

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Science

Controlling & Management



Masterarbeit zum Thema

Performance Measurement

—

moderne Zielvereinbarung in traditionellen Unternehmen durch Objectives und Key Results

Genderhinweis

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist. Dies soll keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundgesetzes zum Ausdruck bringen.

Inhaltsverzeichnis

Genderhinweis	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
1.1 Thema der Arbeit und praxisbezogene Relevanz.....	1
1.2 Ziel, Herangehensweise und Aufbau der Arbeit	3
2. Performance Measurement	6
2.1 Begriffsabgrenzungen.....	6
2.2 Leistungsebenen.....	8
2.2 Status Quo des Performance Measurements.....	9
2.3 Zusammenfassung Performance Measurement.....	12
3. Balanced Scorecard	14
3.1 Grundidee der BSC.....	14
3.2 Integration der BSC in das strategische Führungssystem	17
3.3 Entwicklungsstufen einer BSC	19
3.4 Kritik an der Balanced Scorecard.....	23
3.5 Zusammenfassung BSC	23
4. Objectives und Key Results.....	26
4.1 Management by Objectives als Vorgänger.....	26
4.2 Kernelemente von OKR's.....	27
4.3 Der OKR-Zyklus.....	31
4.4 Implementierung eines OKR-Systems	33
4.5 Zusammenfassung Objectives and Key Results	35
5. Methodik.....	37
5.1 Forschungsart und Erhebungsinstrument.....	37
5.2 Durchführung und Inhaltsanalyse.....	39
6. Auswertung der Ergebnisse.....	43
6.1 Kategorien der Inhaltsanalyse.....	43
6.2 Interview 1 mit Herrn L.....	45
6.3 Interview 2 mit Herrn C.	49

6.4 Interview 3 mit Herrn B.....	50
7. Diskussion.....	53
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	53
7.2 Interpretation.....	55
7.3 Beschränkungen in der Forschung.....	59
8. Fazit	60
8.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	60
8.2 Beantwortung der Forschungsfrage	61
8.3 Ausblick	63
Literaturverzeichnis	64
Eidesstattliche Erklärung	182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Traditionelle versus empirische bzw. agile Prozesssteuerung.....	3
Abbildung 2: Performance Measurement als Bestandteil des Performance Managements ...	7
Abbildung 3: Operative und Strategische Leistungsebenen (in Anlehnung an Gleich).....	9
Abbildung 4: Die wichtigsten Eigenschaften eines PMM-Systems	11
Abbildung 5: Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan und Norton)	14
Abbildung 6: Prozessfolge Integration einer BSC in das strategische Führungssystem.....	18
Abbildung 7: Schrittfolge zur Entwicklung einer BSC	22
Abbildung 8: OKRs anhand der BMW Group, die Werte sind fiktiv	27
Abbildung 9: vier Prinzipien der OKRs.....	28
Abbildung 10: OKR-Zyklus	32
Abbildung 11: Erfolgsfaktoren einer Implementierung von OKRs	34
Abbildung 12: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring)	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fall 1 positive Entwicklung eines Key Results mit tolerantem Maßstab.....	30
Tabelle 2: Fall 2 negative Entwicklung eines Key Results mit tolerantem Maßstab	30
Tabelle 3: Fall 3 negative Entwicklung eines Key Results mit strengem Maßstab	31

Abkürzungsverzeichnis

OKR – Objectives und Key Results

BSC – Balanced Scorecard

VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

PMM – Performance Measurement und Management

MA – Mitarbeiter

PDCA – Plan, Do, Check, Act

RoI – Return on Investment

EFQM – European Foundation for Quality Management

EBIT – Earnings before Interests and Taxes

EVA – Economic Value Added

MBO – Management by Objective

iMBO – Intel Management by Objective

MOAL – Midterm Goal

USP – Unique Selling Point

1. Einleitung

1.1 Thema der Arbeit und praxisbezogene Relevanz

Die dominierenden Instrumente des Performance Measurements und Managements sind die Balanced Scorecard und die Objectives und Key Results. Einer Umfrage der Fachzeitschrift „Controlling“ zufolge nutzen ca. 56 % der Befragten die Balanced Scorecard (BSC) und 46 % Objectives und Key Results (OKR). 23 % der Teilnehmer gaben sogar an, dass sie beide Methoden verwenden. Besonders interessant ist die Statistik hinsichtlich der Zufriedenheit mit den strategischen Managementmethoden. Demzufolge sind knapp 59 % der BSC-Nutzer mit der Umsetzung einverstanden. Bei den Unternehmen mit dem agilen Managementtool OKR gaben sogar 79 % an, dass sie zufrieden sind¹.

Unternehmen bewegen sich zunehmend in einem Umfeld, was durch hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist. Der Markt wird immer transparenter, der Wettbewerbsdruck steigt und die Technologielebenszyklen verkürzen sich². Einen großen Einfluss auf die Lieferantenbeziehungen und den interkontinentalen Handel haben globale Katastrophen wie die Ausbreitung des Corona Virus. Viele Unternehmen waren aufgefordert, sich innerhalb kürzester Zeit den veränderten Gegebenheiten anzupassen. Im Vorteil waren Organisationen, die ein hohes Volumen an Rücklagen aufgebaut hatten, um Verluste ausgleichen zu können oder Start-Ups, die ein geringes Maß an Strukturen aufwiesen. Herkömmliche Performance Measurement und Management Systeme funktionieren in einem stabilen Umfeld besonders gut. Strukturen in Unternehmen schaffen Stabilität. Jedoch verhindern sie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Deswegen sind viele Kleinbetriebe mit jahrelangen Strukturen während der Pandemiezeit an ihre Grenzen gekommen.

Mit steigender Volatilität im Wettbewerb offenbaren sich die Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme. Gleich führt acht Kritikpunkte auf, die Defizite im Zeitbezug, der Ausrichtung, dem Aggregationsgrad, dem langfristigen Steuerungsziel, der Dimension, dem Format, dem Planungsbezug und dem Anreizpunkt aufweisen. Ohne näher auf die einzelnen Defizite einzugehen, tauchen immer wieder redundante Negativpunkte auf. Zum einen sind traditionelle Steuerungskonzepte monetär geprägt und beeinflussen somit Spitzenkennzahlen wie den Return on Investment oder den Economic Value Added. Allerdings bleiben dadurch Leistungsdimensionen wie Mitarbeiter oder Prozesse unberücksichtigt. Zum anderen haben

¹ Vgl. Gleich, R./Wald, A./Kowatz, U.: Stand des Performance Measurements. aktuelle Konzepte und Herausforderungen, in: Controlling, 35. Jg., 2023, H. 4, S. 43.

² Vgl. Bernerstätter, R./Kleindienst, B./Biedermann, H.: Effektive Steuerung dank moderner Performance Measurement und Management Systeme. Identifikation der Zusammenhänge zwischen Kennzahlen, in: Controlling, 31. Jg., 2019, H. 1, S. 65.

klassische Steuerungskonzepte aus der Zeit des Taylorismus den Nachteil, dass Finanzkennzahlen vergangenheitsorientiert bewertet werden und somit kein vorausschauendes proaktives Denken fördern³.

Diesen Schwächen versuchen agile Methoden wie zum Beispiel Scrum oder eben die Objectives und Key Results entgegenzuwirken. Doch was bedeutet Agilität eigentlich? Kaiser und Bennekum sprechen von einem Mindset-Change auf allen Unternehmensebenen. Es soll vor allem autonomes Handeln und die kreative Umsetzung gefördert werden. Alle Aktivitäten und Anstrengungen im Unternehmen richten sich dabei auf die Wünsche der Kunden. Außerdem bedeutet Agilität eine Fehlerkultur, die es erlaubt, falsche Hypothesen aufzustellen. Erst wenn ein Unternehmen nicht mehr von Agilität spricht, sondern dieses Mindset lebt, kann davon gesprochen werden, dass es agil ist⁴.

Agile Frameworks wie Scrum oder OKR sind besonders gut bei komplexen Problemstellungen geeignet. Im Strategiemanagement unterscheidet Tan zwischen einer komplizierten (blauen) Welt und einer komplexen (roten) Welt. Die traditionelle Herangehensweise sieht eine Ausgestaltung eines Plans vor, der abgeleitet von der Vision für die zukünftige Periode von einem Jahr nicht mehr verändert wird. Das funktioniert in einem stabilen Umfeld sehr gut. Allerdings sind in der heutigen Zeit Prognosen von Unsicherheiten und einer hohen Dynamik geprägt, sodass eine iterative und empirische Strategieplanung vorteilhaft ist. Der Plan wird in kürzeren Zyklen analysiert und gegebenenfalls angepasst (s. Abb. 1). Somit gewinnen agile Managementmethoden in einer VUCA-Welt (**v**olatile, **u**ncertain, **c**omplex, **a**mbiguous) zunehmend an Bedeutung⁵.

Doch was sind nun die angesprochenen OKRs eigentlich? Da im Verlauf der Arbeit noch explizit auf das Thema eingegangen wird, folgt an dieser Stelle nur eine erste Annäherung an das moderne Managementtool. OKR ist ein Instrument, welches einer Organisation bzw. einzelnen Unternehmensbereichen einen geschützten Raum für Strategiearbeit zusichert, indem Ziele transparent und fokussiert in Zyklen von drei Monaten verfolgt werden⁶.

³ Vgl. Gleich, R.: Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Aufl., München 2011, S. 13 f.

⁴ Vgl. Kaiser, F./van Bennekum, A.: Scrum? Frag doch einfach! klare Antworten aus erster Hand, 2. Aufl., München 2022, S. 22 f.

⁵ Vgl. Tan, D.: Agile Strategieumsetzung mit OKR, in: Klein, A./Kottbauer, M. (Hrsg.): Strategien entwickeln, umsetzen und optimieren. Konzepte-Controllinginstrumente-Praxisbeispiele, Freiburg 2023, S. 87 f.

⁶ Vgl. Lange, C.: OKR in der Praxis. Objectives & Key Results - Beispiele, Hacks, Erfahrungen, Göttingen 2022, S. 35.

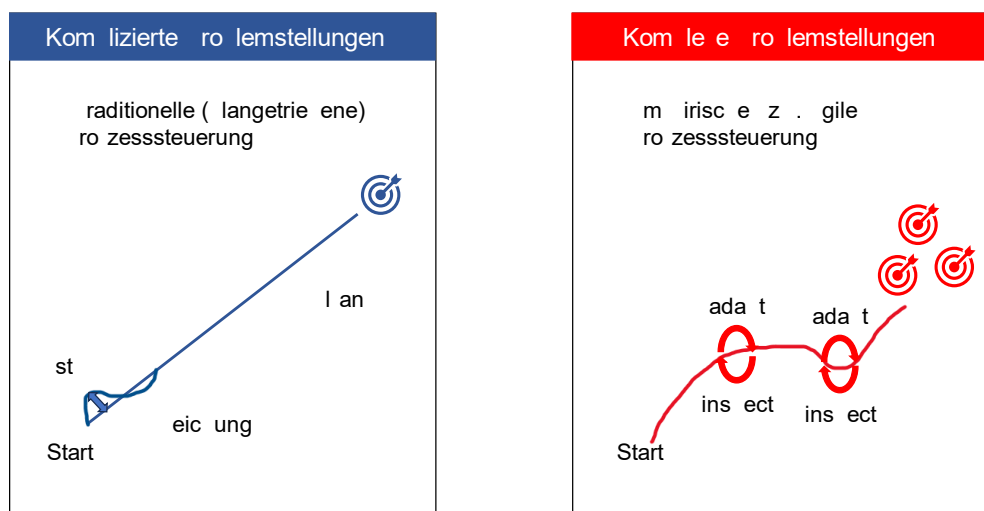


Abbildung 1: Traditionelle versus empirische bzw. agile Prozesssteuerung⁷

Komplizierte Problemstellungen beruhen auf Kausalität. Der Beobachter von Ereignissen versucht dabei das Geschehene in einen auf seinen Interessen basierenden Kontext zu bringen. Zusammenhänge werden durch Ursachen und Wirkungen miteinander verknüpft⁸. Demgegenüber stehen komplexe Problemstellungen, die sich nicht mehr in ein systematisches Gebilde bringen lassen. Luhmann spricht auch vom Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System. In der Umwelt existieren Vorgänge, die nicht ergründet sind und über diese Vorgänge existiert kein Wissen. Somit ist die Umwelt immer komplexer als das von Menschen gebildete System, welches hilft Ordnung in ein Chaos zu bringen⁹. Abbildung 1 verdeutlicht nochmal an welcher Schwelle wir uns im Laufe der Arbeit bewegen. Es geht darum, von der klassischen Kaskadierung von Zielen und hin zur agilen Strategiearbeit mit OKRs zu gelangen.

1.2 Ziel, Herangehensweise und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, welchen Einfluss agile Managementmethoden des Performance Measurements auf traditionelle Unternehmen haben. Gleichzeitig wird untersucht, inwiefern sich OKRs von der BSC unterscheiden und welches der beiden

⁷ Tan, D.: a.a.O., S. 87.

⁸ Vgl. Luhmann, N.: Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg 2002, S. 94.

⁹ Vgl. ebd., S. 168.

Instrumente in Zeiten von hoher Dynamik dem Unternehmen wertsteigernde Potenziale in Aussicht stellt. Aus dieser Zielstellung heraus hat sich die folgende Forschungsfrage ergeben:

Inwiefern können traditionelle Unternehmen von der agilen Managementmethode aus dem Performance Measurement in einem komplexen Umfeld profitieren?

Es lassen sich weitere Unterfragen ableiten, die ebenfalls im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- *Was sind die Erfolgsfaktoren für eine Implementierung von OKRs?*
- *In welchen Bereichen stößt OKR an seine Grenzen?*
- *Können OKR und BSC in einem Unternehmen koexistieren?*

Mit Hilfe von Experteninterviews sollen neue Erkenntnisse zum Umgang mit Objectives und Key Results gewonnen werden. Die Interviewpartner verfügen überwiegend über Erfahrung im Projektmanagement und sind Spezialisten mit eigenen Beratungsfirmen auf dem Gebiet der OKRs. Sie waren bereits aktiv an mehreren erfolgreichen Implementierungen beteiligt und können Gründe für den Erfolg der agilen Managementmethode anführen.

Die folgenden Absätze geben einen Ausblick auf den Aufbau und die Struktur der Arbeit. Zunächst werden im Rahmen des Performance Measurement und Management Begriffsabgrenzungen vorgenommen, damit eine einheitliche Verwendung und Intention von Fachbegriffen sichergestellt wird. Zudem erfolgt eine Unterscheidung der Begriffe Performance Measurement und Management. Anschließend folgt eine Untergliederung der Leistungsebenen im Unternehmen auf strategischer und operativer Ebene. Bevor die wichtigsten Eigenschaften moderner Performance Measurement und Management Systeme (PMM-Systeme) eine Erläuterung finden, wird die zeitgeschichtliche Historie solcher Systeme zur Leistungsbeurteilung von der Entwicklung des DuPont-Kennzahlensystems bis hin zur Balanced Scorecard aufgelistet.

Die Balanced Scorecard ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeit und wird im dritten Kapitel vorgestellt. Es wird auf die vier Perspektiven von Kaplan und Norton eingegangen und wie dieses Zielvereinbarungssystem mit der strategischen Führung verschmilzt. Dabei sind Faktoren wie die strategische Ausrichtung mit Hilfe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und den übergeordneten Finanzkennzahlen ein erfolgskritisches Thema. Im darauffolgenden Unterkapitel erhöht sich der Detailgrad vor dem Hintergrund der Entwicklungsstufen einer BSC. Diese reichen von der Ableitung strategischer Ziele aus der Vision heraus bis hin zur Ausformulierung von Maßnahmen für die Mitarbeiter. Zwischendurch müssen die Ziele zunächst einmal messbar gemacht und kontextbezogene Zielwerte festgelegt werden. Zum Abschluss findet der Leser ein paar kritische Stimmen zur BSC, die Unternehmen bei komplexen Problemstellungen vor Herausforderungen stellt.

Das letzte Kapitel im Rahmen der theoretischen Grundlagen gibt einen Einblick in die moderne Managementmethode Objectives und Key Results. Obwohl das Instrument zur agilen Strategiearbeit aus dem Silicon Valley erst im letzten Jahrzehnt auch zunehmend Anerkennung in deutschen Unternehmen bekommt, hat es seinen Ursprung bereits Mitte der Fünfziger-Jahre. Andy Grove gilt als Vater der OKRs, da er das Grundmodell Management by Objectives von Peter Drucker modifizierte und damit die heutige Version der OKRs schuf. Zunächst werden in dem Kapitel die Kernelemente und die vier Grundprinzipien (Transparenz, Fokus, Partizipation und Bewertung) von OKRs erläutert. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird der OKR-Zyklus näher betrachtet und beschrieben, welche Rolle ein OKR-Master dabei einnimmt. Sobald sich ein Unternehmen für die Einführung der strategischen Methode entscheidet, sind wichtige Aspekte bei der Implementierung wie zum Beispiel die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten zu beachten.

Nach dem theoretischen Teil folgt die Erläuterung der verwendeten Forschungsmethodik. Als geeignete Methode hat sich die Durchführung qualitativer Experteninterviews auf Grundlage eines semistrukturierten Interviewleitfadens herausgestellt. Dieser wurde in einzelne Themenblöcke wie z.B. „Person/Organisation“ und „OKR - agile Strategiearbeit“ unterteilt. In der abschließenden Erklärung findet der Leser ebenfalls im Verlauf des Kapitels „Methodik“. Zudem erfolgt eine Begründung für die Wahl der Interviewpartner. Im zweiten Unterkapitel „Durchführung und Inhaltsanalyse“ geht der Forschende zunächst auf die Aspekte der praktischen Durchführung ein. Anschließend wird die Inhaltsanalyse nach Mayring erläutert in Form einer Schrittfolge für die Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews.

Da im Rahmen der Inhaltsanalyse eine induktive Kategorienbildung vorgenommen wurde, folgt im Kapitel 6 zu Beginn die Vorstellung des Kategoriensystems mit den Haupt- und Subkategorien. Die einzelnen Analyseeinheiten und der ausführliche Kodierleitfaden sind im Anhang der Arbeit hinterlegt. Die paraphrasierten Aussagen sind im weiteren Verlauf des Kapitels für die jeweiligen Interviews einer strukturierten Analyse unterzogen wurden.

Die zusammengefassten Aussagen, die einen hohen Stellenwert für die Beantwortung der Forschungsfrage aufweisen werden in Kapitel 7 im Rahmen einer Diskussion analysiert. Eigene Schlussfolgerungen und die Auffassung der Expertenaussagen im Hinblick auf die ursprüngliche Erwartungshaltung sind Teil der Interpretation. Hier geht der Forschende darauf ein, inwiefern die theoretischen Grundlagen sich mit den Aussagen der Experten decken und welche ergänzenden Aspekte dazugewonnen wurden. Das abschließende Fazit fasst die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen und beantwortet die Forschungsfragen. Außerdem wird ein Ausblick für eine weiterführende Forschung gegeben.

2. Performance Measurement

2.1 Begriffsabgrenzungen

Bevor der heutige Stand des Performance Measurements geschildert wird, sind ein paar Begriffsabgrenzungen für ein einheitliches Verständnis in der Arbeit erforderlich. Der Begriff Performance ist in der einschlägigen Literatur nicht eindeutig definiert. Viel mehr gibt es oberflächliche Herangehensweisen für eine Definition aus Sicht eines wertorientierten Unternehmens. Es ist keineswegs sinnvoll, Performance mit dem Begriff Leistung gleichzusetzen. In Bezug auf das interne Rechnungswesen wird Leistung von Weber und Schäffer als „unwertetes Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, also Mengen-, Zeit- und Qualitätsgrößen“¹⁰ definiert. Demzufolge wird unter **Performance** im weiteren Verlauf der Arbeit die Definition von Riedl herangezogen:

„Performance sind unternehmenszielbezogene Aktionen sowie output- und inputfassende, bereits realisierte oder zukunftsorientierte Ergebnisse unternehmenszielbezogener Aktionen einer Unternehmung, ihrer Subsysteme und Mitarbeiter.“¹¹

Unternehmenszielbezogene Aktionen haben dabei stets einen Bezug zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Außerdem werden nicht nur Ergebnisse betrieblicher Tätigkeiten betrachtet, sondern auch zukunftsorientierte Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Gesellschaft als Gesamtheit.

Es stellt sich nach der Klärung des Performance-Begriffes die Frage, wo Performance Management aufhört und Performance Measurement anfängt. **Performance Measurement** schließt die quantitative und qualitative Beurteilung verschiedener Leistungsfaktoren wie z.B. Zeit, Kosten, Mitarbeiter etc. mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren ein. Hinzu kommt die Kommunikation der ermittelten Ergebnisse in Form eines Berichtswesens, welches vom Controlling proaktiv betrieben wird¹².

Die Fachliteratur grenzt nicht eindeutig zwischen Performance Management und Measurement ab. Jedoch lassen sich dem **Performance Management** folgende Aufgaben zuordnen¹³:

- Operationalisierung der übergeordneten Unternehmensziele

¹⁰ Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 16. Aufl., Stuttgart 2020, S. 144.

¹¹ Riedl, J. B.: Unternehmenswertorientiertes Performance Measurement. Konzeption eines Performance-Measure-Systems zur Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2000, S. 17.

¹² Vgl. Kleindienst, B.: Performance Measurement und Management. Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden 2017, S. 37 f.

¹³ Vgl. ebd., S. 39 f.

- Ausgestaltung der Beziehung zwischen Leistungsbestreben und Verhaltenskodex
- Identifikation und Klassifizierung von Kennzahlen und Indikatoren
- Verknüpfung der Zielvorgaben mit dem Anreizsystem
- Koordination von Weiterbildungsmaßnahmen
- Analyse der Erfahrungswerte und kontinuierliche Verbesserung des Performance Managements

Die Aufgaben lassen erkennen, dass das Performance Management den Rahmen für das Performance Measurement vorgibt. Ohne eine Operationalisierung der strategischen Unternehmensziele würde das Performance Measurement nicht wissen, was performancebedingt zu messen ist.

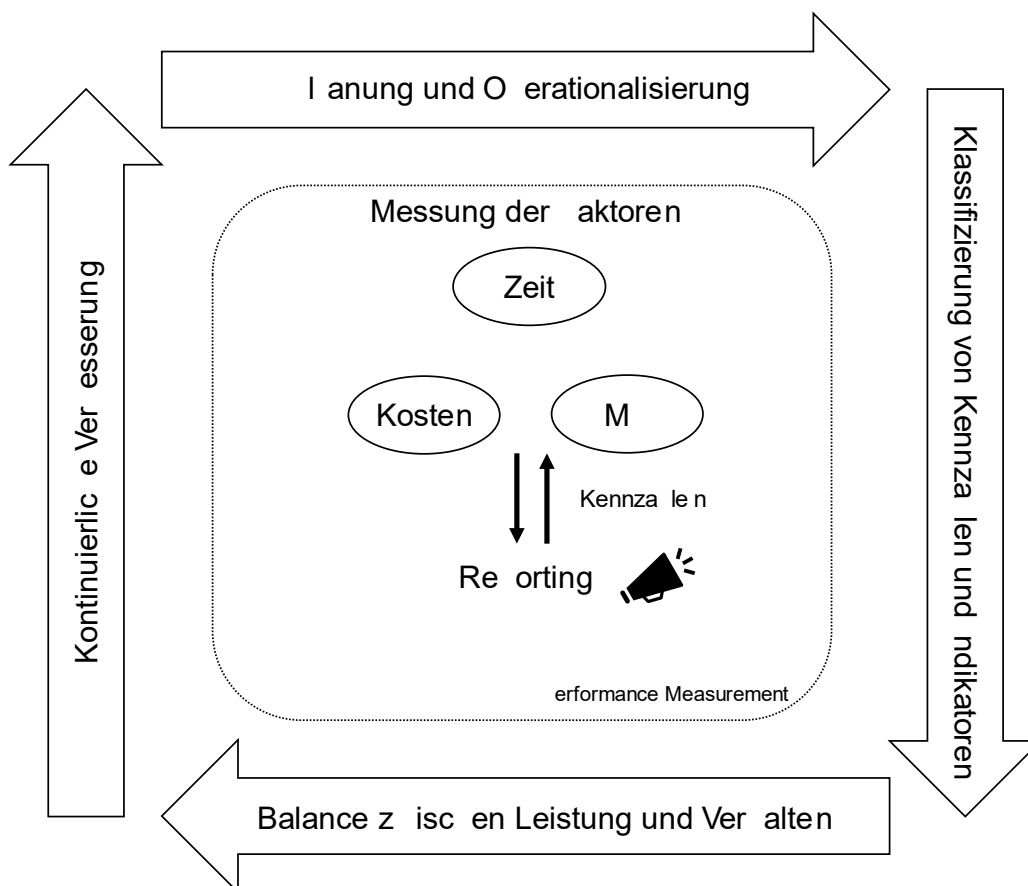


Abbildung 2: Performance Measurement als Bestandteil des Performance Managements

Die Abbildung 2 macht deutlich, dass Performance Management als Regelkreis in Anlehnung an den PDCA-Zyklus anzusehen ist. Das Performance Measurement fungiert hier als zentraler Bestandteil und hat die Hauptaufgaben der detaillierten Messung von kritischen Kennzahlen und der internen Informationsversorgung inne.

Abschließend ist außerdem zwischen der Kennzahl und dem Indikator zu unterscheiden. **Kennzahlen** sind verdichtete Zahlen und geben einen schnellen Überblick zur aktuellen

betrieblichen Situation. Zudem sind sie die Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte. Generierte Rohdaten, wie zum Beispiel das Gewicht, sind noch lange keine Kennzahlen. Erst nachdem diese Daten in ein sinnvolles Verhältnis gesetzt werden oder eine Summierung vorgenommen wird, kann von einer Kennzahl gesprochen werden. Da einzelne hochverdichtete Kennzahlen wenig Rückschlüsse auf mögliche Fehlerquellen zulassen, werden Kennzahlensysteme entwickelt, die weitestgehend mathematisch verknüpft sind¹⁴.

Kennzahlen lassen sich nochmal in absolute Zahlen und relative Zahlen unterscheiden. Absolute Zahlen können durch Summen- oder Differenzenbildung entstehen, welche allerdings eine geringe Aussagekraft mit sich bringen, wohingegen relative Zahlen einen höheren Informationsgehalt haben. Relative Zahlen bilden sich aus dem Verhältnis zweier absoluter Zahlen.

Indikatoren spielen ebenfalls eine wichtige Rolle in der internen Unternehmensrechnung. Sie bilden schwierige Sachverhalte ab und werden nicht über eine Verdichtung von Rohdaten gewonnen. In Form von vorgelagerten Ersatzgrößen werden Veränderungen dieser Zahlen als Grundlage zur weiteren Interpretation der Auswirkungen auf eine andere Betriebsgröße genutzt¹⁵.

2.2 Leistungsebenen

Die Kennzahlen und Indikatoren werden zur Messung der Effektivität und Effizienz verschiedener Unternehmenskomponenten wie z.B. den Geschäftsfeldern, Prozessen und Mitarbeitern herangezogen. Im Rahmen des Performance Measurements spricht Gleich auch von Leistungsebenen, welche er in strategische und operative unterscheidet (s. Abbildung 3). Zu den **strategischen Leistungsebenen** gehören die Konzern-, Unternehmens-, Geschäftsfeld-, Produktfeld- und Regionsebene. Sie haben die Aufgabe, die Vision des Unternehmens in Leitlinien für die Strategieplanung zu übersetzen, eine Ressourcenallokation hinsichtlich der Budgetierung vorzunehmen und das Strategieprogramm kaskadierend auf die Geschäftsfelder zu konkretisieren¹⁶.

Funktionsbereichs-, Kostenstellen-, Team- und Mitarbeiterenebene sind wiederum Teil der **operativen Leistungsebenen**. Hierbei rückt die Arbeitskraft, sowohl auf Team- als auch auf Individualebene, zur Umsetzung der strategischen Ziele in den Vordergrund. Außerdem

¹⁴ Vgl. Gladen, W.: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 4. Aufl., Wiebaden 2008, S. 11 ff.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 16.

¹⁶ Vgl. Gleich, R.: Leistungsebenen von Performance Measurement-Systemen, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 68 ff.

besteht beim Mitarbeiter das größte Optimierungspotenzial bezüglich der Performancesteigerung. Die verschiedenen Ebenen können mit Hilfe von Kausalbeziehungen prozessual miteinander verbunden werden und somit den Fokus auf die Strategie des Unternehmens ausrichten. Es gibt Instrumente, die nur eine Leistungsebene berücksichtigen und wiederum Systeme mit der Verknüpfung mehrerer Ebenen wie zum Beispiel die Balanced Scorecard¹⁷.

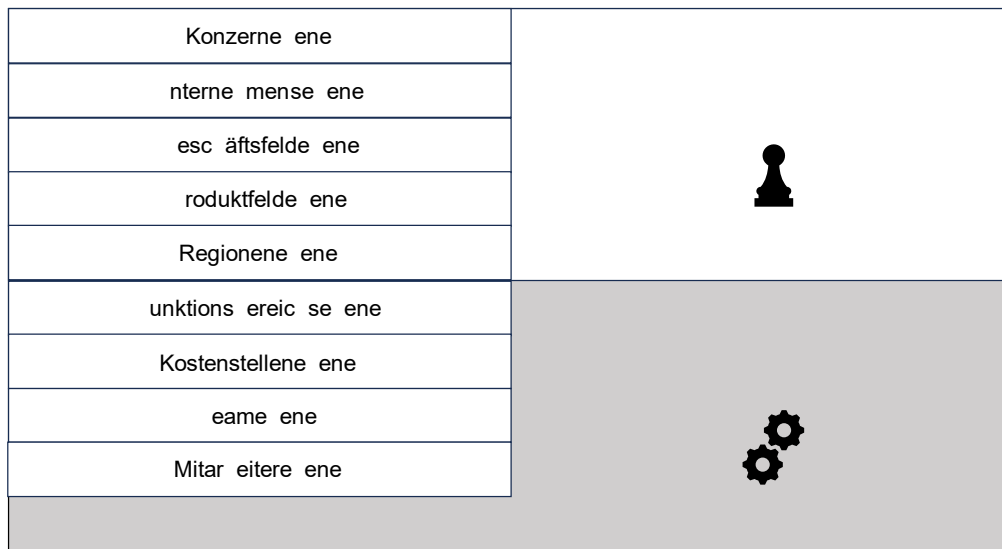


Abbildung 3: Operative und Strategische Leistungsebenen (in Anlehnung an Gleich)¹⁸

2.2 Status Quo des Performance Measurements

Im folgenden Abschnitt wird der aktuelle Stand und die Entwicklung des Performance Measurements hervorgehoben. Mit dem Ende der 20er-Jahre wurde das DuPont-Kennzahlensystem vom Chemiekonzern E.I. DuPont de Nemours and Company entwickelt und erstmals angewandt. Bis heute dient es als Prototyp für alle weiterentwickelten Kennzahlensysteme. Der Return on Investment (ROI) ist die Spitzenkennzahl und ist das mathematische Produkt aus den beiden Verhältniskennzahlen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag. Alle nachstehenden Betriebsgrößen sind absolute Kennzahlen, wie zum Beispiel das Anlagevermögen und der Deckungsbeitrag. Bei der Umsatzrentabilität wird der unternehmerische Gewinn mit den Umsatzerlösen ins Verhältnis gesetzt. Auf der anderen

¹⁷ Vgl. Gleich, R.: a.a.O. (Leistungsebenen von Performance Measurement-Systemen), S. 70 ff.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 71.

Seite ergibt sich der Kapitalumschlag aus dem Verhältnis zwischen Umsatz und dem Gesamtvermögen (Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen)¹⁹.

Das ZVEI-Kennzahlensystem vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie wurde 1970 als Weiterentwicklung des DuPont-Schemas publiziert. Anstelle des ROI wurde hier die Eigenkapitalrentabilität als Spitzenkennzahl gewählt. Insgesamt enthält das in Deutschland entwickelte System 88 Hauptkennzahlen und 122 Hilfskennzahlen. Die Hilfskennzahlen haben die Aufgabe Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Hauptkennzahlen zu überbrücken, da es sich hierbei nicht um ein durchgängig mathematisch verknüpftes Modell handelt. Durch die hohe Anzahl an Betriebsgrößen ist eine Übersichtlichkeit nicht immer gegeben. Neben den Kennzahlen zur Kostenstruktur wie z.B. der Umsatzrentabilität und dem Personalaufwand, berücksichtigt das ZVEI-Kennzahlensystem auch Aspekte des Risikomanagements. Dazu zählen beispielsweise der Eigenkapitalanteil und der Anlagendeckungsgrad²⁰.

Das erste Performance-Measurement-System beinhaltete neben monetären Größen auch einen beachtlichen Teil an nicht-monetären Kennzahlen. Die Rede ist vom Tableau de Bord, welches von Ingenieuren des produzierenden Gewerbes in Frankreich entwickelt wurde. Mit dem Beginn der 50er-Jahre fand das System innerhalb des Landes immer mehr Verfechter. Bedingt durch einen hohen Anteil an Ingenieuren in den Führungspositionen französischer Unternehmen und der geringeren Bedeutung von Börsen standen finanzielle Kennzahlen nicht zwangsläufig im Vordergrund. In dem Tableau de Bord-Ansatz werden Erfolgsfaktoren hervorgehoben, die das finanzielle Ergebnis beeinflussen. Anhand der Erfolgsfaktoren kann die jeweilige Führungskraft das Ergebnis aktiv beeinflussen. Hinzu kommen externe Umwelteinflüsse, die nicht beeinflusst werden können, aber ein proaktives Handeln fördern sollen²¹.

So richtig in Schwung kam das Performance Measurement erst Mitte der 80er-Jahre. Zu dieser Zeit wurden internationale Qualitätspreise wie der Deming Preis und der EFQM Excellence Award von der European Foundation for Quality Management (EFQM) verliehen.²²

Im Jahre 1992 erreichte die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton ihren Durchbruch. Für das zu diesem Zeitpunkt angebrochene Informationszeitalter reichten vergangenheitsorientierte Kennzahlen nicht mehr aus. Die Balanced Scorecard betrachtet die Performance aus vier grundlegenden Perspektiven. Neben der finanziellen Perspektive gibt

¹⁹ Vgl. Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 44.

²⁰ Vgl. Gladen, W.: a.a.O. (Performance Measurement), S. 88 f.

²¹ Vgl. Klingebiel, N. (Hrsg.): a.a.O. (Performance Measurement & Balanced Scorecard), S. 44 f.

²² Vgl. Kleindienst, B.: a.a.O., S. 46.

es noch die Kundenperspektive, Innovationsperspektive und die Perspektive der internen Geschäftsprozesse²³.

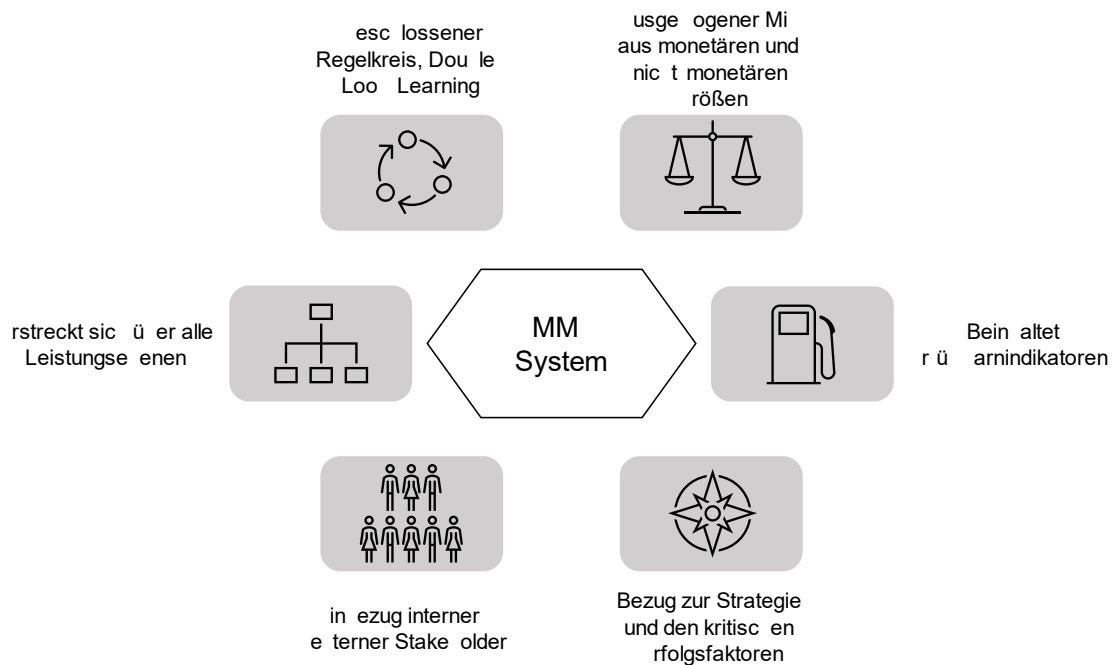


Abbildung 4: Die wichtigsten Eigenschaften eines PMM-Systems²⁴

Die BSC fand internationale Anerkennung und wurde in vielen Unternehmen etabliert. Zudem wurde sie sukzessive weiterentwickelt. Kaplan und Norton ergänzten zum Beispiel die Strategy Map. Das letzte Jahrzehnt war geprägt von Ereignissen, unter welchen die Weltwirtschaft stark gelitten hat. Allen voran ist die Ausbreitung des Corona-Virus und der Ukrainekrieg zu nennen. Infolgedessen forderten Manager, Aktionäre und Entscheidungsträger agile Systeme zur Leistungsmessung in Unternehmen, um die Flexibilität zu erhöhen.

In der Abbildung 4 sind die wichtigsten Eigenschaften eines modernen Performance Measurement- und Management-Systems dargestellt. Die historischen Entwicklungsstufen haben gezeigt, dass neben monetären Größen auch nicht-monetäre Kennzahlen entscheidend sind für ein umfangreiches Performance Measurement. Performance Management beruht auf einem geschlossenen Regelkreis unter dem Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung. Darüber hinaus werden alle Leistungsebenen eingeschlossen

²³ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, S. 8.

²⁴ Kleindienst, B.: a.a.O., S. 49.

und einer Bewertung unterzogen. Neben den internen Stakeholdern ist es im Rahmen der Unternehmenswertsteigerung von großer Bedeutung auch externe Stakeholder einzubeziehen und Ergebnisse zu kommunizieren. Damit alle an einem Strang ziehen, muss das PMM-System auf die Strategie abgestimmt sein. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich alle Mitarbeiter über die Vision sowie Mission des Unternehmens bewusst sind. Um proaktiv externen Umwelteinflüssen entgegenwirken zu können, sind Frühwarnindikatoren ein unerlässliches Mittel.

2.3 Zusammenfassung Performance Measurement

Unter dem Begriff „Performance“ wird im weiteren Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit die strategisch, zielgerichtete Tätigkeit sowie deren vergangenheits- und zukunftsorientierte Ergebnisse eines Unternehmens mit seinen Subsystemen und Mitarbeitern verstanden. Performance Management gibt mit seinen Aufgaben wie z.B. der Operationalisierung strategischer Ziele und der Kopplung von Zielen mit einem Anreizsystem den strukturellen Rahmen für das Performance Measurement vor. Performance Measurement geht speziell auf die quantitative und qualitative Beurteilung der Leistungsdimensionen Zeit, Kosten und Mitarbeiter mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren ein.

Kennzahlen sind verdichtete Informationen, die eine Interpretation der unternehmerischen Performance aus vergangenen Perioden zulassen. Indikatoren liefern frühzeitig Erkenntnisse über die zeitliche Entwicklung betrieblicher Erfolgsgrößen in der Zukunft. Sie bilden zudem nicht-finanzielle Sachverhalte ab und machen diese damit messbar. In einem modernen Zielvereinbarungssystem besteht ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Kennzahlen und Indikatoren.

Das DuPont-Schema des Chemiekonzernes E.I. DuPont de Nemours and Company gilt als das erste Kennzahlensystem und wurde Ende der 20er-Jahre veröffentlicht. Zu dieser Zeit lag der Fokus klar auf finanziellen Kennzahlen, was auch die Spitzenkennzahl Return on Investment zugrunde legt. Anfang der 50er-Jahre entwickelten Ingenieure aus Frankreich das erste Performance Measurement-System. Das Tableau de Board enthielt neben den finanziellen Kennzahlen auch nicht-finanzielle Erfolgsgrößen. Mit der Verleihung internationaler Qualitätspreise wie dem Deming-Preis kam das Performance Measurement in einen Aufschwung. 1992 erzielte die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton den Durchbruch, indem finanzielle Kennzahlen nun über Kausalbeziehungen zu anderen Perspektiven des Unternehmens wie dem Kunden und den internen Geschäftsprozessen

miteinander verknüpft werden. In den letzten Jahren wurden immer wieder Anpassungen an der Balanced Scorecard vorgenommen wie z.B. die Erweiterung um eine Strategy Map.

Die wichtigsten Eigenschaften moderner Performance Measurement- und Managementsysteme sind der Bezug zur Strategie und den kritischen Erfolgsfaktoren. Hinzu kommen Aspekte wie die Einbeziehung der Interessen von Stakeholdern und der Verwendung von Frühwarnindikatoren.

3. Balanced Scorecard

3.1 Grundidee der BSC

Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton aus dem Jahr 1992 ist das wohl bekannteste Instrument des Performance Measurements. Doch was verstehen Manager und Führungskräfte unter einem „ausgeglichenen Bericht“? „Balanced“ kann der Formulierung von Klingebiel nach als „Ausgleich von unternehmensinternen und -externen, monetären und nicht-monetären sowie vorlaufenden und nachlaufenden Messgrößen“²⁵ verstanden werden.

Es gibt auch in diesem Modell eine finanzielle Perspektive mit Kennzahlen, die jedoch lediglich vergangenheitsorientiert ist. Ergänzt wird das Modell durch drei weitere Perspektiven, die sich mit dem Kunden, den internen Prozessen und Innovationen eines Unternehmens auseinandersetzen (s. Abbildung 5).

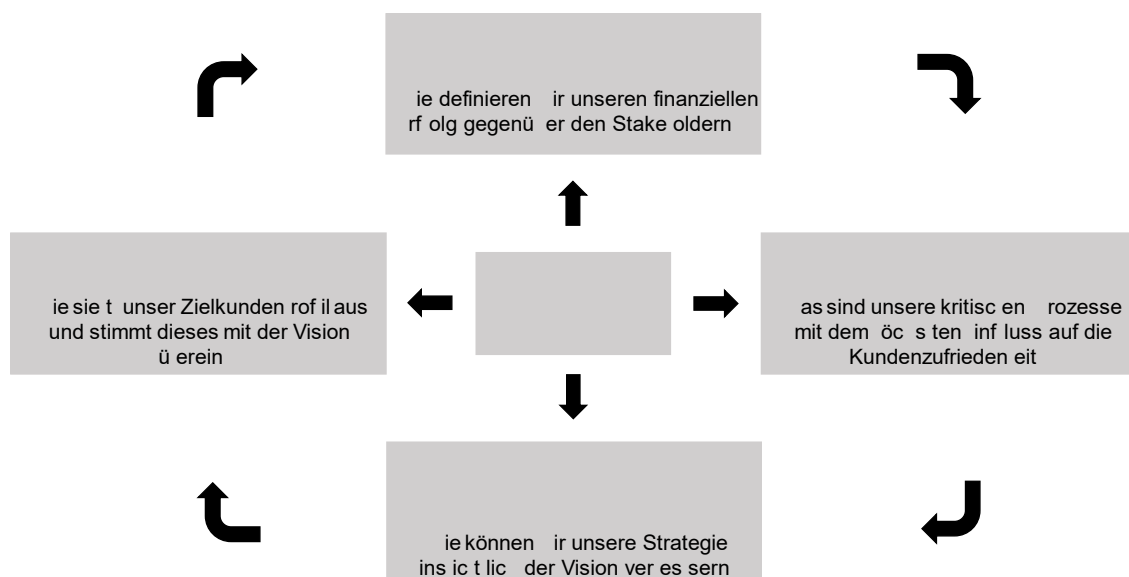


Abbildung 5: Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan und Norton)²⁶

Die Betriebsgrößen der **Finanzperspektive** haben eine Doppelfunktion zu erfüllen. Zum einen fungieren sie als Kennzahl zur finanzwirtschaftlichen Leistungsmessung und zum anderen bilden sie das Endziel für die Kennzahlen der anderen Perspektiven. Da die einzelnen

²⁵ Klingebiel, N.: Performance Measurement. Grundlagen-Ansätze-Fallstudien, Wiesbaden 1999, S. 57.

²⁶ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 9.

Geschäftsbereiche unterschiedliche Ziele verfolgen, spiegeln ebenfalls differenzierte Kennzahlen die Performance wider²⁷.

Aus den Kennzahlen der Finanzperspektive wird zudem ersichtlich, in welchem Lebenszyklusabschnitt sich der Geschäftsbereich derzeit befindet. In der Wachstumsphase sind die Aktivitäten durch Innovationen gekennzeichnet, die Potenziale ausschöpfen sollen. Für dieses anfängliche Stadium eignen sich Wachstumsraten in Bezug auf den Umsatz, welcher wiederum regional und kundenspezifisch messbar ist. Nachdem der Geschäftsbereich die Wachstumsphase überstanden hat, folgt die Reifephase. Es werden nun positive Cash-Flows generiert und der Fokus richtet sich auf Rentabilitätskennzahlen wie z.B. den Deckungsbeitrag. In der Abschöpfungsphase nimmt die Investitionstätigkeit ab. Die getätigten Investitionen zielen auf eine kurze Amortisationszeit ab. Außerdem werden die Rückflüsse aus dem Cash-Flow maximiert und das Nettoumlaufvermögen gesenkt²⁸.

Die Kunden- und Marktsegmente der **Kundenperspektive** bilden die Grundlage der Umsatzgrößen für die Finanzperspektive. Es geht darum eine Segmentierung der Zielgruppen vorzunehmen, um die begrenzten Ressourcen im Unternehmen strategisch einzusetzen. Damit die Kennzahlen aussagekräftig sind, erfolgt eine Differenzierung in Spät- und Frühindikatoren. Spätindikatoren sind vergangenheitsorientiert und lassen Aussagen über Entwicklungen der letzten Geschäftsperioden zu. Frühindikatoren hingegen sind unternehmensspezifisch und zukunftsorientiert, sodass diese als Anhaltspunkt für Entscheidungsprozesse herangezogen werden können. Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität und Marktanteil sind Gegenstand der Spätindikatoren. Als Frühindikatoren werden Aspekte wie Produkteigenschaften, Kundenbeziehungen und Reputation betrachtet²⁹.

Im Rahmen der Produktentwicklung stellt sich bereits die Frage, welche Komponente den höchsten Nutzen für den Kunden hat. Die Conjoint-Analyse findet darauf eine Antwort und ist in der Lage über einen laufenden Kundenaustausch verschiedene Merkmalsausprägungen gegeneinander abwägen zu lassen. Diese Produkteigenschaften müssen vom Hersteller beeinflussbar und unabhängig voneinander sein. Nach der abschließenden Ermittlung der Teilnutzenwerte einzelner Komponenten kann festgestellt werden, bei welcher die Kosten gesenkt bzw. die Wertigkeit erhöht werden muss³⁰. Mit der Conjoint-Analyse sind früh in der Produktentwicklung Anpassungen an der Kostenstruktur möglich, sodass ein Produkt mit einem hohen Kundennutzen auf den Markt gebracht wird. Dementsprechend gilt dieses

²⁷ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 46.

²⁸ Vgl. ebd., S. 47 ff.

²⁹ Vgl. Friedtag, H. R./Schmidt, W.: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999, S. 116 f.

³⁰ Vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Aufl., München 2011, S. 400 ff.

Instrument aus dem Controlling bezüglich der Teilnutzenwerte einzelner Ausprägungen von Produkteigenschaften als Frühindikator.

Die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive sind Anhaltspunkt für die Identifizierung der kritischen Prozesse im Rahmen der **internen Prozessperspektive**. Dabei ist es besonders wichtig abteilungsübergreifend die wertschöpfenden Kernprozesse wie z.B. Beschaffung und Produktionsplanung hervorzuheben³¹.

Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** vervollständigt das Grundmodell der Balanced Scorecard und schafft eine unternehmensweite Infrastruktur, um die Ziele der anderen drei Perspektiven zu erreichen. Zur besseren Gliederung haben sich laut Kaplan und Norton die folgenden drei Ansatzpunkte ergeben³²:

- Mitarbeiterpotenziale,
- Potenziale von Informationssystemen
- Motivation

Der wichtigste Faktor für die strategische Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Darüber hinaus wird Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität gemessen. Über Umfragen zu Themen wie Mitbestimmung, Honorierung von besonderen Leistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten kann die Mitarbeiterzufriedenheit in einem frei gewählten Turnus gemessen werden. Mitarbeitertreue umfasst die langfristige Bindung von Mitarbeitern und die Archivierung des Wissens. Zur Messung der Mitarbeitertreue wird die Fluktuationsquote herangezogen. Um die Produktivität der Mitarbeiter feststellen zu können, wird der Ertrag pro Mitarbeiter betrachtet. Ziel ist es, einerseits den Output (Umsatz) zu maximieren und andererseits den Input (Mitarbeiter) zu minimieren. Letzteres bedeutet jedoch stets einen Stellenabbau und würde langfristig nicht zwangsläufig zu einer Steigerung der Produktivität führen, da Potenziale verloren gehen³³.

Informationssysteme sind im Zeitalter von einer unendlich großen Zahl an generierten Daten ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil in einem Unternehmen. Umso wichtiger ist es die Daten zu Informationen zu verarbeiten, die zielgerichtet an Entscheidungsträger in Form von Kennzahlen weitergegeben werden können. Nur wenn die Informationen einen Nutzen für den Empfänger haben, sind sie zielgerichtet³⁴.

Der dritte Ansatzpunkt betrifft die Motivation und zielt darauf ab, dass Mitarbeiter noch so gut qualifiziert sein können und trotzdem nicht zielgerichtet arbeiten. Das liegt an der fehlenden

³¹ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 89 ff.

³² Vgl. ebd., S. 121 ff.

³³ Vgl. ebd., S. 122 ff.

³⁴ Vgl. ebd., S. 130.

Überzeugung und Motivation. Eine aktive Einbindung in die Ausgestaltung von Unternehmenszielen und eine Kopplung an individuelle Entlohnungs- und Bonussysteme kann eine Steigerung der Mitarbeitermotivation zur Folge haben³⁵.

3.2 Integration der BSC in das strategische Führungssystem

Nachdem die Grundidee der Balanced Scorecard mit den vier Perspektiven erläutert wurde, greift der folgende Abschnitt die Integration einer BSC in das Managementsystem auf. Zu Beginn verfolgt die BSC das Ziel der Verknüpfung der strategischen Ziele mit der Vision und Mission. Danach erfolgt der Abgleich der strategischen mit der operativen Planung. Anschließend wird der Kontroll- und Lernprozess im Zuge der Weiterentwicklung des bestehenden Zielvereinbarungssystems beleuchtet (s. Abbildung 6).

Am Anfang der unternehmerischen Zielbildung steht die Herausarbeitung einer Vision und Mission. Die Vision dient als richtungsweisender Meilenstein für die Zukunft. Dafür werden ambitionierte Begriffe verwendet, um zum einen Begeisterung für das Mitwirken im Unternehmen zu entfachen und zum anderen eine Motivationsfunktion zu erfüllen. Es ist besonders darauf zu achten, dass die unternehmerische Tätigkeit im Einklang mit der Vision steht, da diese nicht jedes Jahr angepasst werden soll. Während die Vision die künftige Position des Unternehmens beschreibt, geht die Mission auf die aktuelle Tätigkeit ein. Sie definiert ein Leitbild, welches den Mitarbeitern eine Orientierung gibt, wie im Sinne des Unternehmens zu handeln ist. In der Praxis sind Mission und Vision nicht immer eindeutig gekennzeichnet. Jedoch lässt sich aus der Formulierung heraus eine eindeutige Zuordnung feststellen³⁶.

