

Mehr Flexibilität im Vertrieb mit OKR

Herkömmliche Zielfindungsmethoden und tradierte Planungsprozesse verhindern Fortschritt und Agilität. OKR ist ein Ausweg aus diesem Dilemma. Das Tool ist gerade in der Post-Coronazeit hochrelevant, um den Vertrieb zeitnah zu unterstützen – und sein Unternehmen fit für jede erdenkliche Zukunft zu machen.

Klassische Unternehmen arbeiten mit dem Konstrukt einer Jahresplanung. In aufwendiger Feinabstimmung, von zermürbendem Schieben und Schachern begleitet, werden unternehmensweite Zielvorgaben für das kommende Geschäftsjahr erstellt und dann auf Quartale, Monate, Bereiche, Teams und Einzelpersonen verteilt.

Auf solche Ratespiele, Wetten auf die Zukunft genannt und von hehrem Wunschenken geleitet, wird dann eine Punktlandung gefordert. Im Abarbeitungsmodus wird das, was zu tun ist, wie geplant „at target, on budget, in time“ erledigt, nicht weniger, aber auch nicht mehr. Das exakte Erreichen der Vorgaben wird bonifiziert. Unannehmlichkeiten gibt es hingegen, wenn man seine vorgedachten Ziele nach unten verfehlt.

Doch die Zukunft folgt keinem Plan. Nach den ersten Wochen eines neuen Geschäftsjahres ist das schon zu sehen. Egal! Statt die Pläne zu ändern, damit sie zur Realität passen, wird die Wirklichkeit so verändert, dass sie zu den Plänen passt. Sie wurden ja vereinbart! „Bürokratische Zielverschiebung“ nennt man dieses Phänomen. Der Plan wird zum Ziel. Und in jedem Quartal wird nach Kniffen gesucht, um Volltreffer auf die Zielzahlen hinzubekommen.

Kompakt

- Jährliche Zielfindungs- und Planungsprozesse passen nicht mehr in die heutige schnelllebige Zeit.
- OKR steht für Objectives & Key Results. Das Tool half dabei mit, unter anderem Google erfolgreich zu machen.
- OKRs können nicht nur für den Vertrieb, sondern für das ganze Unternehmen entwickelt werden.

Zudem werden Ziele nur selten horizontal mit den Zielen der Nachbarabteilungen koordiniert. Oft konkurrieren sie sogar miteinander. Was nun passiert, ist wohl klar: Man arbeitet gegeneinander. Der Feind sitzt dann nicht beim Wettbewerb, sondern im eigenen Haus. Zweckbündnisse entstehen. Stellungsspiele werden gespielt. Selbst das Überschreiten ethischer Grenzen wird toleriert „damit die Zahlen stimmen“.

„Statt die Pläne zu ändern, damit sie zur Realität passen, wird die Wirklichkeit so verändert, dass sie zu den Plänen passt.“

In Hochgeschwindigkeitszeiten die bessere Wahl

Klassische Planungsprozesse sind in ungewissen Zeiten und einem komplexen Umfeld unhaltbar. Krisen und Disruptionen werden mehr und mehr Usus. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Norm. Das sture Verfolgen von Zielvorgaben ist das letzte, was in diesem Fall hilft. OKRs sind fortan wesentlich besser geeignet.

OKR steht für Objectives & Key Results. Ursprünglich wurde diese Methode von Andy Grove, dem Mitbegründer von Intel, entwickelt, der damit den Halbleiterhersteller an die Weltspitze katapultierte. Bei OKR handelt es sich um keinen strengen formalen Prozess, sondern um ein situativ einsetzbares Steuerungsinstrument.

OKRs erzeugen Kollaboration über alle Abteilungsgrenzen hinweg. Sie machen es möglich, dass man sich einfach, flexibel und in kürzester Zeit auf jede erdenkliche Zukunft einstellen kann. Klassische Planungsprozesse hingegen sor-



© Ivelin Radkov / Fotolia

gen für Starre, für Egoismen, für Zielkonflikte, für Limitierungen und für Abgrenzungsstrategien.

OKRs sind für Unternehmen aller Branchen und Größen relevant. Google nutzt OKRs praktisch seit seiner Gründung bis heute. Viele namhafte Player aus der Technologieszene folgten dem Beispiel rasch, um die Volatilität der Digitalökonomie in den Griff zu bekommen.

Objectives und Key Results festlegen

Im Gegensatz zu den von der Wirklichkeit zunehmend schnell überrollten üblichen einjährigen Zielsetzungs- und Planungsperioden werden OKRs auf einen Nahbereich von bis zu drei Monaten festgelegt. Agil und geschmeidig passt man sich den jeweiligen Umständen an. So wird eine hochdynamische Vorwärtsbewegung erzeugt.

- **Die Objectives** („Wo will ich hin?“) geben eine inspirierende Stoßrichtung vor. Dies ist wichtig, denn wer ankommen will, muss wissen, wohin die Reise gehen soll. Gerade selbstorganisierte Teams brauchen eine klare Ausrichtung, konkrete Orientierungspunkte und gemeinsame Ziele, denen sie folgen können. Dabei ist die Konzentration auf wenige ambitionierte Ziele pro OKR-Zyklus elementar.
- **Die Key Results** („Was muss ich tun, um das angepeilte Ziel zu erreichen, und wie kann ich das messen?“) sorgen für Fokus. Zudem fassen sie die anvisierten Schlüsselre-

sultate konkret in Zahlen. Dabei sollte jedes Objective drei bis maximal fünf messbare Ergebnisse haben. Diese kommen nicht „von oben“, sondern werden gemeinsam im jeweiligen Team erarbeitet und dann dort beschlossen. Die Ziele sind also der Traum und demnach qualitativ, die Ergebnisse sind greifbar und somit quantitativ. Der überschaubare Zeitraum macht das Ganze agil.

