



© WrightStudio – www.stock.adobe.com

Objectives and Key Results (OKR) – Hype oder auch Potenzial?

Interview mit Dr. Tobias Flinspach, Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Partner bei PMC – The Performance Management Company

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Diese Interviews sollen Orientierungshilfe leisten und fachlich inspirieren. **Das 87. Interview unserer Reihe Experten-Interviews** greift ein derzeit viel diskutiertes Thema auf: Objectives and Key Results (OKR) – eine neue Entwicklung und ein neues Instrument. Dabei liegt der Schwerpunkt auf praxisnahen Fragen.

Biel: Vielen Dank, Herr Dr. Flinspach, dass Sie sich für diesen Dialog zur Verfügung stellen. Es ist in unserer Interview-Reihe üblich, mit einer

persönlichen Frage zu beginnen. Wenn man – wie ich es seit vielen Jahren darf – über das regelmäßige Lesen und Besprechen der Fachliteratur die Entwicklung im Controlling begleitet, entwickelt sich gegenüber neuen Trends eine gewisse Skepsis, weil man schon viele neue Ansätze kommen und gehen sah. Wir können gegenwärtig von einer „OKR-Welle“ sprechen. Können Sie eine Zurückhaltung gegenüber Entwicklungen, die sehr schnell im augenblicklichen Interesse stehen, verstehen?

Wir können gegenwärtig von einer „OKR-Welle“ sprechen.

Flinspach: Die Skepsis ist aus meiner Sicht berechtigt, da in den vergangenen Jahren im-

mer wieder neue allheilversprechende Konzepte aufkamen. Diese sind in der Regel den in sie gesetzten Erwartungen nicht gerecht geworden.

Biel: Ist nicht die Übernahme neuer Konzepte, Methoden und Instrumente ein recht komplexes Thema, wo es einiges zu beachten gilt, Schnellschüsse also problematisch sein können?

Flinspach: Ja, mit der Einführung einer neuen Methode ist insbesondere auf die **Kompatibilität zur Führungs- und Unternehmenskultur**, sowie zu den bestehenden Methoden der Steuerung wie u. a. der Budgetierung zu achten. So wurde das Potenzial beispielsweise der Balanced Scorecard (BSC) in den meisten Organisationen nicht ansatz-

weise gehoben. Als die Methode gerade „en vogue“ war, haben viele Unternehmen einfach eine weitere Scorecard eingeführt. Die bestehenden finanziellen Reportings, Meeting-Strukturen, Budgets, Vergütungssysteme etc. wurden allerdings unverändert belassen. Am Ende hat sich niemand wirklich für das neue Konzept im Alltag interessiert und die erhoffte Wirkung blieb dementsprechend aus. Die optimale Integration und Abstimmung mit den vorhandenen Methoden, Prozessen und Systemen stellt daher aus meiner Sicht einen wesentlichen Erfolgsfaktor neuer Methoden wie den OKRs dar.

Biel: Sie sehen ein hohes OKR-Potenzial, das diese deutlich erhöhte gegenwärtige Aufmerksamkeit rechtfertigt? Was ist das Besondere, Spezifische an OKRs?

Flinspach: Die **OKRs haben ein enormes Potenzial**, den Fokus des Steuerungssystems von der stark rückwärtsorientierten Diskussion von Budget-Abweichungen hin zu einer vorwärts- und maßnahmenorientierten Ausrichtung zu verlagern. Die OKRs haben dann eine nachhaltige Chance, wenn das gesamte Steuerungssystem aufeinander abgestimmt wird. Kurzum: Das „klassische“ Budget um OKRs zu ergänzen ist aus meiner Sicht zu kurz gesprungen. Die erhoffte Agilität wird ausbleiben.

Biel: Das Silicon Valley ist der Ursprung der OKRs. Google und andere bedeutende Technologie-Unternehmen werden mit OKRs in Verbindung gesetzt. Diese spezifische Herkunft kann die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung und damit einen Hype beflügeln, aber auch als Zeichen für Inspiration und damit für innovative Steuerung stehen. Unter welchen wirtschaftlichen Verhältnissen und Umständen wird dort über OKRs diskutiert?