³⁵ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 131 ff.

³⁶ Bea, F. X./Haas, J.: Strategisches Management, 10. Aufl., München 2019, S. 76 ff.



Abbildung 6: Prozessfolge Integration einer BSC in das strategische Führungssystem

Um die Kennzahlen einer Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie zu vereinbaren, berücksichtigen Kaplan und Norton die drei Prinzipien:

- Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Früh- und Spätindikatoren
- Verknüpfung mit Finanzergebnissen

In der Balanced Scorecard sind die Kennzahlen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden, sodass hypothetische Wenn-Dann-Aussagen getroffen werden können. Jedes Performancekriterium, welches in Form von Indikatoren oder Kennzahlen in die BSC aufgenommen wird, sollte Teil der logischen Ursache-Wirkungs-Kette sein.

Des Weiteren besteht eine gute BSC aus einem Mix an Früh- und Spätindikatoren. Bereits im Rahmen der Grundidee der BSC wird auf den Unterschied von Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) und Leistungstreibern (Frühindikatoren) eingegangen. Der EBIT oder der EVA sind klassische Spätindikatoren und geben Rückschluss darüber, ob in der Vergangenheit unternehmenswertsteigernde Arbeit verrichtet wurde. Frühindikatoren kennzeichnen spezifische Leistungstreiber eines Geschäftsfelds und lassen frühzeitig erkennen, ob Planziele tendenziell erreicht werden oder nicht.

Bei der Auswahl von Kennzahlen und Leistungstreibern ist eine Verknüpfung mit finanziellen Kennzahlen unabdingbar. Ansonsten besteht die Gefahr einer Scheinverbesserung durch

aufpolierte Betriebsergebnisse. Um das zu verhindern, sind Auswirkungen operativer Prozessverbesserungen auf die Finanzergebnisse zu überprüfen³⁷.

Im nächsten Schritt folgt der Abgleich zwischen strategischer und operativer Planung. In der Praxis überschneiden sich beide Planungen nur minimal, dennoch können Planergebnisse des ersten Jahres aus der Strategieplanung nicht eins zu eins als Planwerte für das erste Jahr der operativen Planung übernommen werden. Die Bildung eines Strategieplans ist gekennzeichnet durch eine qualitative sowie kooperative Herangehensweise. Das liegt einerseits an der Unsicherheit hinsichtlich künftiger Umwelteinflüsse und andererseits an der geringen Dichte von Informationen und Erkenntnissen zu Beginn der Strategieplanung. Bei der operativen Planung nimmt der Detailgrad an Informationen zu und Planergebnisse können quantitativ erstellt werden³⁸.

Die BSC zielt im strategischen Kontroll- und Lernprozess darauf ab, dass Abweichungen der realisierten Ergebnisse von den Planwerten nicht mehr zwangsläufig als Fehler angesehen werden, wie es in traditionellen Unternehmen häufig der Fall war. Im Vordergrund steht viel mehr das Double-Loop-Lernen, wodurch Führungskräfte anfängliche Annahmen und Berechnungsgrundlagen hinterfragen und Planwerte regelmäßig an die neuen Gegebenheiten anpassen³⁹. Der Prozess der strategischen Kontrolle ist zudem Bestandteil des Risikocontrollings und dient der Früherkennung von Gefahren. Es gilt Risiken rechtzeitig zu erkennen, deren Auswirkungen abzuschätzen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Unter Risiko versteht der Controller die potenzielle negative Abweichung von Plangrößen. Positive Abweichungen, die in der Zukunft auftreten können, sind in diesem Kontext eine Chance für das Unternehmen⁴⁰.

3.3 Entwicklungsstufen einer BSC

Im folgenden Kapitel werden die Schritte zur Entwicklung einer BSC erläutert. Am Anfang werden strategische Ziele abgeleitet. Ausgangspunkt dafür sind die Vision und Mission eines Unternehmens. Strategische Ziele zeichnen sich durch ein hohes Maß an Spezifität, Individualität und Unersetzbarkeit aus. Zudem transferieren sie die Strategie in tätigkeitsorientierte Aussagen. Diese sind für alle Perspektiven der BSC zu bestimmen, sodass die Strategien der Finanz-, Kunden-, Lern- und Entwicklungs- und internen

³⁷ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 142 ff.

³⁸ Vgl. Gladen, W.: a.a.O. (Performance Measurement), S. 422.

³⁹ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 242.

⁴⁰ Vgl. Gladen, W.: a.a.O. (Performance Measurement), S. 433.

Prozessperspektive die Erreichung der Unternehmensstrategie unterstützen⁴¹. Nun erfolgt eine Kaskadierung der strategischen Ziele auf Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene. Wie in Kapitel 3.2 bereits angesprochen, können die Planziele nicht einfach auf die Jahresplanung übertragen werden. Eine Überarbeitung im Zuge der Operationalisierung ist erforderlich. Je mehr sich die Ziele der Mitarbeiterebene nähern, desto höher sollte die Quantifizierung der Ziele sein. Für nicht-finanzielle Ziele, die sich unzureichend quantifizieren lassen, sind Indikatoren ein probates Mittel⁴². In Workshops ist es beim Brainstorming nicht unüblich, dass über 100 Ziele zusammenkommen. Davon lassen sich einige Zielformulierungen zusammenfassen. Dennoch ist die Anzahl der Ziele noch viel zu hoch. Um den Fokus aufrechtzuerhalten, sind laut dem Unternehmen ABB bis zu 5 Ziele je Perspektive zielführend. Schließlich ist es die Aufgabe der BSC, die unterschiedlich formulierten Zielvorstellungen zu vereinen und einen gemeinsamen Nenner zu bilden⁴³.

Ursache-Wirkungs-Beziehungen reduzieren bei einer großen Anzahl an Zielen und den damit verbundenen Kennzahlen keineswegs die Komplexität. Vielmehr dienen sie einer gedanklichen Verknüpfung von logischen Zusammenhängen zwischen den Zielen⁴⁴. Eine Strategie ist eine Ansammlung von Hypothesen, die Kausalbeziehungen zwischen Zielen aus den verschiedenen Perspektiven deutlich machen. Die Kausalkette mündet immer in einer finanziellen Ergebnisgröße und somit können Entscheidungen besser argumentiert werden⁴⁵. Zudem erfüllen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwei wichtige Funktionen. Einerseits fördern sie die Maßnahmensuche zur Umsetzung der Strategie und den damit einhergehenden Indikatoren. Andererseits helfen Kausalketten bei einer Gesamtbetrachtung der Auswirkungen einzelner Maßnahmen auf die Erfolgsgrößen. So können frühzeitig potenzielle Zielkonflikte aufgedeckt werden⁴⁶.

Nachdem Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen hergestellt wurden, gilt es im nächsten Schritt die einzelnen Ziele messbar zu machen. Mit maximal 3 Kennzahlen und Indikatoren sind Vorstellungen von einem in der Zukunft liegenden Zustand zu bilden. Hier macht sich bemerkbar, ob Ziele im Vorfeld präzise und so konkret wie möglich formuliert wurden. Unklare Ausdrücke lassen sich nur unzureichend messen⁴⁷. Kennzahlen einer BSC basieren entweder auf den finanziellen oder nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren. Finanzielle Erfolgsgrößen lassen sich direkt über monetäre Veränderungen messen, wohingegen nicht-

⁴¹ Vgl. Horváth & Partner: Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart 2001, S. 144.

⁴² Vgl. Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2. Aufl., Stuttgart 2005, S. 88 f.

⁴³ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 151.

⁴⁴ Vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 38.

⁴⁵ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 28 f.

⁴⁶ Vgl. Gladen, W.: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 382.

⁴⁷ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 198 f.

finanzielle Kennzahlen einen indirekten Bezug zu den Größen der Finanzperspektive aufweisen. Doch im heutigen Informationszeitalter stecken besonders in den immateriellen Bestandteilen des Unternehmens, wie zum Beispiel dem Betriebsklima oder den Lieferantenbeziehungen, enormes Erfolgspotenzial⁴⁸. Bei der Auswahl der richtigen Messgrößen sind den Aussagen von Horváth zufolge die Aspekte der Formalisierung, Verfügbarkeit, Implementierung und Sensibilität zu berücksichtigen. Formalisierung impliziert dabei die Nachvollziehbarkeit mit Hilfe einer mathematischen Formel und die Festlegung der Verantwortlichkeit. Um die Verfügbarkeit zu bestimmen sind Fragen bezüglich der Datenquellen, Erhebungsmethoden, Vergleichswerte und der zeitlichen Frequenz zu klären. Im Zuge der Implementierung liegt der Hauptschwerpunkt auf der Kosten-Nutzen-Relation. Der Aspekt der Sensibilität berücksichtigt die Beeinflussbarkeit der Messgrößen durch Zielverantwortliche und die Unabhängigkeit von anderen Kennzahlen⁴⁹.

Bei der Festlegung von Zielwerten ist es den Aussagen von Kaplan und Norton zufolge wichtig, in allen Perspektiven ambitionierte Ziele abzuleiten. Es ist nicht zielführend, abteilungsübergreifenden Wettbewerb durchzuführen. Durch die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsgrößen können überdurchschnittliche Ziele der Prozessperspektive einen positiven Effekt auf die Erreichung von Zielen der Kundenperspektive haben. Die BSC fördert die Zielwertfestlegung im unternehmerischen Gesamtkontext und bildet Synergien zwischen den Perspektiven⁵⁰. Horvath befolgt bei der Zielwertfestlegung die Schritte „Vergleichsasis schaffen, Zeitverläufe berücksichtigen, Scellenerte definieren und Zielerte dokumentieren.“⁵¹ Für die verantwortlichen Mitarbeiter und Führungskräfte ist es unabdingbar, die Zielwerte auf einer fundierten Informationsgrundlage zu erstellen. Dafür werden Vergangenheitswerte, Ergebnisse aus Umfragen der Marktforschung und interne sowie externe Benchmarks herangezogen. Schwierigkeiten treten vor allem dann auf, wenn die Datenbasis unzureichend ist, keine Vergangenheitswerte vorliegen und Ziele durch eine Verknüpfung der jener mit einem finanziellen Bonus niedriger angesetzt werden⁵².

Um dem letztgenannten Kritikpunkt entgegenzuwirken, müssen Mitarbeiter sich dem Leistungsanspruch bewusstwerden und verstehen, inwieweit sie Einfluss auf die Erfolgsgröße nehmen können. Zudem sollten die Kriterien der Entlohnung auch mit den kritischen Erfolgsfaktoren übereinstimmen. Außerdem liegt es im Aufgabenbereich des Unternehmens einen hohen Standard für die Erbringung von qualitativ hochwertigen Ergebnissen festzulegen

⁴⁸ Vgl. Friedtag, H. R./Schmidt, W.: a.a.O., S. 68 ff.

⁴⁹ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 200 f.

⁵⁰ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 218 ff.

⁵¹ Horváth & Partner: a.a.O., S. 214.

⁵² Vgl. ebd., S. 214 ff.

und im Vorfeld zu entscheiden, ob die Entlohnung auf Individual- oder Teamebene erfolgen soll⁵³.

Der abschließende Prozessschritt zielt bereits auf die Umsetzung der Strategie ab. Es geht darum, operative Maßnahmen für Teams und Mitarbeiter zu beschreiben, die dem strategischen Ziel direkt zuzuordnen sind. Zudem werden diese Tätigkeiten von dem Tagesgeschäft isoliert, wodurch keine Vermischung zustande kommt und der strategische Aspekt im Arbeitsalltag zu wenig Beachtung findet. Auf der Titelseite von Kaplan und Norton steht „Balanced Scorecard – translating Strategy to Action“ und die „Action“ ist sicherlich der Puls der BSC⁵⁴. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Strategieumsetzung ist die Verknüpfung mit der Allokation von Ressourcen und Budgets. Strategieplanung und Budgetplanung sollten keineswegs getrennt voneinander besprochen werden. Es geht darum zielgerichtet finanzielle Mittel und Humankapital an den entsprechenden Stellschrauben einzusetzen⁵⁵.



Abbildung 7: Schrittfolge zur Entwicklung einer BSC

⁵³ Vgl. Klingebiel, N.: a.a.O. (Performance Measurement), S. 147.

⁵⁴ Vgl. Horváth & Partner: a.a.O., S. 222.

⁵⁵ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: a.a.O., S. 238 f.

3.4 Kritik an der Balanced Scorecard

Neben den ganzen positiven Aspekten, die eine BSC mit sich bringt, gibt es auch einige Kritikpunkte, die zumindest im Vorfeld der Implementierung berücksichtigt werden sollten. Besonders ein Zielvereinbarungssystem mit einer hohen Anzahl an nicht-monetären Erfolgsgrößen birgt die Gefahr der übermäßigen Bestimmung von Kennzahlen, die jeglichen strategischen Fokus vermissen lassen. Aus diesem Grund sind Begrenzungen für die Erstellung von Kennzahlen je Perspektive vorgegeben⁵⁶.

Probleme gibt es außerdem bei der Verknüpfung von Zielen mit finanziellen Anreizen. Der Input bzw. der Aufwand des Mitarbeiters steht nicht immer im gleichen Verhältnis zu dem Ergebnis. Äußere Einflüsse können dafür sorgen, dass Zielvorgaben nicht vollumfänglich erreicht werden. Dieser fehlende Einfluss vonseiten des Mitarbeiters sorgt für Demotivation.

Ein weiterer Aspekt des fehlenden Commitments geht mit der nach wie vor kaskadierenden Ableitung von strategischen Zielen einher. Die Entwicklung einer BSC geht vom Top-Management aus und demzufolge gibt es für die Belegschaft keinen Anreiz Lösungsvorschläge zur Strategieumsetzung zu definieren. Die fehlende Integration der Mitarbeiter führt dazu, dass Erfahrungswerte von Mitarbeitern, welche direkt am Prozess beteiligt sind, nicht berücksichtigt werden.

Die Balanced Scorecard mit den vier Grundperspektiven gibt lediglich einen Orientierungsrahmen und kann um weitere Perspektiven, wie zum Beispiel die Lieferantenperspektive erweitert werden. Es besteht allerdings immer die Gefahr, dass bestimmte Erfolgsfaktoren keiner Perspektive zuzuordnen sind und somit nicht die nötige Zuwendung erfahren. Es ist auch nicht die Intention der BSC die Zahl der Perspektiven so weit wie möglich zu erhöhen. Das würde die Komplexität erhöhen und damit die Anwenderfreundlichkeit gefährden⁵⁷.

3.5 Zusammenfassung BSC

Die 1992 publizierte Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan und David P. Norton besteht in ihrem Grundmodell aus den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Kennzahlen und Indikatoren der Finanzperspektive haben eine Doppelfunktion zu erfüllen. Einerseits bilden sie das Endziel der Kausalbeziehungen aus den

⁵⁶ Vgl. Weber, J./Schäffer, U.: a.a.O. (Balanced Scorecard & Controlling), S. 167.

⁵⁷ Vgl. Neßler, C./Fischer, M.-T.: Social-Responsive Balanced Scorecard. Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiebaden 2013, S. 93 f.

anderen Perspektiven und andererseits messen sie die finanzwirtschaftliche Performance des Unternehmens. Im Rahmen der Kundenperspektive werden Zielkunden segmentiert, um eine strategisch effiziente Ressourcenallokation vornehmen zu können. Die interne Prozessperspektive hat wiederum die Aufgabe, alle kritischen Wertschöpfungsstufen zu analysieren, die einen Einfluss auf die Zielgrößen der Finanz- und Kundenperspektive haben. Abgerundet wird das Grundmodell der BSC von der Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese bildet die Infrastruktur des Unternehmens und versucht Potenziale der Mitarbeiter und Informationen aus Datenbanken zu nutzen.

Um die strategischen Ziele quantitativ messbar zu machen, werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen gebildet. Neben den Kennzahlen, die Sachverhalte der abgelaufenen Perioden widerspiegeln, gibt es zudem noch Indikatoren. Diese werden herangezogen, wenn sich bestimmte Aspekte nicht direkt messen lassen. Außerdem haben Indikatoren einen Zukunftsbezug, sodass eine Verwendung in Frühwarnsystemen möglich ist.

Die BSC zeichnet sich dadurch aus, dass die Kennzahlen und Indikatoren über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft sind. Mit Hilfe von Wenn-Dann-Aussagen werden Kausalbeziehungen zur besseren Kommunizierbarkeit gebildet, welche immer in einer finanzwirtschaftlichen Kennzahl enden. So wird sichergestellt, dass alle Erfolgsgrößen einer BSC einen Bezug zur strategischen Stoßrichtung aufweisen.

Um die Balanced Scorecard in das Managementsystem zu integrieren, ist zunächst auf eine Verknüpfung der Vision und Mission mit der Unternehmensstrategie zu achten. Anschließend muss die strategische Planung mit der operativen Planung abgeglichen werden. Die Strategieplanung ist durch eine verbale und qualitative Formulierung der Ziele gekennzeichnet, da Unsicherheiten bestehen und die Informationsdichte gering ist. Mit zunehmender Operationalisierung nimmt der Detailgrad zu und die Zielbildung erfolgt quantitativ. Im strategischen Lern- und Kontrollprozess erfolgt eine kontinuierliche Überprüfung der ursprünglichen Annahmen und Berechnungsgrundlagen unter dem Aspekt des Double-Loop-Learning. Dieser Prozess überschneidet sich mit der Bildung von Frühwarnsystemen hinsichtlich des Risikocontrollings.

Steht ein Unternehmen noch vor der Einführung einer BSC, so kann es sich an der in Kapitel 3.3 vorgegebenen Schrittfolge orientieren. Am Anfang werden strategische Ziele aus der Unternehmensvision abgeleitet. Für jede Perspektive werden höchstens fünf Ziele formuliert, um die Übersichtlichkeit zu wahren.

Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfüllen zwei wichtige Funktionen. Zum einen regen sie aktiv dazu an, Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie zu entwickeln und zum anderen

strukturieren sie das Gesamtbild der Unternehmensstrategie, wodurch Auswirkungen auf Erfolgsgrößen anderer Perspektiven schnell aufgedeckt werden können.

Im nächsten Schritt müssen die Ziele messbar gemacht werden mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren. Diese basieren auf finanziellen und nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren. Die Auswahl der Messgrößen berücksichtigt im Idealfall die Aspekte der Formalisierung, Verfügbarkeit, Implementierung und Sensibilität.

In Bezug auf die Zielwertfestlegung und Kopplung mit einem Anreizsystem gibt es einen Zielkonflikt. Zielwerte sollen dem Grundgedanken der BSC nach ambitioniert sein, doch die Ausführungen von Kaplan und Norton haben gezeigt, dass mit der Verknüpfung von finanziellen Boni eine Zurückhaltung bei der Bestimmung von Zielwerten zu beobachten ist.

Im letzten Schritt werden die strategischen Ziele in operative Maßnahmen für Mitarbeiter und Vorgesetzte übersetzt, wobei auf eine Trennung vom Tagesgeschäft zu achten ist. Zudem steht die Operationalisierung der Strategie in einem engen Zusammenhang mit der Allokation von Ressourcen und finanziellen Mitteln im Rahmen der Budgetplanung.

Dennoch gibt es auch Nachteile, wie zum Beispiel die überwiegende Top-Down-Vorgehensweise. Durch die fehlende Einbindung der Mitarbeiter gehen dem Management Informationen hinsichtlich der Durchführbarkeit bestimmter Maßnahmen verloren. Ein weiteres Problem besteht in der Auswahl der Perspektiven und der Gefahr Erfolgsfaktoren unberücksichtigt zu lassen, da sie keiner Perspektive zuzuordnen sind.

4. Objectives und Key Results

4.1 Management by Objectives als Vorgänger

Der Vorreiter von Objectives und Key Results war das Management by Objectives and Self-control von Peter F. Drucker. In seinem 1955 veröffentlichten Werk „The Practice of Management“ erkannte er bereits, dass der Schwerpunkt der geschäftlichen Aktivitäten auf dem Wertbeitrag für das Unternehmen liegen muss, wenn es erfolgreich sein möchte. Alle Handlungen stehen idealerweise vor der Frage: „Welchen Beitrag leiste ich mit meinem Unternehmen für das Unternehmen“. Bei Missachtung dieser Perspektive im Hinblick auf die Zielerreichung laufen das Management und die Mitarbeiter Gefahr, sich in dem Glauben die besten Ingenieure, Wissenschaftler, Handwerker etc. zu sein, zu verlieren⁵⁸.

Bis 1960 wurden Management by Objectives (MBOs) in aufstrebenden, innovativen Unternehmen, allen voran Hewlett-Packard, übernommen. Mit dem Beginn der 70er-Jahre führte Andy Grove ein neues Zielvereinbarungssystem bei Intel ein. Intel Management by Objective (iMBOs) haben zwar vom Namen her eine starke Ähnlichkeit zu MBOs von Drucker, jedoch unterscheiden sie sich in einigen Punkten deutlich. So reduziert sich der Zeithorizont von einem Jahr auf ein Quartal oder einen Monat. Die Objectives sind zudem an Key Results gekoppelt und beantworten damit die Frage, wie das Ziel erreicht werden kann. Jeder Mitarbeiter kann die zu bearbeitenden Aufgabenstellungen der anderen einsehen. Nicht zu vergessen ist, dass die iMBOs losgelöst von finanziellen Boni aufgestellt werden, wodurch sich die Risikobereitschaft erhöht⁵⁹.

Als Praktikant fing John Doerr im Jahr 1975 bei Intel an und erkannte früh den großen Stellenwert der Objectives und Key Results von Andy Grove. Im Jahr 1999 fungierte Doerr als Risikokapitalgeber bei Kleiner Perkins und präsentierte den ehemaligen Studenten Larry Page und Sergey Brin, den Gründern von Google, die Managementmethode OKR. Die beiden waren sofort begeistert und implementierten OKRs als Grundstein für ihr damaliges Start-Up⁶⁰. Der Erfolg von Google gibt ihnen bis heute Recht.

⁵⁸ Vgl. Drucker, P. F.: The Practice of Management, London 1955, S. 104 ff.

⁵⁹ Vgl. Doerr, J.: OKR. Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, München 2018, S. 37 ff.

⁶⁰ Vgl. Niven, P. R./Lamorte, B.: Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs, New Jersey 2016, S. 5 f.

4.2 Kernelemente von OKR's

Objectives und Key Results ist eine Managementmethode zur innerbetrieblichen Zielvereinbarung und Leistungsmessung. Niven und Lamorte definieren die deutsche Übersetzung zufolge etwas detaillierter:

„OKR ist ein kritischer Denkrahmen und eine fortlaufende Disziplin, die darauf abzielt, dass die Mitarbeiter zusammenarbeiten und ihre Bemühungen auf messbare Beiträge konzentrieren, die das Unternehmen vorantreiben.“⁶¹

Ein **Objective** beschreibt ein für das Unternehmen bedeutendes Ziel, welches ambitioniert und qualitativ formuliert ist. Der Zeithorizont umfasst dabei idealerweise ein Quartal⁶². Jedem Objective werden nun drei bis fünf untergeordnete **Key Results** zugeteilt. Diese sind in der Regel quantitativ messbar und geben die Richtung für die Zielerreichung vor. Allen voran müssen sie einen Progress erkennen lassen und erst wenn alle Key Results eines Objectives erfüllt wurden, dann gilt das Ziel als erreicht⁶³.

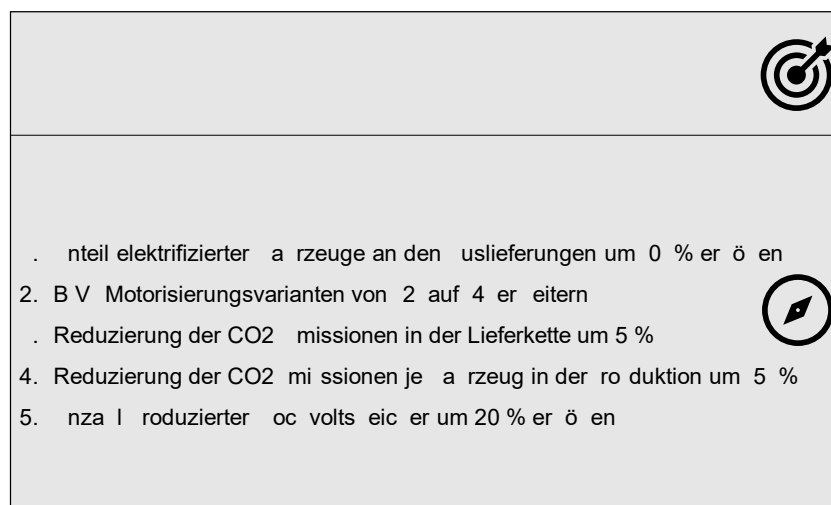


Abbildung 8: OKRs anhand der BMW Group, die Werte sind fiktiv

In der Abbildung 8 ist beispielhaft ein Objective mit fünf Key Results angegeben. Die in den Key Results genannten Kennzahlen sind dem Geschäftsbericht der BMW Group für das Jahr 2022 entnommen⁶⁴. Verdeutlicht wird hier, dass im Objective eine qualitative und ambitionierte

⁶¹ Niven, P. R./Lamorte, B.: a.a.O., S. 6.

⁶² Vgl. Praz: Link Technology to Your Long-Term Business Goals. How to Use Technology to Mobilize Your People, Strategy and Operations, New York 2022, S. 46.

⁶³ Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 22.

⁶⁴ Vgl. BMW Group: BMW Group Bericht 2022, 2023. <https://www.bmwgroup.com/de/investor-relations/unternehmensberichte.html>, Zugriff am: 24.11.2023.

Zielvorgabe definiert ist. Zudem gewinnt die Formulierung mit den Worten „irrelevant“ und soll das gemeinschaftsgefüllt stärken. Bei der Betrachtung der Key Results fällt auf, dass diese mit Hilfe von Kennzahlen quantitativ messbar sind. Das ist besonders wichtig im Hinblick auf die Bewertung des erzielten Erfolgs.

Damit OKRs erfolgreich funktionieren, beruhen diese auf den vier Prinzipien: Fokus, Partizipation, Transparenz und Bewertung⁶⁵(s. Abbildung 9). **Fokus** folgt dem Sprichwort „weniger ist mehr“ und weist darauf hin, dass pro Person oder Abteilung nicht mehr als fünf OKRs für ein Viertel Jahr festgelegt werden sollen. Je größer der Umfang an Zielvorgaben, desto weniger Zeit und Energie können den einzelnen Zielen gewidmet werden. Zudem ist es wichtig das Tagesgeschäft von den OKRs zu trennen. Das unterstreicht die Bedeutung der Zielerreichung für das Unternehmen⁶⁶.

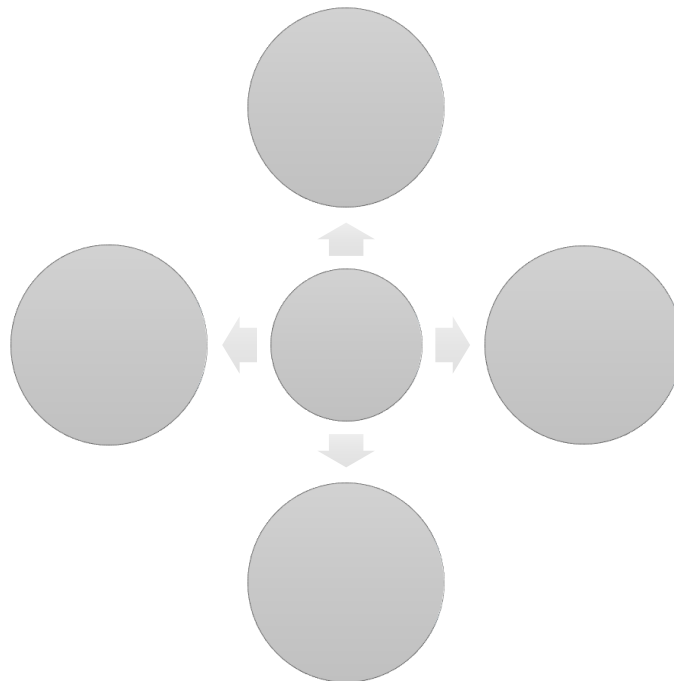


Abbildung 9: vier Prinzipien der OKRs

Um die hoch gesteckten Ziele und Herausforderungen meistern zu können, ist es erforderlich, die gesamte Belegschaft in die Ausarbeitung von OKRs einzubeziehen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die operativen und strategischen Aufgaben, abgeleitet von den Key Performance Indicators, sukzessiv an die untergeordneten Abteilungen weitergegeben werden. Es geht vielmehr darum, aktiv in Absprache mit den Teamleitern und Vorgesetzten die Objectives und Key Results mitzugestalten⁶⁷. Nur so kann jeder Mitarbeiter neben der **Partizipation** zum

⁶⁵ Vgl. Möller, K./Engelhardt, P.: OKRs - Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends, in: Controlling, 29. Jg., 2017, H. 2, S. 31.

⁶⁶ Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 58 ff.

⁶⁷ Vgl. Niven, P. R./Lamorte, B.: a.a.O., S. 24.

einen ein umfassendes Verständnis für die agile Performance Measurement Methode gewinnen und zum anderen seine persönliche Motivation steigern.

Ein weiterer Aspekt ist die **Transparenz** der OKRs von der untersten bis zur obersten Mitarbeiterenebene. Jeder Mitarbeiter kann mit Hilfe einer Software-Lösung den Fortschritt anderer Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen einsehen und die eigenen Key Results aktualisieren. Das klingt zunächst einfacher als es in der Realität ist.

Eine OKR- Projektstudie der a c ze itsc ritt „Controlling und Management Review “ at das an einem Unternehmen aus der Praxis aufgezeigt. Das Start-Up Bettzeit aus Frankfurt hat 2018 OKRs implementiert und nach anfänglichen Problemen bezüglich der Bereitschaft die Software regelmäßig zu nutzen, eine simple und doch wirksame Lösung gefunden. So wird im Eingangsbereich auf einem Monitor ein Teamranking abgebildet. Die Teamergebnisse stehen in einer direkten Abhängigkeit zu den persönlichen OKRs der Mitarbeiter, sodass eine Aktualisierung der Team-OKRs automatisch nach einer Anpassung der individuellen OKRs erfolgt. Somit konnte die Aktivität innerhalb der Software und gleichzeitig die Visibilität erhöht werden⁶⁸.

Abschließend gilt es, für die jeweiligen Key Results eine **Bewertung** vorzunehmen, um den Fortschritt ermitteln zu können. Doerr orientiert sich hierbei an dem Bewertungssystem von Google. Key Results mit einem Zielerreichungsgrad von mindestens 70 % werden mit der Farbe Grün gekennzeichnet und gelten als komplettiert. Wird das Ziel nur zu 40 – 60 % erreicht, dann wird die Farbe Gelb vergeben und bei weniger als 30 % gibt es eine rote Markierung. Gelb kennzeichnet den geleisteten Fortschritt, das Ziel wurde jedoch noch nicht erreicht. Bei einer gänzlichen Verfehlung ist die rote Farbe ein Indiz für eine Überarbeitung des Key Results.⁶⁹

Jedoch kann es sinnvoll sein von diesem Schema abzuweichen. Spätestens in der Interpretation und Reflexion der bewerteten Ergebnisse kann ein falsch verwendeter Maßstab demotivierend wirken. Kudernatsch verwendet in ihrer Literatur beispielsweise eine strengere Skala, die eine Farbe Grün nur bei einer Zielerreichung von 100 % vergibt. Alles zwischen 95 und 100 % erhält die Farbe Gelb und bereits bei einem Wert von 94 % abwärts gilt die Farbe Rot⁷⁰.

In Bezug auf das fiktive Beispiel von der BMW Group sieht man in den Tabellen das Key Result: Anteil elektrifizierter Fahrzeuge an den Auslieferungen. Die beispielhafte Darstellung

⁶⁸ Vgl. Lihl, H. T./Mahlendorf, M. D./Schmoltzi, D.: Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum, in: Controlling und Management Review, 63. Jg., 2019, H. 8, S. 46 ff.

⁶⁹ Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 119.

⁷⁰ Kudernatsch, D.: Toolbox Objectives and Key Results. Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR, 2. Aufl., Stuttgart 2022, S. 77 ff.

(Tabelle 1-3) ist angelehnt an Kudernatsch⁷¹. Im Jahr 2022 konnte BMW diesen Wert um ca. 39 % im Vergleich zum Vorjahr erhöhen. Somit betrug der Anteil elektrifizierter Fahrzeuge 18,1 %⁷². Für das erste Quartal 2023 soll dieser Anteil auf 25 % gesteigert werden. Demzufolge werden Plan-Werte für die ersten drei Monate (M1-M3) aufgestellt und zusammen mit den Ist-Werten Zielerreichungsgrade ermittelt. Der Bewertungsmaßstab sieht wie folgt aus:




- $\geq 70\%$ → 
- $\geq 40\%$ und $< 70\%$ → 
- $< 40\%$ → 

Tabelle 1: Fall 1 positive Entwicklung eines Key Results mit tolerantem Maßstab




Key Result	Q1 2023	M1	M2	M3
Anteil elektr. Fahrzeuge an den Auslieferungen	Plan	21 %	23 %	25 %
	Ist	18,3 %	21 %	22,9 %
	Zielerreichung	87,1 %	91,3 %	91,6 %

Im zweiten Fall bleiben die Plan-Werte und der Bewertungsmaßstab gleich, allerdings haben sich die tatsächlichen Ergebnisse nicht so positiv entwickelt wie in Tabelle 1 (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Fall 2 negative Entwicklung eines Key Results mit tolerantem Maßstab

Key Result	Q1 2023	M1	M2	M3
Anteil elektr. Fahrzeuge an den Auslieferungen	Plan	21 %	23 %	25 %
	Ist	19 %	20 %	21 %
	Zielerreichung	90,5 %	87,4 %	84 %

Um diesen Negativtrend zu visualisieren, ist es hilfreich die Skala des Bewertungsmaßstabs wie folgt anzupassen (s. Tabelle 3):

- $\geq 90\%$ → 
- $\geq 85\%$ und $< 90\%$ → 
- $< 85\%$ → 

Die Änderung der Skala ist jedoch nur eine Möglichkeit. Nach jeder quantitativen Bewertung sollte innerhalb des Teams eine Selbstbeurteilung und Reflexion erfolgen. Äußere Einflüsse können schließlich dafür sorgen, dass Ziele nicht fristgerecht erreicht werden. Es kann auch sein, dass beispielsweise die ausgerufene Zahl der Neukundengewinnung nur zu 60 % erfüllt wurde, dafür aber fünf neue Großkunden die Ausstattung eines Fuhrparks angefragt haben.

⁷¹ Vgl. Kudernatsch, D.: a.a.O., S. 76 ff.

⁷² Vgl. BMW Group: a.a.O. (BMW Group Bericht 2022), S. 56.

Da es nicht jedem Mitarbeiter leicht fällt eine Selbstbeurteilung vorzunehmen, kann ein OKR-Coach entsprechend intervenieren und gegebenenfalls bei der Neuausrichtung der Key Results Hilfestellung leisten. Bevor ein neuer OKR-Zyklus eingeleitet wird, ist die Reflexion der gewonnenen Erfahrungen für die Entwicklung neuer bzw. Übernahme alter OKRs erfolgsentscheidend⁷³.

Tabelle 3: Fall 3 negative Entwicklung eines Key Results mit strengem Maßstab

Key Result	Q1 2023	M1	M2	M3
Anteil elektr. Fahrzeuge an den Auslieferungen	Plan	21 %	23 %	25 %
	Ist	19 %	20 %	21 %
	Zielerreichung	90,5 %	87,4 %	84 %

4.3 Der OKR-Zyklus

Jedes OKR orientiert sich idealerweise an der übergeordneten Unternehmensvision. Sie beschreibt, wo das Unternehmen in den nächsten zehn Jahren hinkommen will. Die Vision ist zum einen ambitioniert und zum anderen kundenbezogen, sodass sich jede Entscheidung bezüglich der strategischen und operativen Ziele an der Steigerung der Kundenzufriedenheit orientiert⁷⁴. Die Marke BMW der BMW Group zum Beispiel „verkörpert die Freude am Fahren – gestern, heute und in den nächsten 100 Jahren“⁷⁵. Der Kunde soll zudem zum besten Fahrer werden, der er jemals war. Alle Ziele und OKRs müssen nun darauf ausgerichtet sein, dem Kunden pure Freude am Fahren zu bereiten.

Allerdings lassen sich Visionen nicht direkt in OKRs abbilden. Deshalb sind Strategien im Rahmen der mittelfristigen Planung von einem Jahr als Betrachtungszeitraum erforderlich. Erst dann kann der quartalsweise Zyklus mit der Planung von OKRs beginnen (s. Abb. 10). Danach stehen wöchentliche Meetings (Weeklys) an. In dieser 15 bis 30-minütigen Zusammenkunft wird ein Review durchgeführt. Der Moderator hat dabei die Aufgabe, Fragen zu den Themen Status, Reflexion, Ausblick und Unterstützung zu stellen⁷⁶. Die Teams bzw. die Mitarbeiter präsentieren den aktuellen Fortschritt, reflektieren die Schwierigkeiten während der letzten Woche, geben einen Ausblick zu den nächsten Arbeitsschritten für die kommende Woche und können potenzielle Unterstützung bezüglich Ressourcen einfordern. Reviews sind zum einen

⁷³ Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 121 f.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 99 ff.

⁷⁵ Vgl. BMW Group: 1 Unternehmen. 4 Marken. Eine Zukunft.

<https://www.bmwgroup.com/de/innovation/design/konzepte-und-visionen/visionen-next-100.html>, Zugriff am: 25.01.2024.

⁷⁶ Vgl. Kudernatsch, D.: a.a.O., S. 145 ff.

Teil der Weeklys und zum anderen Teil der quartalsweisen Aufarbeitung (Quarterlys). Besonders in der Anfangsphase kann der OKR-Zyklus um ein „Dailyuddle“ ergänzt werden. Das ist ein tägliches Check-In-Meeting, in dem drei Fragen beantwortet werden. Die Fragen beziehen sich auf einen Rückblick, den Fortschritt seit dem letzten Tag, einen Ausblick bis zum nächsten Meeting und auftretende Hindernisse. Der Austausch wird im Stehen abgehalten, damit er nicht länger als 15 Minuten andauert⁷⁷. Hinzu kommt am Ende des Quartals die Retrospektive, in der die subjektiven Eindrücke zu der Arbeitsweise der letzten drei Monate zusammengetragen werden. Hier besteht die Möglichkeit außerordentliche Einflüsse, die sich besonders positiv, aber auch negativ auf die Arbeit mit OKRs ausgewirkt haben, anzusprechen. Anschließend beginnt der Zyklus mit dem Planungsprozess von vorn⁷⁸.

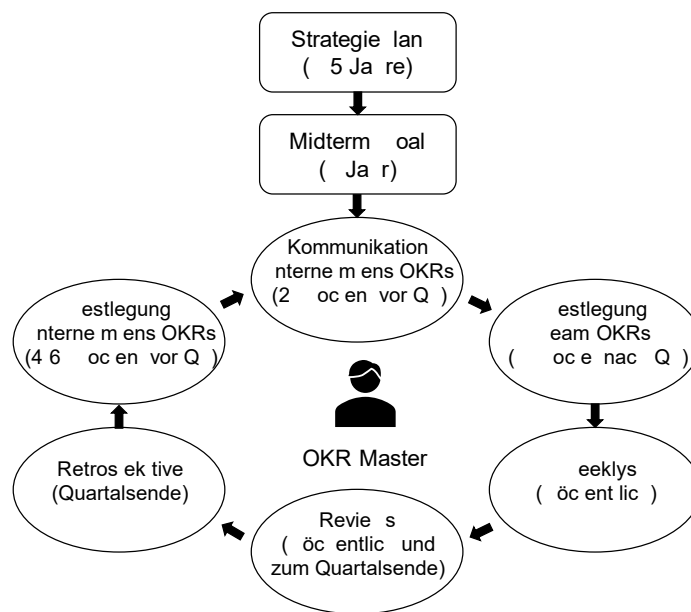


Abbildung 10: OKR-Zyklus

Um den zeitlichen Verlauf etwas detaillierter darzustellen, geht der typische Zyklus von Doerr von einer Unternehmens-, Team- und Mitarbeiterebene aus. 4-6 Wochen vor dem Quartal werden auf Unternehmensebene die OKRs für Q1 von der Geschäftsleitung festgelegt. 2 Wochen vor dem ersten Quartal erfolgt die Finalisierung und Kommunikation der Unternehmens-OKRs. Mit dem Beginn des Quartals sind die Teams aufgefordert Team-OKRs zu entwickeln. Eine Woche später haben alle Mitarbeiter ebenfalls fertig aufgesetzte OKRs für das laufende Quartal. Im restlichen Verlauf der nächsten 11 Wochen werden die Weeklys durchgeführt, um den Fortschritt der OKRs zu bewerten und diese gegebenenfalls neu

⁷⁷ Vgl. Obogeanu-Hempel, E. M./Steiner, A. D.: 30 Minuten OKR - Objectives & Key Results, Offenbach am Main 2021, S. 70 f.

⁷⁸ Vgl. Kudernatsch, D.: a.a.O., S. 145 ff.

auszurichten. Bereits nach 6 Wochen in Q1 wird innerhalb der Geschäftsleitung schon über die Unternehmens-OKRs für Q2 diskutiert⁷⁹.

Der OKR-Master ist die wichtigste Rolle im OKR-Zyklus. Er fungiert als Experte, Coach, Change Agent und Prozesswächter. Als Experte hat er die Aufgabe, die angewendeten Methoden perfekt zu beherrschen und sich eigenverantwortlich weiterzuentwickeln, damit er sein Wissen in Workshops an die Mitarbeiter weitergeben kann. In der Umsetzungsphase versucht er regelmäßig an den Weeklys und Quarterlys teilzunehmen, um Feedback zu geben und die Teilnehmer zu coachen. Die Einführung von OKRs bedeutet in den meisten Fällen eine Veränderung und diese trifft zu Beginn häufig auf Widerstände. In der Rolle als Change Agent identifiziert der OKR-Master diese Hürden und versucht sie zu beseitigen. Es ist noch einmal von großer Bedeutung zu erwähnen, dass der OKR-Master keine inhaltlichen OKRs bearbeitet, sondern vielmehr als Prozesswächter von außen auf den Prozess schaut. Dabei definiert er Standards und Regeln, die den OKR-Zyklus im Unternehmen vereinheitlichen⁸⁰.

4.4 Implementierung eines OKR-Systems

Nachdem nun geklärt ist, was OKRs sind und welche Erfolgsfaktoren sie mit sich bringen, gilt es einige Aspekte vor und während der Einführung eines OKR-Führungsstils zu berücksichtigen. Am wichtigsten ist für die Implementierung einen Entscheidungsträger aus der obersten Führungsetage zu überzeugen. Denn nur, wenn sich beispielsweise der Aufsichtsratsvorsitzende der künftigen Zielvereinbarung mit Hilfe von Objectives und Key Results verpflichtet fühlt und mit großem Engagement für die Umsetzung einsteht, besteht eine Chance für eine erfolgreiche Implementierung⁸¹. Interessiert sich im obersten Gremium niemand für OKRs, warum sollte sich dann die Belegschaft mit diesem Thema auseinandersetzen. Sobald eine Führungsperson mit einem hohen Einfluss auf das Performance Measurement System überzeugt wurde, ist es nur noch eine Frage der Zeit bis über Aufsichtsratssitzungen, Informationstafeln und firmeninterne Webseiten die Mitarbeiter erstmals davon hören.

Es reicht selbstverständlich nicht aus, den Mitarbeitern lediglich Informationen zu übermitteln. Die größte Herausforderung besteht darin, ein vertikales Alignment aufzubauen. Alignment ist der Fachbegriff für die strategische Ausrichtung der Ziele an der Vision und Mission des Unternehmens. Die Belegschaft ist einerseits motivierter und andererseits effizienter in ihrer

⁷⁹ Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 232.

⁸⁰ Vgl. Kudernatsch, D.: a.a.O., S. 183 f.

⁸¹ Vgl. Niven, P. R./Lamorte, B.: a.a.O., S. 31 ff.

Arbeit, wenn ihnen bewusst ist, welchen Beitrag sie für die Unternehmensziele leisten⁸². Während der klassische Managementansatz eine stufenweise Kaskadierung der obersten Ziele vorsieht, verfolgen OKRs eine Zieltransformation. Die klassische Zielkaskadierung versteht das Gesamtziel als Summe der Einzelziele. Jedoch werden Zielvorgaben häufig nur an die nächsttiefere Ebene weitergegeben ohne die Entwicklung produktiver Lösungsvorschläge. Die Zieltransformation hingegen beschäftigt sich über alle Hierarchieebenen in eng mit der Frage: „Wie kann ich zu meiner Verantwortung zur Erreichung des übergeordneten Ziels beitragen“. Der Vorteil besteht darin, dass Mitarbeiter sogar Entscheidungen treffen können, denn durch die Transparenz der OKRs wird schnell ersichtlich, welche nicht zur Zielerreichung beitragen und dementsprechend eliminiert oder korrigiert werden können. Zudem wird jedes Team angeregt aktiv am Lösungsprozess mitzuwirken⁸³.

Es kann von Vorteil sein, einen externen Coach für die Mitarbeiterschulung heranzuziehen, da dieser im besten Fall schon mehrere Schulungen durchgeführt sowie Erfahrungen gesammelt hat⁸⁴.

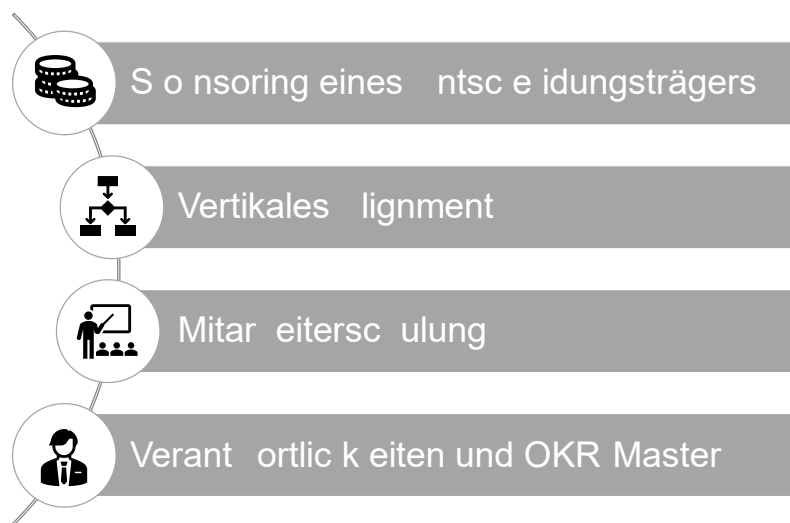


Abbildung 11: Erfolgsfaktoren einer Implementierung von OKRs

Die Mitarbeiter sind nur dann bestrebt, ihre Ziele zu erreichen, wenn die Verantwortlichkeiten geklärt sind. Auf Teamebene sollte ein Key-User bestimmt werden, der zugleich für die Ergebnisse der Team-OKRs verantwortlich ist⁸⁵. Weitere Aufgaben eines OKR-Masters sind:

⁸² Vgl. Doerr, J.: a.a.O., S. 84 f.

⁸³ Vgl. Kudernatsch, D.: a.a.O., S. 91 ff.

⁸⁴ Vgl. Praz: a.a.O., S. 50.

⁸⁵ Vgl. Möller, K./Marks, D. M./Ehnb, L. N. E.: Wie die Implementierung von Objectives & Key Results gelingt. Förderliche und hinderliche Faktoren für agile Steuerung mit OKRs, in: Controlling, 34. Jg., 2022, H. 6, S. 41.

- Moderation der wöchentlichen OKR-Meetings
- Statusüberprüfungen durchführen
- OKRs entwickeln, anpassen und eliminieren in Absprache mit den Teammitgliedern
- Kontinuierliche Weiterbildung bezüglich der OKRs

Abbildung 11 veranschaulicht noch einmal die erläuterten Erfolgsfaktoren einer OKR-Implementierung. Bewusst an oberster Stelle steht das Sponsoring eines einflussreichen Entscheidungsträgers, der sich argumentativ im gesamten Unternehmen für die Objectives und Key Results stark macht. Außerdem kann er über verschiedenste Kanäle für die Umsetzung des neuen Systems zu innerbetrieblichen Leistungsbeurteilung werben. Nachdem die Entscheidung für die Einführung von OKRs gefallen ist, müssen die OKRs an der strategischen Ausrichtung orientiert werden. Dazu können im Gegensatz zur klassischen Kaskadierung auch Hierarchieebenen übersprungen werden, sodass sowohl Top-Down als auch Bottom-Up OKRs für die operativen und strategischen Ziele des Unternehmens entwickelt werden können. Das erfordert jedoch ein umfassendes Verständnis aller Mitarbeiter für die Funktionsweise der agilen Performance Measurement Methode aus dem Silicon Valley. Um diese Grundfertigkeiten zu vermitteln, ist es wichtig Mitarbeiterschulungen durch interne oder externe Coaches durchzuführen. Der Vorteil eines externen Coaches ist der Erfahrungsschatz aus anderen Implementierungen. Abschließend sind Verantwortlichkeiten auf Abteilungs- und Teamebene festzulegen. Dieser Teamleiter kann gleichzeitig auch die Rolle eines OKR-Masters einnehmen oder einen Mitarbeiter aus seinem Team bestimmen. Zu den wichtigsten Aufgaben eines OKR-Masters gehören die Moderation der regelmäßigen Meetings und die Statusüberprüfung der aktiven OKRs des gesamten Teams.

4.5 Zusammenfassung Objectives and Key Results

Objectives and Key Results sind ein agiles Managementtool zur Zielvereinbarung und Leistungsmessung, welches darauf abzielt, die Anstrengungen aller Mitarbeiter in eine Stoßrichtung zu lenken. Objectives sind der qualitative Teil und formulieren ein ambitioniertes Ziel, dass in einem festgelegten Zeitraum erreicht werden soll. Die Key Results definieren den Weg zur Zielerreichung anhand quantitativer Messgrößen, die einen Fortschritt erkennen lassen und sich in einem wöchentlichen Turnus einer Bewertung unterziehen.

Die Bewertung ist neben Partizipation, Transparenz und Fokus eines der Grundprinzipien von OKRs. Fokus impliziert dabei die Beschränkung auf nicht mehr als fünf Key Results pro Objective. Die gleiche Limitierung gilt für die OKRs auf Team- bzw. Individualebene. Zudem

ist darauf zu achten, dass OKRs keineswegs in das Tagesgeschäft integriert werden. Sie bilden einen geschützten Raum für strategische Themen.

Partizipation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, da im Gegensatz zu klassischen Methoden der Zielvereinbarung die Bildung von Objectives and Key Results zu einem größeren Anteil Bottom-Up erfolgt. Es gibt keine zwangsläufige Kaskadierung, da im Rahmen der Zieltransformation lediglich ein übergeordnetes Unternehmens- oder Geschäftsbereichsziel als Fixpunkt dient und alle untergeordneten Bereiche den Lösungsprozess aktiv mitgestalten.

Mithilfe der Transparenz von OKRs, können Mitarbeiter über Softwareanwendungen den Fortschritt ihrer Teamleiter nachvollziehen. Zudem wird durch die transparente Bearbeitung schnell ersichtlich, welche Objectives nicht dem übergeordneten Gesamtziel dienen. Diese können entsprechend korrigiert oder gelöscht werden.

