

HAUFE.



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Dr. Friedrich A. Fratschner

**Mit neuen Zielen agiler und
schneller werden (von MbO zu OKR)**

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Seit 2009 betreut Herr Dr. Fratschner u.a. das Projekt Logib-D.de des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen und ist Gründer der Plattform HR Online Manager (www.hronlinemanager.com).
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner seit 2003 war Herr Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH (seit 1996) tätig.

Gliederung

Ausgangssituation

Ziele von MbO-Systemen

MbO: Worauf Sie achten sollten

Von MbO zu OKR

Was ist OKR?

Komponenten in OKR

Der OKR-Prozess

OKR im Kontext des Performance- & Compensation-Managements

OKR und Führungskultur

Ausblick

Ein Leitsatz

Ansatzpunkte zur Reorganisation des Ziele-Managements

Bausteine eines erfolgreichen Leistungsmanagements

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)



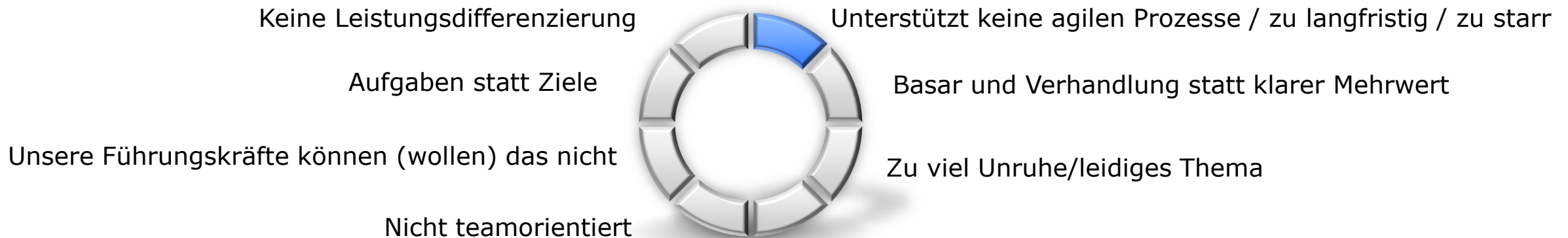
Klarheit von **Zielen**, Strategien und Anforderungen („sollen“)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Ausgangsbasis

- Die Welt ist im Wandel und viele Grundsätze die vor Jahren noch galten werden aktuell in Frage gestellt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen „Technologie“ und „Agilität“.
- Diesbezüglich sollte auch im Kontext des Leistungs- und Vergütungssystems überprüft werden, ob Modelle wie MbO (Management by Objectives) noch zielführend sind.
- Aktuell gibt es eine Flucht aus den Systemen, ohne dass eine echte Alternative erkennbar ist. Insofern ist das Abwenden weniger die Abkehr wegen etwas Besserem als mehr die Flucht vor dem Bestehenden.
- Folgende Themen werden uns immer wieder genannt, warum MbO nicht mehr passt:



Was motiviert wirklich?

- Intrinsisch motivierte Menschen zeichnet folgendes aus:
 - **Wunsch nach Autonomie**
 - Sie wollen an einer Aufgabe selbständig mit möglichst hohem Maß an Freiraum arbeiten.
 - **Streben nach Meisterschaft**
 - Sie wollen an einer Aufgabe wachsen. Sie wollen in einer für sie wichtigen und bedeutenden Sache immer besser werden.
 - **Sinn**
 - Was sie machen muss sinnvoll sein. Sie wollen mit dem, was sie tun, etwas Größeres als sich selbst unterstützen.
- Fragen Sie sich selbst: Wie weit sind Sie in der Lage, solche Menschen mit Ihrem MbO-System zu erreichen? Erfüllt Ihr MbO-System diese Vorstellungen?



Die vier wesentlichen Ziele eines MbO-Zielsystems

- Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass es bei MbO vier Zielrichtungen gibt, die man sehr wohl sehr unterschiedlich bewerten kann. Diese sind:
 - (1) **Kommunikationsorientierung** (Die strategischen Ziele werden via MbO im Unternehmen kommuniziert)
 - (2) **Prozessorientierung** (Die Ziele werden an den Schnittstellen präzisiert/operationalisiert im Hinblick auf Detailziele)
 - (3) **Leistungsorientierung** (der unterschiedliche Beitrag zur Zielerreichung wird im Zielerreichungs-Feedback gewürdigt) sowie
 - (4) **Vergütungsorientierung** (Zielerreichung soll sich lohnen)
- Leider lässt sich feststellen, dass mit jedem Folgeschritt die Zufriedenheit mit den Systemen in den Unternehmen schwindet.

Worauf Sie achten sollten (I)

- Die Anwendung von Zielvereinbarungssystemen hat – trotz aller Probleme – weiterhin Ihren Stellenwert.
- Denn wenn MbO als ein **Kommunikations- und Führungssystem** gesehen wird werden auch nach dem Wegfall Prozesse – egal wie diese dann heißen – notwendig sein, die einem MbO-Prozess (Schaffung von Zielklarheit) entsprechen.
- Zumal: Es ist nicht das MbO-Konzept, das oft nicht zeitgemäß ist. Es ist viel zu oft die völlig unzureichende Umsetzung in den Unternehmen ohne Anspruch, ohne Qualitätssicherung und ohne Ziel.
- Wir wollen aus diesem Grund nachfolgend einige Themen zusammenfassen, mit denen jedes MbO-System erfolgreich umgesetzt werden kann.

Worauf Sie achten sollten (II)

❖ **Top 1: Welche Ziele hat Ihr MbO-System?**

- Wenn Ihnen dazu nur die Vergütungssteuerung des Bonus einfällt sollten Sie das System nicht anwenden. Denn das ist auf jedem Fall zu wenig und dabei auch die Komponente, die am wenigsten funktioniert.
- Vielmehr sollte MbO das System sein um die Ziele Ihres Unternehmens auf den verschiedenen Organisationsebenen und Business-Units transparent zu machen.
- Dazu gehört eines im übrigen nicht: „Geheimvereinbarungen“!
- Deshalb: Radikale Transparenz der Ziele ist angesagt. Führungskräfte und Mitarbeiter wollen wissen, wo die Reise hingeht. Und das geht nur mit transparenten Zielen.
- Dazu passt sehr gut eine Aussage einer aktuellen Studie: Danach schauen Mitarbeiter viel öfter in die Ziele der Führungskräfte als in Ihre eigenen Ziele und hinterfragen, ob diese Ziele zusammenpassen.

