

OKR - Wenn Partizipation erwünscht ist

11.06.2019

Andrea Kaminski ist zertifizierte OKR-Master und PRAXISFELD Projektmitarbeiterin. Im Interview mit Bartosz Czaja gibt sie einen Überblick über die Methode OKR, berichtet von ihren Erfahrungen aus dem Alltag als OKR-Master und zeigt die Chancen und Grenzen der Methode auf.

Stell Dir vor, Du bist in einem Aufzug und hast eine Minute Zeit, um OKR zu erklären. Wie würdest Du OKR beschreiben?

OKR steht für **Objectives and Key Results** und ist ein adaptives Rahmenwerk für agiles Zielmanagement und agiles Leadership, das Orientierung schafft. Das heißt, OKR hilft Klarheit im Team zu schaffen, welcher Zustand beispielsweise in drei Monaten erreicht sein soll (Objectives) und was dazu die zentralen Erfolgstreiber (Key Results) darstellen - stets mit dem Blick auf die Gesamtorganisation. Somit bildet OKR ein Fokussierungstool, welches eine Weiterentwicklung der Balanced Score Card & MbO sowie SMART ist.

Was ich wirklich spannend finde an dieser Methode, ist, das ist eine Form, die die Mitarbeiter einlädt mitzumachen. Und zwar so, dass sie wirklich die Möglichkeit haben zu gucken, was sie für einen Beitrag leisten können, damit die Organisation erfolgreich ist. Und das finde ich sehr gut und es bekräftigt und ermächtigt die Mitarbeiter beizutragen.

Ich habe letzts nach einer Schulung mit dem Geschäftsführer gesprochen und der war überrascht und fand es spannend, wie am Ende beim Review deutlich wurde, auf wie viele tausend interessante und unkonventionelle Lösungen und Ideen die Arbeitsgruppen gekommen sind. Es ist immer wieder überraschend, was so in den Leuten steckt und wie sie Dinge angehen und Lösungen finden. Das ist ein schönes Beispiel für Agilität. Und für Gruppen, die auf eigene Art und Weise Lösungen herbeiführen, wie es auch bei Design Thinking der Fall ist. Dieses unkonventionelle Herangehen an Dinge und Herausforderungen, die sie nicht kennen und dann zu Lösungen zu kommen und auch nochmal anders beteiligt zu sein und Fragen zu stellen.

Wie sieht die Beteiligung des Managements aus?

Das Konstrukt von OKR ist angesetzt auf das Arbeiten in Zyklen. OKR ist ein Framework, das heißt, dass man auch sagen kann, man macht einen Zyklus alle zwei Monate. Meistens ist es jedoch ein Quartal oder ein Trimester.

Die Geschäftsführung ist am Ende beim Review und beim Alignment Meeting anwesend. Während des Zyklus arbeitet das OKR-Team selbstständig und möglichst selbstorganisiert. Als OKR Master oder OKR Coach ist man relativ nah an der Gruppe dran. OKR ist nicht etwas das man stundenlang macht, sondern ein Beiwerk neben den anderen To-dos die man hat. Es geht immer wieder darum, sich mit den Zielen des Unternehmens auseinander zu setzen. Genau das ist mit Alignment gemeint. Es steht sowohl für Ausrichtung als auch für Verbindung. Die Ausrichtung der Gesamtunternehmung meint, alle Teams haben sich auf die Unternehmensziele ausgerichtet und gleichzeitig sind alle Teams und Teamaufgaben in Verbindung und Verlängerung untereinander zu verstehen. Im Alignment Meeting werden

ggf. doppelte oder widersprüchlich gesetzte Ziele und Aufgaben identifiziert und anschließend fokussiert.

Was sind Objectives?

Objectives sind präzise Aussagen über ein qualitatives Ziel, das vorangetrieben werden soll. Objectives sind qualitativ und nicht durch Kennzahlen gesteuert. Sie sollen inspirierend und in einem Zyklus komplett erreichbar sein sowie durch das Team beeinflussbar. Das bedeutet, dass das Team die Bearbeitung des Objectives selbst bewerkstelligen können muss, ohne auf irgendwelche Kräfte von außen angewiesen zu sein. Objectives sollen einen Business Value, einen Wert fürs Unternehmen liefern. Ein Objective kann nicht mit einem anderen Objective konkurrieren oder von einem anderen abhängig sein. Bei Key Results gilt das ebenfalls. Ansonsten würde es zu Ziel-Konflikten führen.

Wer bestimmt die Objectives?

