

OKR: BLICK VORAUSS AUF DAS WESENTLICHE

OBJECTIVES AND KEY RESULTS SCHÄRFEN DAS PROJEKTMANAGEMENT.

Auf der Suche nach besseren Management-Strategien, hört man immer öfter von „Objectives and Key Results“ (OKR), einer Zielmanagement-Methode, die nicht zuletzt durch den Einsatz bei Google, Zynga & Zalando bekannt wurde. Seit Anfang 2019 arbeitet auch der Software-Hersteller InLoox nach der OKR-Methode.

Was steckt hinter dem Begriff OKR?

Das grundlegende Prinzip ist einfach: Es geht darum, qualitative Ziele durch quantitative Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum zu erreichen. Der Unterschied zum klassischen Zielmanagement liegt in der Ausrichtung der Objectives jedes einzelnen Mitarbeiters an den Unternehmenszielen. Das hat zur Folge, dass die Ziele des einzelnen Mitarbeiters mit jenen des Teams, der Abteilung und des Unternehmens übereinstimmen müssen. Und hier liegt die Herausforderung von OKR: Wenn die Unternehmensziele nicht feststehen, können auch die Ziele der Mitarbeiter nicht eindeutig definiert werden.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen möchte zusätzlich zu seinen Produkten auch Services anbieten. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, müssen alle Mitarbeiter ihre Ziele darauf ausrichten. Beispielsweise könnte für einen Vertriebsmitarbeiter das neue Ziel lauten, zu jedem Produkt-Angebot eine passende Service-Leistung anzubieten. Voraussetzung dafür wäre, dass es diese Service-Leistung schon gibt, sprich die IT-Abteilung muss eine passende Applikation entwickelt und das Marketing schon die Werbetrommel gerührt haben.

Man sieht, die eigentliche Schwierigkeit von OKR steckt darin, alle Geschäftsbereiche und deren „Objectives“ miteinander zu verknüpfen. Eine Organisation, die nach der OKR-Methode Zielmanagement betreiben möchte, muss also präzise wissen, was sie erreichen möchte und das auch transparent und nachvollziehbar kommunizieren, denn nur so kann man das volle Potenzial ausschöpfen.



„UNSERER ERFAHRUNG NACH SCHÄRFEN OKRS DAS PROJEKTMANAGEMENT. SIE SCHAFFEN DIE NOTWENDIGE DATENGRUNDLAGE, UM GEWISSE PROJEKTE NICHT ZU REALISIEREN BEZIEHUNGSWEISE DEREN UMFANG ODER ZEITRAHMEN ANZUPASSEN, DENN DIE OKR-METHODE RICHTET DEN BLICK AUF DAS NOTWENDIGE UND SINNVOLLE.“

Carola Moresche, Leiterin Marketing und PR, InLoox GmbH, www.inloox.de

OKRs – mehr als ein neuer Trend

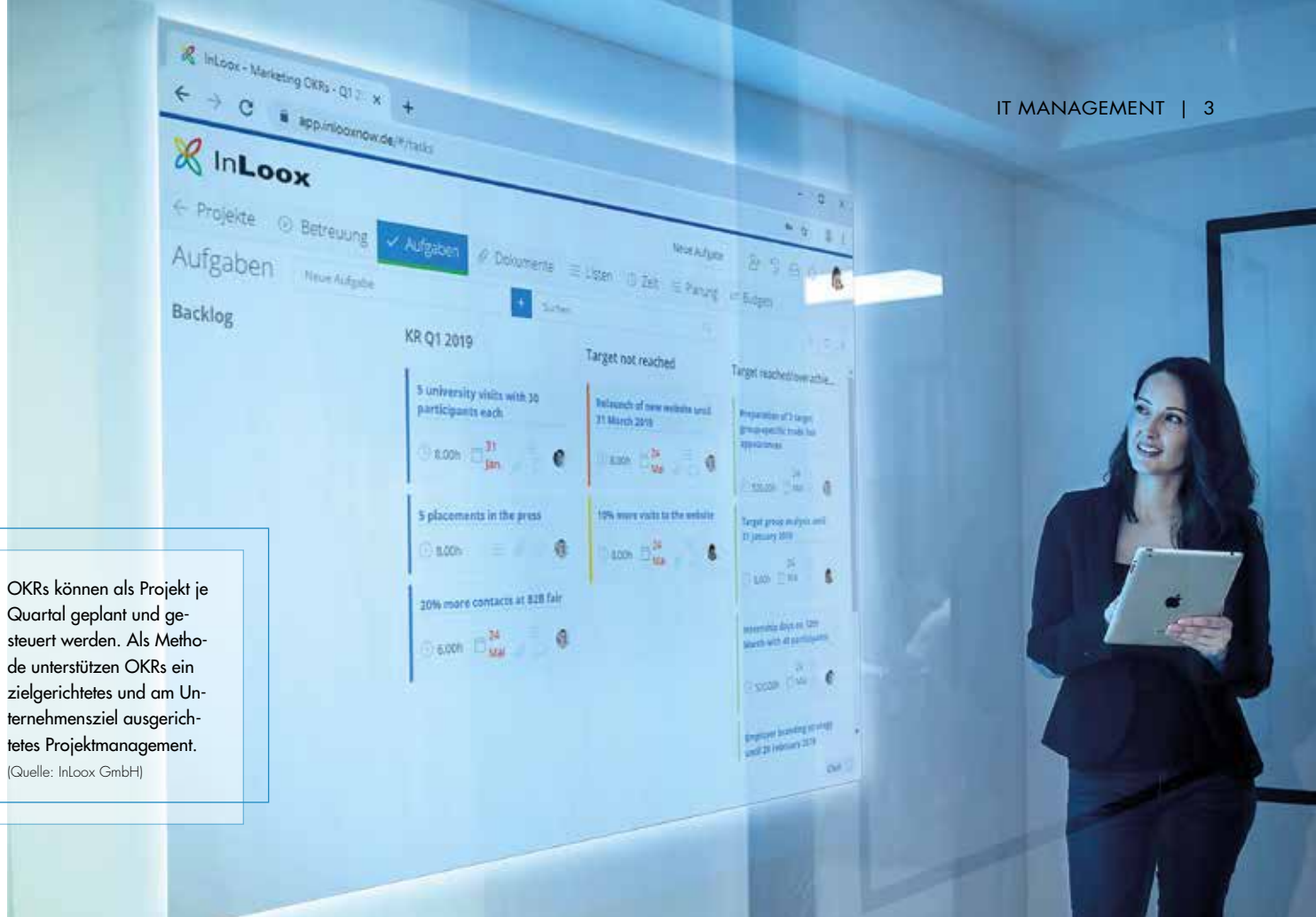
Die OKR-Prinzipien erinnern nicht von ungefähr an agile Methoden wie Scrum. Da Objectives auf Abteilungs- und Team-Ebene größtenteils im engen Austausch untereinander von den Mitarbeitern festgelegt werden, ist hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation in der Zielerreichung ein Muss.

