

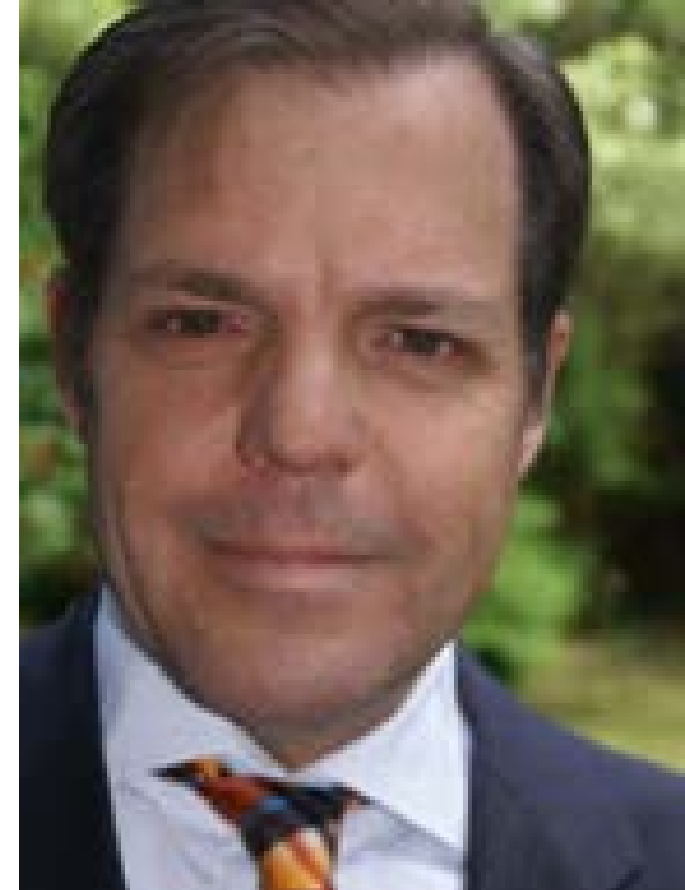


Dr. Friedrich A. Fratschner, Baumgartner & Partner

ZIELVEREINBARUNGEN IM WANDEL (MBO VERSUS OKR)

IHR REFERENT

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- In 2017 wurde alle Beratungsthemen in das Webtool HR Online Manager integriert
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u. a. das Projekt „Lohnungleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (bis 2003) war Herr Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.



Dr.

Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management
Consultants GmbH

FÜHREN MIT ZIELEN.
WUNSCH UND
WIRKLICHKEIT /
EINLEITUNG

01

02

03

04

ERFOLGREICHES ANFORDERUNGS-, PERFORMANCE- UND VERGÜTUNGSMANAGEMENT

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)



Klarheit von Strategien, **Zielen**, Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

AUSGANGSBASIS

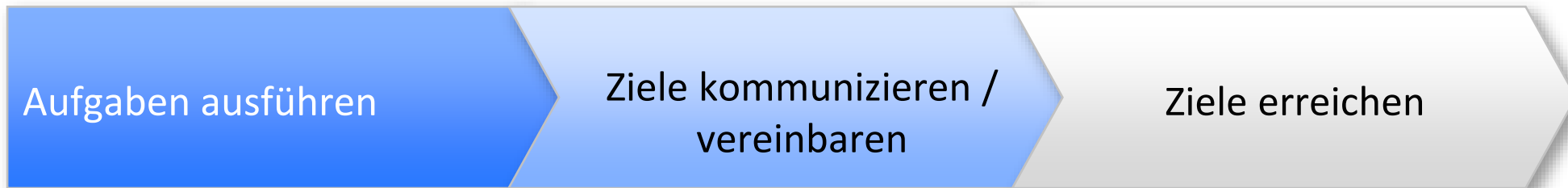
- *Es gehört zu den Grundelementen moderner Führung mit „Zielen zu führen“ statt mit „Aufgaben anzuleiten“.*
- *Dies ist Basis aller nachfolgenden Überlegungen zum „Führen mit Zielen“. Egal in welcher Form dies umgesetzt wird!*

DIE 5 WESENTLICHEN ZIELE EINES ZIELSYSTEMS

- Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass es bei MbO fünf Zielrichtungen gibt, die man sehr wohl sehr unterschiedlich bewerten kann. Diese sind:
 - (1) **Kommunikationsorientierung** (Die strategischen (und operativen) Ziele werden im Unternehmen kommuniziert)
 - (2) **Prozessorientierung** (Die Ziele werden an den Schnittstellen präzisiert/operationalisiert im Hinblick auf Detailziele)
 - (3) **Zielgruppengerechtigkeit** (Die Systemausgestaltung ist auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet)
 - (4) **Leistungsorientierung** (der unterschiedliche Beitrag zur Zielerreichung (Einzel/Gruppe) wird im Zielerreichungs-Feedback gewürdigt) sowie
 - (5) **Vergütungsorientierung** (Zielerreichung soll sich direkt (Bonus) und/oder indirekt (Grundgehalt/Karriere) lohnen)
- So weit der fast unbegrenzte Nutzen.
- Leider lässt sich aber feststellen, dass viele Systeme an den Zielen 3 bis 5 scheitern.

UNTERNEHMEN UND MITARBEITER BENÖTIGEN ZIELE

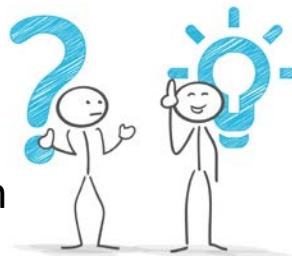
- **Ausgangsbedingung**
 - Die Kommunikation klarer Ziele ist die Basis erfolgreichen Wirtschaftens in jeder Organisationseinheit
 - Der teilweise sehr unbefriedigende Umgang mit Zielvereinbarungen hat dazu geführt, dass das „Führen mit Zielen“ oft als nicht mehr als zeitgemäß bewertet wird. Die ist u.E. ein Fehler!
 - Selbstverständlich müssen die Zielsysteme an dem jeweiligen Bedarf ausgerichtet werden
 - Die nachfolgenden Ausführungen sollen dazu einen Beitrag leisten.



AM ANFANG STEHT DIE KOMMUNIKATION



- **Kommunikation der Ziele**
 - Ohne Kommunikation der wesentlichen Ziele des Unternehmens und/oder der Organisationseinheiten ist eine wirkungsvolle Führung nicht möglich
 - Mitarbeiter müssen für die Ziele, die daraus sich ergebenden Chancen und Risiken sensibilisiert werden
 - Nur Mitarbeiter die die Ziele des Unternehmens kennen können im Sinne der Ziele auch leisten
- **Notwendige Bedingung**
 - Die Ziele des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten sind dokumentiert und nachvollziehbar
 - Der Stand der Zielerreichung (oder Abweichung) wird vierteljährlich durch das Management kommuniziert
 - Die Mitarbeiter wissen, welche aktuelle Lage das Unternehmen oder seine Teilbereiche haben und welche „großen Themen“ anstehen.
- **Methode**
 - Ob Sie die Kommunikation zentral über ein Reporting steuern oder
 - dies der Führungskraft überlassen ist abhängig vom Unternehmen, der Größe, der Kultur und dem Anforderungsniveau der Stellen
 - Zu beachten ist: Kommunikation schafft Vertrauen, kann aber auch irritieren bzw. Ängste auslösen.



WAS LÄUFT FALSCH?