Flinspach: Unternehmen stehen vor dem zunehmenden **Druck, ihre Geschäftsmodelle und Strategie anzupassen**. Daher suchen sie nach neuen Tools, um unter den Stichworten Digitalisierung, VUCA etc. erfolgreich zu sein. Hierzu liegt es nahe, in das Silicon Valley zu schauen, und dort finden sie die OKRs bei prominenten und sehr erfolgreichen Unternehmen. Mit meinen Kollegen habe ich gerade die deutsche Version des Buches „Measure what mat-

ters“ von John Doerr, dem Venture Kapitalgeber von u. a. Google, fertiggestellt.

Biel: Wenn wir einen Blick in die Wirtschaftspresse werfen, ist oft von Orientierungsproblemen sowohl der großen als auch der mittleren Unternehmen die Rede, manchmal auch von Hektik und Ratlosigkeit. Was machen die Manager aus dem Silicon Valley anders? Wie setzen sie in diesem Zusammenhang OKRs ein?

Flinspach: In der Zusammenarbeit mit Managern aus dem Silicon Valley fällt sehr schnell auf, **dass die OKRs Teil des Führungsstils sind** und nicht nur eine Methode. Ein transformationaler Führungsstil entspricht viel eher den Prinzipien von OKRs. Der Manager ist viel mehr Coach, Unterstützer und Sparringspartner als Kontrolleur und Antreiber. Zudem wurden die OKRs in einer sehr frühen Phase von John Doerr bei Google eingeführt. Insofern konnten sie nicht mit einem anderen, bereits bestehenden Steuerungssystem kollidieren. In diesem Kontext leisten die OKRs einen sehr großen Beitrag zur Umsetzungsstärke und Anpassungsfähigkeit dieser Unternehmen. Bei einer nachhaltigen Umsetzung haben die OKRs auch in traditionellen Unternehmen ein enormes Potenzial. Das zeigt sich bei einigen Unternehmen auch schon sehr deutlich.

Biel: Kurzgefasst bestehen OKRs aus den Grundbestandteilen Objectives und Key Results bzw. aus Zielen und Kernergebnissen. Sowie aus den vier Grundregeln 1.) Fokussierung auf wichtige Ziele, 2.) Partizipation, 3.) Transparenz und 4.) Bewertung. Auf den ersten Blick ein schlüssiges und systematisches Konzept, das zudem relativ einfach erscheint – oder?

Die einfache Verständlichkeit fördert eine schnelle Verbreitung des Konzepts.

Flinspach: In der Tat ist die große Stärke des Konzepts **die einfache Verständlichkeit, die eine schnelle Verbreitung des Konzepts** sicher fördert. Es scheint sofort logisch, die meist eher vagen groben strategischen Ziele in konkrete Ziele zu zerlegen und deren Umsetzung dann systematisch nachzuhalten. Die OKRs arbeiten mit transparentem, schnellem Feedback, brechen die Strategie auf eine kon-

krete und handlungsorientierte Weise in das Tagesgeschäft der Mitarbeiter herunter. Diese können ihre OKRs selbst mitbestimmen. Ein partizipativer Führungsstil ist damit eine wesentliche Voraussetzung. In Verbindung mit der ambitionierten Setzung der Ziele wird eine maximale Förderung der Motivation erreicht. Somit in der Tat ein sehr einfaches und schlüssiges Konzept.

Biel: Wirklich nur eitel Sonnenschein? Keine Schwierigkeiten, die der Verwirklichung eines OKR-Vorhabens im Wege stehen?

Flinspach: Ja, ich möchte schon anmerken, dass die Einfachheit und der ganzheitliche Ansatz auch die Stärke der BSC sind. Diese konnte ihr wahres Potenzial in den Unternehmen nie ausspielen. Insofern liegt darin auch die Gefahr, die OKRs **ohne die nötige Disziplin** einzuführen. Auch gerade, weil sie vermeintlich so einfach sind. Es ist eben gerade kein weiteres Tool für transaktional geprägte Kontrolleure zum zentralen Tracking von Maßnahmen, deren Savings dann nachverfolgt werden. Die Abstimmung mit den bestehenden Instrumenten, den Führungsstilen und der Kultur im Unternehmen stellt regelmäßig eine Herausforderung bei der Implementierung dar.

