

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR



SCHÄFFER
POESCHEL

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4798-0

Bestell-Nr. 10397-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-4799-7

Bestell-Nr. 10397-0150

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

1. Auflage, März 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-oeschel.de

service@schaeffer-oeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Becris, shutterstock

Illustrationen: Claudia Betzer

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Larry Page, Alphabet-CEO und Mitbegründer von Google, sagt: »Objectives und Key Results haben uns zu zehnfachem Wachstum verholfen.« Für welchen Manager oder Unternehmenslenker klingt das nicht verlockend? Google ist in der Tat ein sehr erfolgreiches Unternehmen und es stellt sich fast zwangsläufig die Frage, worin sein Erfolgsgeheimnis besteht.


Eine Erklärung dafür ist weder überraschend noch neu. Erfolgreiche Unternehmenssteuerung bedeutet gleichermaßen Effektivität und Effizienz: die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun. Mit diesem Ansatz haben sich Wissenschaft und Praxis bereits seit vielen Jahren intensiv auseinandergesetzt und es wurden im Laufe der Zeit die verschiedensten Managementsysteme und unzählige Werkzeuge entwickelt.

Und nun also das Thema Objectives und Key Results (OKR) – eine neue Managementmethode, die Erfolge zweifelsfrei garantieren soll? Mit dieser Frage werden wir uns im vorliegenden Buch beschäftigen, doch eines dazu gleich

vorab: Weder ist OKR brandneu, noch garantiert es automatisch langfristigen Erfolg.

Leider glauben viele Unternehmen, dass sie mit der Einführung einer neuen Methode die Wunden der Vergangenheit für immer heilen und in der Zukunft außerordentliche Erfolge verzeichnen können. Nachdem der Management-by-Objectives-Ansatz (MbO), ein viel diskutierter und Erfolg versprechender Ansatz, in der Praxis nur begrenzt überzeugen konnte, erhoffte man sich von der Balanced Scorecard eine bessere Lösung. Als auch diese Konzepte nicht funktionierten, suchten viele Unternehmen nach weiteren neuen Methoden, die endlich halten sollten, was sie versprechen. Und so finden aktuell sowohl der Hoshin-Kanri-Ansatz als auch der OKR-Ansatz zunehmende Verbreitung und erfreuen sich großer Beliebtheit.

Ein grundlegender Irrtum, der immer wieder zu Enttäuschungen führt, ist die Annahme, dass der Erfolg in der Methode an sich liegt. Meine langjährige Erfahrung mit unterschiedlichen Managementmethoden ließ mich zu folgendem Schluss kommen: Grundsätzlich verfolgen alle



Managementsysteme das gleiche Ziel und jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Wie gut oder schlecht die Umsetzung erfolgt, hängt jedoch ganz davon ab, inwieweit sich die jeweiligen Managementpraktiken in der DNA von Führungskräften verwurzelt haben. Damit *muss* jede Managementmethode – auch OKR – als reines Führungsinstrument verstanden werden.

In der Praxis hat sich auch immer wieder gezeigt, dass es kein fertiges Rezept für die Einführung eines Managementsystems gibt. Vielmehr muss sich jede Methode in Abhängigkeit vom spezifischen Unternehmenskontext selbst entfalten und etablieren.

Die Intention, das Buch OKR zu schreiben, steht in einem sehr engen Zusammenhang mit meiner langjährigen Tätigkeit im Bereich der Strategieumsetzung. Bereits Ende der 1990er-Jahre führte ich als eine der ersten Berater¹ in Deutschland die Balanced Scorecard (BSC) in einem Finanzinstitut ein und begleitete anschließend viele Unternehmen bei der Umsetzung. Wenig später erkannte ich im

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind damit immer beide Geschlechter gemeint.

Hoshin-Kanri-Ansatz, der aus der Welt des Lean Management stammt, einige wesentlichen Vorteile bei der praktischen Umsetzung. In der Zwischenzeit habe ich viele Hoshin-Kanri-Projekte begleitet und vergleiche dessen Erfolge und Vorgehensweisen immer wieder mit neuen bzw. alternativen Ansätzen. Auch bei OKR fand ich sowohl in der Theorie, aber insbesondere in der praktischen Umsetzung neue Vorteile, aber durchaus auch gewisse Schwachstellen.

Mittlerweise bin ich davon überzeugt, dass die richtige Kombination der Managementsysteme das Erfolgsgeheimnis ist und die einzelnen Ansätze nie nur in Reinkultur anzuwenden sind, wenngleich der OKR-Ansatz viele Voraussetzungen, die für die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens heute erfüllt sein müssen, sehr gut erfasst und erfolgreich implementiert.

