

Leadership > Zielvereinbarung und OKR

Agilität Business Transformation

IM SPRINT ZUM AGILEN PERFORMANCE MANAGEMENT?!

Was heute gilt, ist morgen veraltet. Viele Unternehmen merken das auch daran, dass ihre Jahreszielvereinbarungen nicht mehr so gut funktionieren.

Gunther Wolf, Experte für variable Vergütungssysteme, meint: Ein neues Performance Management muss her!



[Christoph Pause](#) Chefredakteur 4. Juli 2018 7 Minuten Lesezeit

Zielvereinbarungen müssen nichts Statisches sein. Sie passen zum agilen Management - wenn sie selbst agil sind. Mit OKR ist das möglich.

Ist die Zielvereinbarung noch zu retten?

Herr Wolf, Sie befassen sich intensiv mit dem Zielvereinbarungssystem „Objectives & Key Results“ (OKR). Können Sie das Konzept kurz und knackig zusammenfassen?

Objectives and Key Results ist eine Führungsmethode, um Ziele zu definieren, auf Unternehmens-, Team- oder Arbeitsebene abzustimmen, Fortschritte im Auge zu behalten und Ziele messbar zu machen. Die Grundidee dahinter ist ganz einfach: Zu jedem Ziel (Objective) werden vier bis fünf messbare Schlüsselergebnisse – die Key Results – definiert. Anhand dieser bewerten wie die Erfolge in regelmäßigen Abständen und setzen neue OKR. Das bekannteste Beispiel für Unternehmen, die OKR nutzen, ist sicherlich Google. Auch LinkedIn, Apple, Twitter und immer mehr Unternehmen in Deutschland setzen OKR ein.

Wie unterscheidet OKR sich von „klassischen“ Zielvereinbarungen? Und funktioniert das in jedem Unternehmen?

In einer sehr simplen Sichtweise stellt OKR zunächst einmal nichts anderes dar als das, was schon immer eine gute Zielvereinbarung ausmachte – auch wenn die



Auch bei OKR müssen Ziele ausreichend ambitioniert sein, um die Motivation zu fördern. Meint Gunther Wolf. Foto: Gunther Wolf

Praxis oft eine andere war. Lehrbuchmäßig steht eine motivierende Zielvereinbarung stets auf zwei Säulen: Zum einen benötigen wir klar definierte Ziele, zum anderen eine konkrete Vorstellung von den geplanten Maßnahmen, die diesem Ziel dienen. Ich verstehe ein Ziel (Objective) als einen sauber und für alle Beteiligten nachvollziehbar beschriebenen Punkt, den wir erreichen wollen. Mithilfe der Key Results verdeutlichen wir messbar, auf welchen Wegen bzw. mit welchen Mitteln wir diesen Punkt zu erreichen planen. Diese Key Results sind die Ergebnisse der hierauf ausgerichteten Tätigkeits- und Maßnahmenplanung. Diese Elemente von OKR – das konkrete Festlegen des Wohin und des Wie – sind zweifellos in jedem Unternehmen sinnvoll einsetzbar.

OKR soll eine „agilere“ Form der Zielvereinbarung sein. Haben langfristige Jahresziele heute überhaupt noch eine Berechtigung?

Sehr wohl! Der OKR-Zyklus fußt auch auf der Vision und Mission des Unternehmens. Aus Leitziel und Leitbild werden üblicherweise Jahresziele abgeleitet. Und dieses Vorgehen ist sicher auch etwas, wovon jedes Unternehmen profitieren kann – sofern es dies nicht bereits längst tut: Das Leitbild gibt den Mitarbeitern langfristige Orientierung. Es schafft Bindung, Identifikation und Motivation – auch oder insbesondere auf der emotionalen Ebene.

Die Jahresziele zeigen auf, welche Strecke das Unternehmen auf dem Weg zur Erreichung des Leitziels in den kommenden 12 Monaten schaffen möchte. OKR und Jahresziele schließen sich keineswegs gegenseitig aus: Mit dem OKR-Zyklus, der üblicherweise ein Quartal dauert, wird die Umsetzung der Maßnahmenplanung und damit die Zielerreichung gesichert.

Was ist dann überhaupt der Mehrwert von OKR?

Als Framework aus dem New-Work-Kontext geht der OKR-Zyklus noch einen Schritt weiter. Hier kommen zusätzliche Elemente ins Spiel. Die OKR-Liste etwa, in der alle Ziele sowie später auch die Zielerreichungsgrade festgehalten werden. Das

schafft Transparenz – genauso wie die Weeklies, wöchentliche Meetings, bei denen alle Beteiligten die erzielten Fortschritte mit Blick auf die Zielerreichung besprechen und die Maßnahmenplanung den Erfordernissen entsprechend anpassen.

Oder die Reviews, bei denen sie Objectives, Key Results und Maßnahmen sowie aufgetretene Hindernisse miteinander diskutieren. Außerdem zu OKR gehören Retros, in denen die bisherigen Prozesse von allen genau angeschaut und Rückschlüsse auf künftige Verbesserungsmöglichkeiten gezogen werden.

Offenheit als Bedingung für agiles Performance Management

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit OKR sinnvoll eingesetzt werden kann?

Die Offenheit aller Beteiligten ist unabdingbar für die motivierende Wirkung von OKR als New-Work-Framework. Die Bereitschaft zu umfassender Transparenz ist die meiner Ansicht nach bedeutsamste Voraussetzung für das Funktionieren von OKR: Transparenz von Zielen, von Maßnahmenplänen, von angestrebten Ergebnissen und von dem, was tatsächlich umgesetzt wurde.

Dies umfasst die Bereitschaft jedes einzelnen, seine Ergebnisse messen zu lassen, offenes Feedback zu geben und anzunehmen sowie hieraus zu lernen.