Die Geschäftsführung stellt Unternehmensziele und Jahresziele vor. Manchmal gibt es auch Unternehmensobjectives, die von der Geschäftsführung formuliert werden. Diese werden den Mitarbeitern vorgestellt und anschließend findet die Entscheidung der Teamzusammensetzung statt. Diese können entweder abteilungsintern oder crossfunktional gebildet werden. Crossfunktionale Gruppen würden sich einem Thema verschreiben, das zukunftsgerichtet ist und die Mitglieder würden sich dann anhand der formulierten Ziele der Geschäftsleitung ein eigenes Objective setzen. Es muss auf die Unternehmensziele ausgerichtet und mit den Objectives der anderen Teams abgestimmt sein, das heißt bei OKR align sein, und man gibt dabei an, auf welches Unternehmensziel man sich bezieht und worauf man einzahlt.

Was sind Key Results?

Key Results bedeuten das richtige Verhalten zum Ziel. Sie beschreiben einen konkreten, messbaren Teil auf dem Weg. Sie sind quantifizierbar, spezifisch, ambitioniert und Fortschritt basierend. Key Results können sehr funktional sein. Key Results sind keine To-do-Liste. Sie sind auch nicht terminiert oder ein Maßnahmenplan.

Das bedeutet, dass ein Objective mehrere Key Results haben kann, richtig?

Ja. In der Literatur findet man die Daumenregel: Maximal fünf Objectives pro Zyklus und höchstens fünf Key Results pro Objective.

Was wäre eine Kombination aus einem Objective und dem dazugehörigen Key Result?

Beispiel 1:

Objective: Wir haben einen krass guten und sexy Messeauftritt für erfahrene Bewerber am Start und steigern so die Arbeitsgeberattraktivität.

Key Result: Wir haben eine digitale Wand mit drei Roll ups und gut sortierte Ordner mit Prints für die Bewerber.

Beispiel 2:

Objective: Die neue Webseite ist attraktiv und lockt erfahrene Bewerber an.

Key Results: Acht Stellenanzeigen sind auf der neuen Plattform eingebunden oder auch es gibt zwei neue Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme.

Wie viel Zeit hat ein Team in der Woche, um an den Objectives zu arbeiten?

Das ist sehr unterschiedlich. In einigen Fällen kann es sein, dass pro Team fünf Personentage pro Monat oder Zyklus eingeplant werden. Alles was darüber hinausgeht, sind Überstunden. Andererseits gibt es auch interne OKR Mitarbeiter, die das Thema in Vollzeit weiter vorantreiben. Hauptsächlich ist OKR jedoch, wenn es um das Zielmanagementsystem geht, eine Aufgabe, die neben der Haupttätigkeit stattfindet.

In welchen Branchen, Unternehmensgrößen, Abteilungen und Aufgabengebieten eignet sich OKR und in welchen nicht?

Das ist eine knifflige Frage. Ich weiß, dass sehr große Firmen OKR machen, z.B. viele Energieversorger, Einzelhandel und IT-Unternehmen. Generell kann man es immer und überall machen, wenn man es ehrlich meint. Vielleicht ist es nicht einsetzbar bei sehr niederschwellig gebrochenen Bereichen in der Produktion. Auf der anderen Seite denke ich mir, dass es natürlich gut ist, seine Mitarbeiter mitzunehmen und ihnen zu zeigen, wer man als Organisation ist und was die Ziele des Unternehmens sind. Durch OKR lässt sich der teils monotone Alltag aufwerten und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen.

Insgesamt sehe ich viele Herausforderungen bei eher traditionellen Bereichen. Da wird es immer viele Widerstände geben, die man bearbeiten muss, um OKR einsetzen zu können und um die eigene Imagearbeit voranzutreiben. Große Organisationen haben viele Zielkonflikte, z.B. wer sie eigentlich sein wollen. Aber wenn dies geklärt ist, dann hat OKR das Potenzial, überall eingesetzt zu werden.

Ich sehe, dass der Mehrwert da ist. Besonders, weil Mitarbeiter über den Tellerrand gucken, andere Aufgaben wahrnehmen und auch anders die eigene Organisation wahrnehmen. Und sich generell anders mit der eigenen Organisationsform und der Dynamik der Organisation beschäftigen und sich bewusstmachen, dass sie selbst ein Teil dessen sind. Das ist ein wichtiger Aspekt. Dieses Partizipative ist wichtig. Wenn Leute an der Organisation und der Organisationsgestaltung partizipieren wollen, dann ist OKR genau die richtige Methode.

Mitarbeiter müssen es einerseits wollen und andererseits auch dürfen.

Ja, genau! OKR ist ein Angebot. Mitarbeiter werden eingeladen an der Unternehmensgestaltung mitzuwirken. Natürlich muss die Geschäftsleitung dahinterstehen. Tut sie es nicht, ist OKR gestorben, noch bevor es Früchte tragen kann. Der Rückhalt, eine große Überzeugung und auch eine ausdauernde Kraft sind wichtige Faktoren.

Wie sieht dein Alltag als OKR Master aus?

