

Blickwinkel

Performance Management in Technologie- und IT-Unternehmen

Agiles Zielmanagement mit Objectives & Key Results (OKR)

Executive Summary

Eine Untersuchung von Deloitte Consulting und Betterworks hat ergeben, dass Unternehmen bei der Anwendung von Objectives & Key Results (OKR) 1,4 mal schneller ihre Umsatz- oder Kostenziele erreichen, 4,9 mal effektiver Transformationen umsetzen und eine 1,9 mal höhere Kundenzufriedenheit erzielen. Selbst wenn diese Zahlen sehr optimistisch erscheinen, ist die positive Wirkung von Agilem Zielmanagement mit OKR beeindruckend. Aus diesem Grund arbeiten Unternehmen wie Volkswagen, Siemens, Infineon, Telekom, Samsung oder Microsoft mit OKR. Im aktuellen Blickwinkel stellt Acornpark dar, wie Technologie- und IT-Unternehmen mit dieser Führungsmethode messbare Wettbewerbsvorteile generieren können.

Was sind Objectives & Key Results (OKR)?

In letzter Zeit hat OKR als Methode des Performance Managements stark an Bedeutung gewonnen, um Unternehmensziele effektiv und effizient umzusetzen. OKR ist bereits seit den 1970er Jahren durch die Erfinder Andy Grove (Intel) und John Doerr (Kleiner Perkins) bekannt und ermöglicht Google seit 1999 eindrucksvolles Wachstum. Obwohl seitdem zahlreiche kleine und große Unternehmen aus verschiedenen Branchen erfolgreich mit OKR arbeiten, ist die Methode im Vergleich zu Balanced Scorecard (BSC) oder Key Performance Indicators (KPI) immer noch relativ unbekannt.

Ausgehend von der Strategie und den Unternehmenszielen legt das Management Objectives (Ziele) für eine Periode, möglichst quartalsweise, fest. Objectives werden qualitativ formuliert und beschreiben, „Was“ es zu erreichen gilt, um die Richtung vorzugeben. Key Results (Schlüsselergebnisse) werden quantitativ formuliert und beschreiben, „Wie“ das Ziel erreicht werden soll, um am Quartalsende Auskunft über den Fortschritt der Objectives zu geben.

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen beim Arbeiten mit diesen OKR-Sets also exakt definieren, was sie in der definierten Periode umsetzen wollen. Dies sorgt für starke Priorisierung und Fokussierung im Hinblick auf die wichtigsten Unternehmensziele. Im Vergleich mit Management by Objectives (MbO) geht es allerdings nicht um die Kaskadierung und Aufteilung von jährlichen Unternehmenszielen in Teilziele sondern um kurzzyklische Zieltransformation in dem Sinn, dass auf den nachgelagerten Ebenen auch eigene OKR-Sets entwickelt werden, um auf die übergeordneten Ziele einzuzahlen. OKR werden in enger Abstimmung, gleicher Ausrichtung und hoher Transparenz gemeinsam verfolgt. Starre Zielkaskadierung wird durch Agiles Zielmanagement ersetzt: „Was“ soll „Wie“ erreicht werden, und sind unterjährig Zielanpassungen nötig? Auf diese Weise werden die Mitarbeitenden parallel zum Tagesgeschäft aktiv eingebunden und das Leistungsniveau durch intrinsische Motivation, Zufriedenheit und Engagement erhöht.