"Die Bereitschaft zu umfassender Transparenz ist die meiner Ansicht nach bedeutsamste Voraussetzung für das Funktionieren von OKR."

Gunther Wolf

Was sollten Führungskräfte beachten, wenn sie OKR einführen möchten?

Unternehmensleitungen und Führungskräfte, die für Transparenz auf individueller Ebene sorgen wollen, spüren hierzulande oftmals schnell eiskalten Gegenwind von Seiten der Arbeitnehmervertretungen. Es ist sicher nicht jedem in die Wiege gelegt, mit der Transparenz all seiner eigenen Leistungen und Ergebnisse souverän umgehen zu können. Es bedarf seitens der Führungskräfte einiges an Fingerspitzengefühl, um nicht die Türe zu kontraproduktiven Prozessen zu öffnen.

Zu vermeiden ist, dass Mitarbeiter Zielerreichungsgrade zu manipulieren versuchen. Oder, um niedrige Zielerreichungsgrade zu rechtfertigen, Rechtfertigungsorgien und Ausredenparaden starten. Der US-amerikanische Mitarbeiter ist gewohnt, mit solch hoch angesetzten Zielen umzugehen, dass bereits 70-prozentige Zielerreichung eine echte Leistung darstellt. Das ist

hierzulande (noch?) anders. Wer sein Ziel nicht zu 100 Prozent erreicht, sieht sich in unserem Kulturkreis schon selbst als Looser. Diese Mentalitätsunterschiede zwischen den „US-Vorbildern“ und den Deutschen müssen Führungskräfte bei der Zielfestlegung berücksichtigen.

Sehen Sie auch Hindernisse, die man bei der Umstellung auf OKR umschiffen muss?

Ein häufiges Risiko von OKR liegt darin, dass Vorgesetzte bei der karriere- und/oder gehaltsrelevanten Mitarbeiterbeurteilung auf die Ergebnisse der OKR-Erreichungsgrade zurückgreifen. Wenn dies geschieht – der Verdacht aus Sicht des Mitarbeiters reicht aus – werden entsprechend wenig ambitionierte Ziele die Folge sein.

Davor warnte schon MbO-Vater Peter Ferdinand Drucker: Falls die Ziele nicht ausreichend hoch und schwer erreichbar sind, entfalten sie keine motivierende Wirkung.

Wie passen OKR und variable Vergütung zusammen?

Sie haben es gerade schon angesprochen: Laut Lehrmeinung sollten die Key Results bei OKR losgelöst vom Bonus betrachtet werden. Kann man trotzdem variable Vergütungssysteme anknüpfen? Exakt dies ist der Grund, warum nahezu jeder OKR-Experte davon abrät, Boni an OKR zu knüpfen: Wenig ambitionierte Zielsetzung sei die Folge.

Das trifft zweifellos auf konventionelle Zielvereinbarungssysteme zu. Wenn bei 100-prozentiger Zielerreichung der volle Bonusbetrag zur Ausschüttung kommt, bei beispielsweise 80 % Zielerreichungsgrad nur 80% des Bonus und bei über 100-prozentiger Zielerreichung entsprechend mehr, möchte kein Mitarbeiter mehr herausfordernde Zielhöhen akzeptieren. Im Gegenteil: Aufgeweckte Mitarbeiter haben nicht das Erreichen der Ziele, sondern die lukrativeren Bonusbeträge bei Übertreffen der Ziele im Auge. Zu diesem Zweck versuchen sie bei der Zielvereinbarung, die Ziele so niedrig wie möglich zu drücken.

"Aufgeweckte Mitarbeiter haben nicht das Erreichen der Ziele, sondern die lukrativeren Bonusbeträge bei Übertreffen der Ziele im Auge."

Gunther Wolf

Als Mitarbeiter optimiere ich in konventionellen Zielvereinbarungssystemen meinen Bonus, wenn ich ein möglichst anspruchloses Ziel vereinbare und das dann übertreffe. Doch auch hierfür gibt es mittlerweile eine hervorragend geeignete Lösung: Die „Objective Optimization“, auf gut Deutsch „Zieloptimierung“.

Wie sieht das aus?

Mithilfe eines mathematischen Kniffs wird dabei in der Bonusberechnung für Folgendes gesorgt: Der Mitarbeiter optimiert seine variable Vergütung, in dem er ein möglichst anspruchsvolles, hohes und schwer zu erreichendes Ziel vereinbart. Und dies dann auch erreicht.

Übererfüllen lohnt sich zwar weiterhin, aber nur bedingt. Direkt ein höheres Ziel zu vereinbaren und zu erreichen, ist viel lukrativer. Das heißt: Je höher das anvisierte Ziel liegt, desto höher kann der Bonus ausfallen.

Damit eröffnet die Methode der Zielloptimierung sogar die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter bzw. das Team selbst (!) das Anspruchsniveau der Ziele festlegt.

Angeblich wird im us-amerikanischen Headquarter von Google derzeit intensiv darüber nachgedacht, OKR um Objective Optimization zur Verknüpfung mit Boni zu erweitern. Im meinem Buch, das vor ein paar Wochen erschienen ist, stelle ich ein paar Anwendungsbeispiele und Varianten der Zielloptimierung vor. Zielloptimierung passt tatsächlich hervorragend in die Welt von OKR und New Work!

Zur Person

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig.

Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zielloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde bereits mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: gw@ioqw.de



CHRISTOPH PAUSE

Chefredakteur, Haufe Group

Christoph Pause ist Chefredakteur New Management bei der Haufe Group. Er ist seit fast 20 Jahren Journalist mit Leib und Seele und fasziniert von den Möglichkeiten, die eine mitarbeiterzentrierte Unternehmensführung Menschen und Organisationen eröffnet.