01

02

03

04

1. ZIELVEREINBARUNG: WAS LÄUFT FALSCH?

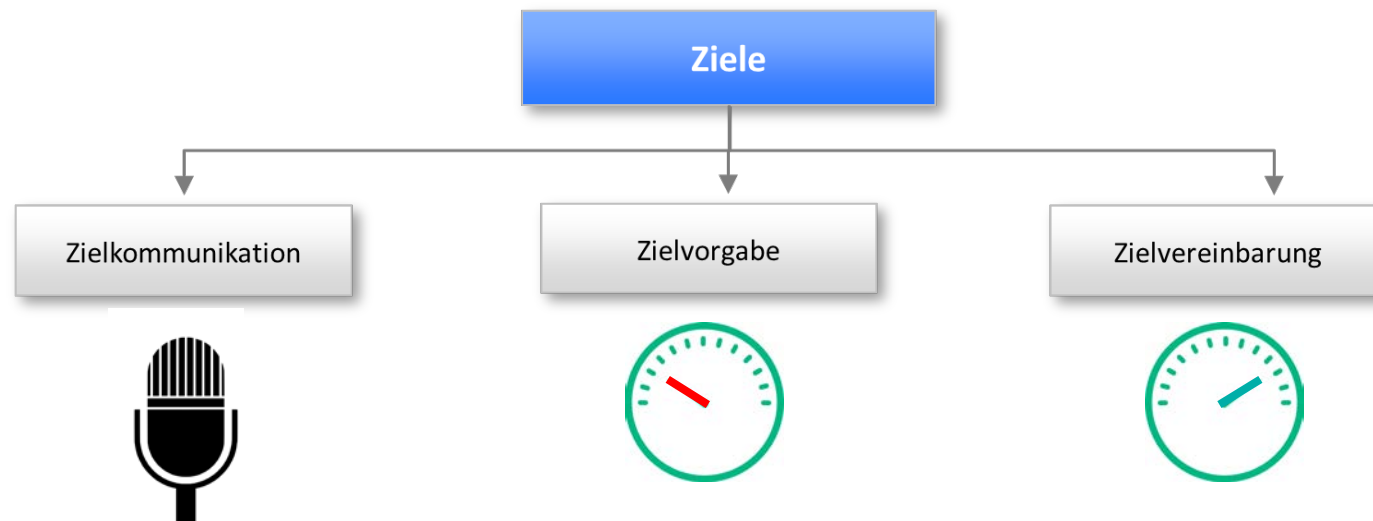
- **One fits all**
 - Es gibt wohl kein Konzept in HR, das so oft „blind“ kopiert wurde
 - Zumeist auf Basis von SMART wurden in Unternehmen ganz wesentlich unterschiedliche Systeme umgesetzt
 - Die Zielsysteme sollten dabei für alle Themen gleichzeitig helfen.
 - Die Frage: „Wie sollte man es in unserem Unternehmen am besten machen und mit welchen inhaltlichen Abgrenzungen gehen wir vor?“ wurde leider viel zu wenig gestellt.
 - Aus diesem Grunde finden Sie heute in den bestehenden Zielvereinbarungssystemen „...alles was irgendwie mit Zielen zu tun hat“
- **Ergebnis**
 - Diese undifferenzierte Vorgehensweise führt aktuell zu einer breiten (und leichtfertigen) Abwendung von MbO
 - Die Gründe dafür sind vielschichtig: Wir hören immer wieder „...das passt nicht zu uns“, „...hoher Aufwand“, „...kein Nutzen“, „...über Zielvereinbarungen können wir Leistung nicht differenzieren“, „...unsere Führungskräfte wollen das nicht“ usw.
- Die nachfolgenden Seiten zeigen die wesentlichen Defizitfelder auf

2. WAS SIND DIE ZIELE DES ZIELVEREINBARUNGSSYSTEMS?

- Wenn Sie zu den vorstehenden Themen nur die **Vergütungssteuerung des Bonus** im Blick haben, sollten Sie das Ziel-System nicht anwenden. Denn das ist auf jedem Fall zu wenig und dabei auch die Komponente, die am wenigsten funktioniert.
- Vielmehr sollte MbO das bewährte System sein um die Ziele Ihres Unternehmens auf den verschiedenen Organisationsebenen und Business-Units transparent zu machen.
- **Dazu gehört eines im übrigen nicht: Geheimvereinbarungen!**
- Deshalb: Radikale Transparenz der Ziele ist angesagt. Führungskräfte und Mitarbeiter wollen wissen, wo die Reise hingeht. Und das geht nur mit transparenten Zielen.
- Dazu passt sehr gut eine Aussage einer aktuellen Studie: Danach schauen Mitarbeiter viel öfter in die Ziele der Führungskräfte als in Ihre eigenen Ziele und hinterfragen, ob diese Ziele zusammenpassen.

3. BENÖTIGEN SIE IMMER (ZIEL-)VEREINBARUNGEN ?

- Viele Unternehmen nutzen den Begriff und das Arbeitsmittel „Zielvereinbarung“ inflationär.
- Beispiel: Natürlich gibt es im eigentlichen Sinn keine Vereinbarung eines Mitarbeiters über die Ziele des Unternehmens oder seiner OEs abgebildet in EBITA, Wachstum oder Auftragseingang.
- Dies sind keine Ziele, auf die sich ein Mitarbeiter im Ernst „vereinbaren“ kann.
- Dies sind vielmehr die Ziele des Managements !
- Deswegen sollten Sie ehrlich mit den Systemen umgehen: Wenn Sie **Zielvorgaben** anwenden dann nennen Sie diese bitte auch so. Wenn Sie **Zielvereinbarungen** anwenden, dann sollte der Mitarbeiter (m/w/d) die Möglichkeit haben sich in den Zielvereinbarungsprozess aktiv einzubringen!



4. ZIELVEREINBARUNGEN AUF ALLEN EBENEN?

- Zielvereinbarungen setzen Handlungsfreiheit im Zielprozess voraus.
- Wenn Sie Stellen aus dem gewerblichen Bereich oder aus dem einfachen Sachbearbeiterbereich analysieren, werden Sie sehen, dass dort die Handlungsfreiheit nicht sehr groß ist.
- Daraus ergibt sich, dass Zielvereinbarungen dort nicht passen. Es wäre eine regelrechte Überforderung.
- Zudem laufen Sie Gefahr, dass Sie das Zielvereinbarungssystem durch die Dokumentation von reinen Aufgaben (und jährlichen copy-paste-Prozessen) entwerten.
- Dies muss nicht sein. In einfacheren Mitarbeiter-Bereichen bieten sich an
 - Zielkommunikation (Wo stehen wir, wo wollen wir hin?) und
 - Teamziele (Was soll das Team erreichen, welche Ziele hat die Gruppe?)
- Dies ist dann aber keine klassische Zielvereinbarung!



5. PERFORMANCE VERSUS PERSONALENTWICKLUNG

- Zielvereinbarungen dienen dazu, **Performanceziele** zu definieren.
- Eine Personalentwicklung kann selbstverständlich mit Mitarbeitern auch „vereinbart“ werden.
- In MbO-Konzepten sollte es aber keine klassischen PE-Ziele geben.
- Diese gehören nicht in die performancebasierte Zielvereinbarung.
- Sie können aber Personalentwicklung und Zielvereinbarung geschickt kombinieren, indem Sie im Mitarbeitergespräch genau die Personalentwicklungsziele vereinbaren (und nachhalten) die für die Erreichung der operativen Ziele förderlich/notwendig sind.

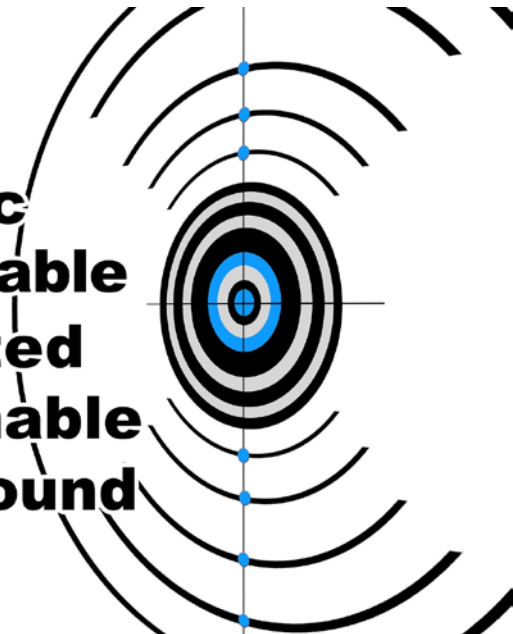
Personalentwicklung befähigt  Zielvereinbarung definiert operative Zielzustände im Business



