

OKRs – Objectives and Key Results

Kritische Analyse eines neuen Managementtrends



Philipp Engelhardt, M.Sc., ist Doktorand am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management an der Universität St. Gallen und erforscht Wachstumsmanagement. Er war zuvor als Financial Director bei Groupon tätig.



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen.

Objectives & Key Results (OKRs) sind ein operatives Managementsystem, das bei *Google* früh eingeführt wurde und das als wesentlicher Treiber für dessen erfolgreiches Wachstum angesehen wird. Die Wirksamkeit von OKRs bei *Google* verursacht seit drei Jahren einen neuen Managementtrend. Der Beitrag erklärt OKRs, analysiert ihre Systematik kritisch und untersucht Kontextfaktoren für ihre Anwendbarkeit.

Philipp Engelhardt und Klaus Möller

1. Ursprung und Verbreitung von OKRs

Das Setzen von Zielen gehört zu den ältesten und zentralsten Managementaufgaben. „Die Aufgabe, der Job, das Ziel soll den Menschen führen – und nicht der Chef. Das Ziel soll die Quelle von Autorität, Direktion und Kontrolle sein, und nicht ein Vorgesetzter“ (*Malik*, 2006, S. 181). Diese simple Wahrheit gewinnt im „Internet Century“ (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 16 f.), in dem Informationsasymmetrien zwischen Manager und Mitarbeiter immer größer werden und Entscheidungen schneller getroffen werden müssen, an Bedeutung. Ein aktueller Managementtrend für eine systematische Zielsetzung sind OKRs. Die Abkürzung steht für **Objectives and Key Results**. OKRs werden hier definiert als ein operatives Managementsystem für Zielsetzung, Planung und Kontrolle, das auf verschiedenen organisatorischen Ebenen angewendet werden kann.

Das Setzen von Organisationszielen ist sehr früh in der Menschheitsgeschichte zu verorten. Zentrale Herausforderung ist die Koordination der Organisationsmitglieder bei der Zielerreichung – eine der zentralen Aufgaben des Controllings (vgl. *Fischer et al.*, 2015, S. 28). Professionalisiert wurde diese Aufgabe in zwei wesentlichen Schritten: um ca. 1850 im Rahmen der militärischen „Auftragstaktik“, also dem Führen mit Zielen und Aufträgen, und anschließend, um ca. 1950, durch *Peter Drucker* Ansatz des MbO – **Management by Objectives** (vgl. *Drucker*, 1995). *Drucker* arbeitete heraus, dass Manager oftmals in eine Aktivitätsfalle laufen und daher MbO als System benötigen, um eine Fokussierung auf die wirklich wichtigen Prioritäten zu erreichen. Mit dem Aufstieg von wissensbasierten Technologieunternehmen wurde MbO in den

1960ern und 1970ern zunehmend populär und bildete beispielsweise einen wesentlichen Bestandteil des berühmten „HP Ways“ von *Hewlett-Packard*. In den 1970ern und 1980ern nutzte *Intels* CEO *Andy Grove* MbO, um *Intels* starkes Wachstum zu steuern. *Grove* entwickelte den MbO Ansatz in der Erkenntnis weiter, dass das Erreichen von Zielen messbar gemacht werden muss. Er gab dieser wichtigen Erweiterung des Management by Objectives einen Namen: „Key Results“ (vgl. *Grove*, 1983, S. 110–114).

Im Jahre 1999 hielt *John Doerr*, ein früherer *Intel* Manager, eine Präsentation zu OKRs vor den jungen *Google* Gründern *Larry Page* und *Sergey Brin*. Diese Präsentation veränderte das knapp ein Jahr alte Start-up nachhaltig (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 220). *Page* und *Brin* gefiel der Zweiklang aus dem „Think Big Ethos“ der inspirierenden und herausfordernden Objectives und dem datenorientierten Managen durch die quantitativen Key Results (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 220 f.). *Google* führte OKRs ein, entwickelte sie weiter und nutzt sie bis heute.

Das OKR Managementsystem blieb international zunächst relativ unbekannt und beschränkte sich auf das Tech Cluster des Silicon Valley. Dies änderte sich jedoch 2013, als *Rick Klau*, ein Partner von *Google Ventures*, im Rahmen des *Google Ventures Startup Labs* das OKR Konzept präsentierte und bei *YouTube* online zur Verfügung stellte (vgl. *Klau*, 2013). Trotz der sehr spezialisierten Thematik erreichte das Video bis Oktober 2016 über 370.000 Klicks. Als Folge hat das Interesse an OKRs weltweit zugenommen. In den letzten drei Jahren entstanden Applikationen und Beratungsleistungen zum Management mit OKRs (z. B. die Software as a Service Applikation *www.perdoo.com* oder die Be-

SCHWERPUNKT

ratung www.murakamy.com) sowie erste praxisorientierte Publikationen (vgl. z. B. *Alberti*, 2015, oder *Wodtke*, 2016). Überzeugt von dem Argument, dass OKRs *Google* zu Wachstum und Erfolg gebracht haben, führen Start-ups nun zunehmend das OKR Managementsystem ein. Dieser Beitrag zum OKR Managementsystem beschreibt Elemente, Prinzipien und Erstellungsrhythmus wie sie bei *Google* zur Anwendung kommen, analysiert welche Teile eines Performance Managementsystems OKRs abdecken und welche ergänzend notwendig sind und geht der Frage nach, welche Kontextfaktoren für die Anwendung von OKRs wichtig sind.