Um den Fortschritt messen zu können, muss ein Bewertungsmaßstab entwickelt werden. Die zugehörige Skala gibt eine Kennzeichnung des Zielerreichungsgrades wieder und kann angepasst werden. In jedem Fall folgen im Nachhinein eine Selbstbeurteilung und Reflexion gemeinsam mit einem OKR-Coach. Die Reflexion ist besonders wichtig, um die Ergebnisse in den richtigen Kontext einzuordnen. Äußere Einflüsse können für Abweichungen sorgen und finden eine abschließende Berücksichtigung für die Neuausrichtung der nächsten OKRs.

5. Methodik

5.1 Forschungsart und Erhebungsinstrument

Die Arbeit mit strategischen Tools in Unternehmen erfordert ein umfassendes Unternehmensverständnis und eine tiefgründige Expertise in der richtigen Anwendung der Instrumente bezüglich der Zielvereinbarung. Vor allem im Hinblick auf die OKR-Methode gibt es im deutschsprachigen Raum noch nicht viele Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in der agilen Strategiearbeit mit Objectives und Key Results. Aus diesem Grund erachtet sich für die Beantwortung der Forschungsfrage die Durchführung qualitativer Experteninterviews als sinnvolle Erhebungsmethode. Bogner und Menz differenzieren weiter in explorative, systematisierende und theoriegenerierende Interviews. Da die Experten fundiertes Wissen aus der Praxis im Umgang mit OKRs haben, bietet sich das systematisierende Interview an. Das Ziel ist es, strukturierte Informationen vor dem Hintergrund der praktischen Anwendung agiler Managementmethoden zu gewinnen⁸⁶.

Die Interviews sind semistrukturiert und orientieren sich an einem Leitfaden. Der Interviewleitfaden als Übersetzung der Forschungsfrage in praktikable Interviewfragen erfüllt drei wichtige Aufgaben. Erstens gibt er dem Gespräch eine Struktur und gliedert die Fragen, die gestellt werden sollen. Zudem ist der Inhalt in Themenblöcke unterteilt. Zweitens enthält der Leitfaden einen Metablock mit den Informationen zum Umgang mit den personenbezogenen Daten im Rahmen der Abschlussarbeit und darüber hinaus. Des Weiteren wird noch einmal das Ziel der Arbeit hervorgehoben, wodurch eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen wird. Als dritte Funktion unterstützt der Interviewleitfaden die Rolle des Interviewers als Co-Experte. Dafür sind thematische Hinführungen zu Hauptfragen ein wichtiges Element, die dem Experten zeigen, dass sich der Forschende im Vorfeld ausreichend über das Thema informiert hat⁸⁷.

Der Interviewleitfaden für diese Arbeit enthält zunächst zwei standardisierte Bestandteile vor und nach dem Interview. Vor dem Interview stellt sich der Interviewer kurz vor und erläutert das Ziel, welches mit der Durchführung des Gesprächs verfolgt wird. Zudem wird darauf hingewiesen, dass die Daten zu Auswertungszwecken anonymisiert und nach Fertigstellung der Arbeit von allen technischen Medien gelöscht werden. Mit der Einverständniserklärung des Experten endet der erste Metablock. Im zweiten Metablock nach dem Interview bedankt sich

⁸⁶ Vgl. Bogner, A./Menz, W.: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden 2002, S. 37 f.

⁸⁷ Vgl. Kaiser, R.: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 64 ff.

der Interviewer für die Teilnahme des Gesprächspartners und hat die Möglichkeit, nach weiteren potenziellen Interviewpartnern zu fragen. Der Inhalt setzt sich anschließend aus vier Themenblöcken zusammen. Zu Beginn bringt das Interview mehr über den Experten und seine Organisation in Erfahrung. Danach wird der Stellenwert des Performance Measurement und Management in den heutigen Kontext gesetzt. Im dritten Themenblock steigen die Gesprächspartner tiefer in die Thematik der OKRs ein. Das ist auch der umfangreichste Teil des Interviews mit den meisten Unterfragen. Zum Abschluss erläutert der Experte die Grenzen von OKRs und wo eine Implementierung der agilen Managementmethode nicht geeignet ist.

In den folgenden Abschnitten erfolgt eine Erläuterung der gewählten Hauptfragen und den jeweiligen Unterfragen. Die Fragen aus dem ersten inhaltlichen Themenblock „Person/Organisation“ zielen darauf ab, den beruflichen Werdegang und dem damit verbundenen Erfahrungsschatz des Experten hervorzuheben. Ergänzend dazu wird der Interviewte danach gefragt, was seine Organisation von anderen Unternehmen auf demselben Fachgebiet bzw. der gleichen Branche unterscheidet. Das verdeutlicht die Exklusivität und unterstreicht idealerweise die Expertise des Interviewten. Der zweite Block untersucht den Stellenwert von Performance Measurement in Unternehmen, indem der Interviewende zunächst die Begriffe Performance Measurement und Performance Management voneinander abgrenzt und den Experten dann danach fragt, wo er das Tool zur strategischen Zielvereinbarung Objectives und Key Results einordnen würde. Damit lässt sich herausfinden, ob OKR ein Tool des strategischen Managements ist oder ein Instrument zur operativen Strategieumsetzung. Außerdem fragt der Interviewende nach den Eigenschaften eines modernen PMM-Systems, welche unbedingt im Zuge eines dynamischen Umfelds erfüllt sein müssen, um in Zeiten von Instabilität erfolgreich zu sein. Dazu kann auch eingangs des zweiten Themenblocks der Stellenwert des Performance Measurements in der Organisation des Experten erfragt werden.

Der dritte Themenblock „OKR – agile Strategiearbeit“ ist der umfangreichste Teil des Interviews. Hier sollen die meisten Informationen gewonnen werden. Nach einer Hinführung zu der Thematik durch den Interviewenden über eine Erläuterung der „Objectives“ und „Key Results“, beginnt der Themenblock mit der Frage: „Was ist es bei der Formulierung von OKRs alles zu beachten“ Es gilt damit herauszufinden, welche Aspekte bei der Ausgestaltung von OKRs aus praktischen Erfahrungen heraus zu berücksichtigen sind. Im Anschluss an die Hauptfrage werden zwei der vier von John Doerr beschriebenen Grundprinzipien herausgehoben. Die erste Fragestellung dazu richtet sich im Rahmen einer Implementierung der agilen Managementmethode an kulturelle Hürden im Unternehmen. Probleme gibt es bei der Überzeugung der Mitarbeiter transparent an den eigenen Zielen zu arbeiten. Mit der Frage: „Wie schafft es die Organisationsberatung bzw. das Unternehmen selbst den Mitarbeitern die

ngst vor einer transparenten Reits eise zu nehmen “ möchte der Interviewende Informationen zum Kulturwandel innerhalb der Organisation gewinnen. Die zweite Fragestellung „Wie wird die strategische Ausrichtung in einer überragenden Bottom-Up-Struktur von OKRs sichergestellt“ impliziert das Grundprinzip Partizipation und untersucht den Gegenpart der Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Balanced Scorecard. Weitere Nebenfragen des OKR-Implementations sind zum einen „Warum ist es so wichtig die agile Strategie mit in Form von OKRs vom Tagesgeschäft zu separieren“ und zum anderen „Welche Rolle spielt der OKR-Master und was sind seine Aufgaben“ Hiermit versucht der Interviewende herauszufinden, wie der OKR-Prozess mit dem Tagesgeschäft abgestimmt ist und welche entscheidenden Funktionen der OKR-Master dabei übernimmt.

Im letzten Themenblock werden die Grenzen von OKRs erläutert. Bevor das Interview sich dem Ende neigt, möchte der Interviewende vom Experten in Erfahrung bringen, ob es Branchen oder bestimmte Situationen in Unternehmen gibt, innerhalb welcher eine Implementierung der modernen Zielvereinbarungsmethode nicht zielführend ist. Darüber hinaus werden weitere Implementierungshürden neben erfragt und wie vor allem traditionelle Unternehmen mit festgefahrenen Strukturen von OKRs profitieren können. Der ausführliche Interviewleitfaden ist im Anhang 2 hinterlegt.

Für die Auswahl der geeigneten Interviewpartner wurden zunächst Beratungsfirmen und der CEO eines Start-Ups kontaktiert. Die erste Zusage kam von einem CEO einer agilen Organisationsberatung aus München. Auf Empfehlung des ersten Interviewpartners hin, wurde ein zweites Interview mit einem OKR-Coach mit über fünf Jahren Berufserfahrung auf dem Gebiet der Objectives und Key Results vereinbart. Der dritte Interviewpartner fungiert selbst als OKR-Coach in einer Beratungsfirma für Änderungsvorhaben in der Organisationsstruktur und Umsetzung von IT-Projekten.

5.2 Durchführung und Inhaltsanalyse

Das erste Interview wurde über Zoom abgehalten. Es kam lediglich zu einer kurzen Unterbrechung aufgrund eines technischen Fehlers. Daraufhin musste das Meeting noch einmal neu gestartet werden. Von diesem Problem abgesehen gab es keine weiteren Unterbrechungen. Der Experte vermittelte von Beginn an ein umfangreiches Fachwissen. Entsprechend aussagekräftig waren seine Antworten. Selbst komplexe Themengebiete wurden mit Hilfe von nachvollziehbaren Beispielen leicht verständlich vermittelt. Dadurch entstanden kaum Nachfragen, aufgrund von inhaltlichen Ungereimtheiten. Nach etwas mehr als 100 Minuten wurde das erste Interview beendet.

Das zweite Interview verlief leider nicht wie geplant. Die im Vorfeld zugesicherten 45 Minuten verkürzten sich auf ca. 22 Minuten, da kurzfristige Termine des Interviewpartners ein längeres Gespräch verhinderten. Nichtsdestotrotz konnte aus jedem Themenblock mindestens eine Frage gestellt werden. Zudem wurde das Interview zweimal durch Familienangehörige auf Seiten des Interviewten unterbrochen, wodurch der Redefluss beeinträchtigt wurde. Insgesamt überwog das Gefühl von Zeitdruck über das gesamte Gespräch, da der Experte mehrmals auf die Dringlichkeit des familiären Anliegens hinwies.

Das dritte und letzte Interview wurde mit einem Senior Change und Projektmanager einer Beratungsfirma für Organisationsberatung bei IT-Projekten und Veränderungsprozessen durchgeführt. Zudem ist der Interviewte seit drei Jahren in dieser Firma als OKR-Coach tätig. So konnten im Unterschied zu den anderen beiden Experteninterviews unternehmensinterne Beispiele für die Umsetzung von OKR-Methoden erläutert werden. Insgesamt waren die Antworten umfangreich, aber dennoch im Vergleich zum ersten Interview etwas weniger ausschweifend. Dadurch konnte der Interviewer zu dem Themenblock OKR noch mehr Fragen stellen. Nach ca. 65 Minuten wurde auch das dritte Interview beendet.

Nach der Transkription der Texte erfolgt eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zur Auswertung der gesammelten Daten. Die qualitative Inhaltsanalyse umfasst ein strukturiertes und interpretatives Analysieren von Texten, die auf Grundlage einer kommunikativen Gesprächssituation entstanden sind. Für die Vorgehensweise der kommunikationswissenschaftlichen Methode gibt es im ersten Schritt die Möglichkeit der induktiven oder deduktiven Kategorienbildung. Bei der induktiven Herangehensweise werden die Textbausteine bzw. zusammengefassten Kernaussagen in einzelne Kategorien unterteilt. Im Gegensatz dazu sieht die deduktive Methodik vor, schon vorab Kategorien zu bilden. Durch die exakte Definition der Auswertungsaspekte und Auswertungsregeln ist die qualitative Inhaltsanalyse intersubjektiv durchführbar und gewährleistet die Reproduzierbarkeit der wissenschaftlichen Untersuchung⁸⁸.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine induktive Kategorienbildung gewählt, da ein Bottom-Up-Ansatz sicherstellt, dass alle vorliegenden Daten berücksichtigt werden. Eine deduktive Methodik mit Top-Down-Charakter verführt dazu, dass Textbausteine, die in keine der vorgegebenen Kategorien passen, trotzdem eine Zuordnung finden. Das Ergebnis wird dadurch womöglich verfälscht und wichtige Aspekte bleiben unberücksichtigt. Zudem ist das Thema OKR sehr dynamisch und befindet sich in einer ständigen Weiterentwicklung, sodass

⁸⁸ Vgl. Mayring, P./Frenzl, T.: Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2019, S. 634 f.

verschiedene Perspektiven und Grundannahmen zu dieser Thematik existieren. Aus diesem Grund macht eine Kategorisierung vorab wenig Sinn.

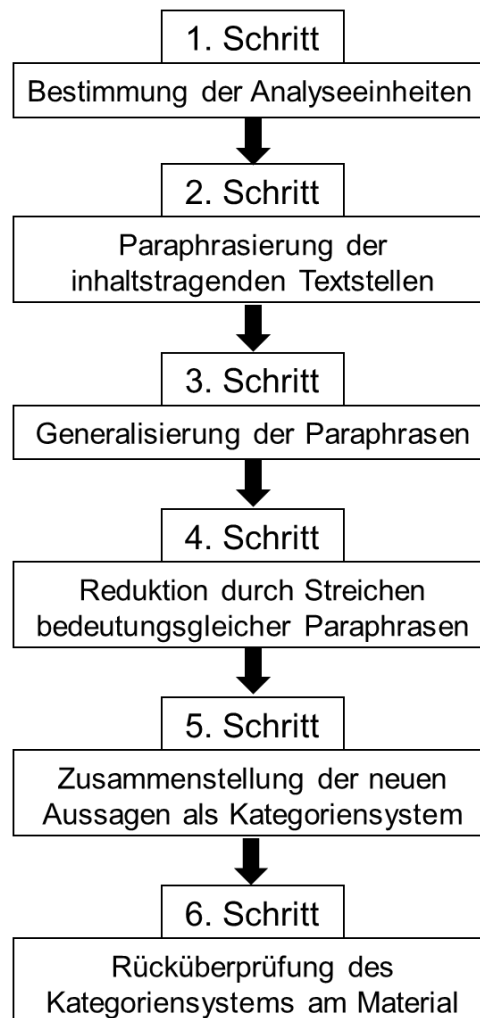


Abbildung 12: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring)⁸⁹

In Bezug auf die Vorgehensweise beginnt die induktive Kategorienbildung mit einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. In seinen Ausführungen sind dafür sieben Schritte vorgesehen. Für die Auswertung der drei Experteninterviews fällt der zweite Reduktionsvorgang weg und demzufolge verfolgt das Modell in dieser Arbeit nur sechs Schritte (s. Abb. 12.). Die zusammenfassende Inhaltsanalyse beginnt mit der Festlegung der Analyseeinheiten. Für die Kategorienbildung kommen alle Aussagen in Frage, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten. Dabei werden Beispiele zur Verdeutlichung von Sachverhalten ausgeklammert. Eigene Anwendungsbeispiele aus der Praxis sind wiederum Teil der Inhaltsanalyse. Redundante Aussagen werden nicht berücksichtigt. Die Analyseeinheiten werden anschließend paraphrasiert. Dabei entfallen

⁸⁹ Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. Aufl., Weinheim 2022, S. 69.

Textbestandteile, die keine inhaltliche Aussagekraft besitzen. Ziel ist es eine einheitliche und sprachliche Formulierung zu bilden. Die Paraphrasen werden im dritten Schritt generalisiert, indem die Kernaussage abstrakt auf die nötigsten Informationen verkürzt wird. Zur besseren Orientierung erfolgt zusätzlich die Angabe der Zeilen im Transkript des jeweiligen Interviews. Aus der Generalisierung heraus erfolgt zudem eine Reduktion durch Selektion der Schlagworte, die eine Zuordnung bzw. Bildung einer Kategorie im Rahmen des Kodierleitfadens erleichtern. Der fünfte Schritt sieht laut Mayring eine weitere Reduktion vor. Jedoch ist die Reduktion mit dem Selektieren von Schlagwörtern beendet. Entsprechend entfällt dieser Schritt in der Auswertung der Experteninterviews. Im vorletzten Schritt erfolgt eine Zusammenstellung der Analyseeinheiten in einem Kodierleitfaden.

Die Paraphrasen, Generalisierungen und Reduktionen aus der Tabelle mit den Analyseeinheiten werden in den Kodierleitfaden übernommen. Ankerbeispiele aus dem Transkript bekräftigen den Sinngehalt des Experten. Anschließend wird eine Kategorie formuliert. Bei der nächsten Paraphrase folgt wieder eine Kodierung und ein Abgleich mit der bereits zuvor erstellten Kategorie. Passt die Kernaussage in die gleiche Rubrik, dann wird sie dort mit aufgenommen, ansonsten muss eine neue Kategorie erstellt werden. Am Ende besteht die Möglichkeit einzelne Kategorien zusammenzufassen oder Haupt- und Unterkategorien zu bilden. Der letzte Schritt umfasst eine Rücküberprüfung der Kategorien am Rohmaterial. Die paraphrasierten Aussagen aus dem Kodierleitfaden, sowie die Analyseeinheiten und Transkripte sind im Anhang nachzulesen.

6. Auswertung der Ergebnisse

6.1 Kategorien der Inhaltsanalyse

Die aus der induktiven Kategorienbildung heraus entstandenen Kategorien lassen sich in Haupt- und Subkategorien unterteilen. Die zentralen „Beruflicher Weg“ und „Taylorismus“ besitzen keine weiteren Subkategorien. In der Kategorie „Beruflicher Weg“ sind Informationen zu den Experten enthalten. Damit wird einerseits die Erfahrung im Umgang mit dem Thema Performance Measurement und Management und OKR deutlich, sodass der Expertenstatus gerechtfertigt werden kann. Andererseits erläutern die interviewten Personen ihre ersten Berührungspunkte mit einer modernen Strategiemethode wie den OKR.

In der Rückbetrachtung auf den Interviewleitfaden war nicht mit Äußerungen zur Thematik rund um die wissenschaftliche Betriebsführung im Rahmen des Taylorismus zu rechnen. Dennoch ist insbesondere Herr L. im Interview 1 näher darauf eingegangen. Vor etwas mehr als einem Jahrhundert verfolgte Frederick W. Taylor das Ziel der Steigerung von Produktionsleistung der Mitarbeiter und Maschinen durch eine Umgestaltung der Arbeitsorganisation innerhalb von Unternehmen⁹⁰. Zu der Zeit der Veröffentlichung der Vorschläge sind viele Unternehmen entstanden und besitzen bis heute Eigenschaften des Taylorismus. Diese finden sich in der dafür erstellten Kategorie „Taylorismus“ wieder.

Die folgenden fünf Hauptkategorien besitzen zusätzliche Subkategorien (siehe Tabelle 4). „Arbeiten in komplexen Systemen“ und „Unternehmen in kausalen Systemen“ bilden die Subkategorien für die übergeordnete Rubrik „Systemorientiert“. Voraussetzungen für das „Arbeiten in komplexen Systemen“ sind Erläuterungen zu kulturellen Bedingungen für das Arbeiten mit Kreativität oder das Entwickeln intrinsischer Motivation. In der Subkategorie „Unternehmen in kausalen Systemen“ finden sich Anmerkungen zu stark strukturierten Unternehmen und deren Auswirkungen in einem dynamischen Umfeld wieder.

Mit der Kategorie „OKR-Grundlagen“ sind auf untergeordneter Ebene die Abgrenzungen Grundidee, Funktionsweise und Formulierung von OKRs inbegriffen. Hinter der Grundidee von OKRs verbirgt sich das individuelle Grundverständnis bzw. die eigene Definition der Experten hinsichtlich der agilen Strategiemethode OKR. Sobald Aussagen zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren bezüglich der outcome-orientierten und hypothesenvalidierten Arbeitsweise getroffen werden, kommt die Subkategorie „Funktionsweise von OKRs“ ins Spiel. Die „Formulierung von OKRs“ geht letztlich auf Erstellen von Objectives und Key Results ein. Dazu

⁹⁰ Vgl. Giuseppe Bonazi: Geschichte des organisatorischen Denkens, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 25.

zählen Erläuterungen und Gestaltungshinweise hinsichtlich der Eigenschaften von qualitativ formulierten Objectives und den Key Results mit quantitativem Charakter.

Die nächste Hauptkategorie geht speziell auf den „OKR-Zyklus“ ein. Diese Rubrik unterteilt sich noch einmal in die fünf Subkategorien „Zielableitung und -formulierung“, „Präsenz im OKR-Zyklus“, „Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten“, „Partizipation“ und „Kultur“. „Zielableitung und -formulierung“ impliziert den Weg von der Vision über die Jahresziele (MOALs) bis hin zu dem übergeordneten Unternehmens-OKR. Zudem kommen hier Aspekte der Bottom-Up Gestaltung von Team-OKRs zum Tragen. Eines der vier von John Doerr beschriebenen Grundprinzipien von OKRs ist die Transparenz. Besonders bei der Einführung eines OKR-Systems sind Teile der Mitarbeiter zunächst mit der kulturellen Veränderung hinsichtlich einer für jeden einsehbaren Arbeitsweise mit eigenen Zielen überfordert. Da im OKR-Zyklus durch die Weeklys und Retrospektive der Prozess ein hohes Maß an Transparenz abverlangt wird, erleichtert diese Kybernetik eine Sensibilisierung der Mitarbeiter. Hinzu kommen Aspekte zu den Prinzipien Partizipation und Fokus, die ebenfalls eine untergeordnete Kategorie bilden. Eine besondere Rolle im OKR-Zyklus übernimmt der OKR-Master. Welche Aufgaben er dabei im Detail übernimmt und welche Rolle die Führungskraft einnimmt, sind Teil der Subkategorie „Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten“.

Die eigene Subkategorie bildet im Gesamtkontext das „Performance Measurement und Management“. Ähnlich der Kategorie „OKR-Grundlagen“ lassen sich Subkategorien zu den Themen Grundidee, Funktionsweise und Grenzen aufweisen. Während die Grundidee und Funktionsweise analog zu den OKR-Grundlagen ist, einleitet die Subkategorie „Grenzen von Performance Measurement“ Erläuterungen zu Unternehmenstrends, die einen Einsatz klassischer PMM-Instrumente zunehmend ineffektiv machen.

Im Rahmen der letzten Hauptkategorie „Anwendungsbereich“ stützen sich die Aussagen der interviewten Experten auf die Subkategorien „Grenzen von OKRs“, „Barrieren bei der Implementierung“ und „OKR in traditionellen Unternehmen“. Mit „Grenzen von OKRs“ sind vor allem Anwendungsfelder in Bezug auf einzelne Unternehmensbereiche oder ganze Organisationsstrukturen, die einen Einsatz von Objectives und Key Results ineffektiv werden lassen, gemeint. Da es bei der Implementierung der OKRs Umsetzungshürden gibt, die von einem Management Buy-In bis hin zu der disziplinarischen Einhaltung der Prozessregeln reichen, erfolgt für diese Thematik die Bildung einer separaten Subkategorie. Die letzte Subkategorie „OKR in traditionellen Unternehmen“ einleitet die von den interviewten Experten angesprochenen Erfolgspotenziale, die OKR besonders in tradierten Unternehmen hervorbringen können.

Tabelle 4: Kategoriensystem der induktiven Kategorienbildung

Hauptkategorie	Subkategorie
Beruflicher Werdegang	
Taylorismus	
Systemtheorie	Arbeiten in komplexen Systemen
	Unternehmen in kausalen Systemen
OKR-Grundlagen	Grundidee von OKRs
	Funktionsweise von OKRs
	Formulierung von OKRs
OKR-Zyklus	Zielableitung und -formulierung
	Transparenz im OKR-Zyklus
	Partizipation
	Fokus
	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten
Performance Measurement und Management	Funktion von PMM
	Grundidee von PMM
	Grenzen von PMM
Anwendungsbereich	Grenzen von OKRs
	Barrieren bei der Implementierung
	OKR in traditionellen Unternehmen

6.2 Interview 1 mit Herrn L.

Die nachstehenden Verweise mit der alphanumerischen Zuordnung und Zeilenangabe sind im Anhang 5 zu finden.

Beruflicher Werdegang: Herr L. hat sich nach seinem Informatikstudium im Bereich Webentwicklung selbstständig gemacht und war nie in einem Angestelltenverhältnis (A1 Z. 3-5). Sein größtes Projekt war die Leitung eines Zusammenschlusses von kleineren Agenturen zu einem großen Digitalagenturverbund. Dabei hat er sich um die Koordination, Strategieentwicklung und Struktur der Organisation gekümmert (A2 Z. 11-19). Als der Agenturverbund auf eigenen Beinen stand, hat sich Herr L. zunehmend mit der Thematik OKR auseinandergesetzt und ist aus der Agentur ausgestiegen. Es erfolgte eine zunehmende Spezialisierung in Bezug auf die agile Managementmethode bis hin zur Gründung einer eigenen Organisationsberatung (A3 Z. 26-41).

Taylorismus: Nachdem er danach gefragt wurde, was seine Organisationsberatung von anderen Beratungsfirmen unterscheidet, ging er zunächst auf den Taylorismus ein. Er beschrieb die Auswirkung eines dynamischen Umfelds auf Unternehmen, die eben zu der Zeit des Taylorismus entstanden sind. Unternehmen mit einer Vielzahl an Strukturen sind effizient in Stabilität, jedoch ineffektiv in hoher Dynamik (B1 Z. 102-104). Diese festen Strukturen können nicht einfach von heute auf morgen aufgebrochen werden (B2 Z. 108-112). Zudem hat Frederick W. Taylor festgestellt, dass in einem Betrieb das Tagesgeschäft von der strategischen Arbeit separat behandelt werden muss. Allerdings sind viele Unternehmen heutzutage laut den Aussagen von Herr L. der Meinung, dass Strategie wie das operative Geschäft behandelt werden sollte (B3 Z. 116-125).

Systemtheorie: Darüber hinaus hat Herr L. verschiedene Aspekte aus der Systemtheorie von Niklas Luhmann angesprochen. Insbesondere ging er auf die Gegenüberstellung von komplexen und komplizierten Systemen im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Gebilden ein. Sobald ein Unternehmen plant, innovative Produkte auf den Markt zu bringen und es keine Erkenntnisse darüber gibt, wie der Kunde das wahrnimmt, bewegt es sich in einer komplexen Problemstellung. Es erfordert ein hohes Maß an Kreativität, die nur durch intrinsische Motivation zur Entfaltung kommt (B5 Z. 141-148). Die Voraussetzungen für intrinsische Motivation sind Herr L. zufolge Autonomie, Mastery und eine Vision (B6 Z. 151-160). Jeder Mensch ist von Natur aus intrinsisch motiviert. Es muss lediglich eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, die diesen Effekt nachhaltig auslöst (B11 Z. 254-265). Herr L. äußerte, dass sich der Kreativitätsbegriff in die ursprünglich angedachte Bedeutung von Kreativität verschiebt. Dies begründet er mit der zunehmenden Automatisierung repetitiver Vorgänge durch Computer (B8 Z. 196-201). Das ist auch der Punkt, der zu einer Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Problemstellungen führt. In Systemen, die zur Vereinfachung von Umweltvorgängen aufgestellt worden, gibt es für jede Problematik einen entsprechenden Plan zur Lösung des Problems. Sobald jedoch die Interaktion zwischen Menschen stattfindet, funktionieren Methoden und Werkzeuge nur noch bedingt (B9 Z. 215-232). Außerdem treten Fehler in einem komplizierten System nur dann auf, wenn vorhandenes Wissen missachtet oder nicht konform weitergegeben wird. Fehler sind somit stets vermeidbar (D8 Z. 849-869). Herr L. kam im Verlauf des Interviews noch einmal auf das Thema Kreativität zurück und betonte, dass bei der kreativen Arbeit der Kunde frühzeitig einbezogen werden muss, da das Ergebnis geistiger Schöpfung erst durch einen Kundenaustausch und Feedback entstehen kann (B12 Z. 317-335). In Bezug auf die Gestaltung moderner PMM-Systeme erläuterte Herr L. die Problematik von tradierten Unternehmen mit starren Strukturen. Bei plötzlichen Änderungen am Markt, wie zum Beispiel dem Einfluss der Corona-Pandemie, ist die Reaktionsgeschwindigkeit nicht mehr wettbewerbsfähig. Daher gilt es, Strukturen vermehrt aufzubrechen (C6 Z. 605-612). Es geht darum, Vorgänge nicht mehr zwangsläufig über

Kausalitäten miteinander verbinden zu wollen, sondern potenzielle Korrelationen in einem komplexen Umfeld festzustellen (C7 Z. 630-635). Als weitere Methodik für komplexe Problemstellungen führt der interviewte Experte Scrum an, da hierbei Kompetenzen in einem Team gebündelt werden und die Gruppe sich selbst organisiert (B7 Z. 179-182).

OKR-Grundlagen: Seiner Auffassung zufolge erfüllen OKRs von der Grundidee her die Anforderungen an einen ganzheitlich gedachten Strategieprozess von der Findung über die Validierung bis hin zur Exekution (B4 Z. 134-135). Im Hinblick auf die Funktionsweise arbeiten OKRs laut Herrn L. hypothesenvalidiert und zielen auf eine Verhaltensänderung beim Kunden ab. Diese Verhaltensänderung auf Kundenseite wird auch als Outcome bezeichnet (C1 Z. 338-348). Durch die Verschmelzung von Kunde und Organisation erfolgt eine zunehmende Kundenzentrierung (C2 Z. 361-364). Das Aufstellen von Hypothesen hat den Hintergrund, dass eine Umgebung geschaffen wird, die es erlaubt, frühzeitig zu erkennen, ob die Hypothese richtig oder falsch war. Der Experte bekräftigte die Aussagen mit den Worten „a il fast, fail for a rd, fail often.“ (D 2 Z 9 2-935) Der Misserfolg muss jedoch ebenfalls innerhalb des Teams quantifiziert werden (D13 Z. 946-950). Ergänzend fügte Herr L. an, dass OKRs nicht als generelles Konzept wie eine Blaupause von anderen Organisationen adaptiert werden können (D10 Z.886-891). In Bezug auf die Formulierung von Objectives und Key Results müssen einerseits die Objectives qualitativ, inspirierend und outcome-orientiert sein (D5 Z. 772-775) und andererseits die Key Results die Verhaltensänderung beim Kunden mit Hilfe von Kennzahlen quantitativ messbar machen (D1 Z. 666-677). Herr L. erläuterte dabei, dass eine hundertprozentige Erfüllung der Metrik zwecks der Key Results nicht automatisch eine Erreichung des Objectives nach sich zieht. Schließlich befinden wir uns in einer komplexen Problemstellung, d.h. Objectives und Key Results können lediglich miteinander korrelieren (D6 Z. 810-819).

OKR-Zyklus: Ausgangspunkt eines OKR-Zyklus ist Herr L. zufolge stets die Vision und Mission eines Unternehmens. Daraus lässt sich das Jahreszielbild, auch Midterm-Goal (MOAL) genannt, ableiten (D2 Z. 702-707). Die oberen Führungskräfte legen nun noch ein übergeordnetes Unternehmens-OKR als Orientierung fest. Der Rest erfolgt Bottom-Up, damit eine weitreichende Partizipation erzielt und das gesamte Know-How auf Mitarbeiterebene genutzt wird (D3 Z. 721-726). Das Team sollte sich mit den erstellten OKRs identifizieren und committen können (D4 Z. 760-765). Ein besonders wichtiger Aspekt im Kontext von Veränderungsprozessen, aber vor allem im OKR-Zyklus, ist die Transparenz. Herr L. hob zu dieser Thematik den OKR-Master hervor, der den Prozess objektiv schützt und die Mitarbeiter ein Stück weit sensibilisiert. Zudem sind die Teamleiter in der Pflicht die notwendigen Ressourcen für die agile Strategiearbeit aufzubringen (D11 Z. 897-925). Der Experte deutete in diesem Kontext an, dass sich die Rolle der Führungskraft in Richtung eines gleichwertigen

Teammitglieds verschiebt (E1 Z. 1015-1021). Zu den Aufgaben eines OKR-Masters zählt zweifelsfrei die Expertise auf dem Gebiet OKR, die angesprochene Sensibilisierung für Veränderungen und die Zielobjektivität (E2 Z. 1028-1044). Des Weiteren beherrscht er idealerweise das Coaching und hat ein Gespür dafür, wann es sinnvoll ist, einen Konflikt herauszuheben (E3 Z. 1047-1067). Darüber hinaus beobachtet er das Geschehen rund um die Organisationsentwicklung und kann gezielt Verbesserungsvorschläge einbringen (E4 Z.1101-1107). Nachdem die Implementierungsphase abgeschlossen ist, gilt es, den Prozess auf Disziplin zu überprüfen, damit zum Beispiel die Weeklys ihren Zweck erfüllen (G3 Z 1241-1253).

Performance Measurement und Management: Laut Herrn L. entstammt der Grundgedanke des Performance Measurements dem Taylorismus und geht einher mit der These, dass der Mensch von Natur aus faul ist und als Anreiz Ziele benötigt, die mit Hilfe einer Bewertungsskala gemessen werden können (B10 Z. 235-241). Grundsätzlich besteht die Funktion von Performance Measurement für das Unternehmen darin, dass Argumente in Form von Kennzahlen für die Entscheidungsunterstützung geliefert werden (C3 Z.486-490). Jedoch wendete Herr L. gleichzeitig ein, dass zu viele Kennzahlen die Organisation abstumpfen (C4 Z. 503-509). Bereits im Rahmen der Kategorie „Systemt e orie“ s rac der ntervie te davon, dass die Entwicklung innovativer Produkte Teil von komplexen Problemstellungen ist und somit klassisches Performance Measurement hier seine Grenzen findet(C5 Z. 580-584).

Anwendungsbereich: Aber auch die agile Strategiearbeit in Form von OKRs hat seine Grenzen z.B. bei stark hierarchisch geprägten Unternehmen (F1 Z.1133-1136). Hinzu kommen Monopolstellungen, die in keinem Wettbewerb stehen und die Kunden sowieso vom Monopol abhängig sind. Außerdem besitzen Einzelunternehmer kein soziales komplexes System, sodass auch in diesem Fall die Einführung von OKR lediglich ein nettes Beiwerk darstellt (F2 Z.1159-1177). Herr L. erwähnte in diesem Zusammenhang auch einen treffenden Vergleich zwischen traditionellen Unternehmen und Start-Ups. Start-Ups sind zumeist hochdynamisch gegründet und besitzen wenig Strukturen, sodass ein agiles Instrument wie OKR sehr gut passt (F3 Z. 1177-1180). Den größten Einfluss allerdings haben Objectives und Key Results auf tradierte Unternehmen, weil sie Strukturen aufbrechen und durch die veränderte Art der Kommunikation eine größerer Hebelwirkung erzielen können (F4 Z. 1185-1187). Zum Abschluss fasste Herr L. als Antwort auf die Frage nach den Hürden bezüglich der Implementierung drei Aspekte zusammen. Zuerst bestätigte er das vom Interviewer wiederholte Grundprinzip der Transparenz als eine der größten Hürden. Des Weiteren besteht in der Formulierung von OKRs eine große Herausforderung, da es ein wenig Eingewöhnungszeit braucht, um sich an die neue Art der Kommunikation zu gewöhnen. Das setzt zudem ein überzeugtes Management voraus, welches den Veränderungsprozess nicht

nur unterstützt, sondern auch vorlebt (G1 Z.1192-1214). Abschließend benötigt es von den Führungskräften eine Zusicherung der Kapazitäten für die Arbeit mit OKR zu Lasten des operativen Geschäfts (G2 Z. 1221-1230).

6.3 Interview 2 mit Herrn C.

Beruflicher Werdegang: Herr C. begleitete in der Vergangenheit IT-Projekte für die öffentliche Verwaltung (A1 Z. 1-19). Heute ist er Solopreneur im Bereich der Organisationsberatung für den Public Sector, das Open Government und KMU (A2 Z. 26-42).

OKR-Grundlagen: Im Gegensatz zum Performance Measurement versteht Herr C. unter OKR die Konzentration auf den Ansatz des Lernens, anstelle des Feststellens von Planabweichungen (B3 Z. 89-92). In Bezug auf die Funktionsweise von OKRs betont der Experte das Aufstellen einer Hypothese, die große Veränderungen hervorruft. Die Key Results visualisieren den Outcome (B2 Z. 82-89). Objectives sind seiner Meinung nach eine Art Mini-Vision, welche einen Zustand in der Zukunft beschreiben, der ein Delta zum aktuellen Zeitpunkt aufweist. Zudem wird stets eine Verhaltensänderung beim Kunden angesprochen (C1 Z. 130-134). Des Weiteren bestehen Erfolgsfaktoren in der Verwendung ausdrucksstarker Verben, einer Limitierung und der Erläuterung, warum die Veränderung gerade jetzt erfolgt (C2 Z. 135-143). In Bezug auf die Key Results sprach Herr C. zum einen von dem Ansatz des Experience User Designs, womit ebenfalls ein Outcome erzielt werden soll (C3 Z. 144-157). Outcomes werden jedoch erst generiert, wenn dem Kunden etwas Greifbares vorgelegt wird (C4 Z. 160-163). Zum anderen ging er auf den Ansatz bezüglich der Formulierung von Leading Indicators ein. Das bedeutet, dass Key Results auch auf Verhaltensänderungen im eigenen Team ausgerichtet sein können (C6 Z. 167-174). Unterstützend können Meilensteine hinzugezogen werden (C7 Z. 174-179).

Performance Measurement und Management: Für Herrn C. besteht das Grundverständnis von Performance Measurement darin, dass es an allen Stellen durchgeführt werden kann, wo man der Meinung ist, dass die daraus resultierenden Messgrößen helfen eine bessere Entscheidung zu treffen (B1 Z. 70-72). Das Performance Measurement misst die Leistung, wohingegen OKRs den Erfolg quantifizieren (B4 Z. 98-100). Beim Performance Management sind Elemente des OKR-Zyklus enthalten wie z.B. die Kybernetik mit der Validierung, Reflektion und Verbesserung (B5 Z. 100-115).

Anwendungsbereich: Grenzen bei dem Einsatz von OKRs sieht Herr C. bei graduellen Verbesserungen im operativen Geschäft. OKRs benötigen einen Anwendungsfall, der durch

große Veränderungen gekennzeichnet ist (B6 Z. 126-130). Außerdem ist der Outcome in Unternehmen mit starker Regulation und dem Medizinbereich nicht so einfach messbar. Dort eignen sich OKRs nur bedingt (C5 Z. 164-166). Branchen mit einer starken Aufgaben- und Serviceorientierung sind ebenfalls nur von graduellen Veränderungen betroffen, wodurch andere Methoden besser geeignet sind (D3 Z. 203-207). Den größten Einfluss erzielt die agile Managementmethode OKR bei einem hohen Grad an Selbstorganisation und Änderungsvorhaben im Komplexen (D1 Z. 192-195).

6.4 Interview 3 mit Herrn B.

Beruflicher Werdegang: Herr B. ist in einer Beratungsfirma, welche bei IT-Projekten und praxisorientierten Veränderungsprozessen unterstützend zur Seite steht, als Senior Change und Projektmanager tätig. Zudem übernimmt er seit drei Jahren die Rolle des OKR-Coachs (A1 Z. 4-10). Er betonte außerdem seine Level D und C Qualifizierungen im Projektmanagement (A2 Z.15-17). Doch zunächst hat er nach dem Abitur eine 12-jährige Offiziersausbildung im Bereich Nachrichtengewinnung und Aufklärung absolviert, bevor er sich für einen Bachelor und Master in der mittelständischen Unternehmensführung entschieden hat (A3 Z. 17-23). Angesprochen auf den Unique Selling Point (USP) seiner Beratungsfirma hob er das Prinzip „a ir o c“ hervor. Dabei geht es darum in den Dimensionen Unternehmen, Kunde und Mitarbeiter stets auf eine respektvolle Zusammenarbeit zu achten (A4 Z. 31-38).

OKR-Grundlagen: Der Experte beschrieb OKR von der Grundidee her als strategisches Tool zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie (B2 Z.91-93). In Anbetracht der Einordnung von OKR in das Performance Measurement und Management gehen OKRs seiner Meinung nach eher in Richtung des Managements, da sie das Jahreszielbild, sprich die MOALs, quantifizieren und messbar machen (B3 Z. 93-105). Lediglich die Key Results überschneiden sich mit Elementen des Performance Measurements, da sie eine Ähnlichkeit zu den definierten Kennzahlen aufweisen. Jedoch besteht die Gefahr, dass keine geeignete Vergleichsbasis geschaffen werden kann (B5 Z. 105-126). Herr B. hat unter anderem klar darauf hingewiesen, dass OKRs nicht die Leistungsfähigkeit von Menschen beurteilen sollen (B6 Z. 131-133). OKRs haben das Ziel eine Wirkung beim Kunden zu erzielen und es wird nicht vorrangig darauf geschaut, wie groß der Input ist (D6 Z. 355-361). In seiner Firma wird mit einem Gegenstromprinzip gearbeitet. Das Management entwickelt eine Unternehmensstrategie für die nächsten fünf Jahre und leitet davon das Midterm-Goal ab. Außerdem erstellt die obere Führungsriege einen Executive OKR als Fixpunkt. Alle anderen Beraterinnen und Berater der Firma machen sich nun Gedanken, welche OKRs auf das

Executive OKR einzahlen (B4 Z. 105-112). Bezüglich der Formulierung von OKRs sind Key Results dazu da, den Fortschritt mit Hilfe von Kennzahlen zu messen (C1 Z. 211-219). Sie zeichnen sich durch Einfachheit, Messbarkeit und Spezifität aus (C3 Z. 233-237). Darüber hinaus sind Key Results ambitioniert und realistisch zugleich, während sie stets auf das Objective einzahlen (C4 Z. 237-247). Beim Objective muss Herr B. zufolge ein Bezug zum Midterm-Goal bestehen. Das Team stellt Überlegungen an, welchen Wertbeitrag es in der nächsten Iteration leisten kann. Da wir uns in einem dynamischen Umfeld befinden, sind die Entscheidungen abhängig von der verfügbaren Kapazität und der Community of Practice (C5 Z. 256-268). Selbstverständlich sollte das Objective mit den Key Results gekoppelt sein und keine Überschneidung mit dem Tagesgeschäft aufweisen (C6 Z. 270-282).

Performance Measurement und Management: Beim Thema Performance Measurement und Management knüpfte Herr B. an die Messung der Leistungsfähigkeit des Menschen an, indem er betonte, dass die Performance von Teams stark abhängig von äußeren Faktoren ist (B7 Z. 152-155). Er sprach beispielsweise von dem Maturity Level eines Teams, welches mit zunehmender Empfänglichkeit für den Prozess wächst. Das bedeutet im Umkehrschluss eine Erhöhung des Grades an Selbstorganisation und Empowerment (B8 Z. 155-162). Ein High-Performance Team kennzeichnet sich dem Experten zufolge durch ein hohes Maß an Selbstreflektion aus (B11 Z. 186-193). Doch um die Performance messen zu können benötigt es auch im Rahmen des Performance Measurements neben quantitativen Messgrößen noch zusätzlich qualitative Kennzahlen (B10 Z. 172-176).

OKR-Zyklus: Der OKR-Zyklus beginnt bei der Firma von Herr B. mit einem 5-Jahres-Plan und dem Midterm-Goal. Innerhalb dieser Vorgabe sind die Beraterinnen und Berater dazu aufgefordert OKRs zu entwickeln (D7 Z. 380-394). Dieser Aspekt der Partizipation kann sich positiv auf die Bereitschaft für Veränderungen auswirken (D8 Z. 394-398). Zudem kann dadurch das gesamte Wissen einer Organisation effektiv genutzt werden (D9 Z. 399-405). Das weitere Grundprinzip der Transparenz hat seinen Ursprung in der Führungskultur eines Unternehmens. Für Herrn B. ist Kultur die Gesamtheit aus allen Werten und Normen, Anweisungen, Regelungen sowie Mitarbeitermilieus (D1 Z. 292-294). Um Transparenz zu schaffen, benötigt es im Hinblick auf Veränderungen eine aktive Bereitschaft und Unterstützung von Seiten des Managements (D2 Z. 312-321). Die transparente Arbeitsweise hilft insbesondere Promotoren in der Phase eines Veränderungsprozesses, Widerstände zu identifizieren und in den Diskurs zu gehen (D3 Z. 321-330). Der interviewte Experte wies in dem Zusammenhang noch einmal darauf hin, dass OKR eine andere Art der Kommunikation darstellt, die einen offenen Austausch der Ergebnisse unerlässlich macht (D4 Z. 336-350). In seiner Beratungsfirma wird ein einheitliches Tool genutzt, wobei die Ergebnisse in Teammeetings offengelegt werden. Hinzu kommt die Abhaltung eines All-Hands-Meetings, bei

dem die gesamte Organisation zusammenkommt (D5 Z. 350-354). Außerdem geht Herr B. neben der Transparenz und der Partizipation auf ein weiteres Grundprinzip von John Doerr ein. Der Fokus impliziert eine Limitierung der Kennzahlen, sodass ausreichend Raum für Steuerungsmöglichkeiten gewährleistet wird (E3 Z. 538-544). In Bezug auf die Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten im OKR-Zyklus ist die Grundvoraussetzung eine vollumfängliche Supportfunktion des Managements (B1 Z.62-66). Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Servant Leaders, der das Wohlergehen seiner Mitarbeiter noch stärker in den Fokus stellt und den Rahmen für die agile Strategiearbeit absteckt (B9 Z. 162-165). Infolgedessen fungiert der Servant Leader unter anderem als Sparringspartner und beseitigt Impediments (D10 Z. 421-430). Um das Tool OKR nachhaltig einzuführen, ist das Zusammenspiel zwischen dem OKR-Coach und der Führungskraft ein wichtiger Aspekt, da sie ständig neue Impulse setzen müssen, damit der Prozess nicht zum Erliegen kommt (D11 Z. 471-476).

Anwendungsbereich: Der Experte machte mehrfach während des Interviews deutlich, dass OKRs kein Allheilmittel sind und mit der Gießkanne über alle Bereiche hinweg gestreut werden können. Sie müssen stets auf die Strategie des Unternehmens einzahlen können (E2 Z. 516-520). Unter der Voraussetzung, dass die Methodik beherrscht wird, kann OKR auch Anwendung in Projekten finden (E4 Z. 569-576). Anders sieht es hingegen bei Administrationsabteilungen mit starkem Bezug zum Tagesgeschäft aus. Dort ist der Einsatz anderer operativer Methoden sinnvoller (E1 Z. 503-507). Besonders spannend waren zum Abschluss des Interviews die Ausführungen von Herrn B. zu den Erfolgspotenzialen von OKR in traditionellen Unternehmen. OKRs schaffen seines Erachtens nach eine neue Basis zur lösungsorientierten Strategieausrichtung hinsichtlich der nicht realisierten Potenziale und das unter Einbezug der gesamten Organisation (E5 Z. 592-596). Durch den hohen Grad an Selbstorganisation, die eine agile Strategiemethode erfordert, wird gleichzeitig die Attraktivität für junge Mitarbeiter erhöht (E6 Z. 597-600). Aber auch Mitarbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit könnten eine höhere Zufriedenheit zum Ausdruck bringen, da die Selbstorganisation sich im Bereich der Selbstverwirklichung innerhalb der Bedürfnispyramide von Maslow ansiedelt (E7 Z. 601-605). Doch letztendlich ist die Kernaufgabe eines Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit in einer VUCA-Welt (E8 Z. 611-613).

7. Diskussion

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im ersten Interview mit Herrn L. wurde bei der Gegenüberstellung klassischer Ansätze aus dem Performance Measurement und den Objectives und Key Results stets Bezug zu der Systemtheorie genommen. Klassische PMM-Systeme als Teil von komplizierten Problemstellungen sind effizient in einer stabilen Umgebung, aber haben im Bereich der Komplexität eine geringe Reaktionsgeschwindigkeit, was sie in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA) ineffektiv machen. Um komplexe Problemstellungen bewältigen zu können, benötigt es eine Entfaltung kreativen Denkens. Die Grundvoraussetzung für ein hohes Maß an Kreativität ist intrinsische Motivation, die auf Mastery, Autonomie und Vision basiert. Da die Arbeit im kreativen Bereich zumeist keine greifbaren Ergebnisse an den Kunden weitergeben kann, ist ein frühzeitiger Austausch mit jenem essenziell für den langfristigen Erfolg. Schließlich geht es darum, Kundenanforderungen weitgehend umzusetzen, damit der Kunde zufrieden ist.

An diesem Punkt setzen auch OKRs im Grundverständnis von Herrn L. an, indem er sagt, dass OKRs hypothesenvalidiert arbeiten und auf eine Veränderung des Kundenverhaltens abzielen. Objectives sind demzufolge qualitativ, inspirierend und outcome-orientiert formuliert. Die Key Results hingegen beinhalten quantitative Messgrößen, die einen Fortschritt auf dem Weg der Zielerreichung messen. Da OKRs aber für komplexe Problemstellungen ausgelegt sind, führt eine vollständige Erfüllung der Metrik nicht zwangsläufig zu einem hundertprozentigen Zielerreichungsgrad.

Hinsichtlich des OKR-Zyklus äußerte sich Herr L. zunächst zum Thema strategische Ausrichtung. Die Strategie eines Unternehmens entstammt einer Vision, welche auf ein Jahreszielbild, dem Midterm-Goal, heruntergebrochen wird. Es wird zudem noch ein Unternehmens-OKR entwickelt zur Orientierung für die Teams. Nun beginnt der Prozess, in dem die Teams ihre eigenen OKRs entwickeln, wöchentlich den Status überprüfen und eine Validierung bzw. Reflektion am Ende des Quartals vornehmen. Der Experte erklärte dahingehend, dass sich die Rolle der Führungskraft hin zu einem gleichwertigen Teammitglied verschiebt. Die wichtigste Rolle nimmt im OKR-Zyklus der OKR-Master ein, der nicht nur den Prozess schützt, sondern auch im Rahmen des gesamten Veränderungsprozesses die Mitarbeiter davon überzeugt, welche Vorteile eine transparente Arbeitsweise haben. Jedoch sind die Mitarbeiter nur dann bereit sich der neuen Kommunikation zu nähern, wenn ihnen klar ist, dass OKR sogar ein frühzeitiges Scheitern fördern.

PMM-Systeme entstanden den Ausführungen von Herrn L. zufolge zu der Zeit des Taylorismus und entstammen der These, dass der Mensch von Natur aus faul ist, sodass er einen Anreiz in Form von Zielen braucht. Zeitgemäß ist dennoch die formulierte Funktion des Experten, dass Performance Measurement Kennzahlen zur Entscheidungsunterstützung liefern. Jedoch sollte in der Anzahl der Messgrößen eine Limitierung erfolgen, da sonst der Blick für das Wesentliche verloren geht.

Unternehmen mit einer stark hierarchischen Organisationsstruktur und auch Monopolstellungen sind für den Einsatz von OKR nicht geeignet. Hinzu kommen Einzelunternehmer, die beispielsweise ihre Mitarbeiter zu 100 % beim Kunden ausgelagert haben. Einzelpersonen besitzen kein komplexes soziales System, sodass OKRs nicht effektiv sind. Den größten Einfluss haben OKRs jedoch auf traditionelle Unternehmen, da sie Strukturen aufbrechen und für eine höhere Dynamik besser vorbereitet sind. Abschließend fasste Herr L. nochmal die drei größten Hürden bei der Implementierung von OKR zusammen. Das sind die Formulierung von OKRs, ein überzeugtes Management, das den Veränderungsprozess fördert sowie Führungskräfte, die auch bereit sind Kapazitäten des operativen Geschäfts für die Strategiearbeit zu opfern.