6. SMART – ES FÜHRT (LEIDER) ZU NICHTS.....

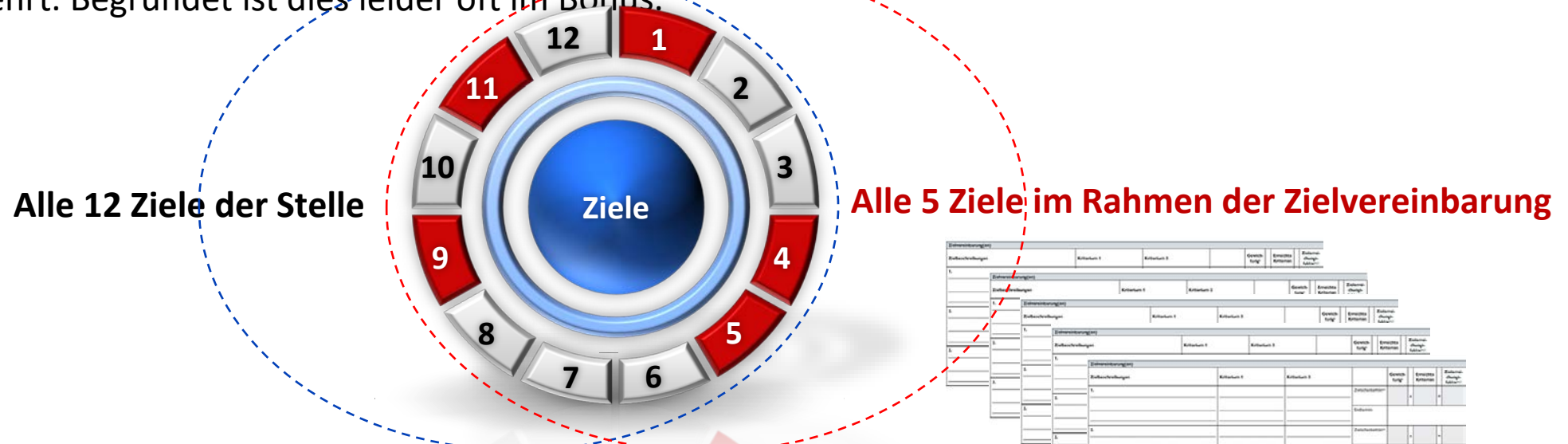
- Es gibt kein Kürzel, das öfter genutzt und so sinnentleert verwendet wird.
- Denn SMART ist inzw. alleine eine Worthölse ([Link](#))
- Wir kennen kein Unternehmen, das dieses Konzept mit der detaillierten Überprüfung der fünf Kriterien erfolgreich umsetzt.
- Verwenden Sie besser 3 Kriterien die in jedem Ziel vorkommen und die Sie dann auch einzeln und gesamt bewerten können:
 - **Zeit / bis wann ...?**
 - **Menge / wie viel ...?**
 - **Güte/Qualität / wie gut ...?**
- Diese 3 Kriterien sind einzeln zu definieren und am Ende zu bewerten.
- Und vergessen Sie **Objektivität** indem Ziele immer messbar sein müssen: Es wird dadurch nicht besser!
- Denn die Realität ist immer vielschichtig: Und damit qualitativ und quantitativ !

S Specific
M Measurable
A Accepted
R Reasonable
T Time-bound



7. LEISTUNGSFEEDBACK VERSUS ZIELVEREINBARUNG

- Viele Unternehmen differenzieren nicht ausreichend zwischen
 - **Zielvereinbarungen und deren Beurteilung sowie**
 - **Leistungsbeurteilungen**
- Dies ist ein klassischer Systemfehler. Denn Zielvereinbarungen und deren Bewertung beziehen sich alleine auf die 3 bis 5 Ziele.
- Leistungsbeurteilungen bewerten aber die Gesamtleistung des Mitarbeiters bzw. die Erfüllung aller Ziele/Aufgaben der Stelle.
- Insofern müsste das Gesamtfeedback eine höhere Bedeutung haben als die Zielvereinbarung. Oft ist es aber umgekehrt. Begründet ist dies leider oft im Bonus.



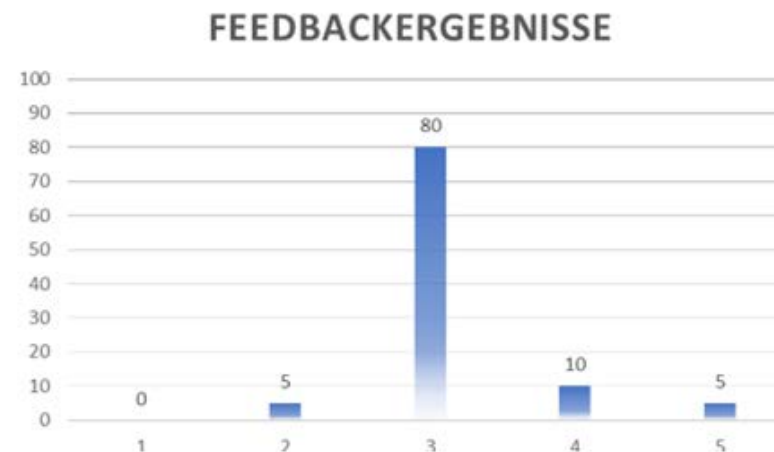
8. FEEDBACK & NORMALVERTEILUNG

- Die Bewertung der Zielerreichung nach MbO liegt in der Hand der Führungskräfte.
- Diese tun sich mit der Beurteilung von Zielerreichungen oft ausgesprochen schwer.
- Wenn dem so ist sollte man sich aber fragen, was für Schlüsse daraus zu ziehen sind:
 - **Abschaffung Zielvereinbarung ?**
 - Dies ist wohl der schlechteste Weg, denn was folgt dann? Ziel- und Planlosigkeit?
 - **Schulung Führungskräfte ?**
 - Die Schulung führt oft zu keinem Erfolg. Die Führungskräfte wollen es einfach nicht, da der eigene Nutzen in der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Leistungsgraden – wie im Feedback – begrenzt ist. Insofern steht weniger das „Können“ als das „Wollen“ im Vordergrund
 - **Qualitätssicherung durch Feedback Peergroups ?**
 - Ein Prozess der aufwändig ist aber oft sehr gute Ergebnisse zeigt.
 - **Konzentration auf besondere Gutleistung**
 - In vielen Fällen hilft dies und führt – unabhängig von der Vergütungsfrage – zu einer Differenzierung. Denn die Frage lautet dann insbesondere:

Wer hat etwas wirklich besonderes an Zielerreichung geleistet? Wo sind Projektergebnisse, die uns begeistern, wo sind Methoden/Tools, die uns wirklich voranbringen?

9. ZIELERREICHUNG UND BONUS

- Viele Unternehmen stellen fest, dass die Verbindung von Zielerreichung und Bonus das Gesamtsystem konterkariert.
- Ergebnis ist zu oft eine gute Zielerreichung für alle.
- Differenzierungen gehen verloren und Boni werden immer breit ausgeschüttet.
- Da dieser Systemansatz in vielen Unternehmen zu Frustration und leidigen Diskussionen geführt hat flüchten immer mehr Unternehmen aus der bonusgebundenen Zielerreichung
 - Unter Vergütungsgesichtspunkten ist der Fluchtpunkt die ergebnisbasierte Zusatzvergütung
 - Aber: Unter Führungsgesichtspunkten bleibt oft ein Vakuum



10. ZIELE UND FÜHRUNG

- Zielvereinbarungssysteme scheitern nicht an den Grenzen des Systems sondern an den Grenzen der Führung
- Es lässt sich feststellen, dass
 - Entweder die Systeme administrativ überlastet sind und es den Führungskräften wenig nutzt diese umzusetzen oder
 - Die Führungskräfte weder bereit noch in der Lage sind sich mit Ziele und deren Beurteilung auseinander zu setzen.
- **Administrative Überlastung:**
 - Dieses Thema lässt sich schnell lösen, indem Sie die Ziele auf das Wesentliche reduzieren und damit schneller und besser machen (vgl. auch OKR)
- **Fehlende Bereitschaft der Führungskräfte zur Differenzierung**
 - Die fehlende Bereitschaft der Führungskräfte können Sie nur dadurch aufbrechen, indem Sie Ihr Zielvereinbarungssystem zu einem System der echten Gewinner machen.
 - Mit einem klaren Fokus auf die **Topleister (30%)** und nicht auf die 80% scheinbaren Gutleister!



