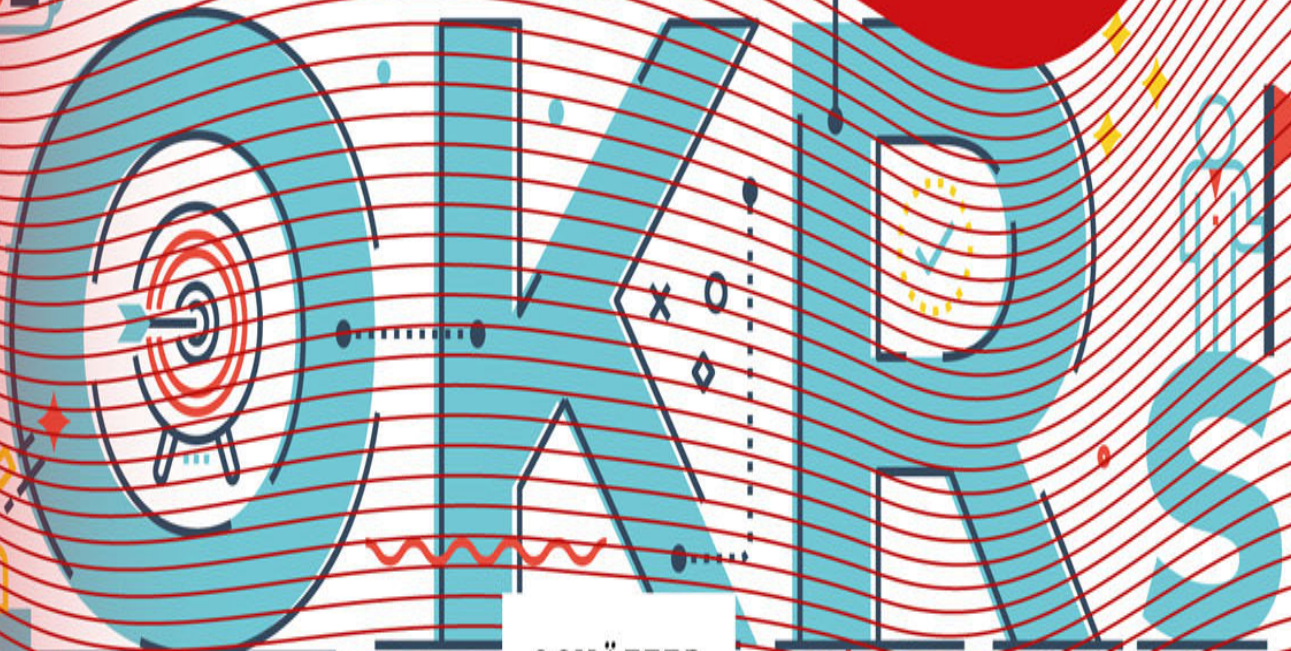


Daniela Kudernatsch

# Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategiemsetzung mit OKR

2. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[KAPITEL 1](#)

[1 Einführung](#)

[1.1 OKR - ein völlig neues  
Managementsystem?](#)

[1.1.1 Management by Objectives](#)

[1.1.2 Hoshin Kanri](#)

[1.1.3 Objectives und Key Results](#)

[1.1.4 Balanced Scorecard](#)

[1.2 Agilität - Sollen wir nun alles komplett  
auf den Kopf stellen?](#)

[1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien](#)

[1.4 Definition und Ziele](#)

[1.5 Das OKR-Framework](#)

[KAPITEL 2](#)

[2 Strategische Ausrichtung - ein Beispiel aus  
der Praxis](#)

[2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf  
einen Blick](#)

[2.2 Vision: Wo wollen wir hin](#)

[2.3 Mission: Was ist unser Auftrag](#)

[2.4 Werte: An was glauben wir](#)

[2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen  
Stoßrichtungen](#)

[2.6 Fokus durch Durchbruchziele: Wo wir  
in drei Jahren sein wollen](#)

[2.6.1 Anzahl mittelfristiger Ziele](#)

