

Anpassungsfähig und schneller durch „Objectives and Key Results“ (OKRs)



Foto: Rajmo.at

VON THOMAS
WEICHSELBAUMER

OKRs können eine Methode für mehr organisationale Resilienz sein und einen Kulturwandel einläuten. Die Eigenverantwortung wird gestärkt, rasches Reagieren auf Veränderungen ist möglich und die Fokussierung reduziert Stress und Reibungsverluste.

OKRs sind eine beliebte Methode zur Strategieumsetzung. Das Konzept stammt aus den 70er Jahren, wurde durch seinen Einsatz bei Google weltberühmt und laufend weiterentwickelt. Basierend auf einem Leitbild werden mittelfristige Ziele mit einer Gültigkeit von ca. einem Jahr festgelegt. Das ist deutlich kürzer als bei klassischen Strategieprozessen. Die 1-Jahresziele werden dann von Teams weiter auf 3-Monats-Ziele heruntergebrochen und durch Messkriterien sowie Maßnahmen zur Erreichung konkretisiert. Es gibt strukturierte Events, wie etwa Planning, Review und Retrospective. Wichtige Prinzipien sind Transparenz, dass ganzheitlich und übergreifend gearbeitet wird, die Anzahl der Ziele begrenzt ist und sie ambitioniert sind (und es ok ist, wenn einzelne Ziele nicht vollständig erreicht werden).

OKRs kombinieren Stabilität und Dynamik – und tragen so zu mehr Resilienz bei

Daher kommen OKRs oft in Organisationen zum Einsatz, die weg wollen von einem all zu mechanistischen Organisationsbild und sich in Richtung

„Integrationsphase“ entwickeln, so dass Mitarbeitende selbständiger entscheiden und handeln können, vernetzt agieren und durch eine gemeinsame Vision „aligned“ werden.

Dadurch werden Organisationen auch resilienter: In einer dynamischen Welt können Strategien auf diese Art wirkungsvoll umgesetzt werden und die Organisation kann sehr schnell auf Veränderungen reagieren. Die Mitarbeitenden entscheiden selbst, wie sie zu strategischen Zielen beitragen und erleben sich als selbstwirksam. Mut und Freude werden gestärkt. Und schließlich erfolgt eine starke Fokussierung, weil die Anzahl der Ziele klein ist, diese dafür aber tatsächlich erreicht werden. Damit kombiniert die Methode ein strukturiertes Vorgehen und Stabilität im Vorgehen mit hoher Anpassungsfähigkeit und Dynamik.

Allerdings tragen OKRs eigene Risiken in sich: Es kann zu Überformalisierung kommen, der Zwang zur Messbarkeit kann auch die Ziele ändern, und Themen, die schwer messbar sind, fallen möglicherweise durch.

Die Arbeit mit OKRs unterstützt auch Kulturveränderung, weil sie die Verantwortung zu den Mitarbeitenden gibt und sich Abstimmungs-, Kooperations- und Kommunikationsprozesse verändern. Das Gute daran: Das lässt sich niederschwellig beginnen und kann dann - auf Erfolgserlebnissen aufbauend - verstärkt werden. 🚧



Foto: © Shutterstock.com