DER FOKUS AUF „BESONDERE LEISTUNG“ HILFT !!

- Die Fokussierung auf besondere Leistung hilft oft den Prozess der Zielbeurteilung zu optimieren.
- Zudem können auf der Basis der Guteistung viel besser Personalentwicklung, Kompetenzmanagement und Skill-Management/Competencies aufgesetzt werden.
- Und wenn am Ende einige wenige (20-30%) der Mitarbeiter im Fokus stehen die wirklich etwas besonderes erreicht haben, dann kann man das auch sehr gut mit einem Bonus kombinieren (sofern der Wunsch danach besteht).

„Besondere Leistung“ macht das Zielsystem dynamisch, erhebt es aus der administrativen Falle und ermöglicht viele weitere Nutzenfelder zu Competencies, Prozessoptimierung usw.



ERGEBNIS 1

- *Trotz aller Defizite gehört das Führen mit Zielen zu den Kern-Führungsaufgaben.*
- *Die Defizite in der Umsetzung liegen an Systemmängeln, der System- statt Nutzendiskussion und an einer völlig unzureichenden Qualitätssicherung.*

**OKR – SCHNELLER,
FLEXIBLER UND
BESSER!?**

01

02

03

04

VON MBO ZU OKR

- Wenn Sie die gesamten vorgenannten Themen für sich bewertet haben und insbesondere die Themen Schnelligkeit und Anspruchsniveau als Handlungsfelder erkannt haben
- die Zieldefinition als auch Zielbewertung viel stärker in die Hände des Teams aus Spezialisten legen wollen und sich von der Verknüpfung von Bonus und Zielerreichung verabschieden wollen
- dann sollten Sie sich mit der Anwendungsalternative OKR (Objectives and Key Results) beschäftigen.
- Aber bitte nur dann (!!). Denn auch OKR ist nur ein Rahmen, kein Allheilmittel.

Verantwortung direkt im Team statt bei der Führungskraft

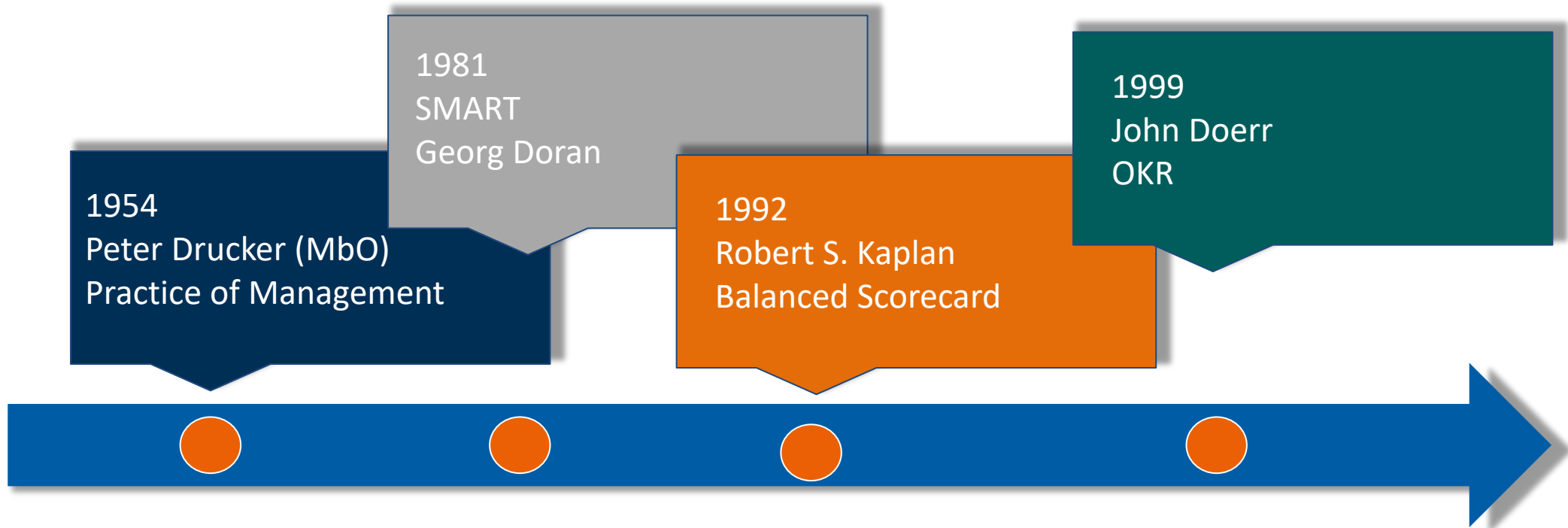


Schnelligkeit/ Agilität

Vergütungsverknüpfung steht nicht im Vordergrund

Klare Spezialisten-Orientierung

ENTWICKLUNG VON MBO BIS OKR



WAS IST OKR?

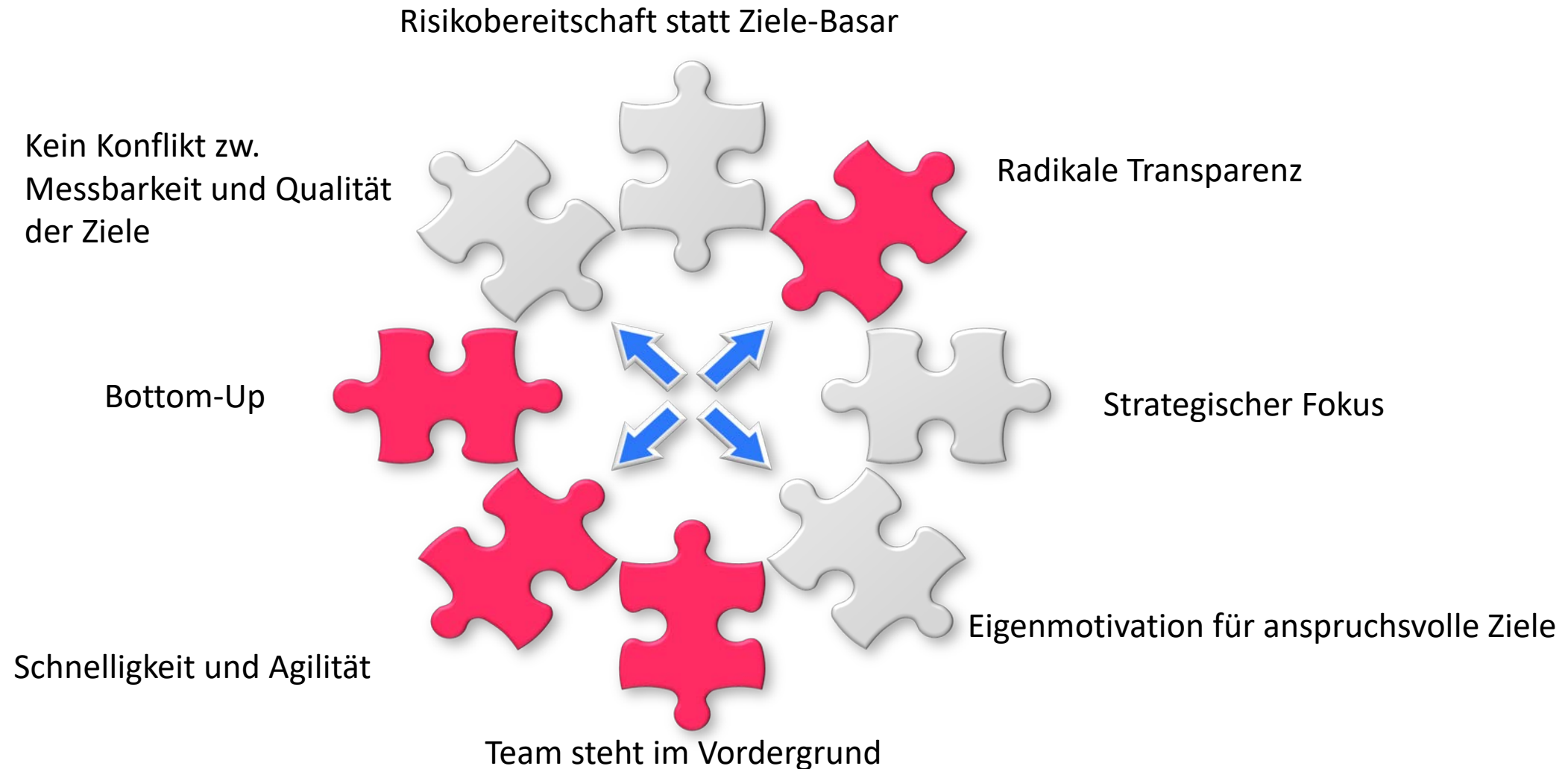
- Heute ist **Objectives & Key Results (OKR)** auf dem Weg zum weltweiten Standard für modernes Ziel- und Performancemanagement sowie für „Agile Leadership“ in agilen Teams zu werden.
- Objectives & Key Results (OKR) ist aber keine Methode, sondern vielmehr ein Framework, der in jedem Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten.
- OKR nimmt dabei in vielfacher Hinsicht die Themengebiete auf, die bei MbO als Defizite erkannt werden. Diese sind:
 - Kürzere Zyklen als Rahmen für ein agiles Umfeld. Der Zyklus der Vereinbarung ist deutlich kürzer als unter MbO und sinkt von 12 auf typischerweise bis zu 3 Monaten. So kann in Spezialistenteams die notwendige Geschwindigkeit erreicht werden, um die Strategieumsetzungen zu unterstützen.
 - Hohes und sportliches Anspruchsniveau der Ziele mit einem gleichsam hohen Risiko die Ziele (als Unternehmer im Unternehmen) zu verfehlen
 - Alle Ziele sind stets transparent. Es gibt keine Geheimziele und der Leistungsbeitrag der einzelnen Parteien ist sichtbar. Die Nutzung von Synergien und der Aufbau der Netzwerk- beziehungsweise Schwarmorganisation wird damit unterstützt.