Biel: Also Einfachheit und Verständlichkeit, die vielfach vor allem von Praktikern als auch von Wissenschaftlern gefordert werden, sind Stärke und Schwäche zugleich?

Dr. Flinspach: Komplexe Konzepte zur Steuerung von Unternehmen **scheitern häufig an der fehlenden Akzeptanz im Unternehmen**. Die OKRs fördern die Umsetzung der Strategie, die in vielen Unternehmen zentral an der mangelnden Kommunikation strauchelt. Hier sind Einfachheit und Verständlichkeit ein zentrales Asset der Methode. Auf der anderen Seite verleitet dies allerdings zu einer gewissen Leichtfertigkeit bei der Einführung. Gerade die richtige „Flughöhe“ bei der Definition der OKRs zu finden ist eine weitere Herausforderung: Es sind eben keine langfristigen strategischen (und häufig unkonkreten) Ziele, zugleich sollten sie nicht reine (repetitive) Aufgaben des Tagesgeschäfts beinhalten. Der Zeitraum „erreichbar in 3-6 Monaten“ sowie die Forderung „Bezug zur Strategie“ helfen, diese Fehler zu vermeiden.

Der Paradigmenwechsel und die kontextspezifischen Herausforderungen in der Unternehmenssteuerung durch die Einführung der OKRs werden oft unterschätzt.

Biel: Ich verstehe Ihre Aussage dahingehend, bei Systemen und Methoden sollten wir auch auf das Umfeld und den Kontext sowie auf die charakteristische Stimmung in Wirtschaft und Unternehmen achten. Wir haben verschiedene Megatrends, insbesondere die Digitalisierung, leben in einer „VUKA-Welt“ (Schwankungen, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität). Kurzum in einer Zeit voller Dynamik und Veränderungen. Die Unternehmen wollen und müssen beweglich und anpassungsfähig sein, oft auch mit dem Zauberwort „agil“ belegt. Passt da nicht ein Konzept wie OKRs voll und ganz in die aktuelle Zeit und Situation? Sind OKRs also „zeitbedingt“, durch die Gegebenheiten wie z. B. rasante Veränderungen bedingt?

Flinspach: Wir leben nicht erst seitdem es den Begriff „VUKA“ gibt in Zeiten des Wandels. Unternehmen haben schon länger Schwierigkeiten bei der Umsetzung von neuen Strategien, wie eine Studie von Mankins und Steel aus dem Jahre 2005 zeigt. Viele erfolgreiche Unternehmen haben auch bedingt durch ihre Steuerungsinstrumente die bestehenden Geschäftsmodelle und Strategien verbessert und skaliert, aber nicht wirklich verändert. Der **Veränderungsdruck** hat jedoch stark zugenommen und damit auch das Problembewusstsein. OKRs sind somit die zeitbedingte Antwort auf

ein schon länger vorhandenes, immer virulenter werdendes Problem.

Biel: Lassen Sie uns bitte einen Schritt tiefer gehen und grundsätzlicher werden. Erfordert unsere „schnelle Zeit“ auch eine Anpassung der Instrumente und Methoden? Worauf stützt man z. B. eine Marktanalyse, wenn man nicht weiß, wer morgen Kunde und Wettbewerber ist?

Flinspach: Als Organisation müssen Sie sich heute fragen: **Glauben wir an die absolute Planbarkeit in unserem Geschäft?** Die OKRs stellen in gewisser Weise eine Abkehr vom Glauben an die absolute Planbarkeit dar. Das heißt, man versucht, nicht mehr für ein Jahr im Voraus detaillierte Maßnahmen zu planen. Die OKRs setzen maximal **4 bis 5 qualitative Ziele** („Was wollen wir erreichen“) und jeweils **2 bis 4 Key Results** („Wie wollen wir das Ziel erreichen“). Nach einem kurzen Zyklus von meist 3 Monaten wird der Fortschritt in Richtung Ziel gemessen und beurteilt. Das schnelle Feedback aus der Bewertung der Key Results wird genutzt, um die OKRs anzupassen und weiterzugehen.