## 2.6.2 Durchbruchziele: Eine sinnvolle Überlegung

### KAPITEL 3

#### 3 Objectives und Key Results

##### 3.1 Merkmale von Objectives

###### 3.1.1 Verbindung zur Arbeitshypothese

###### 3.1.2 Qualitatives Zielbild

###### 3.1.3 Zeitdauer von drei Monaten

###### 3.1.4 Inspirierende Formulierung

###### 3.1.5 Unbequem und ambitioniert

###### 3.1.6 Verbindlich vs. erstrebenswert

###### 3.1.7 Maximal fünf OKR pro Abteilung

##### 3.2 Merkmale von Key Results

###### 3.2.1 Verbindung zum Objective

###### 3.2.2 Metrische Messgröße

###### 3.2.3 Jump-off Point und Zielwert

###### 3.2.4 Mehrdimensionalität

###### 3.2.5 Früh- und Spätindikatoren

###### 3.2.6 Maximal vier Key Results

###### 3.2.7 Keine To-Dos benennen

##### 3.3 Die häufigsten Fehler

##### 3.4 OKR auf der Ebene des Topmanagements

### KAPITEL 4

#### 4 Ein fertiges OKR-Set

##### 4.1 Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung

##### 4.2 Merkmale von Maßnahmen

###### 4.2.1 Klar definierte To-Dos

###### 4.2.2 Grobplanung für das Quartal

###### 4.2.3 Logische Planung

##### 4.3 OKR-Set: Neukundengewinnung

### KAPITEL 5

#### 5 Unternehmensweites Alignment von OKR

##### 5.1 Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation

**5.1.1 Zieltransformation - Die Frage nach dem »Wie«**

**5.1.2 OKR-Transformationsbaum**

**5.1.3 OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie**

**5.1.4 Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR?**

**5.2 OKR auf den Ebenen 2 und 3 - ein Beispiel aus der Praxis**

**5.2.1 Marketing (Ebene 2)**

**5.2.2 Marketing (Ebene 3)**

**5.2.3 Vertrieb (Ebene 2)**

**5.2.4 Vertrieb (Ebene 3)**

**5.2.5 Produktmanagement (Ebene 2)**

**5.2.6 Produktmanagement (Ebene 3)**

**5.2.7 Operations (Ebene 2)**

**5.2.8 Operations (Ebene 3)**

**5.2.9 Human Resources (Ebene 2)**

**5.2.10 Human Resources (Ebene 3)**

**5.3 Horizontale OKR-Abstimmung**

**5.4 Exkurs: Die X-Matrix**

**KAPITEL 6**

**6 Der Planungsprozess**

**6.1 Ablauf von OKR-Workshops**

**6.1.1 Review strategische Ausrichtung und OKR-Training**

**6.1.2 Ausarbeiten von OKR-Vorschlägen**

**6.1.3 Finalisierung der OKR und horizontale Abstimmung**

**6.1.4 Erstellung der OKR-Sets und Verabschiedung**

**6.2 Der OKR-Planungsprozess**

**6.3 Ressourcenplanung**

**KAPITEL 7**

**7 Unterjähriger Umsetzungsprozess**

**7.1 Die Rolle der Führungskräfte**

**7.2 Der PDCA-Zyklus**

**7.3 OKR Weeklys**

**7.4 Tipps für die Moderation von Weeklys**

**7.5 OKR Quarterly**

**7.6 Retrospektive**

## **KAPITEL 8**

**8 Managen des Veränderungsprozesses**

**8.1 Das Wheel of Change**

**8.2 OKR-Change-Canvas**

**8.3 Widerstände - Wenn Sie nicht mehr weiterkommen**

**8.4 Widerstände auflösen durch systemisches Business-Coaching - ein Beispiel aus der Praxis**

## **KAPITEL 9**

**9 Implementierungsstrategien**

**9.1 Start mit Pilotprojekten**

**9.2 Einflussgrößen auf die Implementierungsstrategie**

**9.3 Der OKR-Manager**

**9.4 IT-technische Unterstützung**

**9.5 Häufige Fehler bei der Umsetzung**

## **KAPITEL 10**

**10 OKR vs. variables Vergütungssystem und Mitarbeitergespräche**

## **KAPITEL 11**

**11 Fazit und Ausblick**

**12 Literaturverzeichnis**

**13 Glossar**

**Die Autorin**

**Stichwortverzeichnis**



# **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5564-0

Bestell-Nr. 10397-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-5566-4

Bestell-Nr. 10397-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5565-7

Bestell-Nr. 10397-0151

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

2. Auflage, August 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Becris, shutterstock

Illustrationen: Claudia Betzer

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

## Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.