Worauf Sie achten sollten (III)

- ❖ **Top 2: Wollen Sie alle Mitarbeiter inkl. der Sachbearbeiterebene mit Zielen versehen?**
 - Das ist sicher der falsche Weg! Unternehmen, die sich mit dem Thema Ziele auseinandersetzen, wählen verschiedene Ziel-Kommunikationsmodelle im gewerblichen Bereich, bei den Sachbearbeitern sowie bei Spezialisten und Führungskräften.
 - Anders ausgedrückt: das „Zielsystem“ und der darin verankerte Anspruch an die Teilnehmer muss zu Ihrem Karrieresystem passen. Es gibt kein „one size fits all“.
 - Dazu gehört natürlich auch die Frage, warum so viele Ziele keine Ziele sondern Aufgaben sind. Denn das ist das logische Ergebnis, wenn man aufgabenorientierte Stellen mit MbO führen möchte. Das kann nicht funktionieren. Denn Sie erhalten Aufgabenbeschreibungen statt anspruchsvoller Ziele. Fazit: Dass Sie Aufgaben statt Ziele erhalten liegt in der hausintern falschen Anwendung, nicht in einem grundsätzlichen Fehler des MbO-Systems.
 - Anmerkung: Mit Zielen (Kommunikation der Ziele der jeweiligen OE) können Sie aber selbstverständlich arbeiten.

Worauf Sie achten sollten (IV)

- ❖ **Top 3: Alleinige Messbarkeit als Irrweg.**
- Viel zu viele Entscheider meinen, dass das Gelingen alleine in der Messbarkeit und Objektivität liegt (seit wann ist messen objektiv wenn ein Mensch den Maßstab definiert?).
- Sie sollten sich eine Aussage besonders merken: Es gibt keine Objektivität! In keinem Feedbacksystem! Aber natürlich eine angestrebte Teilobjektivierung und Nachvollziehbarkeit.
- Denn natürlich müssen Führungskräfte „beleg- und beweisfähig“ sein. Dies ist aber nicht auf die Messbarkeit reduziert. Denn was machen Sie wenn Sie die messbaren Ergebnisse erhalten die Sie wollen aber leider in schlechter Qualität?
- Deshalb: Jedes Ziel muss drei Dimensionen verknüpfen
 - ✓ Zeit / bis wann ...?
 - ✓ Messdatum / wie viel ...?
 - ✓ Qualität / wie gut ...?

Worauf Sie achten sollten (V)

- ❖ **Top 4: Wenn viele Führungskräfte an der Leistungspreizung scheitern, dann liegt dies auch daran, dass nicht zwischen Leistungsfeedback und Zielvereinbarung bzw. Zielerreichung unterschieden wird.**
 - Die Zielerreichung bestimmt, wie gut ein Mitarbeiter seine drei bis fünf Ziele erreicht hat.
 - Natürlich wird ein Mitarbeiter der seine Ziele auf Dauer erfüllt oder übertrifft auf Dauer auch ein besserer Mitarbeiter sein als der Mitarbeiter, der seine Ziele tw. verfehlt. Trotzdem kann es sein, dass leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter Ihre Ziele verfehlen. Wenn Sie dies akzeptieren, entfernen Sie sich auch von der Annahme, man müsse „...guten Mitarbeitern immer ein gutes Feedback geben“ bzw. diese „...von extern nicht beeinflussbaren Ereignissen freistellen“.
 - Denn wo im Leben machen Sie das? Welches Unternehmen kann es sich erlauben unvorhergesehene (insb. negative) Ereignisse einfach als „nicht-verantwortbar“ abzulehnen.
 - Dafür gibt es keinen Grund: Wichtig ist, wie ein Mitarbeiter mit allen Anforderungen im Kontext der Zielerreichung zurechtkommt und in welchem Maß er seine Ziele erreicht.

Worauf Sie achten sollten (VI)

- ❖ **Top 5: Die meisten Zielsysteme scheitern aufgrund der sträflich vernachlässigten Qualitätssicherung.**
- Warum ist es so schwer, dass Schnittstellenpartner sich gegenseitig die Ziele freigeben?
- Jede Funktion muss in der Schnittstelle zu anderen Bereichen Ihre Ziele erreichen. Aus diesem Grunde ist Transparenz so wichtig und deswegen sollte abgesichert sein, dass Sie auf vergleichbar anspruchsvollen Stellen auch vergleichbar anspruchsvolle Ziele verwenden.
- Dies betrifft aber neben dem Zielplanungsprozess auch den Feedbackprozess.
- Auch hier muss abgesichert sein, dass vergleichbare Anspruchsniveaus herrschen. Dies erreichen Sie nur durch Peergroupvergleiche und eine konsequente Qualitätssicherung.
- Das ist Ihnen zu lästig und zu viel Arbeit?
- Dann merken Sie sich bitte diesen Satz eines unserer Kunden: „Wenn Unternehmen Ihre Produkte so wenig qualitätssichern würden wie dies im Prozess der Zielvereinbarung und –beurteilung stattfindet, würde kein Gutteil die Werkshallen verlassen“.
- Ergebnis: Qualität ist harte Arbeit und kein Selbstläufer.

Worauf Sie achten sollten (VII)

- ❖ **Top 6: Die angestrebte Normalverteilung tötet den Gesamtprozess.**
- Viele Führungskräfte scheitern daran, die angestrebte Leistungs-/Zielerreichungsspreizung zu erreichen.
- Wir wissen aus vielen Fällen, wie schwer sich Führungskräfte damit tun. Aber auch in moderneren Systemen wie OKR (vgl. später) steht ein ambitioniertes Zielniveau im Vordergrund. Ist dieses Anspruchsniveau nur machbar, wenn Teammitglieder sich Ziele und Feedback geben weil Führungskräfte dafür zu schwach sind?
- Wenn dem so ist, sollten Sie über den Auftrag und die Rolle Ihrer Führungskräfte nachdenken.
- Daneben gibt es folgende Alternativen:
 - ✓ Entkoppeln Sie Zielerreichung und Gehalt/Bonus
 - ✓ Konzentrieren Sie sich auf die Top 30% der Zielerreicher mit besonders herausragenden Ergebnissen. Dazu müsste jedes Unternehmen am schnellsten Konsens erhalten.
 - ✓ Und tun Sie bitte eines nicht: Sich auf die Schlechtleistung konzentrieren. Denn umso mehr Sie über Schlechtleistung diskutieren (was man alles nicht machen sollte) desto mehr verfestigt sich dies im Unternehmen.

Worauf Sie achten sollten (VIII)

❖ **Top 7: Sind Sie ehrlich in der Anwendung.**

- Fragen Sie sich, was Sie mit MbO wirklich erreichen wollen und richten Sie das System konsequent daran aus.
- Nutzen Sie die Möglichkeit einer konsequenten Neuausrichtung gekoppelt mit Transparenz und radikaler Qualitätssicherung.
- Denn: jedes System ist immer nur so gut wie es der Anwender zulässt.
- Kein MbO-System ist an sich (sozusagen aus sich heraus)
 - ✓ starr
 - ✓ definiert Aufgaben statt Ziele
 - ✓ ermöglicht keine Zielkorrektur
 - ✓ bringt keine Transparenz usw.
- Die Probleme liegen vielmehr in der Anwendung und in einem völlig unterschiedlichen Verständnis aller Systempartner.

Ziele vorgeben war gestern !

