



Agil oder nicht agil: So klappt's mit dem Ziel

MANAGEMENTKONZEPTE. Wer im agilen Umfeld unterwegs ist, arbeitet mit Zielen, die sich plötzlich ändern können. Das Management mit Objectives and Key Results (OKR) reagiert darauf mit kürzeren Vereinbarungszyklen – doch nicht für jeden eignet sich der Ansatz. Wann sich OKR lohnt und wann Management by Objectives (MBO) oder eine Mischform die bessere Wahl ist.

Das Arbeiten mit Zielvereinbarungssystemen (Management by Objectives, kurz: MBO) hat sich in vielen Unternehmen als hilfreiches Tool bewährt. Im agilen Arbeitsumfeld gibt es dabei aber Aspekte, die Probleme bereiten: Dies ist der Zeitrahmen der Ziele (zwölf Monate) sowie die Struktur des gesamten Prozesses der Zielvereinbarung, der stark auf Hierarchien ausgerichtet ist.

Heute soll aber in vielen Organisationseinheiten in einem agilen Umfeld Verantwortung geteilt und geklärt werden: Dem Führenden fällt die Führungsverantwortung, dem Geführten die Handlungsverantwortung zu. Das Management mit Objectives and Key Result (OKR) ist ein neuer Ansatz, der besser zu den Anforderungen agiler Unternehmen passt als

MBO. OKR wurde beim US-Halbleiterhersteller Intel entwickelt. 1999 hat ihn John Doerr dann bei Google eingeführt. Doerr veränderte zahlreiche Aspekte der Management-Methode MBO: weg von Jahreszielen, hin zu deutlich kürzeren Vereinbarungszyklen, hin zu mehr Fokus und Verbindlichkeit, hin zu vollständiger und radikaler Transparenz der Ziele, hin zu mehr Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Zielfindung. Der Erfolg des Ansatzes gibt Doerr recht: Google nutzt das Framework seit seiner Gründung, und es bewährt sich dort bis zum heutigen Tag.

OKR: das Konzept

Heute ist OKR dabei, zum weltweiten Standard für modernes Ziel- und Per-

formance Management sowie für „Agile Leadership“ zu werden. Viele Start-ups und Tech-Companies haben OKR adaptiert – denn sie waren dem Wandel der Arbeitswelt und damit einem agilen Arbeitsumfeld deutlich früher ausgesetzt als klassische Unternehmen.

OKR ist keine Methode, sondern vielmehr ein Framework, ein Rahmen, der in jedem Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten. OKR greift die Themen auf, die bei MBO als Defizite gelten. Daraus ergeben sich die folgenden Merkmale von OKR und Unterschiede zu MBO:

- Der Zyklus von Zielvereinbarungen ist bei OKR deutlich kürzer als bei MBO.
- Das Anspruchsniveau der Ziele ist bei OKR deutlich höher, sportlicher und