# Vorwort

Herzlich willkommen zur zweiten Auflage der *Toolbox Objectives and Key Results*. An dieser Stelle möchte ich mich zuerst bei allen Lesern der ersten Auflage bedanken, die mich mit so viel positivem Feedback kontaktiert haben und mit mir teilweise bis heute in einem intensiven Austausch zu Objectives and Key Results (OKR) stehen. Das spornt natürlich an, weitere in der Zwischenzeit gemachte Erfahrungen und Know-how zu veröffentlichen.

Die agile Managementmethode OKR ist präsenter denn je in der Unternehmenswelt und erlebt weltweit geradezu einen Hype. Unternehmen egal welcher Branche und egal welcher Unternehmensgröße beschäftigen sich mit der Methode.

Das ist bei genauerem Hinsehen nicht verwunderlich. OKR ist das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen wie Google, Amazon, Spotify, LinkedIn, Zalando und Twitter. Diese Methode spielt überall eine wichtige Rolle für Wachstum und nachhaltigen Erfolg.

Der Kern von OKR besteht darin, dass mithilfe dieser einfachen, aber leistungsstarken Methode Unternehmensziele nicht nur gesetzt, sondern auch erreicht werden. Sie wird gekennzeichnet von drei wesentlichen Eigenschaften, die in der heutigen Zeit sehr wichtig sind:

1. Sie ist agil und kurzzyklisch.
2. Sie ist flexibel und schnell anpassbar.
3. Sie lässt starre Strukturen hinter sich und löst Silodenken in Ihrem Unternehmen auf.

Dank der Einbindung der Mitarbeiter wird die Identifikation mit den Organisationszielen und dem Unternehmen stark

gefördert. Die intensive Kommunikation und damit einhergehende bereichsübergreifende Transparenz minimiert dabei das Silodenken und Zielkonflikte auf allen Ebenen und schafft ein Wir-Gefühl im ganzen Unternehmen.

Diese Toolbox ist ein praktischer Leitfaden zur Einführung von OKR. Sie enthält viele bewährte und praktische Hilfsmittel sowie über die Jahre eigens entwickelte Methoden. Alle Kapitel bieten neben zahlreichen Praxisbeispielen auch Tipps und Anregungen zur Selbstreflexion.

Dabei lernen Sie,

- wie Sie durch OKR eine Fokussierung Ihrer Unternehmensziele erreichen,
- wie Sie mit OKR ein gesamtes Unternehmen ausrichten können,
- wie Sie gute Objectives and Key Results entwickeln und formulieren,
- wie Sie alle Mitarbeiter mit ins Boot holen und ein Wir-Gefühl entwickeln,
- wie Sie eine passende Einführungsstrategie finden,
- wie Sie wirksame Resultate erzielen und
- wie Sie eine neue Unternehmenskultur schaffen.

Was ist neu an der 2. Auflage? Neben zahlreichen Vertiefungen in einzelnen Kapiteln zeichnet sich die Toolbox durch folgende weitere Inhalte aus:

- Wir rücken viel stärker die Antwort auf die Frage nach dem Sinn und Zweck in der Formulierung von Zielen in den Vordergrund. Damit erweitern wir OKR durch die konkrete Beantwortung des »Warum?«.
- Meine vielen Kundenprojekte haben gezeigt, auf was es bei der Formulierung von OKR ankommt. Die wichtigsten

Merkmale in der Erarbeitung von OKR sind praxiserprobt und lassen sich somit auf den Punkt bringen.