WELCHE KOMPONENTEN SIND BEI OKR WESENTLICH?

- Die Zielvereinbarung wird im Team abgestimmt und verlässt damit den in MbO bekannten Top-Down-Ansatz
- Es gibt ein starkes Commitment der Teammitglieder untereinander und eine darauf aufbauende hohe Zielerreichungs-Verpflichtung im Team.
- Die Selbstorganisation steht im Vordergrund und der Top-down-Anteil der Zielsetzung wird verdrängt was den Bottom-up-Ansatz aus dem Team automatisch fördert.
- OKR stellt sicher, dass nur die wirklich relevanten Ziele im Vordergrund stehen und setzt damit der oft unsinnigen Maßnahme-/Aufgabenaufzählung unter MbO ein Ende. Dies ist auch darin begründet, dass das Framework extrem auf das Erreichen von Ergebnissen ausgerichtet ist, was die Diskussionen über den geplanten Input in Form von Aufgaben deutlich reduziert.
- Insgesamt kann man daraus ableiten:

OKR stellt das System für eine sportliche Hochleistungsmannschaft dar, die gemeinsam schnell Ziele erreichen möchte, dabei Risiken (der Zielverfehlung) eingeht und als Team gewinnen will.

WO KANN OKR BZGL. DER MBO-SCHWACHSTELLEN HELFEN?



KERNFRAGE IM ZIELPROZESS: QUALITÄT VERSUS QUANTITÄT

- **Endlich: OKR löst den systemimmanenten Konflikt auf**
- Aussage Baumgartner & Partner: Jedes MbO-Ziel hat 3 Komponenten:
 - **Zeit (bis wann/Zeit...?)**
 - **Menge (wie viel/Quantität...?)**
 - **Güte (wie gut/Qualität...?)**
- Im MbO-Prozess empfehlen wir, diese 3 Merkmale in jedem Ziel zusammenzuführen. Die Praxis hat gezeigt: Auf den ersten Blick überwiegen die quantitativen Merkmale. Im Kontext einer Würdigung der Gesamtzielerreichung überwiegen aber immer (!!)
- OKR geht einen vergleichbaren Weg:
 - **Objectives:** Qualitativ und übergeordnet - Was wollen wir erreichen?
 - **Key Results:** Abgeleitet aus Objectives, messbar und schnell umsetzbar (kein Tagesgeschäft) – Wie wollen wir es im Detail erreichen ?

DER OKR-PROZESS

Der Ablauf eines OKR-Zyklus:

1 OKR Planning:

- Ziele auf der jeweiligen Ebene über einen gemeinsamen Workshop ermitteln
- Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen und die nächsten wichtigen Themen werden in der OKR Welt in den quartalsweise angesetzten Zielfindungsmeetings getroffen.
- Die Mehrzahl der Ziele sollten bottom-up definiert werden.

2 OKR Umsetzung:

- Operative Exzellenz führt zu einer verbesserten Verbindung der Ziele einzelner Teams und Mitarbeiter, einer Steigerung der Verbindlichkeit des Zielsystems sowie einer deutlich höheren Messbarkeit der Fortschritte.
- (Optional) OKR Weekly: Anschließend arbeitet das Team an den OKRs und spricht diese wöchentlich gemeinsam in einem „OKR Weekly“ (Dauer ½ Std.) durch.

3 OKR-Review:

- Der Zyklus wird beendet mit einem „OKR-Review“ (ca. ½ Tag).
- (Optional) Retrospektive: Wichtig ist, dass das Team in die Lage versetzt wird, etwas über seine Arbeitsweise zu lernen um diese zu verbessern. Ziel ist, in der nächsten Ziel-Phase gezieltere Maßnahmen entwickeln zu können.

