

# «OKR - agiles und wirkungs- volles Beitragsmanagement»

**Management by Objectives (MbO) ist nicht mehr zeitgemäss und wird durch Beitragsmanagement abgelöst. Die Methode OKR unterstützt den agilen und wirkungsorientierten Ansatz von Beitragsmanagement ideal.**

Beitragsmanagement führt die Beiträge der einzelnen Mitarbeitenden zusammen und richtet sie auf die gemeinsamen Ziele aus. Der bottom-up-Ansatz, die klare Systematik, die einfachen Bausteine und die auf Selbstverantwortung bauenden Prozesse von Beitragsmanagement können nachhaltige Leistungssteigerungen in einer Organisation bewirken.

Als Methode für die Formulierung der Beiträge eignet sich die Methode OKR. OKR steht für „Objectives“ und „Key Results“. Sie ist durch Google und andere Grössen der New Digital Economy bekannt geworden. In der OKR-Systematik werden Leitbilder in mittelfristige Ziele (strategische Themenfelder) übersetzt

und diese wiederum in inspirierende Ziele (Objectives) und konkrete Ergebnisse (Key Results). Daraus können die notwendigen Initiativen und Massnahmen definiert und den dazu beitragenden Rollen und Funktionen zugeordnet werden.

Erfolgsfaktoren von Beitragsmanagement nach OKR sind Transparenz, Anbindung an die Unternehmensziele, absehbare Zeithorizonte (in der Regel ein Quartal) und regelmässiger Austausch. Gerade für den regelmässigen Austausch ist der Einsatz eines einfachen Instrumentes zielführend, welches die Kaskade von den individuellen Beiträgen bis hinauf zu den Unternehmenszielen nachvollziehbar macht.

## Prinzipien für wirksame Zielsetzung nach OKR

Grundlegende Regeln für gehirngerechte und anschlussfähige Ziele und Aktionen:

	Prinzip	Erklärung
O	Annäherungsziele (statt Abwehrziele)	Ziele dienen dazu etwas schlechtes abzuwenden (Abwehr) oder etwas gutes anzustreben (Annäherung). Selbst wenn eine Situation abzuwehren ist, soll ein positives Ziel formuliert werden. → Welches positive Resultat strebe ich an?
	Persönliches «Why» ansprechen	Das Ziel soll intrinsisch motivieren und unsere Bedürfnisse und Motive ansprechen. Dann werden Ziele persönlich sinnvoll und erfüllend, es kommt ein Gefühl des Wollens statt des Müssens auf. → Welches grössere Ziel möchte ich mit dieser Aufgabe erfüllen? → Warum ist dieses Thema für mich wichtig?
KR	Aufgaben in mundgerechte Brocken zerteilen	Ziele lassen sich erreichen und messen, wenn sie konkret, beeinflussbar und erreichbar sein. Für die Umsetzung ist es wichtig, das grosse Ziel in kleinere verdaubare Portionen zu unterteilen. → Was ist mein nächstes konkrete Ergebnis, das ich erreichen will?
	Aktionen planen mit «Wenn-dann»	Die „Wenn-Dann“-Formulierung ergibt ein Vorgehensplan. Unser Gehirn kann sich Rezepte und Handlungsanweisung gut vorstellen. → Beispiel: <i>Wenn</i> Max anruft, <i>dann</i> werde ich die Konditionen verhandeln, <i>dann</i> werde ich die Bestellung aufgeben, <i>dann</i> ...

Während die mittelfristigen Ziele (strategische Themenfelder) einen Gültigkeitshorizont von ein bis maximal zwei Jahre haben, werden die Beitragsziele (Objectives) und die Kernergebnisse (Key Results) auf ein Quartal hinaus festgelegt. Sie sind somit klar absehbar und für die Mitarbeitenden begreifbarer. Gleichzeitig ist der Quartals-Rhythmus für agile Arbeitsformen und -methoden anschlussfähig, womit im ganzen Unternehmen mehr Dynamik entsteht.

**BEISPIEL:** Folgendes Beispiel aus der Sportwelt zeigt den Mechanismus und ist gleichzeitig eine gute Analogie zur Unternehmenswelt.

- Mittelfrist-Ziel: «Meine Kollegen und ich möchten Weltklasse Bergsteiger werden».
- Objective (Beitragsziel nächstes Quartal): «Wir starten unser Aufbautraining».
- Key Result (Ergebnis nächstes Quartal): «Wir schaffen es, bis Ende Juni gemeinsam die Kletterwand Stufe 4 hochzuklettern».
- Massnahmen: «Hierfür
  - lesen wir bis Mai täglich im Buch «Klettern in zehn Lektionen»,
  - üben die Lektionen ab April wöchentlich an der Kletterwand und
  - überlegen uns danach, wie wir die nächsten Stufen schaffen (nächste KR).»

Zentral ist der regelmässige, möglichst wöchentliche Austausch in den Teams zu den gemeinsamen und individuell geleisteten und zu leistenden Beiträgen. So werden Beiträge verbindlich und Fortschritte erlebbar.

Wenn ein Key Result erreicht ist, werden darauf aufbauende Key Results definiert und anvisiert, bis das Objective erreicht ist oder aufgrund anderer Entwicklungen und Prioritäten angepasst werden soll. Minimal wird jeweils beim Quartalsende der Rückblick und Ausblick gemacht. Dabei werden die Objectives und Key Results der Beiträge für das nächste Quartal gemeinsam erarbeitet und zugeteilt.

**TIPP:** Der motivierende und inspirierende Charakter von Beitragsmanagement mit OKR kann bewusst gefördert werden, indem

- die Mittelfristziele visionär und damit inspirierend formuliert werden und
- die Quartalsziele und -ergebnisse umsetzbar und damit motivierend gestaltet werden.

Mit Beitragsmanagement werden die einzelnen Aktivitäten über die ganze Organisation hinweg abgestimmt und direkt an den Unternehmenszielen ausgerichtet. Durch die quartalsweise Taktung entsteht agile Dynamik und konsequente Umsetzungsorientierung.

#### Literaturquellen / Verweis auf andere Artikel:

**Doerr John** (2018): Objectives & Key Results. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen  
**Lobacher Patrick** (2017): OKR. Agiles Zielmanagement und modernes Leadership mit Objectives & Key Results. Leanpub  
**Pfyffer Marc** und **Schmid Dieter** (2018): In der Transformation über sich hinauswachsen. Verlag T-Academy, Zürich.