

Blickwinkel

Performance Management in Technologie- und IT-Unternehmen

Agiles Zielmanagement mit Objectives & Key Results (OKR)

Executive Summary

Eine Untersuchung von Deloitte Consulting und Betterworks hat ergeben, dass Unternehmen bei der Anwendung von Objectives & Key Results (OKR) 1,4 mal schneller ihre Umsatz- oder Kostenziele erreichen, 4,9 mal effektiver Transformationen umsetzen und eine 1,9 mal höhere Kundenzufriedenheit erzielen. Selbst wenn diese Zahlen sehr optimistisch erscheinen, ist die positive Wirkung von Agilem Zielmanagement mit OKR beeindruckend. Aus diesem Grund arbeiten Unternehmen wie Volkswagen, Siemens, Infineon, Telekom, Samsung oder Microsoft mit OKR. Im aktuellen Blickwinkel stellt Acornpark dar, wie Technologie- und IT-Unternehmen mit dieser Führungsmethode messbare Wettbewerbsvorteile generieren können.

Was sind Objectives & Key Results (OKR)?

In letzter Zeit hat OKR als Methode des Performance Managements stark an Bedeutung gewonnen, um Unternehmensziele effektiv und effizient umzusetzen. OKR ist bereits seit den 1970er Jahren durch die Erfinder Andy Grove (Intel) und John Doerr (Kleiner Perkins) bekannt und ermöglicht Google seit 1999 eindrucksvolles Wachstum. Obwohl seitdem zahlreiche kleine und große Unternehmen aus verschiedenen Branchen erfolgreich mit OKR arbeiten, ist die Methode im Vergleich zu Balanced Scorecard (BSC) oder Key Performance Indicators (KPI) immer noch relativ unbekannt.

Ausgehend von der Strategie und den Unternehmenszielen legt das Management Objectives (Ziele) für eine Periode, möglichst quartalsweise, fest. Objectives werden qualitativ formuliert und beschreiben, „Was“ es zu erreichen gilt, um die Richtung vorzugeben. Key Results (Schlüsselresultate) werden quantitativ formuliert und beschreiben, „Wie“ das Ziel erreicht werden soll, um am Quartalsende Auskunft über den Fortschritt der Objectives zu geben.

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen beim Arbeiten mit diesen OKR-Sets also exakt definieren, was sie in der definierten Periode umsetzen wollen. Dies sorgt für starke Priorisierung und Fokussierung im Hinblick auf die wichtigsten Unternehmensziele. Im Vergleich mit Management by Objectives (MBO) geht es allerdings nicht um die Kaskadierung und Aufteilung von jährlichen Unternehmenszielen in Teilziele sondern um kurzzyklische Zieltransformation in dem Sinn, dass auf den nachgelagerten Ebenen auch eigene OKR-Sets entwickelt werden, um auf die übergeordneten Ziele einzuzahlen. OKR werden in enger Abstimmung, gleicher Ausrichtung und hoher Transparenz gemeinsam verfolgt. Starre Zielkaskadierung wird durch Agiles Zielmanagement ersetzt: „Was“ soll „Wie“ erreicht werden, und sind unterjährig Zielanpassungen nötig? Auf diese Weise werden die Mitarbeitenden parallel zum Tagesgeschäft aktiv eingebunden und das Leistungsniveau durch intrinsische Motivation, Zufriedenheit und Engagement erhöht.

Nach Betterworks™, der führenden Softwareplattform zur Steuerung von OKR mit Endorsement von John Doerr, entfalten OKR in der Praxis 5 so genannte Superpowers, also Vorsprünge vor allen anderen Systematiken:

Superpower #1:

Fokus + Priorität (Focus + Priorities)

Superpower #2:

Abstimmung + Ausrichtung (Alignment)

Superpower #3:

Engagement (Engagement)

Superpower #4:

Verantwortung nachhalten (Accountability)

Superpower #5:

Ambition, sich selbst zu übertreffen (Stretch Goals)

Wie kann OKR das Controlling auf der Steuerungsebene unterstützen?

