zeitaufwand als „on top“ und wenig nutzbringend.

Dazu kommt, dass keines der befragten Unternehmen eine spezialisierte OKR-Software verwendet. Die eingesetzten Lösungen dienen dem kollaborativen Arbeiten und der Dokumentation. Sie werden durch die üblichen Kennzahlensysteme und Controllingprozesse ergänzt. Die Verlinkung der Ziele (OKR-Sets) zueinander und deren Wirksamkeit auf strategische Vorgaben oder definierte Ziele allerdings wird nur unzureichend abgebildet und meist händisch eingepflegt.

OKR lädt Unternehmenslenker:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende ein, sich laufend mit Wirksamkeit, der Arbeit am großen Gemeinsamen und mit dem eigenen Fokus auseinanderzusetzen

Die Wirksamkeit von OKR in der Führung

Ein weiteres Ergebnis der Befragungen: OKR ersetzt Führung nicht, im Gegenteil. Das Framework nimmt Führungskräfte in die Verantwortung, die Umsetzung von Unternehmensvorgaben zu ermöglichen und zu steuern. Dabei sind sie in einer Sandwichposition zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den Unternehmensvorgaben, können aber durch den transparenten OKR-Prozess sowohl nach oben zur Führung als auch zu den Mitarbeitenden Orientierung beim Einordnen der (Team-)Beiträge zu den Unternehmenszielen geben. Außerdem ermöglicht diese Transparenz allen Beteiligten, ihre Schwerpunkte mit denen anderer Führungskräfte und Teams abzugleichen, um divergierende oder widersprüchliche Stoßrichtungen aufzudecken und zu klären.

Ebenfalls interessant: Führungskräfte empfinden das kollaborative Arbeiten – idealerweise begleitet durch OKR-kundige Moderation – als fachlich entlastend. Das kreative Potenzial und das Engagement im Team überraschen und selbst Diskussionen über To-dos aus dem Tagesgeschäft können durch die vielschichtigen Perspektiven, die im Austausch aufeinandertreffen, bereichernd sein.

Im Jahresverlauf schätzen Führungskräfte den strukturierten OKR-Prozess als hilfreich ein. Die eng getaktete Zeitschiene, eine klare Agenda für Meetings und Reviews und sogar eine Anleitung, was ein präzises Ziel ausmacht – all das unterstützt in der Zielerarbeitung und bringt Teams dazu, sich kontinuierlich mit zentralen Fragen auseinanderzusetzen, wie zum Beispiel „Wo stehen wir?“, „Ist das Ziel noch sinnvoll?“, „Was war gut?“ und „Was müssen wir besser machen?“. Die damit verbundenen Dialoge fördern wirksame Zusammenarbeit und einen Fokus auf das, was es zu erreichen gilt.

Als schwierig beschreiben die Befragten die Öffentlichkeit von Zielen, Fortschritten und Verantwortlichen (Ownern). Bei missglückter Kommunikation könne sich dadurch hoher Druck auf die Beteiligten aufbauen und Widerstände gegen OKR könnten entstehen, die nur schwer wieder einzufangen seien. Letztendlich ist hier die Kultur des Miteinanders im Unternehmen entscheidend.

Als agile Methode erfordert OKR außerdem ein bestimmtes Mindset und das Beherrschen eines Methodenportfolios, welches den Umgang mit Komplexität und Kontingenz ermöglicht. Wer OKR erfolgreich einsetzen will, sollte die Denkweisen und Konzepte hinter diesen Begriffen verstehen und in der Arbeitsorganisation einsetzen können. Diese Kompetenzen hat nicht jede Führungskraft – und verschärfend kommt hinzu, dass sie sich nur schlecht schulen lassen. Vielmehr ist die Basis eines kompetenten Umganges mit diesen Themen die dezidierte Entscheidung für einen konstruktiven Umgang mit VUCA. Ein „falscher“ Führungsstil könnte Gegenstand interner Diskussionen werden und Führungskräfte, die sich in der Rolle als Enabler noch nicht gefunden haben, unter Druck setzen. Um nicht als „aus der Zeit gefallen“ zu gelten, ziehen viele mit und sind dadurch aus ihrem funktionierenden Arbeitsmodus gerissen. Sie rutschen in die Überforderung mit allen negativen Auswirkungen auf Betroffene und Mitarbeitende. Hier braucht es Unternehmen, die Führungskräfte in der Anwendung von OKR bestärken, Testphasen ermöglichen, eine wohlwollende Begleitung durch OKR-Moderator:innen sicherstellen sowie eine echte Kultur des Miteinanders in der Führungsebene leben.

Die Wirksamkeit von OKR bei den Mitarbeitenden

In allen befragten Unternehmen trägt OKR dazu bei, dass die Mitarbeitenden für Unternehmens- und Teamziele mehr Verständnis und Commitment entwickeln. Dieser „Buy-in“ führt zu einem höheren Engagement und stärkerer Bindung an die gemeinsam zu gestaltende Zukunft. Die Erkenntnis, dass man kraft seiner Kompetenz und Ideen einen Platz im Unternehmen hat, fördert psychologische Sicherheit – eine zentrale Voraussetzung für Engagement, Kreativität und eigenverantwortliche Teilhabe. In allen befragten Unternehmen wurden diese verhaltensökonomisch ausgezeichnet beforschten Phänomene beobachtet und sie sind es unter anderem auch, die OKR theoretisch hochwirksam machen.