Beispiel für OKR-Sets

OKR Confidence Level	Geschäftsleitung Grading Q1 2021	Mid-Term Goals (Goals) Geschäftsjahr 2021 Objective & Key Results (OKR-Sets)	Health Metrics
0,5	0,5	Objective 1: 0,5 Wir überholen Wettbewerber X im Geschäftsbereich Antriebe bis Q4. Unser Jahresumsatz im Geschäftsbereich Antriebe liegt 5% über Wettbewerber X.	KPI 1 Umsatz, Gewinn
0,5	0,7	Wir erhöhen die Abschlussquote im Vertrieb von 15% auf 18% bis Q4. Wir expandieren ins Europäische Ausland mit 3 Niederlassungen bis Q2.	Durchlaufzeit, Abschlussquote Mitarbeiteranzahl, Fluktuation
0,5	0,3	Wir verringern die Durchlaufzeit Order-to-Cash von 45 auf 42 Tagen bis Q3.	Indirekte Kosten, Deckungsbeitrag
0,5	0,5	Objective 2: 0,6 Aufstellung einer strategischen 3-Jahresplanung zur Marktführerschaft. Identifikation von Erfolgsfaktoren aus SWOT-Analysen der Geschäftsbereiche bis Q2.	KPI 2
0,5	0,6	Neuentwicklung eines Seamless-Getriebe als Produktinnovation bis Q4.	Technische Daten Pflichtenheft
0,5	0,7	Neudefinition von Positionierung und Branding als Marktführer bis Q4.	Wettbewerbsranking
0,5	0,7	Finalisierung 3-Jahresplan mit Strategie und Unternehmenszielen bis Q4.	
0,5	0,2	Objective 3: 0,4 Markteinführung von Remote Services bis Q3, um Kunden zu begeistern Kundenorientierte Serviceentwicklung auf Basis agiler Prinzipien abschließen bis Q2.	KPI 3 Scrum Sprints
0,5	0,5	Durchführung von 5 erfolgreichen Pilotprojekten mit Bestandskunden bis Q3.	Umsatz, Rohertrag
0,5	0,9	Umsetzung einer Vertriebsoffensive für 0 auf 1 Mio EUR Abschlussvolumen bis Q4.	Anfragen, Abschlussquote
0,5	0,1	Wir erreichen eine Kundenzufriedenheitsquote von min. 90% bis Q4.	Kundenbefragungen, Reklamationsquote
0,5	0,7	Objective 4: 0,3 Wir gewinnen die besten Talente für unsere Entwicklung bis Q4. Wir steigern die Mitarbeiterzufriedenheit von 84% auf 91%.	KPI 4 Mitarbeiterbefragungen, Kununu
0,5	0,3	Wir erreichen Top 5 der Arbeitgeberattraktivität in unserem Markt.	Employer Brand Ranking
0,5	0,1	Rekrutierungs-Kampagne zur Erhöhung mtl. Bewerbungseingänge von 75 auf 110 bis Q2.	Bewerbungseingänge, Hitrate Career Website
0,5	0,1	Entwicklung eines "Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter" - Programms bis Q3.	Mitarbeiterprämien
0,5	0,7	Objective 5: 0,7 Wir platzieren die beste Marketingkampagne der Firmengeschichte.	KPI 5

Im Vergleich zur Balanced Scorecard (BSC) ist OKR durch stärkeren Fokus gekennzeichnet obwohl die klassischen Dimensionen (Finanzen, Kunden, Finanzen und Prozesse) für die Formulierung von OKR-Sets nützlich sind. Die BSC basiert allerdings auch auf Zielkaskadierung, erzeugt oft „Datenfriedhöfe“ und bindet Mitarbeitende durch den Top Down Ansatz nicht ein. Key Performance Indicators (KPI) zeigen als „Zustandsgrößen“ Ergebnisse vergangener Perioden während OKR als „Prozessgrößen“ beschreiben, wie ein zukünftiger Zustand erreicht wird. Es geht allerdings nicht um die Substitution der etablierten Management-Methoden durch OKR, da beispielsweise KPI im OKR Framework als „Health Metrics“ verwendet werden.

Wer ist für OKR im Unternehmen zuständig?

Obwohl OKR analog zu Scrum überwiegend mit Agilität oder Projektmanagement assoziiert wird, sollte die Methode im Unternehmen aus der Perspektive eines ganzheitlichen Performance Managements durch die Bereiche **Strategie, Controlling** und **Personalentwicklung** gemeinsam gesteuert werden (OKR-Team). Für das Gelingen von OKR ist eine Perspektivenintegration aller Stakeholder erforderlich, um die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Change Management können bspw. Agile Coaches unterstützen und die IT stellt geeignete Software zur Verfügung. Um messbare Wettbewerbsvorteile zu erreichen, soll OKR als Führungsmethode möglichst alle Mitarbeitenden motivieren, mobilisieren, halten und fördern so dass letztendlich alle Bereiche des Unternehmens in das Framework einbezogen werden.

Welchen Beitrag leistet OKR für die Strategieumsetzung?

Bei der Strategieumsetzung geht es um die einheitliche Ausrichtung auf Unternehmensziele, die vom Leitbild mit Vision, Mission und Strategie abgeleitet sind. Mitarbeitende können ergebniswirksamer in die vom Management vorgesehene Richtung bewegt werden, wenn auf wenige erfolgskritische Ziele fokussiert wird, die unterjährig verändert werden können. Mit OKR als Agilem Zielmanagement wird durch Transparenz und Einbindung der Mitarbeitenden bei der nachgelagerten Zielableitung und vertikalen und horizontalen Abstimmung der OKR-Sets ein hoher Wirkungsgrad bei der Strategieumsetzung erreicht. Insofern ist OKR auf der operativen Ebene des Performance Managements einzuordnen und ermöglicht nach Doerr die „Superpowers“, um ambitionierte Ziele zu erreichen.