- Des Weiteren ist meine Auffassung: Der richtige Mix macht's. Über 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung lehrten mich, dass das Erfolgsgeheimnis die praxisorientierte Kombination der unterschiedlichsten Ansätze ist. Denn jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Ich stelle Ihnen die sogenannte X-Matrix aus dem Hoshin-Kanri-Ansatz vor, die sich sehr effektiv bei OKR integrieren lässt. Insbesondere, wenn es um die bereichsübergreifende Abstimmung geht.
- Viele OKR, die ich in der Praxis sehe, sind unvollständig. Neben der Formulierung von Objectives und Key Results gilt es auch zu definieren, wer nun konkret was in der Umsetzung macht. Erst dann haben wir ein fertiges OKR-Set. Hier zeige ich Ihnen anhand eines Beispiels, was das konkret bedeutet. Sie erfahren hier auch, warum Sie gerade mit OKR die Umsetzung tatsächlich »auf die Straße« bekommen.
- In diesem Zusammenhang behandle ich des Weiteren in dieser Toolbox, wie ein OKR-Workshop im Detail abläuft. Neben einer konkreten Agenda gebe ich Ihnen Tipps und Hinweise, welche Teilaspekte sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen haben.
- Führungskräfte oder Leiter der regelmäßigen Reviews, den sogenannten Weeklys, nehmen eine kritische Rolle im Umsetzungsprozess sein. Ich werde Ihnen eine ganze Reihe an Tipps für Moderatoren der Weeklys vorstellen, damit Sie diese so effizient und effektiv wie möglich gestalten können. Damit schaffen Sie es, die Weeklys in einem Drittel der Zeit umzusetzen.
- In Bezug auf die Umsetzung von OKR gibt es eine weitere bewährte Methode aus dem Qualitätsmanagement. Häufig in Vergessenheit geraten, aber extrem effektiv in der Anwendung: der PDCA-Zyklus. Ich werde Ihnen diesen vorstellen und zeigen,

- wie Sie PDCA in Verbindung mit OKR bringen – und damit die Umsetzung der OKR konsequent vorantreiben.
- Auch werden wir uns nochmal intensiv mit der Zielüberprüfung am Ende des Quartals beschäftigen. Hier stelle ich Ihnen im Detail vor, wie das Quarterly abläuft und worauf es zu achten gilt. Damit vermeiden Sie, dass sie OKR von Quartal zu Quartal schleppen und sich an der Zielerreichung wenig tut.
  - Es gibt eine kritische Rolle bei der OKR-Umsetzung und das ist der OKR-Manager. Die Erfahrung zeigt, dass intern jemand die Umsetzung vorantreiben muss. Welche Aufgaben der OKR-Manager hat und wie sich seine Rolle von denen der Kollegen unterscheidet, werden wir ausführlich behandeln.
  - Eines der am meisten diskutierten Themen ist OKR in Verbindung mit der variablen Vergütung und persönlichen OKR. Dies habe ich nochmal aufgegriffen, um Ihnen an dieser Stelle mehr Klarheit zu vermitteln.
  - Und zuletzt: Kennen Sie die Frage nach dem notwendigen Ressourcenaufwand, wenn Sie OKR einführen? Auch diese werde ich Ihnen beantworten ...

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und freue mich über Ihr Feedback und Ihre Anregungen.

# KAPITEL 1

---



---

## EINFÜHRUNG

# 1 Einführung

Quizfrage: Nennen Sie bitte den jeweils direkten Wettbewerber von YouTube, Amazon, Facebook, Google, Netflix oder Airbnb. Nicht so einfach, oder? Dann machen wir es etwas leichter. Nennen Sie bitte jeweils die direkten Wettbewerber von Shell, Audi, Canon und Siemens.

Was lernen wir aus dieser kleinen Übung? Es liegt nicht so ohne Weiteres auf der Hand, wer die direkten Wettbewerber der ersten Gruppe sein könnten. Warum? Die High-Tech-Giganten haben sich Anfang dieses Jahrtausends in Windeseile an die Spitze der Top-Unternehmen weltweit gesetzt und sich in dieser relativ kurzen Spanne eine außerordentliche Wettbewerbsposition aufgebaut. Noch weniger allerdings lässt sich die folgende Frage aus dem Stand beantworten: Wie lange werden diese Unternehmen so erfolgreich sein und die Unternehmenswelt dominieren?