- *Aufgaben delegieren? Ziele vorgeben? Das war gestern.*
- *Wer glaubt, dass es Menschen gebe, die keine Verantwortung übernehmen wollen oder können, hat die Grundzüge menschlichen Verhaltens nicht verstanden.*
- *„Leistungskultur“ ist Leistung aus Kultur.*
- *Eine solche Kultur muss Verantwortung ermöglichen, Leistung als einen mit Anstrengung verbundenen Ablauf anstatt als bloßes Zahlenwerk verstehen.*
- *Führende müssen darin ausgebildet sein, wie man Leistungsblockaden dekodiert (wir würden Ihnen eher empfehlen „wie man Gutleistung multipliziert“ Anm. Baumgartner), um angemessen leistungsfördernd darauf zu reagieren (...)*
- *Ein Unternehmen ist kein beschäftigungstherapeutisches Selbstzweckinstitut.*
- *Vielmehr gilt es, alles Erdenkliche zu unternehmen, damit es mehr von denen gibt, die ermöglichen, etwas unternehmen zu dürfen. Damit wird Führung in ein neues Licht gerückt.*

Baumgartner & Partner: Mit „Vereinbarungen“ gemeinsam Ziele erreichen gilt heute und morgen !

Von MbO zu OKR

- Wenn Sie die gesamten vorgenannten Themen für sich bewertet haben und insbesondere
 - ✓ die Themen Schnelligkeit und Anspruchsniveau als Handlungsfelder erkannt haben
 - ✓ die Zieldefinition als auch Zielbewertung viel stärker in die Hände des Teams aus Spezialisten legen wollen
 - ✓ und sich von der Verknüpfung von Bonus und Zielerreichung verabschieden wollen
- dann sollten Sie sich mit der Anwendungsalternative OKR (**Objectives and Key Results**) beschäftigen.
- Aber bitte nur dann (!!). Denn auch OKR ist nur ein **Rahmen**, kein Allheilmittel.

Verantwortung direkt im Team statt bei der Führungskraft

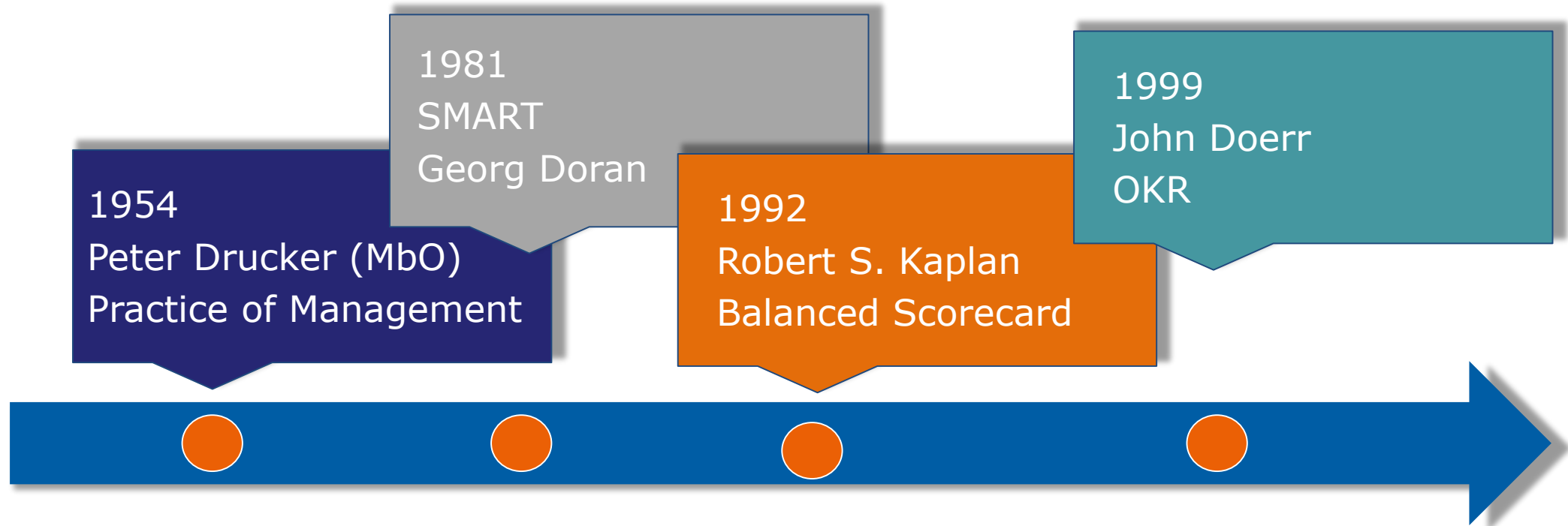


Schnelligkeit/ Agilität

Vergütungsverknüpfung steht nicht im Vordergrund

Klare Spezialisten-Orientierung

Entwicklung von MbO bis OKR



Was ist OKR?

- Heute ist **Objectives & Key Results (OKR)** auf dem Weg, zum weltweiten Standard für modernes Ziel- und Performancemanagement sowie für „Agile Leadership“ zu werden.
- Objectives & Key Results (OKR) ist aber keine Methode, sondern vielmehr ein „Framework“ (Rahmen), der in jedem Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten.
- OKR nimmt dabei in vielfacher Hinsicht die Themengebiete auf, die bei MbO als Defizite erkannt werden. Diese sind:
 - Kürzere Zyklen als Rahmen für ein agiles Umfeld. Der Zyklus der Vereinbarung ist deutlich kürzer als unter MbO und sinkt von 12 auf typischerweise bis zu drei Monaten. So kann in Spezialistenteams die notwendige Geschwindigkeit erreicht werden, um die Strategieumsetzungen zu unterstützen.
 - Hohes und sportliches Anspruchsniveau der Ziele mit einem gleichsam hohen Risiko die Ziele (als Unternehmer im Unternehmen) zu verfehlen
 - Alle Ziele sind stets transparent. Es gibt keine Geheimziele und der Leistungsbeitrag der einzelnen Parteien ist sichtbar. Die Nutzung von Synergien und der Aufbau der Netzwerk- bzw. Schwarmorganisation wird damit unterstützt.

Welche Komponenten sind 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 im Team.
- Die Selbstorganisation steht im Vordergrund und der Top-down-Anteil der Zielsetzung wird verdrängt, was den Bottom-up-Ansatz aus dem Team automatisch fördert.
- OKR stellt sicher, dass wirklich nur die strategischen Ziele im Vordergrund stehen und setzt damit der oft unsinnigen Maßnahme-/Aufgabenauflistung unter MbO ein Ende. Dies ist auch darin begründet, dass das Framework extrem auf das Erreichen von Ergebnissen ausgerichtet ist, was die Diskussionen über den geplanten Input in Form von Aufgaben deutlich reduziert.
- Insgesamt kann man daraus ableiten:
 - **Während MbO ein tw. administratives und auf Jahresziele ausgerichtetes System ist stellt OKR das System für eine sportliche Hochleistungsmannschaft dar, die gemeinsam schnell Ziele erreichen möchte, dabei Risiken (der Zielverfehlung) eingeht und als Team gewinnen will.**

Von top-down-Individual- zu horizontalem Team-Leistungs-Mgt.