In der Praxis des Controllings ist häufig ein ausgeprägtes Bereichsdenken mit individuellen Insellösungen zur Unternehmenssteuerung auf Basis von Stammdaten anzutreffen. Dadurch wird die strategische und operative Zielverfolgung in Management Reportings aufwendig, welche aufgrund der heterogenen Systemlandschaft oft als manuell erstellte Excel- oder Powerpoint-Folien abgebildet werden. Agiles Zielmanagement ist jedoch nur dann möglich, wenn ein einheitliches Stammdatenmanagement zur Integration und Harmonisierung der Steuerungsebene zur Verfügung steht. Moderne Business Intelligence Systeme (BI) werden diesen Anforderungen durchaus gerecht, arbeiten allerdings auf Basis von KPI mit „Blick in den Rückspiegel“ für die Reaktion auf schnelle Marktveränderungen. OKR ergänzt das Controlling um ein **zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument** für Führungskräfte und Mitarbeitende, um die verschiedenen Zielsysteme in Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Service, Personal, Finanzen usw. zu verbinden und auf die Unternehmensziele auszurichten. Bei Einsatz spezialisierter

OKR-Software werden außerdem **fluide Zustände** wie insbesondere der Fortschritt von Zielerreichungen **quantifizierbar gemacht**. Eine bisherige große Black Box wird beleuchtet. Aufgrund der Komplexitätsreduktion und Einbindung aller Bereiche in ein gemeinsames Zielmanagement kann OKR daher einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung von „Silos“ und zur deutlichen Erhöhung des Leistungsniveaus liefern.

Welche Vorteile hat OKR für die Personalentwicklung?

Agiles Zielmanagement wie OKR beeinflusst die Unternehmenskultur systemisch und betrifft die individuelle Entwicklung und Leistung aller Mitarbeitenden. Das vorhandene Performance Management mit traditionellen Steuerungsinstrumenten muss im Hinblick auf eine agile Arbeitswelt angepasst werden, um kurzzyklische Kommunikation über Ziele und Erwartungen zu ermöglichen und dadurch intrinsische Motivation, Zufriedenheit und Engagement zu erreichen. Da Performance auf individueller Ebene nicht automatisch zu guter Performance auf Unternehmensebene führt, muss der Einzelbeitrag von Mitarbeitenden mit relevanten Objectives vertikal und horizontal verknüpft werden. Agiles Zielmanagement unterstützt Führungskräfte dabei, Feedback und Anerkennung zu geben und liefert transparente Entscheidungsgrundlagen für Leistungsbeurteilungen, Beförderungen, Gehaltsanpassungen und Entwicklungspläne. Formelle Jahresgespräche über Leistung und Gehalt können mit OKR wesentlich substanzieller erfolgen, da Führungskräfte und Mitarbeitende in einer kontinuierlichen Feedbackschleife kooperieren und ein Vergleich mit Peers möglich ist. Allerdings ist eine Koppelung der Vergütung mit OKR-Sets im Framework nicht vorgesehen, um Selbstoptimierung zu vermeiden und „Stretch Goals“ zu erreichen. Das OKR Framework unterstützt eine Unternehmenskultur, in der sich die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden viel stärker mit den Zielen des Unternehmens decken und ermöglicht auch bei Remote Work signifikante Wettbewerbsvorteile.

Wie funktioniert Agiles Zielmanagement in der Praxis?

Die Anwendung von OKR erscheint auf den ersten Blick einfach. Allerdings muss bei der Einführung das vorhandene Performance Management mit Prozessen und IT-Systemen berücksichtigt werden. Im OKR-Zyklus werden auf jeder Ebene maximal 5 Objectives und 3-5 Key Results festgelegt, die vertikal und horizontal verbunden und ausgerichtet werden. Die Ableitung, Formulierung und Reflektion von OKR-Sets sollte mit Unterstützung von zertifizierten Experten trainiert werden (OKR Shepherds), um Wirksamkeit zu erzeugen (Mindset). Dies gelingt am besten mit einem geeigneten IT-System, um das Agile Zielmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation transparent nachzuhalten.