Deswegen versuche ich Ihnen in diesem Buch einen praktischen Leitfaden für die Einführung der OKR-Methode zu geben, der an vielen Stellen bewährte und praktische Hilfsmittel sowie über die Jahre eigens entwickelte Methoden enthält. Alle Kapitel zeichnen sich durch Praxisbeispiele sowie Tipps und Anregungen zur Selbstreflexion aus.

Mein größter Dank gilt meinen Kunden, die es mir erlaubten, über die letzten 20 Jahre viele Erfahrungen zu sammeln, und die Dinge mit mir gemeinsam entwickelten sowie ausprobierten. Ohne sie wäre es mir nicht möglich, diesen Praxisleitfaden zur Einführung von OKR herauszugeben. Außerdem bedanke ich mich bei den Kollegen vom Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, die meine Buchidee sowohl vom Inhalt als auch von der äußeren Gestaltung von Anfang an stark unterstützt haben.

November 2019

Daniela Kudernatsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	2.6	Fokus durch Durchbruchziele: Wo wir in drei Jahren sein wollen	45
1 Einführung	15	2.6.1	Anzahl mittelfristiger Ziele	46
1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem? ...	17	2.6.2	Durchbruchziele: Eine sinnvolle Überlegung	49
1.1.1 Management by Objectives	18	3	Objectives und Key Results	57
1.1.2 Hoshin Kanri	18	3.1	Merkmale von Objectives	57
1.1.3 Objectives und Key Results	20	3.1.1	Verbindliche und erstrebenswerte Ziele	58
1.1.4 Balanced Scorecard	21	3.1.2	Zeitdauer von drei Monaten	58
1.2 Agilität – Sollen wir nun alles komplett auf den Kopf stellen?	22	3.1.3	Maximale Anzahl an Objectives pro Abteilung	59
1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien	22	3.2	Merkmale von Key Results	59
1.4 Das OKR-Framework	25	3.2.1	Mehrdimensionalität	60
2 Strategische Ausrichtung – ein Beispiel aus der Praxis	31	3.2.2	Ergebnis- und Erfolgsindikatoren	60
2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf einen Blick .	31	3.2.3	Messbare Schlüsselergebnisse	60
2.2 Vision: Wo wollen wir hin	32	4	Unternehmensweites Alignment von OKR	67
2.3 Mission: Was ist unser Auftrag	36	4.1	Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation	67
2.4 Werte: An was glauben wir	38	4.1.1	Zieltransformation – Die Frage nach dem »Wie«	69
2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen Stoßrichtungen	41			

4.1.2	OKR-Transformationsbaum	71	5.4	Problemlösung: Vom Firefighting zur Ursachenanalyse	117
4.1.3	OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie	76	5.5	Retrospektive	121
4.1.4	Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR?	80	6	Managen des Veränderungsprozesses	125
4.2	OKR auf den Ebenen 2 und 3 – ein Beispiel aus der Praxis	80	6.1	Das Wheel of Change	125
4.2.1	Marketing (Ebene 2)	81	6.2	OKR-Change-Canvas	127
4.2.2	Marketing (Ebene 3)	82	6.3	Widerstände – Wenn Sie nicht mehr weiterkommen	130
4.2.3	Vertrieb (Ebene 2)	82	6.4	Widerstände auflösen durch systemisches Business-Coaching – ein Beispiel aus der Praxis	131
4.2.4	Vertrieb (Ebene 3)	83	7	Implementierungsstrategien	141
4.2.5	Produktmanagement (Ebene 2)	84	7.1	Start mit Pilotprojekten	141
4.2.6	Produktmanagement (Ebene 3)	84	7.2	Einflussgrößen auf die Implementierungsstrategie	146
4.2.7	Operations (Ebene 2)	85	7.3	Die Rollen im OKR-Prozess	147
4.2.8	Operations (Ebene 3)	86	7.4	IT-technische Unterstützung	147
4.2.9	Human Resources (Ebene 2)	87	7.5	Häufige Fehler bei der Umsetzung	148
4.2.10	Human Resources (Ebene 3)	87	8	OKR vs. variables Vergütungssystem und Mitarbeitergespräche	151
4.3	Horizontale OKR-Abstimmung	88	9	Fazit und Ausblick	157
4.4	Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung	92			
4.5	Der OKR-Planungsprozess	98			
5	Unterjähriger Umsetzungsprozess	105			
5.1	Die Rolle der Führungskräfte	105			
5.2	Die wöchentlichen OKR-Reviews	113			
5.3	Quartals-Reviews	117			

10	Literaturverzeichnis	161
11	Glossar	163
	Die Autorin	169
	Stichwortverzeichnis	171