Im folgenden Abschnitt 2 wird daher zunächst das OKR Managementsystem mit seinen zentralen Elementen und Prinzipien dargestellt. Anschließend erfolgt in Abschnitt 3 eine kritische Auseinandersetzung mit OKRs als Performance Management Ansatz sowie ihrer Wirksamkeit in Abhängigkeit von Kontextfaktoren. Der Beitrag schließt in Abschnitt 4 mit Fazit und Praxisimplikationen.

2. Das OKR Managementsystem

Google, als prominentester Nutzer von OKRs, hat diese über gut 17 Jahre hinweg erfolgreich verwendet und weiterentwickelt. Als Start-up, als Wachstumsfirma und als börsennotiertes Unternehmen hat *Google* OKRs eingesetzt. Dieser Beitrag beschreibt daher das OKRs System, wie es bei *Google* angewendet wird, und stützt sich dabei auf Fachpublikationen von *Google* Führungskräften (vgl. *Schmidt et al.*, 2014; *Bock*, 2015) sowie auf Literatur von Autoren, die *Google* erforscht haben (vgl. *Levy*, 2011; *Steiber*, 2014). Während in dieser Literatur OKRs lediglich auf wenigen Seiten beschrieben werden, ist die wichtigste Quelle das bereits erwähnte 82 Minuten lange *YouTube* Video von *Rick Klau*, das sich ausschließlich mit OKRs bei *Google* auseinandersetzt (vgl. *Klau*, 2013). Diese Einblicke in Teile von *Googles* Performance Management erlauben die folgende Beschreibung der Elemente, der zentralen Prinzipien sowie des quartalsweisen Erstellungsrhythmus von OKRs.

Elemente von OKRs

Entsprechend ihrer Benennung haben OKRs zwei Elemente: Objectives und Key Results. **Objectives** sind qualitative, ambitionierte und inspirierende Ziele. Sie sollen Mitarbeiter motivieren und definieren, **was** gemeinsam erreicht werden soll. Ein Objective soll sich leicht unangenehm anfühlen, weil zum Zeitpunkt der Festlegung unklar ist, ob es überhaupt erreicht werden kann. Die subjektive Zuversicht, dass das Ziel nicht in vollem Umfang erreicht werden kann, soll bei etwa 50 % eingeschätzt werden. Wer sich sicher ist, ein Ziel zu erreichen, ist nicht ambitioniert genug. Dieser Anspruch an die Auswahl und Formulierung von Objectives soll die Risikobereitschaft erhöhen und

Zentrale Aussagen

- OKRs sind ein operatives Managementsystem für Zielsetzung, Planung und Kontrolle, das auf verschiedenen organisatorischen Ebenen angewendet werden kann und auf klar vordefinierten Prinzipien basiert.
- OKRs sind einfach, direkt und vielfältig für strategisch wichtige Initiativen und Projekte einsetzbar, erfordern allerdings ergänzende Managementsysteme zur Leistungsbeurteilung und Belohnung sowie zum Managen des regulären Tagesgeschäfts.
- OKRs wirken am besten in Unternehmen mit Wachstumsstrategien, die eine partizipative, risikobereite und fehlertolerante Kultur aufweisen. Zwischen OKRs und Unternehmenskultur besteht ein interaktives Verhältnis.

Fehler zulassen. Die Anzahl der Objectives ist auf maximal fünf pro Quartal beschränkt. Dies erhöht den Fokus und macht dem Mitarbeiter die Prioritäten deutlich. Jedes Objective wird von mindestens einem und höchstens vier Key Results weiter definiert.

Key Results sind quantitativ, messbar und in operative Aktivitäten überführbare Schlüsselergebnisse. *Marissa Mayer*, eine der ersten Mitarbeiterinnen bei *Google* und gegenwärtig *Yahoo* CEO, sagt: „It's not a key result unless it has a number“ (*Levy*, 2011, S. 163). Key Results definieren, **wie** ein Objective gemeinsam erreicht werden kann. Sie geben dem Mitarbeiter ein quantifizierbares Feedback darüber, ob er sich der Zielerreichung nähert bzw. ob er das Objective zum Ende des Quartals erreicht hat. Ein insbesondere für Technologieunternehmen ansprechender Aspekt ist zudem, dass Key Results Daten generieren. Spätestens zum Ende eines Quartals, aber optional auch regelmäßig während eines Quartals, werden die Key Results auf einer Skala von 0 bis 1 möglichst ehrlich bewertet.

Bereits in dieser Zweiteilung in Objectives und Key Results liegt viel von der Anziehungskraft von OKRs. Sie vereinen das strategische „Big Picture“ der Objectives mit operativ ausgerichteten Key Results (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 221). Gute OKRs lassen sich in einem Satz zusammenfassen, zum Beispiel aus Sicht eines Produktmanagers für die Anfänge von *Google Mail*: „Mein Ziel ist es, *Google Mail* für amerikanische Nutzer zugänglich zu machen, und ich messe dieses Ziel erstens an einem erfolgreichen Launch im September und zweitens an mindestens einer Millionen Nutzer bis Ende November“ (das Beispiel ist angelehnt an *Levy*, 2011, S. 163).

Zentrale Prinzipien von OKRs

Neben den beiden Elementen sind es nach *Schmidt et al.* (2014, S. 221) vier Prinzipien, die OKRs von den üblichen Planungs- und Zielsetzungssystemen absetzen. *John Doerr* nennt dies „Grundhygiene“ (vgl. *Klau*, 2013, Minute 23). So sollen gute OKRs die folgenden vier Prinzipien berücksichtigen: Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung.