Wie bei den Führungskräften kann OKR allerdings auch hohen Druck auf Mitarbeitende erzeugen. Die Öffentlichkeit der Ziele, die regelmäßigen Iterationen sowie potenzielle Konflikte zwischen Aufgaben können Überlas-

tung und Rückzug fördern. Das Framework soll Orientierung geben, Ausrichtung und Abstimmung ermöglichen und unter Einbindung aller die strukturierte Arbeit an Zielen in einer komplexen, rasch veränderlichen Welt ermöglichen.

Vorsicht ist geboten, wenn Unternehmen OKR als Optimierungsinstrument einführen, um mehr Output zu generieren oder mit „weniger mehr“ zu schaffen. Denn ein „agiles Framework“ bedeutet nicht, dadurch „schneller“ zu arbeiten oder „mehr“ abzuliefern, sondern ermöglicht, „flexibel“ und „anpassungsfähig“ auf dynamische Entwicklungen reagieren zu können.

Keinesfalls sollten Organisationen die prinzipielle Transparenz von OKR dazu verwenden, um Schuldige zu suchen, wenn sie ein Ziel verfehlen. Sowohl in der Führungsbeziehung als auch im Team selbst führt dieser Handlungsfehler zu verheerenden psychosozialen Folgen. Hier ist dringend mit Kompetenzentwicklung und Bewusstseinsbildung entgegenzuwirken!

OKR bietet also allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sichtbar zu werden und sich zu beteiligen. Im Sinne der Fürsorgepflicht von Führung ist eine achtsame Steuerung dieses Engagements innerhalb der Soll-Arbeitszeit – Zielearbeit soll nicht am Abend oder am Wochenende stattfinden – und ein wachsamer Blick auf die Umsetzungsqualität angezeigt.

// KONTAKT

>> www.andreasgeiblinger.at

// FAZIT

OKR kann positiv auf Unternehmenssteuerung, Führung und Mitarbeitende wirken. Das hat die Befragung ergeben. Konkrete Kennzahlen im Sinne von Umsatzsteigerungen oder Kosteneinsparung haben die Befragten zwar nicht ins Feld geführt. Aber sie haben festgestellt, dass durch OKR die Qualität der Ziele, die Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden und der Wille zur Mitgestaltung von Team- und Unternehmenszielen steigen.

Voraussetzung für diese positiven Entwicklungen ist, dass Haltung, Kompetenzen, Prozesse und Strukturen im Unternehmen mit den Prinzipien von OKR kompatibel sind. Wenn Unternehmen das Framework hingegen als Instrument zum Optimieren von Abläufen oder „Performance“ einführen, überfordern sie Führung, Mitarbeitende und damit die Organisation.

Wer das Potenzial von OKR nutzen will, muss sich des transformativen Charakters einer OKR-Einführung im Klaren sein. Um ein Framework anzuwenden, das kraft seiner Prinzipien mit der tradierten Planungs- und Kontrolllogik kaum bewältigbar ist, empfiehlt sich eine immersive Auseinandersetzung mit Komplexität, Agilität, Verhaltensökonomie und kollaborativen Organisationsmodellen. OKR lädt Unternehmenslenker:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende ein, sich laufend mit Wirksamkeit, der Arbeit am großen Gemeinsamen und mit dem eigenen Fokus auseinanderzusetzen. Der Umgang mit Unsicherheit, nicht erreichten Zielen und dynamischen Veränderungen ist OKR-immanent und lehrt damit gleichzeitig den Umgang mit VUCA im Innen und Außen.

Die Transformationsschmerzen bei der Umstellung von „alt“ auf „neu“ werden oft unterschätzt und sind nur zu bewältigen, wenn die oberste Ebene im Unternehmen diese Veränderungen wirklich voranbringen will. Besonders in großen, etablierten Organisationen, in denen lineare Prozesse und Hierarchien verfestigt sind, bleibt dieser Übergang zu agilen, vernetzten und sinnorientierten Systemen anspruchsvoll. Neben der Qualifizierung von Meinungsbildnern und Führungskräften zum Umgang mit OKR, ist eine Überprüfung des bestehenden Zieleprozesses und der nutzbaren Kommunikationsplattformen zu empfehlen. Diese Grundlagenchecks sind Voraussetzung für das Ausprobieren, das Anpassen und letztlich das Implementieren des OKR-Frameworks als Prozess für Zielearbeit im Unternehmen.

**Die kommenden Fachnewsletter behandeln die
HR-Themen Personalentwicklung und Digitalisierung**

personal manager

GLEICH GRATIS ANMELDEN
personal-manager.at/newsletter