Herr C. betonte im zweiten Interview zunächst, dass Performance Measurement sich auf das Identifizieren von Planabweichungen fokussiert, wohingegen OKR den Ansatz des Lernens verfolgt. OKRs stellen Hypothesen auf, die eine große Veränderung nach sich ziehen. Dabei sind die Objectives seiner Meinung nach eine Mini-Vision und outcome-orientiert. Die Key Results können auf zwei verschiedenen Ansätzen basieren. Zum einen sprach der Experte vom Experience User Design, wodurch ein Outcome generiert wird, indem der Kunde etwas Greifbares vorgelegt bekommt. Zum anderen können Leading Indicators aufgestellt werden, wenn sich die Bereitstellung von Prototypen als schwierig herausstellt. Leading Indicators messen die Verhaltensänderung innerhalb des Teams.

Performance Measurement kann laut den Aussagen von Herrn C. überall im Unternehmen durchgeführt werden, wo man durch die Bereitstellung der Kennzahlen eine bessere Entscheidungsgrundlage hat. OKRs enthalten sowohl Elemente des Performance Measurement als auch des Performance Managements. Jedoch besteht beim Performance Measurement der Unterschied darin, dass OKR den Erfolg quantifiziert und nicht die Leistung.

Unternehmensbereiche mit graduellen Verbesserungen wie z.B. mit Bezug zu einer starken Service- und Aufgabenorientierung sind nicht ideal für den Einsatz von OKR. Den größten Impact hat die agile Managementmethode bei Unternehmen mit großen Änderungsvorhaben und einem hohen Grad an Selbstorganisation.

Für Herrn B. ist OKR ein strategisches Tool zur Operationalisierung der Unternehmensziele. Die Methodik weist mehr Elemente des Performance Managements auf, da es die Jahresziele in Form der Midterm-Goals quantifiziert und messbar macht. Lediglich die Key Results sind Bestandteil des Performance Measurements, wobei Key Results nicht blind miteinander verglichen werden können, wie es bei klassischen Kennzahlen der Fall ist. OKRs fokussieren sich ausschließlich auf den Outcome und nicht auf die Beurteilung der Mitarbeiterleistung. In der Beratungsfirma des Experten wird ein Gegenstromprinzip angewandt, was die Partizipation erhöht. Das Management gibt lediglich Unternehmens-OKRs vor und die untergeordneten Teams überlegen, inwiefern sie Ziele entwickeln können, die auf das Executive OKR einzahlen. Objectives müssen stets ambitioniert sein und einen Bezug zum Midterm-Goal aufweisen. Key Results hingegen sind einfach, messbar und spezifisch.

In Bezug auf das Performance Measurement ging Herr B. insbesondere auf die Teamebene ein. Das Maturity-Level eines Teams ist stark abhängig von äußeren Faktoren. So kann beispielsweise eine zunehmende Empfänglichkeit für den Prozess die Selbstorganisation und das Empowerment erhöhen, wodurch gleichzeitig die Performance des Teams gesteigert wird.

Im Rahmen des OKR-Zyklus kommen Erfolgsfaktoren wie die Partizipation und Transparenz zum Tragen. In der Beratungsfirma sorgt das Gegenstromprinzip für eine weitläufige Anteilnahme am Strategieprozess und die Nutzung eines einheitlichen Tools zur Offenlegung der Ergebnisse für eine transparente Arbeitsweise. Die Führungskraft wird im OKR-Zyklus zunehmend zum Servant Leader und schafft die Rahmenbedingungen für eine möglichst reibungslose Arbeit des Teams mit den OKRs. Des Weiteren arbeitet sie eng mit dem OKR-Coach zusammen. Gemeinsam versuchen sie stets neue Impulse zu setzen, damit der Prozess lebhaft bleibt. Zudem sind beide in der Verantwortung Widerstände zu identifizieren und diese zu lösen.

Herr B. wies im letzten Teil des Interviews darauf hin, dass OKRs auch in Projekten angewandt werden können. Zudem betonte er, dass besonders tradierte Unternehmen von dem agilen Tool profitieren können, da eine neue Perspektive zur strategischen Wettbewerbsfähigkeit aufgezeigt wird und durch den hohen Grad an Selbstorganisation junge Mitarbeiter angesprochen werden, die das Unternehmen verstärken.

7.2 Interpretation

Die Interviews haben gezeigt, inwiefern vor allem durch die Beachtung der in Kapitel 2 beschriebenen Grundprinzipien eine erfolgreiche Implementierung von OKRs in traditionellen

Unternehmen sichergestellt werden kann. Zunächst geht es bei der Formulierung von OKRs darum, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu fokussieren und die Anzahl an Objectives und Key Results zu beschränken. Dadurch erhöht sich die strategische Bedeutung der langfristigen Ziele und es besteht nicht die Gefahr, strategische Ziele mit operativen Zielen zu vermischen. Während die Ziele im Bereich „Kern“ leichter zu realisieren sind, ist das Thema Transparenz weitaus tiefgründiger. Herr L. nannte diesen Punkt auch bei den größten Hürden im Rahmen der Implementierung von OKRs. Das liegt zum einen daran, dass hier keine explizite Regel aufgestellt werden kann wie z.B. eine Begrenzung auf drei Objectives pro Team innerhalb eines Zyklus. Zum anderen beginnt Transparenz bereits bei dem bisherigen Führungsstil und der gelebten Kultur innerhalb eines Unternehmens. Herr L. äußerte sich dahingehend, dass Angst vor Veränderungen ihren Ursprung im Umgang mit Fehlern oder Fehlentscheidungen hat. Wenn ein Irrtum in der Vergangenheit äußerst kritisch aufgenommen und vielleicht sogar viel Aufwand in Schuldzuweisungen gesteckt wurde, dann ist eine zurückhaltende Grundhaltung bei der kreativen Arbeit mit OKRs eine mögliche logische Konsequenz. Doch im komplexen Umfeld gibt es keinen Fehler in dem Sinne, dass etwas falsch gemacht wurde aufgrund der Missachtung von vorhandenem Wissen, sondern es gibt nur einen Irrtum. Im ersten Interview ging der Experte ausführlich darauf ein und betonte, dass es im Komplexen kein Wissen gibt. Deswegen muss bereits an diesem Punkt im Unternehmen darauf hingewiesen werden, dass bei strategischen Zielen weder das Management noch die Mitarbeiter wissen, welche Hebel für eine Verhaltensänderung beim Kunden sorgen. Jedoch verfügen die Mitarbeiter in den Teams zum Teil über mehr Hintergrundinformationen und Wissen in ihrem Fachbereich, sodass es von Vorteil ist, sie in die Strategiearbeit mit einzubeziehen. Damit sind wir auch in dem Umfeld der „Artizipation“ angekommen. Herr B. erläuterte, dass einerseits durch die Bottom-Up-Beteiligung an der Entwicklung strategischer Ziele das gesamte Know-How eines Unternehmens effizient genutzt wird. Andererseits setzt das Arbeiten im Komplexen den Aussagen von Herrn L. zufolge intrinsische Motivation voraus. Intrinsische Motivation kann nur dann entstehen, wenn der Mitarbeiter aktiv an den Zielen mitwirkt.

Das klassische Performance Measurement und Management ist in der Grundannahme zum Teil veraltet und entspricht nicht mehr den Anforderungen an ein heutiges Wettbewerbsumfeld. Aus Sicht der Experten im Interview 1 und 2 kann Performance Measurement überall dort eingesetzt werden, wo Messgrößen zu einer besseren Entscheidungsunterstützung führen. Doch es stellte sich in dem Zusammenhang schnell die Frage nach der Einordnung von OKRs in PMM-Systeme. Da gingen die Meinungen der Experten etwas auseinander. Klar ist jedoch, dass OKR nicht generell dem Performance Measurement oder dem Management zugeordnet werden können. Das agile Tool zur Strategieumsetzung enthält Elemente aus beiden Teilbereichen. Übereinstimmungen gibt es vor allem auf der Seite des Managements, da

OKRs ebenfalls eine Kybernetik aus Validierung, Reflektion und Verbesserung besitzen. Deutlich wird dieser Aspekt bei der Betrachtung des OKR-Zyklus, der durch die Reviews und Retrospektive eine kontinuierliche Prozessverbesserung anstrebt. Widersprüche gibt es jedoch auf Seiten des Performance Measurements. OKRs zielen auf eine Erfolgsmessung und der Verhaltensänderung beim Kunden ab, wohingegen das Performance Measurement versucht Leistung der Mitarbeiter bzw. Teams zu messen. Kennzahlen lassen sich idealerweise miteinander vergleichen, solange sie auf der gleichen Berechnungsgrundlage beruhen. Im komplexen Umfeld, wo sich OKRs bewegen, ist es nicht Sinn und Zweck Key Results miteinander zu vergleichen, da eine einheitliche Vergleichsbasis fehlt.

Bei der Formulierung herrscht weitestgehend Einigkeit unter den befragten Experten. Objectives sind eine inhaltlich reduzierte Version der Unternehmensvision und sind auf Teamebene an die Unternehmens-OKRs, auch Executive-OKRs genannt, gekoppelt. Außerdem dienen sie als Orientierungspunkt für die Erstellung von Key Results. Ähnlich den Kennzahlen einer Balanced Scorecard ist bei den Objectives eine Limitierung zu beachten, um den Fokus auf die strategisch relevanten Themen aufrechtzuerhalten. Für die Kommunikation innerhalb der Organisation ist es erforderlich, den Grund für die Erstellung der jeweiligen Objectives zu erläutern, um ein einheitliches Verständnis zu erlangen. Flache Hierarchien in der Organisationsstruktur tragen dazu bei, die Kommunikationswege so kurz wie möglich zu halten und erhöhen somit gleichzeitig die Reaktionsgeschwindigkeit bei Anpassungen bzw. Änderungen an dem OKR-Set. In Bezug auf die Key Results hat sich mit Hilfe des Interviews mit Herr C. herausgestellt, dass Key Results nicht nur den Outcome quantifizieren, sondern auch Verhaltensänderungen im Team ansprechen können. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten zur Performancemessung auf der Teamebene. Insbesondere Branchen wie die Pharmazie, die an eine starke Regulation gebunden sind, können somit dennoch auf OKR zurückgreifen. Schwierig ist der schmale Grat zwischen einer ambitionierten und dennoch realistischen Formulierung der Key Results. Da erfordert es in der Implementierungsphase eine ausführliche Reflektion und Retrospektive, um das richtige Maß zu wählen.

Die Aussagen der Experten bestätigen die bedeutsame Rolle des OKR-Masters. Neben den grundlegenden Fertigkeiten bezüglich der Expertise, des Coachings und der Schutzfunktion für den Prozess nimmt der OKR-Master eine entscheidende Rolle bei der Sensibilisierung der Mitarbeiter ein. Dabei bringt er ihnen die Vorteile einer transparenten Arbeitsweise im Umgang mit Objectives und Key Results näher und koordiniert potenzielle Konflikte, die im Zuge des Veränderungsprozesses auftreten können. Hinzu kommt idealerweise ein Gespür für Verbesserungen hinsichtlich der Organisationsstruktur, um eine langfristig effektive Arbeit mit dem agilen Strategietool sicherzustellen. Das Aufgabenspektrum eines OKR-Masters geht

somit weit über die theoretisch angenommenen Tätigkeitsfelder hinaus und erfordert demzufolge ein hohes Kompetenzniveau. Gleichzeitig besteht in dieser Rolle im OKR-Zyklus enormes Erfolgspotenzial für das Unternehmen.

In Bezug auf das vertikale Alignment stellte sich im Vorfeld der Durchführung der Experteninterviews die Frage nach der Sicherstellung einer einheitlichen strategischen Ausrichtung innerhalb der Organisation. Bei der Balanced Scorecard wird mit Hilfe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen dieser Aspekt berücksichtigt. Jedoch bewegt sich die agile Strategiearbeit im Bereich der komplexen Problemstellungen, sodass keine kausalen Beziehungen zwischen den Zielen existieren. Das Unternehmen versucht nun, wie auch in der Beratungsfirma von Herr B., ein Gegenstromprinzip zu verfolgen. Zunächst wird auf Managementebene die langfristige Strategie auf ein Midterm-Goal mit einem Zeithorizont von einem Jahr heruntergebrochen und anschließend ein Executive OKR erstellt. Dieses dient für die untergeordneten Bereiche im Unternehmen nun als Orientierungsrahmen und es werden Überlegungen angestellt, wie die Teams am besten auf dieses Executive OKR einzahlen können. Die aufgestellten Hypothesen können jedoch auch fehlschlagen und haben keinen Einfluss auf das Unternehmensziel. Damit sind wir wieder bei der Systemtheorie und der Komplexität, in der Kausalität nicht gegeben ist. Das vertikale Alignment lässt sich also demzufolge nur in Form eines Orientierungsrahmens abstecken, weil keiner weiß, welche Hebel den höchsten Outcome generieren und am besten auf das strategische Unternehmensziel einzahlen. Es kann lediglich über hypothesenvalidiertes Arbeiten die richtige Stellschraube gefunden werden.

Um OKRs erfolgreich in Unternehmen oder in Teilbereichen implementieren zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Ein hoher Hierarchiegrad sowie administrative und serviceorientierte Aufgabenbereiche sind Beispiele, die hinderlich für den Einsatz von OKRs sind. Hinzu kommen Einzelunternehmer, die ihre Mitarbeiter zu einhundert Prozent beim Kunden ausgelagert haben. OKR erzielt nur dann eine Wirkung, wenn auf die Strategie eingezahlt werden kann. Beherrscht ein Unternehmen den Prozess vollumfänglich, dann besteht die Möglichkeit die agile Strategiemethode in das Projektmanagement einzubeziehen. Ein hoher Grad an Selbstorganisation durch die Arbeit mit anderen agilen Methoden wie z.B. Scrum führen zu einer schnelleren Adaption von OKR. Zudem ist es hilfreich, wenn die Organisation weitreichende Veränderungen in einem komplexen Umfeld anstrebt. Der größte Hebel befindet sich den Aussagen von Herrn L. zufolge in tradierten Unternehmen, da sich die Art der Kommunikation verändert. Des Weiteren bricht dieses Tool festgewachsene Strukturen auf und erhöht damit die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation im Hinblick auf ein dynamisches Umfeld. Durch den hohen Anteil einer aktiven Bottom-Up Beteiligung an der Zielformulierung besteht ein weitreichendes Verständnis für die

Strategie. Die Organisation wird dahingehend auch attraktiver für junge Mitarbeiter, da sie selbstbestimmt ihre Ziele mitgestalten. Aber auch Mitarbeiter mit einer langen Betriebszugehörigkeit erhöhen den Grad an Selbstverwirklichung durch die neue Form der Strategiearbeit. Außerdem ist das Unternehmen auf externe Einflüsse besser vorbereitet und es profitieren andere Systeme im Unternehmen wie zum Beispiel das Risikomanagement, da nicht realisierte Potenziale frühzeitig erkannt werden. Genauso gut können Risiken identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

7.3 Beschränkungen in der Forschung

Mit dem Beginn der Forschungsarbeiten zu dem Thema Objectives und Key Results bestand das Ziel darin, zumindest einen Experten aus dem produzierenden Gewerbe, welches OKRs kürzlich eingeführt hat, für ein Interview zu überzeugen. Dieses Unterfangen gestaltete sich äußerst schwierig, da die Anfragen allesamt aufgrund von begrenzten zeitlichen Ressourcen abgelehnt wurden. Ein neuer Ansatz musste demzufolge gewählt werden. Die Idee bestand nach den gescheiterten Anfragen darin, über eine Organisationsberatung für die Einführung von OKR weitere Kontakte aus dem Umfeld der Beratungsfirma über die sogenannte Schneeballmethode zu bekommen. Dieser Ansatz funktionierte nur bedingt, da lediglich weitere Experten aus Beratungsfirmen vorgeschlagen wurden.

Dennoch lieferten die durchgeführten Interviews aussagekräftige Ergebnisse. Der Interviewleitfaden konnte auf alle Experten angewandt werden, sodass vergleichbare Aussagen erzielt werden konnten. Zudem zeichnete sich ihre Expertise vor allem darin aus, dass sie bereits viel Erfahrung im Umgang mit OKRs aufweisen konnten. Die Experten arbeiten bereits seit langer Zeit an dieser Thematik und halfen verschiedensten Firmen bei der Implementierung von OKRs und wissen demzufolge, worauf es für eine erfolgreiche Umsetzung ankommt.

8. Fazit

8.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Im Rahmen eines abschließenden Fazits werden im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengetragen. Aus den Ergebnissen der Interviews geht klar hervor, dass OKR nicht wie in traditionellen PMM-Systemen die Leistung von Menschen bemessen, sondern die Erfolgsmessung in den Vordergrund gestellt wird. Einigkeit unter den Experten besteht auch hinsichtlich der Zielstellung von OKR. Die strategischen Ziele sind darauf ausgerichtet eine Verhaltensänderung beim Kunden zu erzielen und somit einen Outcome zu generieren. Objectives brechen die aus der übergeordneten Vision abgeleitete Strategie in kleine Bestandteile auf, die in iterativen Zyklen von den einzelnen Teams bearbeitet werden. Jedes Team überlegt, inwiefern es auf die Strategie einzahlen kann. Gleichzeitig schaffen Objectives eine einheitliche und klar verständliche Kommunikationsgrundlage, mit der sich das gesamte Team identifizieren kann. Nun haben die an das Objective gekoppelten Key Results die Aufgabe, hypothesenvalidiert den Fortschritt des Objectives zu messen. Sie quantifizieren somit die potenzielle Verhaltensänderung beim Kunden und geben Rückschlüsse über die Wirksamkeit des Key Results.

Uneinig sind sich die Experten hinsichtlich der Einordnung von OKRs in das Performance Measurement und Management. Es enthält den Ergebnissen zufolge Elemente aus beiden Teilbereichen. Aus dem Managementansatz beinhaltet insbesondere der OKR-Zyklus eine Kybernetik aus Validierung, Reflektion und Verbesserung. Key Results erinnern an das Performance Measurement, wobei eine Vergleichbarkeit innerhalb von komplexen Problemstellungen nicht gegeben ist.

Der bereits angesprochene OKR-Zyklus ist das Herzstück von Objectives und Key Results. Angetrieben von dem Jahreszielbild (MOAL) beginnt der Zyklus mit der Festlegung von sogenannten Executive OKRs auf Unternehmensebene und endet mit der Retrospektive der OKRs auf Teamebene. Neben dem OKR-Master spielt die Führungskraft und seine mit dem Prozess verbundene Anpassungsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Außerdem vereint der Zyklus die Grundprinzipien Fokus, Transparenz, Partizipation und Bewertung, die in ihrer Umsetzung auf Hürden stoßen. Die Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Grundprinzipien werden im nächsten Unterkapitel im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage nochmal aufgegriffen.

OKRs stoßen in bestimmten Bereichen auf ihre Grenzen, wenn es um eine stark hierarchische Unternehmensstruktur oder Monopolstellungen geht. Zunächst benötigt diese Form der Strategiearbeit eine Akzeptanz und Überzeugung des Managements. Mit diesem Commitment ist OKR vielseitig einsetzbar. Dazu gehören generell Unternehmensbereiche mit einem strategischen Bezug, aber auch Projekte können mit Hilfe von OKR erfolgreich gestaltet werden.

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Bevor die übergeordnete Forschungsfrage final beantwortet werden kann, müssen zunächst die untergeordneten Fragen einer Analyse unterzogen werden. „*Was sind die Erfolgsfaktoren für eine Implementierung von OKRs?*“ lautet die erste Forschungsfrage und lässt sich am besten anhand der Grundprinzipien beantworten. In Zusammenhang mit der Bewertung stehen die Key Results und deren Funktion als Bemessungsgrundlage für die Generierung eines Outcomes auf Kundenseite. Auf Basis dieser Quantifizierung erfolgt eine Statusüberprüfung in den Weeklys, Reviews und der Retrospektive. Die Festlegung einer Bewertungsskala erfolgt unternehmensindividuell, sollte jedoch fortlaufend validiert und gegebenenfalls angepasst werden. Der größte Unterschied zur klassischen Kaskadierung von Zielen ist die Partizipation aller Unternehmensebenen. Durch die Entwicklung von OKRs auf Teamebene steigt das Bewusstsein für die verfolgte Unternehmensstrategie und dem potenziellen Beitrag, den der Mitarbeiter leisten kann. Da sich Strategiearbeit zunehmend im Bereich der Komplexität befindet wird Kreativität ein immer wichtigerer Faktor, der auf intrinsischer Motivation beruht. An dem Punkt kommen die Führungskraft und der OKR-Master ins Spiel. Sie schaffen einen geschützten Raum für die Strategiearbeit in Form von OKR und stellen damit sicher, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor geht auf die Führungskultur und der damit verbundenen Transparenz zurück. Ein gut ausgebildeter OKR-Master wirkt der anfänglichen Skepsis der Mitarbeiter entgegen und leistet essenzielle Überzeugungsarbeit. Beim Grundprinzip Fokus geht es vordergründig um die Limitierung der OKRs pro Team, um die relevanten Themen im strategischen Kontext hervorzuheben und keine operativen Aspekte mit den OKRs zu vermischen.

Für die Antwort auf die zweite Unterfrage bedarf es eines genaueren Blickes auf die Grundidee von OKR. Die Aufgabe der agilen Managementmethode besteht darin, dass die Unternehmensstrategie operationalisiert wird. Jedoch gibt es Unternehmensbereiche, die überwiegend serviceorientiert oder administrativ arbeiten. Diese Bereiche arbeiten nach Vorgaben und es benötigt kein außerordentliches kreatives Denken. Das gilt für alle

Tätigkeiten, die in einer komplizierten Welt umgesetzt werden. Eine weitere Beschränkung gibt es neben der auszuübenden Tätigkeit in der Unternehmensstruktur. Stark hierarchisch geprägte Organisationen können das volle Potenzial von OKRs nicht entfalten, da die Kommunikationswege lang und damit unflexibel sind. Zudem bedürfen sowohl operative als auch strategische Entscheidungen stets einer Zustimmung von der vorgesetzten Person, was zu keinem selbstorganisierten Team führen kann.

Abschließend stellt sich die Frage nach einer potenziellen Koexistenz der modernen Strategiemethode OKR und einer klassischen Zielvereinbarung in Form einer Balanced Scorecard. Im Rahmen der Einleitung wurde bereits auf eine Umfrage der Fachzeitschrift „Controlling“ zu den dominierenden Performance Measurement und Management Methoden verwiesen. Rund 23 Prozent der Befragten gaben sogar an, dass sie sowohl die BSC als auch OKRs nutzen. Da OKRs jedoch ausschließlich punktuell in Bereichen zum Einsatz kommt, die einen Beitrag zur Unternehmensstrategie leisten können, ist es notwendig weitere Methoden hinzuzuziehen. Die BSC eignet sich hervorragend, um die gesamte Organisation in einem Modell der Zielausrichtung mit Hilfe der Perspektiven zu strukturieren. Außerdem können operative Bereiche somit besser einer Erfolgsmessung unterzogen werden.

Der folgende Abschnitt widmet sich der übergeordneten Forschungsfrage. OKRs sind besonders bei noch jungen Start-Ups sehr beliebt, da diese kaum Strukturen aufweisen und ein hoher Grad an Selbstorganisation ohnehin schon besteht. Anders sieht das bei tradierten Unternehmen aus, die über Jahre hinweg festgewachsene Abläufe verinnerlicht haben. OKRs haben das Potenzial einen harten Schnitt durchzuführen und Strukturen aufzubrechen. Das klassische Top-Down Prinzip im Rahmen der Zielfestlegung ist nicht mehr zeitgemäß, wenn es um die Operationalisierung einer Unternehmensstrategie geht. Der Mitarbeiter wird dadurch von vornherein in seinem Denken eingeschränkt. Doch der Mensch ist ein selbstbestimmtes Wesen, was dazu veranlagt ist, kreativ zu denken und eine intrinsische Motivation zu besitzen. Die Aufgabe der Organisation ist es, einen Rahmen zu schaffen, um das Wissen der Mitarbeiter effektiv zu nutzen und in den innovativen Strategieprozess zu integrieren. Eine selbstorganisierte Arbeitsweise in einem Team erhöht außerdem die Chancen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich neuer Mitarbeiter. Objectives und Key Results forcieren verstärkt die Kundenorientierung und richten die Strategiearbeit auf den Outcome. Sobald diese Arbeitsweise für den Kunden sichtbar gelebt wird, erhöht sich auch langfristig die Kundenbindung. Zudem führt eine interne Transparenz dazu, dass verschiedene Unternehmensbereiche verstärkt zusammenarbeiten, da sie gleiche Ziele verfolgen. Im Umkehrschluss wird der Informationsaustausch verbessert und es entsteht womöglich eine Kultur, mit der sich ein Großteil der Belegschaft identifizieren kann. Unter der Prämisse, dass die Grundprinzipien von OKRs eingehalten werden, kann die Methodik individuell auf das

Unternehmen zugeschnitten auch in Form von Pilotprojekten eingeführt werden. Die Entscheidungsträger der Organisation müssen sich jedoch die Frage stellen: „Sind sie bereit die Konsequenzen einer Veränderung zu tragen“

8.3 Ausblick

Die Ergebnisse der Experteninterviews haben verdeutlicht, dass die agile Managementmethode Objectives und Key Results aufgrund der iterativen Strategiearbeit in vierteljährlichen Zyklen die Flexibilität erhöht. Jedoch hat OKR erst in den letzten zehn Jahren an Popularität gewonnen und die Methode ist nach wie vor in einer Entwicklungsphase. Einschätzungen zu langfristigen Auswirkungen bezüglich der Performance können demzufolge noch nicht abgegeben werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Unternehmensbereiche am meisten von den OKRs profitieren. Hierzu bietet sich beispielsweise ein Vergleich der Teilbereiche Produktentwicklung, Vertrieb und Qualitätsmanagement hinsichtlich der Performance an.

Die Forschungsergebnisse können weiterführend für eine Gegenüberstellung von anderen agilen Frameworks wie z.B. Scrum verwendet werden. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit an, diese Instrumente auf Effektivität in unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu überprüfen.

Letztendlich spielt es keine Rolle wie das Tool für die agile Strategiearbeit benannt wird, es kommt viel mehr auf die Kernelemente Fokus, Transparenz und Selbstorganisation an. Des Weiteren geht jede Organisation anders mit tiefgreifenden Veränderungen um. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich OKR langfristig auszahlen und eine bedeutende Rolle im Strategiemangement einnehmen

Literaturverzeichnis

- Bea, F. X./Haas, J.: Strategisches Management, 10. Aufl., München 2019.
- Bernerstätter, R./Kleindienst, B./Biedermann, H.: Effektive Steuerung dank moderner Performance Measurement und Management Systeme. Identifikation der Zusammenhänge zwischen Kennzahlen, in: Controlling, 31. Jg., 2019, H. 1, S. 65–73.
- BMW Group: 1 Unternehmen. 4 Marken. Eine Zukunft.
<https://www.bmwgroup.com/de/innovation/design/konzepte-und-visionen/visionen-next-100.html>,
Zugriff am: 25.01.2024.
- BMW Group: BMW Group Bericht 2022, 2023. <https://www.bmwgroup.com/de/investor-relations/unternehmensberichte.html>, Zugriff am: 24.11.2023.
- Bogner, A./Menz, W.: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden 2002, S. 33–70.
- Doerr, J.: OKR. Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, München 2018.
- Drucker, P. F.: The Practice of Management, London 1955.
- Friedag, H. R./Schmidt, W.: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999.
- Giuseppe Bonazi: Geschichte des organisatorischen Denkens, 2. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Gladen, W.: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 4. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Gladen, W.: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Gleich, R.: Leistungsebenen von Performance Measurement-Systemen, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 65–90.
- Gleich, R.: Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Aufl., München 2011.
- Gleich, R./Wald, A./Kowatz, U.: Stand des Performance Measurements. aktuelle Konzepte und Herausforderungen, in: Controlling, 35. Jg., 2023, H. 4, S. 42–44.
- Horváth & Partner: Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart 2001.
- Kaiser, F./van Bennekum, A.: Scrum? Frag doch einfach! klare Antworten aus erster Hand, 2. Aufl., München 2022.
- Kaiser, R.: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kleindienst, B.: Performance Measurement und Management. Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden 2017.
- Klingebiel, N.: Performance Measurement. Grundlagen-Ansätze-Fallstudien, Wiesbaden 1999.
- Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001.

- Kudernatsch, D.: Toolbox Objectives and Key Results. Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR, 2. Aufl., Stuttgart 2022.
- Lange, C.: OKR in der Praxis. Objectives & Key Results - Beispiele, Hacks, Erfahrungen, Göttingen 2022.
- Lühl, H. T./Mahlendorf, M. D./Schmoltzi, D.: Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum, in: Controlling und Management Review, 63. Jg., 2019, H. 8, S. 42–49.
- Luhmann, N.: Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg 2002.
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. Aufl., Weinheim 2022.
- Mayring, P./Frenzl, T.: Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 633–648.
- Möller, K./Engelhardt, P.: OKRs - Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends, in: Controlling, 29. Jg., 2017, H. 2, S. 30–37.
- Möller, K./Marks, D. M./Ehnbim, L. N. E.: Wie die Implementierung von Objectives & Key Results gelingt. Förderliche und hinderliche Faktoren für agile Steuerung mit OKRs, in: Controlling, 34. Jg., 2022, H. 6, S. 39–44.
- Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2. Aufl., Stuttgart 2005.
- Neßler, C./Fischer, M.-T.: Social-Responsive Balanced Scorecard. Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen, Wiesbaden 2013.
- Niven, P. R./Lamorte, B.: Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs, New Jersey 2016.
- Oboeanu-Hempel, E. M./Steiner, A. D.: 30 Minuten OKR - Objectives & Key Results, Offenbach am Main 2021.
- Praz: Link Technology to Your Long-Term Business Goals. How to Use Technology to Mobilize Your People, Strategy and Operations, New York 2022.
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Aufl., München 2011.
- Riedl, J. B.: Unternehmenswertorientiertes Performance Measurement. Konzeption eines Performance-Measure-Systems zur Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2000.
- Tan, D.: Agile Strategieumsetzung mit OKR, in: Klein, A./Kottbauer, M. (Hrsg.): Strategien entwickeln, umsetzen und optimieren. Konzepte-Controllinginstrumente-Praxisbeispiele, Freiburg 2023, S. 85–110.
- Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 16. Aufl., Stuttgart 2020.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Notation der Transkripte	67
Anhang 2: Interviewleitfaden	67
Anhang 3: Transkripte	69
Anhang 3.1: Transkript Interview 1 mit Herrn L.	69
Anhang 3.2: Transkript Interview 2 mit Herrn C.....	104
Anhang 3.3: Transkript Interview 3 mit Herrn B.....	111
Anhang 4: Analyseeinheiten	129
Anhang 4.1: Analyseeinheit Interview 1	129
Anhang 4.2: Analyseeinheit Interview 2	138
Anhang 4.3: Analyseeinheit Interview 3	141
Anhang 5: Kodierleitfaden	148
Anhang 5.1: Kodierleitfaden Interview 1.....	148
Anhang 5.2: Kodierleitfaden Interview 2.....	163
Anhang 5.3: Kodierleitfaden Interview 3.....	168

Anhang 1: Notation der Transkripte

I: - Interviewer

Herr/ Frau ... – Interviewte

[...] – Verzögerungslaute

(.) – Pause 1 Sek.

(...) – Pause 3 Sek.

Anhang 2: Interviewleitfaden

:

- Kurzvorstellung Moderator und Thema
- Inhalt und geplannte Dauer des Interviews
- Verwendungszweck und Vertraulichkeit der ermittelten Informationen
- Inverständniserklärung für die Durchführung und Aufzeichnung

ö :

1 – /

Zu Beginn würde ich gerne etwas mehr über Sie erfahren wollen. Wie alt sind Sie und wie sieht Ihre berufliche Vergangenheit aus?

Ich bin interessiert an Ihren Erfahrungen mit anderen Unternehmen im Rahmen der Strategie- und Organisationsentwicklung sowie auf eine zunehmend komplexere und dynamischer werdende Welt vorzubereiten. Sie sind bei dem Thema Change der erste Ansprechpartner. Doch was unterscheidet Ihr Unternehmen von anderen Beratungsfirmen, die ebenfalls bei der Umsetzung von Projekten oder bei im Rahmen der strategischen Veränderungsprozesse unterstützen?

2 –

f

U

in der Literatur und auch in der Praxis werden die Begriffe Performance Measurement und Performance Management miteinander vermischt. Doch um es einmal vereinfacht auszudrücken, das Performance Measurement als Teilsystem des Controllings betrachtet die

qualitative und quantitative Beurteilung von Leistungsfaktoren wie zum Beispiel Zeit, Kosten und Mitarbeiter. Das Performance Management hingegen gibt den Rahmen in Form eines Regelkreises vor, welche mit der Identifizierung von Kennzahlen beginnt und der Analyse von Leistungsdaten aufbaut. Können Sie OKRs einordnen und warum?

Welchen Stellenwert hat das Performance Measurement und Management für Unternehmen?

Welche Eigenschaften sollte Ihrer Meinung nach ein modernes, erfolgreiches MM System haben?

3 – –

Nachdem wir uns über das Performance Measurement und Management unterhalten haben, möchte ich nun etwas tiefer in die Semantik der OKRs einsteigen. Objectives und Key Results als agile Managementmethode setzt sich wie der Name schon sagt aus zwei Bestandteilen zusammen. Objectives sind qualitativ und ambitioniert formuliert. Sie beschreiben das Ziel, welches das Unternehmen oder einzelne Geschäftsziele erreichen möchten. Die Key Results haben einen quantitativen Charakter und sind messbar. Sie definieren, wie das Ziel erreicht werden kann. Daher lassen sie einen Progress, sprich einen Fortschritt auf dem Weg der Zielerreichung erkennen. Was gibt's es bei der Formulierung von OKRs noch alles zu beachten?

Eines der vier von John Doerr beschriebenen Grundprinzipien von OKRs ist die Transparenz. Bedenke, dass es eine der größten Hürden bei einer Implementierung ist. Viele Mitarbeiter sind skeptisch und fühlen sich im ersten Moment nicht wohl dabei, die eigenen Progresse zu teilen. Wie schafft man es dennoch die Mitarbeiter ins Boot zu holen und ihnen die Angst zu nehmen?

Ein weiteres Grundprinzip ist die Partizipation. Es wird bei der Erstellung von OKRs davon gesprochen, dass mehr als 50% Bottom-up folgen soll. Doch wie wird dabei sichergestellt, dass sich die OKRs mit der strategischen Ausrichtung vereinbaren lassen?

Warum ist es so wichtig die agile Strategiearbeit in Form von OKRs vom Tagesgeschäft zu separieren?

Welche Rolle spielt der OKR Master und was sind seine Aufgaben?

Wie groß ist die Kaufkraft eines einzelnen OKR Masters wann macht es Sinn eine zusätzliche Stelle mit der zentralen Aufgabe zu besetzen?

4 – G

Mit OKRs werden viele immer automatisch interne Maßnahmen aus der Branche oder junge Start-ups. Doch in liefern können vor allem traditionelle interne Maßnahmen, die schon lange am Markt sind, von OKRs profitieren

In meiner Meinung nach vielleicht auch Branchen, Unternehmensformen in Bezug auf die Rechtsform und Bereiche im Unternehmen, die nicht für OKRs geeignet sind. Denn ja, alle Bereiche das und darum

irgendwann vorin über die anfänglichen Rollenmäßig der Transparenz gesprochen. Das sind in meiner Meinung nach noch große Hürden bei der Einführung von OKRs

N :

- Ausblick
- Empfehlung für weitere Interviewpartner

Anhang 3: Transkripte

Anhang 3.1: Transkript Interview 1 mit Herrn L.

Datum: 29.01.2024

Ort: Zoom-Meeting

Dauer: 01:47:33 h

1 : So, zu Beginn würde ich auch gerne et was über Sie erfahren wollen. Wie alt sind Sie und wie
2 sie Ihre berufliche Laufbahn genau fangen Sie einfach mal an.

3 Herr L.: Okay, wie alt bin ich? Das ist noch die einfachste Frage, 5 und war eigentlich nie
4 direkt angestellter in einem Unternehmen, sondern nachdem ich nach meinem Informatikstudium
5 selbstständig gemacht im Bereich Entwicklung. Da kam das ganz neu auf und keiner wusste
6 etwas darüber. Ich habe mir versucht das zu erarbeiten und hatte dann mehrere Agenturen in
7 dem Bereich. Die wurden immer größer und dann habe ich mich immer mehr mit
8 Organisationen selbst beschäftigt. Also habe ich meine Organisation, was raucht es dort
9 an Managementtools, welche Paradigmen folge ich, was funktioniert und was funktioniert
10 nicht. Übung war natürlich ein Riesentema und grundsätzlich Projektmanagement und
11 ähnliche Sachen sind dann an der größten Agentur, das war vor ungefähr 2 Jahren. Da war ich
12 Vorstandsvorsitzender. Das war ein Digitalagenturverband in ganz Deutschland, also im
13 Osten, Westen, Norden, Süden und teilweise auch in der Schweiz. Die wollten zu einer Agentur
14 werden. Das hätten dann 50 Leute werden sollen am Ende und meine Aufgabe war es, das
15 von der Mitte aus zu steuern. Also wie kriegen wir aus ganz vielen 7 einzelnen Agenturen
16 eine zielungsorientierte Beratungen eine große schlachtkräftige Agentur auf den Markt. Wie
17 funktioniert so eine große Agentur und das war meine Aufgabe die Koordination,
18 Strategieentwicklung und Vision, aber auch die Struktur, also wie strukturieren wir unsere
19 Organisation. Wie gehen wir mit Zielen um zum Beispiel. Damals war Christian Jakob mein
20 Mitarbeiter, den ich schon aus der Voragentur mitgebracht habe, weil ich jemanden haben
21 wollte, der sich ganz dediziert um Personal kümmert und dann habe ich eine Stelle
22 ausgeschrieben. Da hat sich Christian gemeldet und wir haben festgestellt, dass wir sehr viel
23 diskutiert haben und immer versucht haben Sachen in Frage zu stellen, die vielleicht in jedem
24 Unternehmen, aber da haben wir eingeführt, dass es nicht ganz passt und man das anders
25 draufschaut. Gerade wenn es um das Thema Motivation und Ziele geht und eben auch
26 Performance Measurement. Und sind vor knapp 2 Jahren auf das Thema OKR gestoßen. Es
27 gab gar keine Literatur darüber, auch keine Bücher, keine Websites, gar nichts. Haben es
28 aber trotzdem versucht und haben angefangen darüber zu reden zu führen mit
29 Organisationen und haben gesagt: „Warum macht eigentlich OKR, was ist denn das, was macht
30 es denn da genau“ und haben es uns so erarbeitet. Also wir haben versucht herauszufinden,
31 wie es im Grunde genutzt wird. Und fanden das dann so spannend, dass ich gesagt habe: „Ich
32 will eigentlich raus.“ Das habe ich damals gesagt, damals habe ich gesagt, „dieser große
33 Agenturverband, den kann ich zurücklassen. Der ist jetzt so weit aufgestellt, dass er sich finden
34 kann. Ich würde mich gerne komplett dem Thema OKR widmen.“ Christian hat gesagt, er
35 kommt jetzt mit, aber diesmal nicht als Mitarbeiter, sondern als Mitgründer und
36 geschäftsführer. Seitdem dürfen wir sehr stolz nur in diesem Bereich unterwegs sein und
37 haben es sehr viel kennenlernen dürfen und uns angeschaut. Haben oft teilgenommen, sage ich mal

38 an dem Wechsel oder der Veränderung von klassischem Zielmanagement und Performance
39 Management hin zu einem deutlich wirksameren. Und da ist es letztlich OKR geworden,
40 vielleicht nicht unbedingt das OKR, was man liest, denn man mal schnell auf eine andere
41 Seite geht oder so. Aber ich habe ein ganz anderes Verständnis an vielen Stellen entwickelt,
42 das nachzulesen ist, also ich merke, dass einige der Mitarbeiter, die sich um das Thema kümmern,
43 jetzt plötzlich Begriffe auf ihrer Webseiten schreiben, für die sie uns vor 5 Jahren noch kämft
44 haben und gesagt haben: „So ein Scheiß, das ist doch nicht das und das ist doch nicht das.“
45 Und jetzt haben sie mittlerweile auch festgestellt, dass es eigentlich, um wirksam zu sein, es
46 doch etwas anderes braucht, ein neuer Blick darauf, auf die Organisation. Deswegen sind wir
47 jetzt da, also meine Güte das sind reine Zahlen, greifbar sind sie nicht unbedingt. Aber wir sind
48 am längsten in diesem Markt unterwegs, also als dedizierte Organisation, die sich darum
49 kümmert. Viele haben am Anfang gesagt, das ist eine Eintagsfliege das wird nichts, das
50 braucht irgendwann mal noch andere Themen wie Managementberatung und ähnlichem. Ich
51 glaube daran, dass es ein Riesenthema wird. Ob man das dann OKR nennt oder nicht, ist
52 noch mal was anderes. Manche haben andere Begriffe dafür gebraucht wie agile Organisation
53 oder Netzwerk, letztlich fließt vieles von den Ideen in den Einsatz rein, den wir mit OKR
54 gemeinsam verteilen. Dürfen auch, jetzt haben wir mal durchgeführt im Jahresanfang,
55 knapp über 9000 Leute direkt schon dediziert ausgeliefert haben in offenen Trainings als
56 Coach, der oder die diesen OKR Prozess begleitet an verschiedenen Stellen. Das nimmt
57 immer mehr Fahrt auf und das macht total Spaß, also das ist auch ein Leidenschaftsthema für
58 uns geworden. (00:05: 7)

59 : Ja da haben Sie auch schon ein bisschen meine nächste Frage mit beantwortet, und zwar
60 sollte ich einfach nochmal darauf hinaus. Sogar viele mehrere Beratungsfirmen, die auch
61 das Thema OKR durchleuchten und beratend zur Seite stehen in anderen Unternehmen. Das
62 ist auch ihr Kerngeschäft, denn man mal auf ihrer Unternehmensseite schaut. Gibt es noch
63 andere Sachen, wo sie sagen, da differenzieren wir uns ganz klar von anderen
64 Beratungsfirmen, die bei Organisationen mit Agilität und Innovationen zusammenkommen
65 (00:05:5)

66 Herr L.: Also ich glaube der der der der größte, die größte Unterscheidung ist [Ähm] also
67 unser Blick und unsere Haltung hinter dem Thema generell.

68 : [Ähm] (zustimmend), okay.

69 Herr L.: [Ähm] Denn man kann verschieden auf Organisationen schauen, ich glaube die
70 klassischste Weise ist so die Tayloristische Brille drauf. Ich meine aus der Zeit sind
71 Organisationen ja auch entstanden, das heißt eine Organisation ist eine Summe ihrer Einzelteile

72 : Ja

73 Herr L.: ... geht dort um Funktionen der Vertriebs-, Sales und (unverständlich) und dann müssen die
74 irgend wie zusammen gebracht werden und dann geht es halt ganz viele [Ähm] Ideen und Tools und
75 ähnliche Sachen in der Managementliteratur oder in Kursbildungen die das gelingen kann. Und dann
76 ist der erste Blick schon [Ähm] ein unvollständiger, sag ich mal, weil er halt [Ähm] die die
77 Organisation als Maschine betrachtet so ein bisschen. Also das ist so unser Bild.

78 : [Ähm] (zustimmend)

79 Herr L.: Also wie bei einem Auto oder einem Fahrrad, da geht's eine Kette, ...

80 : Ja

81 Herr L.: ... ein Lenker Ding. Klar, wenn die Kette fehlt, dann haben wir ein Problem. Also wenn
82 wir keinen Vertrieb haben und wir rausgehen aber irgend wie diese Funktion Vertrieb, müssen
83 wir einen Vertrieb einsortieren. Dann kriegen wir es systemlos und kommt systemlos und
84 das funktioniert so lange gut, solange im Außen, also in der Wirtschaft alles mehr oder weniger
85 stabil läuft ...

86 : Ja

87 Herr L.: ... oder wir es zumindest kontrollieren können. Aber wenn die Dynamik steigt und wir
88 jetzt, nicht zuletzt klar jeder ein Riesenschritt und wenn man das unter der Brille
89 betrachtet, ist das auch völlig klar, warum das ein Schritt wirkt. Weil plötzlich ist KI
90 da, ja also Künstliche Intelligenz. Und ich meine ich habe im Studium schon mit KI gearbeitet
91 und habe schon neuronale Netze programmiert. 194 ist ist so das Beste, was man
92 zurückdatieren kann, dass sich jemand mit KI beschäftigt hat. Aber warum ist es gerade jetzt,
93 warum wirkt es so eine so eine ja fast schon disruptive Energie in der ganzen Wirtschaft.
94 Das liegt einfach daran, dass die Organisationen ganz genau wissen, dass sie auf das was
95 jetzt auf sie zukommt und wissen, dass sie es reinlassen müssen in ihre Organisation
96 weil sie nicht vorereit sind.

97 : Ja

98 Herr L.: [Ähm] und gar nicht aus technischer Sicht, sondern wie sie sich organisiert haben,
99 wie sie sich aufgestellt haben, wird das nicht möglich sein, wie die Kommunikation funktioniert,
100 wie die Leute zusammenarbeiten. Oder die großen Automobilhersteller, die jetzt unter Druck
101 leiden, nicht weil die so supergenial sind wie Tesla. Das schon auch, also klar aber die eV
102 oder die e Mercedes oder die Daimler sind sicherlich auch sehr sehr intelligent. Aber die
103 ganze Organisation ist darauf ausgelegt, dass es eben den Taylorismus bedient. Also das
104 heißt, sie sind sehr effizient in Stabilität, sehr effizient, aber nicht effektiv in der Dynamik.

105 : [Ähm] (zustimmend) okay

106 Herr L.: Das kann man nicht einfach umzusetzen.

107 : Nein

108 Herr L.: Da kann man nicht einfach ein neues Tool darauf setzen. Ja jetzt machen wir es
109 ganz anders und das raucht es auch eine ganz andere Kultur, die entsteht. Also die kann man
110 ja nicht einfach erst installieren und dann [Ä] erinnert sich die Firma, sondern plötzlich muss
111 man anfangen eine andere Kultur zu leben und das fällt Menschen grundsätzlich schwer. Das
112 ... (00:08:45)

113 : Ja

114 Herr L.: ... Das liegt im Menschen drin und so weiter. Und da, glaube ich, haben wir von Anfang
115 an anders drauf geschaut. Wir haben, wir haben, wir haben uns gedacht, er, zum Beispiel,
116 er soll denn, also, wenn wir jetzt mal das ganze betrachten, was wir heute in Organisationen
117 machen, egal in welcher, dann ist die eine, der eine Teil der Leute, ist nicht unbedingt von den
118 Leuten getrennt, aber die eine Teil der Realität ist, das alltägliche Geschehen einfach in
119 irgendeiner Weise gut zu machen und das vielleicht sogar effizient zu sein und viel, viele Schritte
120 zu machen und das auch immer man das machen will. Und das muss man gut organisieren.
121 Und dann geht's aber immer drum, ich muss ja auch heute schon was für die Zukunft tun. Das
122 heißt, was mache ich in einem Jahr als Tagesgeschäft oder in zwei Jahren oder in zehn Jahren
123 oder so und das haben wir mal getrennt und haben gesagt, das eine ist Daily Business,
124 Tagesgeschäft, und das andere ist Strategie. Und das viele Leute gedacht haben, ist, dass
125 Strategie auchayloristisch gedacht werden kann. Also sicher, der Führungskreis, der auch
126 immer, setzt sich zusammen, alle im Jahr, Vierteljahr, vielleicht mit Beratern, macht das einen
127 ganz tollen Plan, mehr oder weniger, was man machen will und dann geht's nur noch drum,
128 das umzusetzen. (.) [00:09:5] und man hat ein Strategy Execution Framework,
129 irgendwas gesucht und so ist es ja heute noch, würde ich mal sagen, 90% der Fälle wird OKR
130 als Strategieumsetzung verstanden. Und wir haben gesagt, nein wenn die Strategiefindung
131 schon auf einige Köpfe und unangenehm, die intelligent die sind, die können ja nicht
132 intelligenter sein als der Rest der Organisation, zumal die Informationen haben, zum Beispiel
133 direkt beim Kunden, die das tun gar nicht. [Äm] und die beschäftigen sich ja wirklich mit
134 den Dingen. Also das heißt, es braucht einen Strategieprozess, der von der Identifizierung über die
135 Validierung, über die Deklaration ganz deutlich gedacht wird. (..) und das ist für uns OKR. Das
136 heißt, es geht im Grunde genommen ein der Vision schon. Also eine Strategie oder
137 überaus motiviert zu sein, an einem Morgen in einer Firma zu arbeiten und Ideen zu kriegen,
138 die das umsetzen können, muss eingeben in einer Vision, die mich mitreißt, also ohne Ideen
139 kriegen. [00:10:5] und nicht erst, so jemand, so ein Chef zu mir kommt und sagt, also das
140 sind die drei Dingen, die ich mir auf dem Tisch liegen. Bitte setzt die mal um, das machen es

141 die Leute es stimmt auch und die anderen da auch. S a ß dran. Aber die Kreativität ist halt viel
142 niedriger. Und für die Zugabe ich halt, oder über das Innovation zu meistern, auch
143 ich halt mal meine Kreativität. Das ist ja quasi so der Skill set. Und die Kreativität ist ja
144 nicht so etwas, sie erkennen können. Also wenn man einmal verstanden hat, wie die
145 Grundregeln funktionieren, dann kann man immer wieder Grundregeln anwenden.
146 (.) Zur Kreativität auch eine Idee, ich muss eine Resonanz kriegen, ich muss mich mit
147 Leuten austauschen. Das ist halt immer eine Riesenrolle und so weiter. Und intrinsische
148 Motivation und nicht die extrinsische vom Chef.

149 : Das stimmt auch.

150 Herr L.: Und dann anderen immer weiter geforscht und anderen versucht herauszufinden, was es ist
151 denn das jetzt intrinsische Motivation. Mal unabhängig vom OKR, wie entsteht denn die. Also
152 wir wissen, dass intrinsische Motivation total ok ist, wenn wir mal einen Partyabend machen.
153 Dann Christian und ich sagen, hey, lass uns heute geil irgendwas essen gehen und dann gehen
154 wir feiern und so weiter. [00: :54] Dann anderen immer sofort ein Bild, was uns den ganzen Tag
155 trägt. Und in Organisationen anderen immer es nur manchmal. Warum eigentlich. Naja, wir anderen
156 völlige Autonomie. Also wir können den Tag auch komplett anders gestalten. Wir sind nicht
157 gezwungen, ihn genau so zu gestalten. Wir können genau das machen, was uns liegt, wo wir
158 auch stark drin sind, also Mastery. Und wir verstehen auch den Prozess. Also wir wollen
159 einfach einen richtigen, richtigen geilen Tag, so einen Tag, wo wir dann in fünf Jahren noch
160 darüber reden. Also ganz simpel gesagt. Und diese drei Komponenten, wenn die
161 zusammenfassen, dann funktioniert das im richtigen Bereich ganz oft für den Ausfall. Also
162 wenn ich eine Familie gründe und sage, ich will ein Ausfall oder so, ich habe ein bisschen
163 Geld übrig, dann überlegt man sich, wie das ausfallen könnte und so weiter. Und halt das
164 natürlich schon auch irgendwas ein, aber man ist immer getrieben von der Vision.

165 : Ja, sehr spannend.