- Viele Feedbacksysteme konzentrieren sich zunehmend auf das Team, dessen Mitglieder sich gegenseitig Leistungsfeedback geben.
- Dieser Ansatz unterstützt Agilität, entspricht den aktuellen technischen Möglichkeiten (Like/Dislike) und reduziert die zentrale Bedeutung der Führungskraft im Leistungsfeedback
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
 - **Vorteile des Team-Feedbacks**
 - ✓ Schnelligkeit / Turnus projektorientiert
 - ✓ Direkte gegenseitige Beobachtbarkeit (Problem der Leistungsferne entfällt)
 - ✓ Konsequenter operativer Fokus
 - ✓ Erhöhte Leistungsgerechtigkeit ohne „weitere Interessen“
 - ✓ Weniger „politische Einflüsse“, da gleiche/ähnliche Rolle (Scrum Master, Teammitglied, Product Owner)



Von top-down-Individual- zu horizontalem Team-Leistungs-Mgt.

❖ Mögliche Nachteile des Teamfeedbacks

- Tendenz zur Härte der Teammitglieder untereinander
- Risiko des Aussteuerns schwacher Teilnehmer in der Leistungskette (Statt PE/bzw. falsches Rollenverständnis)
- Verstetigung der Rollen-/Leistungsergebnisse in „stabilen und homogenen Teams“ führt zu wenig Zusatzkenntnissen
- Regelnde, betreuende und/oder steuernde Rolle der Führungskraft fehlt (leider/zum Glück?)
- Ohne Moderationsprozess durch Führungskraft und/oder OKR-Coach u.U. hohes Risiko der Fehlsteuerung

Formen des Teamfeedbacks

❖ Für das Feedback in Teams gibt es mehrere Alternativen:

- Eigenfeedback: Jedem Feedback sollte ein Eigenfeedback vorausgehen (Benchmark)
- Alle Teammitglieder geben sich gegenseitig Feedback
- Die Teamleitung bzw. der Scrum Master / Product Owner geben den Teammitgliedern Feedback
- Die Führungskraft gibt Feedback
- Es erfolgt (zusätzlich) ein Feedback von außen (Kunde...)
- Es liegen Mischformen aus allen Alternativen vor

❖ Für die Kommunikation der Ergebnisse ergeben sich folgende Alternativen

- Kommunikation der Ergebnisse nur an den Feedback-Empfänger (vertraulich)
- Kommunikation der Feedbackergebnisse an die Projektleitung/Führungskraft und anschließend in das Projektteam/an den Feedback-Empfänger zur weiteren Bearbeitung.
- In der letztgenannten Alternative können unterschiedliche Stufen/Formen der Transparenz gewählt werden.

Wo kann OKR bzgl. der MbO-Schwachstellen helfen?

Risikobereitschaft statt Ziele-Basar

Kein Konflikt zw.
Messbarkeit und
Qualität der Ziele

Radikale Transparenz

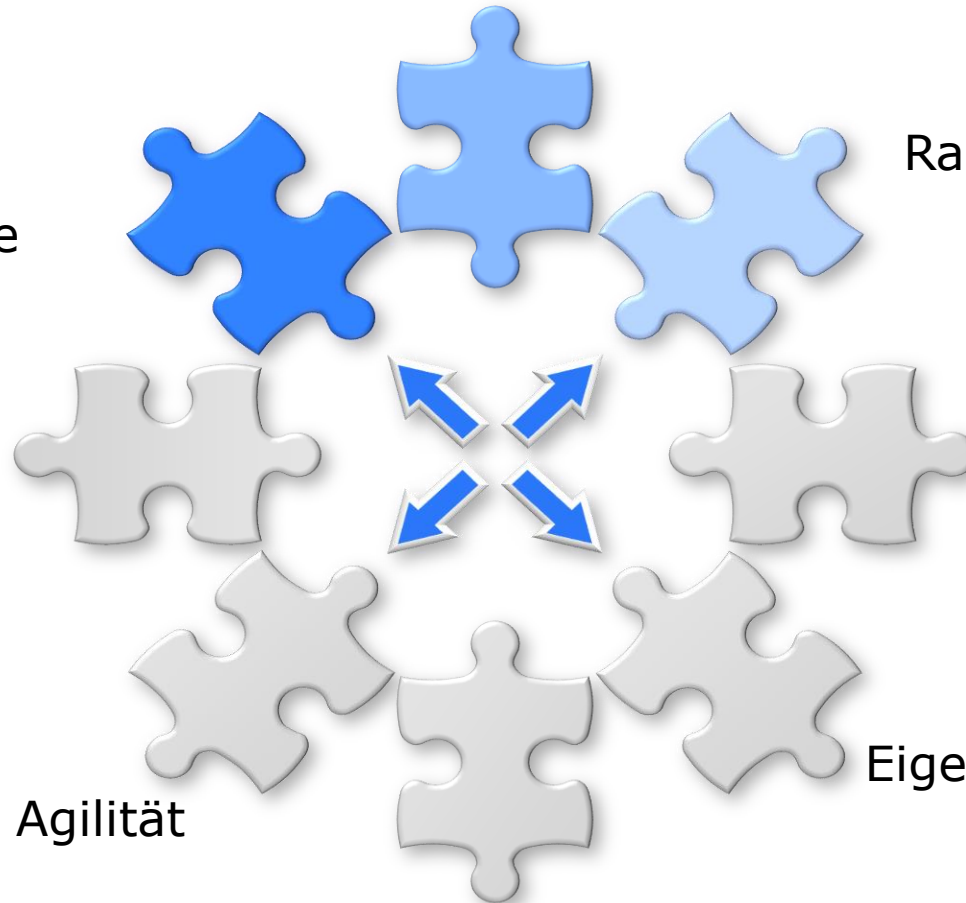
Bottom-Up

Strategischer Fokus

Schnelligkeit und Agilität

Eigenmotivation für anspruchsvolle Ziele

Team steht im Vordergrund



Kernfrage im Zielprozess: Qualität versus Quantität

Endlich: OKR löst den systemimmanenten Konflikt auf

- Aussage Baumgartner & Partner: Jedes MbO-Ziel hat drei Komponenten:
 - ✓ Zeit (bis wann/Zeit...?)
 - ✓ Menge (wie viel/Quantität...?)
 - ✓ Güte (wie gut/Qualität...?)
- Im MbO-Prozess empfehlen wir, diese drei Merkmale in jedem Ziel zusammenzuführen. Die Praxis hat gezeigt: Auf den ersten Blick überwiegen die quantitativen Merkmale. Im Kontext einer Würdigung der Gesamtzielerreichung überwiegen aber immer (!!) die qualitativen Merkmale
- OKR geht einen anderen Weg:
 - ✓ **Objectives: Qualitativ und übergeordnet - Was wollen wir erreichen?**
 - ✓ **Key Results: Abgeleitet aus Objectives, messbar und schnell umsetzbar (kein Tagesgeschäft) – Wie wollen wir es im Detail erreichen ?**

Der OKR-Prozess

Der Ablauf eines OKR-Zyklus:

1 OKR Planning:

- Ziele auf der jeweiligen Ebene über einen gemeinsamen Workshop ermitteln
- Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen und die nächsten wichtigen Themen werden in der OKR Welt in den quartalsweise angesetzten Zielfindungsmeetings getroffen.
- Die Mehrzahl der Ziele sollten bottom-up definiert werden.