Fokus bedeutet zum einen, dass pro Mitarbeiter und Quartal lediglich fünf Objectives und pro Ob-

OKRs sind einfach strukturiert und bestehen aus zwei Elementen und vier Prinzipien.

Jedes Quartal werden OKRs bewertet und anschließend neu festgelegt.

jective maximal vier Key Results bestimmt werden. Dem OKR Ansatz bei *Google* folgend bedeutet Fokus zum anderen, dass OKRs nur für strategische Projekte und Initiativen genutzt werden, die besonders viel Aufmerksamkeit benötigen. Entsprechend sollen OKRs nicht für das Management des regulären Tagesgeschäfts herangezogen werden (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 222).

Partizipation bedeutet, dass mindestens 60 % der Objectives und Key Results von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden. Die Mitarbeiter bringen ihre OKRs ein und diskutieren diese mit ihren Vorgesetzten. Die Vorgesetzten müssen zustimmen und ihre eigenen Objectives wiederum mit ihren Vorgesetzten abstimmen. *Doerr* bringt dies auf die einfache Formel: „all must mutually agree – no dictating“ (*Klau*, 2013, Minute 23).

Transparenz bedeutet, dass alle OKRs, vom CEO bis zum Praktikanten, öffentlich bekannt sind. *Google* stellt die OKRs seiner Mitarbeiter im *Google* Intranet zur Verfügung. Auf der Seite zu jedem Mitarbeiter stehen neben Bild, Telefonnummer und E-Mail-Adresse die OKRs des aktuellen Quartals sowie die OKRs und deren Bewertungen aller letzten Quartale zur Verfügung (vgl. *Levy*, 2011, S. 164; *Klau*, 2013, Minute 6). Diese Transparenz bewirkt, dass alle Mitarbeiter, insbesondere Nooglers genannte neue Mitarbeiter, sich schnell ein umfassendes Bild von den Fähigkeiten, vergangenen Leistungen sowie gegenwärtigen und zukünftigen Prioritäten eines anderen Mitarbeiters machen können (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 177). *Laszlo Bock*, Senior Vice President of People Operations bei *Google*, macht deutlich, dass der transparente Umgang mit Informationen und insbesondere mit den OKRs jedes Mitarbeiters ein Eckpfeiler von *Googles* Unternehmenskultur ist (vgl. *Bock*, 2015, S. 41). Ein weiterer Vorteil der Transparenz ist, dass Objectives, die nicht mit Mission, Vision und übergeordneten Zielen übereinstimmen, schnell identifiziert und gegebenenfalls korrigiert werden können. Wenngleich keine der Quellen dies konkret dokumentiert, ist zudem zu erwarten, dass diese volle Transparenz den Leistungsdruck auf die Mitarbeiter stark erhöht.

Die **Bewertung** der Objectives und der Key Results folgt in drei Schritten. In einem ersten Schritt wird jedes Key Result auf einer Skala von 0 bis 1 benotet, was eine prozentuale Zielerreichung reflektiert. Im zweiten Schritt wird dann der Durchschnitt aller Key Results berechnet, um so eine Bewertung zu jedem Objective zu erhalten. Schließlich wird in einem dritten Schnitt der Durchschnitt der Ergebnisse aller Objectives genommen, um eine Gesamtbewertung für das Quartal zu erhalten. Dieser Bewertungsvorgang soll wenig Zeit in Anspruch nehmen und dem Mitarbeiter datenbasiertes Feedback zu seiner Leistung geben (vgl. *Levy*, 2011, S. 163 f.). Für das Beispiel des Produktmanagers von *Google Mail* könnte die Bewertung wie

folgt lauten: der Launch fand pünktlich im September statt und damit erhält dieses Key Result eine 1,0. Angenommen *Google Mail* hätte im November lediglich 400.000 Nutzer gehabt, im Gegensatz zu dem gesetzten Key Result von einer Million Nutzer, dann erhält der Produktmanager nur eine 0,4. Die Bewertung des Objectives zu *Google Mail*, beträgt für den Produktmanager somit 0,7. Damit wäre der Produktmanager für dieses Objective erfolgreich gewesen, denn Objectives sollen ambitioniert sein und die OKRs sollen das „Think Big Ethos“ bei *Google* institutionalisieren (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 220). Eine Bewertung von unter 0,4 pro Objective (nicht pro Key Result) gilt bei *Google* als ungenügend, eine Bewertung zwischen 0,6 und 0,7 dagegen als gut (vgl. *Klau*, 2013, Minute 23). Eine Bewertung von 1 gilt als besonders schlecht, denn mit diesem Ergebnis steht der Mitarbeiter im Verdacht des „Sandbagging“ – er setzt seine Ziele bewusst zu niedrig und ist nicht ambitioniert genug (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 220 f.)

Abb. 1 gibt einen Überblick über Elemente und Prinzipien von OKRs.

Quartals-Rhythmus von OKRs

Google macht klare Vorgaben zu Arten von OKRs, dem Erstellungsrhythmus sowie der im Erstellungsprozess notwendigen Kommunikation. Die **OKR Arten** umfassen Firmen-OKRs, Team-OKRs und Mitarbeiter-OKRs (vgl. *Klau*, 2013, Minute 35). Firmen-OKRs definieren das große Gesamtbild und den Fokus für die gesamte Firma. Sie werden vom CEO und seinem Managementteam erarbeitet. In der Regel sind die Firmen-OKRs für jedes Quartal von den Jahreszielen und der übergeordneten Mission und Vision abgeleitet (vgl. *Steiber*, 2014, S. 71 f.). Team-OKRs definieren die Prioritäten, mit denen jedes Team, jede Abteilung oder jeder Geschäftsbereich zu den Firmen-OKRs beiträgt. Mitarbeiter-OKRs definieren, an welchen Projekten oder Initiativen jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter im Quartal arbeiten.