166 Herr L.: Und in Organisationen ist es oft so, man kriegt eine Vision hingesetzt, die klingt total
167 toll, wir sind der Marktführer im Bereich XY. Und dann dachte ich mir, Marktführer, ist das
168 überaus tets, was irgendjemand, also was ist denn der einzelne Mitarbeiter davon, wenn
169 er weiß, dass die Firma Marktführer ist [00: 2 :58] meistens die Sicherheit, dass der Job
170 morgen sicher sein könnte, vielleicht, aber das ist die Mitarbeiteranforderung. Also die
171 psychologische Sicherheit sollte die Mitarbeiteranforderung sein an einem Arbeitsplatz. (.) Und
172 da stehe ich doch nicht in der Ruhe auf und sage, okay, jetzt habe ich richtig Bock, für die
173 Firma irgendwas alles in meinem Kopf entstehen zu lassen. (...) Der Prozess fällt manchmal,
174 Mastery im Sinne von, ich kann es besonders gut, aber es wird gerade nicht gemacht in
175 in diesem Team. Weil ich vielleicht eingestellt worden in als Frontendentwickler von

176 programmieren. Und eigentlich Backend interessiert mich auch, aber dann sagt der Chef, du
177 musst dich entscheiden, ob es Team dir gefällt. Und der das, dann machst du Backend,
178 oder das, dann machst du Frontend. Und da wünscht man sich, kann man nicht so ein
179 gemeinsames Team machen. Das ist ja so die Idee von Scrum. Also man hat alle
180 Kompetenzen in einem Team und überlässt dem Team, wie sie sich organisieren, und nicht
181 dem Chef oder der Chefin, die das ja im Zweifelsfall auch gar nicht weiß, wie sie die
182 Kompetenzen. Und die sind ja auch teilweise unterschiedlich. Also ich sage ja gerade, da kann
183 ich nicht logisch denken, weil, keine Planung, [00: 4:0] schlechtes Gelingen, andere Gedanken
184 im Kopf. Da wäre es gut, wenn ich mir andere Aktivitäten suche. Jetzt so als Selbstständiger
185 kann ich das natürlich, als Mitarbeiter wird es schwieriger. (...) Und das Thema Mastery und dann
186 Autonomie, dass wenn ich selber nicht mir, wenn ich nicht an der Erreichung des Zieles teilhabe
187 in, wenigstens, dann führe ich nur ein Ziel aus. Das funktioniert schon, also klar, wenn ich
188 einen festangestellten Job habe an der Kasse vom Laden, dann ist die Aufgabe, du hast auf, da
189 kommen ganz viele Leute und du hast Dienst von 9 bis 6 Uhr und dann bedienst du dich und
190 zusehenderweise darfst du auch eine Auseinandersetzung. Da ist aber keine Autonomie, sondern es wird
191 auch keine intrinsische Motivation entstehen, sondern ich arbeite im Laden auch nicht, da muss
192 ich nicht sonderlich kreativ sein, da muss ich nur irgendwie die Waren über den Band ziehen und
193 das möglichst schnell. Aber ich muss mir jetzt nicht überlegen, könnte man den Laden nicht
194 komplett anders aufbauen, dann würden wir viel mehr Leute kriegen, sondern das macht
195 irgendjemand anders. (...) Und das funktioniert bei so Konzerten im Laden eben in dem Fall
196 schon, [00: 5:02] aber in einer modernen Organisation wird es immer mehr zur Isolation, weil
197 jeder der kommt er uns die repetitiven Sachen übernimmt. Also alles, was ich irgendwie kausale
198 Zusammenhänge habe, macht der Computer. Lange Zeit dachte man sich, so etwas wie die
199 Ausdenken für die andere Seite, gehört da auch dazu. Jetzt haben wir festgestellt, das ist
200 Objectivity, also die Definition, was ist kreativ und was ist nicht kreativ, verschiebt sich jetzt in
201 den Bereich, in dem er auch wirklich schon immer war. Also es hat sich jetzt nicht geändert,
202 die Art der Kreativität, aber man dachte sich, so etwas ist noch relativ sicher vor Computern,
203 aber das war dann auch eine der Auswirkungen, dass man festgestellt hat, dass theoretisch,
204 egal ob die Qualität jetzt dem entspricht, aber auf vielen anderen Seiten ist ja nicht unbedingt
205 objektive Ergebnisse zu finden oder so was, sondern das ist einfach nur die Produktklärung, der
206 Nutzen wird rausgestellt und so weiter. Und das kann eine Maschine manchmal auch. Also
207 raue ich zum Beispiel solche Leute an der Stelle nicht mehr, die das gemacht haben,
208 sondern sie können sich jetzt konzentrieren auf das wirklich Kreative. [00: 6:04] weil die
209 Zielgruppe wollen wir denn generell ansprechen oder was könnte denn die Hauptbotschaft
210 sein, wie wir das ausformulieren macht der Computer.

211 : Suersannend, ja.

212 Herr L: Und so haben wir eine große Unterscheidung und das sind wir auf jeden Fall, glaube
213 ich, die ersten, die das entdecken durften. Also ich würde es noch nie mehr sagen, dass es
214 unsere Enialität war, aber es ist so eine Resonanz entdeckt bei uns, dass wir festgestellt
215 haben und das sind wir inspiriert zum Beispiel von Harvard und von der
216 Systemtheorie von Niklas Luhmann, die im Grunde genommen unterscheiden, es gibt immer
217 Ätigkeiten, die sind mehr oder weniger kausal. Also wenn ich heute etwas mache, dann
218 passiert morgen irgendwas da. Also ein Lichtschalter wäre so was. Wenn ich den drücke, dann
219 geht immer das Licht an. S sei denn, es ist kalt, dann natürlich nicht. Er passiert jetzt
220 nicht plötzlich, dass eine Disco Kugel anspringt, wenn keine Eingabe war. (...) und das
221 nennen wir komplizierte Probleme. (...) Also die sind kompliziert vielleicht, weil so ein Virus
222 zusammenzubauen, [00: 7 :05] der ist sicherlich extrem kompliziert für uns und ich nicht zu
223 machen, aber selbst für einen Flugzeugingenieur nicht zu machen, aber wenn du 200 hast,
224 die kriegen das schon in. Und jeder Virus ist es aktgleich. Also wenn der Lander akt derselbe
225 ist, dann muss man nur die richtigen Teile, das richtige Werkzeug haben und am Schluss
226 kommt immer wieder das Ding raus. Und auf der anderen Seite gibt es die Komplexität mit
227 Komplexen Problemen. Jedes was rächt, also das, was wir jetzt hier für den selbst wenn wir
228 jetzt noch mal neu starten würden, ist ein ganz anderes was rächt. (...) Vielleicht selbsten,
229 vielleicht ähnliche Stimmung, aber trotzdem kann es in eine komplett andere Richtung gehen.
230 Also immer dann, wenn Menschen ins Spiel kommen, die nicht nur eine Maschine bedienen,
231 sind wir im Komplexen und dann gehen all diese Modelle und Methoden und Tools nicht mehr,
232 die eben auf die Laue Welt gedacht waren, also auf die komplizierte Welt. Und die
233 Betriebswirtschaftslehre muss man dazu sagen, grundsätzlich, und die Managementlehre ist
234 eben in der Zeit entstanden, als man vor irgendwelchen Problemen zu lösen hatte. Also das
235 weißt, sie passt unglaublich gut in diese Welt rein, [00: 8 :07] zum Beispiel Performance
236 Measurement von der Idee her, also erstmal von der Grundidee, perfekt für den Taylorismus
237 geeignet. Da steckt ja, wenn man das mal zusammendamft, steckt da ja eine ganz simple
238 Logik dahinter. Also ich untertreibe jetzt mal komplett. (...) [Ä m] Der Mensch soll oder muss
239 motiviert werden, eigentlich muss, das sagt jetzt ein Chef, natürlich nicht direkt, aber der sagt,
240 naja gut, wenn ich dir jetzt keinen Anreiz gebe, dann wird er auch nicht arbeiten, ist ja klar.
241 Also Menschen sind ja an sich natürlich faul, also das ist mal so die Grundthese. So,
242 und wenn ich denen jetzt einen Anreiz gebe und sage, pass auf, wenn du jetzt deine Ätigkeit,
243 die du machst, die können wir uns zum Beispiel mal gemeinsam anschauen und dann machen
244 wir mal so ein Ziel von, sagen wir mal 100 Prozent. Und wenn du 80 Prozent davon erreichst,
245 dann kriegst du vielleicht einen kleinen Bonus, irgendwas, ein Incentive, whatever. Und dann
246 muss ich es aber natürlich auch messen können. Das ist ja natürlich auch wichtig, weil wenn
247 wir uns einfach nur zusammensetzen und wir sagen, wir haben ein gutes Gefühl, ist schwierig,
248 also muss ich es möglichst quantifizieren. (...) [00: 9 : 0] [Ä m] und diese Quantifizierung

249 landet dann in irgendeiner Bewertungsskala, die man sich gemeinsam anschaut. Iso
250 wenigstens schon gemeinsam, seit Management by Objectives ist man ja auf die Idee
251 gekommen, seit den 50er, 60er Jahren, man sollte es sich gemeinsam anschauen. Vorher
252 es sich nur der Chef angeschaut. Und dann gesagt, das sind deine Ziele, oder du willst oder
253 nicht. Heute macht man es wenigstens gemeinsam. (...) und jetzt handelt man sich damit viele
254 Sachen ein. Erstens, das Menschennild ist ein, also eins, das nicht existiert. Iso der Mensch
255 an sich, wenn man jetzt den mal separat betrachten würde, aber keine Zeichen davon, faul
256 zu sein, aber noch nie geht. Wenn er faul ist, muss es einen anderen rundergehen. Sgibt
257 schon Menschen, die sitzen in Firmen und die sind den ganzen Tag eifrig. Aber nicht,
258 weil das ihre Natur ist, sondern weil sie vielleicht einen völlig unterfordernden oder
259 überfordernden Job haben. [00:20:00]: weil vielleicht das Betriebsklima nicht so passt und sie
260 sich vielleicht gemotzt fühlen oder nicht verstanden oder was auch immer. Iso die ganze
261 Mengeung ist deutlich wichtiger für die, für die Motivation als die Motivation in uns, weil wir
262 sind immer intrinsisch motiviert. Kinder, die sagen ja auch nicht, ich lerne jetzt nicht zu laufen,
263 aber ich finde es lässig, es sei denn, ich kriege eine Kinderschokolade, dann laufe ich vielleicht
264 mal oder lerne das wenigstens. Sondern Kinder stehen auf, laufen, langensüß alles an,
265 alles anfassen. Iso das ist das, was in den Menschen drinsteckt und wenn wir es nicht so
266 setzen in Organisationen, liegt es nicht an dem Menschen, an der DNA. Und zwar bei jedem
267 nicht. Sgibt auch keinen, der Dumme ist fauler oder der intelligente ist völliger Schmarren.
268 Iso klar gibt es natürlich schon ein, ein Level an Intelligenz, das man sich angeeignet hat. Wenn
269 man viel lernt, weiß man auch vielleicht ein bisschen mehr als andere. Weiß aber nicht, dass
270 die ertvoller oder intelligenter sind für die Organisation oder vor allem mehr Dinge haben. Iso
271 da gibt es zum Glück keine Hinweise drauf, dass die Biologie schon uns eine DNA gegeben
272 hat, im Sinne von, das werden mal Überungskräfte, die werden mal faul, sondern alle sind da
273 erstmal gleich. (...) [00:21:02] und jetzt kommen sie in die Organisation und werden nicht direkt,
274 aber indirekt mit einem Menschennild konfrontiert, du bist faul. Und das ist fatal. Das wäre
275 genauso, wenn man sich mal an, wir würden zusammen in einer Firma arbeiten, du und ich, und
276 ich würde sagen, du schreist aber nicht alle deine Stunden auf, damit ich weiß, dass du auch
277 40 Stunden arbeitest. (...) automatisch hat man das Gefühl von Kontrolle. Mein mühs könnte sein,
278 ich will eine gesetzliche Regelung erdienen vielleicht oder so, weil der Gesetzgeber das
279 vorschreibt. Aber man verhält sich anders unter dem Eindruck von Kontrolle. (...) und zum
280 Beispiel würde man dann vielleicht nicht früher nach Hause gehen, auch wenn die Reitschon
281 getan ist und lieber die Zeit verdatteln eifrig oder Instagram oder TikTok oder was
282 auch immer. Wenn man sagt, wenn ich jetzt gehe, dann wird das ja getrackt und dann aber
283 ich die Stunde nicht mehr, dann muss ich reitag auch bis 6 Uhr bleiben, dann gehe ich ein
284 bisschen weiter und so weiter. Iso da kommt dann so eine Linie, das heißt, man verändert sein
285 Verhalten aufgrund der Verhältnisse. Und das denken wir, und das haben wir von Anfang an

286 anders gedacht und dann gesagt, sie schaffen ihr es, dass ihr, ich meine, es ist natürlich ein
287 bisschen Idealismus dabei, dass ihr eine Menge schaffen können, [00:22:09] in dem
288 Menschen mit richtig viel Lust und Energie oder kreative Ideen verfolgen, selber verfolgen und
289 dass die nicht kontrolliert werden müssen, weil wenn ich intrinsisch motiviert bin, muss mich
290 ja keiner mehr kontrollieren. Ich muss den Rahmen setzen, also wenn jetzt ein Vorgesetzter sich jemand
291 denkt, oh, die Curryurst in der Kantine ist total lecker, lass uns mal ein Vorgesetzter Curryurst-Läden
292 gründen und Curryürste verkaufen, dann wäre es schon gut, wenn irgendeine
293 Organisationseinheit, sie steht und sagt, reunde, ihr machen Autos. Iso Curryurst ist eine
294 tolle Idee, machen Startups und so weiter, aber irgendjemand müssen ihr schon um Autos
295 kümmern oder um Mobilität wenigstens. Iso es braucht einen Rahmen, eine völlige
296 Autonomie gibt es natürlich nicht, aber dieser Rahmen sollte halt möglichst so gesteckt sein,
297 dass er gut gefüllt werden kann von den Ideen der Mitarbeiter. Und so machen ihr den ganzen
298 Prozess immer wieder überarbeiten und dann gesagt, es braucht natürlich jemand, der die
299 Leute coacht, also der sie in dieses Denken erstmal bringt, die Ziele gefunden werden und die
300 auch idealerweise zu 100% erreichen. [00:2 :] Iso nicht so tricks im Sinne von Google,
301 Google hat es ja am Anfang gesagt, setzt das Ziel auf 200%, dann ist man mit 80% zufrieden,
302 also so Stretch Goals. Dann machen ihr uns es beschäftigt mit Stretch Goals in der Psychologie
303 ganz grundsätzlich. Ja, sie funktionieren unter ganz spezifischen Voraussetzungen und die
304 Voraussetzungen sind nahezu in keinem Unternehmen gegeben. Iso ihr braucht eigentlich
305 eine Menge Zeit, weil dann scheitert man natürlich häufig, wenn man sich so hohe
306 Ziele setzt und am Ende fällt ja die Organisation aus dem OKR ja auch eine
307 Leistungssteigerung [ähm] an. Iso sie machen ja OKR nicht, weil es so cool ist und
308 weil es der andere auch macht, sondern weil sie sich davon eroffnen, dass sie besser werden,
309 dass sie erfolgreicher werden. Iso muss es geklebt sein mit dem Erfolg, aber halt nicht
310 direkt, ist nie mehr kausal. (.) Ziel früher, wenn die Kassiererin sozusagen schon selber gearbeitet
311 hat, hat sie mehr Geld verdient, also für logisch, weil wenn die Leute arbeiten mussten, sind
312 die irgendwann mal gegangen, [00:24: 2] aber wenn sie es geschafft hat von einem
313 Kassierervorgang von 5 Minuten auf 2 Minuten zu gehen, konnte sie in einer Stunde halt 20
314 Kunden bedienen und vorher nur 2. Und da ein durchschnittlicher Warenkorb und so weiter,
315 hat man einfach mehr Geld verdient. Iso im Kausalen, im Tayloristischen funktioniert diese
316 Denke, also auch dieses, lass uns die Ziele immer über setzen, damit ihr dann mehr, besser
317 werden. Wenn ihr in den Kreativbereich kommen, gibt es keine Kausalität mehr, also in dem
318 komplexen Bereich. Das heißt, es kann sein und daran merkt man ja schon, sie schaffen das
319 Anzeige ist, da kommt es zum Beispiel auf die Idee an. Wenn die Idee schlecht ist, also schlecht
320 im Sinne von, dass sie es nicht umsetzen kann, kein Kunde die machen will und so weiter, und
321 10 Leute arbeiten an dieser Idee ein ganzes Jahr lang, und dann stellen ihr erst fest, die kommt
322 ja gar nicht an, jetzt machen ihr ein Produkt fertig und machen da Millionen reingesteckt und

323 keiner will das, hätten wir nicht den Kunden früher fragen können. Ja, aber da sind die Ideen ja
324 noch gar nicht fertig, ja, hätte man dem nicht ein alternatives Produkt zeigen können, vielleicht
325 jetzt nicht direkt verkaufen, das wäre gemein, also ein Auto verkaufen, das nur bald fertig ist
326 und dann fährt es an die Wand, sondern man kann vielleicht Testfahrer früh involvieren und so
327 weiter und so weiter. [00:25:9] Man kann jenseits von dem klassischen Marketing, das ja
328 versucht sozusagen losgelöst vom Produkt mehr oder weniger zu eruieren, ob es einen Markt
329 gibt, aber dann, wenn es draußen ist auf dem Markt, wissen, also zum Beispiel hätte man
330 damals in den frühen Studien gemacht, also Marketing und keine Befragungen durchgeführt,
331 also eher ein Telefonat mit einer klassischen, wo man immer die Ingenieure drauf
332 sieht, ohne, ohne Hastatur, das ja damals da war, hätte jeder gesagt, will ich nicht. Und das ist
333 das erfolgreichste B2C-Verfahren, das es in den letzten Jahren gab.
334 Also das heißt, Marketing muss da natürlich scitieren, weil sie eine Zukunft vorgehen
335 sollen oder erfragen sollen, die es ja noch gar nicht gibt.

336 : Ja, das stimmt.

337 Herr L.: Die Leute auch nicht vorstellen können. Mit OKR versuchen wir das aber. Also wir
338 haben auch früher gesagt, OKR sollen sein, weil es strategisch orientiert, dazu dienen, möglichst
339 viele Hypothesen aufzustellen und diese Hypothesen aber auch direkt zu validieren. (...) [00:26:22]
340 Also sicher, wenn ich eine Hypothese aufstelle, zum Beispiel, ich glaube, dass wir
341 mehr Produkte verkaufen, wenn wir guten Content auf LinkedIn liefern, dann kann das Ziel
342 nicht sein, guten, also guten muss man da einstellen, aber einfach nur Content zu liefern,
343 sondern das Ziel muss sein, die Leute müssen auf diesen Content reagieren. Also es muss in
344 Richtung Outcome gedacht werden, also das ist von der Definition her quasi die
345 Verhaltensänderung des Kunden, aufgrund dessen, was ich gemacht habe. Und nicht, es
346 nicht da auf, ob ich mein Produkt, mein Service, mein was auch immer, mein Produkt fertig
347 habe. Also der Output ist ja das, was auf meiner Seite entsteht in der Organisation und der
348 Outcome ist die Veränderung auf Kundenseite.

349 : Also die Auswirkung sozusagen auf den Kunden

350 Herr L.: Genau. Und die finale Auswirkung, das ist ja leider das, was die meisten
351 Organisationen ja auch noch versuchen mitzudenken, das wäre dann der Impact. Also sind
352 die Reihenfolge zum Beispiel. Dann geht der Vorgang nach oben. Der ich muss mich
353 genau dazu einsetzen reinsetzen mit OKR, damit es wirksam ist, im Sinne von das, was ich kann
354 als Organisation und das, was ich im Schluss haben will, [00:27:28] weil, seien wir ehrlich, jede
355 Organisation, egal was in ihrer Ur- oder Statement steht, will ja erstmal Geld verdienen. Also
356 die Organisation an sich ist nicht ur- oder getrieben, wenn man das konstruiert, sondern
357 das ist einfach nur überlebensfähig, mindestens mit einer schwarzen Null. Das ist ja auch die

358 i stenz e rec tigung. enn es me rmals untereinander eine rote Null sc rei t oder drunter,
359 dann ird das i nanzamt kommen und sagen, offensic tlic i st du ent eder als i rmenleiter
360 oder der Vorstand oder as auc i mmer nic t in der Lage oder es gi t sc l ic t kein Markt. (..)
361 Iso rauc t es ein Verständnis im OKR, ie ir tsc a ft e ute funktionieren muss, und z ar
362 tief rein zum Kunden auf der einen Seite, und tief rein zur Organisation auf der anderen Seite.
363 Die müssen me r versc mel zen. nd das ist ja eigentlic das, as man mal gegen das
364 Customer Centric e zeic n et, oft nic t so le t, a er es muss irklic kundenzentriert erden.
365 nd OKR soll e en diese rkenntnisse liefern für die Organisation, dass sie sagen, jetzt a e n
366 ir so viele y o t e sen validiert, [00:28: 4] jetzt glau e ic , sind ir safe enoug to try oder
367 to fail, a l eise, ein rodukt zu ent ickeln, ovon ir jetzt sc o n ausge e n, o o l ir noc
368 gar nic t angefangen a e n damit, dass es auf o e Resonanz stoßen ird. (.) nd des egen
369 rauc e ic auc den ganzen Strategie rozess im OKR und nic t nur die msetzung, eil
370 viele der deen steckt ja auc in der Strategiefindung drin. Die Strategiefindung ird e en auc
371 iterativ gemac t , a er a lt nic t von inzelnen, die durc a us auc eine Berec tigung a e n.
372 Iso Strategen in Organisationen, strategisc e tei lungen mac en nic ts anderes als
373 Strategie, a er es ist a lt keine u nktion me r, sondern es ist die rundlage. (.) Iso du i st
374 eg von, ir mac en mal unseren Jo im Sinne von, dass ir ein strategisc e s a ier
375 mac en, inzu, die ganze Organisation muss lernen, strategisc z u denken. (.)

376 [00:29: 9]: Su er, su er interessant. c ürde gerne noc mal auf das erformance
377 Measurement zurückkommen. enn man von erformance Measurement s ric t , vermisc t
378 man das ja auc ganz gerne mal mit dem erformance Management. (.) Das ist in der ra i s
379 in der Literatur ganz oft zu lesen und ic ürde es jetzt einfac mal vereinfac e n, ein i ssc e n
380 das anze a grenzen. erformance Measurement e sc ä ftigt sic ja oder e trac tet ja
381 eigentlic die quantitativen und qualitativen Leistungsfaktoren im nterne men,
382 e is i els eise Zeit, Mitar ei ter oder die Kosten. (.) nd das erformance Management
383 i ngegen gi t ja den Ra men vor, also in o rm eines DC Zyklus, also einem Regelkreis.
384 ä ngst an mit der dentifizierung von Kennza len und ö rt auf mit der nalyse von
385 rfa rungs erten aus diesem rozess an sic . o ürden Sie da jetzt die OKRs erstmal
386 einordnen ür den Sie sagen, ir sc i e en das e er Ric tung erformance Measurement
387 als eilsystem des Controllings oder ürden Sie sagen e er in Ric tung des Managements
388 (..)

389 err L. [00: 0 :22]: Iso am lie sten ä re mir nt ort C, keins von e iden. (.)

390 [00: 0 :27]: Das a e ic gedac t , das a e ic mir gedac t . (.)

391 err L. [00: 0 : 0]: nd z ar eigentlic nic t egen dem OKR, sondern e en egen dem, as
392 immer unmöglie r ird. Iso ie du ja gesagt a st, zum Beis i el e im Measurement,

393 Berücksichtigung der Zeit, Ressourcen, Kosten und ähnliches. Man versucht ja eine gewisse
394 Art von Kausalität oder Plausibilität aus diesen Faktoren herzustellen. Zum Beispiel, ich stelle
395 mir das ganz naiv vor natürlich manchmal, wenn jemand da tief drin ist, ist das sicherlich sehr
396 viel komplizierter. [Ähm] Aber wenn man irgendwann mal feststellt, wenn ihr zwei Ressourcen
397 haben und kriegen dann diese Leistungskennzahl und ihr nehmt drei, oder dann wird es ein
398 bisschen öfter. Also sieht es dann direkt einen Zusammenhang zu geben, dann nehmen
399 ihr doch vier, wenn ihr die andere Zahl haben wollen. Also wenn ihr es uns leisten können. (.)
400 [Ähm] Also das heißt, man zieht eine relativ, sage ich mal eine feste Ursache-Wirkung als
401 Denkmodell dort rein und muss dann halt mit einer gewissen Mathematik oder mit gewissen
402 Umständen umgehen, oder das dann auch wirklich eintrifft. [00: :] Jetzt ist aber so,
403 zum Beispiel nehmen wir mal an, das Denkmodell, das ihr heute noch in jeder Organisation
404 haben, ausnahmslos jeder, vielleicht ein Einzelunternehmer nicht mehr so, ist ja, ich habe
405 einen Zeitarbeitsvertrag. In irgendeiner Weise. Klar, vielleicht haben ihr noch vertriebliche
406 Komponenten dazu, wenn man irgendwas leistet, im Sinne von Umsatz kriegt man nochmal
407 20% extra oder so was. Aber man geht davon aus, dass 40 Stunden mehr leisten als 20
408 Stunden zum Beispiel. (..) Das ist auch, wenn ich die Realität sehe, die ich mache, auch kausal
409 denke, zum Beispiel in einem Werk, noch keine Roter sind und ich muss Autos
410 zusammenscrewen, mag das auch definitiv stimmen. Logisch, aber dann machen meine
411 Änderungen eigentlich eine Commitment, die halt noch nicht erfunden worden ist, also der
412 Commitment dafür. Oder ich will mir noch was leisten, aber ich muss nicht wirklich kreativ denken,
413 großartig, ich muss vielleicht an Stellen einkommen, oder Roter noch nicht eintrifft und
414 so weiter. Das heißt, ich führe eigentlich etwas aus, wo für unser Unternehmen gar nicht so richtig
415 notwendig wird, also maskinelle Fähigkeiten, repetitive Fähigkeiten, das alles. [00: 2 : 6]
416 Sobald ich aber in den Kreativbereich komme, kann es sein, dass ich eine Idee habe und mit
417 dieser einen Idee können zehn Leute erstmal eine Zeitlang was machen. Oder vielleicht sogar
418 ist sie bei den zehn Leuten entstanden, die Idee, vielleicht zufällig oder vielleicht hat man sich
419 einfach damit beschäftigt, also emergent, jemand hat geredet, ein anderer hat geantwortet und
420 plötzlich kommt ein Dritter, die Idee. Und jetzt verfolgt man diese Idee. Was ist die Leistung
421 dafür? Ist es diese Idee geht zu haben, die innerhalb von drei Minuten, also müsste
422 man ja sagen, das ist eine ganz kleine Leistung, weil sie halt nur drei Minuten gedauert hat.
423 Aber Leute, die darauf eingegangen sind, also quasi Reizezeit nicht lockiert haben, aber
424 verrückt haben, [Ähm] das ist die Leistung. Die wäre aber ohne die Idee auch, dann würden
425 sie in eine völlig falsche Richtung laufen und würden keinen Umsatz machen für den Kunden
426 am Schluss. Also das heißt, es ist kein Zusammenhang mehr zwischen Leistung,
427 andersrum, der Leistungseffekt ist nicht mehr zu haben, wenn es um vorliegendes kommt
428 Fähigkeiten geht. [00: : 6] Also man kann es nicht messen, noch kann man versuchen, also
429 man kann nur die Rahmenbedingungen für Leistung, also wenn man Kreativleistung als das

430 se en würde erstmal und die davon angeleitete Performance, dann kann man höchstens am
431 Rahmen arbeiten, den kann man aber wiederum nicht messen, außer dass man sagt, man
432 muss eben zum Beispiel Autonomy, Mastery, um so weit möglich groß arbeiten, damit dort was
433 entstehen kann. (...) und man kann natürlich versuchen, eher so auf die agilen Metriken
434 zugehen, also dass man sagt, okay, jetzt habe ich hier so einen Indikator von mir aus, 20
435 Leute, die machen den ganzen Tag nichts anderes als, das sind das Innovation Center von
436 der Telekom von mir aus. Und jetzt kann man am Schluss sagen, wie viel von diesen Ideen,
437 die dort zu einer gehen, sage ich mal, Vormarktreife geworden sind, es sind denn
438 dann in der Marktreife erfolgreich geworden. Und wenn wir feststellen, oh, das sind im Jahr
439 Prozentual Ideen raus, die dann einen Umsatz gemacht haben von 100 Millionen, dann kann
440 man die ganze Einheit sozusagen als Performance betrachten und sagen, [00: 4 : 7] ja, also
441 dieser Indikator scheint momentan in der Lage zu sein, wirklich für Millionenumsätze zu
442 sorgen, heißt aber nicht, dass ich einfach den Indikator verdoeln kann und sage, daneben
443 habe ich nochmal einen Indikator in, auch jeder mit 20 Leuten, weil die 20 Leute, die ich
444 da drüben reinpacke, sind ganz andere als die, die da waren. Es kann sein, dass sich dort
445 keine Dynamik entwickelt, die das möglich macht. Das heißt, die Leitung davon ist nicht mehr
446 möglich, obwohl aber, dass ich sage, der Indikator zum Beispiel ist von seiner Leistung
447 runtergekommen. Also haben jetzt nicht mehr 100 Millionen im letzten Jahr, sondern
448 vielleicht nur noch 80. Und jetzt muss man aber reingehen und schauen, was könnten die
449 Gründe sein, warum dort die Leistung der Vormarktreife Produkte gesunken sein könnte. Es
450 kann natürlich auch in der Markteinführung dann außerhalb des Indikators passiert sein. Zum
451 Beispiel gibt es die Produkte schon, dann aber man zu wenig Energie verwendet, um wirklich
452 den Markt sich anzuschauen. [00: 5 : 8] Vielleicht muss man dort in dem Indikator mehr
453 Marktbeobachtung, mehr Marktservice irgendwo installieren. (...) es gibt keinen direkten
454 Zusammenhang mehr, aber ich würde sagen, wenn, dann ist es eher noch in Richtung eine
455 neue richtige Performance Management Gedanken muss, (...) weil Performance am Ende
456 natürlich trotzdem ein obessives Thema ist. (...) Also keine Organisation sagt, komm,
457 lassen wir uns agil arbeiten, wir schauen nicht mehr auf die Kennzahlen, sondern ganz im
458 Gegenteil. Wir wollen agil arbeiten, damit die Kennzahlen wieder besser werden.

459 (Meeting musste neu gestartet werden aufgrund eines technischen Problems)

460 : [00: 9 :]: Wir haben stehen gelassen die Begrenzung, Performance Measurement und
461 Performance Management. (...) Jetzt hätte ich vielleicht noch eine Frage dazu. (...) Welche
462 Eigenschaften muss ein modernes, erfolgreiches Performance Measurement und
463 Management Modell generell haben ja gesagt, wir wollen es nicht so klar abgrenzen
464 voneinander. Aber was muss ein erfolgreiches, modernes Performance Management System
465 mit sich bringen was sind die Eigenschaften, die es auf jeden Fall einhalten muss (...)

466 Herr L. [00: 9 :50]: Das ist eine spannende Frage.

467 : [00: 9 :52]: Gerade jetzt im Hinblick auf diese immer komplexere und dynamischere Welt
468 oder in dem Umfeld, in dem wir uns bewegen.

469 Herr L. [00:40:0]: Ja, weil, ich sag mal, der Mensch, den wir versüßen, ist, es grundsätzlich
470 radikaler zu denken. Also radikaler heißt aber auch, zum Beispiel, sich selbst aufzuschießen.
471 Klingt jetzt ein bisschen anders. [Ähm] Ich hatte einmal eine sehr lange Diskussion mit einer
472 Dame, die eine Performance Management-Teilung geleitet hat. Bei Siemens, glaube ich.
473 Also einer Siemens-Location. Es waren immer in 10 Mitarbeiter dort in der Abteilung. Und
474 die ist irgendwann mal in unserem Prozess, also es ging darum, um OKR einzuführen. Und
475 sie war dort aus dieser Abteilung, also es war nicht für die Abteilung, es waren Leute aus einer
476 technischen Abteilung. Und sie war dort, wollte dort in diesem Prozess dabei sein, um das zu
477 verstehen. Und die ist irgendwann mal tatsächlich in Räten ausgezogen. Und dann haben
478 wir abgesehen und ich bin ins One to One mit ihr und habe gesagt, was ist denn da gerade
479 passiert und wo sie darüber reden will. [00:4 :06] Und dann hat sie gesagt, eigentlich hat sie
480 eine interne Mentalfunktion, von der sie jetzt überzeugt ist, also nicht nur, weil sie das gesagt
481 haben, sondern nachdem sie diese eigenen Gedanken gemacht hat, so in der Form nicht mehr
482 räumte. Also nicht mehr in der Form. Und zwar jetzt nicht nur kleine Veränderungen, sondern
483 wirklich radikal anders gedacht. Und dann hat sie einfach gesagt, für sich und ihre
484 Mitarbeiter, dass die dann entlassen würden. Also es ist eine Funktion, ihr seid ja nicht als
485 Menschen dort in der Organisation drin. Also insofern erdet ihr sicherlich auch andere
486 Sachen sehr, sehr gut machen können. (..) Die grundsätzliches Problem ist, wenn ich zum
487 Beispiel sage oder rede darauf, dass ich Performance Measurement mache, dann mache
488 ich das ja nicht als Selbstcheck, sondern ich habe das ja in die Organisation ein. Also ich
489 verlasse mich da drauf, dass es mir Zahlen liefert, von denen ich dann auf Ökonomische zum
490 Beispiel Entscheidungen ableiten kann. (..) [00:42:08] Die Denke, die da hinter ist, ist ja
491 erstmal, weil gesagt, die Realität ist das ja eine tolle Idee. Zum Beispiel eine Organisation ist
492 ja meistens hierarchisch organisiert. Das heißt, ganz oben ist irgendwo ein Chief oder eine
493 Person von Chief oder Chief oder so was. Dann kommt erster, vierter, zweiter, dritter, vierter
494 und irgendwann kommen die Mitarbeiter. Das ist ja die Grundidee, denken oben, handeln
495 unten. Damit ich aber gut denken kann, also sich entscheiden, muss ich ja für die gesamte
496 Organisation manchmal entscheiden. Oder zumindest für Bereiche der Organisation. Und das
497 wäre ja viel zu umständlich, wenn ich da zu jedem einzelnen hinlaufen müsste und mir die
498 Entscheidung an Ökonomie und so weiter. Und die dann auch nicht verstehen natürlich, klar, weil ich
499 bin ja nur Chief und kein Ingenieur vielleicht oder so was. (..) Also versuche ich meine
500 Organisation mit Zahlen greifbar zu machen, mit Das heißt, mit KPIs, mit Kennzahlen. Und
501 sage, das steht für etwas, zum Beispiel für Erfolg. Also wenn ich ein Kennzahl habe, steht es ja für

502 einen Performance Indicator und vielleicht, also öffentlich für einen seriösen. [00:4 : 0]
503 Also nicht öffentlich im Sinne, dass er wirklich ist, aber viele Organisationen aber ja
504 dann plötzlich OK sind da fragt man sich, können Sachen so wichtig sein, warum
505 können wir nicht eine Sache haben, die mega wichtig ist, die nennen wir K und die anderen
506 nennen wir ..(.) aber das ist ein anderes Thema. Also das ist so, wie wenn man nach New
507 York geht und hört dauernd die Polizei. Im Anfang ist man noch erschrocken, aber dann denkt
508 man sich es ist völlig normal. Also die ganze Organisation stumft ab, wenn man viele K
509 hat. Das sind so ganz andere Effekte. Aber man verlässt sich darauf, man schafft nur noch da
510 drauf und versucht jetzt auch noch, also im Kommen, und wir haben es in nahezu jeder
511 Firma, also ich würde sagen, die einzige Ausnahme ist eine Firma, die keinen Markt hat, also
512 andersrum, die keine Konkurrenz hat. (.) Bei der könnte es noch funktionieren, weil die muss
513 nicht innovativ sein, die muss einfach nur dasselbe weitermachen immer. (.) [Ä m] Sie hat
514 ganz tolle Verträge mit zum Beispiel, aber ja der Bömermann mal, also er war nicht der Erste,
515 der es aufgedeckt hat, aber mit Bank und Rast war am Freitag die Oligo, [00:44: 5] wo es
516 darum ging, dass die Bank und Rast als Firma hat 9,4 Prozent aller Auto- und Tankstellen
517 geöffnet. Also das heißt, die haben einen Monopol, also für monopolistische Firmen, da
518 raucht es das auch nicht, dass man kommen denkt, weil man sagt, man muss sich ja nicht
519 innovieren, die Leute müssen ja da investieren, das ist ja Sache ißegal, also man kann es
520 machen, aber man muss es nicht. (.) [Ä m] Oder wenn man so selber mit sich selbst beschäftigt
521 ist, dass man online nicht auf den Markt schafft, aber dann passiert ja durch den Markt et was,
522 das heißt, man wird irgendwann mal automatisch nicht mehr gefragt oder was auch immer.
523 Also in all diesen Fällen müsste man nicht drauf schauen, in allen anderen Fällen, und das
524 trifft jede Firma, egal welche Branche es ist, die werden in der Organisation kommen denken
525 müssen und kommen heißt, was die Wirkung kann nicht mehr hergestellt werden, gibt es nicht
526 mehr, nirgends so. Also ich kann nicht sagen, was es akzeptiert, ich kann natürlich das
527 versuchen zu vereinfachen, indem ich sage, so ist es, das wird heute gemacht, [00:45: 7] und
528 man ündert sich immer zum Beispiel, sagt man, um einen Menschen in die Organisation zu
529 bringen, gibt es einen Onboarding Prozess, einen Prozess in irgendeiner Weise, damit
530 starten wir meistens mit einer Stellenausschreibung, die ist ja sozusagen kommissioniert gedacht,
531 also lauter, da steht dann drin, wir suchen einen Mitarbeiter im Bereich Finanzen Controlling,
532 soll fünf Jahre Berufserfahrung haben, und dann schreibt man das alles auf, oder derjenige dann
533 oder derjenige selber rollen lösen kann in der Organisation, können wir gar nicht fragen,
534 da hilft auch nicht ein Harvard Studium oder irgendwas, und noch umgekehrt, sollte ich schon
535 sagen, das ist ja nicht umgekehrt gedacht, (.) aber merkwürdiger wird es dann, wenn man
536 draufschreibt, zum Beispiel Teamfähigkeit, Teamfähigkeit, da gibt es ja noch kein Zertifikat,
537 und es wird alleine inlic auch nie eingeeignet, sondern die Teamfähigkeit ändert sich nicht
538 von der neuen Person ab, sondern von den alten und den neuen, wenn die

539 zusammenkommen, und wenn die sich verstecken, dann ist eine Teamfähigkeit hergestellt,
540 [00:46: 9] aber wenn die, die schon da sind, sagen, die neue Person wollen wir nicht, aus
541 elc e n ründen auch immer, oder die sagt, die mögen wir nicht, also das heißt, es gibt ganz
542 viele rote Punkte in diesem Prozess, und die ignoriert man irgendwie, macht dann so,
543 keine Lösung, Onboarding Prozesse, die das dann aufheben sollen, oder einer schaut mal
544 drauf und sagt, ja, ich habe ein gutes Gefühl, weil ich kenne mich gut mit Menschen aus, (...)
545 aber die Teamfähigkeit kann ich ja nicht sicherstellen, weil ich in jeder im Team noch ist der andere
546 auf das Team getroffen, und so weiter. Man macht das weiter, denkt man sich, okay, es
547 funktioniert nicht so gut, nimmt man jetzt die neue Person mal für einen Tag, gibt ihnen eine
548 richtige Aufgabe zu lösen, nicht so eine Demo Aufgabe, so man sagt, jetzt macht mal
549 gemeinsam, irgendwas plant man die nächste einwöchige, oder so, sondern eine richtige
550 Aufgabe, die in der Organisation gerade existiert, und schaut man, ob die zusammen eine
551 Lösung finden, erst dann wird man aus dem Team selbst raus mit der neuen Person ein
552 dafür kriegen, und nicht aus der Stelle R oder Teamleitung oder so was. Also das heißt, all
553 diese Sachen müssen rotgedacht werden, und das gilt insbesondere auch für Performance.
554 [00:47:22] Also Performance, wenn sie denn erartet, und das ist jetzt wichtig, dass sie
555 Indizien dafür gibt, an elc e n e elc dre en muss, um sie zu verändern. Also das ist der
556 Kern sozusagen vom Performance Denken in Organisationen, und der muss sich auflösen.
557 Wenn der sich auflöst, also ir er arten nicht, dass wir irgend elc e ndizien dazu finden, die
558 uns ganz klar sagen, in dieser Vereinfachung, die wir haben, ist eine Zahl, und ist eine
559 andere Zahl, und wenn wir diese eine Zahl verändern, dann wird automatisch diese andere
560 Zahl auch verändert. Wenn wir das aufgeben, dann sind wir bereit, in Organisationen neu zu
561 denken, können sagen, okay, also eine Zahl ist uns nach wie vor wichtig, zum Beispiel, fangen
562 wir mal ganz simpel an, der Umsatz. ihr rauchen einfach für unsere Organisation 0 Millionen
563 Uro Umsatz, und idealerweise im nächsten Jahr 0 Prozent mehr. Davon müssen wir schon
564 mal ausgehen, unabhängig davon, ob wir das schaffen oder nicht. Also das müssen wir jetzt
565 erstmal rauskriegen. Und jetzt muss die Organisation, und das ist jetzt sozusagen das
566 moderne Performance Management, würde ich sagen, [00:48:26] nicht die Teilung, die sich
567 da drum kümmert, oder die Stelle, oder die Funktion, kümmert sich jetzt drum, das zu zerlegen
568 in mögliche strategische Implikationen, Maßnahmen, Entscheidungen, sondern die
569 Organisation selbst wird jetzt erstmal in Resonanz versetzt. Zum Beispiel auf Stelle der ersten,
570 [äm] auf Ebene der ersten Führung. Dann wird zum Beispiel gesagt, a ss auf, ihr a t doc
571 e stimmt gute Ideen, so ganz globale Ideen, ganz große Ideen, die die ganze Organisation
572 letztlich umsetzen könnte, aber nicht als Plan, weil dann könntet ihr einfach einen Plan
573 machen, also neue, wenn man das Gefühl hat, dass es in V zu wenig Autos vom Band rennen
574 oder laufen, dann kann jemand eine Entscheidung treffen, wir kaufen uns ein zweites Band,
575 wir müssen eine Migrationen dafür beantragen, wir müssen die aufbauen, wir rauchen Leute,

576 ir müssen die einstellen, aber dann wissen wir, wenn es läuft, aber wenn wir die do-elte Menge
577 an Kapitalität von einem D. . . und das kann ich planen, dafür rauchen wir eigentlich auch kein
578 Performance Modell, obwohl, da könnte ich es jederzeit erneuern, weil das ist ja kausal,
579 tatsächlich, [00:49: 2] also das heißt, es kümmert sich um die Lauen-nteile, um die
580 komlizierten-nteile. Wenn ich es rot denken will, weil ich will ja vielleicht etas Rotes
581 machen, ich will ein neues Modell in den Markt kriegen, das es so in der Form noch nicht
582 gegeben hat, (.) dann kann ich nicht mit Performance arbeiten, weil es mag sein, dass diese
583 Bank in der Lage ist, all diese Sachen zu erfüllen für das neue Modell, aber draußen gibt es
584 keinen Käufer. Oder es gab mal einen Käufer, als wir es gelangt haben, das war bei meinem
585 letzten Leasingangebot so, wo er gesagt hat, das war ein Hybrid damals noch, dann hat der
586 gesagt, nein, der Hybrid wird jetzt ein Jahr dauern. Sag ich, warum und dann sagt er, ja, wir
587 haben die Hälfte der Kapitalität für Diesel reserviert. Sag ich, ja, ich will ja einen Hybrid haben,
588 einen Benziner Hybrid. (.) Jaja, aber nachdem keiner mehr Diesel will, weil durch Dieselgate
589 und Konsorten und weitere Inscränkungen, also nicht mehr in die Innenstadt reinfahren,
590 können wir diese ganzen Kapitalitäten nicht so schnell umrüsten. Also raucht, alle Käufer
591 konzentrieren sich jetzt plötzlich auf die 50 Prozent, die vorher da waren, oder einen Großteil
592 davon. [00:50: 5] und jetzt haben wir natürlich einen Rückstau. Und das ist etas, was mir
593 kein Performance Mittel sendet oder überhaupt Performance Denken im Sinne von
594 strategischen Performance Zahlen ausrechnet. Klar, da stand im Plan drin, dass wir 50 50
595 machen, sonst wäre es ja nicht dazu gekommen. Oder hätte auch 0 70 sein können, völlig
596 urst. Aber die Realität greift viel zu schnell ein. Auch Corona war ja so ein Fall, obwohl
597 sich etas radikal von heute auf morgen verändert hat. Und alle Organisationen hätten jetzt
598 sich schnell ändern müssen, dann wäre alles anders gesehen. Wir haben zum Beispiel
599 damals Mittels die Zusage gekriegt, wir dürfen nicht mehr zum Kunden, also dürfen wir das
600 aus nicht mehr verlassen. Am Montag klar, haben wir unseren ersten Verträge mit einem
601 Kunden gemacht, der hier in München nicht weit weg war. Aber remote, komplett remote. Und
602 es war so ein Erfolg. Und dann haben uns Leute immer wieder gefragt, warum hat ihr so
603 schnell reagieren können. Ja, weil ihr so klein seid. Na ja, wir waren damals auch 2 Leute.
604 Also 2 ist jetzt nicht 400.000, das ist schon klar. [00:5 : 7] Aber die Mitarbeiter machen ja auch nicht
605 400.000 Leute irgend wie dasselbe, sondern die sind in unterschiedlichen Bereichen. Das
606 kommt darauf an, ob eine Organisation sich so vorereitet auf Änderungen, also dass
607 Änderungen relativ schnell passieren können, also ob sie quasi Strukturen schafft, die
608 Änderungen fördern. (.) Aber es inlicher Strukturen schafft, weil Strukturen verändern
609 ja Veränderungen, sollen sie ja auch, das ist ja die Idee, also Stabilität herstellen. (.) Und
610 wenn ich schon keine Stabilität habe, machen natürlich Performance Kennzahlen auf Instabile
611 Bereiche keinen Sinn, sondern ich muss es herausfinden, was glaube ich sind denn die
612 dafür. (.) Und jetzt kommen wir langsam zu dem Thema. Ich finde das Beispiel aus dem Buch,

613 aus dem Buch geklaut, aber ich finde es sehr schön nachvollziehbar für jeden Menschen. (.)
614 in Bettengeschäft, jeder kennt ja dieses Matratzengeschäft, also es gibt, oh man, ich glaube
615 die gehen alle der Mafia, aber egal. Also die verkaufen ganz viele Matratzen und man geht
616 dort rein, aber 500 Matratzen von mir aus und er stellt sich dann eine dort. [00:52:40] Und jetzt
617 könnte das Matratzengeschäft natürlich sagen, ich will mehr Geld verdienen. Meine
618 Performance Kennzahl ist mindestens Umsatz, aber andersherum sogar einnehmend.
619 (.) Nützt mir ja nichts, denn ich viel Umsatz habe, aber keine Einnahmen. Also nehme ich mal an,
620 gehe ich mal direkt auf den Einnahmen. (.) Also Einnahmen muss nach oben. [Ähm] Aber keine
621 Möglichkeit den Kunden zu zeigen, diese Matratze zu kaufen, keine Chance kann es im leichteren
622 machen, indem ich die Preise senke. Das ist ja so das übliche Denken, also ich mache
623 Marketing Ausgaben, damit die Leute überhaupt erstmal kommen, weil die Öffnung ist, denn
624 sie schon mal da sind, dann kaufen sie auch was. Dann mache ich Sonderangebote, also all
625 dessen Denken aus der Betriebswirtschaftslehre, die auf etwas Statistisches einweisen können
626 oder es andersherum tun, ist aber nicht statisch. Aber es gibt mir so das Gefühl davon, denn
627 ich mehr ins Marketing stecke, dann werde ich mehr Einnahmen machen. Und ich stelle mir so
628 eine Regel auf, so komisch, letzten Monat habe ich 1000 Euro ins Marketing geschickt
629 gesteckt, 1000 Euro ins Marketing, aber 10.000 Euro verdient. [00:53:42] Jetzt röhre ich
630 mal 2000 reinzustecken, mal schauen, ob ich 20.000 kriege. Denn das passiert, ist der erste
631 Gedanke natürlich, es gibt einen direkten Zusammenhang. Aber es kann auch genau ins
632 Gegenteil gehen. Also es heißt, zufällig [Ähm] aber es eine Korrelation, also es ist eine
633 Korrelation, aber keine Kausalität. Und ich habe es als Kausalität behandelt. Und das ist das,
634 was Performance Measurement und Management verlernen muss, dass es Kausalitäten gibt
635 und nicht zu Korrelationen. Und die Korrelation zum Beispiel könnte darin liegen, dass ich sage,
636 [Ähm] okay, also ich habe Leute, die kommen in das Geschäft, aber natürlich kaufen auch nicht
637 alle Leute das, was ich dort ausstelle. Wie könnte ich denn die Kaufentscheidung vor Ort zum
638 Beispiel einführen? Also natürlich könnte ich einen Verkäufer einstellen, der den in der Hand und
639 Boden quatscht, dann kaufen schon Leute, sind aber nicht glücklich. Aber was ist denn
640 Matratze? Jetzt muss ich mich damit beschäftigen, was ich verkaufe. Zum Beispiel Leute, die
641 sich rohen liegen, die rohen liegen in der Matratze. [00:54:46] Das habe ich beobachtet, das
642 ist meine Hypothese. Kaufen die Matratze eher als Leute, die es nicht tun. Also muss ich
643 schauen, dass ich mich auf Rohliegen konzentriere in meiner Metrik. Das heißt, ich
644 ertrachte jetzt erstmal metrisch gesehen und von der Performance wirklich so, ich will, nur noch
645 die Kennzahl der Rohliegen. (.) Wie kann ich die erhöhen? Zum Beispiel die Leute kommen
646 ja immer mit aus [Ähm] Straßenschaufen, also muss ich vielleicht so Dinge vorne machen an
647 der Matratze, dass ich mich da auch drauflegen will, weil da so Plastik drauf ist und noch ein
648 Schild. Sie können sich gerne darüber rohen liegen und so weiter. Also das heißt, ich fördere
649 diesen Vorgang des Rohliegens eher, weil ich glaube, dass damit mein K... steigt, also

650 me r Leute einen Verkaufsa sc l uss mac e n. Das muss ic s äter ü er rüf en. Jetzt muss
651 ic die e iden Za l en zusammen rin gen. 5 ro eliegungen, 5 % ro eliegungen me r in
652 dem Monat ist mein msatz tatsäc lic gestiegen. enn es nic t so ist, dann ar meine
653 y o t e se falsc , as a er auc völlig normal ist, eil enn ic keine Kausalität a e , a e
654 ic keine sic e ren y o t e sen. [00:55:47] e r ic kann zumindest sc o n mal aussc l ießen,
655 dass es daran liegt. (.) nd ic muss y o t e sen validiert ar ei ten. nd das ist natürlic ,
656 rauc t den Mensc e n am nde dazu und nic t nur die reine Metrik oder ein System von
657 Metriken, auf das ic mic konzentriere. nd das äre, sage ic mal, intelligentes
658 erformance Management, ürde e gleiten, dass y o t e sen entste en und ürde damit
659 vielleic t sogar den OKR rozess, enn man das OKR nennen ill, a er erstmal muss man
660 dem ja keinen Namen ge en, a er das steckt da genau drin am nde, muss diesen rozess
661 e gleiten, dass er e en vital ird und gele t ird, eil damit kriege ic Daten, die ic dann
662 zumindest in Korrelation setzen kann mit den irklic e n erformance Za l en, also im Sinne
663 von msatz, e inn, Rendite, as auc immer ic da drin a e in diesen ganzen Za l en, das
664 ist ja völlig ursc t. Iso die Za l en sind nic t falsc ge orden im K , nur die nter retation
665 und ie se r ic mic dran klammere, um darauf i n ntsc e idungen assieren zu lassen.
666 [00:56:48] Iso das a t sic , ic ill nac ie vor msatz, ic ill nac ie vor Leute, die für
667 diesen mgang sorgen, ic muss mic a er an allen konzentrieren, das muss ic a er auc
668 mensc lic , also auc den eams mac en, eil die dee dafür, ie sc a ffe ic es, dass me r
669 Leute sic da ro el iegen, das äre der Outcome quasi, diese Za l , die ist auc metrisc und
670 mess ar und ist dann s äter in der erminologie von OKR ein Key Result, a er nur eil es
671 eine Za l ist, ist nic t alles, also nic t alles, as eine Za l ist, ist ein Key Result, sondern nur
672 enn es irklic Outcome orientiert ist und genau sic daz isc e n setzt, z isc e n dem, as
673 ir grundsätzlic mac en können, also as ir an Zeit, Ressourcen us . zur Verfügung
674 a e n, das fü rt zum Out ut und die Za l , die ic a e n ill, und daz isc e n steckt die
675 unterne merisc e ette, könnte man auc sagen, die Mikro y o t e se dort und enn die eine
676 Korrelation zeigt, ist die C a nce o c , dass sic die erformance Za l en nac o en verändern
677 erden. Das ist a lt nur eine C a nce, keine Sic e r e it. (.)