2 OKR Umsetzung:

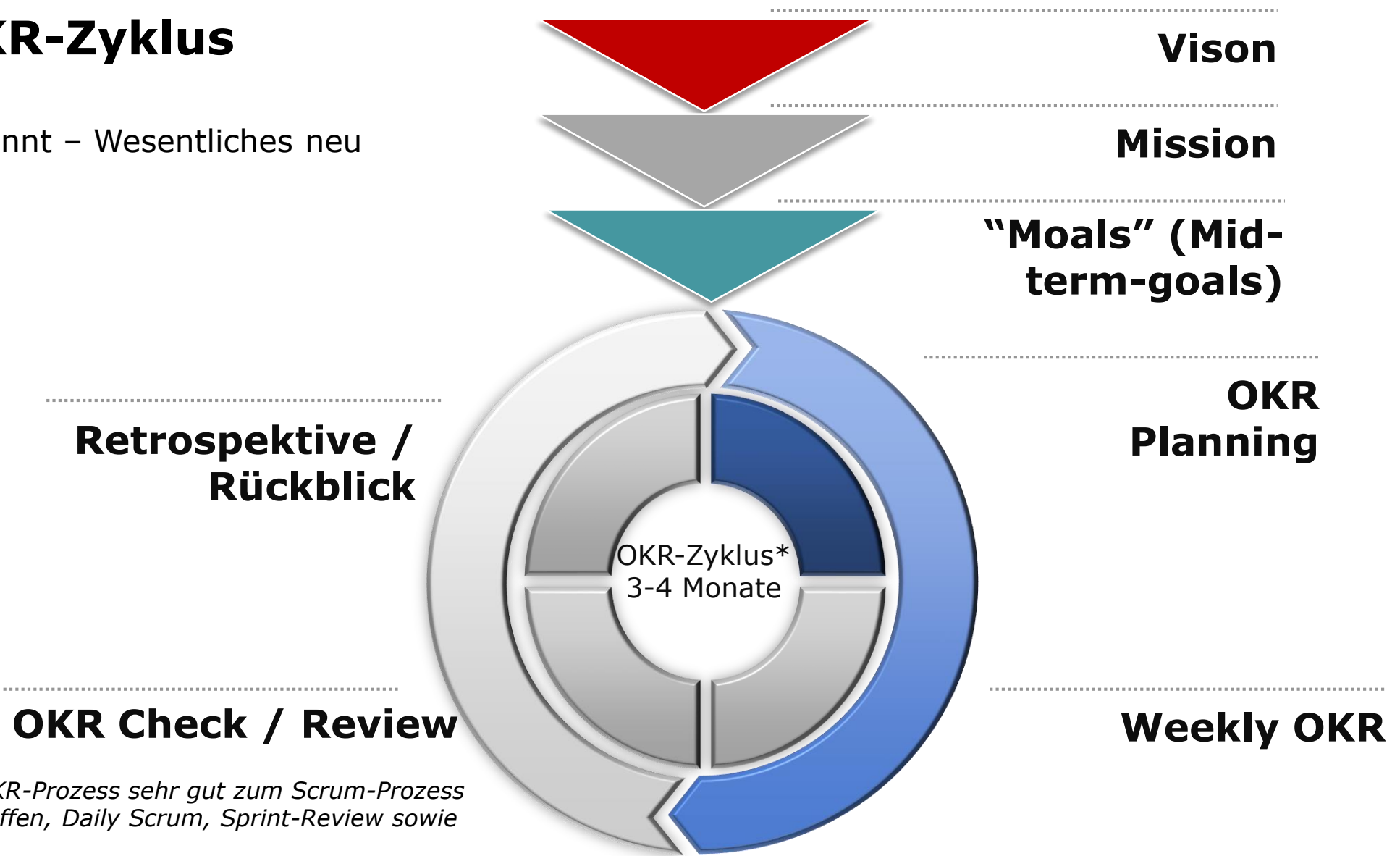
- Operative Exzellenz führt zu einer verbesserten Verbindung der Ziele einzelner Teams und Mitarbeiter, einer Steigerung der Verbindlichkeit des Zielsystems sowie einer deutlich höheren Messbarkeit der Fortschritte.
- (Optional) OKR Weekly: Anschließend arbeitet das Team an den OKRs und spricht diese wöchentlich gemeinsam in einem „OKR Weekly“ (Dauer ½ Std.) durch.

3 OKR-Review:

- Der Zyklus wird beendet mit einem „OKR-Review“ (ca. ½ Tag).
- (Optional) Retrospektive: Wichtig ist, dass das Team in die Lage versetzt wird, etwas über seine Arbeitsweise zu lernen um diese zu verbessern. Ziel ist, in der nächsten Ziel-Phase gezieltere Maßnahmen entwickeln zu können.

Der OKR-Zyklus

Vieles bekannt – Wesentliches neu



(*) Damit passt der OKR-Prozess sehr gut zum Scrum-Prozess aus Sprint-Planungstreffen, Daily Scrum, Sprint-Review sowie Sprint-Retrospektive.

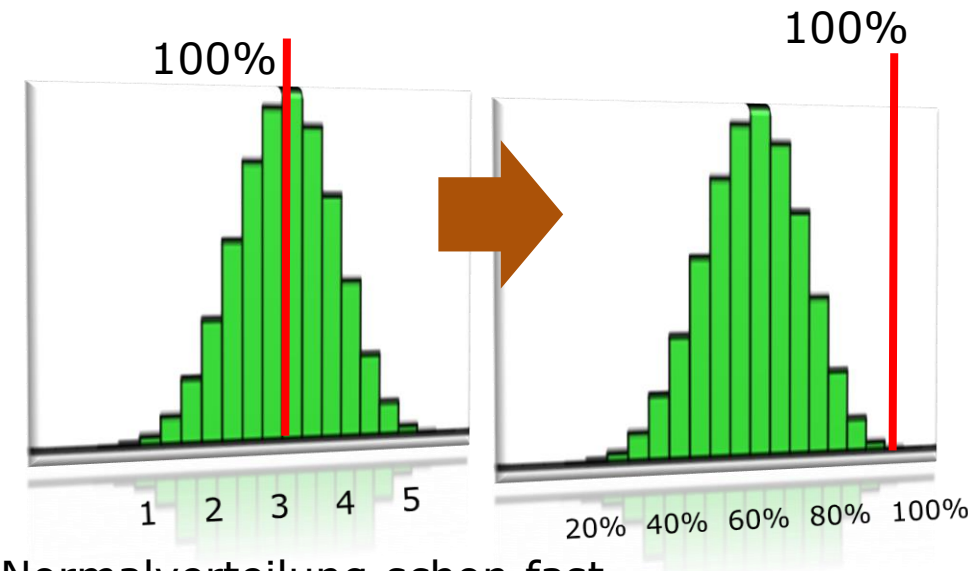
MbO versus OKR (Thema Skalierung der Ziele)

MbO

- Die überwiegenden MbO-Modelle werden über eine Skalierung
 - von 1 – 3 – 5
 - bzw. 0, 50% - 100% - 120%/150%
 gesteuert

OKR

- Während in MbO-Systemen die Ausrichtung an der Gaußschen Normalverteilung schon fast zum „Paradigma“ verkam, setzt OKR hier deutlich anspruchsvoller an. Dort sieht man eine Zielerreichung von 60-70% als den „sweet spot“ an.