Das Unternehmensziel sowie die davon abgeleiteten Ziele jedes Einzelnen sind

langfristig. Die dafür festgelegten Key Results aber werden auf Quartalsebene angesetzt, so dass genügend Zeit ist, um Maßnahmen durchzuführen und zu evaluieren. Die Quartalseinteilung lässt auch genügend Spielraum, um rechtzeitig auf Umstellungen zu reagieren. Denn es kann sein, dass ein Key Result, welches für das 1. Quartal gesetzt wurde, sich nach der Evaluierung als ungeeignet herausstellt oder in das 2. Quartal übernommen wird – vorausgesetzt, es ist grundsätzlich wichtig. Besonders in volatilen Branchen sind OKRs optimal: Basierend auf Kennzahlen kann schnell auf geänderte Bedingungen reagiert werden, was ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil ist.

OKRs stärken den Team-Spirit

Key Results sollten, genauso wie die Objectives selbst, ambitioniert sein. Im genannten Beispiel bedeutet das, wenn ein Vertriebsmitarbeiter gewöhnlich bei jedem fünften Angebot die Service-Leistung verkaufen kann, so könnte das Key Result lauten, bei jedem zweiten Angebot die Service-Leistung zu verkaufen. Hier kommen zwei Prinzipien zum Tragen: Gamification und Team-Spirit. Indem man seine Ziele und angestrebten Ergebnisse selbst definiert, ist man automatisch an-



OKRs können als Projekt je Quartal geplant und gesteuert werden. Als Methode unterstützen OKRs ein zielgerichtetes und am Unternehmensziel ausgerichtetes Projektmanagement.

(Quelle: InLoox GmbH)

gespart diese zu erreichen. Da die eigenen Ziele aber mit jenen der Kollegen verknüpft sind, tun sich Einzelkämpfer sehr schwer und sie müssen erkennen, dass ambitionierte Ziele nur mit enormem Aufwand allein erreicht werden können. Ein gesunder Team-Spirit, der auch die Erfolge jedes Einzelnen respektiert, ist deshalb die beste Voraussetzung für das Ziel-Management nach OKR.

Wie OKRs sinnvoll Projektmanagement ergänzen

Sind Objectives Projekte? Oder Projektphasen? Und sind Key Results Aufgaben? Man kann ein Objective als Projekt und die Key Results als Meilensteine betrachten. Das ist eine probate Möglichkeit, um Mitarbeiter, die im Arbeitsleben mit der Projektmanagement-Terminologie sozialisiert sind, die Begriffe Objective und Key Result zu verdeutlichen. Bei InLoox hat sich schnell gezeigt, dass sich das in der Realität aber nicht abbilden lässt.

Ein Key Result allein kann ein Projekt sein. Der erfolgreiche Abschluss mehrere Projekte zusammen kann für die Erreichung eines Key Results notwendig sein. Dazu

kommt, dass Key Results auf das Quartal gemessen werden, Projekte unter Umständen aber Jahre dauern. Sinnvoller ist es, Objectives unabhängig von Projekten zu betrachten und ausschließlich auf das Unternehmensziel auszurichten, denn so lassen sich Projekte auf Abteilungs- oder Team-Ebene betrachten und quartalsbezogene OKRs ableiten.

Zurück zum Beispiel-Unternehmen. Die neue Ausrichtung auf Service-Angebote bedingt die Entwicklung passender Applikationen in der IT-Abteilung. Ein Objective für das 1. Quartal lautet: Minimal-Viable-Product der Service-Applikation XY veröffentlichen. Dafür werden Key Results definiert, wie etwa:

KR1: Features A, B, C müssen funktionsfähig sein.

KR2: Version 1 des User Interface muss implementiert sein.

KR3: Funktionstest muss von 3 Betatestern gemacht worden sein.

Im 2. Quartal lautet nun aber ein Objective: Deployment von neuen Funktionen beschleunigen. Dazu die Key Results:

KR1: Infrastruktur der Entwicklungs-umgebung in die Cloud ziehen.

KR2: Bug Testing automatisieren.

Man muss nicht viel von Software-Entwicklung verstehen, um zu sehen, dass jedes Key Result allein bereits ein umfangreiches Projekt ist. Dennoch - OKRs können das Projektmanagement schärfen und sogar zu der Erkenntnis führen, gewisse Projekte nicht zu realisieren bzw. deren Umfang oder Zeitrahmen anzupassen, denn die OKR-Methode richtet den Blick auf das Notwendige und Sinnvolle.

Carola Moresche