Biel: Ist somit dieser Ansatz aus Ihrer Sicht bei veränderten Umständen anpassungsfähiger und bei Entscheidungen wendiger?

Flinspach: Die OKRs sind eben kein fixer Masterplan, sondern **unterstützen das fortlaufende Lernen und Anpassen**. Durch das von Ihnen bereits angesprochene Prinzip der Partizipation werden nicht alle OKRs Top down vor-

gegeben. Eine Daumenregel besagt, dass **mindestens 50% der OKRs Bottom-up festgelegt** werden soll. Diese Dezentralisierung der Maßnahmen fördert die Geschwindigkeit in der Umsetzung und benötigt eine gewisse **Vertrauenskultur**. Gemeint ist das Vertrauen in die Fähigkeiten der „richtigen“ Mitarbeiter an den dezentralen Stellen, welche die strategischen Stoßrichtungen eigenverantwortlich adäquat umsetzen können. Dies erfordert die Festlegung gewisser Leitlinien mit ausreichendem Entscheidungsspielraum und dezentrale Entscheidungskompetenz. Das Vertrauen und dezentrale Empowerment erhöhen somit die Geschwindigkeit, da Entscheidungen nicht immer die gesamte Entscheidungskette bis auf Vorstandsebene durchlaufen müssen. Verkürzt: **„Trust equals speed“**.

Biel: Bitte lassen Sie nachfassen: Wenn wir uns von den spezifischen gegenwärtigen Rahmenbedingungen lösen, lässt sich diese Methode auch nachhaltig in die Unternehmenssteuerung verankern? Sie arbeiten in verschiedenen Funktionen mit den OKRs. Was sagt der Experte in Ihnen?

Flinspach: Ich würde mich nicht intensiv mit dem Thema befassen, würde ich nicht das nachhaltige Potenzial für die Unternehmenssteuerung sehen. Auch und gerade für Unternehmen in traditionellen Branchen, die sich einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt sehen.

Biel: Aber woran kann man dieses Potenzial – von dem Sie und andere sprechen – erkennen? Können Sie uns mit einem Beispiel überzeugen?

Flinspach: Vor Kurzem beklagte sich ein CFO eines großen Automobilherstellers: Wir diskutieren Stunden über geänderte Planungsparameter und Abweichungen zum Budget. Aber keiner sagt mir, was wir in Zukunft anders machen müssen, um die Situation zu verbessern. Genau darauf zielen die OKRs ab und darin liegt auch deren großes Potenzial. Im Rahmen unseres Steuerungsansatzes St. Galler Performance Management Model (SPMM.ch) beschreiben wir die **Entwicklung von einem Kommando- und -kontrolle-basierten Ansatz des Controllings hin zu einem selbststeuernden Ansatz**. Dieser adressiert die veränderten

Autoren



Dr. Tobias Flinspach

ist Mitbegründer der PMC – The Performance Management Company, einem offiziellen Spinn-Off der Universität St. Gallen. Er ist Lehrbeauftragter an den Universitäten St. Gallen und Bologna und leitet zahlreiche internationale Beratungs- und Transferprojekte.

E-Mail: t.flinspach@pmc.group

Dipl.-Betriebsw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit betriebswirtschaftlichem und fachjournalistischem Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Anforderungen aus Sicht der mangelnden Planbarkeit, Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Führungsstils. Die OKRs sind in der Neuausrichtung des Performance Management Systems eine Methode zur stärkeren Fokussierung auf die Umsetzung von Maßnahmen im Sinne einer rollierenden Maßnahmenplanung. Insofern müssen die OKRs in das gesamte Performance Management System integriert sein und dürfen nicht losgelöst neben der etablierten Budgetierung stehen. Sonst ist klar, welcher Ansatz sich am Ende durchsetzt.