Der **quartalsweise Rhythmus** soll der Idee einer positiven Aufwärtsspirale („virtuous cycle“) folgen, in deren Verlauf intensiv top-down und bottom-up kommuniziert wird (vgl. *Klau*, 2013, Minute 18). Für jede OKRs-Art wird zunächst das Objective und erst danach werden dessen Key Results bestimmt. Wie in **Abb. 2** dargestellt, beginnt der Prozess zum Ende des laufenden Quartals (z. B. Q1) mit einem Entwurf des CEOs für seine Firmen-Objectives, zunächst ohne Key Results, für das kommende Quartal (z. B. Q2, Schritt 1 in **Abb. 2**). Der CEO beruft ein Staff-Meeting mit allen wichtigen Führungskräften ein. In diesem Staff-Meeting werden die Firmen-Objectives besprochen und die Führungskräfte diskutieren, welche möglichen Team-Objectives zu den Firmen-Objectives beitragen können. Am Ende dieses ersten Meetings sollen die Firmen- und Team-Objectives feststehen.

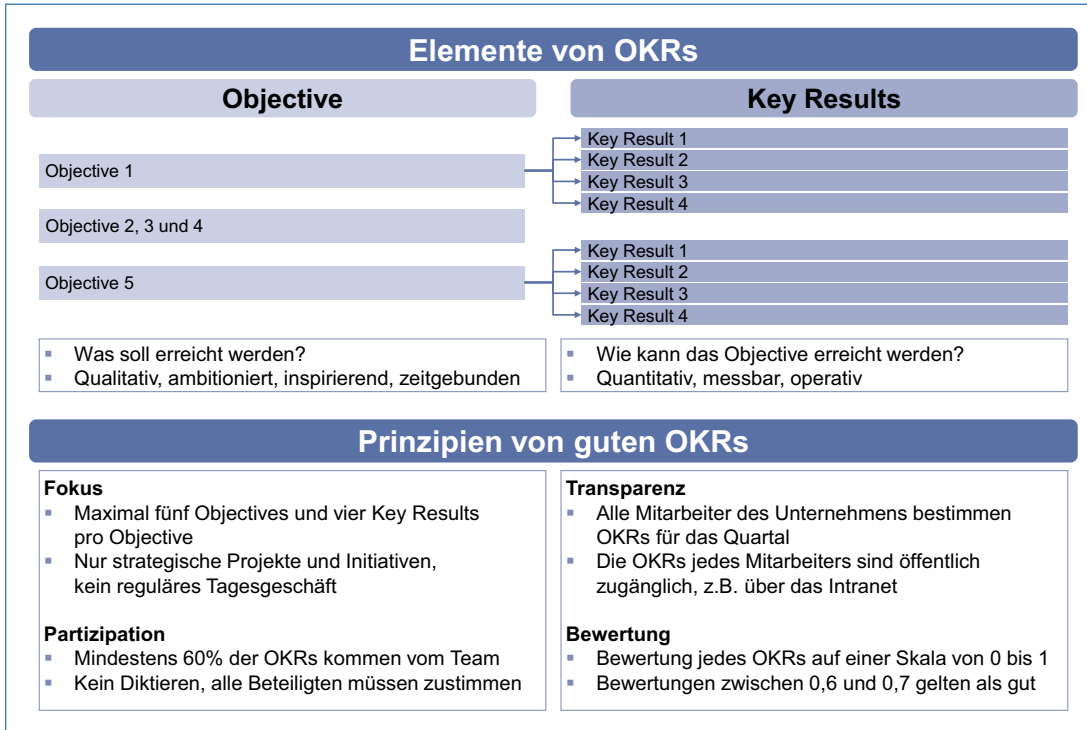


Abb. 1: Elemente und Prinzipien von OKRs (eigene Darstellung basierend auf Klau, 2013)

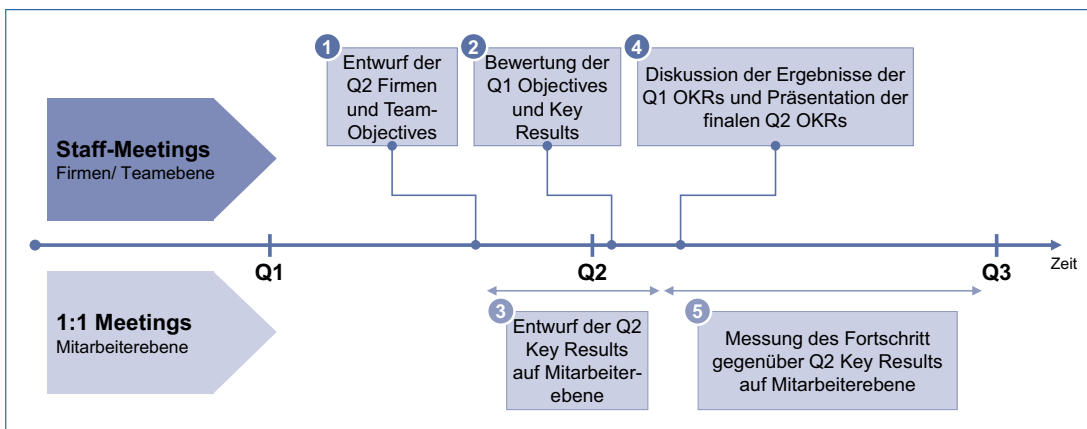


Abb. 2: Quartalsrhythmus von OKRs (eigene Darstellung in Anlehnung an Klau, 2013, Minute 23)