Würdigung

- 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% liegt, muss eine unmittelbare Einbeziehung in das Leistungs- und Vergütungsmanagement selbstverständlich überdacht werden.

Warum eine radikale Transparenz der Ziele so wichtig ist

- **Top 1 Verknüpft**
 - Mitarbeiter schauen sich die Ziele der Managementebene 20% öfter an als die eigenen Ziele
- **Top 2 Unterstützt**
 - Viele Beiträge kommen von den Schnittstellenpartnern, die die Zielerreichung direkt und indirekt unterstützen (Hilfst Du mir, helfe ich Dir)
- **Top 3 Fortschrittsorientiert**
 - Ziele die immer wieder konkretisiert werden, sind näher an der Realität und haben eine höhere operative Bedeutung
- **Top 4 Ergebnisorientiert**
 - Ziele die unterjährig im Sinne eines Eigenfeedbacks transparent bewertet werden, werden eher erreicht (Anspruch der Mitarbeiter an sich selbst)

Welche vier Aspekte unterscheiden MbO und OKR?

Zielklarheit

Während in MbO nur teilweise offen mit Zielen über Bereichsgrenzen umgegangen wird (war auch dort schon zu empfehlen) steht bei OKR die radikale Zieltransparenz über alle OE-Grenzen im Vordergrund

Ausrichtung

Während MbO konsequent auf die Führungskraft und den top-down-Prozess (Zielkommunikation, -Klärung und Feedback) ausgerichtet ist, steht bei OKR der bottom-up-Prozess der Ziele und der vornehmlich horizontale Prozess des Feedbacks im Vordergrund



Zieldimension

Während MbO die großen Jahresziele in den Mittelpunkt stellt, stellt OKR Sprint-Ziele in den Mittelpunkt

Taktung

Während MbO die Schritte Zielplanung/Commitment, Zwischenbeurteilung und finale Beurteilung kennt, ist OKR am Scrum-Prozess ausgerichtet und damit an sehr schnellen Zyklen bis zum daily-Feedback

OKR im Kontext von Performance- und Compensation-Mgt. (I)

❖ Performance-Management

- Da das Anspruchsniveau der Ziele sehr hoch ist (Moonshots), können die Ergebnisse nur eingeschränkt für den Performance-Management-Prozess herangezogen werden.
- Viel wichtiger als das eigentliche Ergebnis in den OKR-Sprints ist die mittelfristige Zielerreichung sowie die Rolle der Beteiligten im Zielprozess
- Also: während im MbO-Prozess die isolierte Zielerreichung im Mittelpunkt des Perf.-Managements steht, ist es bei OKR
 - ✓ die mittelfristige Leistungsentwicklung über mehrere OKR-Zyklen sowie
 - ✓ der Beitrag des Mitarbeiters im Team (Competencies).

Andy Grove (Intel) schrieb:

"...OKR should be just one input used to determine how well an individual is doing".

**Mittelfristige Zielerreichung
über mehrere OKR-Zyklen**

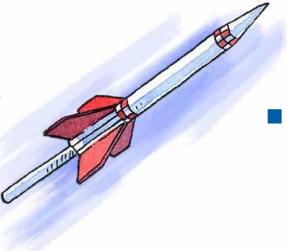
Leistung

Rolle als Teammitglied

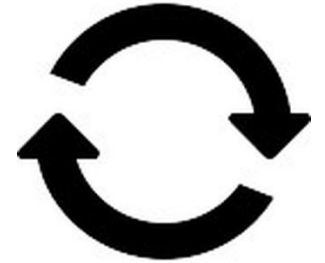
OKR im Kontext von Performance- und Compensation-Mgt. (II)

❖ Compensation-Management

- Ein hohes Risiko der Zielverfehlung steht der direkten Einbeziehung der Zielerreichung in die Bonussteuerung entgegen.
- Da OKR auch kein Compensation- sondern ein Mgt.-Tool ist, entfällt der direkte Vergütungsbezug. Selbstverständlich können aber
 - ✓ mittelfristige Zielerreichungen,
 - ✓ besondere Rollenwahrnehmung im Team
 - ✓ besondere herausragende Leistungsbeiträge
 - ✓ wiederholte Top-Bewertung im Team usw.in die Vergütungssteuerung einbezogen werden.
- Dies aber nicht im Sinne einer direkten Verknüpfung von Zielbonus und Zielerreichung, sondern vielmehr von „Anerkennungszahlungen für besondere Leistungsbeiträge“.



Abgrenzung Ziele-Mgt versus allg. Leistungs-Mgt



▪ Ziele-Management (MbO/OKR)

- ✓ Ein erfolgreiches Ziele-Mgt beschreibt die Kommunikation, den Commitment-Prozess sowie die Bewertung der erreichten Ziele im Rahmen eines definierten Prozesses.
- ✓ Darin unterscheiden sich MbO und OKR definitiv nicht.
- ✓ Wichtig ist in beiden Fällen eine klare Aussage zum angestrebten Prozess, Ergebnis sowie zur Qualitätssicherung (Reduzierung falscher Ziele und Vermeidung von Willkür und weiteren Beurteilungsfehlern)

▪ Allgemeine Leistung des Mitarbeiters

- ✓ Ein erfolgreiches Leistungsmanagement setzt neben den Zielen an den Talenten und den Competencies der Mitarbeiter an.
- ✓ Die Beurteilung aus gesamtheitlicher Sicht ist um ein vielfaches mehrdimensionaler als ein Ziele-Feedback
- ✓ Die Beurteilung ist auch umfassender: Denn sie beurteilt wie ein Mitarbeiter seine Stelle ausfüllt und nicht nur, wie es seine Ziele in einem Projektteam oder einer Zielerreichungsphase gefüllt hat.

- Beide Merkmale fließen zusammen zur Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters

OKR – Wie starten?

- Viele Zielvereinbarungssysteme sind daran gescheitert, dass die Unternehmen Zielvereinbarungen
 - über zu viele Ebenen und
 - mit zu wenig Anspruch im Prozess der Zielfindung und –beurteilung eingeführt haben.
- **Wiederholen Sie diesen Fehler nicht und beginnen Sie mit einer intensiven Qualitätssicherung in einzelnen agilen Organisationseinheiten**
 - Definieren Sie je Team 4 Objectives und 4 bis 5 Key Results.
 - Achten Sie auf die Lead-Measures (Aktionen zum Ziel / z.B. Kundenbesuche um x % erhöhen....)
 - Achten Sie auf ein hohes Anspruchsniveau (Moonshots statt Roofshots)
 - Konzentrieren Sie sich auf das Team
 - Und ganz wichtig: Setzen Sie einen OKR-Coach zur Qualitätssicherung ein

4 OKR Rules

- Set them annually and quarterly
A quarter and a year are timeframes in which you really can achieve something. The same timeframes are also used to evaluate companies.
- Don't have too many
5 Objectives with 4 Key Results each is your maximum per quarter. Having more will only distract you from what really needs to be done.
- Make them challenging.
Research demonstrates that people who set challenging targets achieve more. Expect to get to 70-80% of your challenging target.
- A KR must have a number.
Numbers enable objective evaluation and create a learning process.