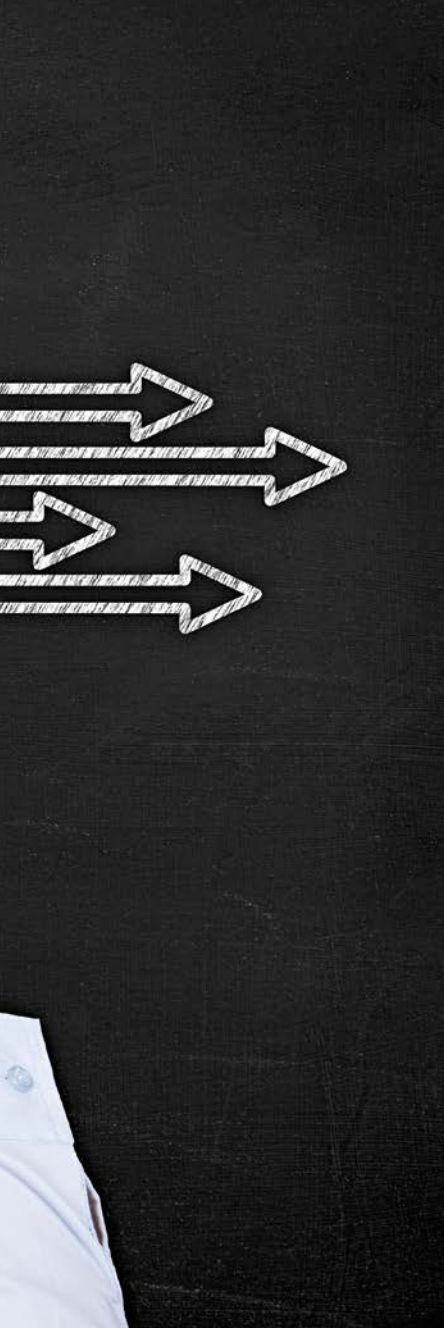


Foto: turgaygundogdu / shutterstock.com

- OKR stellt sicher, dass nur die strategischen Ziele im Vordergrund stehen und setzt damit der unsinnigen Aufgabenauflistung unter MBO ein Ende.
 - Die Selbstorganisation steht im Vordergrund, der Top-down-Anteil der Zielsetzung wird damit verdrängt und der Bottom-up-Ansatz im Team gefördert.
- Insgesamt kann man daraus ableiten: Während MBO ein teils administratives und auf Jahresziele ausgerichtetes System ist, ist OKR das System für eine Hochleistungsmannschaft, die gemeinsam schnell Ziele erreichen möchte, dabei Risiken eingeht und als Team gewinnen möchte.

Die Elemente von OKR

Das OKR-Framework folgt dem Grundsatz „Vision, Mission, Goals“. Dabei wird in einem ersten Schritt das Leitbild des Unternehmens dargestellt. Da dieses wenig operationalisiert ist, bedarf es einer Brücke zwischen dem Leitbild und OKR. Diese Brücke bilden die „Moals“, die mittelfristigen Ziele. Diese haben – vergleichbar mit MBO – einen Zeithorizont von einem Jahr. Moals sind aber gegenüber Zielen unter MBO vielmehr Statements über die großen Themen, die im kommenden Jahr auf Firma oder Organisationseinheit zukommen. Es sollten nicht mehr als drei Moals definiert werden.

Dann sollten die OKRs definiert werden. Hierbei stehen die Unternehmens-/Bereichs- und Team-OKRs im Mittelpunkt. Die Ziele („Objectives“) sollten motivierend, sehr anspruchsvoll und die perspektivische Zielerreichung mit einem hohen Risiko der Verfehlung verbunden sein. Hier stellt sich die Frage, welche anspruchsvollen Ziele für das Unternehmen in der Organisationseinheit kurzfristig wirklich relevant sind. Die Objectives sind oft abstrakt, knüpfen an die Mission und Strategie des Unternehmens an und werden zumeist qualitativ beschrieben (etwa eine angestrebte Marktposition). Die Meilensteine („Key results“) beschreiben hingegen einen oder mehrere konkrete und messbare Ergebnisse auf dem Weg zur Zielerreichung. Sie legen fest, wie die Zielerreichung gemessen wird und welche Parameter dafür maßgeblich sind, konkretisieren ein Objective und machen es messbar.

Die Kombination aus Objectives und Key Results ist aus unserer Sicht eine sehr hilfreiche Weiterentwicklung der alten Zieldefinition unter MBO, denn die Definition „smart“ (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) mit dem Schwerpunkt „Messbarkeit“ hat einer umfassenden Bewertung der Zielerreichung oft entgegengestanden. Dies wird bei OKR mit der Trennung von Objectives und Key Results erreicht.

Der OKR-Prozess

Der OKR-Zyklus (siehe Abbildung auf Seite 29) läuft so ab: Das Team startet mit einer Zielvereinbarungsphase (dem sogenannten OKR-Planning), in der die Ziele im Team über einen gemeinsamen Workshop ermittelt werden. Danach geht es in die OKR-Umsetzung. Anschließend arbeitet das Team an den OKR und spricht diese wöchentlich gemeinsam in einem optionalen OKR-Weekly (Dauer: eine halbe Stunde) durch. Der Zyklus wird beendet mit einem OKR-Review, das ungefähr einen halben Tag dauert. Damit passt der OKR-Prozess gut zum Scrum-Prozess aus Sprint-Planungstreffen, Daily Scrum, Sprint-Review sowie Sprint-Retrospektive.