In einem zweiten Staff-Meeting werden nun die OKRs des laufenden Quartals (Q1, Schritt 2 in Abb. 2) ausgewertet und die Bewertungen diskutiert. In dieser Diskussion geht es mindestens genauso sehr um die OKRs, deren Leistung nicht zufriedenstellend war, wie um die OKRs, die die Führungskraft gut gemeistert hat. Schmidt et al. (2014, S. 177 f.) heben diesen Punkt stark hervor und betonen damit sowohl das „Think Big Ethos“ als auch die Risiko- und Fehlerkultur bei Google. In diesem zweiten Staff-Meeting zu den OKRs des laufenden Quartals (Q1) sammeln Führungskräfte und Mitarbeiter zudem Informationen für die Ziele des kommenden Quartals (Q2).

Während im bisherigen Erstellungsprozess zwei Staff-Meetings die Diskussion von Objectives und OKRs gefördert haben, werden zwischen diesen beiden Staff-Meetings die Key Results für das kommende Quartal (Q2) in sogenannten 1:1 Meetings

zwischen Mitarbeiter und Manager bestimmt (Schritt 3 in Abb. 2). Vereinfacht gesagt werden also zukünftige Objectives und vergangene Leistungen in Staff-Meetings diskutiert, während die stark operativen Key Results in 1:1 Meetings auf der Mitarbeiter-ebene besprochen werden. In einem dritten Staff-Meeting werden nun die finalen OKRs für das kommende Quartal (Q2) und die Bewertungen der OKRs des vergangenen Quartals (Q1) vorgestellt (Schritt 4 in Abb. 2). Dieses dritte Staff-Meeting kann im bereits laufenden Quartal (Q2) stattfinden, da alle Beteiligten ihre OKRs bereits kennen. Im laufenden Quartal (Q2, Schritt 5 in Abb. 2) werden in wöchentlichen Berichten und Meetings zwischen Manager und Mitarbeiter die Fortschritte gegenüber den beschlossenen Key Results nachverfolgt (vgl. Steiber, 2014, S. 65 und 71).

Eine Führungskraft mit sieben Mitarbeitern hat zur Erstellung der OKRs mindestens drei Staff-

OKRs sind auf Unternehmens-, Team- und Mitarbeiter-ebene anwendbar.

Implikationen für die Praxis

- OKRs sind ein durch *Google* bekannt gewordenes operatives Managementsystem, das die Priorisierungsfähigkeit sowie die Kommunikation und Transparenz im Unternehmen verbessern, Leistung klarer messen und Mitarbeiterengagement stärken soll.
- Die vordefinierten Elemente, Prinzipien und ein Quartals-Rhythmus ermöglichen es Unternehmen, OKRs schnell und einfach anzuwenden. Weitere Managementsysteme sind gegebenenfalls ergänzend notwendig.
- OKRs wirken am besten in Unternehmen mit einer Wachstumsstrategie in dynamischen, technologiegetriebenen Branchen. Die Unternehmensgröße spielt hierbei eine untergeordnete Rolle; ein früher Einführungszeitpunkt ist wünschenswert.
- OKRs haben starke Implikationen für eine offene, partizipative, risikofreudige und leistungsorientierte Unternehmenskultur, sind aber gleichzeitig in ihrer Wirksamkeit auf eine solche Unternehmenskultur angewiesen.

OKRs sollten um weitere Managementsysteme ergänzt werden.

Meetings und sieben 1:1 Meetings, also insgesamt mindestens zehn Termine. Dieses hohe Maß an Interaktion im OKRs Quartals-Rhythmus setzt **Regeln zur Kommunikation** voraus (vgl. *Klau*, 2013, Minuten 22 und 23). Die erste Regel findet sich in der vordefinierten Terminstruktur wieder, die sich jedes Quartal wiederholt und somit für alle Mitarbeiter berechenbar ist. Die zweite Regel umfasst die bereits besprochene gedankliche Zweiteilung in ein (großes, strategisches) Objective und (kleinteiligere, operative) Key Results. Dies ermöglicht eine klare Trennung der Diskussion in strategische Ziele und operative Ausführung. Die dritte Regel bezieht sich entsprechend der Trennung von Objectives von deren Key Results auf die Verteilung der Gesprächsinhalte auf Staff-Meetings (Objectives und OKRs Bewertung) sowie 1:1 Meetings (Diskussion der Key Results). Die vierte Regel bezieht sich auf die Menge der insgesamt zu verarbeitenden Informationen und fordert, dass alle notwendigen Informationen auf bestenfalls eine Seite und maximal zwei Seiten passen.

3. Kritische Analyse des OKR Managementsystems

Was zeichnet das OKR Managementsystem aus und welche Teile eines integrierten Performance Managementsystems decken OKRs ab? Warum machen OKRs insbesondere bei Tech-Start-ups und jungen Wachstumsfirmen in so ausgeprägtem Ausmaß Schule? Haben OKRs das Potenzial auch bei größeren, etablierten Firmen zur Anwendung zu kommen? Welche Kontextfaktoren spielen eine Rolle für OKRs? Die kritische Analyse dieses Managementtrends soll diesen Fragen nachgehen.