Nach Betterworks™, der führenden Softwareplattform zur Steuerung von OKR mit Endorsement von John Doerr, entfalten OKR in der Praxis 5 so genannte Superpowers, also Vorsprünge vor allen anderen Systematiken:

Superpower #1:

Fokus + Priorität (Focus + Priorities)

Superpower #2:

Abstimmung + Ausrichtung (Alignment)

Superpower #3:

Engagement (Engagement)

Superpower #4:

Verantwortung nachhalten (Accountability)

Superpower #5:

Ambition, sich selbst zu übertreffen (Stretch Goals)

Wie kann OKR das Controlling auf der Steuerungsebene unterstützen?

In der Praxis des Controllings ist häufig ein ausgeprägtes Bereichsdenken mit individuellen Insellösungen zur Unternehmenssteuerung auf Basis von Stammdaten anzutreffen. Dadurch wird die strategische und operative Zielverfolgung in Management Reportings aufwendig, welche aufgrund der heterogenen Systemlandschaft oft als manuell erstellte Excel- oder Powerpoint-Folien abgebildet werden. Agiles Zielmanagement ist jedoch nur dann möglich, wenn ein einheitliches Stammdatenmanagement zur Integration und Harmonisierung der Steuerungsebene zur Verfügung steht. Moderne Business Intelligence Systeme (BI) werden diesen Anforderungen durchaus gerecht, arbeiten allerdings auf Basis von KPI mit „Blick in den Rückspiegel“ für die Reaktion auf schnelle Marktveränderungen. OKR ergänzt das Controlling um ein **zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument** für Führungskräfte und Mitarbeitende, um die verschiedenen Zielsysteme in Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Service, Personal, Finanzen usw. zu verbinden und auf die Unternehmensziele auszurichten. Bei Einsatz spezialisierter

OKR-Software werden außerdem **fluide Zustände** wie insbesondere der Fortschritt von Zielerreichungen **quantifizierbar gemacht**. Eine bisherige große Black Box wird beleuchtet. Aufgrund der Komplexitätsreduktion und Einbindung aller Bereiche in ein gemeinsames Zielmanagement kann OKR daher einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung von „Silos“ und zur deutlichen Erhöhung des Leistungsniveaus liefern.

Welche Vorteile hat OKR für die Personalentwicklung?

Agiles Zielmanagement wie OKR beeinflusst die Unternehmenskultur systemisch und betrifft die individuelle Entwicklung und Leistung aller Mitarbeitenden. Das vorhandene Performance Management mit traditionellen Steuerungsinstrumenten muss im Hinblick auf eine agile Arbeitswelt angepasst werden, um kurzzyklische Kommunikation über Ziele und Erwartungen zu ermöglichen und dadurch intrinsische Motivation, Zufriedenheit und Engagement zu erreichen. Da Performance auf individueller Ebene nicht automatisch zu guter Performance auf Unternehmensebene führt, muss der Einzelbeitrag von Mitarbeitenden mit relevanten Objectives vertikal und horizontal verknüpft werden. Agiles Zielmanagement unterstützt Führungskräfte dabei, Feedback und Anerkennung zu geben und liefert transparente Entscheidungsgrundlagen für Leistungsbeurteilungen, Beförderungen, Gehaltsanpassungen und Entwicklungspläne. Formelle Jahresgespräche über Leistung und Gehalt können mit OKR wesentlich substanzieller erfolgen, da Führungskräfte und Mitarbeitende in einer kontinuierlichen Feedbackschleife kooperieren und ein Vergleich mit Peers möglich ist. Allerdings ist eine Koppelung der Vergütung mit OKR-Sets im Framework nicht vorgesehen, um Selbstoptimierung zu vermeiden und „Stretch Goals“ zu erreichen. Das OKR Framework unterstützt eine Unternehmenskultur, in der sich die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden viel stärker mit den Zielen des Unternehmens decken und ermöglicht auch bei Remote Work signifikante Wettbewerbsvorteile.

Wie funktioniert Agiles Zielmanagement in der Praxis?