Biel: Sind OKRs „nur“ ein weiteres Vorgehen, um die formulierte Strategie konkret umzusetzen? Wie unterscheiden sich OKRs kurzgefasst von vorhandenen Management-Methoden? Dieser Ansatz erinnert an das MbO-Konzept (Management by Objectives) von Peter Drucker? Wie „neu“ sind OKRs wirklich?

Flinspach: Die OKRs sind in der Tat eine Anpassung des MbO-Konzepts von Peter Drucker und nicht wirklich neu. Der hauptsächlichste Unterschied ist die kürzere zeitliche Kadenz für das schnelle Feedback und der Fokus auf wenige Ziele. Im Gegensatz zur häufig gelebten Praxis bei den MbOs werden OKRs nicht mit Vergütungssystemen verbunden. Viele Studien zeigen, **dass die extrinsische Motivation** durch individuelle ex ante Ziele zu negativen Effekten wie der Verdrängung von intrinsischer Motivation führt. Diese ist jedoch notwendig, um kognitiv anspruchsvolle Tätigkeiten zu fördern. Extrinsische Motivation eignet sich für repetitive Tätigkeiten, es sind aber gerade die kreativen Tätigkeiten, welche heute gefördert werden sollten.

Biel: Unternehmen scheitern oft an der Umsetzung ihrer Strategie. Was sind die Gründe? Wir haben doch viele methodische Fortschritte erreicht, beispielsweise ist Performance Management ein Gebiet, an dem sowohl viele Universitäten und Hochschulen, Beratungen und Unternehmen intensiv arbeiten?

Flinspach: Es ist zunächst verwunderlich, dass **Unternehmen bis heute an der Umsetzung der Strategien scheitern**, obwohl das Performance Management im Sinne der Ausrichtung der Organisation auf die Strategie diese Themen systematisch adressiert. Die Entwicklung

der richtigen Strategie wird immer eine Art Kunst bleiben, deren Umsetzung ist am Ende nur disziplinierte Arbeit. Diese Arbeit ist das Herunterbrechen der Strategie in das Tagesgeschäft. Der Fokus der OKR liegt auf der Umsetzung und schnellen Anpassung und schließt damit in der Tat die operative Lücke zwischen den strategischen Zielen (zeitliche Ausrichtung ca. 3 Jahre) und dem Tagesgeschäft. Insofern können klassische Instrumente wie die BSC die strategische Ausrichtung sicherstellen und die OKRs die Flexibilität in der Umsetzung ... sozusagen auf den letzten Metern der Strategieumsetzung.

Biel: Bitte lassen Sie uns auf unseren Ausgangspunkt mit einer anderen Perspektive zurückkommen, und uns die Frage nach der unternehmensspezifischen Eignung stellen. Start-up-Unternehmen oder Technologie-Unternehmen wie Google, Intel und andere OKR-Anwender haben ja eine bestimmte Struktur und Komposition, die sich z. B. von einem normalen Maschinenbauunternehmen unterscheidet. Sind OKRs nur für spezielle Unternehmen oder doch für mehr oder weniger alle Unternehmen geeignet und verwendungsfähig?

Die Umsetzung ist nicht „plug and play“.

Flinspach: OKRs sind aus meiner Sicht auch für „traditionelle“ Unternehmen wie Maschinenbau oder Automobil geeignet. Die Umsetzung ist jedoch **nicht „plug and play“**, vielmehr müssen die OKR auf den jeweiligen Kontext angepasst werden. Das beinhaltet die Volatilität der Branche, das Geschäftsmodell, die bereits angesprochenen unternehmenskulturellen Komponenten sowie die Interaktion mit den bestehenden Steuerungsinstrumenten, Entscheidungskompetenzen und dem Führungsstil.

Biel: Aber, was können OKRs anders oder besser leisten als herkömmliche Ansätze? Und wo liegen die Grenzen und Probleme dieses Ansatzes?

Flinspach: OKRs können nach meinem Verständnis in einem Maschinenbauunternehmen sicherlich nicht die Funktion des Investitionsbudgets oder der Projektplanung ersetzen. Sie

können aber eine rollierende finanzielle Planung um eine **rollierende Maßnahmenplanung ergänzen**. Somit können die sehr wertvollen Paradigmen hinter den OKRs auf den Kontext traditioneller Unternehmen und Branchen übertragen werden – und diese letztendlich flexibler und umsetzungsstärker machen. Eine 1:1 Übertragung von Unternehmen aus dem Silicon Valley ist sicher nicht anzuraten.