Energietechnik & Industrieautomation

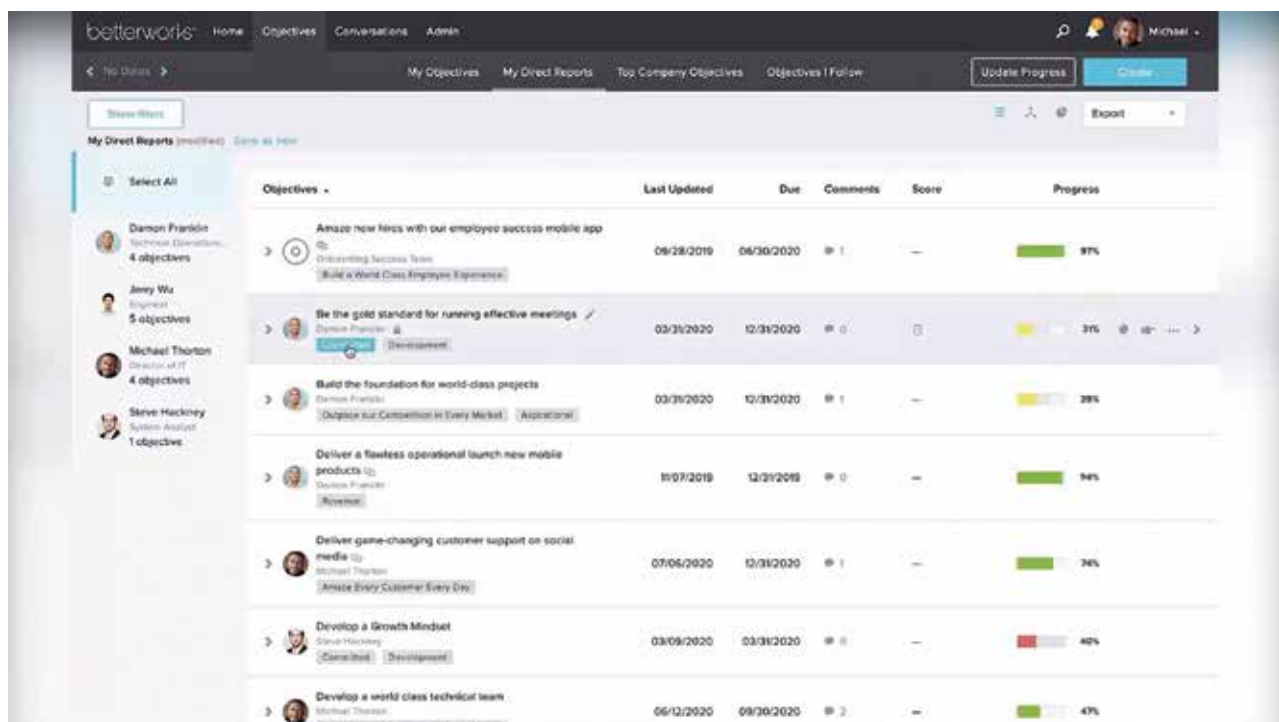
Schneider Electric ist ein weltweit agierender Industrie-ausrüster mit vielen zehntausend Mitarbeitern. Das Unternehmen nutzt Agiles Zielmanagement, um die Zielsetzungen von Führungskräften und Teams für alle transparent zu machen, besser an den Zielen unternehmensweiter Transformationen oder Veränderungsinitiativen auszurichten und Doppelarbeit zu vermeiden. Ebenso wird durch OKR die Kundenperspektive bei den Zielsetzungen optimal berücksichtigt. Als dritter Hebel wird die Personalentwicklung bedarfsgerechter gestaltet.



IT-Infrastruktur

Vertiv ist ein weltweiter Anbieter kritischer IT-Infrastruktur- und Continuity-Lösungen und nutzt Agiles Zielmanagement auf Basis von OKR mit ca. 13.000 Mitarbeitenden, um anhand von Zielanalysen pro Quartal alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu fokussieren. Zugleich wird dabei individueller Entwicklungsbedarf festgehalten und in Maßnahmen der Personalentwicklung überführt. Das Qualifizierungsniveau der gesamten Belegschaft wird so kontinuierlich angehoben und angepasst.

Agiles Zielmanagement mit Betterworks™ Software as a Service (SaaS)



Kontakt

Dr. Thorsten Knobbe, Managing Partner
OKR Master (Betterworks)
Scrum Master (Scrum.org)
thorsten.knobbe@acornpark.de
Mobil: +49 (0) 170 384 3123
linkedin.com/in/thorsten-knobbe-48b67b1

Mario Schuster, Senior Advisory Partner
M.A., MBA, Dipl.-Ing.
OKR Master (Betterworks)
mario.schuster@acornpark.de
Mobil: +49 (0) 151 401 253 18
linkedin.com/in/schustermario

Acornpark Experts GmbH & Co. KG
Ruhrallee 9
D-44139 Dortmund
Tel.: +49 (0) 231 95 25 145
Fax: +49 (0) 231 227 988 10
kontakt@acornpark.de