OKRs als ein Systemteil von Performance Management

Um zu verstehen, welche Systemteile OKRs abdecken und welche nicht, soll das *SPMM – St. Galler Performance Management Modell* als Referenz für ein vollständiges, normatives Performance Managementsystem mit Fokus auf die Strategieimple-

mentierung verwendet werden (vgl. *Möller et al.*, 2015, S. 77; *Fischer et al.*, 2015, S. 416; www.spmm.ch). Mit einem solchen Performance Managementsystem sollen die Organisationsziele über Verhaltensbeeinflussung und Leistungsmessung effektiv und effizient erreicht werden. Zentral ist die Anwendung eines integrierten operativen und strategischen Kreislaufs mit insgesamt fünf Prozessschritten. Die fünf Prozessschritte des *SPMMs* lauten:

1. **„Define & Engage“**: Definition von Mission und Vision, Werte des Unternehmens, Geschäftsmodell und Strategie;
2. **„Target & Plan“**: Überführung der in „Define & Engage“ definierten strategischen Ausrichtung in konkrete, operative Ziele und Pläne unter möglichst direkter Mitwirkung aller Mitarbeiter;
3. **„Execute & Adjust“**: dezentrale Ausführung von Zielen und Plänen im Tagesgeschäft und in Initiativen und Projekten;
4. **„Review & Assess“**: Messung und Bewertung von Leistung gegenüber einem im Prozessschritt „Target & Plan“ definierten Leistungsstandard;
5. **„Align & Reward“**: Unterstützung der ersten vier Prozessschritte durch kontextabhängige Belohnungssysteme, Informationstechnologie und auf dezentrale Entscheidungen ausgerichtete Verhaltensstandards, Regeln und Richtlinien.

OKRs fokussieren auf den **operativen Kreislauf** aus „Target & Plan“, „Execute & Adjust“ und „Review & Assess“, verzahnen diesen aber systematisch mit den strategischen Zielen („Define & Engage“). Das Herunterbrechen der Firmen-Objectives auf Team- und sogar Mitarbeiter-Objectives („Target & Plan“) legt starkes Gewicht auf eine flexible, dezentrale Ausführung im Laufe des Quartals („Execute & Adjust“). Die **Leistungsmessung** wird in dieser dezentralen Umsetzung auf fast schon extreme Weise betont und bereits durch das Element Key Results in den Vordergrund gestellt („Review & Assess“). Die explizite Anforderung, quantifizierbare Key Results für die operative Ausführung aufzustellen, ist die wesentliche Weiterentwicklung der OKRs im Vergleich zu MbO. Sowohl *SPMM* als auch OKRs stellen die Verhaltensorientierung durch Leistungsmessung somit in den Mittelpunkt ihrer Managementsysteme.

Auf der operativen Ebene bleibt jedoch offen, wie das **reguläre Tagesgeschäft** gesteuert werden soll. OKRs sind nur für strategisch wichtige Projekte vorgesehen. In ihrem Buch schreiben der ehemalige *Google* CEO *Eric Schmidt* und seine Kollegen ausdrücklich (vgl. *Schmidt et al.*, 2014, S. 222): „[...] OKRs are not comprehensive; they are reserved for areas that need special focus and objectives that won't be reached without some extra oomph. Business-as-usual stuff doesn't need OKRs.“ Die Transparenz von OKRs dürfte zudem Druck aufbauen, die OKRs zu erreichen, möglicherweise auf Kosten des Tagesgeschäfts. Zusätzliche formale

Managementsysteme, die diese Gefahr der Vernachlässigung des Tagesgeschäfts abmildern und OKRs ergänzen, sind notwendig. Die OKR Praxis hat diese Notwendigkeit erkannt. Die OKR Beratung *MURAKAMY* ergänzt *Googles* ursprüngliches System um Objectives auf der Team-Ebene, die sich auf das reguläre Tagesgeschäft beziehen (vgl. *Alberti*, 2015, S. 26 f.). Das OKR System von *Wodtke* (2016) verwendet Leistungsindikatoren, sogenannte „Health Metrics“ (vgl. *Wodtke*, 2016, S. 74 ff.), um das reguläre Tagesgeschäft zu managen.

Neben der Strategieimplementierung beinhalten OKRs zudem die Möglichkeit zu **Strategieformulierung bottom-up**. Das OKR Managementsystem betont – ebenso wie das *SPMM* – die Bedeutung von intensiver Partizipation aller Mitarbeiter. Diese Mitwirkung kann so weit gehen, dass sich die Strategie des Unternehmens verändert. *Klau* (2013, Minute 21) rückt diese gewünschte Möglichkeit zu **Emergent Strategies** in den Fokus: „[...] what’s interesting in this process is that, occasionally, things that individuals want to be working on might end up opening up new discussions for what the company should be doing.“ Er führt anschließend aus, wie *Google Mail*, eines der erfolgreichsten *Google* Produkte mit über einer Milliarde aktiver Nutzer weltweit (Stand Februar 2016 nach *Lardinois*, 2016), durch diesen partizipativen Managementansatz entstand. Entsprechend kann eine durchgängige Kette zwischen **Mission und Vision** sowie strategischen Zielen und deren Umsetzung durch OKRs abgeleitet werden. Die primären Quellen zu OKRs (vgl. *Klau*, 2013; *Schmidt* et al., 2014; *Bock*, 2015) nennen diesen Zusammenhang zwar lediglich indirekt, Weiterentwicklungen tun dies hingegen explizit (vgl. *Steiber*, 2014; *Alberti*, 2015; *Perdoo*, 2016; *Wodtke*, 2016).