Biel: An Ihre Ausführungen schließt sich fast zwangsläufig eine weiterführende Frage an. Passen OKRs auch in ein bestehendes Controlling-Konzept – oder überkreuzen und überlagern sich die Ansätze? Sind also OKRs eher eine Ergänzung und Anreicherung des bestehenden Instrumentariums oder mehr eine Alternative mit weitreichenden Anpassungen des bestehenden Steuerungskonzeptes? M. a. W.: Erfordert die OKR-Einführung ein mehr oder minder großes Projekt?

Flinspach: John Doerr argumentiert vor seinem Hintergrund, dass OKRs das zentrale Steuerungsinstrument darstellen. Er betont aber auch, dass diese stark auf den spezifischen Kontext angepasst werden sollen. Bei traditionellen Unternehmen sehe ich die Chance **durch die OKRs in der Ergänzung des bestehenden Instrumentariums**. Hierbei muss – wie gesagt – stark darauf geachtet werden, dass diese nicht im Widerspruch zueinander stehen. Die Einführung ist damit nicht notwendigerweise ein großes Projekt, benötigt aber das Commitment der handelnden Personen und die Berücksichtigung der kontextspezifischen Faktoren.

Biel: Können Sie uns diesen Sachverhalt mit einem Beispiel veranschaulichen?

Flinspach: Bei Barmenia Versicherungen konnten wir die OKRs als kleinen Piloten im Bereich Kundenbetreuung einführen. Es wurde darauf geachtet, dass die Methode in das bestehende Instrumentarium passt, und damit war es nahezu auf Anhieb ein Erfolg. Nun erfolgt der sukzessive Roll Out in der Organisation. Im Vorwort zu unserem OKR-Buch schreibt der Gründer von Google, Larry Page: „Nehmt die OKR als Blueprint und macht sie zu Eurer Methode ...“ Die OKRs wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern im Rahmen der Implementierung

stark geprägt und adaptiert, inzwischen werden sie intern nicht einmal mehr OKRs genannt.

Biel: Damit Steuerungskonzepte erfolgreich und wirksam sein können, müssen i. d. R. spezifische Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt werden. Die OKRs sind an vier zentrale Prinzipien (Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung) gebunden. Diese Konstellation lässt die Frage aufkommen, ob OKRs an die Unternehmenskultur klare Wirksamkeitsvoraussetzungen setzen. Können OKRs bei einem klassischen Führungsstil überhaupt sinnvoll eingesetzt werden und sich dort durch Erfolge auszeichnen?

Flinspach: Sie haben grundsätzlich **drei Führungshebel** in einer Organisation: 1. Struktur und Strategie, 2. Prozesse und Systeme und 3. Motivation und Kultur. Das Performance Management setzt bei den Prozessen und Systemen an und kann nicht isoliert von den anderen Hebeln betrachtet werden. Bei einem durch „Kommando und Kontrolle“ gekennzeichneten Führungsstil und einer mangelnden Vertrauenskultur sind OKRs sicherlich nicht der richtige Ansatz. Ist das Commitment in der Unternehmensführung nachhaltig gegeben, kann eine Anpassung der Prozesse und Systeme den gewünschten Kulturwandel unterstützen.

Biel: Auch hier wieder die Bitte um ein kleines Beispiel, das Ihre Aussagen untermauern kann.

Flinspach: Gerne, gemeinsam mit dem liechtensteinischen Werkzeughersteller HILTI konnten wir über unsere langjährige Kooperation im Rahmen des HILTI Labs diesen Effekt ganz gut beobachten. Der gewünschte kulturelle Wandel in Richtung mehr Unternehmertum in der Organisation konnte erst durch die Anpassung des Performance Management Systems stattfinden.

Biel: Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern abschließend noch mit auf den Weg geben?