678 : [00:57:49]: Sie a e n es jetzt auc sc o n anges roc en, nac dem ir jetzt gerade ü er
679 erformance Management erstmal ges roc e n a e n, können ir gerne noc mal ein
680 i ssc e n tiefer einsteigen in das ema OKR. ir a e n ja auf der einen Seite das O jective,
681 as e er qualitativ formuliert ist und einen am i tionierten C a rakter auf eist. Das e sc rei t
682 ja das Ziel, as das nterne men erreic e n möc te, in einem e stimmten Zeitraum. Dann
683 a e n ir auf der anderen Seite noc die Key Results, die e er quantitativ sind und auf jeden
684 a ll sic messen lassen müssen. Zudem müssen sie ja einen o rtsc rit t erkennen lassen, also
685 einen rogress auf dem eg zur Zielerreic u ng. (..) Jetzt a e n Sie gerade sc o n gesagt, die
686 Key Results müssen vor allem outcome orientiert sein. it es noc andere Sac en, die e i

687 der Aufstellung oder generell erstmalig in der Formulierung von OKRs zu beachten sind, das
688 ist wichtig. Gerade bei einem qualitativen Objective, das klingt ja erstmal relativ einfach,
689 aber man kann denken auch sehr viel falsch machen.

690 Herr L.: [00:58:52] Ja, aber es ist falsch, weil unpraktischer. Ich habe
691 genommen, um jetzt den ganzen Prozess mal reinzuzoomen, und das ist schwierig, weil
692 natürlich die äußeren Bereiche da auch eine gewisse Rolle spielen, aber ich starte nie auf der
693 Luftleeren, leeren Ebene, sozusagen. Sondern immer einen Kontext. Also wenn ich mir Objectives
694 und Key Results überlege, [ähm] aber ich immer eine Inspiration, wo die Organisation in
695 liegt. Da gibt es verschiedene Elemente, die gehören tatsächlich von Vision und Mission, die aber
696 einen relativ starken Impact drauf, aber auch sogenannte Zielfelder, die vorerzogen
697 existieren, zum Beispiel wo ich die ganze Organisation im nächsten Jahr steuern. Das
698 wäre, wir nennen das MOA, das ist ein qualitatives Zielfeld. Und dann vielleicht sogar
699 ich runter in die Teilung geht es auch Zielfelder. Das heißt für uns, und es findet immer so ein
700 Prozess des Interretierens und Indens statt, also quasi die Organisation meistens vertreten,
701 also eben die ganze Organisation das macht, von einem Führungskreis von den Oberen. Die
702 würden die ersten Zeilelemente machen, also Vision, Mission und, und MOA, also Midterm
703 Goal heißt es, [0:00:07] das ist aber ein qualitatives Zielfeld, für ein Jahr, für die ganze
704 Organisation, und dann geht es vielleicht einen Bereich rein, und die würden das interpretieren
705 und sagen, ja, für unser Bereich, da aber wir ein Zielfeld für ein Jahr, also so steuern wir in
706 einem Jahr, [ähm], und würden das so formulieren. So, und mit diesem MOA kommt man
707 dann in den OKR Prozess. Und es ist vielleicht auch ganz wichtig zu denken, man kann es
708 rein technisch, natürlich kann man Objectives und Key Results auf der obersten Ebene
709 festlegen, (...) man sollte es aber nicht tun, und zwar aus einer simplen Sache raus, wenn man
710 die mal verinnerlicht hat, wird man auch feststellen, warum das so ungünstig ist und auch
711 zur Ineffektivität führt, [ähm], jeder, jede(r) von Menschen, und das muss nicht
712 zwingend ein Team sein, weil es entsteht, sondern die Leute, die gemeinsam daran
713 arbeiten, das kann cross-funktional sein, aber oftmals wird ein Team aus der Hierarchie
714 genommen, sollte, wenn möglich, alle Kompetenzen in sich drin tragen, um an diesem Ziel
715 arbeiten zu können. Wenn, wenn die oberste Ebene zum Beispiel ein Ziel sich ausdenkt, aber
716 nicht selbst daran arbeitet, [0:0:0] sondern das nur benutzt als, ja, sag ich mal, als
717 Kaskadierung in die nächsten Ebene, dann ist in jeder Ebene im klassischen Zielmanagement,
718 weil es im MBO schon eingestrichelt, ist es in Kanri, das ist ein bisschen unklar, aber
719 aber auch sehr stark bekannt, das funktioniert durch Kaskadierung, und Kaskadierung heißt
720 jeder Kausalität, die aber nicht, also das heißt, dann denke ich sozusagen, OKR
721 nach vorne lauter. Und denke ich es, indem ich sage, also wir haben jetzt diese große Idee,
722 also dieses Zielfeld für die Organisation gemacht, weil es Team, wenn ich dieses Zielfeld setzt,
723 was fällt euch ein, weil ich Ziele finden könntet, und zwar dann schon deutlich konkreter, die

724 I lege eine auf jetzt verändert, also ich bin jetzt auf eine neue Teamsession eigentlich,
725 oder ich bin auf der neuen, oder ich direkt auch dran arbeiten, also nicht mehr delegiere, sondern
726 wirklich dran arbeiten, [Ähm] was, was ist ihr für Ideen, und dann muss es in einem Prozess
727 herausgefordert werden, also oben steht zum Beispiel, [0:02:] Qualität ist uns das
728 wichtigste, das könnte so ein ganz reduziertes, nicht sehr schönes Zielbild sein, (.) die
729 Abteilung Controlling unten, die sagt sich dann zum Beispiel, was heißt denn Qualität für uns,
730 also in unserer Arbeit, wie arbeiten wir mit den Zahlen, mit den Prozessen, mit der
731 Kommunikation, mit den Tools, mit der Interaktion, also sie fangen jetzt an, in eigener
732 Resonanz, sich als Orientierung die Qualität zu nehmen, öffentlich, also ihr können sie noch
733 nicht mehr zeigen, sollten sie nicht zeigen, aber sie interpretieren das jetzt. Es kann auch
734 gut sein, dass mal eine Abteilung sagt, also eigentlich haben wir mit dem MOA, also mit dem
735 Jahreszielbild so gar nichts zu tun, oder ihr sind da schon, also es gibt ja durchaus auch
736 Organisationsteile, die sind in der Qualität schon unglaublich cool, aber andere nicht. (..) aber
737 auch das ist Teil des OKR Prozesses, jeder kann, keiner muss, aber ideal ist, jeder will, also
738 das ist sozusagen, man sollte ein System aufbauen, in dem jeder teilhaben will. So, und jetzt
739 denken die sich Objectives und Key Results aus. Objectives ist jetzt ein Zielbild, auch jeder
740 Zielbild, Zielbild sagt, ich formuliere es zum Beispiel aus der Zukunft, [0:0:7] also ich
741 versuche mich reinzudenken in den Zustand in drei Monaten, ich sollte die Zeiten jetzt immer
742 weiter verkürzen, in dem Fall, Zielbild kann ein Jahr sein, ist meistens ein Jahr, es gibt auch
743 Dreijahresziele, denn Organisationen es wollen, auch al Jahresziele, die kann man
744 dann um benennen, denn man will, aber das sind alles nur Namen, aber vielleicht hilft es
745 manchmal. Aber auf Teamebene sind wir oft in drei Monaten, auch da kann es vier geben
746 oder zwei, je nachdem wie oft sich etwas verändert, wie dynamisch das Umfeld ist, man startet
747 erstmal mit drei, bevor man irgendwas weiß und sagt, so, für die nächsten drei Monate haben
748 wir dieses Zielbild gefunden, also denn es um Qualität geht, haben wir gefunden, unser [Ähm]
749 Controlling Prozess begleitet die Beschäftigung, von mir aus oder was auch immer,
750 irgendwas. Und man sollte es natürlich, wie man eigentlich so ein Ziel ja auch auf, an dem
751 man gerne dran arbeitet, also so im privaten zum Beispiel, wird ja keiner sagen, hey, willst du
752 laufen gehen draußen. Ja, heißt nicht, ist kalt draußen, ja, machen wir es trotzdem oder ja.
753 [0:04:8] Gut, man macht es vielleicht irgendwie, aber so richtig Bock hat man nicht. Aber
754 denn man weiß, was es ute laufen wäre, ich habe so geile Mütze gekauft und so ein Shirt,
755 das ist total warm und wir könnten da entlanglaufen an dieser neuen Strecke, oder du auch
756 schon immer mal laufen wolltest, ja geil, also plötzlich entsteht Energie, dass man das auch
757 wirklich machen will. Also man sollte es inspirierend formulieren, aber nicht als Äußerlichkeit im
758 Sinne von, oh, jetzt haben wir ein langweiliges Ziel gefunden, jetzt machen wir ein paar
759 inspirierende Wörter rein, damit es so klingt, weil es ist ja kein Selbstzweck oder man will ja
760 nicht eine Aufgabe erledigen. Man sollte danach als Team, als ganzes Team, das ist auch die

761 z eite herausforderung da drin, also nic t nur die o rmulierung zu finden, sondern auc , dass
762 das eam diese o rmulierung, und z ar jeder von denen, a lt ric tig, ric tig gerne unterstützt
763 als gesamtes eam, auc enn s ä ter, enn man daran ar ei tet, velleic t nic t alle an jedem
764 s e kt ar ei ten. e r man sollte es nic t im eam aufteilen, sondern man sollte sagen, das
765 ganze eam ill dieses Ziel. eißt a er auc , enn jemand da ei ist, der sagt, das Ziel klingt
766 mir sc o n ein i ssc e n groß, [0 :05:20] unsere esc äftsfü rung e geistert in drei Monaten,
767 unsere esc äftsfü rung ist ja noc nic t mal e geistert, enn ir as ric tig Krasses
768 mac en. (..) Dann muss das a er auc ausdiskutiert erden und ein efü l dafür gefunden
769 erden, und dann müsste man so as sc rei en ie, unsere esc äftsfü rung ist se r
770 angetan von unserem rozess, oder as auc immer. Iso das e ißt, o rmulierungen finden,
771 o zumindest jeder sagt, da ge e ic mit. eil enn man sc o n raus ist, rin gt es natürlic
772 nic ts. Iso das e ißt qualitativ, ins irierend, auc outcome orientiert. s ge t dort auc immer
773 um den Outcome. Iso eigentic ge t es ü eral l um den Outcome. Sel st in der Vision muss
774 es um den Outcome ge e n, eil die einzige Rec tf ertigung, arum es diese i rma gerade
775 gi t, ist, eil es Kunden da draußen gi t, nic t andersrum. Iso das e ißt, ir sollten uns nic t
776 auf uns konzentrieren in unseren inneren esc i c ten, in unseren ormulierungen, sondern
777 elc e n Nutzen stiften ir. Nic t , ir sind die Besten so und so, ir sind die S e zialisten für,
778 sondern elc e s ro lem lösen ir. (.) e r das ist noc mal eine andere esc ic te . e r
779 das zie t sic quasi von der Vision rein in dieses MO L, Ja resziel i ld, [0 :06: 25] a er dann
780 auc in das Quartalsziel i ld, enn man so ill, für ein eam. Das ist das O jective. (.) Das
781 O jective kann dann sc o n ein i ssc e n diffuser sein, ä rend e im Ja resziel i ld man sc o n
782 ein Bild a e n möc te, also das ist auc i ldlic , o alle s e kte, die mir ic tig sind, in einem
783 gemeinsamen Bild zu se en sind. (.) [Ä] Da ist dann auc der rozess, ist ein narrativer
784 rozess. Iso man sagt nic t, das ist uns ic tig und das und das und das und das. Man a t
785 dann so fünf e stimmte Sac en, sondern es sollte et a s sein, as ineinander läuft. Kann e im
786 O jective sc o n sein, dass ic e stimmte s e kte aus diesem Ziel i ld greife und sage, ein
787 O jective ge t e er in diese Ric tung , das z eite in diese und das dritte in diese. (.) enn
788 man das a t, sagt man, okay, also ir können uns jetzt vorstellen, ie unsere Organisation,
789 unser eam Controlling, die irkl ic ke it unseres Kunden verändert a t. Das ä re jetzt der
790 Outcome und der edanke. Iso der Kunde ist velleic t jetzt gerade die esc äftsfü rung, je
791 nac d em, o in Controlling ar ei tet, velleic t auc ins Marketing, [0 :07:26] velleic t auc
792 direkt zum Kunden. (..) Sc a ut man sic an und sagt, as sind jetzt mess a re und z ar a rt
793 mess are y o t e sen, die ic aufstellen kann, die mir zeigen, o mein Kunde das auc
794 annimmt, (..) also sein Ver al ten verändert. S ric , ic muss i n von nfang an mit
795 ein ezie en. c kann jetzt nic t drei Monate an irgend as ar ei ten und es dann zum Kunden
796 ge e n, also der esc äftsfü rung zeigen zum Beis i el oder so as. c muss mir auc
797 edanken mac en, as inter retiere ic als ir kung. Iso eine rainingsa teilung sie t es

798 vielleicht als Wirkung, dass sie ein Training organisieren und sagt, drei Trainings zum Thema
799 XY und schon sind wir bei einer ToDo Liste. Das hat nichts mehr mit OKR zu tun, weil die
800 Trainingsmöglichkeiten sinnvoll sein, aber ich weiß doch nicht, ob die Leute, die da drin sind,
801 jetzt die Komplexität wirklich anwenden, zum Beispiel in der Organisation. Da würde ich eher
802 so etwas sagen, es sind drei Projekte gestartet, die mit der Komplexität, die aus neuen
803 Trainings entstanden sind, (...) [0:08:29] ohne die Komplexität nicht möglich gewesen wären.
804 (...) Jetzt weiß ich, ich rauche zwar diese Trainings in meiner YouTube-Seite, aber es geht darum,
805 sie einzusetzen und damit sind wir im Outcome-Denken. Und das sind dann die dazu und
806 dazu raucht es vielleicht auch zu drei verschiedenen YouTube-Seiten. Ich würde reich an
807 theoretisch, weil denn ich mir denke, ich glaube, dass es die schon ist und die ist es dann am
808 Ende, dann wäre es wirklich ein Lückengriff, aber ich rauche nicht zu drei Key Results,
809 sondern ich rauche nur eins, ob ich davon ausgehe, dass diese YouTube-Seite dazu führt, dass
810 wir unser Ziel im Idealfall erreichen. (...) Und jetzt wieder keine Kausalität, das ist das Blöde. (...) Dadurch,
811 dass schon jetzt keine Kausalität da ist, von Ziel im Idealfall zu Führung, zu Key Result, kann ich auch
812 nicht sagen, 0 0% Erreichung oder was auch immer für eine Zahl, 0 0% Erreichung des Key
813 Results heißt automatisch 0 0% Erreichung vom Objective. (...) Man denkt sich ja immer, es
814 ist ja irgendwo eine Führung, aber es ist es gar nicht. Es kann sein, dass die YouTube-Seite
815 falsch war, dann aber ich zwar 0 0% von meiner YouTube-Seite erreicht, [0:09:4] also die Leute
816 sind alle zur Probe gekommen und zwar jeder einzelne, der reinkommt, ist im Matratzenlager
817 Probe gekommen, aber die Verkäufe sind nicht gestiegen. Also zwar meine Metrik zu 0 0%
818 erreicht, die ich da mir herausgearbeitet habe, aber sie hat nicht dazu geführt, dass irgendwas
819 sich verändert hat. (...) Deswegen muss ich auch früh schon eingreifen und schauen, schon
820 idealerweise vor dem Ende der drei Monate, geht das überhaupt in die richtige Richtung.
821 Sprich, ich rauche auch einen linearen Verlauf von Leistung, ob ich an diesen Key Results
822 arbeite, also an den Key Results kann ich ja arbeiten, nicht direkt, sondern erst an dem, wie
823 ich es umsetze. Aber die Key Results kann ich messen, öffentlich, und dann sollte am Ende
824 das Objective erreicht sein. Nur das sollte ich halt nicht erst in drei Monaten merken, sondern
825 schon nach der ersten Woche. Das heißt, solche Reifemodelle wie ich arbeite elf Wochen
826 in meinem Tagesgeschäft als Team und in der letzten Woche arbeiten wir an den Objective
827 Key Results, funktioniert wieder nicht. Weil ich dann nur eine Woche Zeit habe, sozusagen
828 Erkenntnisse zu kriegen [0:10:6] und dann kann ich nicht mehr gegensteuern, weil ich ja
829 schon in der letzten Woche bin. (...)

830 [0:10:4]: Jetzt haben wir ja im OKR vier klassische Grundrindlinien. Der John Doerr hat
831 ja diese Idee die Transparenz geschrieben. (...) Und das sehe ich auch eines der größten
832 Gründe, gerade denn man da sieht, OKRs zu implementieren, (...) ist es ja so, dass Mitarbeiter
833 anfangs eher geneigt sind, ihre eigenen Ergebnisse zu maximieren. Vielleicht haben sie
834 auch ein bisschen Angst. (...) Was gibt es denn da für Möglichkeiten, denen relativ früh schon

835 die ngst zu nehmen und zu sagen, hey, das ist nicht schlimm, denn ihre Ergebnisse
836 öffentlich macht, das kann sogar seriöser sein und das wird euch auch vorantreiben (...)

837 Herr L. [0 : :2]: Also es gibt ja, oder ngst entsteht aus einer Ursache, sage ich mal. (...) und
838 zwar eine Ursache, also man fürchtet sich für etwas, wovon man glaubt, und dann sind ihre
839 Aussagen, dass es eintreten wird. Oder aus Erfahrung. Also man weiß, wenn man das
840 macht, dann wird es ein. Und an dem Punkt muss man ansetzen. (...) Offensichtlich gilt in
841 dieser Organisationseinheit, wenn ich scheitere oder nicht genug leiste, dann werde ich bestraft.
842 Das muss man erstmal herausfinden, wo ist das entstanden und so weiter. Man kann es aber
843 erstmal, weil es ja lange dauern würde, also kulturell, die Kultur ist an der Stelle, ist ein böses
844 Ort, aber ich sage mal, sie ist an der Stelle kaputt.

845 : Stichtorte / Kultur als Ursache inlic.

846 Herr L.: Genau, es raucht eine Fehlerkultur und woher kommt sie? Also es ist ja nicht böse,
847 das meint ja keiner böse. (...) denn ich in einer Welt in, wo es nur komplizierte Probleme gibt,
848 [0 : 2 :24] also nehmen wir mal an, es gäbe nur den Taylorismus und alles andere dynamische
849 Komplexes, ländliche aus. Dann kann ich ja alles, was ich an Wissen mir angeeignet habe,
850 irgendwann mal über, also zumindest raucht es nur einmal mir erarbeitet, also wie so eine
851 Kasse, die funktioniert, muss ich nur einmal kalibrieren, dann kann ich es den anderen
852 zeigen, ich kann das Wissen weitergeben, ich kann es rufen (...) und von mir aus auch
853 zertifizieren, ich weiß nicht, ob es Idi Verkäufer oder Verkäuferinnen sind, ob die zertifiziert
854 sind, aber sie haben zumindest das durchlaufen und dabei steckt ein Prozess. Also die Art,
855 wie ich mit Blauen, mit Wissen umgehen, ist sie in Prozesse, Regeln, Vorgaben und ähnliches
856 zu gießen, weil damit stellt es ja die Stabilität her und damit auch die Effizienz dann. Das heißt,
857 ich muss nicht jedes Mal wieder aufs Neue drüber nachdenken, es ist nur der Prozess. Wenn
858 ich jetzt einen Fehler mache, dann ist das auch wirklich schlimm. (...) Also nehmen wir mal an,
859 der oder die KassiererIn im Idi würde, also du bist im Idi, hast deine ganze Karte auf
860 dem Kopf, auf dem Band und sie würde sagen als allererstes 67,0, dann sagst du doch,
861 [0 : :25] sie haben die ganzen Sachen noch gar nicht gescannt, könnten wir nicht erstmal
862 die durchscannen? Nein, ich verlange erst das Geld und dann die Karte. Das macht überhaut
863 keinen Sinn, dann kommt es zum Skandal, zum Streit. Bei einer Maschine könnte man sagen,
864 wenn ich die Daten falsch eingebe irgendwo, dann sind falsche Berechnungen drin usw. Also
865 immer dann, wenn ich Wissen ignoriere oder anders deute oder es mir gar nicht oke oder
866 ähnlich ist, dann ist da ein Fehler entstanden, oder es ist ein Fehler entstanden und durch den
867 Fehler wird die Organisation geschädigt, immer. Also mehr Zeit, mehr Geld, mehr Ressourcen.
868 Das heißt, es ist immer schlecht, deswegen ist es ein Fehler, wenn man sie aber tatsächlich
869 so definiert als nur in der Lauen Welt vorkommenden. Also es gibt Wissen und ich ignoriere
870 es. Und vielleicht habe ich es nicht geübt, dann ist aber der Fehler in meinem Vorgesetzten

871 a ssiert, der mir das nic t gesagt a t, a er es gi t immer einen Sc u ldigen. Des egen erden
872 auc in solc e n Kulturen, die se r l au ge r äg t sind, natürlic Sc u ldige gesuc t, eil es gi t
873 immer jemanden, auf den man es zurückfü ren kann. enn ein System nic t funktioniert,
874 dann ar der rogrammierer sc u ld. [0 : 4 :25] enn der rogrammierer nic t me r
875 auffind a r ist, dann ar es der C e f vom rogrammierer us . Iso man a t sic damit
876 ja rze ntelang gegnügt, immer Sc u ldige zu suc en. nd so ist auc ü rung, eine
877 e rsönlic e ü rung , ist immer in eine Versuc ung, e l er oder Sc u ldvermeidungsstrategie
878 gegangen an der Stelle. Das ist eigentlic sc a de. m Kom le en i ssen i r es nic t. m
879 Kom l e e n kann ic kein isse n a e n. Das ist eigentlic das rundmuster des Kom l e e n.
880 s gi t kein isse n darü er, kein einziges. Iso ic eiß zum Beis i el, Star u cks ist
881 unglau lic erfolgreich , eil sie den Namen draufsc rei e n. (..) Könnte die ese sein. c
882 sel e r i n McDonalds a n und denke mir, ic ill auc so erfolgreich sein ie Star u cks . Sind
883 sie a rsc e inlic auc . e r n e m e n i r mal an, ic sc rei e jetzt auc auf jedem
884 a ec er den Namen drauf. c glau e , dass sic der msatz e i McDonalds sofort senken
885 ürde. s ürde nic t funktionieren. (..) Iso eil es e e n nic t kausal ist. eil e t a s, as ic
886 e o ac ten kann, kann ic nic t eins zu eins rü erzie e n. enauso ie ic einen OKR
887 rozess im Ü rig en nic t als Blau a use konzi i eren kann und sage, [0 : 5:29] enn er in der
888 i rma funktioniert, ne me ic i n genauso. (..) Das mac en leider viele der Beratungen e ute,
889 die sagen, i r a e n da so ein fertiges Konze t in der asc e . i r variieren nur die nza l der
890 Leute. Klar a e n i r als ü rungsk reis fünf Leute groß. s gi t sie en eams, dann gi t es
891 z ölf. e r dann ne me ic es einfac mal durc sie en mal z ölf oder so. u nktioniert nic t.
892 Dann landen die Leute oft e i uns, die sagen, es a t sic so gut ange ö rt. s ar so klar, so
893 eindeutig. e r e i uns funktioniert es nic t, eil man e e n nic t gesc aut at auf die
894 Mensc e n. (..) nd das ist so entsc e idend e e n da drin in dem anzen. (..) Iso dass man
895 da e e n sc a ut, as ist rot, as ist l au. nd dann ents r ec end sagt, okay, in roten
896 mge u ngen, also die me r e itlic rot sind, oder in roten u nktionen, die me r e itlic rot sind,
897 oder in rozessen, die me r e itlic rot sind. nd OKR ist ein roter rozess. s muss eine
898 Sic e r e it gesc a ffen erden, dass jemand, der eigentlic die ngst oder urc t a t, enn er
899 einen e l er mac t, i r d er e ertet. [0 : 6 :] Dass der die nic t me r a t. Dazu ge ö ren
900 z ei Sac en natürlic . Derjenige muss sic trauen lernen. Das ist so eine nnä erung. (..) Da
901 kann einem der OKR Coac zum Beis i el e lfen. Das ist mitunter eine der ufga e n, dort zu
902 sein und zu sagen, du ass auf, es ist nic t relevant, as du aufsc rei s t. s ist nur relevant,
903 dass du dran glau st . Iso enn i r das Ziel so setzen ollt, dann setzt es so. r a t den
904 Ra men, ic sc ü tze den rozess. Iso das ist die ufga e von OKR Master, die utonomie
905 zu sc ü tzen zum Beis i el. nd der kann sic manc mal auc nic t gegen den C e f
906 durc se tzen, der vielleic t sagt, ja, Blödsinn, die sollen 20 mac en statt 0 . e r erst, sie
907 ollen nur 0 aufsc rei e n, eil sie glau e n, dass das gerade so ist. Dann sinkt die ganze

908 esc ic te jeder. Iso in der irksa mkeit. nd die Leute zie en sic i eder zurück in e en
909 diese Sic e r e itsräume, die sie a en. Iso s r ic e l ervermeidung. nd es äußert sic
910 dann in so et as ie, ic rauc e erst mal, ic ill die nts c e idung nic t treffen oder ic ill
911 da gar nic t mitar ei ten, eil man sc o n ngst a t, dass man e ertet ird und so eiter.
912 Iso eigentic ei n C ange ro zess, der a er nic t im Sinne von der Veränderung an sic ist,
913 [0 : 7 : 6] das ro lem, sondern die geglau te zukünftige ir klic ke it. o ic glau e , enn
914 ic sozusagen im OKR ro zess dassel e erle e , ie ic es sonst in der Organisation erle e,
915 na ja, dann ist kein nder. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass dieser ro zess
916 ja, dass dieses Be erten ja von der Organisation vorgenommen orden ist. Iso du a st einen
917 e l er gemac t, as soll das c , so enig. , diesmal kriegt man 60% Bonus, eil du a st
918 so e nig gemac t, nic t das, as i r ausgemac t a e n. Das sind ja alles Be ertungen von
919 der Organisation. (.) Da muss man zumindest i nge e n und auc das mac e n ir zumindest
920 in der infü rung, enn jemand sagt, ein eam ill e i uns starten mit OKR, ollen ir
921 mindestens mit der ü r ungskraft ein einzelnes es rãc a e n, ein längeres. Oder sogar
922 mit dem Bereic , mit dem o eren ü rung skreis zum Beis i el, um denen zu sagen, ir ollen
923 euc nic t sagen, ie i r eure i rma fü rt. Das ste t uns nic t zu. e r enn i r Vorteile aus
924 OKR zie en ollt, [0 : 8 : 7] dann müsst i r euer Ver al ten an estimmten Stellen
925 ü erdenken, eil es fü rt zum e genteil. (.) nd dann erden sie damit konfrontiert, indem
926 i n en noc mal gesagt ird, jede Za l , die i r im OKR se t, ist kein e rformance ndicator, ist
927 kein Be ertungsmaßsta . sge t nic t darum, zu sagen, me r ist e sser, (.) eil zum Beis i el
928 eine y o t e se kann ja auc lauten, oder könnte sogar gut sein, enn ic nur 0 % der
929 y o t e se des Key Results erreicht a e , könnte ic zum Beis i el sc o n das O jective
930 erreicht a e n. Dann äre es zu sc ä digend für die Organisation, noc eitere 90% zu
931 ar ei ten, nur damit man die 00% dort ste en a t. nd genauso können 00% das O jective
932 nic t a e n. Das e ißt, man a t keinen e l er gemac t, sondern ir sagen a ilure dazu, also
933 rrtum. nd in roten Bereic e n muss der rrtum sogar gefördert erden. Iso da muss genau
934 das e genteil a ssieren in der Kultur. Je me r sic die Leute trauen, den rrtum zuzulassen,
935 i n auc zu fördern, desto e sser für die Organisation. [0 : 9 : 4] Iso des egen e ißt es ja
936 oft in Berlin Startu und auc e i Scrum teil eise und e i OKR erst rec t, also a il fast, also
937 irklic versuc sc n ell zu sc e itern, im Sinne von, eil dann e ißt du, der rec te eg ar
938 der falsc e . e r merkt es möglich st sc n ell. e t dann links rü er. Kann auc noc der
939 falsc e sein, da rauc en ir noc mal eine Korrektur. e r zumindest kannst du einen
940 aussc l ießen. Iso a il fast, a il for ard. Iso versuc sc n ell, ein Sc e itern sc o n
941 mitzudenken, also o du merkst, dass du sc e iterst. (.) nd es auc frü zu antizi i eren und
942 nic t zu ar ten, sozusagen, i s i nten raus man feststellt, okay, ar o l nic ts. a il fast, a il
943 for a rd, a il often. (.) Iso nic t im Sinne von dauernd failen, das ist jetzt cool. m sozusagen
944 eine mge u ng zu sc a ffen, die es ermöglicht, sc n ell an einen unkt zu kommen, o man

945 sagt, das war nicht so. Und das ist eine schwierige Aufgabe, die heißt es, so ein schwieriges
946 Ding für Menschen, (.) die zum Beispiel an Ideen glauben. (.) [0 :20:42] Also wenn sich
947 jetzt ein Team zusammenlegt und sagt, ihr habt ein ganz cooles Objective gefunden, dann
948 wäre es ja total schade, wenn jetzt plötzlich [äh m] jemand käme, also jemand im Sinne von
949 neuen Ideen, und sagt, ja, also damit die Idee richtig cool sein kann, sagen wir von Anfang
950 an, was es tragen wird denn als Erfolg oder Misserfolg. (.) Und jetzt kommt es, genau. Wir
951 sagen zum Beispiel, wir wollen als Teilung, keine Einigung, wir sind interne Teilung. R und
952 wir wollen die Mitarbeiter informieren, was so im Bereich los ist, damit alle das verstehen.
953 Und wir sagen, nicht nur wir schreiben den Artikel, also die Idee ist, wir rauchen mehr
954 Transparenz, wir wollen mehr in Dialog gehen und so weiter, das sind so die strategischen
955 Ideen. Und jetzt ein Objective ist, die Mitarbeiter sind von unseren R Daily News total
956 begeistert. Erstmals ist noch nicht bestätigt, das kann man sich als Vision aufschreiben. Und
957 das wäre so schön, wenn wir die erreichen. Und alle glauben dran und alle haben so richtig
958 Bock. [0 :2 :42] So, und jetzt kommt es zu den Key Results. (.) Wir haben jeden Tag ein
959 Posting geschrieben. (..) Ja, das kann man messen, sehr gut messbar, und man kann die
960 Aufgabe verteilen, und das macht immer jemand anderes, damit es nicht immer derselbe
961 machen muss. Und dann überlegt man sich noch Tricks, das kann auch Chat vielleicht
962 ein bisschen, also eigentlich hat man damit kaum was zu tun. So, und dann hat man am Ende
963 jeden Tag einen Artikel geschrieben. Und jetzt sagt dann irgendjemand, hat die irgendjemand
964 angeschaut O, weiß ich nicht, müssen wir mal Marketing fragen. Die haben da so Zahlen
965 vielleicht und so, dann fragt man Marketing, vielleicht haben die da so ein Tag eingetaucht oder
966 so. Und die sagen, ja, also wir sind ja 2.000 Leute, von denen haben den Artikel, also ein
967 Artikel wurde mal dreimal angeschaut, die anderen gar nicht. Dann kann man nicht von der
968 Runde sprechen, sondern dann hat man viel getan, aber man hat eigentlich das Ziel nicht
969 erreicht, weil wir wollten ja die Begeisterung. Sondern, man sagt von vornherein, unsere
970 täglichen Artikel sorgen oder werden [0 :22:44] mindestens von 100 Leuten geteilt, geliked,
971 irgendwas. So, jetzt macht man den ersten Artikel, kein Like, den zweiten Artikel, kein Like,
972 den dritten, man hat immer noch diese tolle Idee und stellt fest, irgendwas passt nicht. Und
973 man kann am dritten Tag sofort anfangen und sagen, oha, vielleicht sollten wir das irgendwie
974 erklären machen erst mal, dass wir überhaut diese Artikel schreiben. Pass auf, da ist ja klar,
975 das ist anders nächste Woche oder so was, da sage ich das nochmal. Jetzt fängt man auf dem
976 Weg an, sozusagen seine Aktivitäten zu ändern, aber man muss dann auch irgendwann mal
977 sagen, wenn wir jetzt einen halben Monat arbeiten oder drei Wochen und alles, was wir tun,
978 führt nicht dazu, dass irgendwas sich nennenswert verändert, dann müssen wir diese Idee
979 eingeben. Sondern nicht irrsinnig, aber es ist ein Irrtum. Wir hatten uns, das interessiert
980 jemanden. Und dass es niemanden interessiert, mein Gott, das kann man denen auch nicht
981 zum Vorwurf machen, vielleicht arbeiten die recht viel. Also das heißt, wir definieren unseren

1982 Misserfolg selbst als Team und das ist die messbare Realität, die auch wirklich in Frage
1983 gestellt werden kann, [0:2:48] aber von uns, das ist wichtig, nicht von jemand draußen. Es
1984 darf nicht der Chef kommen und sagen, reuend, also darüber hast du jetzt nicht mehr
1985 weitermachen, das ist jetzt ein Scheiß hier. Also so als das passiert, wird es als
1986 zusammenfallen und wir haben das einmal im Kunden erlebt von uns, obwohl wir einen Anruf
1987 gekriegt haben, dass alle im Streik sind, über Nacht. Das ist krass, das habe ich noch nie
1988 erlebt. Das waren 20 Leute, haben sie ein OKR Set, also mehrere Aufgaben, das waren 8
1989 Teams oder so (.) [Ähm] und dann haben sie volle geistert, hatten intrinsische Motivation, an
1990 ihren eigenen Teams auch zu arbeiten und der Chef hat gedacht, er tut der Organisation
1991 einen Gefallen und hat sich alle Sets angeschaut und hat Zahlen verändert. Da hat er gesagt,
1992 komm, da geht auch noch mehr und das glaube ich hier, da wird auch deutlich mehr gehen
1993 und hier, das ist eigentlich ein Blödsinn, das streiche ich raus. Und das ist so schnell die
1994 Runde gemacht, also ich glaube um 8 hatten die bereits ein Plan, um am 9. August den Anruf,
1995 bitte komm sofort nach Frankfurt, hier ist wirklich ein Riesenskitstorm, alle sind wütend, alle
1996 sind sauer und dann bin ich mit dem Chef ins Gespräch und habe gesagt, ich weiß, du hast es
1997 gut gemeint, [0:24:50] du sorgst dich immer um deine Mitarbeiter, du hast mitgedacht, du hast
1998 völlig in Ordnung mit dem Prozess, du hast vielleicht sogar recht, also was die Zahl betrifft, nur
1999 du darfst einem autonomen, einer autonomen Entscheidung, darfst du nicht wieder deine
2000 Entscheidung aufdrücken. Du kannst in den Dialog steigen und fragen, seid ihr sicher, ich finde
2001 es ein bisschen wenig, aber ihr müsst daran arbeiten, glaubt ihr nicht, dass wir mehr schaffen
2002 können, also ihr müsst in den Dialog gehen und vermitteln, natürlich immer, denn ihr es nicht
2003 schafft, dann geht die Welt nicht unter. Also das ist das, was auf der Botschaft immer wieder
2004 sagen muss, weil ihr aber es wenigstens probiert. Und es wird sich diese Kultur verändern,
2005 zum Start geschützt sein, also als Berater, die alt schon mehr Erfahrung haben, ihr sollt
2006 ja möglichst schnell wieder weg sein aus dem Projekt, also nicht, weil ihr das nicht gut finden,
2007 aber weil ihr glauben, das muss schnell in die Verantwortung der Menschen, in der
2008 Organisation, wo man das nicht immer sagt, ja die Jüngeren haben gesagt, sondern ihr sagen,
2009 darum soll es gehen, das Selbstbewusstsein aufzubauen, aber am Anfang, klar, da setzen wir
2010 den Rahmen noch und dann versuchen wir den OKR Mastern zu sagen, sorgt für diesen
2011 Schutz, nach innen, [0:25:5] ihr könnt scheitern, es ist völlig in Ordnung, keiner schaut drauf
2012 nach außen, ihr dürft nicht drauf schauen, es geht nicht, ihr müsst jetzt lernen, zumindest im
2013 OKR Prozess, über Bande zu führen, ihr könnt nicht mehr direkt führen, es ringt auch nicht
2014 an der Stelle, es hilft mehr, denn ihr einfach nur ein normaler Mensch seid, ihr könnt weil des
2015 Teams leben, denn es so ist, denn ein Teamleiter zum Beispiel ist, dann hat er aber nicht
2016 mehr die Rolle Teamleiter im OKR Team, (.) sondern Teammitglied, fertig. Und denn es geht,
2017 dass man sich austauscht, welche Ziele man findet, z.B. Objektives, dann macht es Sinn, dass
2018 jeder das vielleicht mal auf einen Zettel schreibt oder so, also mit irgendeiner Methode,

1019 Kreativmetode, und dann ist der Zettel vom Teamleiter nicht mehr oder weniger fertig, er ist
1020 einer von vielen. Und das Team muss sich einigen sozusagen, dass dann was gefunden wird,
1021 also unter allen, insbesondere auch der Teamleiter oder die Teamleiterin.

1022 [0:26:44]: Genau, jetzt hast du den OKR Master angesprochen, als zentrale Rolle im OKR
1023 Zyklus, und wir haben schon herausgestellt, dass er zum einen Prozess-Ärter ist, also von
1024 außen auf den Prozess schaut, und nicht wirklich am OKR direkt mitbeteiligt ist, das würde ja
1025 dem Ansehen auch im Gegenteil. Und dann haben wir anfangs auch gesagt, dass er ja die
1026 Mitarbeiter versuchen soll zu sensibilisieren. Das sind noch weitere Aufgaben, die so ein OKR
1027 Master vielleicht selber auch lernen muss oder dann im Internen Mentoring (...)

1028 Herr L. [0:27:20]: Ja, genau. Iso erstmal natürlich das Thema verstehen, welche Rolle sein für
1029 OKR. Genau, also wirklich tief drin. Wie du sagst, nicht für das, was drinsteht im OKR, also für
1030 das Team selbst, aber für das System, für die Dynamik, für die Elemente, wie das alles
1031 aussieht. Wichtig ist auch muss ein netter guter, also sollte dann werden, ein netter
1032 guter Moderator oder Facilitator, weil viel entsteht eben darin, dass man auch irgendwo so
1033 auf der einen Seite Change Agent ist, also so ein Initiator, also nicht Change Manager oder
1034 so was, aber zumindest versteht, dass da Veränderung stattfindet. [0:28:0] Allein schon,
1035 dass ihr OKR machen, ist ja neu, das geht's vorher nicht. In der Organisation gibt's immer
1036 Veränderung, aber dass man auch so ein Initiator eine Veränderungs-, sag ich mal,
1037 Sensibilität kriegt und damit auch so ein Initiator lernt umzugehen. Iso auch zum Beispiel,
1038 was jetzt sagen wir mal grundsätzlich die Motivation trifft, denn Leute sagen, ah, sie wollen,
1039 sie wollen da jetzt nicht mitmachen im OKR. Iso unabhängig davon, dass es ja keine
1040 Führungskraft sein soll, weil der OKR Master, idealerweise sogar nirgendwo in der
1041 Organisation, aber zumindest nicht von diesem Team und auch nicht bei dem Teammitglied
1042 sollte, um zielkonfliktfrei zu sein, weil ein OKR Master könnte ja auch Teammitglied in einem
1043 OKR Team sein, in einem anderen und selbst dann Ziele suchen, mit einem anderen OKR
1044 Master. Iso es geht schon, aber sollte das verstehen, wie Change funktioniert und dann auch
1045 zum Beispiel sagen, gut, dann machst du halt jetzt noch nicht mit, das ist völlig in Ordnung.
1046 Nimm dir die Zeit, ist das glaubst, dass du bereit bist dafür einzustehen. Das wäre so ein
1047 Verständnis von Change auf der einen Seite, Coaching auf der anderen Seite. Wir haben es
1048 immer mit Menschen zu tun, insofern macht es auch überhaut keinen Sinn, [0:29:04] dass
1049 Change die Ziele raussucht. Ja, kann's, aber dann sind es ja nicht die Ziele des Teams, egal
1050 was da steht und wird nie zu 100 Prozent [Ähm] eine intrinsische Motivation entstehen lassen
1051 können, also noch nicht mal zu 50 Prozent. Iso es geht ja nicht um die Formulierung
1052 an sich, die Formulierung hilft mir, gute Ziele zu finden, indem ich darauf achte, aber eine gute
1053 Formulierung sorgt nicht dafür, dass das Team das Ziel erreicht oder so. (...) [Ähm] Dann ist,
1054 glaube ich, was sehr wichtig ist, ist ein Verständnis davon, (...) die Einigung, die Klärung

1055 und ntsc e idungen und letztlich auc nnovationen im nterne men auf einer Meta e ne
1056 funktionieren. nd die Meta e ne ist immer der Konflikt. (.) Iso es kommt immer dann zur
1057 Veränderung, also auc im täglic e n Le e n, das a t nic ts mit Organisation zu tun, a er im
1058 täglic e n Le e n gi t es immer dann einen Konflikt, enn et as verändert erden soll. Durc
1059 mic , andere, durc meine nt i cklung, ic stelle fest, das kann ic jetzt sc o n, jetzt a e ic
1060 einen Konflikt, ic ill nict immer dassel e tun. nd auc enn Mensc e n
1061 zusammenkommen, enn die Organisation sic verändert, [0 : 0 :08] muss ic idealer e ise
1062 eine rt Konfliktnavigator erden. Iso Konflikte se en, vielleic t so ein i ssc e n, sie vielleic t
1063 sogar manc mal raus e e n, enn ic glau e , dass es sinnvoll ist, den jetzt zu erlösen, kann
1064 man sie ja nict , a er man kann sie e ru igen zum Beis i el. Man kann sozusagen, e vor es
1065 in so eine eskalative esc i c te ird, so, a , der ill ja auc imm er, dass ic nur das mac e ,
1066 ja, sel e r sc uld und so, dann sind ir ja sc on eg vom Konflikt i n in die e rsönlic e
1067 nsc uldigung. e r der Konflikt sel e r ist ja immer ertvoll. (..) nd das ist ja durc a us auc
1068 eine Kultur, die auc in enigen nterne men gele t ird, sondern da ird immer versuc t,
1069 der Konflikt zu vermeiden in irgendeiner e ise. ilft uns auc e i dynamisc e n mfeldern,
1070 e i kom l e e n mfeldern und e i denen, o Mensc e n e teilt sind e e n nict. nd ic
1071 glau e , so das Letzte, as se r relevant ist, ist, dass man so ein efü l kriegt dafür, (...)
1072 [0 : :08] dass eams und ie gut sie zusammenar e iten, vielleic t auc nur tem o rär oder
1073 momentan oder in dieser einen Sac e oder as auc immer, dass das durc aus e trem viel
1074 mit dem mfeld zu tun at. (..) [Ä m] Man kann es nict verändern, ist auc nict die ufga e ,
1075 das zu verändern, a er zum Beis i el ein Beis i el e im i er ortsansässigen Medien a us in
1076 nterfö ring. Die a tten ein eam, also me rere eams und die a tten immer ro lerne, sic
1077 Ziele zu ü erlegen. Iso e zie ungs e ise die eine älfte der eams, die aren se r gut da
1078 drin, a e n sic tolle Ziele ü erlegt und die anderen a e n so gut ie kein einziges Ziel
1079 i ngekriegt. Iso a e n gesagt, ollen ir nict mac en, finden ir löd und a e n dann nur
1080 so Sac en ie, o mein ott, dann mac en ir alt das und das. nd dann a t der Coac
1081 gefragt, ja, das mac t i r doc so ieso. Ja, a er as anderes fällt mir nict ein. nd l ötzlic
1082 a t der Coac ein efü l gekriegt, a t uns dazu ge o lt und a t gesagt, er glau t , dass das
1083 nict an dem eam liegt, das ist jetzt nict faul oder dumm oder irgend as oder so, und auc
1084 nict an anderen Mensc e n oder so, a er da ar eine ufteilung, [0 : 2 :] die a tten eine
1085 ufteilung, dass die eine älfte a r, man nannte das irgend ie, also erst mal Business, ganz
1086 grundsätzlic , das e ißt, das aren Leute, die zum ndkunden i ngesc aut a e n, also zum
1087 Zusc a uer, so e stimmte emen elten dort gemac t a e n. nd die anderen aren die
1088 ec ies, also Business and ec , und die a e n im runde genommen nur die tec nisc e n
1089 Möglic ke iten gesc a ffen, damit Business so denken kann, ie es denkt. Iso enn die einen
1090 layer a e n ollten, so einen Medien Layer, und der sollte irgend ie, man sollte mit dem
1091 i nger drü er streifen können, dann a e n die das tec nisc realisiert. Iso ar für die klar,

1092 ir sind ja immer zweite Reihe, also ir sind so eine Art Dienstleister von Business, also a e n
1093 ir eigene Ziele. (..) und dann a e n ir gesagt, ir a t da einen riesen Silo eigentlic ,
1094 Business und ec , kna 600 Leute sind in diesen z ei Silos organisiert, und das ist vielleicht
1095 das rund ro lem, weil eigentlic a t ir doc nict Business und ec ,(.) sondern ir a t
1096 doc eigentlic emen elten. Iso ir a t doc Mask Singer und ir a t ermanys Net
1097 o model und so eiter. [0 : :6] Das ist doc , um das es ge t. und natürlc ist der
1098 Medien Layer ier und ier und ier dassel e , vielleicht, mag sein, a er es ge t doc darum,
1099 den Kunden zu erreic e n, und ir müsset doc eigentlic die emen elten versc melzen.
1100 Dann sind da ec ies drin und Businessleute drin, und die sind doc gemeinsam ein eam.
1101 und als sie dann mal teste ise das so gemact a e n, das ar einfach nur des egen
1102 Organisationsent icklungs eo a c te r, a e n ir es mal genannt. Iso ic kann die
1103 Organisation nic t ent ickeln, das ist nic t mein Jo als Coac , das äre mir auc viel zu viel,
1104 a er ic könnte indrück e kriegen, arum kla t das nic t so mit der Zusammenar e it und
1105 diese indrück e eiterge en und dann zu sc a uen, o sic eine Organisationsent i cklung
1106 dazu e reit fü lt, vielleicht ein e riment zu mac en, vielleicht eine Veränderung
1107 vorzune men. und in unserem all a e ic gesagt, mac en ir mal für einen Zyklus. r
1108 lei t alle in euren eams, ir a t densel e n C e f, lei t alles gleic . e r die Leute, die
1109 zusammensitzen für OKR, das sind mal für drei Monate ärend der OKR r e itszeit, und
1110 das ist ja jetzt vielleicht 0 % der gesamten r e itszeit, vielleicht, [0 : 4 : 7] weil ir a t ja
1111 immer noc agesgesc äft. n den 0 % sitzen andere Leute zusammen. und sc a ut doc mal
1112 einfach , as a ssiert. und sie a e n es aus ro i ert, und es ar so erfolgreich , dass sie gesagt
1113 a e n, ir ändern jetzt auc fi die Struktur. Iso ir reißen das Ziel auc strukturell ein,
1114 verge e n dann neue C e fstellen und so eiter oder sc i ften die ein i ssc e n um. at viel
1115 Be egung reinge rac t, a er seitdem ar eiten sie viel e sser im nternen zusammen. und
1116 getriggert urde das durc di e Beo a c tung des OKR Masters.

1117 [0 : 4 :44]: Okay, eine ic tig e ufga e . (.) ine ic tig e Beo a c tung, die er da vor allem
1118 gemac t a t.

1119 err L.: Ja, genau.

1120 : Dann a tte ic noc ein letztes Ka itel, so einen emen l ock, den ic gern noc mal
1121 umreißen ürde. (.) und z ar so die renzen von OKRs. it es denn nterne mens e reic e
1122 oder auc nterne men, gerade so im in lick auf traditionelle nterne men, man sagt ja
1123 immer, enn man an OKRs denkt, denkt man an junge Startu s, i rmen aus dem Silicon
1124 Valley. (.) e r gi t es auc nterne men, o man sagt, nee, das ürde ü er au t nic t
1125 a ssen, da a ssen OKRs gar nic t rein it es da irgend as, o man sagt... (....)

1126 err L. [0 : 5 :26]: Iso es gi t ja z ei Sic t e isen da drauf. Das eine ist der Status quo. (..)
1127 Iso ic sc ä tze, ic könnte mir jetzt vorstellen, in einer seit 200 Ja ren am Ort e findlic e n,
1128 renommierten n altskanzlei, (.) o quasi noc , enn sic die n älte sel st unter al ten, die
1129 so Ric te r o e n aufzie en und so eiter, kann ic mir nic t vorstellen, die lac en ja nur drü er.
1130 (.) as nic t e deutet, dass es nic t e lfen könnte. e r der Status quo der Kultur kann es als
1131 rem dkör e r ersc ei nen lassen und dadurc zu einer l e nung kommen. Dassel e natürlic
1132 e i stark i erarc i sc e n nterne men, die einfac so ge rägt sind, dass da ein atriarc a t
1133 oder ein Matriarc a t, also irgendjemand an der S itze sitzt und sagt, mir ist es eigentlic
1134 sc e ißegal, as i r da unten mac t, a u tsäc l ic mac t i r das, as ic sage. (..) [Ä m] Da
1135 ird Sel stve rant ortung, Sel s torganisation, die es ja im Kern dann auc ist an der Stelle,
1136 zumindest ä rend dem OKR, ird nic t funktionieren. enn die sofort ieder eingerissen
1137 ird, e ißt das a er nic t, dass es so sinnvoll ist. [0 : 6 :28] c glau e , dass z ar solc e
1138 nterne men (..) eine Zeit lang erfolgreic e r sind, vielleic t, es kommt natürlic auf die
1139 ü rungss itze an, eil nic t so viel diskutiert erden muss, (..) es muss auc nic t so viel
1140 eigene deen einge rac t erden, eil man eiß, der eine entsc e idet es und im sc l immsten
1141 a ll, enn ic mic nic t daran alte, i n ic raus, also die ngst ist sc on ein i ssc e n da,
1142 a er die sorgt dafür, dass alle gradlegend das tun, as man ill. enn es einen Markt da inter
1143 gi t, für den das gut geeignet ist, ist das auc under a r. ir a e n das sc o n e i einigen
1144 großen nterne men gemerkt, die man auc kennt aus e rnse ranc e n us ., die ir
1145 e gleitet a e n, da a e n ir unten angefangen mit o en. Die aren toll, die eams us . nd
1146 immer ieder kamen ir zu dem unkt und sagten, ja, es ä ng t und fällt alles, der eitere
1147 rfolg, also o das ü er au t erfolgreic ird, mit dieser einen ntsc e idung von dem
1148 einzigen n a er o en. eil der ge t teil eise is zu den eams, mindestens 2 .000 Leute,
1149 a er der sc a fft es, jeden ag mal in irgendein eam rein zu l atzen und eine Bom e zu
1150 sc mei ßen. [0 : 7 :29] Dann mac en ir es kom l ett anders und alle müssen es aufräumen.
1151 Das a t gut funktioniert, es a t vier Ja re gedauert, i s diese eine erson dann gesagt at,
1152 isst i r as, ic lass mic auf den rozess ein und das e ißt ins esondere, dass ic
1153 koo e rativer erde und meine genialen deen a er nic t versc inden, eil die a t er ja, a t
1154 i n ja da e r ge rac t . Iso kulturell, vom ü run gsstil kann es ein indernis sein, das e ißt
1155 ie gesagt, nic t das nic t a ssend im Sinne von das äre nic t irksam dort, a er im Moment
1156 äre es nic t irksam. Oder es räuc te zu viel r e it, um es irksam zu kriegen und e i
1157 nterne men, da äre es einfac sinnlos, die quasi keine Veränderung mac en müssen.