Mithilfe eines weiteren Gedankenspiels wollen wir versuchen, Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden. Lassen Sie uns gemeinsam eine Zeitreise in die letzten 100 Jahre unternehmen. In [Abbildung\\_1](#) sehen wir einen Vergleich der Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen von heute mit den Top 10 vor 50 Jahren und vor 100 Jahren. Was sehen wir in dieser Darstellung? Die Branchen, in denen diese Unternehmen agieren, haben sich signifikant verändert. Heute stehen Tech-Unternehmen an der Spitze der Top-Unternehmen weltweit, wohingegen traditionelle Unternehmen aus Branchen wie Öl und Gas, Stahl und Gummi im Ranking verdrängt werden. Wir wissen auch, dass Unternehmen wie Kodak oder Polaroid nahezu verschwunden sind und es nur eine Frage der Zeit ist, bis es anderen Unternehmen ähnlich ergeht.

Die Unternehmenswelt hat im letzten Jahrhundert signifikante Umbrüche erfahren und wir können ziemlich sicher davon ausgehen, dass sich an dieser Dynamik auch künftig nichts ändert. Im Gegenteil. Nehmen wir also an, diese Entwicklung geht weiter, dann würde das bedeuten, dass sich keines der heutigen Top-Unternehmen in 50 Jahren noch unter den Top 10 befände.

Was können Unternehmen also tun, um ihre Marktposition zu verteidigen oder auszubauen? Eine Untersuchung von *The Economist Intelligence Unit (EIU)* zeigt, dass Unternehmen ein signifikant höheres Wachstum, eine höhere Profitabilität und einen größeren Marktanteil erzielen, wenn ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie verstehen, an diese glauben und Fähigkeiten besitzen, diese Strategien auch umzusetzen. Der kritische Erfolgsfaktor dabei ist, wie viel Zeit das Unternehmen auf die Strategieplanung und -umsetzung verwendet. Es zeigte sich, dass 46 % der untersuchten Unternehmen mehr Zeit für Strategieumsetzung als für Strategieplanung verwenden, 27 % einen ausgewogenen Ansatz haben und 26 % mehr Zeit auf Strategieplanung im Vergleich zu Strategieumsetzung verwenden.



## 100 JAHRE AMERIKANISCHE TOP-10 UNTERNEHMEN



**Abb. 1:** Die Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen der letzten hundert Jahre

Bei vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, dauert der Strategieplanungsprozess mehrere Monate und reicht teilweise sogar bis ins neue Geschäftsjahr. Dies führt unweigerlich dazu, dass die Zeit für die unterjährige Strategieumsetzung entsprechend verkürzt ist und ehe man sich's versieht, steht schon wieder das neue Planungsjahr an.

Die Frage, die sich demzufolge stellt, ist: Macht es in einem sich so schnell ändernden und ungewissen Marktumfeld denn überhaupt noch Sinn zu versuchen, die Zukunft zu 100 % vorherzusagen und so viel Zeit in Strategieplanung zu investieren?

Herausragende Unternehmen haben offenbar eine Antwort darauf gefunden: Sie planen sehr kurzzyklisch und fokussieren sich mehr darauf, eine flexible und lernende Organisation zu entwickeln. Sie sind in der Lage, mit Ungewissheit umzugehen. Diese Unternehmen haben in der Regel ein entsprechendes Managementsystem, unter anderem die OKR-Methode, etabliert.

## **1.1 OKR - ein völlig neues Managementsystem?**

Wenn Sie sich mit Objectives und Key Results (OKR) beschäftigen, empfehle ich Ihnen dringend, sich auch einen Einblick in andere Managementsysteme zu verschaffen. Warum? Weil es sich bei OKR schlicht und ergreifend nicht um eine neue Managementmethode handelt. Die Ursprünge von OKR gehen zurück in die 1980er-Jahre und speisen sich ursprünglich aus Ideen des MbO-Ansatzes (MbO = Management by Objectives), wie übrigens etliche andere Managementsysteme auch. Und ebenso wie viele andere Systeme weist OKR daher auch verschiedene Vor-, aber auch Nachteile auf. Selbst der einflussreiche US-Manager und OKR-Befürworter John Doerr (2018) schreibt in seinem Buch, dass es zum einen kein »Kochrezept« für OKR gibt und dass man zum anderen OKR nicht in Reinkultur einführen kann. Einige der wichtigsten Systeme werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. [Abb. 2](#)).