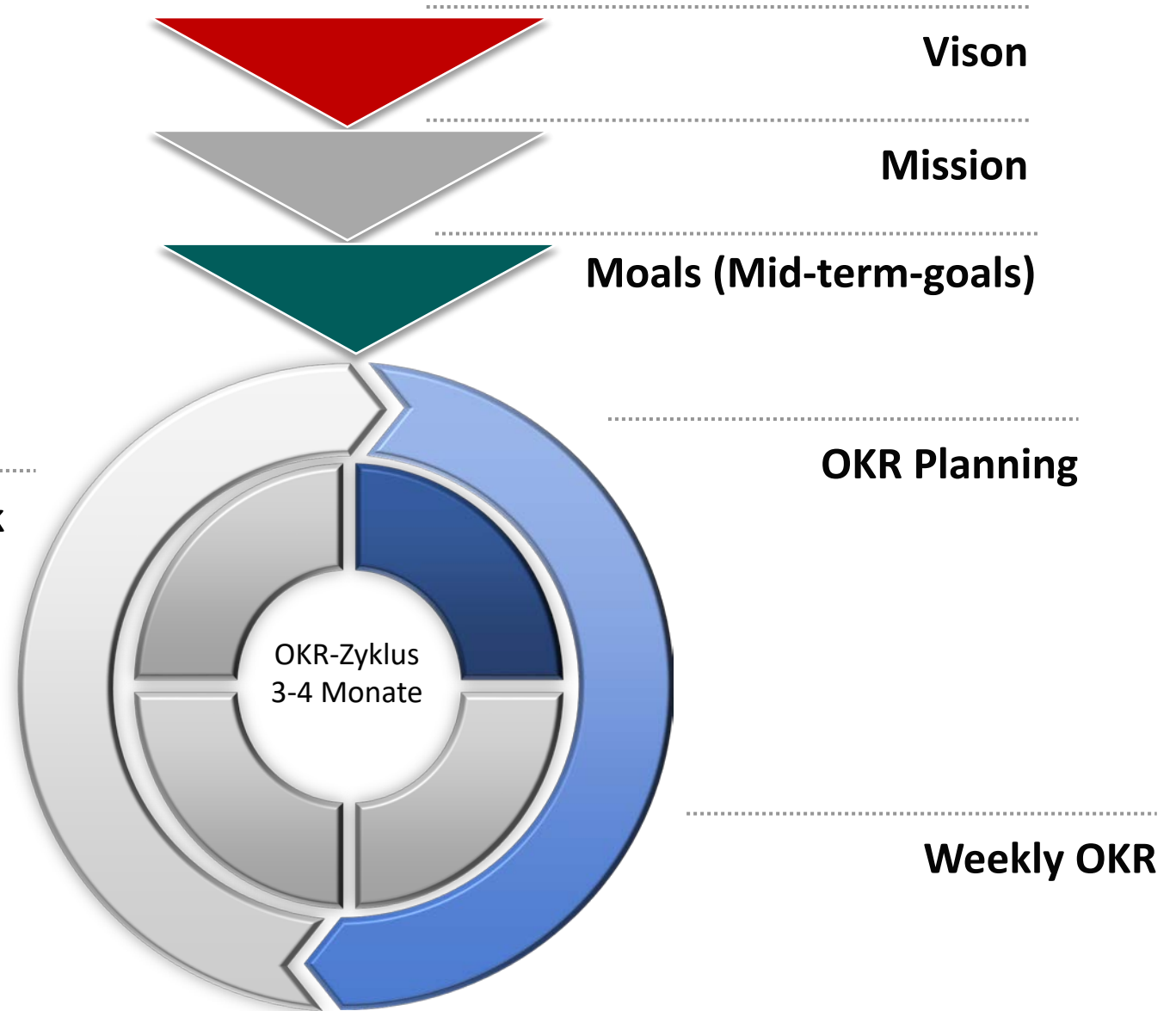
DER OKR-ZYKLUS

Vieles bekannt – Wesentliches neu

Retrospektive / Rückblick

OKR Check / Review

() Damit passt der OKR-Prozess sehr gut zum Scrum-Prozess aus Sprint-Planungstreffen, Daily Scrum, Sprint-Review sowie Sprint-Retrospektive.*



MBO VERSUS OKR (THEMA SKALIERUNG DER ZIELE)

MbO

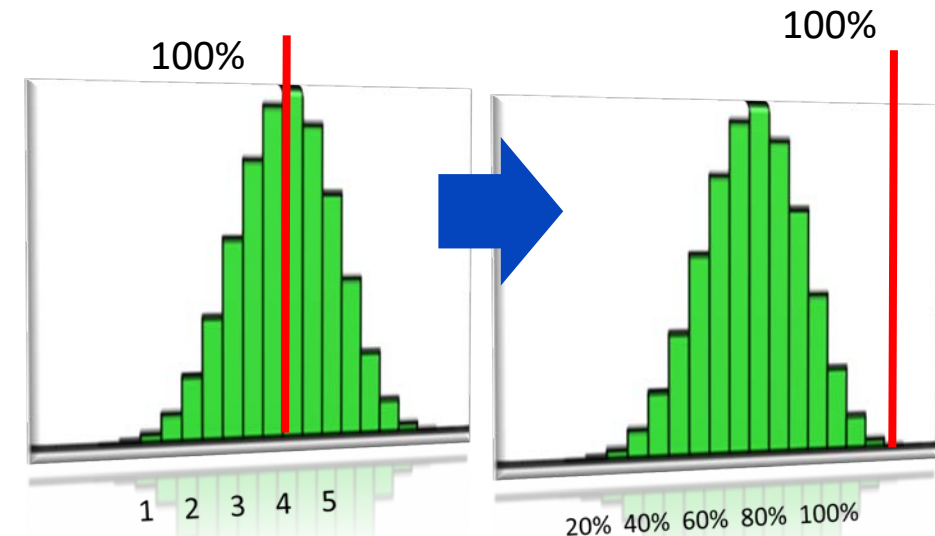
- Die überwiegenden MbO-Modelle werden über eine Skalierung
 - von 1 – 3 – 5
 - bzw. 0, 50% - 100% - 120%/150%gesteuert

OKR

- Während in MbO-Systemen die Ausrichtung an der Gaußschen Normalverteilung schon fast zum „Paradigma“ verkam, setzt OKR hier deutlich anspruchsvoller an. Dort sieht man eine Zielerreichung von 60-70% als den „sweet spot“ an.

Würdigung

- Unabhängig von der Diskussion über Zielerreichungsskalierungen wird dies vor dem Hintergrund der Zielerreichungskultur in vielen Unternehmen eine der größten Herausforderungen sein.
- Denn wenn die mittlere Zielerreichung unter 100% liegt, muss eine unmittelbare Einbeziehung in das Leistungs- und Vergütungsmanagement selbstverständlich überdacht werden.



WARUM EINE RADIKALE TRANSPARENZ DER ZIELE SO WICHTIG IST

- **Top 1 Verknüpft**
 - Mitarbeiter schauen sich die Ziele der Managementebene 20% öfter an als die eigenen Ziele
- **Top 2 Unterstützt**
 - Viele Beiträge kommen von den Schnittstellenpartnern, die die Zielerreichung direkt und indirekt unterstützen (Hilfst Du mir, helfe ich Dir)
- **Top 3 Fortschrittsorientiert**
 - Ziele die immer wieder konkretisiert werden, sind näher an der Realität und haben eine höhere operative Bedeutung
- **Top 4 Ergebnisorientiert**
 - Ziele die unterjährig im Sinne eines Eigenfeedbacks transparent bewertet werden, werden eher erreicht (Anspruch der Mitarbeiter an sich selbst)

WELCHE 4 ASPEKTE UNTERSCHIEDEN MBO UND OKR?

Zielklarheit

Während in MbO nur teilweise offen mit Zielen über Bereichsgrenzen umgegangen wird (war auch dort schon zu empfehlen) steht bei OKR die radikale Zieltransparenz über alle OE-Grenzen im Vordergrund

Ausrichtung

Während MbO konsequent auf die Führungskraft und den top-down-Prozess (Zielkommunikation, -klärung und Feedback) ausgerichtet ist, steht bei OKR der bottom-up-Prozess der Ziele und der vornehmlich horizontale Prozess des Feedbacks im Vordergrund



Zieldimension

Während MbO die großen Jahresziele in den Mittelpunkt stellt, stellt OKR Sprint-Ziele in den Mittelpunkt

Taktung

Während MbO die Schritte Zielplanung/Commitment, Zwischenbeurteilung und finale Beurteilung kennt ist OKR am Scrum-Prozess ausgerichtet und damit an sehr schnellen Zyklen bis zum daily-Feedback

OKR IM KONTEXT VON PERFORMANCE- UND COMPENSATION-MGT. (I)

■ Performance-Management

- Da das Anspruchsniveau der Ziele sehr hoch ist (Moonshots), können die Ergebnisse nur eingeschränkt für den Performance-Management-Prozess herangezogen werden.
- Viel wichtiger als das eigentliche Ergebnis in den OKR-Sprints ist die mittelfristige Zielerreichung sowie die Rolle der Beteiligten im Zielprozess
- Während im MbO-Prozess die isolierte Zielerreichung im Mittelpunkt des Perf.-Managements steht, ist es bei OKR
 - die mittelfristige Leistungsentwicklung über mehrere OKR-Zyklen sowie
 - der Beitrag des Mitarbeiters im Team (Competencies).

Andy Grove (Intel) schrieb:
“...OKR should be just one input used to determine how well an individual is doing”.

**Mittelfristige Zielerreichung
über mehrere OKR-Zyklen**

Leistung

Rolle als Teammitglied

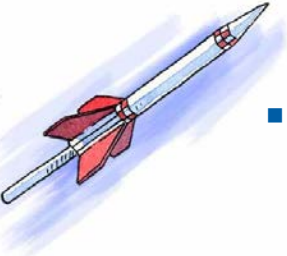
OKR IM KONTEXT VON PERFORMANCE- UND COMPENSATION-MGT. (II)

■ Compensation-Management

- Ein hohes Risiko der Zielverfehlung steht der direkten Einbeziehung der Zielerreichung in die Bonussteuerung entgegen.
- Da OKR auch kein Compensation- sondern ein Mgt.-Tool ist, entfällt der direkte Vergütungsbezug. Selbstverständlich können aber
 - mittelfristige Zielerreichungen,
 - besondere Rollenwahrnehmung im Team
 - besondere herausragende Leistungsbeiträge
 - wiederholte Top-Bewertung im Team usw.

in die Vergütungssteuerung einbezogen werden.