1158 [0 : 8 : 4]: Ja, Mono olstellungen zum Beis i el, oder

1159 err L. [0 : 8 : 6]: enau, ent eder eine Mono olstellung auf der einen Seite, das a e n ir
1160 auc sc on mal ge a t, die dann einfac nur Zeit ver raten a e n damit. ir a e n sie z ar
1161 am nfang gesagt, ir glau e n nic t, dass es irksam ird, a er es ar für die eine nette

1162 Ne en e sc ä ftigung, a er letztlich geändert a e n sie nic ts . (..) nd in einem a ll ar es die
1163 strukturelle esc ic te, das e ißt da ar im runde genommen eine nterne mens e ratung,
1164 die e stand nur aus einem Mensc e n, also der quasi sic irgend as ü e legt a t für die
1165 nterne mens e ratung. Das ar a er nur relevant fürs Marketing. Iso das e ißt, as
1166 sc rei e ic anderes auf die e seite drauf, das ar alles. Dann a t er festangestellte Berater
1167 ge a t und sein Ziel ar es, die zu 0 0% auszulasten. (.) Na klar, enn die 0 0% e im Kunden
1168 sind, a t er auc 0 0% verdient. zü glic dem eld, as die Berater kriegen. nd dann
1169 a e n ir gesagt, ir könnt sc o n ein OKR mac e n, a er as verändert sic dadurc (..) eil ir
1170 a t keine Leute, die mit euc diese Ziele finden können. [0 : 9: 6] Die erdet ir
1171 nic t kriegen, eil die sind ja zu 0 0% e im Kunden. Iso keiner kann mit irken an den Zielen.
1172 Du i st der inzige, der das mac e n kann. Iso eigentlic könntest du sel st mit dir OKR
1173 mac e n, da du a e r sel st (.) mit dir nic t kommunizieren musst. Iso du ast kein kom l e e s
1174 soziales System, kannst auc gar nic ts mac e n. Du kannst einfac einen Zettel ne men und
1175 sagen, das ill ic m ac e n und dann mac st du es einfac und fertig. Iso dir i lft dann OKR
1176 null. (.) s funktioniert alt nur, enn mindestens z ei Leute, drei, vier, fünf, und da ird es
1177 immer stärker. Je me r Leute in diesem System geko e lt sind, desto esser. arum sic
1178 Startu s leic t tun, ist auc sc n ell erklärt, eil die noc keine festge ac se nen Strukturen
1179 a e n. Die sind se r offen für Dynamik und sie sind am nfang meistens sogar
1180 o c d ynamisc gegründet. Vielleic t von ein, z ei, drei ründern, die sagen, solange ir alle
1181 in einen Raum rein assen, müssen ir noc gar keine Struktur a e n und rufen sic ü er den
1182 isc zu. e r dann kommt irgend as mit Struktur, man fängt an, die ersten Leute anzustellen.
1183 st de facto immer noc ein Startu , [0 :40: 7] a e r a lt nic t me r in der ründungs ase.
1184 Iso der el e nsc utz ist eg. nd dann i lft so ein fle i l es System, kommt denen nä e r,
1185 eil sie damit ge o nt sind zu ar ei ten. Iso für sie ist es leic ter , das zu ada tieren. e r
1186 e lfen tut OKR e er großen nterne men, tradierten nterne men. eil da ist eine, auc
1187 irklic durc di e rt der veränderten Kommunikation ist auc ei n ganz anderer e el. (.)

1188 [0 :40:4]: Ja, das mac t Sinn. Dann a e n ir jetzt von der rans a renz ges roc en , dass
1189 es eine der größten ürden ist e i der m l ementierung. as gi t es noc für ürden, o Sie
1190 sagen, da muss man auf jeden a ll noc mal me r drü e r sc a uen am nfang und noc m al
1191 me r Zeit investieren. erade im Coac i ng. (...)

1192 err L. [0 :4 :04]: Iso o rmulierung ist sc o n ein ic tig es ema. Nic t der o rmulierung
1193 il len, (...) a er formulieren ist so ie, ne men ir mal an, in der ni sagt jemand, es gi t ein
1194 Romansc rei e training. s gi t irgend o so einen interdiszi l inären Kurs, da kann man
1195 lernen, ie man Roman sc rei t. Dann sind ja nic t die einzelnen ör ter, die kennt man ja
1196 sc o n alle, die a t man ja sc o n gelernt. Das ist nic t das ntsc e idende, a er ie die sic
1197 zusammenfügen, damit die eine sinnvolle esc ic te erge e n. Iso dieses raining der

1198 formulierungen ist wichtig, weil es nicht die Art ist, wie wir in Organisationen kommunizieren.
1199 (.) Also wie wir denken, wie wir darangehen, wie wir es formulieren. Nicht das letzte Wort oder
1200 so ist das entscheidende, aber dass dieses Wort total Sinn macht und auch Energie erzeugt.
1201 Das ist auch viel, was geht. Wird, vielleicht sogar schon im Vorfeld vom OKR Prozess, dass
1202 man mal so einfach sich zusammensetzt und für eine fiktive Sache, die jetzt noch nicht von
1203 irgendeinem Business abhängig ist oder so mal Übungen macht. Und das machen wir auch in
1204 den Trainings zum Beispiel. Weil da gibt es ja keine richtigen Items, sondern wir arbeiten an
1205 Themen, die es nicht gibt. Aber wir versuchen, dass die Leute da reinzudenken. Das ist ein
1206 wichtiges Element vom Coaching innerlich auf jeden Fall. [0:42:2] In wichtiges Element ist sicherlich
1207 auch die Führungskräfte entscheiden (.) mitzunehmen. Im schlimmsten Fall einfach zu bitten,
1208 draußen zu bleiben. Also sozusagen den Prozess nicht zu zerstören. (.) [Ähm] Und zu sagen,
1209 ja ich weiß, du willst da rein, aber bitte atme mal durch. Aber wenn das Team jetzt alleine
1210 arbeitet. Also viel reitet zur Führungskraft oder zu den Führungskräften außenrum oder
1211 idealerweise sogar zu sagen, (.) sie haben ja auch eine Funktion. Das ist ja nicht so. Also die
1212 Minimalfunktion ist, nicht den Prozess nicht zu stören. Die optimale Funktion ist es ja, den
1213 Prozess zu erleben. (.) Und dafür ist es sinnvoll, die Führungskräfte auf einer anderen Ebene
1214 mit dem Thema OKR vertraut zu machen. Nicht unbedingt, dass die, die selber OKRs finden
1215 müssen, eventuell, aber was können die tun, zum Beispiel an diesen Zielindern zu arbeiten,
1216 die dann als Orientierung dienen, an einer neuen Vision zu arbeiten, die deutlich mehr zum
1217 Kunden fokussiert ist und ein Outcome (..) orientiert ist und einen Sog erzeugt [0:4:2] nach
1218 innen. Also so als ob glaube, das sind so die drei wichtigsten Sachen. Das eine, sagt man,
1219 ist so Management Attention wenigstens, aber Management Unity ist sozusagen die eine
1220 Beschichte. Da geht es ja dann auch vielleicht um das Thema, man beschäftigt sich ja da mit
1221 sich. Also richtig, während man anfängt mit OKR wird natürlich eine Produktivität erstmal nach
1222 unten gehen und das muss man auch im Gefühl entwickeln. Zu wie viel ist man denn bereit,
1223 das zu akzeptieren weil würde ein Team zu 0% im agesgescheft arbeiten, wird es
1224 überhaupt nicht mehr verdient in irgendeinem Business. Und jetzt raue ich ein
1225 bisschen Zeit. Ich kann OKR nicht on to machen und sagen, die Woche ist voll, ich arbeite
1226 am Samstag, macht ihr eure OKR, sondern man muss was abgeben oder einen
1227 Schutraum dafür schaffen und sagen, (.) denn ihr tolle Ziele habt, die die Organisation
1228 vorwärtsbringen, heißt das aber auch, im Trade off ihr erden ein bisschen weniger im
1229 agesgescheft haben. (.) Mit dem Ziel, trotzdem vielleicht auch durch das OKR das
1230 agesgescheft zu verbessern. Das kann ja auch strategisch sein. (.) [0:44:] Also richtig, am
1231 Anfang wird man vielleicht auf 2, 3 Stunden, denn man stundenweise abgeben an den
1232 Kunden oder so was, oder auf Ressourcen, Zeit, auf irgendwas wird man verzichten müssen,
1233 damit dieser Prozess starten kann. (.) Und idealerweise schützt die Führungskraft diesen
1234 Prozess auch dann, wenn es aus ihrer oder seiner Sicht so ein bisschen in eine falsche

1235 Richtung läuft. Also wenn die Führungskraft sagt, ich bin gerne bereit, euch 100% eurer
1236 Arbeitszeit zum Beispiel zu geben, aber nicht für den Scheiß. Dann sagt man dem. Weil dann
1237 schüttelt die Führungskraft, dann sagt die Führungskraft nicht wirklich verstanden, obwohl der
1238 Prozess gut ist und hätte früher vielleicht involviert werden müssen, damit sie versteht, dass
1239 es aus Sicht des Teams eben kein Scheiß ist, sondern sogar essentiell wichtig für die
1240 Organisation. (...) und so weiter. Genau. Also ich würde sagen, Führungskraft, also
1241 Management Buy in, (...) Transparenz, (...) ein gut geleiteter Prozess, also Disziplin im Prozess
1242 erforderlich ist. Da fällt OKR schnell [0:45:4] wieder in sich zusammen, wenn man sagt,
1243 dieses Weekly, einmal die Woche, das ist eigentlich fad, da erzählen wir uns nur, wie es
1244 Wochenende war, also lassen wir es weg. Ist ja eine Funktion und es wurde falsch ausgefüllt,
1245 weil wir sollten ja nicht über das Wochenende reden, ist der OKR Master nicht aufgestellt.
1246 Wenn er dann ist es natürlich sinnlos, aber es ist extrem wertvoll, wenn wir es haben. (...) und
1247 deswegen ist diese Prozessstreuung, also nicht Prozesssklavisch folgen, es geht nicht um
1248 Dogmatismus, darum soll es nicht gehen, aber eine Disziplin, es sollte so lange gehalten
1249 werden, ist für uns ein Ausstoß gegen ein disziplinarisches Element entscheiden und sagen, wir
1250 machen jetzt aus dem Weekly ein Bi-Weekly, aber dann sollte es wirklich gute Gründe geben,
1251 warum das auch wirklich Sinn macht. Und dann kann man die Disziplin verändern von einer
1252 Woche auf drei Wochen. (...) der ich glaube, das sind so die wichtigsten (...) Kriterien auf jeden
1253 Fall.

1254 [0:46:02]: Ok, super. Dann sind wir auch schon am Ende von unserem Interview. Ich
1255 bedanke mich noch mal vielmals, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Anhang 3.2: Transkript Interview 2 mit Herrn C.

Datum: 21.02.2024

Ort: Zoom-Meeting

Dauer: 00:22:49 h

1 Herr C. [00:00:00]: Ja, kurz zu mir, ich bin, ähm, also eher Betriebswirtschaftler noch
2 Controller, ich habe tatsächlich einen Informatik Hintergrund, aber lange Zeit, ähm, Projekte
3 gemacht, große, kleine, mittlere, für die öffentliche Verwaltung, also das ist die Branche, in der
4 ich mich lange engagiert habe und in dem Thema OKR darüber gekommen, dass ich
5 einerseits lange Führungskraft war, ein Stück weit darunter gelitten habe, wie in den
6 verschiedenen Unternehmen das Thema Strategie geht und das ist, ähm, wie auch
7 Führungsreite geht und das ist und letztendlich auf der anderen Seite über das Thema
8 agile Reite, die ich aber tatsächlich, das ist auch schon ein bisschen länger her, über
9 Projekte entdeckt habe, ähm, ähm, ja, das agile Manifest, ich glaube, [00:0 : 5] sagt ja auch
10 das, entstammt ja ursprünglich der Frage, wie kann man Softwareentwicklungsprojekte
11 anders gestalten und daraus ist ja, ähm, deutlich mehr geworden, heute reden wir über agile
12 Organisationen, adaptive Organisationen und, ähm, agile Kultur, aber das ist so mein Instinkt,
13 also aus der Informatik, aus der Führungsrolle heraus und OKR ist jetzt ein Thema, das ich
14 seit mehreren Jahren auch begleite, auch im, im Kontext des öffentlichen Sector, auch bei, ähm,
15 Digitalunternehmen und in der Energie Wirtschaft, ja, und nächste mal über OKR jetzt, das ist
16 ganz interessant, ähm, natürlich auch ein Stück weit der Betriebswirtschaft und dem, ähm,
17 Thema R, den Resources und der Personalentwicklung an, also ich komme sozusagen von
18 der Technik her, ganz sicher von kurzem Hintergrund, das heißt wirklich, du wirst an einigen
19 Stellen [00:02: 2] deutlich weiter sein, oft, aufgrund deines Studiums als Student.

20 : Ja, dann sitzt du ja eine eigene Consultingfirma, so wie ich das gesehen habe und damit
21 bereitest du ja Unternehmen jetzt auf Organizations, Team oder Individuelle Ebene auf eine
22 zuneigende komplette und dynamische Reite vor. Objectives and Key Results, wie du
23 schon gesagt hast, ist dein Kerngeschäft, so ein bisschen, was unterscheidet denn jetzt deine
24 Consultingfirma von anderen Beratungsfirmen, das würde mich mal interessieren, die
25 ebenfalls bei der Implementierung von OKRs zur Seite stehen (.)

26 Herr C [00:02:49]: Ja, das ist eine gute Frage, ähm, wirklich, ganz ehrlich, das frage ich mich
27 mittlerweile auch, deswegen bin ich in diesem Jahr auch, ähm, sehr stark, also, vielleicht zum
28 Hintergrund, ich bin in einem Mann Unternehmen, also Solopreneur, ähm, und als ich angefangen
29 habe mit OKR, da war ich so relativ alleine mit dem Thema und jetzt ist das irgendwie in aller
30 Munde und, ähm, ich bin tatsächlich auch selbst ein Stück weit am Überlegen, was ist meine
31 Positionierung, also ich veralte ich mich jetzt in einem Markt, der jetzt eigentlich auch (.) gut
32 bestückt ist, ähm, für mich jetzt erstmal so in diesem Jahr ergebnisbringend sind das, ähm, zwei
33 Zielgruppen, das eine ist, ähm, öffentlicher Sector, das heißt also OKR als Instrument für, ähm,
34 Umsetzung von Digitalisierungsstrategien in Verwaltung, insbesondere Kommunen, aber auch
35 OKR als Kommunikationsinstrument und OKR, und das ist vielleicht auch selber [00:0 :56] weit
36 weggeht, auch für das Thema Open Government, ähm, das geht so ein bisschen, ganz klein

37 enig in die Richtung der 7 Nachhaltigkeitsziele, das heißt also, was kann, was können
38 Organisationen für die Daseinsfürsorge leisten und OKRs sind ganz toll eigentlich, um auch,
39 ähm, obustemen, ähm, zur Bürgerschaft, zu internen und zu transzendenten und mit
40 denen ins Gespräch zu kommen, ist aber eher ein veräussertes Ziel, also das eine ist der
41 öffentliche Sector und das andere ist das Thema, ähm, Führung in kleinen mittleren
42 Organisationen, das sind so meine Kunden, das heißt nämlich, die, ich sag mal eher
43 Geschäftsmodell sondern viel Komplexität haben, ähm, damit OKR ja umfassend gut, um,
44 ja, ich sag mal, zu sortieren, zu fokussieren, auch sich gegen Dinge zu entscheiden und das
45 einfach, ähm, klarzumachen, ja, und das nutze [00:04:58] ich nicht nur als Methode, sondern
46 auch immer mit Gedanken aus anderen, ich sag mal, erzeugen heraus, also viele
47 Gedanken aus dem Lean Management sind da drin, tatsächlich auch von Toyota, (.) da sind
48 Gedanken drin, aber auch von ganz normalen, agilen Ansätzen, also das Thema
49 reflektieren, Reflektieren und Lernen und das sind so meine eigenen Zielgruppen, mit
50 denen ich mich beschäftige, (.) was macht mich besonders, keine Ahnung, ich würde sagen,
51 ich bin relativ lange dabei, ährend viele das Thema auch erst neu entdecken, was aber auch
52 nichts heißt, weil das Thema OKR findet sich selbst auch in einer eigentlich kontinuierlichen
53 Weiterentwicklung, ja, ich bin auch nicht so dogmatisch wie viele andere.

54 [00:05:46]: Okay, das wären ja schon mal ein paar erste kleine Eindrücke, dann würde ich
55 vielleicht nochmal auf das Thema Performance Measurement ein bisschen genauer eingehen,
56 bevor wir dann zu den OKRs kommen, wir haben ja, oder in der Literatur wird ganz oft
57 Performance Measurement mit dem Performance Management miteinander vermischt, um
58 das mal vereinfacht ein bisschen abzugrenzen, Performance Measurement als Teilsystem des
59 Controllings betrachtet ja eher die quantitative und qualitative Beurteilung von
60 Leistungsdimensionen, wie zum Beispiel Zeit, Kosten, Mitarbeiter und dann haben wir auf der
61 anderen Seite das Performance Management, was ja eher so in einem Regelkreis den
62 Rahmen vorgibt, ermöglicht die Identifizierung von Kennzahlen und endet in der Analyse
63 von Performancearten, wie das ganze dann kontinuierlich verbessert werden kann. Wo
64 würden Sie jetzt, oder würdest du die OKRs jetzt einordnen, würdest du sagen, [00:06:47]
65 sind sie eher in die Richtung Controlling oder eher in die Managementrichtung oder
66 würden Sie sagen, gar keines von beiden, es überschneidet sich teilweise im
67 internen

68 Herr C. [00:07:00]: Ja, ich müsste mal länger ausholen und ich müsste tatsächlich auch drüber
69 nachdenken, also erstmal finde ich die Frage total schön, weil ich selbst auch vermischt habe,
70 jetzt so wie sie jetzt beschreiben sind, sind sie ja wertfreie Instrumente, Performance
71 Measurement kann ich an allen Stellen durchführen, wobei ich glaube, dass ich aus den
72 Messgrößen heraus bessere Erkenntnisse ableiten kann. Ich selbst mag OKR auch, weil

73 e en da a t man getrie ene ntsc e idungen, also ntsc e idungen aufgrund von Mess erten
74 e raus a geleitet erden, also des egen in ic tatsäc lic auc ein r eund von OKR. (...)
75 Controlling, jetzt mal aus der agilen Brille e raus gese en, ist jetzt et as am i valent, (...) es
76 a t et as utes, eil Controlling ist auc eine o rm von ertsc ä tzung, das e ißt, [00:08:0]
77 ic interessiere mic für die r e itserge n isse von anderen Mensc e n, enn ic das jetzt mal
78 aus der ü rungs ers ektive se e. c in a er der Meinung, gleic noc mal um zum
79 Controlling, zum Measurement zu kommen, ein großer ntersc ied zu den klassisc e n
80 e rformance Measurements, zum klassisc e n Controllingsansatz ist, dass ic i er e er ü er
81 ein intrinsisc e s Controlling (..) nac d enke und kein eniger ein ndividualcontrolling, sondern
82 vielme r auc ein eamcontrolling. nd eigentlic auc kein Controlling, sondern OKR a t ja
83 eigentlic ein Stück eit den nsatz, ir a e n eine y o t e se, ie ir e stimmte Dinge
84 verändern, also C a nge, also ir a e n eine y o t e se, dass ir versc i edene Dinge
85 dramatisc e sser mac en und die Key Results sind ja (..) ifsinstrumente, um ein i ssc e n
86 klarer und sc ä rfer darü e r nac zu denken, ann können ir es [00:09:04] denn erkennen,
87 also irklic auc in o rm von visuellem rkennen, sic t a r mac en, a er auc quantitativ
88 erkennen, ie können ir diese o sitive irkung erkennen, dass sie eintritt oder auc das ist
89 e i OKR völlig legitim, dass sie nic t eintritt, die y o t e se ar eine sc l ec te dee. Ja gut,
90 das e ißt also, die Zielerreic u ng ist e i OKR in meinem Verständnis nic t das nliegen und
91 auc nic t die lana eic u ng ist das, as ic eigentlic feststellen möc te, sondern das
92 nliegen ist das Lernen. ir a e n y o t e sen, ir a e n uns für ein, z ei, drei y o t e sen
93 entsc i eden und ge e n denen jetzt Raum, um die auszutesten und die dürfen auc aus Sic t
94 von OKR alle drei fe lsc lagen, das ist z ar i tter, a er ir a e n as gelernt, a er es ist kein
95 Versagen und es ist kein Leistungssatz, und das ist ein großer ntersc ied aus meiner Sic t
96 zu einem klassisc e n Controlling, o ic eine lana eic u ng oder eine eic u ng von
97 e stimmten Mess erten [00: 0 :05] erstmal als et as e trac te, e i dem ic nac steuere. (...)
98 [00: 0 : 9] Mac 's kurz. e rformance Management, nic t, eil es ge t nic t um
99 Leistungsmessung, sondern es ge t um rfolgsmessung, also um Daten getrie ene
100 ntsc ei dungen. (..) s ge t nic t um Leistung aus Sic t von OKR. (.) Bei e rformance
101 Management aus Sic t von Regelkreisen, ic kenne e rformance Management stark auc im
102 Bereic der Mitar ei terent i cklung. Bei Regelkreisen denke ic an Ky e rnetik, Ky e rnetik ist
103 su er cool, ist auc ein großer Bestandteil von OKR, [00: :26] eil ic a e natürlic einen
104 Regelkreis, dass ic eine y o t e se erstelle, die validiere, reflektiere, ver essere und dann
105 ge t es in den näc s ten Zyklus, also allein von dem OKR Zyklus a e ic einen Regelkreis,
106 a er ic a e auc auf der Meta e ne einen Regelkreis, dass ic das ganze System immer
107 eiterent ickeln möc te und ic a e natürlic auc einen Regelkreis in der
108 esamtorganisation, enn es um Strategiear e it ge t. e r auc i er der große ntersc ied,
109 es ge t nic t darum, Mensc en zu ent ickeln, das ist also eo l e e rformance Management,

110 sondern es geht auch darum, zu lernen, Strategien erbit zu machen, also das im langfristigen,
111 wichtigsten Rahmenraum zu gehen, aber der Rahmen, der Regelkreis ist drin. Also die Grundlage
112 des Qualitätsmanagements ist auch ein OKR eingebaut. (...) und ich halte es für
113 Performance Management, für wichtig und diese Instrumente können auch mit OKR gut
114 ergänzt werden.

115 [00: 2 : 5]: Ja, okay, das ist schon mal sehr interessant. (.)

116 Herr C.: aus meiner Sicht, ja.

117 : Dann wären wir jetzt gerade auch schon bei den OKRs, da würde ich auch gleich
118 weitermachen. Ich habe ja gesagt, die Objectives sind das Ziel, was man erreichen möchte,
119 aber einen qualitativen und auch teilweise am individualisierten Charakter und dann aber auf der
120 Gegenseite die Key Results, die im besten Fall quantitativ sind und messbar. (.) Sie lassen
121 idealerweise auch einen Fortschritt erkennen auf der Zielerreichung. Was gibt es denn jetzt
122 noch gerade bei der Formulierung von OKRs zu beachten? Das ist ja so der erste Schritt, so
123 man wirklich erstmal reinkommen muss.

124 Herr C. [00: : 7]: Ja, also was zu beachten gibt, es gibt ja sehr unterschiedliche Sichten
125 auch auf das Thema und je nachdem, in welcher Branche oder Kontext man sich bewegt
126 kann, auch die eine oder andere Sichtweise infrage sein. Meine Sichtweise auf OKR ist, OKRs
127 sind ausschließlich für den Change. Wenn ich etwas verändern will, kommt OKR ins Boot,
128 aber ich nur geringfügige oder graduelle Veränderungen, da ich mit anderen Systemen
129 deutlich besser zurecht kommt, dann ist OKR einfach zu viel. Also OKR nur für den Change und nicht
130 fürs Tagesgeschäft oder fürs Onboarding oder für sonstige Dinge. (...) Zweitens, die Objectives
131 sind für mich eine kleine Mini Vision. Das ist eine Beschreibung eines Zustands, den wir
132 erreichen wollen. Der Zustand zeigt sich dadurch aus, dass es eine Veränderung gibt, dass
133 es möglich ist auch eine Zielgruppe gibt, die einen großen Nutzen von der Veränderung
134 hat [00: 4 : 8] und dass es ein Delta gibt zu dem heute, aber das ist ja die Veränderung auch.
135 (...) Möglich ist aber auch ein kraftvolles Verändern, also es gibt auch irgendetwas, was wir
136 tun, das darf gerne auch im Objective sein. Wichtig ist, wenn eine große Vision ist es
137 eigentlich eine Vision, das ist ja im Grunde anders. Und warum und warum jetzt (.) Das
138 heißt also, ich lasse es nicht in dem Satz des Objectives, (.) sondern überlege auch,
139 warum ist das Thema jetzt gerade wichtig, das ist manchmal interessant für die Kommunikation
140 mit anderen, mit Vorgesetzten oder anderen Teams, aber auch zur Schärfung, warum wir uns
141 gerade dafür entscheiden. Und ich bin auch ein Freund der Limitierung, also je weniger Ziele,
142 umso besser. Ich starte sogar gerne mit einem Ziel, dass ich sage, lass uns in diesem Jahr mal eine
143 Veränderung vornehmen, die schon sehr genug gegenüber den Dingen, die wir sonst noch
144 tun. (...) Also das zu dem Thema Objectives, bei den Key Result ist es so, [00: 5 :22] dass ich

145 da z ei nsätze gerne kom i niere. Das eine ist das e ma Outcome, Outcome im Sinne von,
146 as ist das rge n is von r e it, also as ist die irkung, die aus der r e it resultiert oder das
147 Resultat. (.) nd ic i n da tatsäc lic ein reu nd des nsatzes aus dem ser e rience
148 Design, das e ißt also, ic finde e sonders interessante Outcomes sind
149 Ver al tensänderungen von Mensc e n, ins esondere der Zielgru e , mit der ir uns
150 e sc ä ftigen. Das ist vielleicht auc e i OKR ic tig , gute OKRs formulieren eigentlich nic t
151 so se r, as das eam mac t oder as ir alles anders mac en ollen, sondern eine
152 Veränderung für den Kunden, also für die Nutznießer der r e it des eams. Das sind nic t
153 immer ndkunden, es können auc andere eams sein oder Mensc e n, mit denen ir in der
154 r e it des eams eiterar e iten. Iso ein Nutzen für andere. (.) [00: 6 :2] nd Outcomes sind
155 dann ganz oft mess a re Ver al tensänderungen, die zeigen, dass der Nutzen tatsäc lic da
156 ist oder dass das nteresse da ist oder dass die Lösung irkt. nd es ge t immer um
157 Mensc e n. nd das gilt auc , enn ic ufzugsteuerungen rog rammiere oder enn ic
158 irgend elc e Kostenveränderungen durc , also auc a rsc e inlic rein materiellen Dingen
159 a e ic am nde, immer Mensc e n, deren Ver al ten zeigen, dass die Lösung ric tig
160 funktioniert. nd des a l formuliere ic gerne Outcomes. Das Dumme e i Outcomes ist, die
161 fangen erst an zu irken, enn ic as ausliefere. Das e ißt, ic rau c e auc eine Kultur,
162 dass ic inner al eines Zyklus möglic st sc n ell irgend as von der dee sc o n mal zum
163 Kunden rin ge. (..) Das kann ie gesagt auc meine ü rung skraft sein oder er auc immer.
164 (...) [00: 7 :24] Manc m al gelingt das nic t. m versc idenen, vor allen Dingen in stark
165 regulierten Organisationen ie im u lic Sector oder im Medizin ereic oder in der
166 a rmaindustrie. (..) Dann muss ic ent eder mit rototy e n ar eiten oder ic ar eite mit
167 Ver al tensänderungen im eam. Das ist der z eite unkt. (..) c formuliere auc gerne e el,
168 also Leading ndicators. nd diese e el sind oft auc Ver al tensänderungen der Leute
169 sel st. Iso as müssen ir denn tun Regelmäßiger, öfters oder anders tun, damit diese
170 Lösung irkt. Kundenges räche fü ren, ntervie s fü ren, eniger treffen, ä ufiger treffen,
171 kürzere Meetings, ge a ltvollere Meetings, (..) me r es räche mit ü run gskräften oder as
172 auc immer. Das e ißt also, ne e n dem Outcome, das as nac außen ge t, sc a ue ic auc
173 gerne auf Ver al tensänderungen im eam, die die Lösung e feuern. Das sind dann oft Leading
174 ndicators [00: 8 :25] und Dinge, die das eam auc sel s t tun kann. (.) nd last u t not least,
175 auc enn es oft ver o ten ird oder nic t so gern ge ö rt ird, a e ic auc tatsäc lic
176 Meilensteine drin. enn es für das eam ic tig ist. Ja, also ganz klassisc e Meilensteine, o
177 das eam sagt, egal ie es aussie t, ir müssen das Konze t fertig kriegen oder dieses
178 rojekt a t einen kritisc e n Meilenstein, den ollen ir noc mal in kleinere Sc e i e n
179 sc n eiden und ausliefern. (..) So, das e ißt also, ic kom i niere manc mal , (..) ic kom i niere
180 Outcomes, e el und Meilensteine, o ei mir die Outcomes am ic tigsten sind und die
181 e el, das z eit ic tigste unkt und der dritte, das ist a er auc eine eamsac e, enn

182 Meilensteine einfach zu definieren, ja mein Gott, dann sind die auch da. Die sind nicht allein. (...) Also
183 die ökonomische Matematik der Key Results, aber am Ende ändert es ganz stark davon ab,
184 [00:9:26] wobei eigentlich im Marketing Team kann ganz anders mit Kunden arbeiten,
185 aber einen anderen Kunden bezug. (...) Also ein Team, das in der Versicherungsmatematik
186 arbeitet. (...) Insofern muss man halt auch schauen, welche Instrumente gerade liegen. (...)

187 [00:20:00]: Ich habe noch eine Frage, die wäre mir noch ganz wichtig. Das soll auf die
188 Grenzen von OKRs eingehen. Gibt es Ihrer Meinung nach vielleicht Branchen,
189 interne Mensformen in Bezug auf die Rechtsformen oder vielleicht auch Bereiche im
190 internen, wo OKRs jetzt gar keinen Sinn machen oder wo es überhaupt nicht sinnvoll ist,
191 diese überhaupt einzuführen. (...)

192 Herr C. [00:20:20]: Ja, absolut. OKRs sind aus meiner Sicht nur sinnvoll, (...) denn ich ein
193 Change Management. Denn ich also einen anderen Grad an Selbstorganisationen an, um die
194 Veränderungen durchzuführen und denn ich mich ein Stück weit in der Angelegenheit engagiere,
195 also in der Komplexität, dann sind OKRs hilfreich. Das heißt also, ich stelle fest, dass es
196 einer gewissen internen Mensgröße überhaupt nicht sinnvoll ist, dass alle Teams mit OKRs
197 arbeiten, weil es wird Teams geben, für die ist das Instrument super wertvoll und andere
198 die benötigen es schlicht und einfach nicht. (...) Es ist aber auch nicht so, dass ich sagen würde,
199 es gibt Branchen oder interne Mens, da machen OKRs keinen Sinn. Ich bin im öffentlichen Sektor
200 unterwegs und da gibt es Bereiche, (...) die können wunderbar davon profitieren. Es gibt
201 Bereiche, da wäre es effektiv, da macht noch keiner OKRs, aber da wäre es einfach effektiv,
202 weil es ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Rat [00:21:26] und der Stadtverwaltung,
203 dass man sich darüber über gemeinsame Ziele unterhält. (...) Es gibt aber auch andere
204 Bereiche, wo ich eine starke Aufgabenorientierung an, eine starke Serviceorientierung, (...)
205 wo die Verbesserungen eigentlich eher graduell sind. Da bin ich eher mit Systemen wie
206 KanBan (...) weil es ist einfach aufgestellt, wo ich einfach kontinuierlich, graduell einfach die
207 Servicequalität verbessern. Also es ändert einfach davon ab, wo es hilft. (...) Deswegen ist so ein
208 Versuchen in der Form, dass ich sage, jeder und alles machen OKRs, ist meiner Erfahrung nach
209 kontraproduktiv. Und erlich gesagt, richtig, aber ich auch noch kein interne Mens gesehen, wo
210 das tatsächlich so erfolgreich wäre. Und das gilt auch für die Firma Google. (...) Und da gibt es
211 Bereiche, die arbeiten super intensiv mit der OKR und es gibt Bereiche, die arbeiten da
212 überhaupt nicht mit. (...) Insofern das Instrument, (...) braucht einen Anwendungsfall, (...)
213 [00:22:27] wo es wirksam ist. Und wenn der nicht gegeben ist, lassen wir bitte die Finger davon

Anhang 3.3: Transkript Interview 3 mit Herrn B.

Datum: 23.02.2024

Ort: MS Teams Meeting

Dauer: 01:05:50

1 [00:00:00]: So, bevor wir mit dem Interview, oder bevor wir mit den eigentlichen Themen
2 beginnen, (.) möchte ich noch mal ganz gerne etwas mehr über dich erfahren. Wie alt bist du
3 und wie sieht deine berufliche Vergangenheit aus

4 Herr B. [00:00:00]: Ja, sehr gerne. Mein Name ist Sebastian Busch. Ich bin Senior Change
5 and Project Manager bei der Cratos GmbH, mit Sitz in Hannover. Ich bin Teil des (.)
6 Transformation and Management Services Bereichs bei uns. Das heißt, das ist so ein Stück
7 Arbeit (.) mit der Beratungssparte, die sich eben mit Transformation and Management
8 beschäftigt. Und das ist ganz konkret im Bereich (.) agile Transformation. In dem Team in
9 welchem ich arbeite (.) parallel dazu auch (.) der OKR Coach im Unternehmen seit über drei
10 Jahren. Bin seit insgesamt, ja, knapp sechs Jahren bei der Cratos. (.) Bin 39 Jahre alt,
11 verheiratet, drei Kinder, sitze hier in Celle, wohnungslos im Büro in Hannover. (.)
12 [00:00:06] Ja, mein tägliches Aufgabengebiet ist es, in Kundenaufträgen tätig zu sein,
13 insbesondere jetzt im agilen Kontext. (.) Das heißt, ich unterstütze Teams und
14 Bereiche (.) ja, agile Transformationsauftragung. Das fängt an von Begleitung von
15 agilen Prozessen in der Training und Coaching, wie man es (.) agilität lernen kann. (.) Das
16 ist eine starke Historie im lernorientierten Projektmanagement. So ich habe das Management,
17 also das Management für Projektmanagement. Das ist mein Level D und Level C gemacht. Das
18 ist der Betriebswirtschaftslehre studiert mit einem Bachelor und auch einen Master in
19 Unternehmensführung, also mittelständische Unternehmensführung studiert, je nachdem an der
20 Hochschule Hannover. Davor war ich Offizier bei der Bundeswehr [00:02:08] im Bereich
21 Nachrichteneinheit und Aufklärung für 2 Jahre direkt nach dem Militär. Das heißt Militär,
22 Militärdienst und dann am Ende des Militärdienstes Studium und anschließend dann zu
23 verschiedenen Stationen und jetzt seit knapp sechs Jahren bei der Cratos. Genau.

24 [00:02:09]: Okay, sehr interessant. Ich habe erste Eindrücke dazu. (...) Dann hast du ja in
25 deinem Unternehmen, das ist ja die Aufgabe, anderen Firmen im Rahmen der Organisations
26 und Strategieentwicklung zu helfen, sich auf eine zunehmend dynamische und komplexe
27 Welt vorzubereiten. (...) Da sind sie im Bereich Change, ist das dann sozusagen der erste
28 Ansatzpunkt. Doch das unterscheidet jetzt dein Unternehmen von anderen
29 Beratungsfirmen, die ebenfalls existieren, ist es die Umsetzung von Projekten oder die im
30 strategischen Veränderungsprozess unterstützen. Was ist euer Slogan (.....)

31 Herr B. [00:00:27]: Ja, zum einen, was wir immer wieder in den Vordergrund stellen, (.) das
32 ist glaube ich, was sehr einmalig ist, ist unser Prinzip von Fairness. Das klingt jetzt erst mal
33 sehr generisch, möchte ich aber gerne erläutern. (.) Und das ist es bei uns das Prinzip
34 Fairness. Fairness bedeutet, so in drei Dimensionen gedacht, wir haben einmal den
35 Kunden, den Mitarbeiter und auch das Unternehmen und wir bei der Cratos glauben daran,
36 dass das Prinzip Fairness, also fair gegenüber dem Kunden, aber auch fair gegenüber

37 unserem Partnernetzwerk, mit dem wir zusammenarbeiten, dass das eben ein sehr starkes
38 Gut ist. Und wir sind überzeugt, dass wir innerhalb einer fairen Wettbewerbssituation unterliegen
39 sind. (...) Warum sage ich das? Das zeigt sich so ein bisschen auch in unserer Arbeit und Weise,
40 die wir Projekte durchführen. [00:04:28] Das heißt, wir verstehen uns immer als sehr nachhaltige
41 Organisationsgestaltung. Es gibt ja immer so diesen Spruch, also entweder kommt der
42 Kunde zurück oder das Produkt. (...) Und wenn ich jetzt sagen würde, bei uns kommt nie das
43 Produkt zurück, dann ist das natürlich irgendwo ein bisschen Marketing-Basing.
44 Also es gibt ja immer mal so dieses, dass vielleicht irgendwo das einfach nicht passiert
45 miteinander, also zwischen Kunden und Unternehmen. Es ist aber nicht die Regel. Also die
46 Regel ist, dass wir einen sehr nachhaltigen Ansatz fahren. Das heißt, immer mit dem Kunden
47 partnerschaftlich aufzueingehen. (...) Natürlich sind Veränderungsprozesse, und wir erleben
48 das auch bei uns im Unternehmen, eine Restrukturierung, eine Entlohnung von Teams,
49 gerade wenn wir jetzt abschauen, wir sind ein in angefülltes mittelständisches Unternehmen.
50 Das heißt, wir kennen selber auch diese Veränderungsprozesse. (...) Und ja, der Spruch, das ist
51 eben so dieses Wertefundament, [00:05:29] weil ich davon überzeugt bin, dass die reine
52 Technik, also zu sagen, ich habe jetzt die Changeausbildung oder ich habe jetzt die Change
53 Ausbildung, also dann würde man jetzt die einzelnen, vielleicht im Zehnfachen Methoden
54 miteinander im Wettbewerb stellen. So als Beispiel, Scrum.org oder Scrum Ligns, das ist
55 jetzt irgendwo davon, dass das Bessere, oder wie laufen Veränderungsprozesse an und das
56 wir immer feststellen, ist, wenn wir sehr eng am Kunden sind, wenn wir dem Kunden das
57 erfüllen gehen, dass er uns vertrauen kann und nicht nur, dass wir ihm das erfüllen gehen,
58 sondern wir tun alles dafür, um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, um dann auch,
59 man sagt ja, im Veränderungsprozess, da gibt es ja immer so dieses klassische Alder-Rennen,
60 wo man dann eben durchläuft. Und da versuchen wir natürlich immer, mit möglichst wenig
61 Reibungsverlusten, (...) dieses alles zu durchlaufen. Und das man natürlich auch sagen muss,
62 (...) Veränderung fängt zum einen natürlich bei jedem Menschen individuell an. [00:06:] Das
63 heißt, diese Veränderungsereignisse aktivieren, gelingt natürlich immer dann, wenn man im
64 Bereich des Management, strategisches Management eben auch, ja, ich sag mal, den Ansatz
65 schafft, dass eben erstmal, ja, muss man schon fairerweise sagen, wo Done, diese
66 Veränderungsereignisse überhaupt gut gelingt. Also wir machen das auch aktuell in einzelnen,
67 (...) ja, wie soll ich sagen, Teams oder Teillösungen, dass wir sozusagen so Mikrokosmos
68 Agilisierung machen oder Veränderung. (...) Und das ist so, wo ich glaube, dass wir da sehr
69 erlebnisorientiert sind und nicht einfach, wie soll ich sagen, (...) ein 0-Agenda
70 Handlungsprogramm durchziehen, (...) in fünf Wochenzeitung viel Geld dabei umsetzen oder
71 einen offenen Ansatz machen und dann irgendwo jeder beschleunigen und einmal sozusagen
72 Staufahren [00:07: 5] und dann ist die Organisation am Ende zwar im Ziel der Rennen
73 angekommen, aber kommt da selber nicht mehr raus. Das heißt, wir gucken da schon sehr,

74 se r ganz e itlic , ill ic vorsic tig sagen. c eiß, anz e itlic ke it ist auc immer so ein
75 Buzz ord mittler eile. er irklic nde zu nde, also irklic Mensc , Masc ine, (.) dass
76 man da irklic al le un kte anfasst.

77 [00:08:0]: Okay, se r interessant. (.) c denke, da erden ir auc noc ein i ssc e n ins
78 Detail ge e n in der näc sten Stunde. (.) Dann ä tte ic gerne noc mal ein i ssc e n as zum
79 ema erformance Measurement. s ist ja in der Literatur oft so, dass vor allem die
80 Begrifflic ke iten erformance Measurement und erformance Management oft miteinander
81 vermisc t erden. m das jetzt mal vereinfac t a zu grenzen, erformance Measurement als
82 eilsystem des Controllings e trac tet ja die quantitative und qualitative Beurteilung von
83 Leistungsdimensionen, s ric Kosten, Zeit, Mitar eiter. (.) nd das erformance Management
84 i ngegen gi t ja so eine rt Ra men vor oder in orm eines Regelkreises, e ginnt jetzt e i der
85 identifizierung von Kennza len und endet e i der nalyse von rfa rungs erten. Iso so eine
86 rt kontinuierlic e r Ver esserungs rozess. (.) enn ir jetzt auc direkt mal auf das ema
87 OKR zu s rec en kommen, o ürden Sie OKRs einordnen [00:09:0] ür dest du sagen,
88 das sc i e en ir jetzt mal e er in die Ric tun g Controlling oder e er in die Management
89 e ne (..) as ist da deine nsic t Oder sagst du nein (.) s ü ersc n eidet vielleicht sogar
90 e ide eil e reic e . (...)

91 err B. [00:09:20]: ür mic ist erst mal OKR in der, ic ill nic t sagen eorie, a er vom
92 rundsatz er ist OKR für mic ein strategisc e s ool, as am nde des ages die
93 O e rationalisierung der nterne mensstrategie realisiert. Das e ißt, es ist auf jeden a ll
94 u nktuell im erformance Management, ürde ic es anse en, eil es einfac die Möglic ke it
95 gi t, ü er sogenannte Key Results, Sc l üsselereignisse, die e en auf Ziele einza len. (.) nd
96 das ist für mic auc so ein i ssc e n die g grenzung, as vielleicht klassisc e s erformance
97 Management ar. Das ar vielleicht dieses Management y O jective. Da urden z ar Ziele
98 formuliert, a er irgend ie, es urden keine quantitativ mess aren Sc l üsselresultate definiert
99 oder eine Skala definiert, an a nd dessen man sagen kann, [00: 0 :24] die esamt e it aller
100 Key Results erfüllt das Ziel. Das e ißt, für mic ist es auf jeden a ll im Bereic erformance
101 Management anzuse n, (.) immer unter der Voraussetzung, dass, (.) enn man vielleicht
102 auc so im Balance Scorecard denken ist, o ja auc Kennza len ent ickelt erden, (...) o
103 OKR natürlic eine Möglic ke it i etet, enn e en Ziele formuliert sind, e zie ungs eise Ziele
104 sic dann aus der Strategie e zie ungs eise aus den Midterm oals, aus den Ja reszielen,
105 e en auf die Quartalziele runter ric t , das anze ents rec en d zu o erationalisieren. (.) n
106 dem Bereic , ie die Cratos a u tsäc lic das anze umsetzt, ist ein egenstrom rin zi .
107 Das e ißt, ir ar e iten mit einer nterne mensstrategie und daraus a geleitet a e n ir auc
108 Ja resziele, die ir formulieren. (.) [00: :26] nd Ziel der OKR eams ist es, durc das
109 nt i ckeln oder durc das l eiten von sogenannten ecu tive OKRs, also aus den Key

110 Results, aus dem Management, wiederum auf dem Geschäftsreis oder Teamebene, (...)
111 Objective runterzuzeichnen. Und da sind wir natürlich auch ein Stück weit in diesem
112 Performance Measurement Bereich. Gerade wenn ich mir quantitativ Key Results anschauen,
113 jetzt nur ein Beispiel, (...) vertrieblisch oder Salesmäßig, ich habe als Key Result im nächsten
114 Quartal (...) 00 Kaltakquisetelefonate durchgeführt. (...) Dann ist das ja erstmal eine Kennzahl,
115 dass ich sagen kann, obwohl ich in Das ist irgend wie quantitativ messbar. Und das ließe sich
116 grundsätzlich, ich sage grundsätzlich, ja auch zum Performance Measurement generieren.
117 [00: 2 :29] Das heißt, obwohl ich mit den OKRs (...) persönlich muss sagen, (...) ich
118 bin jetzt sehr im agilen Kontext unterwegs. Und da ist eben dieses Performance
119 Measurement immer sehr, sehr schwierig. Weil man kann natürlich auch sehr schnell Äpfel mit
120 Birnen vergleichen. (...) Und wenn jetzt sagt, ein Bereich hat sich sehr ambitionierte Key Results
121 gegeben, die sehr schwer zu erreichen sind, also diese Stretch Goals, die man ja so schön
122 sagt. Und dann nur ein, nur in fünf Wochenzeitraum ein 50, 60% rauskommt, dann ist das erstmal
123 eine Kennzahl, eine Performance Kennzahl, ein Measurement Criteria oder nenn es wie du
124 magst, eine Rangfolge. Und dann habe ich eben den anderen Bereich, die haben sich eben
125 ein nicht so ambitioniertes Key Result gesetzt, kommen dann vielleicht auf 80%. Dann würde
126 man ja im Prinzip den Fehler machen, 60% mit 80% zu vergleichen. Und das heißt, man kann
127 natürlich eine gewisse Performance [00: :29] für sich selber messen. Also ich kann ja OKR
128 für mich selber anwenden, auch in meinem täglichen Doing anwenden. Das heißt, ich arbeite
129 mit Zielen und ich habe Schlüsselereignisse, die ich erreichen will, die meistens immer eine
130 Skala sind. Entweder jetzt da und ich will da in. Das heißt, das kann man schon als
131 Performance beschreiben. (...) Aber so das, was da immer mitschwingt, dann eben auch
132 Leistungsfähigkeit von Menschen messbar zu machen, (...) da würde ich sagen, wäre OKR für
133 mich, wenn man mich fragt, mich persönlich, wäre es nicht geeignet. Und dazu nutzen wir das
134 auch nicht. Also ihr geht nicht hin und sagen, wie viel hast du jetzt sozusagen fürs
135 interne Management, sondern ihr versucht einfach unsere Ziele zu operationalisieren und
136 zu quantifizieren. Und das ist eben unsere Methode dafür. (...)

137 [00: 4 : 9]: Ja, OK. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Dynamisierung und immer
138 komplexer werdenden Welt, wir haben ja ein dynamisches Umfeld, (...) was sollte deiner
139 Meinung nach ein modernes, erfolgreiches, wenn wir es jetzt einfach mal Performance
140 Measurement und Management System nennen, was sollten da die Eigenschaften sein (...)
141 Vielleicht ...