### **1.1.1 Management by Objectives**

Management by Objectives (MbO) geht auf Peter Drucker zurück, der 1954 diese Managementmethode mit dem Schwerpunkt »Führen durch Ziele« entwickelte. Sinn und

Zweck von MbO ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen, sodass jeder Mitarbeiter seine Ziele kennt und täglich daran arbeitet. Geprägt durch die Arbeitsteiligkeit des Taylorismus war der Leitgedanke, dass sich die Unternehmensziele aus der Summe der Einzelziele zusammensetzen. Dabei werden die Ziele top-down kaskadiert und im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt. Weltweit haben Unternehmen in der Folge MbO eingeführt. Vielfach hat sich MbO jedoch zu bürokratischen Abläufen mit viel administrativem Aufwand – zum Beispiel durch das Ausfüllen von umfangreichen Zielvereinbarungsformularen – entwickelt. Wenngleich viele Unternehmen noch mit MbO arbeiten und insbesondere Personalabteilungen daran festhalten, ist eine abnehmende Tendenz in der Anwendung zu verzeichnen.

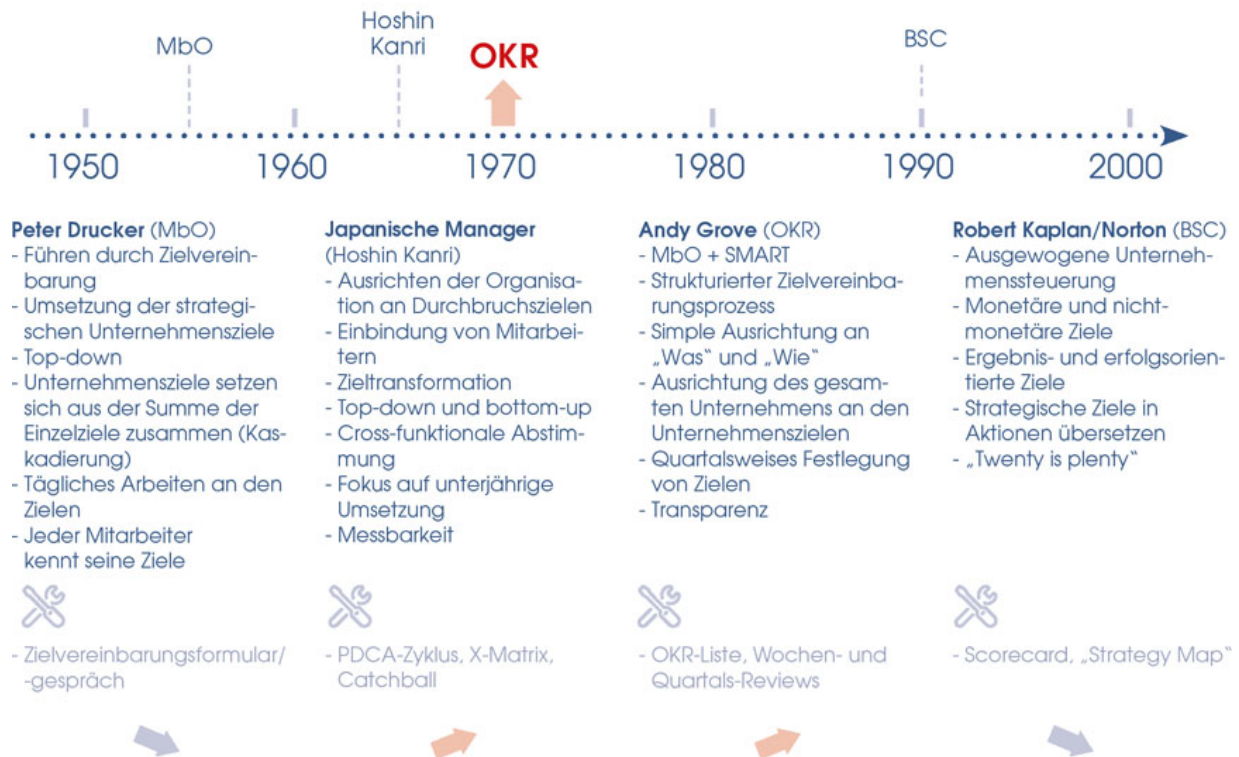
### **1.1.2 Hoshin Kanri**

Hoshin Kanri ist eine Managementmethode, die ihre Ursprünge in Japan in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg hat. Japanische Manager wurden damals von US-amerikanischen Qualitätsexperten wie Edward W. Deming und später von Joseph M. Juran geschult. Die Japaner kombinierten die gängigen Methoden aus dem Total Quality Management (TQM) mit MbO und begannen ihre ersten Versuche in der strategischen Unternehmensplanung. Der Grundgedanke bei Hoshin Kanri besteht darin, das gesamte Unternehmen an Durchbruchzielen zur signifikanten Performance-Steigerung auszurichten und dabei intensiv die Mitarbeiter miteinzubinden. Im Gegensatz zu MbO werden bei Hoshin Kanri die Ziele nicht einfach top-down kaskadiert. Vielmehr werden Mitarbeiter dazu angeregt, eigene Lösungsansätze für die übergeordneten Ziele zu finden, wodurch diese nicht einfach von oben aufoktroiert, sondern

beeinflussbar werden. Man spricht hierbei von einer Zieltransformation.

Der Fokus liegt bei diesem Vorgehen nicht nur auf einer vertikalen Abstimmung der Ziele, sondern insbesondere auf einer cross-funktionalen, also horizontalen Abstimmung zwischen Bereichen und Abteilungen. Der Ansatz ist eine Mischung aus top-down und bottom-up und wird durch den sogenannten Catchball-Prozess begleitet. Dabei geht es nicht nur darum, dem