Flinspach: Bei den OKRs handelt es sich jenseits des Hypes um einen sehr wertvollen Ansatz. Dieser bedingt eine Anpassung an den unternehmensspezifischen Kontext und greift tief in den Führungsprozess ein. Ver-

gewissern Sie sich, dass der Ansatz auch wirklich die volle Unterstützung bei der Unternehmensführung hat und passen Sie den Ansatz an Ihren Kontext an. Man hat für die Einführung einer neuen Methode in der Regel nur eine Chance. Wenn dieser Schuss nicht sitzt, gilt die Methode in der Regel schnell als verbrannt. Die OKRs stellen auch in traditionellen Unternehmen eine große Chance zur schnelleren und effektiveren Strategieumsetzung dar und fördern die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter. Insofern sollten wir diese Chance nutzen!

Biel: Ich möchte Ihre spannenden Ausführungen thesenartig zusammenfassen und damit auch die Erkenntnisse und Impulse dieses Interviews für weiterführende Diskussionen verdichten:

OKRs

- stellen prinzipiell kein völlig neues Konzept dar, sondern bauen auf früheren Ansätzen wie dem MbO-Ansatz des großen Managementdenkers Peter Drucker auf;
- helfen, die formulierte Strategie umzusetzen;
- müssen sowohl in das als auch zum Unternehmen passen und gut abgestimmt sein, dies beinhaltet vor allem die kulturellen Komponenten und bestehenden Steuerungsin-

strumente, den Führungsstil aber auch die geschäftsmodell-spezifischen Rahmenbedingungen;

- erfordern eine ausgeprägte Vertrauens-, Lern- und Motivationskultur;
- beruhen auf einem relativ einfachen und verständlichen Konzept;
- verfolgen einen maßnahmen- und handlungsorientierten dezentralen Ansatz;
- bedeuten eine tendenzielle Abkehr vom Glauben an die absolute Planbarkeit des Geschäfts;
- verkörpern einen selbststeuernden Ansatz, eine auf Kommando und Kontrolle beruhende Philosophie ist nicht mit OKRs vereinbar;
- bedeuten eine Ergänzung und Verstärkung, jedoch keineswegs einen Ersatz des klassischen Controllings.

Abschließend habe ich Ihnen, Herr Dr. Flinspach, – auch im Namen unserer Leser/-innen, des Herausgebers sowie meiner Kolleginnen in der Redaktion – vielmals zu danken für die Vermittlung von Know-how und vielfältigen Erkenntnissen sowie wertvollen Impulsen. Persönlich habe ich Dank zu sagen für die angenehme und kooperative Zusammenarbeit. ■

Infobox

Auszug aus der Rezension im 229. Literaturforum des Controller Magazins (2/2019) – Aus dem Amerikanischen übersetzt u. a. unter Mitwirkung von Dr. Tobias Flinspach

Der Titel

Doerr, John: OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. München: Vahlen 2018 – 254 Seiten, kartoniert, 24,90 €

Zum Buch

Der Autor, John Doerr, ist Mitglied der American Academy of Arts and Sciences und war während der Präsidentschaft von Barack Obama Mitglied im Council on Jobs and Competitiveness. Er gilt als bedeutender Risikokapitalgeber. „Mit diesem Buch halten Sie die Anleitung für kennzahlengestützte Führung im 21. Jahrhundert in den Händen“, wie im Vorwort zur deutschen Ausgabe festgestellt und behauptet wird.

Die Themen (gekürzt)

Fokussieren und sich zu Prioritäten verpflichten – Ausrichten und verbinden für Teamarbeit – Verfolgen der Verantwortlichkeit – Die Google Chrome-Geschichte – Kontinuierliches Performance Management – Kultur und Kulturwandel.

Das Resümee (Auszug)

Dieses Buch beschreibt ein Steuerungssystem, dessen wesentliche Merkmale und Elemente „Objectives“ und „Key Results“ sind. Ein Objective im Sinne dieser Veröffentlichung ist ein Ziel und erklärt das Was, das es zu erreichen gilt. Key Results sind im Verständnis des Autors Schlüsselergebnisse, geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig, wie man zum Objective kommt.