Die Anwendung von OKR erscheint auf den ersten Blick einfach. Allerdings muss bei der Einführung das vorhandene Performance Management mit Prozessen und IT-Systemen berücksichtigt werden. Im OKR-Zyklus werden auf jeder Ebene maximal 5 Objectives und 3-5 Key Results festgelegt, die vertikal und horizontal verbunden und ausgerichtet werden. Die Ableitung, Formulierung und Reflektion von OKR-Sets sollte mit Unterstützung von zertifizierten Experten trainiert werden (OKR Shepherds), um Wirksamkeit zu erzeugen (Mindset). Dies gelingt am besten mit einem geeigneten IT-System, um das Agile Zielmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation transparent nachzuhalten.



Energietechnik & Industrieautomation

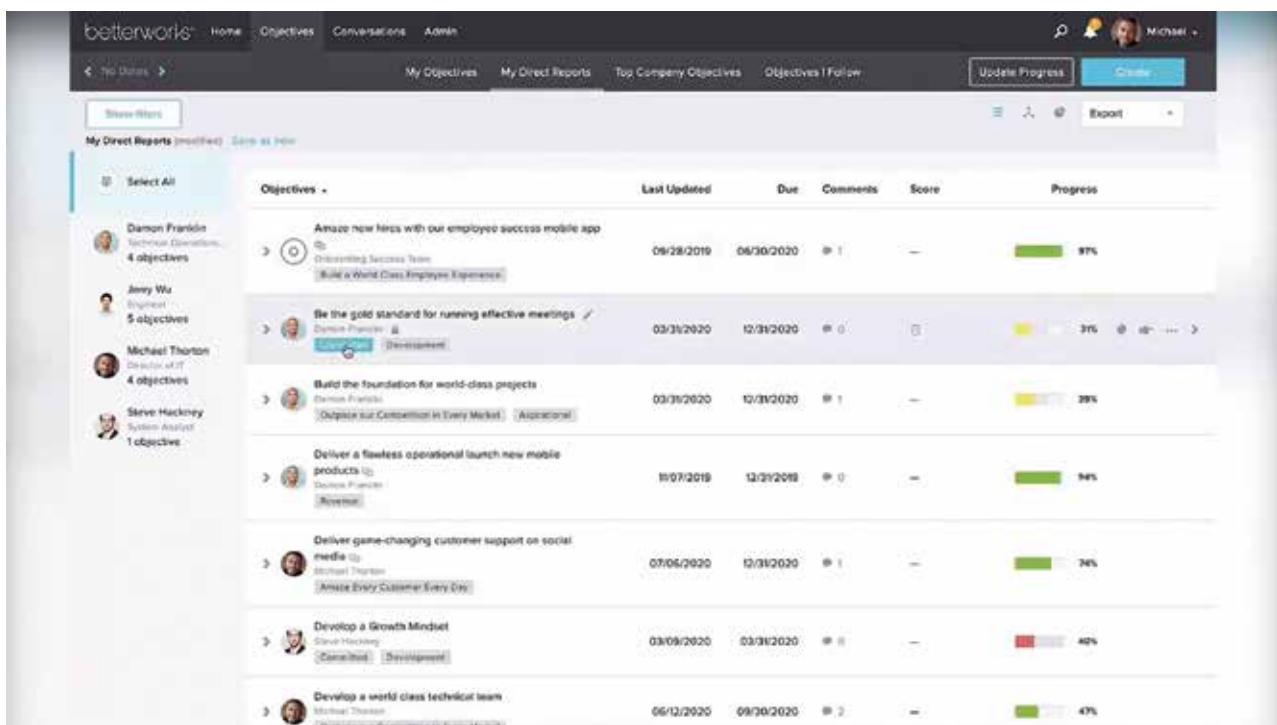
Schneider Electric ist ein weltweit agierender Industrie-ausrüster mit vielen zehntausend Mitarbeitern. Das Unternehmen nutzt Agiles Zielmanagement, um die Zielsetzungen von Führungskräften und Teams für alle transparent zu machen, besser an den Zielen unternehmensweiter Transformationen oder Veränderungsinitiativen auszurichten und Doppelarbeit zu vermeiden. Ebenso wird durch OKR die Kundenperspektive bei den Zielsetzungen optimal berücksichtigt. Als dritter Hebel wird die Personalentwicklung bedarfsgerechter gestaltet.



IT-Infrastruktur

Vertiv ist ein weltweiter Anbieter kritischer IT-Infrastruktur- und Continuity-Lösungen und nutzt Agiles Zielmanagement auf Basis von OKR mit ca. 13.000 Mitarbeitenden, um anhand von Zielanalysen pro Quartal alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu fokussieren. Zugleich wird dabei individueller Entwicklungsbedarf festgehalten und in Maßnahmen der Personalentwicklung überführt. Das Qualifizierungsniveau der gesamten Belegschaft wird so kontinuierlich angehoben und angepasst.