Ich begleite den Prozess, wie sich OKR Teams mit den Themen finden und passe das Framework an. Mein Alltag besteht aus dem Erkennen und Beseitigen von Störfaktoren bei der Einführung von OKR und der Begleitung von Weeklys, Reviews und Retros. Ich bin Ansprechpartnerin für alle Themen rund um OKR und unterstütze die Teams auch beim vertikalen und horizontalen Austausch. Des Weiteren bin ich für die Teamkoordination und Terminorganisation zuständig, damit die Teams gut arbeitsfähig sind, da am Ende eines jeden Zyklus die Präsentation der erarbeiteten Arbeitsergebnisse ansteht.

Als Weekly wird der kurz getaktete wöchentliche Austausch jedes Teams zum Fortschritt der OKRs und wichtiger Informationen bezeichnet. Als Coach bin ich hierbei für die Bearbeitung von Konflikten und zur Unterstützung bei Hindernissen zuständig. Am Ende eines Zyklus findet die Auswertung der Key Results statt, bei der die erarbeiteten Arbeitsergebnisse in Form einer Präsentation vorgestellt werden. Dabei differenziert man zwei Ebenen. Auf der Unternehmensebene Management wird der Status der Objectives überprüft. Auf Team- und Mitarbeiterebene bewertet das Team die persönliche Zielerreichung. Ziel der Reviews ist es, Klarheit zum Status des Erreichten zu bekommen und die Erkenntnisse für das neue Planning zu nutzen. Die Retrospektive beendet den aktuellen Zyklus und bietet einen sicheren Raum zu offenem Feedback. Es ist ein Meetingformat, in dem das Team offen über wichtige Faktoren sprechen kann, die zur stetigen Verbesserung der Produktivität führen. Der OKR Coach hat hier eine besondere Moderations- und Coachingrolle. Wenn keine Entscheidung innerhalb eines Teams getroffen werden kann, dann kann ich auch moderieren und stehe auch zur Deeskalation zur Verfügung.

Gibt es zu Beginn eines Zyklus auch ein OKR Teambuilding?

In der Planningphase sollte so etwas stattfinden. Es ist immer die Frage, wie viel Zeit zur Verfügung steht, und wie gut sich die KollegInnen untereinander bereits kennen. In vielen Fällen ist Zeit eine knappe Ressource. Deshalb sollte das Planning so gestaltet werden, dass Teambuilding dabei ist. In den Weeklys probiere ich auch das Team näher zusammenzubringen, sodass sich diejenigen, die sich weniger kennengelernt haben, die Möglichkeit haben sich auszutauschen. Je nachdem wie das Objective aufgesetzt ist, ist es gar nicht so dramatisch, wenn die Teammitglieder sich nicht zu eng zuarbeiten. Manchmal ist es aber auch von Vorteil, wenn sich schnell eine relativ intensive Zusammenarbeit aufbaut. Es ist sehr unterschiedlich. Vieles läuft auch in virtuellen Teams, sodass viele sich gar nicht häufig physisch sehen, bzw. gar nicht zusammen arbeiten, sondern die Ergebnisse zusammentragen. In der Planningphase wird das gemeinsame Verständnis generiert. Aktuell erlebe ich häufiger, dass sich die Teams von sich aus gemeinsame Arbeitsblöcke setzen, z.B. zweiwöchentlich 1,5 Stunden. In dieser Zeit wird intensiv zusammen gearbeitet und damit sie besser am Ball bleiben oder schneller ihre Ergebnisse koordinieren, haben sich diese Arbeitsblöcke als günstig erwiesen. Da die Selbstorganisation von Gruppen bei OKR einen hohen Stellenwert hat, begrüße ich diese Eigendynamik.

Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede siehst du zur systemischen Organisationsentwicklung?

Was bei OKR sehr groß geschrieben wird, ist die Partizipation. Das Vergemeinschaften steht im Vordergrund, ebenso wie Transparenz, Sprachfähigkeit von Konflikten und Problemen und Agilität. Auch der Blick, dass man sich auch kurzfristig anders aufstellen muss.

Das wiederkehrende Alignment untereinander, mit allen ins Gespräch kommen, zu fragen „Wer kann denn etwas dazu steuern, wer hat bereits etwas in diese Richtung unternommen und Erfahrungen gesammelt, was gibt es außerdem zu betrachten?“

Insgesamt wird sehr viel mehr Wissen ausgetauscht und geteilt.

Fördert OKR auch das organisationale Lernen?

Absolut! Auch Verantwortung wird gefördert. Sowohl für das eigene Objective, für das Team und auch organisational. Man zahlt schließlich auf die Unternehmensziele mit ein. Die kurzen Iterationszyklen, der rege Austausch dienen dazu.

Vielen Dank für das Gespräch.