Weitere Rollen im OKR-Prozess

Prozeßwächter

Der Prozeßwächter ist verantwortlich für die Disziplin und Gründlichkeit des OKR-Prozesses

Facilitator

Bei dem Facilitator handelt es sich um einen Prozeßbegleiter, der Veränderungen initiiert, begleitet und unterstützt. Der durch Facilitating ans Licht gebrachte, erweiterte Blick ermöglicht die umfassende Gestaltung von zukünftiger Lösungs- und Leistungsqualität



Experte

Besitzt die meisten Kenntnisse über OKR und die zugrundeliegenden Werte, Dynamiken und Methoden

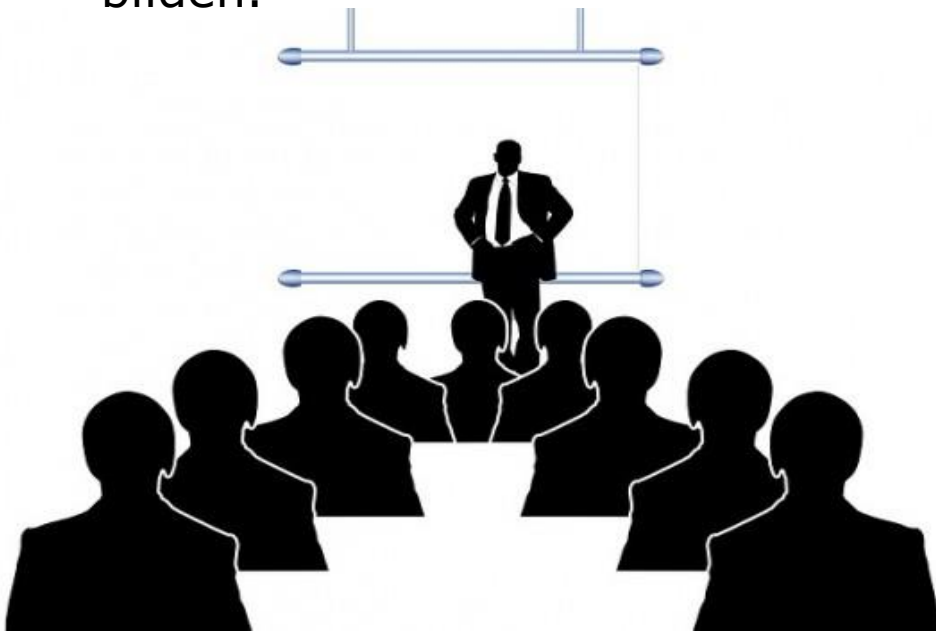
Coach

Die Aufgaben liegen darin, das Team dabei zu unterstützen, mehr Klarheit über die aktuelle Situation zu erlangen und das Team bei der Formulierung und Realisierung ihrer Ziele zu begleiten.

(* Selbstverständlich können die oben angegebenen Rollen z.T. auch kombiniert werden.

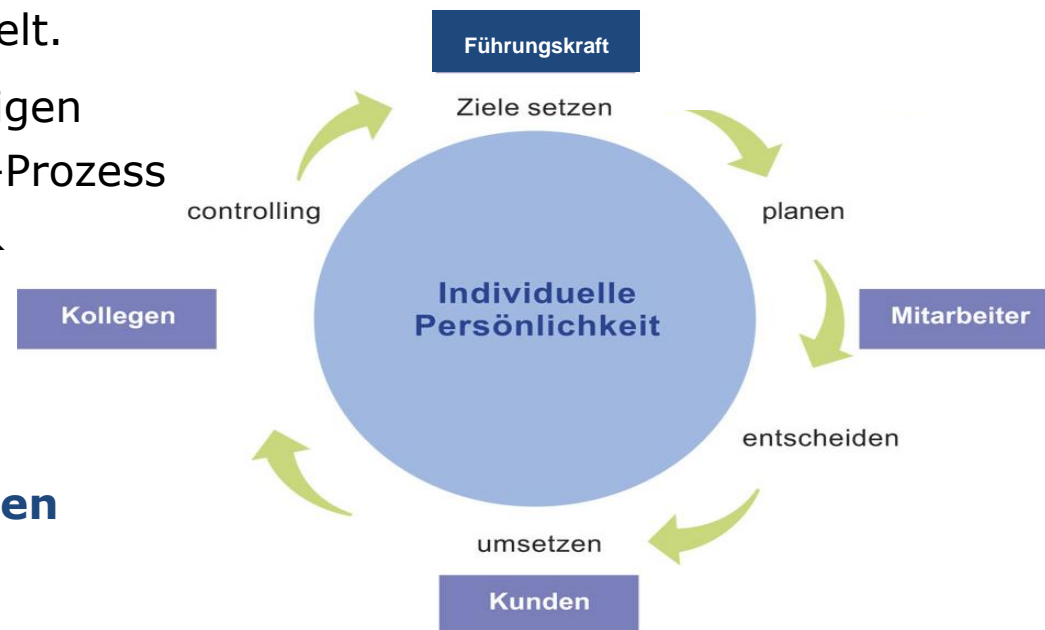
OKR – Neue Rolle der Führungskräfte (I)

- Die klassische Ausrichtung der Führung besteht im Rollenbild „Anweisung und Kontrolle“
- Die Delegation der Verantwortung in das Team bewirkt, dass die Teams sich selbst organisieren und sich gegenseitig Feedback geben.
- Die Führungskraft muss dabei als Sinnstifter, Kümmerer und Impulsgeber den Rahmen bilden.



OKR – Neue Rolle der Führungskräfte (II)

- Die wahrzunehmende Rolle bzw. der Verantwortungsumfang der disziplinarischen Führungskraft ändert sich in OKR gegenüber MbO grundlegend. Denn viele frühere bzw. klassische Aufgaben einer Führungskraft sind bei OKR wie Scrum prozessimmanent.
- So werden operative Ziele im agilen Kontext über die User Stories des Product Owner bzw. OKR abgebildet. Das Feedback findet insbesondere innerhalb der Teams statt, in dem die Retrospektive entsprechend genutzt wird. Und der Scrum Master stellt sicher, dass sich das Team systematisch weiterentwickelt.
- Dies führt dazu, dass viele bisherigen Führungsaufgaben aus dem MbO-Prozess - basierend auf dem „command & control“-Verständnis - im OKR-Prozess entfallen.
- Wir gehen davon aus, dass bis zu **30-40% aller Führungsaufgaben** in das Team übergeleitet werden



OKR – Neue Rolle der Führungskräfte (III)

❖ Option 1: Servant Leadership – Eine Überzeichnung?

- Handeln der Führungskräfte richtet sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter bzw. des Teams aus
- Konzentration auf eigenen Führungsbeitrag statt auf Person und Position
- Dienen als Grundprinzip
- Hohes Vertrauen der Geführten in die Führungskraft
- Freiwilliges Folgen statt Hierarchie und Macht

❖ Option 2: Führen als „Dienstleistung“ – eine Option?