Unternehmen eine Richtung zu geben (Hoshin), sondern den Schwerpunkt auf die unterjährige Umsetzung (Kanri) zu legen. Denn die mittels der sogenannten X-Matrix festgelegten Ziele mit ihren dazugehörigen Verbesserungsprioritäten und Erfolgsindikatoren werden kontinuierlich auf Erreichung überprüft. Basis ist der PDCA-Zyklus (PDCA = plan, do, check, act), um einen Regelkreis für Strategieplanung und -umsetzung zu implementieren. Hoshin Kanri findet inzwischen auch unter dem Namen Policy Deployment in den USA und Europa zunehmende Verbreitung. Diese Methode ist heute Kernbestandteil des Managementsystems von schlanker Produktion bzw. Lean Management und wird zum Beispiel von Unternehmen wie Toyota oder Danaher seit über 50 Jahren praktiziert.

## ENTWICKLUNG DER BEKANNTESTEN MANAGEMENTSYSTEME



**Abb. 2:** Die Kernelemente der bekanntesten Managementsysteme

### 1.1.3 Objectives und Key Results

Die OKR-Methode geht zurück auf die 1970er-Jahre, als Andy Grove, ehemaliger CEO von Intel, auf Basis des MbO-Ansatzes ein Konzept zur Umsetzung der Strategie »Wir wollen der weltweite Marktführer werden« entwickelte. Die Grundidee war es, MbO zu modernisieren und mit der SMART-Methode (SMART = spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert; eine gängige Methode im Projektmanagement) zu verheiraten, genauer: ein messbares Zielsystem zu entwickeln. Dadurch sollte ein strukturierter Zielvereinbarungsprozess implementiert werden, sodass alle Aktivitäten an den Unternehmenszielen

ausgerichtet sind. Wesentliche Erfolgsfaktoren lagen für ihn in der Einfachheit, der Flexibilität und der Einbindung der Mitarbeiter. So definierte er zwei simple Fragen, die es von jedem im Unternehmen zu beantworten galt: »Wo will ich hin?« (Objectives) und »Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?« (Key Results). Ein wesentlicher Leitgedanke dabei war das Schaffen von unternehmensweiter Transparenz, indem durch die sogenannte OKR-Liste jeder im Unternehmen einen Einblick in alle OKR hatte. Die OKR werden lediglich für das nächste Quartal festgelegt und geplant, anschließend im Rahmen von wöchentlichen Reviews auf Fortschritt überprüft und am Ende des Quartals wieder neu definiert. Ursprünglich war OKR ein Ansatz speziell für Start-up-Unternehmen, mittlerweile beschäftigen sich jedoch zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen weltweit mit der OKR-Methode.