- Dies aber nicht im Sinne einer direkten Verknüpfung von Zielbonus und Zielerreichung, sondern vielmehr von „Anerkennungszahlungen für besondere Leistungsbeiträge“ oder zur Grundgehaltssteuerung.



OKR – WIE STARTEN?

- Viele Zielvereinbarungssysteme (MbO) sind daran gescheitert, dass die Unternehmen Zielvereinbarungen
 - über zu viele Ebenen und
 - mit zu wenig Anspruch im Prozess der Zielfindung und –beurteilung eingeführt haben.
- **Wiederholen Sie diesen Fehler nicht und beginnen Sie mit einer intensiven Qualitätssicherung in einzelnen agilen Organisationseinheiten**
 - Definieren Sie je Team 4 Objectives und 4 bis 5 Key Results.
 - Achten Sie auf die Lead-Measures (Aktionen zum Ziel / z.B. Kundenbesuche um x % erhöhen....)
 - Achten Sie auf ein hohes Anspruchsniveau (Moonshots statt Roofshots)
 - Konzentrieren Sie sich auf das Team
 - Und ganz wichtig: Setzen Sie einen OKR-Coach zur Qualitätssicherung ein

MBO VERSUS OKR – AUSBLICK UND AUSPRÄGUNGEN

- OKR wird in den nächsten Jahren die Ziele-Welt verändern. Und das zu Recht.
- Jedoch ist auch OKR keine Patentlösung.
- Es gibt OEs in denen OKR passt, es gibt OEs in denen weiterhin MbO angebracht ist (insb. die Laufzeit)
- Es ist die Herausforderung für HR die für das Haus und seine Funktionen/Ebenen besten Lösungen zu entwerfen. Und das kann und wird in vielen Fällen eine **Mischlösung** sein
- Spannende Fragen zu Mischlösungen betreffen dabei insb. die folgenden Themengebiete:
 - (1) Wer setzt Ziele? (Team versus Führungskraft / oder beide gemeinsam?)
 - (2) Welche Zeitachse ist sinnvoll – und wo? (drei, sechs, neun bzw. 12 Monate oder länger?)
 - (3) Kriterien eines anspruchsvollen Ziels inkl. Trennung (oder tw. Trennung) von Objectives und Key Results
 - (4) Radikale Transparenz der Ziele oder doch nur teilweise (nach OEs/Ebenen)?
 - (5) Beurteilungsverantwortung (Team und/oder Führungskraft)
 - (6) Und damit: Zusammenspiel von „Führung“ und „Team“ im gesamten Zielfindungs-, Zielcoaching- und Bewertungsprozess.

ERGEBNIS 2

- *Es gibt auch unter Einsatz von OKR keine „one size fits all-Lösung“.*
- *Auch bei diesem Instrument muss vorab bedacht werden wo es sinnvoll eingesetzt werden kann. Schnelle und agile Teams sind dabei eine notwendige Grundvoraussetzung.*

ZIELE IMMER
ERFOLGREICH
UMSETZEN. WAS IST
ZU BEACHTEN?

01

02

03

04

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / KOMMUNIKATION DER ZIELE

- **Grundsatz (unabhängig von der Zielgruppe)**
 - Die Kommunikation der Ziele des Unternehmens und seiner OEs muss wesentlich offener erfolgen.
 - Dies ist die grundsätzliche Basis jedes Ziel-(vereinbarungs-)Systems!
 - Zudem sollte für die Mitarbeiter ein transparenter vierteljährlicher Soll-Ist-Abgleich erfolgen. Ob dies auf Basis der einzelnen Soll-Ist-Echt-Daten (Scorecard) oder nur visualisiert (Farbraster...) erfolgen soll, muss jedes Unternehmen auf Basis des Know-Hows der Kommunikationsempfänger und der relevanten Wettbewerbslage entscheiden.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / OPERATIVE EINHEITEN

- **Grundsatz für größere operative Einheiten aus dem gewerblichen Bereich oder dem Sachbearbeiterbereich**
 - Für Stellen die aufgabenorientiert geführt werden eignen sich weder MbO noch OKR.
 - Dort bedarf es Teamziele sowie eines partizipativ getriebenen Abstimmungsprozesses (nicht Vereinbarungsprozesses), der es den Teilnehmern ermöglicht sich aktiv in die Zieldefinition einzubringen
 - Diese Teamziele sind zu fixieren und vierteljährlich zu reporten.
 - Es können qualitative als auch quantitative Ziele einfließen.
 - Die Bewertung der Erreichung obliegt dem Führungsteam (oder Controlling)
 - auf Basis der Controllingdaten und
 - der subjektiven Wertschätzung ergänzender qualitativer Ziele
 - Alternativ können die beteiligten Mitarbeiter/Teams mit zwei Fragen einbezogen werden :
 - Wie bewerten Sie den aktuellen Stand der Zielerreichung Ihres Teams (oder anderer Schnittstellen-Teams?)
 - Welche Maßnahmen empfehlen Sie zur Unterstützung der Zielerreichung im Team?

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / AGILE SPEZIALISTENTEAMS

- **Grundsatz für kleine (und agile) Spezialistenteams**
 - Für agile und schnelle Teams eignet sich der OKR-Ansatz
 - Hier sollte darauf geachtet werden die Rolle der Führung neu zu definieren und den Prozess abzusichern
 - Ob es möglich sein wird das hohe Anspruchsniveau in Unternehmen umzusetzen wird sich zeigen. In kleinen Teams wird dies möglich sein, in größeren OEs wird dies relativ schwer werden.
- **Grundsatz für kleine (aber weniger agile oder strategisch wirksame) Spezialistenteams**
 - Für kleine Teams die wenig als Team und mehr als isolierte Spezialisten agieren (z.B. HR Business Partner, Controller, strategischer Einkauf...) eignet sich OKR weniger. Dort sollte der MbO-Ansatz weiterverfolgt werden. Dort würde auch der vierteljährliche Zyklus an Grenzen stoßen.
 - Alternativ kann in OE-internen/übergreifenden Change-Projekten selbstverständlich OKR genutzt werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / FÜHRUNGSKRÄFTE