Ziele in OKR

Hinsichtlich der Anzahl der Ziele gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen OKR und MBO. In beiden Systemen →



AUTOR

Dr. Friedrich Fratschner
ist geschäftsführender Partner beim Beratungsunternehmen Baumgartner und Partner.

Baumgartner und Partner Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg
Tel. 040 28416422
E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de
www.baumgartner.de

sie sind mit einem deutlich höheren Risiko des Scheiterns verbunden als bei MBO.

- OKR fordert Ziele, die stets transparent sind, und fördert so Synergien und den Aufbau von Netzwerk- beziehungsweise Schwarmorganisationen.
 - OKR hat keine direkte Vergütungsrelevanz, da diese direkte Verknüpfung bei MBO oft zu einem „Zielebasar“ führt.
- Außerdem sind folgende Komponenten bei OKR wesentlich:

- Die Zielvereinbarung wird im Team abgestimmt und verlässt damit den in MBO bekannten Top-down-Ansatz.
- Es gibt ein starkes Commitment der Teammitglieder untereinander und eine darauf aufbauende hohe Zielerreichungs-Verpflichtung.

Überblick: MBO oder OKR?

Entscheidungshilfen. Nicht für alle Bereiche, Teams und Rollen eignet sich das Management by Objectives and Key Results (OKR). Die Frage, ob statt OKR lieber das etablierte Management by Objectives (MBO) genutzt werden sollte, hängt von den folgenden Faktoren ab.

Faktor eins: Prozesse

Der Prozess macht den Unterschied: Im agilen Umfeld sind die Fristen kürzer, die Teams wollen mit Scrum anspruchsvollere Ziele erreichen. Zudem steht dort die Zielerreichung aus Eigenantrieb im Vordergrund, die den Mitarbeitern eine hohe Eigenmotivation und den Willen zum Erfolg abverlangt.

Wer bereits in einem solchen Umfeld und unter Scrum arbeitet, dem bietet sich OKR mit seinem hohen Anspruchsniveau und kurzen Zyklen an. Sollte die Kultur im Unternehmen oder die Rolle der Führung allerdings anders angelegt sein, bietet es sich hingegen eher an, ein konsequent qualitätsgesichertes MBO-System anzuwenden und dieses um eine radikale Transparenz im Zielfindungs- und -beurteilungsprozess zu erweitern.

Faktor zwei: Anspruchsniveau der Ziele

„Moonshots“ nennt man Ziele unter OKR. „Moonshot“ bedeutet wörtlich, den Mond als Ziel ins Visier zu nehmen. Im übertragenen Sinne ist damit also ein sehr anspruchsvolles Ziel gemeint, bei dem das Risiko zu scheitern sehr hoch ist. „Roofshots“, wörtlich: „Dachziele“, sind hingegen Ziele, die leichter erreicht werden können und bei denen eine 100-prozentige Zielerreichung möglich ist, was der Zieldefinition bei MBO ähnelt.

Wer mit Hochleistungsteams mit einem hohen Anspruchsniveau arbeitet, sollte OKR wählen. Da die „Kultur des Scheiterns“ aber sicher in vielen deutschen Unternehmen anders ausgeprägt ist als in angelsächsischen Unternehmen – wie zum Beispiel Google –, müssen Unternehmen darauf achten, dass sie ihre Teams dabei nicht zu sehr beanspruchen. Hinzu kommt: Auch wenn (Top-down-)Führung bei OKR durch das Feedback im Team eine geringere Rolle spielt als bei MBO, ist dabei gute Führung essenziell.