Die **Leistungsbeurteilung** findet zwar durch die Bewertung auf einer Skala von 0 bis 1 statt und gibt Mitarbeitern und Teams Feedback über die erreichten Leistungen des vergangenen Quartals. Jedoch betonen *Schmidt* et al. (2014, S. 221): OKRs „[...] are scored, but this scoring isn’t used for anything and isn’t even tracked. This lets people judge their performance honestly.“ *Klau* (2013, Minute 25) spricht von einem überraschenden, aber wichtigen Punkt und macht ebenfalls deutlich: „OKRs are not a performance evaluation tool.“ *Bock* deutet an, dass OKRs die Leistungsbeurteilung zumindest beeinflussen können (2015, S. 164): „OKRs influence performance ratings but do not determine them.“ Zentral ist eine konsequente **Leistungsmessung ohne unmittelbaren Anschluss an das Belohnungssystem und mit Fokus auf Lernen und Verbesserung**. Das OKR Managementsystem muss folglich durch weitere Systeme ergänzt werden, die eine Leistungsbeurteilung und Belohnung ermöglichen, ohne dabei direkt an die OKRs angeschlossen zu sein.

Kontextfaktoren für die Wirksamkeit von OKRs

Performance Managementsysteme sind immer kontextabhängig. OKRs werden daher im Folgenden hinsichtlich der Kontextfaktoren Unternehmensgröße, Strategie, Branche und Unternehmenskultur untersucht.

OKRs werden derzeit bekannt als ein Managementsystem für Start-ups und junge Wachstumsfirmen. Die OKR Praxis erhält jedoch zunehmend Aufträge auch von größeren, etablierten Unternehmen. *Google* begann mit OKRs als knapp einjähriges Start-up und behält das System auch als börsennotiertes Unternehmen mit knapp 60.000 Mitarbeitern bei. Insofern scheint die Anwendbarkeit unabhängig von der **Unternehmensgröße** zu sein. *Klau* (2013, Minute 77) macht deutlich, dass die Einführung von OKRs so früh wie möglich geschehen sollte: „[...] the longer you wait, the longer you are going to have habits within the company about how things are done, and the more inertia you’re going to have to overcome.“ OKRs sind also ein Instrument, um ein Geschäft aufzubauen und dürften daher vor allem zielführend für Unternehmen mit **Wachstumsstrategien** sein.

Die bekanntesten Beispiele von OKRs sind Technologieunternehmen wie *Google*, *Twitter* oder *LinkedIn*. In diesen **Branchen** mit hohen Margen geht Innovation vor Effizienz. Damit lässt sich auch erklären, warum OKRs das reguläre, auf Effizienz ausgelegte Tagesgeschäft vernachlässigen: die um Projekte herum organisierten Technologieunternehmen müssen neue Produkte immer schneller an den Nutzer bringen – die Effizienz steht aufgrund hoher Margen insbesondere in der Wachstumsphase nicht im Vordergrund. *Silicon Valley Insider Brown* und *Eisenhardt* (1997, S. 2 f.) schreiben hierzu für dynamische Technologieunternehmen: „[...] successful managers combine limited structure (e.g., priorities, responsibilities) with extensive interaction and freedom to improvise current products. This combination is neither so rigid as to control the process nor so chaotic that the process falls apart.“ Genau diese Spannung zwischen Organisation und kreativem Chaos halten OKRs aufrecht. Es liegt daher nahe, dass OKRs vornehmlich in dynamischen, wachsenden Branchen mit hohen Margen und starkem Innovationsdruck anwendbar sind.

OKRs werden in den primären Literaturquellen als zentraler Teil von *Googles Unternehmenskultur* verstanden (vgl. *Levy*, 2011, S. 163; *Klau*, 2013, Minute 1; *Schmidt* et al., 2014; S. 222; *Bock*, 2015, S. 41). Die Definition von guten Objectives als herausfordernd und inspirierend sowie die Definition von guten Key Results als objektive, ehrliche Leistungsmessung passt nur zu Unternehmen, deren Kultur Risikobereitschaft belohnt und Fehler aushält. Die Prinzipien Partizipation und Transparenz stellen hohe Anforderungen an ihre konsistente Anwendung durch das Management. OKRs sind

Branche, strategische Ausrichtung und Unternehmenskultur sind zentral für die Wirksamkeit von OKRs.

damit für die Unternehmenskultur Indikator und Treiber: sie können nur angewendet werden in einer offenen, partizipativen, leistungsorientierten Unternehmenskultur und fördern diese zugleich.

4. Zusammenfassung und Fazit

Sind OKRs die neue BSC? Der Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) stellt ein ganzheitliches Performance Managementsystem dar, das inhaltliche Leistungsdimensionen (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale) mit einem Operationalisierungsverständnis (strategische Ziele, Kennzahlen, Zielwerte, Aktionen) verknüpft (vgl. *Kaplan/Norton*, 1996). Damit verglichen sind OKRs unvollständig. Sie fokussieren auf Zielsetzung, Planung und Leistungsmessung, vernachlässigen aber Leistungsbeurteilung und Belohnung und hinterfragen Leistungsdimensionen nicht. OKRs fokussieren ähnlich wie die BSC auf die Strategieimplementierung und lassen das reguläre Tagesgeschäft weitgehend unberücksichtigt. Sie stellen allerdings den Prozess der Zielfindung und -vereinbarung viel stärker in den Mittelpunkt und beinhalten klare verhaltensorientierte Standards (ambitionierte Ziele, partizipative Zielfindung, Leistungstransparenz, keine individuelle Leistungsbeurteilung, kein Anschluss an Belohnungssysteme). Damit sind OKRs zwischen strukturierten Regeln zur Kennzahlenbildung, wie beispielsweise dem weitverbreiteten Konzept SMART (spezifisch, messbar, ambitioniert, relevant, time-bound/zeitgebunden) und der BSC zu verorten.