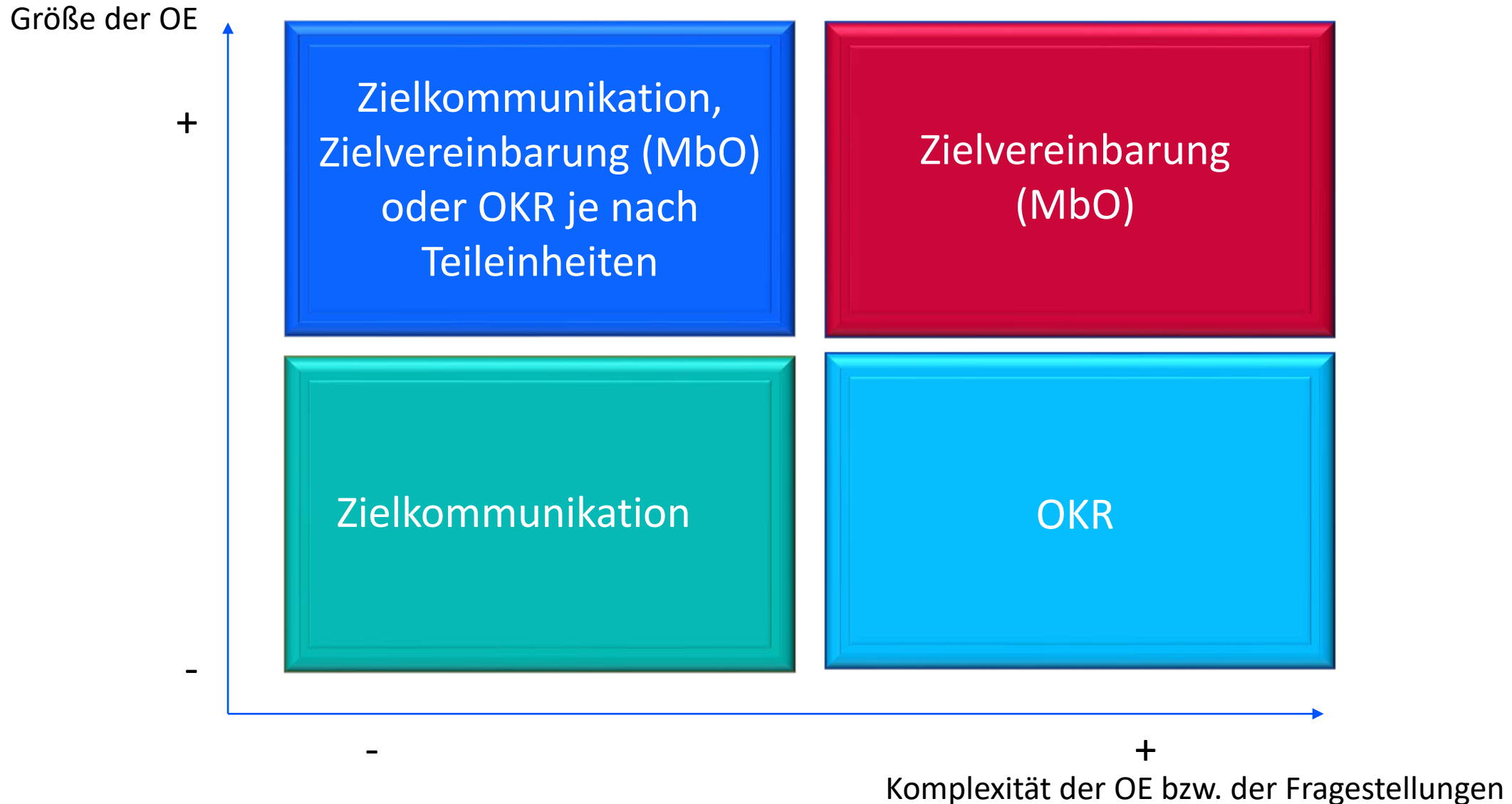
- **Grundsatz für Führungskräfte**
 - Es ist kein Wunder, dass in der gesamten OKR-Literatur wenig von Führungskräften gesprochen wird.
 - Aber natürlich gibt es diese (wenn auch unter OKR-Betrachtung deutlich weniger) und dort sind für die OE die Ziele mit der Geschäftsführung/dem Vorstand zu vereinbaren und zu erreichen.
 - Inwieweit es sich dabei um Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen handelt muss im Einzelfall geprüft werden, aber die Vereinbarung mehrdimensionaler Ziele gehört zur klassischen Managementaufgabe.
 - Daneben nimmt der qualitative Anteil an Zielen ab, da sehr oft alleine betriebswirtschaftliche Performanceziele im Vordergrund stehen (was auch wieder ein Nachteil in Bezug auf die Steuerung der OEs bzw. der dahinterliegenden strategischen und nicht-messbaren Ziele sein kann)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / FEEDBACK

- **Grundsatz zum Feedback**

- OKR stellt hoch anspruchsvolle Ziele in den Mittelpunkt bei denen eine Zielerreichung unter 100% schon ein Erfolg ist.
- Wie auch immer Sie damit umgehen: Besonders anerkannt werden sollte - unabhängig von OKR oder MbO – immer die Topleistung
- Aus diesem Grunde sollten Sie immer die Guteistung in den Mittelpunkt stellen und sich auf die Top 20% oder Top 30% der Mitarbeiter/Teams konzentrieren (Dies ist ein gemeinsames Ergebnis aus OKR und MbO)
- Hierbei bezieht sich die Leistungskonzentration in OKR auf das Top-Team und in MbO auf die Top-Mitarbeiter

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN / MODELLANSATZ



ERGEBNIS 3: TEAMZIELE VERSUS INDIVIDUALZIELE

Es gibt keine grundsätzliche Überlegenheit von Teamzielen versus Individualzielen. Im Falle der Teamziele delegiert aber die Führungskraft die Steuerung der Ziele in das Team.

Sie müssen zwingend prüfen, wo Leistung relativ autark (MbO) entsteht und wo anspruchsvolle Teams eng zusammenarbeiten (OKR).

ERGEBNIS 4: EIN FINALER LEITSATZ

OKR und MbO sind wie Sprint versus Marathon.

Nicht jeder Marathon wird erfolgreich, wenn Sie diesen in Sprints aufteilen. Und nicht jeder Sprint lässt sich gewinnen, nur weil man lange laufen kann...

ANSATZPUNKTE ZUR REORGANISATION IHRES ZIELVEREINBARUNGSSYSTEMS

- **Die 8 Arbeitsschritte zur Reorganisation Ihres Zielvereinbarungssystems:**

- (1) **Strategische Relevanz:** Überprüfen Sie die strategische Relevanz Ihres Zielvereinbarungssystems sowie die konsequente Ableitung und Abbildung sowie Kommunikation der strategischen und operativen Ziele auf Unternehmens- und OE-Ebene
- (2) **Operative Relevanz:** Überprüfen Sie in Interviews mit den Führungskräften die operative Bedeutung des Ziel-(vereinbarungs-)systems sowie die Handlungsfelder und Veränderungswünsche
- (3) **Optimierung horizontal/vertikal ableiten:** Bestimmen Sie welche Teil-Aspekte je Ressort/Job-Ebene/Zielgruppe beibehalten werden können und welche überarbeitet werden müssen (Kommunikation der Ziele, Vorgabe versus Vereinbarung, MbO versus OKR sowie Mischmodelle).
- (4) **Maßnahmenkatalog „Ziele“ erstellen:** Erstellen Sie einen Maßnahmenkatalog mit den einzelnen Anpassungen im MbO/OKR-System, im Zielvereinbarungsgespräch sowie für den Prozess der Ziele-Umsetzung sowie der einzuhaltenden Qualitätsstandards.
- (5) **Maßnahmenkatalog Topleister:** Konzentrieren Sie sich auf die Zielerreichungen, die es wirklich verdient haben und schaffen Sie dafür einen glaubwürdigen und leistungsgerechten Prozess
- (6) **Maßnahmenkatalog „Vergütung“ erstellen:** Erstellen Sie einen Maßnahmenkatalog mit den Anpassungen im Grundvergütungs-/Bonussystem sofern sich „Leistung als Zielerreichung überhaupt weiter lohnen soll“. Im Zweifel kappen Sie den direkten Bezug (Achtung Kostenwirkung).
- (7) **Akzeptanz schaffen:** Bereiten Sie Ihre Führungskräfte in Führungskräfteworkshops auf die veränderte Rollen vor, zeigen Sie den Nutzen auf den die Führungskräfte in der neuen Rolle haben und schwören diese auf die Veränderungen ein.
- (8) **Qualitätssicherung:** Definieren Sie die notwendigen Schritte zur konsequenten Qualitätssicherung. Vom Ziel-(vereinbarungs)gespräch über die Beurteilung bis zur finalen Würdigung/Verabschiedung der Ergebnisse. Benennen Sie einen Ziele-Coach der das Verfahren – egal wie es denn dann aussehen soll - qualitativ absichert.

IHR ANSPRECHPARTNER

Dr. Friedrich Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de
Mobil: +49 (0174) 99 0 99 50

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE

STELLEN-BEWERTUNG ONLINE

EINGRUPPIERUNG ONLINE

COMPETENCY ONLINE

COMPENSATION ONLINE

2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com

Haufe-Kunden können den [HR Online Manager](#) mit Rabatt nutzen. Bitte dazu im Rahmen der kostenfreien und unverbindlichen 2-Wochen-Nutzung den Code **Free42** eingeben.

[Jetzt testen](#)

HR OnlineManager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



www.hronlinemanager.com

Sichern Sie sich die gesamte Plattform incl. aller 5 Tools für lediglich 3.199 Euro p.a. (statt 4.700 Euro p.a.)

Dieses Angebot ist bis 2 Wochen nach Download der Unterlage gültig.

Ihre Kontaktdaten

Unternehmen _____

Adresse _____

Ansprechpartner _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung an info@hronlinemanager.com