#### **1.1.4 Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde Anfang der 1990er-Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard-Universität entwickelt. Sie hatten festgestellt, dass Unternehmen in der Regel anhand von finanziellen kurzfristigen Zielen wie Ergebnis, Umsatz und Kosten gesteuert werden. Finanzielle Ziele sind jedoch das Ergebnis vergangener Aktivitäten und können zunächst nicht mehr beeinflusst werden.

Unternehmerische Potenziale sowie langfristige Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit wurden aus Sicht von Kaplan und Norton dagegen zu wenig berücksichtigt. Deswegen empfahlen sie für eine ausgewogene bzw. ausbalancierte Unternehmenssteuerung auch die Treiber bzw. Vorlaufindikatoren des zukünftigen Erfolgs zu erfassen. Sie ergänzten die vorherrschende finanzielle Perspektive um drei weitere nichtmonetäre Aspekte: Kunden, Prozesse und

Mitarbeiter. Ebenso wie der finanzielle Erfolg sollten diese Elemente über messbare Ziele gesteuert und der aktuelle Stand regelmäßig auf einer Anzeigentafel (Scorecard) angezeigt werden. Eine sogenannte »Strategy Map« sollte die Vielfalt der Ziele und deren Zusammenhänge transparent darstellen.

Im Gegensatz zu Unternehmensleitbildern versucht die BSC damit, die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen: »Translating strategy into action« war der Slogan von Kaplan und Norton.

Ende der 1990er-Jahre konnte ein regelrechter Hype von BSC verzeichnet werden. Unternehmen weltweit führten die BSC-Methode ein und versuchten, das gesamte Unternehmen mittels Scorecards auszurichten. Dass diese Versuche häufig scheiterten, lag vor allem an dem hohen administrativen Aufwand, den die Zielverfolgung und das Reporting erforderten.

Schaut man sich die Elemente der hier aufgezeigten Managementsysteme an, kommt man schnell auf einen gemeinsamen Nenner. Kurzgefasst geht es in allen Methoden darum, die Organisation an den Unternehmenszielen auszurichten und sicherzustellen, dass möglichst alle Beteiligten kontinuierlich an der Erreichung dieser Ziele arbeiten – wohlwissend, dass natürlich jedes Managementsystem die eine oder andere Besonderheit mit sich bringt.

### **Tipp**

Erst die Kombination von OKR mit Vorteilen anderer Managementsysteme macht die Methode stark. Was Sie wann und wie verwenden, sollten Sie jedoch immer in Abhängigkeit von der Situation, der Struktur und der Kultur Ihres Unternehmens tun. Deswegen werde ich auch in diesem Buch an den entsprechenden Stellen explizit mögliche Verbindungen zu anderen Managementsystemen aufzeigen.



## 1.2 Agilität - Sollen wir nun alles komplett auf den Kopf stellen?

Sicherlich fragen Sie sich nun, warum OKR gerade in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Eine Antwort darauf ist sicherlich, dass sich zum einen durch die Verbreitung der agilen Prinzipien und Methoden die OKR-Methode aktuell als die passendste darstellt und zum anderen erfolgreiche Unternehmen wie Google & Co. mit OKR arbeiten.

Unbestritten müssen Unternehmen im heutigen Marktumfeld ihre Strukturen und Prozesse anders als bisher aufsetzen. Erfolgsfaktoren wie Wissen, Flexibilität, Digitalisierung, Reaktionsfähigkeit gelten als die zukünftigen Alleinstellungsmerkmale. Ansätze aus dem Taylorismus im Sinne einer starren Betriebssteuerung haben heute keine Überlebenschance mehr.

### Tipp

Lassen Sie sich nicht zu stark durch die agile Bewegung aus der Bahn werfen. Stellen Sie agile Prinzipien immer wieder auf den Prüfstand.

## 1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien

Zunächst sollte man sich vor Augen führen, was die zentralen Elemente bzw. Prinzipien der agilen Methoden sind:

1. Konsequente Ausrichtung der Projekt- und Alltagsarbeit auf die *Bedürfnisse der Kunden*.
2. Weitgehende *Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter* bzw. (interdisziplinäre) Teams, sodass