Faktor drei: Vergütung und Boni

Wenn in einem Bonussystem die Zielerreichung nach MBO in die Bonusbemessung einfließt, empfiehlt es sich, MBO anzuwenden und auf OKR zu verzichten. Das hohe Anspruchsniveau in OKR und das Feedback im Team stehen einem Vergütungsbezug eindeutig entgegen. Denn wer möchte mit seinem Bonus für Moonshots „haften“? Selbstverständlich können in die Vergütungsbemessung zusätzlich zu den MBO- auch OKR-Ziele einfließen. Diese sollten dann aber die langfristige Zielerreichung einbeziehen und

sich daneben auf die Kompetenzen der Mitarbeiter beziehen.

Faktor vier: Zeitachse der Ziele

Schnelle, agile Teams benötigen einen Wochen- bis Drei-Monatsbezug und keinen Jahresbezug der Ziele. Daneben gibt es aber auch Stellen, Job-Familien und ganze Organisationseinheiten, bei denen der Jahresbezug fast schon zu eng gefasst sein kann.

Deshalb gilt es, im Detail zu prüfen, welche Zeitachse und Organisationsform geeignet ist. Denn selbstverständlich ist es möglich und auch sinnvoll, MBO und OKR in verschiedenen Organisationseinheiten nebeneinander zu realisieren.

Faktor fünf: Stellenwertebene

Ziele – egal ob MBO oder OKR – bieten sich immer dort an, wo Mitarbeiter über ein Mindestmaß an Entscheidungsfreiheit verfügen. Damit sind MBO und OKR für Spezialisten, Projektmanager und Führungskräfte geeignet. Aufgrund des operativen und agilen Bezugs eignet sich OKR besser für Spezialisten (wie etwa in der IT unter Scrum), MBO eignet sich besser für die Verantwortlichen für (strategische) Projekte und anspruchsvolle Führungsaufgaben, da dort der Zielbezug langfristiger und damit weniger operativ ist. Grundsätzlich sind Ziele – bei MBO wie bei OKR – gar nicht sinnvoll, wenn die jeweilige Rolle wenig Dispositionsfreiheit bietet.

Faktor sechs: Kommunikation

Ziele sind gelebte Kommunikation und Ziel-Transparenz – das haben MBO und OKR gemeinsam. „Geheimvereinbarungen“, wie sie in der Praxis leider manchmal getroffen werden, sind bei MBO nicht zulässig und bei OKR aufgrund der hohen Transparenz erst gar nicht möglich.

Faktor sieben: Führung

Folgende Probleme treten bei vielen MBO-Prozessen auf: Ziele sind nur ungenügend aus strategischen Oberzielen abgeleitet; ihre strategische und operative Bedeutung ist nicht klar; Aufgaben sind nicht gut von Zielen abgegrenzt. Der Grund dafür liegt jedoch nicht im MBO-System selbst, sondern in der Führungsarbeit. Die genannten Probleme können also bei schlechter Führung in OKR ebenso auftreten – auch, wenn bei OKR die Führungskräfte entlastet werden, weil etwa die Feedbackrolle ins Team verlagert wird.

→ stehen drei bis fünf Ziele im Vordergrund. Wesentlich ist vielmehr die Trennung in Objectives und Key Results sowie die erhöhte Frequenz bei hohem Anspruchsniveau.

Die Zielbewertung in OKR unterscheidet sich wesentlich von der Zielerreichung unter MBO: Während in MBO-Systemen die Zielerreichung meist an der Gaußschen Normalverteilung mit 100 Prozent Zielerreichung ausgerichtet ist, sieht man bei OKR eine Zielerreichung von 60 bis 70 Prozent als den Optimalpunkt.

Unabhängig von der Diskussion über Zielerreichungsskalierungen wird dies vor dem Hintergrund der Zielerreichungskultur in vielen Unternehmen eine der größten Herausforderungen sein, denn wenn die mittlere Zielerreichung unter 100 Prozent liegt, muss unter anderem eine unmittelbare Einbeziehung in das Leistungs- und Vergütungsmanagement überdacht werden.