OKRs passen am besten zu Unternehmen, die innovativ sind, wachsen oder wachsen wollen und in dynamischen Branchen tätig sind. Die Unternehmensgröße scheint für die Anwendbarkeit des OKR Managementsystems nicht relevant zu sein. Eine Abhängigkeit besteht eher zu einem frühen Zeitpunkt der Einführung von OKRs. Ein zentraler Aspekt für OKRs ist die Unternehmenskultur. OKRs prägen die Unternehmenskultur und sind gleichzeitig von einer offenen, mitarbeiterorientierten, risikobereiten und ambitionierten Unternehmenskultur abhängig. Damit stellen OKRs einen der wichtigsten Hebel zur Beeinflussung von Verhalten und Leistung in den Mittelpunkt eines zeitgemäßen Performance Managements.

Literatur

- *Alberti, M.*, Das OKR Buch – Führen wie im Silicon Valley mit Objectives and Key Results: Mit OKRs mehr Fokus und Motivation erzielen, Kindle eBook 2015.
- *Bock, L.*, Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead, New York 2015.
- *Brown, S. L./Eisenhardt, K. M.*, The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and

Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 42 (1997), H. 1, S. 1–34.

- *Drucker, P. F.*, The Practice of Management, 17. Aufl., New York 1995.
- *Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W.*, Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 2015.
- *Kaplan, R. S./Norton, D. P.*, The balanced scorecard – translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996.
- *Klau, R.*, How Google sets goals: OKRs <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZ-tAjc>, Stand: 27.9.2016.
- *Lardinois, F.*, Gmail Now Has More Than 1B Monthly Active Users, Februar 2016, <https://techcrunch.com/2016/02/01/gmail-now-has-more-than-1b-monthly-active-users>, Stand: 28.9.2016.
- *Levy, S.*, In the plex – how Google thinks, works, and shapes our lives, New York 2011.
- *Malik, F.*, Führen, Leisten, Leben, Frankfurt/Main, 2006.
- *Möller, K./Wirnsperger, F./Gackstatter, T.*, Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, in: *Controlling*, Jg. 27 (2015), H. 2, S. 74–80.
- *Perdoo/van der Pol, H.-J.*, A Crash Course OKR – Google’s Secret Source, 2016, <http://blog.perdoo.com/a-crash-course-okr/>, Stand: 28.9.2016.
- *Schmidt, E./Rosenberg, J./Eagle, A.*, How Google Works, New York 2014.
- *Steiber, A.*, The Google Model – Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World, London 2014.
- *Wodtke, C.*, Radical Focus – Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results, San Bernardino 2016.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Gebhard Zimmermann, Thorsten Jöhnk, Die Projekt-Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption, Ausgabe 02/2003, S. 73–78.
- Robert Rieg, Adelheid Susanne Esslinger, Die Wirksamkeit der Balanced Scorecard, Ausgabe 10/2012, S. 568–574.

Stichwörter

Objectives and Key Results (OKRs) # Performance Management # Planung # Zielsetzung

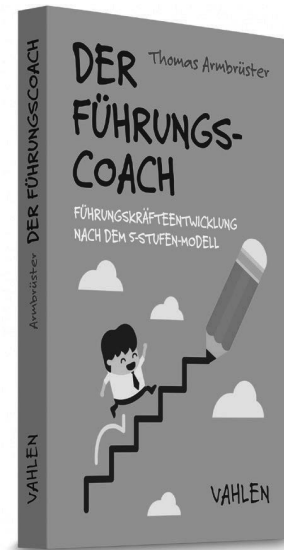
Keywords

Objectives and Key Results (OKRs) # Performance Management # Planning System # Target Setting

Summary

OKRs are an operational management system that was introduced early at *Google* and has been an essential driver of *Google's* successful growth story. The effectiveness of OKRs at large technology companies has caused a new management trend at startups and growth firms. This article explains OKRs, analyzes the system critically and considers contextual factors for the applicability of OKRs.

Führungskompetenz entwickeln und umsetzen.



Von Prof. Dr. Thomas Armbrüster.

2017. 209 Seiten. Gebunden € 34,90

ISBN 978-3-8006-5335-5 | Neu im März 2017

Portofrei geliefert: vahlen.de/16993721

Das Buch

ordnet Führungsentwicklung in fünf Stadien an und liefert damit ein strukturiertes Reflexionsmodell für die Entwicklung zur Führungskraft. Besonderen Wert legt der Autor auf den Prozess, um die notwendigen Führungskompetenzen zu entwickeln.

Ein Gewinn

für Personalverantwortliche, Berater im Bereich Personal, Personalentwickler sowie Führungskräfte mit Personalverantwortung.

Der Experte

Dr. Thomas Armbrüster ist Professor am Lehrstuhl für Wissensmanagement und Unternehmensführung an der Universität Marburg.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH
80791 München | bestellung@vahlen.de | Preise inkl. MwSt. | 167133

Vahlen