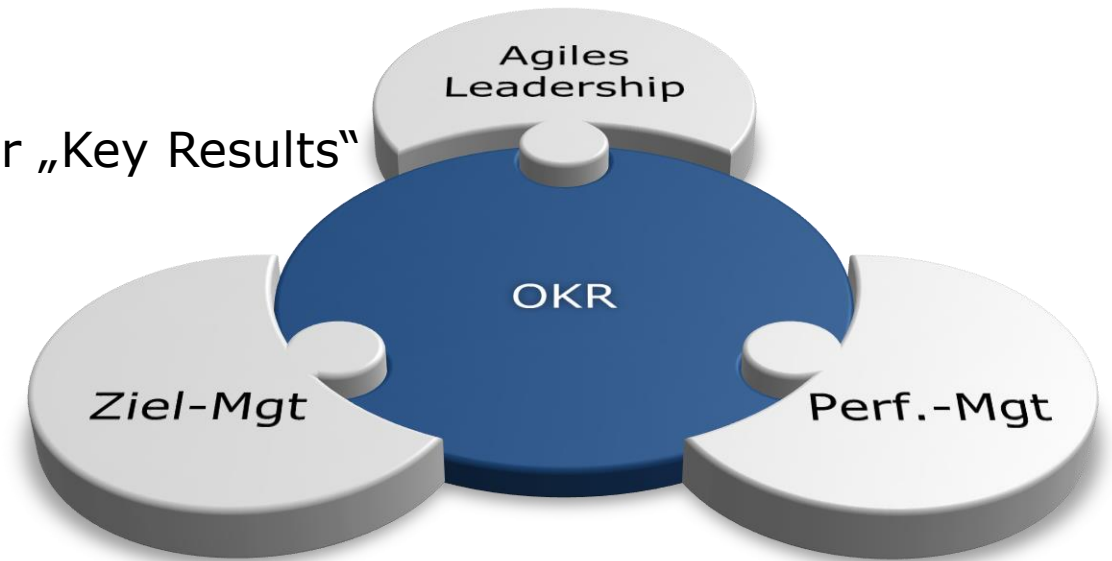
- Serviceleistung statt „dienen“
- Service der Führung kann als „Befähiger“ konkret definiert werden
- Mitarbeiter können bewerten, ob die Führungskraft den Dienstleistungsmehrwert erbringt der erwartet wird (bottom-up-Feedback)
- Im Mittelpunkt: Professionalität der Führungs(dienst)leistung

MbO versus OKR – Ausblick und Ausprägungen

- OKR wird in den nächsten Jahren die Ziele-Welt verändern. Und das zu Recht.
- Jedoch ist auch OKR keine Patentlösung.
- Es gibt OEs in denen OKR passt, es gibt OEs in denen weiterhin MbO angebracht ist (insb. die Laufzeit) und es gibt die Herausforderung für alle Unternehmen die für Ihr Haus beste Lösung zu entwerfen. Und das kann in vielen Fällen eine Mischlösung sein
- Mischlösungen betreffen dabei insb. die folgenden Themengebiete:
 - (1) Wer setzt Ziele? (Team versus Führungskraft / oder beide?)
 - (2) Welche Zeitachse ist sinnvoll – und wo? (drei, sechs, neun bzw. 12 Monate oder länger?)
 - (3) Kriterien eines anspruchsvollen Ziels inkl. Trennung (oder tw. Trennung) von Objectives und Key Results
 - (4) Radikale Transparenz der Ziele oder doch nur teilweise (nach OEs/Ebenen)?
 - (5) Beurteilungsverantwortung (Team und/oder Führungskraft)
 - (6) Und damit: Zusammenspiel von „Führung“ und „Team“ im gesamten Zielfindungs-, Zielcoaching- und Bewertungsprozess.

OKR: Was uns gefällt

- Commitment in einem konsequenten bottom-up-Prozess
- Radikale Transparenz
- Qualität der „Objectives“ versus Messbarkeit der „Key Results“
- Kurze Zyklen
- Hohes Anspruchsniveau durch Moonshots
- Förderung der Selbstorganisation im Team (durch reduziertes Top-Down)
- Sprints statt „Abwehrkampf bzgl. Zielniveau“



Ein finaler Leitsatz

OKR und MbO sind wie Sprint versus Marathon.

Nicht jeder Marathon wird erfolgreich, wenn Sie diesen in Sprints aufteilen. Und nicht jeder Sprint lässt sich gewinnen, nur weil man lange laufen kann...

Ansatzpunkte zur Reorganisation Ihres Zielvereinbarungssystems

- **Die 7 Arbeitsschritte zur Reorganisation Ihres Zielvereinbarungssystems können wie folgt dargestellt werden:**
 - (1) **Strategische Relevanz:** Wir überprüfen die strategische Relevanz Ihres Zielvereinbarungssystems sowie die konsequente Ableitung und Abbildung der strategischen Ziele
 - (2) **Operative Relevanz:** Wir überprüfen in Interviews mit den Führungskräften und HR-Verantwortlichen die operative Bedeutung des Zielvereinbarungssystems sowie die sich ergebenden Stärken und Schwächen
 - (3) **Optimierung horizontal/vertikal ableiten:** Wir bestimmen welche Teil-Aspekte je Ressort/Job-Ebene beibehalten werden können und welche überarbeitet werden müssen.
 - (4) **Maßnahmenkatalog „Ziele“ erstellen:** Wir erstellen einen Maßnahmenkatalog mit den Anpassungen im Zielvereinbarungssystem, im Zielvereinbarungsgespräch sowie für den Prozess der Ziele-Umsetzung.
 - (5) **Maßnahmenkatalog „Vergütung“ erstellen:** Wir erstellen einen Maßnahmenkatalog mit den Anpassungen im Grundvergütungs-/Bonussystem sofern „Leistung als Zielerreichung sich weiter lohnen soll“.
 - (6) **Akzeptanz schaffen:** In Führungskräfteworkshops bereiten wir Ihre Führungskräfte auf die veränderte Rolle in MbO oder OKR vor und schwören diese auf die Veränderungen ein. Dies begleiten wir durch anerkannte Kommunikationshilfsmittel / Broschüren.
 - (7) **Qualitätssicherung:** Wir definieren mit Ihnen die notwendigen Schritte zur konsequenten Qualitätssicherung. Vom Zielvereinbarungsgespräch über die Beurteilung bis zur finalen Würdigung/Verabschiedung der Ergebnisse.

Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich Fratschner

Partner und Geschäftsführer

**Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH**

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (0174) 99 0 99 50

HAUFE.onlinetraining+

Unsere fünf HR-Geschäftsfelder

- Baumgartner & Partner gehört mit seinen fünf Geschäftsfeldern zu den führenden HR-Beratungsunternehmen.
- Wir beraten mittelständische Unternehmen und Global Player zu den entscheidenden HR-Fragestellungen
- Alle Themen unterstützen wir mit modernster Web-Technologie wie z.B. unserem online hinterlegten Stellenbewertungsverfahren.



HR Online Manager



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze im Bereich „**Meine Weiterbildungen**“:

- Video-Aufzeichnung des Seminars
- FAQ-Liste