Leistung und Vergütung

Selbstverständlich können in einem integrierten Leistungs- und Vergütungsmanagement auch einzelne Leistungsbeiträge aus OKR für das Leistungs- und Vergütungsmanagement von Mitarbeitern genutzt werden. Jedoch ist diese Wirkung um ein Vielfaches mittelbarer als bei MBO. Denn der unmittelbare Vergütungsbezug hat bei MBO oft zu Diskussionen geführt, denen die Führungskräfte nicht standhalten konnten.

Die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter im Team sollten bei OKR aber eher im Sinne der Verhaltenskomponente herangezogen werden – immer gemäß dem Grundsatz: OKR ist ein Management-Tool, kein Leistungsfeedback-Tool.

Auswirkung auf die Führung

Die Rolle und die Verantwortung der disziplinarischen Führungskraft ändern sich in OKR gegenüber MBO grundlegend. Denn viele klassische Aufgaben einer Führungskraft sind bei Scrum prozessimmanent: So werden operative Ziele im agilen Kontext über die User Stories des Product Owner beziehungsweise OKR abgebildet. Das Feedback findet insbesondere im Team statt, bei der Retrospektive.

Der Scrum Master stellt sicher, dass sich das Team systematisch weiterentwickelt. Dies führt dazu, dass viele bisherigen Führungsaufgaben aus dem MBO-Prozess im OKR-Prozess entfallen.

Dennoch: Das Thema „Führung“ ist nach wie vor immens wichtig, damit agile Bereiche ihre Wirkung entfalten können. Führungskräfte müssen Orientierung geben und Treiber im Veränderungsprozess von „klassisch“ zu „agil“ sein. Bei OKR sollten Führungskräfte die folgenden Rollen beherrschen:

Vom Feedbackgeber zum Sinn-Entfalter und Sinnstifter: Die Führungskraft sollte den Sinn und die damit verbundenen Ziele für die Teamaufgabe und für die Aufgabe jedes Teammitglieds vermitteln.

Talent-Entwickler und Coach: Exzellente Führungskräfte kennen die Schlüssel-Talente ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen über die Ziele hinaus fachlich und persönlich stärkenorientiert zu wachsen.

Leistungs-/Gewinn-Organisator: Exzellente Führungskräfte überprüfen mit ihrem Team laufend die eigene Effizienz.

Bewertung und Ausblick

Der Überblick über die Aspekte, die OKR auszeichnen, zeigt: Das Framework kann in agilen Einheiten gut wirken und passt hervorragend zu Scrum. Auf der anderen Seite sollte nicht vergessen werden, dass

OKR immer eine agile Ist- oder Ziel-Organisation voraussetzt. Doch es gibt nach wie vor Organisationsbereiche, in denen die Anwendung von Dreimonatszielen völlig unpassend ist. Somit bedeutet die Anwendung von OKR immer auch eine Auswahl von systemkompatiblen Organisationsbereichen und -ebenen, in denen dieser Ansatz den größten Nutzen entwickeln kann. Ein „One-fits-all“-Ansatz kann nicht empfohlen werden.

Jedes Unternehmen muss also für alle seine Organisationseinheiten prüfen, wo es sich stärker in Richtung OKR entwickeln muss und wo es bei MBO bleiben sollte (siehe Kasten „OKR oder MBO?“). Da OKR wie auch MBO unternehmensspezifisch auszugestaltende Rahmenmodelle sind, wird es auch „Mischlösungen“ geben bei den folgenden Themen:

- Zielsetzung (durch Team, Führungskraft oder beide)
- Zeitachse (drei, sechs, neun, zwölf Monate oder länger)
- Kriterien eines anspruchsvollen Ziels mit (teilweiser) Trennung von Objectives und Key Results
- radikale Transparenz der Ziele
- Beurteilungsverantwortung (Team und/oder Führungskraft)
- Zusammenspiel von „Führung“ und „Team“ im gesamten Zielfindungs-, Zielcoaching- und Bewertungsprozess.

Friedrich Fratschner ●

Der OKR-Prozess

Ablauf. Sind Vision, Mission und Moals definiert, geht es in den OKR-Zyklus – der nach drei bis vier Monaten von vorne beginnt.