„Permanente Vorläufigkeit ist die neue Norm. Das sture Verfolgen von Zielvorgaben ist das letzte, was in diesem Fall hilft.“

OKRs erzeugen Leistungswillen und hohen Output

OKRs werden innerhalb der einzelnen Teams im Rahmen von Kurzmeetings definiert. Alles bleibt in der Eigenverantwortung der Teams. Die anvisierten Ziele dürfen keinesfalls vorgegeben werden. Ergebnisse werden auch *nicht* von oben kontrolliert. OKRs sind zudem *nicht* gehaltsrelevant und werden *nicht* incentiviert.

Angesprochen wird also nicht die extrinsische, sondern die intrinsische Motivation. Mit OKRs können die Teams Be-
deutsamkeit in ihre Arbeit bringen, Sinn erleben und Selbst-

wirksamkeit spüren. Für eigene Vorgaben legt man sich mit Freude ins Zeug. Wer hingegen für die Ziele anderer schuf-ten soll, fühlt sich wie ein Lakai des Systems.

Ein zentrales Element ist Transparenz. Alle OKRs und ihr Fortschritt werden bereichs- und hierarchieübergreifend auf einem digitalen oder physischen Statusboard veröffentlicht und so für alle sichtbar gemacht. Auch die regelmäßige Aktualisierung ist allen zugänglich. Das garantiert Synergien und stellt unter anderem sicher, dass die Ziele sich nicht kon-terkarieren.

„OKRs erzeugen Kollaboration über alle Abteilungsgrenzen hinweg.“

OKRs werden für das ganze Unternehmen entwickelt

OKRs werden nicht nur für einzelne Mitarbeiter und den gesamten Vertrieb, sondern gemeinsam auch für die ganze Firma entwickelt. Alle Beschäftigten können dazu beitragen, zum Beispiel über folgende Frage: „Auf welche drei großen Ziele sollte sich das Unternehmen im nächsten Quartal konzentrieren?“

Aus den Antworten werden passende OKRs gebildet und priorisiert, die dann für alle gelten. Ein Gremium, das aus ausgewählten Vertretern der Mitarbeiter besteht, definiert die dazugehörigen messbaren Key Results, die herausfordernd, aber nicht unerreichbar sind. Daraus können dann OKRs für die einzelnen Teams abgeleitet werden.

Gemeinsame Workshops sorgen dafür, dass jeder die Ziele der anderen kennt und mitunterstützt. Wöchentlich gibt es kurze Status-Updates. Nach jedem Zyklus, also zwischen ein und drei Monaten, erfolgt ein Status-Review, um zu-nächst Erfolge und Lernfelder zu sichten und auf dieser Basis dann die folgenden OKRs zu definieren.

OKRs machen Unternehmen flexibel und zukunftsfit

Bei 70 bis 90 Prozent Zielerreichung gelten OKRs als erfüllt. Somit ist immer Luft nach oben. Dies sorgt für Ansporn zum Übererfüllen und schafft zugleich Spielraum für kühne Pro-jekte und unkonventionelle Ideen. Selbst innerhalb eines Zy-klus sind Überarbeitungen jederzeit möglich, um sich an neue Gegebenheiten anzupassen.

Am Ende der gewählten Periode beginnt der Vorgang von vorn. Die dazugehörigen Budgets werden rollierend, also bei der jeweiligen Zielerreichung nach vorne hin freigegen. Man

bekommt nicht einfach so einen Batzen Geld für ein ganzes Jahr, sondern muss sich stets beweisen, um erneut ein Bud-get zu erhalten.

Die erreichten Ziele gehen *nicht* in die Mitarbeiterbewer-tung ein und sind *nicht* an Bonus-Malus-Systeme gekoppelt. Sie werden vielmehr als Lernerfolge gesehen. Neben einer kurzzyklischen iterativen Anpassung an neue Gegebenhei-ten und einer deutlich höheren Produktivität entsteht so auch ein starkes Gemeinschaftsgefühl.

Mehr zum Thema OKR lesen Sie auf den Seiten 21 bis 23 in diesem Heft. ■

Literatur

- Doerr, J. (2018): OKR: Objectives & Key Results, München
- Schüller, A. M. (2020): Querdenker verzweifelt gesucht, Offenbach am Main
- Schüller, A. M., Steffen, A. T. (2019): Die Orbit-Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft, Offenbach am Main
- Schüller, A. M., Schuster N. (2017): Marketing-Automation, Freiburg
- Schüller, A. M. (2016): Touch.Point.Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation, Offenbach am Main



Autorin

Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Bestsellerautorin und Businesscoach. Sie gilt als führende Experte für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung (www.anneschueller.de). E-Mail: info@anneschueller.de



Q

- Teipe, P, Alberti, M.: Vision und Strategie verwirklichen mit OKR, in: Controlling & Management Review, Ausgabe 5, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16967028
- Botta, C.: Modernes Leistungsmanagement mit OKR, Onlineartikel, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/17624084