Agiles Zielmanagement mit Betterworks™ Software as a Service (SaaS)



Kontakt

Dr. Thorsten Knobbe, Managing Partner
OKR Master (Betterworks)
Scrum Master (Scrum.org)
thorsten.knobbe@acornpark.de
Mobil: +49 (0) 170 384 3123
linkedin.com/in/thorsten-knobbe-48b67b1

Mario Schuster, Senior Advisory Partner
M.A., MBA, Dipl.-Ing,
OKR Master (Betterworks)
mario.schuster@acornpark.de
Mobil: +49 (0) 151 401 253 18
linkedin.com/in/schustermario

Acornpark Experts GmbH & Co. KG
Ruhrallee 9
D-44139 Dortmund
Tel.: +49 (0) 231 95 25 145
Fax: +49 (0) 231 227 988 10
kontakt@acornpark.de

Customer Snapshot



Schneider Electric Builds a Bridge to Global Alignment with Betterworks



Size

150,000-200,000
employees

Industry

Electrical Equipment

About

Schneider Electric is the global leader in sustainable energy management and industrial automation. The company specializes in electricity distribution, automation management and the production of installation components for energy management. At the core of company strategy is sustainability, and the company is focused on developing technologies and integrated solutions to make energy safe, reliable, efficient, productive and green.


Business Challenges

- Aligning 185,000 people across businesses in 160 countries with common goals and vision proved challenging
- The leadership wanted a new platform and approach to help the company execute strategy for transformations and corporate objectives
- Different attempts at aligning vision and goals, including Excel spreadsheets and PowerPoint docs, meant employees had no cohesive view of what the company was trying to achieve and how they'd get there

Why Betterworks

Schneider Electric is a large, multinational company with a mix of different cultures and industries that have combined to form the 180-year-old company. As such, it tends to be very traditional in how it leads and manages its workforce. But the company faced a variety of challenges, and paramount among them was trying to bridge the gap between strategy and execution.

After trying a variety of techniques to improve employee and corporate communication and alignment, Schneider Electric chose OKRs and Betterworks because the methodology and the platform simply “made sense for us as a way to align and better deploy our goals,” says Aurelie Richard, Senior VP of People Strategy.



We are in 160 countries and we have 185,000 people. Getting those businesses, those people aligned into a common vision and common goals is a real challenge.



Aurelie Richard,
Senior VP of People
Strategy

Results



The cultural shift to complete openness of OKRs and performance throughout the organization is helping improve communication and awareness of work across groups.



Visibility of goals at all levels of the company helps every employee understand exactly how their work contributes to the organization's overall success.



Users love the transparency and alignment that Betterworks provides and they enjoy the fun, interactive nature of the platform as a contrast to their more formal, traditional corporate work environment.

betterworks™

Betterworks™ aligns, develops and activates your workforce for business growth. Our easy-to-use, integrated software solution replaces outdated annual review processes with powerful Continuous Performance Management™ programs to help organizations ensure everyone is working on what matters most and are having the crucial conversations necessary to inspire and motivate their entire workforce to meet today's goals and tomorrow's challenges.

Learn more about ***Betterworks™***, and for more information about the latest HR strategies and best practices visit our ***[resources gallery](#)***.



Customer Snapshot



How Vertiv drives transparency and employee development with Betterworks



About

Vertiv designs, builds and services critical infrastructure that enables vital applications, from data centers to communication networks to commercial facilities.

Industry

Electrical equipment

Type

B2B

of Users

13 000

Headquarters

Columbus, OH

Program Overview

With nearly 15,000 employees spread across 25 countries, Vertiv faced the dual challenges of aligning and a complex and truly global workforce while simultaneously replacing a variety of processes and platforms with one unified performance management platform. To that end, Vertiv partnered with Betterworks to create eleVate — Continuous Performance Management™ program incorporating goals, conversations and insights to develop and align their entire global workforce.

Program Details

- After an initial successful deployment with its HR and IT departments, Vertiv is now deploying eleVate organization-wide (13,000 users)
- Vertiv now uses OKRs organization-wide (including their executive team) in quarterly business reviews, with 90% of employees agreeing that “eleVate helps me understand my strategic priorities”
- By the end of 2019, ongoing Conversations focused on development and feedback will globally replace regional performance processes

We are a global company, and our employee performance programs used to incorporate several different tools and approaches. Our challenge was to unify all of our performance management activity within one system, and with Betterworks we have been able to do it in the simplest and smoothest way we could find.



Roberta Gentile,
Director of Learning, Global
Business Units