142 Herr B. [00: 4 :44]: Ich finde es sehr, sehr wichtig, (...) Performance Management, also wenn
143 ich die Performance von agierenden Teams erkenne, dann schaue ich mir zum Beispiel, (...)
144 es gibt ja... [00: 5 :00] dieses, ähm, Prinzip, ähm, Struktur, vielleicht hast du davon schon mal
145 gehört, dass man irgend wie sagt, man fängt erstmal an mit dem Scrum, das ist so ein bisschen,

146 ä m, dass der Meister dem Learning as erklärt, das kommt ein bisschen aus dem Karate,
147 kann man, kann man glaube ich sagen, aber ich gestern sogar nachgesehen. Ähm, es geht
148 gar nicht so sehr um das Detail, sondern es geht mehr um diesen Punkt, dass man erst einen,
149 einen, einen Lernerfolg hat, in dem man sagt, ähm, man kriegt etwas erbracht, man macht
150 etwas sehr stark nach, nach, nach Buck, wie man so schön sagt. Scrum Teams, ähm, ist ein
151 Beispiel. (.) Ähm, unerfahrene Scrum Teams sind keine Low Performer, aber das Maturity
152 Level ist gering, das heißt, die, die Leistungsfähigkeit des Teams ist sehr stark abhängig von
153 dem Prozess und von, von den, ich sag mal, äußeren Faktoren, ähm, die so etwas ergleiten.
154 Das kann ja auch ein Veränderungsprozess sein. Das heißt, man wird erst mal sehr stark sich
155 an, an feste Strukturen klammern. Und, ähm, die eigentliche Performance entwickelt sich
156 dann, wenn über die festen Strukturen, [00: 6 :05] also ein sehr, sehr risikoaverses und, und
157 ein eher selbstoporganisiertes Denken in, ähm, zu einem eher, ich sag mal, nicht risikofreudig,
158 aber zu einem gehen, ja, ein Scrum Team ist zum Beispiel so dieses Commitment und
159 Ownership, ja, dass man da entscheiden darf und, ähm, dass man da auch
160 eine gewisse Dringlichkeit sieht. Und das ist etwas, was ich sage, wenn, wenn so das Maturity
161 Level eines Teams wächst, dann kann es durch diese Selbstorganisation und durch dieses
162 Commitment des Teams, das also der Vorgesetzte, er in die Rolle des Servant Leaders geht,
163 ja, des, des Unterstützenden, ähm, der unterstützenden Führungskraft, die nicht sagt, ich treffe
164 für euch die Entscheidung, weil ihr könnt das nicht, sondern das muss ich euch als Team an
165 die Hand geben, als agiles Team, damit ihr als Team die Entscheidung trifft, die dann, wenn
166 dann, ich sag mal, [00: 7 :07] alle Rahmenbedingungen zusammenschieben, das ist jetzt
167 vielleicht auch so ein bisschen die rosa rote Welt, die man immer gerade versucht irgend
168 darzustellen, aber dass gerade dann diese High Performance sich, sich einstellt. Und wenn
169 man dann das Gefühl hat, je nachdem, auf welchem Maturity Level, ähm, ist ein Team
170 unterwegs, so würde ich, ähm, Performance, ähm, messen. Weil es wird sehr schwierig sein,
171 ähm, zu sagen, ein agiles Team hat jetzt die und die Story Points angeeignet, das ist immer
172 genau dieser Vergleich, wie, ähm, anhand welcher Kennzahlen sollen wir jetzt Performance
173 messen, ähm, jetzt könnte ich sagen, klassische Beratung hat irgend wie Anteil an der
174 Gesamtarbeitszeit oder Reifeiterfolge oder, also immer etwas Quantitatives. Und ich in
175 der Meinung, ähm, dass Performance eben über diese Quantitativen, vielleicht [00: 8 :09]
176 sogar klassischen Kennzahlen hinaus, eben qualitative Kennzahlen, ähm, rauskommt. (.) Und das
177 ist so ein Stück weit, glaube ich, auch das, was in der BBL immer assoziiert mit dieser, mit
178 dieser Metrik, wenn man, wenn man rangehen hat und irgend wie Zufriedenheit. Also ich
179 habe meine Bachelor Masterarbeit immer über Erfolgsfaktorforschung geschrieben, ähm, und
180 da geht es dann immer darum, was bringt dich zum Erfolg ist es das, ist es das und dann
181 gibt es ja irgend wie eine Skala und das sind ja diese, ähm, diese quasi, (.) ähm, ich komme
182 gerade nicht auf den Begriff, aber man nutzt eine Skala, indem man sagt, eins ist öfter als

183 z ei, o o l das im rinzi keine Relation direkt ist. Iso man kann nic t sagen, er ist mit
184 einer Zufrieden e it von 5,5 do elt so zufrieden, als enn er 2,75 mac t . Iso da ist so ein
185 i ssc e n eine Skala, die man nutzt in der Betrie s irtsc a ft, ä m, die eigentic so ein
186 i ssc e n das rge n is ver enn t, a er zumindest die ndikation gi t. (.) Ä m, das e ißt,
187 erformance ürde ic messen, dass die Sel st einsc ätzung des eams, um [00: 9 : 6] mal
188 irklic konkret ieder in den Bereic erformance zu ge e n, für mic ist ein ig
189 erformance eams, dann ig erformance, enn man sagt, ir ne m en uns das vor, ir
190 sc a ffen das, ir sc ä tzen oder ir sind davon ü erzeugt, ir a en ein o e s Confidence
191 Level, dass ir das sc a ffen und am nde a e n sie es dann auc gesc a fft, dann ist das für
192 mic sc o n et as, o ic sagen kann, okay, da ist sc o n mal zumindest die
193 Sel stei nsc ätzung, (.) ä m, so ein i ssc e n Jo ari e nster, ne, linder l eck, ä m, er ist
194 velleic t da, a er er ist relativ gering und im rinzi die, die ä i gkeit des eams, sic sel st
195 einzusc ä tzen und zu sagen, ie e kommen ir das i n, ä m, das ist dann auf jeden a ll,
196 ä m, ürde ic sc o n sagen, ein, ja, erformance Kriterium. (..) c könnte jetzt noc eiter
197 aus o len, a er ic versuc e mal die r agen nic t so lang [00:20: 6] erden zu lassen.

198 [00:20:2]: Das ist sc on okay, ja. Ja. (..) enau, dann ä tten ir sozusagen erstmal das
199 erformance Measurement, Management a ge akt. Jetzt a e n ir immer ieder sc o n ü er
200 die OKRs ges roc en, das ist auc , das ar auc m ein Ziel und jetzt möc te ic da noc ein
201 i ssc e n tiefer einsteigen in die ematik. Ja. ir a e n ja e i den OKRs, ie der Name auc
202 sc o n sagt, z ei Bestandteile, einmal die O j ectives und dann an der anderen Seite die Key
203 Results. Die O j ectives e e r qualitativ, am i tioniert formuliert, ir a e n gesagt Stretc oals
204 (.) und dann a e n ir, ja, die e sc rei e n sozusagen das Ziel oder den Zustand, den ein
205 eam in einer ge issen Zukunft oder in einer ge issen Zeits a nne erreic e n möc te und dann
206 a e n ir auf der anderen Seite die Key Results, die einen quantitativen C a rakter a e n und
207 mess ar sind. (.) Die e sc rei e n ja e er den, ja, ie das Ziel erreic t erden kann.
208 dealer e ise lassen sie einen ort sc ritt erkennen auf dem eg der Zielerreic u ng. as gi t
209 es jetzt erstmal, ins esondere e i der o rmulierung von OKRs, noc alles zu e ac ten (.....)

210 err B. [00:2 : 0]: rstmal a e ic die rfa rung gemac t in versc i edenster Literatur, enn
211 ir jetzt velleic t e i dem Key Result mal anfangen, da sagt ja so o l der Jo n Doerr
212 irgend ie den Making ings Measura l e, also es muss et a s mess ar erden und eiter i n
213 a e ic in einem guten Vortrag, den ic mir an ö rte, dann auc das anze e stätigt
214 e kommen, in dem gesagt ürde, es gi t immer eine Skala. (..) eiter i n gi t es Zitate, ic
215 glau e , das ar auc irgend ie eine C O Name, a e ic vergessen, die a t gesagt, enn
216 ein Key Result keine Kennza l a t, ist es kein Key Result. Mit anderen orten, es ist z ingend
217 erforderlich , dass es eine Skala ent ä lt und es ist auc z ingend erforderlich , ic nenne es
218 immer so gerne o rtsc ritt sgradmessmet o den, das klingt so ty i sc deutsc , a er das

219 kommt so ein bisschen aus dem Zielcontrolling, auch [00:22: 8] aus dem lanorientierten
220 track Measurement, denn man ebenortschrittgrade messen will, dann raucht man eben
221 Messmethode. Das fängt an, indem ich sage, irgendwo, es ist nicht erreicht, es ist
222 erreicht oder ich habe irgendwo eine, ich sag mal so einen Status Schritt Methode, das
223 heißt, es ist durchaus möglich für uns, das Key Result zu formulieren, dass wir sagen, naja,
224 die drei, vier Meilensteine, denn ich die erreicht habe, dann ist das Key Result erreicht und so
225 versuche ich dann auch immer etwas Quantitatives, also eine Metrik einzuziehen und da
226 habe ich dann auch meine Kolleginnen und Kollegen regelmäßig darauf hingewiesen, dass ich sage,
227 es muss zumindest ein Key Result sein, was irgendwo messbar ist. Also wo startest du, wo
228 willst du hingehen und was sind so Messpunkte auf dem Weg dahin? Ich weiß, dass es manchmal
229 sehr generisch ist, denn man sich als Key Result sagt, wir wollen irgendwo ein bisschen
230 kreieren, das ist immer so das klassische Beispiel, (...) [00:23:44] dann sagt man halt, ja gut,
231 wie will ich das messen, es ist nicht da oder es ist da, dann sage ich, naja, es gibt ja irgendwo
232 verschiedene Kategorien, dann kennt man ja vielleicht von seiner Bachelorarbeit auch, so ein
233 bisschen Recerche formulieren, Lektorat, also mir ist immer wichtig, Key Results müssen
234 einfach sein, sie müssen wirklich messbar sein. Ich sage immer, ein Dritter muss erkennen
235 können, was das Ziel ist, ohne gefragt zu haben und das ist auch immer so ein Rückkriterium,
236 also sehr einfach, messbar, akzeptiert. (...) akzeptiert heißt immer, es lässt irgendwo auch in den
237 Kontext desjenigen oder derjenigen, die letztlich das Ganze umsetzen muss. Es soll
238 amitiert sein, das ist jeder so Stichwort Stretch Goals, denn ich mit sehr viel Aufwand
239 60% schaffen, aber meinen Umsatz verdreifachen will, so wie Google sich das [00:24:46] ja
240 mal auf die andere Geschwindigkeit, dann habe ich es zumindest veranschaulicht und er das
241 in Deutschland, glaube ich, einlegt, der ist direkt ein Unicorn, also soll heißen, das ist jeder
242 so absolut und relativ, von daher, es soll schon amitiert sein, dass man auch sagen muss,
243 okay, ich muss nicht regelmäßig die Strecke laufen, aber es sollte auch nicht so sein, dass
244 ich nach ein paar Wochen fertig bin, weil sonst ist es halt nicht amitiert genug. (...) Realistisch
245 muss so was auch immer sein, das heißt, es muss natürlich in den Kontext passen. Ich sage
246 immer, man muss sich immer die Frage stellen, weshalb das Key Result auf das Objective ein
247 und weshalb das Objective wiederum auf das operative Key Result, was ja, wie ich schon
248 eingangs gesagt habe, wir haben so zeigen von OKR, einmal die Managementebene
249 und einmal den Geschäftsereich und Teamebene. Das ist im Prinzip wie so ein Wechsel,
250 wie so ein Gegenstromprinzip, Bottom up, Zielungsrichtung oben, Bottom up, so
251 nehmen wir das und da ist es immer ganz wichtig, dass man auch [00:25:52] sieht, weshalb das
252 immer entscheidend darauf ein. Also das heißt, so eine Reflexionsfrage, das ist so der letzte
253 Satz zum Thema Key Result, ist also auch immer, ringt mich dieses Key Result, auch wenn
254 es so ein ganz kleiner Weg ist, aber ringt mich das einen Schritt in die Richtung Strategie
255 Umsetzung. Das ist also immer so die Reflexionsfragen, die sich jeder von uns stellen soll.

256 und dann eben das ganze und wirklich. (...) Objectives sind da etwas anders, du hast es
257 ja schon gesagt, das ist ja eher im qualitativen Bereich, das soll für uns qualitativ ansprechen
258 sein. Es muss natürlich immer einen Bezug zu unseren Midterm Goals haben, zu unseren
259 Ja-reszielen, den Zielvorgaben zu unserer Unternehmensstrategie. Das heißt, da geht es
260 meistens den Hinweis, dass wenn wir uns an unseren Ja-reszielen [00:26:58] orientieren,
261 dass man sich eben ein Stück weit erstmal die Frage stellt, auf welches Ziel kann ich denn in
262 der nächsten Iteration, wir machen das immer auf Quartalszeiten, (...) in welcher nächsten
263 Iteration kann ich mich für welches unternehmensziel sozusagen einen Wert stiften. Das kann
264 verschiedene Gründe haben, dass man sagt, ich bin jetzt gerade in dem Bereich tätig oder ich
265 habe jetzt gerade Kompetenz oder es bildet sich so eine richtige Community of Practice gerade in
266 dem Bereich. Du hast es selber gesagt, dynamisches Umfeld, das ist ja nicht mehr so ganz so
267 starre Strukturen, sondern wir sind dann eher auch flach hierarchien und immer ein
268 dynamisches Umfeld. (...) Das heißt, so kommt dann die Zielsetzung zustande. Wichtig ist
269 immer, auch das Ziel muss für Dritte verständlich sein. Also was hast du da tatsächlich vor
270 (...) es muss irgendwie interagieren mit dem Key Result. [00:28:02] Also ich kann natürlich
271 erstmal Key Result formulieren und danach ein Objective daraus machen, ist aber irgendwie,
272 finde ich, schwierig. Es ist andersherum, wenn man es genau andersrum macht und
273 dass man da eben sagt, es ist auch ein Stück weit sinnend, so ein Objective. Also wenn
274 man das einfach nur trocken runterschreibt, in zwei Sätzen zusammenfassen, ist kein Objective.
275 (...) Das ist eben auch wichtig, wenn man so ein Stück weit über Ziele oder nicht Ziele spricht.
276 Also wir machen unser Daily Business, das ist kein OKR. Und da sagen wir auch eine
277 Rechnungsstellung als Key Result. Ich möchte in diesem Jahr 80 Rechnungen stellen. Das
278 ist kein Key Result, das ist eben irgendwie Daily Business. Und das ist, ich sag mal, ganz
279 normales betriebliches Geschäftsgeheimnis. (...) Das decken wir nicht mit OKR ab.
280 Also wenn man sich auch die Frage stellt, wie müssen Objectives formuliert sein [00:29:0]
281 Also sie sollen auf jeden Fall auf die Strategie einzeln, auf die Midterm Goals einzeln und
282 sie sollen nicht das Daily Business abdecken.

283 [00:29:4]: Okay, das klingt nachvollziehbar. (...) Dann hast du ja anfangs schon mal das als
284 der Rahmen angesprochen, gerade wenn es um Veränderungen geht in der Organisation. (...)
285 und eines der vier von John Doerr erwähnten Grundprinzipien ist ja auch die Transparenz.
286 und ich denke, das ist auch eines der größten Probleme, besonders in der
287 Implementierungsphase. Oder besser gesagt noch viel eher in der Umsetzungsphase. (...)
288 Viele Mitarbeiter sind ja anfangs eher skeptisch, ihre eigenen Erfahrungen zu machen.
289 (...) und ich hoffe man es jetzt trotzdem, deiner Meinung nach, die Leute mit ins Boot zu
290 holen. (...) Oder was muss man vielleicht auch in der Kultur, in der Unternehmenskultur
291 ansprechen, was vielleicht verändert werden muss

292 Herr B. [00: 0 :00]: Genau. Man muss ja fairer Weise sagen, der Begriff Kultur ist ja immer, ä m,
293 vorsichtig gesagt, die Gesamttheit aus allen Werten, Normen, Normierungen, Regelungen und
294 auch, ich sag jetzt mal, Mitarbeitermilieu, das, das ist ja irgendwie, das kommt ja alles
295 zusammen und auch, ä m, im Prinzip Hard und Soft Skills, ä m, vom Management, von den
296 Mitarbeitern, also im Prinzip so ein Gesamttheilliches Bild und wenn man darum die Klammer
297 zieht, dann entlockt sich ja eine Kultur. Ä m, also zu Ende gehen, und das ist mir ganz wichtig,
298 zu anfangen zu sagen, okay, ihr macht jetzt eine Kultur, ihr sind jetzt alle transparent und
299 schon müssen ihr alle unsere Sachen zeigen, das ist ja nicht Kultur. Das ist dasselbe, wie ihr
300 fangen jetzt an mit Agilität und Löslichkeit tragen ihr alle keinen Anzug mehr, Löslichkeit kommen
301 ihr alle mit Urnschnecken und mit unserem Hund ins Büro und sind jetzt Löslichkeit total die agile
302 Kultur, aber es wird eigentlich immer noch, ä , trotzdem, genau, [00: :05] Mikro
303 Management mäßig gesagt, du musst genau das machen. Ä m, das heißt, für mich ist dieser
304 gesamte Kulturwandel oder, oder, ich sag mal so, dieses, eine agile Kultur zu entlocken, das
305 ist auf jeden Fall kein Sprint, sondern ein Marathon. Ä m, dieses alder ränen, ä m, entsteht
306 ja einfach dadurch, dass, dass, ä m, ä m, dass natürlich der Widerstand gegen Veränderung
307 erstmal existiert und dass Menschen, ä m, dagegen ja, glaube ich, so dieses, ä m, Prinzip
308 auch mit diesen Stromlinien, ja, wenn man da im Prinzip das aufrichtet und das, das aufbaut,
309 ä m, ich komme gerade nicht auf den, auf den Namen, aber im Prinzip, ä m, es ist ja so dieses
310 Defreezing, das ist ja so dieses Change, dann in ich ja auch in diesem, in diesem, ä m, in
311 diesem Fall und ich glaube, die Kunst ist es, ganz zu Anfang, ä m, oder nicht die Kunst, aber
312 ich glaube, der größte Erfolgsfaktor, ä m, von Veränderungsprozessen ist es, ä m, erst mal
313 das Anzeigebild, ä m, wie gesagt, vom Management an, ä m, umzusetzen, das alleine zu Anfang
314 schon gesagt, ä m, wenn das Management, ä m, (...) [00: 2 : 8] der Meinung ist, ihr wollen
315 wirklich echte Veränderung, dann geht man weg von den klassischen Leistungsparameter, wie
316 Output erfüllt, Output gemacht, Output gemacht, so zur Leistungssteuerung, ä m, dann
317 fällt so das weg und dann muss man eben auch Transparenz schaffen und das ist irgendwie
318 auch ein, ein sehr wichtiger Faktor, den hast du genannt, ä m, das heißt, transparent sagen,
319 das ist jetzt die Richtung, in die ihr gehen wollen, ä m, man macht immer sehr gut, Betroffene
320 zu Beteiligten, indem man eben auch transparent steht, das ist man vor, dann ist man, ä m,
321 am besten Motoren, die nicht nur aus dem Management sind, die das vorantreiben,
322 also wenn der Chef von ganz oben sagt, wenn ihr das jetzt nicht macht, dann schmeiß ich
323 euch alle raus, dann kannst du dir vorstellen, dann ist das eil der ränen so, wie es in netou,
324 das eil des Odes, ä m, dann wird das nicht denken aber, wenn man, ä m, wenn man
325 Widerstreikende Kräfte identifiziert und das ist auch ein Stück weit, muss man einfach sagen,
326 ä m, soziale Kompetenz, soziale Intelligenz, ä m, ä m, sehr esür für Mensch, Maschine,
327 ä m, und auch Technologie, also dass man wirklich sein Umfeld, ä m, beobachtet, analysiert
328 und dann auch guckt, ä m, Widerstreikende Kräfte, ä m, wie kann man, (...) [00: :44] auch da

329 ge t es ieder, nic t ü erreden oder, oder, oder, oder raussc mei ßen, sondern ie kann man
330 iderstre ende Kräfte davon ü erzeugen, dass es ric tig ist, eil am nde ist ja jeder
331 Veränderungs rozess immer dadurc gesc uldet, dass, ä m, es gi t immer so einen
332 klassisc e n S ruc , er nic t mit der Zeit ge t , ge t mit der Zeit und das ist ja so ein, so ein
333 Credo, o im rinzi nterne men , die sc o n, eiß ic nic t, 50, 60 Ja re auf dem, auf dem,
334 auf dem, auf dem Markt sind, sic ja auc immer ieder neu erfinden müssen, in
335 nfü r ungszeic e n und, ä m, das ist auf jeden all, ä m, denke ic , ein ic tig er unkt und
336 eil du gesagt a ttest, rans a renz, ä m, und das Offenlegen von Key Results und das
337 gegenseitige Vergleic e n, ä m, ic e rsönlic a e a rgenommen, dass natürlic eine
338 ge isse rozentza l und natürlic ein ge isser, eine ge isse Skala zu nfang immer so ein
339 ndikator dafür ar, guck mal, ic a e 40 rozent, du a st erst 20 rozent, e i dem der 20
340 rozent a tte, as ist denn e i dir los, ne [00: 4 :49] Kommst du irgend ie, as ist los,
341 kommst du nic t klar, ast du zu enig Zeit dafür, das e ißt, als ir das anze eingefü r t
342 a e n, dann ist natürlic klassisc e s Muster ge esen, dass man auc , ä m, angenommen
343 a t, irgend ie die, der, der e rtigstellungsgrad, ä m, der Zielkorridor von OKR, es ist immer
344 das Ziel 0 0 rozent zu erreic e n und enn man nic t 0 0 rozent erreic t a t, dann ar das
345 irgend ie nic t, nic t vollständig erreic t. Das ei ßt, das ar auc ein Veränderungs rozess,
346 dass ir e en sagen, naja, mac t es doc mal e t rem am i tioniert und freut euc doc mal,
347 ä m, Stic ort oogle, enn der msatz sic nic t verze nfac t, sondern nur verdo elt a t,
348 ä m, in der Regel sagt man ja mal irgend ie 5 oder 0 rozent ac stum ist sc o n gut und
349 enn man das mal e en so verdo elt, dann legt man, glau e ic , ein ganz gutes, ä m, ganz
350 gutes, ganz gutes esc äftsja r i n und des egen ist das se r ic tig . i e mac en ir das
351 rakt isc ir a e n ein ein eitlic e s, ä m, ool, as ir nutzen, o alle O j ectives und Key
352 Results für alle aus dem nterne men, ä m, sic t a r e i stieren und ir e ric ten regelmäßig
353 in unserem, ä m, in unserem esc äfts e reic an eammeetings und auc , ä m, sogenannte
354 ll ands Meeting, o also die ganze Com any einmal im Monat zusammen trifft. [00: 6 :07]
355 Da e ric ten ir dann auc ü er, ü er OKRs und, ä m, ir sind auc da se r Outcome
356 getrie en, also ir sind jetzt nic t im Sinne von, ie viele Stunden a t sic jetzt, ä m, jemand
357 a gerackert, in nfü r ungszeic e n, ä m, also ie viel a e ic reingege en, sondern, ä m,
358 as ist am nde auc e i rausgekommen, as auc ein se r ic tig er unkt ist, ä m,
359 Stic ort, ä m, erformance Management oder erformance Measurement. Ä m , e i OKR
360 zä lt für mic auf keinen a ll, ie viel a e ic reingesteckt, sondern aussc ließlic , as ist
361 da rausgekommen. Iso, man kann ja irgend ie mit 0 0 Stunden uf a nd sic eine, einen
362 Mü ver es sern oder man sagt jetzt, ä , ic sage immer, das ist so mit s o rtlic e n und
363 uns o rtlic e n. c i n relativ uns o rtlic , enn ic jetzt irgend ie drei Monate regelmäßig
364 laufen ürde, dann ürde ic a rsc e inlic irgend ie meine Kondition um 50 rozent
365 ver esser n und ein eitklasse t l et muss irgend ie z ei, drei Ja re trainieren und sagt

366 dann, ich bin ganz stolz, ich bin jetzt fünf Sekunden schlafen. (...) [00: 7 : 2] Was ja dann jetzt,
367 ich sage mal, wenn man nur an dem Outcome interessiert ist und, ähm, da sind wir in dem
368 Punkt, dann orientieren wir zwar auch einen seriösen Einsatz, ähm, aber das muss natürlich
369 dann auch immer im Sinne einer gewissen Effizienz, ähm, Outcome orientiert sein. Zumindest
370 ist das unser Verständnis.

371 [00: 7 : 6]: Ja, okay.

372 Herr B. [00: 7 : 8]: Ist das so einigermaßen nachvollziehbar?

373 [00: 7 : 9]: Das ist, ja, nachvollziehbar, verständlich. Okay. (...) Dann würde mich auch gerne
374 mal interessieren, wie ihr in eurem Unternehmen es schafft, diese Bottom up Beteiligung auch
375 sicherzustellen. Immer vor dem Hintergrund, dass die strategische Umsetzung natürlich auch
376 irgendwo gegeben ist, also dass nicht alle, oder der eine eilt nach rechts, der andere eilt
377 nach links. Das ist ja jetzt im Gegensatz zur klassischen Balance Scorecard nicht nur noch
378 todo-Notizen im OKR.

379 Herr B. [00: 8 : 4]: Ja. (...) Ihr habt es uns ganz deutlich für ein Gegenstromprinzip
380 entschieden. Warum? Das Thema Strategie, das liegt im Management. Das heißt, die
381 strategische Umsetzung im Management erfolgt durch das Management. Das heißt, da
382 werden ja schon, vorsichtig gesagt, das Vision Statement, die Zielvorgabe auch die Mission
383 klar formuliert und daraufhin auch die Strategie angeleitet. Das heißt, der Blick nach vorne für
384 die nächsten, ja, man sagt ja immer so drei bis fünf oder fünf bis sieben, also ungefähr fünf
385 Jahre, sagen wir mal, als strategische Periode oder vielleicht sogar fünf bis zehn. (...) Da ist
386 dann eben der Blick nach vorn schon, ich sag mal, da gibt es schon eine linke und rechte
387 Grenze, vorsichtig gesagt. Das heißt, da ist schon mal so ein Claim angedeckt und innerhalb
388 dieses Claims ist eben das Thema, dass es dann die MOLS gibt, die dann nochmal so diesen
389 Claim anstecken für das jeweilige Geschäftsjahr. [00: 9 :28] Und dann haben wir natürlich, eilt
390 wir auch sehr viele Beraterinnen und Berater sind, die automatisch im OKR machen, dann
391 stellt unser Management die Frage, das sind unsere Ziele, jetzt seid ihr mitgefragt, was
392 müssen wir als Organisation alle gemeinsam tun, um diese Midterm Goals zu erreichen und
393 auch dabei jeder Stichtag Betroffene zu Beteiligten machen und damit auch, ich sag mal,
394 jeder auf das Thema Commitment und Momentum einzuzahlen. Isoeams committen
395 sich ja in der Regel öfter, wenn sie artifizieren, das ist ja auch ein Stück weit, wenn man
396 jetzt kurz so eine Breakout Session zum Change macht, wenn Betroffene zu Beteiligten am
397 Veränderungsprozess werden, dann wird dieser Veränderungsprozess eine ökonomische
398 Erfahrung, als wenn man einfach nur sagt, aber sofort alle mitursuchen, ansonsten fliegt ihr
399 raus. [00:40: 7] Ist ja ganz klar. (...) Und dieses Thema Bottom up machen wir deswegen, eilt
400 wir natürlich überzeugt sind, dass wir als Organisation dieses, ich sag mal, ich will nicht sagen

401 Scarmintelligenz an, aber dass wir schon sagen, wir haben ein sehr großes Knowledge
402 Management im Modus. In der Organisation und sehr viel Energie und auch Erfahrung aus
403 verschiedensten Kundenprojekten, in denen wir unterwegs sind, das passiert natürlich auch so
404 erfahrungsmäßig ganz viel Outsourcing und man kriegt sehr viel mit im Kundenumfeld und das
405 nutzen wir natürlich auch ganz eifrig. Also das zweite Mal, das Buzzword ganz eifrig gesagt,
406 um es dann auch zu sagen, okay, denn das unsere Strategie ist, wie kann das gelingen
407 und das wird natürlich jeder kluge Kopf, der eine gute Idee hat, wird natürlich auch dazu
408 empfohlen, dann daran teilzunehmen. [00:4 :4] und es klingt erstmal etwas, ja, vielleicht
409 eigenartig, aber wir werden auch vom Management gefragt, ob wir damit so zufrieden sind.
410 Könnt ihr euch damit identifizieren ist das das, wo ihr sagt, das trägt ihr mit als Organisation,
411 als Mitarbeiter ist nicht so, dass man sagt, u rra, u rra, das sind jetzt unsere Ziele und es
412 gibt hier so ein Prinzip, um vor out, sondern Stichtort R o c , S , unseres
413 internen mens, erarbeitete Denken und Miteinander. (..) R gegenüber der
414 Organisation, also der Cratos, aber auch die Cratos ist R gegenüber den Mitarbeitern.
415 und wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht und es entstehen dadurch auch sehr viele
416 konstruktive Diskussionen. Manchmal ist so eine Beraterische, dass man sich auch
417 irgendwann, fast wie so ein Politiker, reden, reden, reden, reden, irgendwann muss man
418 sagen, jetzt müssen wir mal den Bock umstoßen und mal das Key Result formulieren, damit
419 man jetzt sagt, okay, worauf ihr jetzt jeder auf den Kern ringen. (.) [00:42:59] aber das ist,
420 denke ich, das, was es uns Bottom ermöglichen. Bedarf natürlich auch jeder ein starkes
421 Mindset des Managements und auch ein Servant Leaders Einsatz zu sagen, naja, was
422 rauchen denn meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um dann auch für mich im Sinne der
423 Organisation diese Ziele mitzuerreichen. Also das große Bottom u , das ist jetzt so, das
424 existiert immer da, wo wir sagen, das ist ein Stück weit Strategie und das ist ein Stück weit
425 MO LS, also die Midterm Goals Ja resziele. wo es auch die sind natürlich so, dass man da
426 auch aufgefordert wird und empfohlen wird, sich dazu zu äußern. Also wenn ich jetzt sage, ich
427 verstehe hier irgend wie die Strategie nicht und warum machen wir dies und warum
428 berücksichtigen wir das nicht, diesen Raum für Diskussion und Informationsaustausch, das ist
429 jeder so ein Stück weit auch diese Transparenz, die ja wichtig ist, die ist dann da halt
430 gegeben. (....)

431 [00:44: 0]: Macht Sinn, also alles. (.) Jetzt mal noch auf den, oder im OKR Zyklus an wir
432 ja auch den OKR Master. Das ist ja eine ganz spezielle Rolle. Jetzt würde mich interessieren,
433 was sind noch weitere Aufgaben neben der Energie für das Thema OKR und er fungiert ja
434 auch als Prozessleiter. (..) und dann würde mich auch noch interessieren, wie ist die
435 Beziehung zwischen OKR Master und der Führungskraft oder wie verändert sich vielleicht
436 auch die Rolle der Führungskraft im OKR Zyklus (.....)

437 Herr B. [00:44:49]: Die Führung, also die Rolle der Führungskraft verändert sich im Bereich
438 OKR in, und jetzt jeder alleine, sehr stark zu einer [00:45:00] Servant Leader, einfach
439 nur, weil in der Regel Key Results formuliert werden, oft um, oft um die Fertigkeiten und,
440 und, und, dass der Subject Matter Expert, den es dann gibt, ein Key Result formuliert, so dann
441 die Führungskraft oder der, der Manager Leader, ja, nennen wir ihn Führungskraft, gar nicht
442 und ein Ding, Fertigkeiten oder Fertigkeiten ist und, also faktisch gar keinen, gar keinen Beitrag leisten
443 kann, weil er einfach, ja, kein Subject Matter Expert ist. Das heißt, das Thema Führung
444 verändert sich auf eine ganz andere Dimension. Es werden also Möglichkeiten gegeben des
445 Settings, das heißt, ähm, die Führungskraft ist, ähm, ist dann tatsächlich eine dienende
446 Führung, ja, da werden Maßnahmen ausgerollt, da werden, da werden
447 Rahmenbedingungen, die vielleicht nicht passen, ähm, zur Verfügung gestellt, ähm, oder
448 bereitgestellt. [00:46:00] Ähm, es werden Schritte getroffen, die unmöglich dann auch, ähm,
449 zur Zielerreichung notwendig sind. Ähm, man hat auch die Möglichkeit, ein Setting zu
450 bekommen und am Ende auch, ähm, sich dann mal einfach zu dem Thema
451 auszutauschen. Ähm, das heißt, die Rolle der klassischen Führungskraft, ähm, die dann auch
452 tatsächlich sagt, okay, ähm, ich mache jetzt in der Management y Objective und sage jetzt,
453 ähm, mache jetzt mit meinem ganzen Team Zielvereinbarung und am Jahresende gucke ich,
454 ähm, wie weit der Zielerreichungsgrad, ähm, dass ist eben aus meiner Sicht, ähm, überholt.
455 Ähm, das heißt, ähm, die Führungskraft ist eben zum einen natürlich Leader und Vorfeld,
456 indem sie natürlich, ähm, ich sage immer so gerne, der Prozess fängt am Kopf an zu stinken.
457 Das heißt, ähm, wenn ich OKR leiten will, dann muss ich es eben auch vormachen, ne. Das
458 ist so ein Stück weit, ähm, auch so dieses ein Veränderungsprozessen, wenn das
459 Management schon nicht in der Lage ist, in einem Veränderungsprozess zu leben, ähm,
460 [00:47:02] wie kann es dann erarbeiten, dass die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter das machen
461 Das funktioniert nicht. Das heißt, man hat auf jeden Fall als Führungskraft dann auch eine
462 Vorfeldfunktion. Ähm, man hat aber auch, ähm, sicherlich die Funktion, ähm, den
463 Prozess anzuheben und das ist nämlich, ähm, der OKR Coach. Wir nennen das bei uns OKR
464 Coach. Ähm, OKR Master ist, glaube ich, ein geschützter Begriff und da muss man ein
465 Entscheiden des raining machen, sonst muss man, sonst darf man sich, glaube ich, in
466 Deutschland und überhaupt nicht OKR Master nennen. Ähm, das heißt, ähm, wenn ich jetzt OKR
467 Coach sage, wir laufen hier gerade irgendwo in eine falsche Richtung oder, oder ich sehe
468 gerade so ein bisschen, (.) wie soll ich sagen, der Prozess kommt so ein bisschen zum
469 Erliegen, alle werden so ein bisschen träge und so eine anfängliche Unruhe. Das ist so ein
470 bisschen wie so eine Verleumdung, ja, wenn dann irgendwann so ein bisschen der Alltag eintritt,
471 ähm, da raucht es natürlich hier und da auch noch mal einen Monat und da ist dann wiederum
472 auch eine Führungskraft sehr hilfreich, die dann eben, die eben, ich sag mal, [00:48:08] ja, fast
473 Stelle, ähm, OKR Coach im Unternehmen dann doch noch mal empor, ähm, dann

474 e en auc ü er die Linie und das klingt jetzt, ja, se r, se r, se r organisations
475 ent icklungsmäßig, a er, ä m, (.) dass dann e en ü er die Organisationsstruktur dann auc
476 noc mal , ä m, für dieses ema ents rec en dem o ered ird. nd, ä m, das e ißt fac lic
477 ist das ö c s tens ein S a rring, ansonsten ist es ie so ein guter Scrum Master auc , ä m,
478 noc mal auc i n eisen, ä m, er mintreue, enn, enn ir sagen, ir ollen einmal in der
479 oc e ein d ate, dass man e en auf so as ac tet, a er vor allen Dingen m e diments
480 ausrollen, Code locker ausrollen und e en, as rauc st du, um deine ufga e zu mac en.
481 Iso es ist eine ganz andere o rm der ü rung. Ä m , es ist jetzt nic t, ä , verglic ar
482 vielleic t ie in einem ndustrie etrie , o irgend ie der Meister, ä m, i nter seinen esellen
483 ste t, ä m, [00:49: 0] und sagt so, so und so mac en ir das jetzt und du ge st jetzt an die
484 Masc ine und du ge st jetzt an die Masc ine, da sind ir deutlic , ä m, deutlic
485 sel stor ganisierter und rauc e n da, a e n da ganz andere, da ist eine ü rungskra ft dann
486 e er so, enn man mal ein Ja resges r ä c a t, ä m, oder enn man r lau a e n muss,
487 irgendeiner muss ja den r lau dann auc gene mig en. (.) Das sind dann, ic ill mal fast
488 sagen, das sind sc o n fast so administrative ä tigkeiten. Ja. Ä m , genau, ja. (.)

489 [00:49:40]: ut, das soll erstmal zum ema OKR reic e n, jetzt ürde ic vielleic t noc ein
490 i ssc e n auf die renzen von den O jectives in Key Results einge en. Ja, gerne. Iso das
491 anze noc mal ein i ssc e n kritisc e r e trac ten. m. (..) Jetzt gi t es jetzt, oder deiner
492 Meinung nac , vielleic t sogar nterne mens formen, in Bezug auf die Rec tsformen, oder
493 vielleic t Bereic e im nterne men , o OKRs nic t geeignet sind. arum Vielleic t auc e i
494 euc im nterne men a t i r Bereic e , o ir das jetzt gar nic t an endet, aus dem und
495 dem rund. (.)

496 err B. [00:50: 4]: Ja, kann ic ganz klar sagen, o e ratives agesgesc ä ft ist aus meiner Sic t
497 OKR nic t zielfü rend, eil agesgesc ä ft, es e i stiert, es ist ganz normales
498 esc äftsge a ren, a er es ist, ja, (.) man muss sic e en die rage stellen, as ringt mic
499 die Strategie ein Stück eit n ä e r, mit all dem, as ic tue. Iso OKR kann ic immer da
500 einsetzen, o ic sage, es ist kein Daily Business, sondern es ist e en on to of t e Daily
501 Business. (.) Das ist sc o n mal ganz ic tig. (.) Viele mac en den e l er dann einfach zu
502 sagen, naja, enn ic dann, eiß nic t, i nance und Controlling oder Business dministration,
503 also alles das, o tatsäc lic dann auc , (.) ic sag mal so die klassisc e n
504 dministrationsa teilungen eines nterne mens sind, (.) dass man da tatsäc lic OKR mac t.
505 (..) [00:5 : 9] Da sage ic mir, da kann natürlic OKR sc o n seine renzen a e n und auc
506 einfach nic t me r sinnstiftend sein, eil ic finde, OKR rau c t immer diesen Bezug zu dem
507 Ja resziel, zu der Strategie, das sind ja diese ec sel irkungen. (.) Das e ißt, für mic ist
508 OKR ein erkzeug, as letztlic es mir ermöglic t, (..) meine Strategie auf eine
509 Quartalssc e i e e runterzu rec en und mic kritisc der rage zu stellen, as muss ic im

510 nächsten Quartal tun, um mich der Strategie ein Stück näher zu kommen. Und wenn ich jetzt
511 sage, ich habe vier Iterationen oder Ja, fünf Jahre ist meine Strategie, dann habe ich im
512 Prinzip 20 Iterationen, OKR Cycles, in Scrum könnte man auch sagen, ich habe 20 Sprints
513 und dann möchte ich mein Strategieziel erreicht haben oder dann soll die Strategie ge-
514 haben. (.) [00:52:2] Und da muss man einfach unterscheiden, was zählte eben nicht
515 unmittelbar auf die Strategie ein. Natürlich raue ich ein Rechnersystem, das raue
516 ich aber auch, egal welche Strategie ich habe, (.) vorsichtig gesagt. Das heißt, es ist nicht
517 weniger wichtig, aber es ist einfach aus meiner Sicht nicht zielführend, das ganze Daily
518 Business mit OKR anzupacken, im Gegenteil. (..) habe die Erfahrung gemacht, wenn man
519 einfach OKR mit der Reißkante macht, dass man eben so einen Begriff auch sehr schnell
520 verlernen kann. Das ist nie immer, wenn man jetzt das Neue einführt, Stichwort
521 Veränderungsprozess, (.) Niederstrebende Kräfte, was ist das überhaupt, was muss ich jetzt
522 hier tun, jetzt mache ich mich transparent, ist das jetzt ein neues Tool, aber das erfunden,
523 klingt ja alles ziemlich neu, wenn man dann mal irgendwo anfängt und sagt, naja, das hat er
524 irgendwo nach dem Management Objective, die mal irgendwo in den 50ern mal passiert
525 sind und dann irgendwo so über BM in den 70ern, [00:53:22] also das ist ja alles nichts
526 Neues, was entlockt wurde. (.) Sondern es ist ja Making Things Measurable, darum geht es.
527 Es geht einfach um gewisse Dinge, die aus meiner Sicht so nicht gemessen werden müssen, weil
528 sie einfach eine Kennzahl sind, die mich nicht leitet. Ich komme immer davor, so viele
529 Kennzahlen einzuziehen, dass man irgendwo gar nicht mehr eine Steuerungsmöglichkeit
530 hat. Weil eine Kennzahl ist ja nichts anderes als ein Ist-Zustand, (.) der mir irgendwo die
531 Differenz zu meinem Soll-Zustand aufzeigt. (..) Und wenn ich sage, da will ich hin, dann muss
532 ich eben auch Maßnahmen treffen, um dann anhand der Kennzahl irgendeinen Maßstab zu
533 setzen, um zu sagen, okay, meine Dreizehner ist jetzt da, ich muss jetzt vielleicht mal einen
534 Gang hochschalten oder einen Gang runterschalten oder der Tank ist leer, ich muss neu
535 tanken, das sind ja alles ein Stück weit Kennzahlen, aber wenn ich jetzt beim Autofahren 00
536 Kennzahlen habe, (.) [00:54:25] dann kann ich irgendwo das wichtige von dem nichtwichtigen
537 nicht mehr unterscheiden. Und deswegen glaube ich, ist es ganz wichtig, dass man einen sehr
538 starken Fokus auf OKR legt. Also alles, was nicht Fokus ist für Strategieerreichung, ist nicht
539 OKR. Das heißt, das Thema Fokus ist ganz wichtig, damit man sich auch wirklich auf das
540 wichtige, also es ist nicht nur immer die Dinge richtig machen, sondern vor allen Dingen auch
541 die richtigen Dinge machen. Dass man dann die richtigen Dinge richtig macht, das ist irgendwo
542 logisch oder nur konsequent, aber es ist vor allen Dingen ganz wichtig, die richtigen Dinge zu
543 machen. Das heißt, sich die Ziele und Schlüsselresultate oder Key Results rauszuziehen, aber
544 eben auch wirklich auf die Strategie einzahlen. Und wenn man eben jeder Monat feststellt, dass
545 das zwar sehr erhellend ist, dass man sich jetzt mit dem Thema OKR beschäftigt, [00:55:26]
546 aber dass das eben nicht auf die Strategie einzahlt und dass es eben auch, Stichwort Outcome

547 getrieben, keinen wirklichen Outcome gibt, dann stelle ich mir immer die Frage, warum macht
548 ich das eigentlich? (...) Das ist kein, vorsichtig gesagt, das ist kein Werkzeug, das der
549 Beschäftigungstheorie dienen soll, sondern damit sollen echte Ziele erreicht werden. Und es
550 ist auch nur ein Werkzeug und es ist auch nicht das aller-eilteste Tool. (...) Iso-Ojektives finden
551 sich da sicherlich in Grenzen, oder auch nur mit einer begrenzten Kausalität OKR machen
552 kannst. Iso-enn du jetzt sagst, ich habe 00% meiner Reifezeit in der Zielerreichung, dann
553 kannst du ganz andere Resultate bekommen, dann bist du ganz anders amitioniert, als wenn
554 ich sage, ich mache noch öcsten 5 Stunden OKR. (...) Iso OKR nicht um jeden Preis,
555 OKR auf jeden Fall nicht zu machen, nur damit man sagen kann, man macht OKR. [00:56:28]
556 und es erfordert natürlich, genauso wie agiles Reiten auch, eine sehr starke
557 Selbstorganisation. Man muss in der Lage sein, (...) vielleicht auch so ein bisschen auf die
558 Rolle des OKR Coaches zurückzukommen, man muss in der Lage sein, dass auch in der
559 Organisation, so als Facilitator, die Benefits davon, also meistens ist es gar nicht dieses
560 Erlernen von OKR, das ist vergleichsweise trivial, also das Erstellen eines OKR, ich habe auch
561 immer, wer sich damit eine noch etwas beschäftigt, das schon sehr viel ist, der ist in der Lage
562 OKRs zu formulieren. (...) Ich würde sagen, den Sinn dahinter zu verstehen, sind ihr noch confident,
563 sind ihr noch auf dem richtigen Weg, müssen ihr eventuell anpassen, müssen ihr neuen
564 Zielen, ist das immer noch unser Fokus? (...) und das ist eben et was, das OKR recht volatil
565 macht. Und wenn man natürlich eine Organisation hat, die sehr, sehr träge ist und gar nicht
566 auf Veränderung reagieren kann, [00:57:] dann ist natürlich OKR nichts anderes als
567 Management by Objective Plus, man macht sich ein bisschen Gedanken, das muss ich tun,
568 um das Ziel zu erreichen. Iso dann ist aus meiner Sicht die volle Entfaltung, die OKR haben
569 kann, als strategische Methode nicht gegeben. (...) umgekehrt kannst du natürlich auch OKR
570 einsetzen, (...) tatsächlich auch in Projekten, oder du sagst, okay, lass uns doch mal, so ähnlich
571 wie in Scrum, lass uns doch mal einfach aus einer Strategie oder aus einem Jahresziel, lass
572 uns doch da mal irgend wie so ein Projekt Jahresziel herausromodieren und lass uns doch
573 einfach mal anfangen von OKRs ein Projekt durchführen. Das ist möglich, das Rahmenwerk ist
574 das eher. (...) und es gibt jetzt keinen Dienststandard, so musst du OKR machen. Das Einzige
575 ist halt, dass du so ein Stück Zeit, aus meiner Sicht, (...) das Rahmenwerk ererben musst
576 und sollte ich, [00:58:] es ist keine Illusion, es ist kein Illerheimittel. (...)

577 [00:58: 8]: Okay, dann vielleicht noch eine abschließende Frage, dann sind ihr auch schon
578 am Ende von dem Interview, mit OKRs verbinden viele ja immer so junge Unternehmen,
579 Startups meistens, die noch keine großen Strukturen haben, vielleicht auch Unternehmen aus
580 der Branche. (...) Vielleicht hast du noch mal drei Punkte oder drei Potenziale, die vor allem
581 bei traditionellen Unternehmen, die jetzt schon sehr lange am Markt sind, die schon
582 ansinnig viele Strukturen aufgebaut haben, die ja erstmal reinziell für Stabilität stehen,
583 aber in Zeiten von hoher Dynamik ist Stabilität ja doch nicht immer von Vorteil. Das für

584 otenziale ringen OKRs gerade e i diesen traditionellen nterne men mit sic as können
585 die entfalten (...)

586 Herr B. [00:59:28]: Ja, e i OKR mac e ic mir nic t nur ü er das as, sondern auc ü er das
587 ie edanken. Das e ißt, ic mac e mir ja nic t nur edanken, as ist das Ziel, sondern
588 auc , as muss ic tun, um dieses Ziel zu erreic e n. (.) nd ic finde, allein dieser
589 Sc u ltersc luss, sic auc ü er das ie edanken zu mac e n, ist ja sc o n e t a s, das ic
590 e en mit einer klassisc e n Zielsteuerung, o man irgend ie sagt, das sind so die
591 nterne mensziele, das sind die eamziele, das ist euer Ziel, das müsst i r irgend ie
592 erreic e n, das ist aus meiner Sic t traditionell und ü er ol t. Sondern OKR i etet e en auc
593 die Möglic ke it, zusammen mit eams und Organisationen, (.) einfac , ie soll man sagen,
594 das ie e reits auszuformulieren. Iso der eg da in i rd, ic a tte das ja esc rie e n, ie
595 die Cratos das mac t, dass man e en so dieses egenstrom rinzi fä rt, also o Do n,
596 Bottom , [0 :00: 2] as ic se r, se r ic tig finde, so dieses m o erment von eams,
597 as e en auc einfac otenziale gi t, Betroffene erden zu Beteiligten, du sc a ffst es
598 dadurc , vor allem auc jüngere Mitar ei tende, (..) für junge Mitar ei tende attraktiv zu erden,
599 eil es e en ein se r sel stor ganisiertes, fokussiertes, klares Modell ist. (.) s ist nic t so
600 dieses Delegieren von ufga e n, sondern diese Sel stor ganisation. nd ic glau e , dass es
601 ins esondere e i der Sel stver irklic u ng des Mensc e n, so die Bedürfnis yra mide von
602 Maslo , also da ge t man sc o n rec t o c irgend ann, (..) dass man, ic ill nic t sagen,
603 so Sel stver irklic u ng ist ja immer so, man a ut sic sel st irgend ie dann eine Statue oder
604 so, das vielleic t noc nic t, a er man ist auf jeden a ll sc o n in diesem, ja vielleic t sogar
605 fast in diesem (...) [0 :0 : 6] Sel stve r irklic u ngsquadranten oder vielme r in der S i tze.
606 nd da muss man sic natürlic irklic als klassisc e s nterne men die rage stellen, (..) as
607 müssen ir tun, um uns neu zu erfinden, nic t von rund auf, ic finde auc klassisc e
608 erte, n a er, gefü r te n terne men, die a e n alle i ren C a rme und die a e n alle auc
609 eine se r o e Resilienz gegenü e r e ternen aktoren, Markteinflüsse etc. Das e ißt, die
610 a e n sic sc o n so i r e Ü e rle ensstrategie irgend ie ent ickelt, a er trotzdem ge t es ja
611 auc darum, eitere otenziale zu e e n, (.) um einfac auc ett e er sfä i g zu l e i e n
612 und auc vor allen Dingen, ic sage mal, V C ist ja auc so ein sc ö nes Buzz ord, e en in
613 dieser unsic e ren, volatilen, insta i len elt einfac relativ sc n ell reagieren zu können und
614 die röße einer Organisation ist, ic ill nic t sagen, dass es eine leic u ng ist, [0 :02:42]
615 a er zumindest ein D X Konzern von der S i tze auf kom l ett zu verändern und das möglic s t
616 sc n ell, das ist so ie, ic sage mal, die itanic vor dem is e rg zu retten, das ird se r
617 sc er sein, egal ie viel man am Steuerrad dre t, die esc indigkeit ist vielleic t e er
618 gering und des egen glau e ic , enn man mit solc e n Met ode n ar ei tet und so as für sic
619 installiert, das e ißt da so ein Stück eit auc einfac ein se r veränderungsfreudiges
620 Ra men erk sic sel e r sc a fft oder sic sel e r gi t, dass es dann e en auc die Möglic ke it

621 gi t, so rinzi i en i e ailing a st oder Continuous m ro vement und auc so o listisc e
622 Betrac tungen, (..) dass das e en genau diese o tenziale freisetzt und ic sage, ja gut, ir
623 sind jetzt fünf Ja re i er mit unserer Strategie und I ötzlic a t Nokia festgestellt, dass Nokia
624 5 0 oder i e es damals i eß, ist ja gar nic t me r so State of t e rt [0 :0 :48] und ir
625 urden jetzt irgend i e auf dem Smart one Markt nic t nur rec ts , sondern rec ts, links,
626 o en, unten ü er ol t und I ötzlic feiern ir die Renaissance des Nokia 5 0 irgend i e 20
627 Ja re s ä ter, as a er im rinzi niemand me r irklic ill in der elt sein und das ist e en
628 so ein rinzi , es versetzt einen auc immer so ein i ssc e n, enn man jetzt als letzte
629 leic u ng vielleic t dieses im rinzi evi denz asierte Strategie und dass man dann nic t nur
630 auf den Current Value immer ac tet und sagt, as ist irgend i e so der aktuelle ert, as ist
631 das ganze ktuelle, as es mir rin gt, also as ist sozusagen meine Cas Co , sondern dass
632 man e en auc auf den nic t realisierten Value guckt, also as sind o tenziale, o i etet sic
633 man die Möglic ke it auc ein e riment zu agen, o können ir mal als Organisation
634 sagen, da sind ir zuversic tlic mal in diese S arte zu investieren. [0 :04:52] Diese
635 edanken glau e ic , die können, OKR kann einen Beitrag dazu leisten, i e gesagt, es ist
636 nic t die glorifizierte Il e il affe sozusagen oder das Il e il mittel, a er da kann natürlic OKR
637 und ein agiles Mindset, as für mic dann auc da mitsc ingt e i OKR, auf jeden a ll einen
638 ert e itrag leisten und dass dann vielleic t die näc ste Cas Co irgend ann mal
639 aufgezogen ird, eil vielleic t irgend ann die e i stierende Cas Co , da ist Ka italismus
640 irgend o auc knall a rt, irgend ann ird die Ku gesc l ac tet und dann a t man ent eder
641 die näc ste Ku , ein Käl c en oder man sagt, ar eine tolle Zeit, ir sind am nde. (..)
642 [0 :05:46]: Su er, vielen Dank, damit ürde ic mic je tzt auc een den.

Anhang 4: Analyseeinheiten

Anhang 4.1: Analyseeinheit Interview 1

	Z		G
A	1 58	f	
		H	
	5	c a r nie in einem ngestelltenver äl tnis, sondern a e mic nac de m nformatikstudium im Bereic	Nac dem nformatikstudium ging es in die Sel stst ändigkeit.

		e Entwicklung selbstständig gemacht.	
	9	colletete im Rahmen eines Projekts einen Zusammenschluss kleinerer Unternehmen zu einer großen Unternehmung. Meine Hauptaufgaben waren die Koordination, Strategieentwicklung und Strukturierung der neuen großen Organisation.	Die Umsetzung eines großen Projekts
	26 4	Mit der Zeit habe ich ein eigenes Interesse zum Thema OKR entwickelt und mich selbstständig in diesem Bereich engagiert. Ich habe mich als Berater für Unternehmen engagiert, sodass ich aus dem Unternehmen und dem Management ausstieg und mich auf das agile Management spezialisierte.	Erster Berührungspunkt mit dem Thema OKR
	102 335		
	02 04	Klassische Organisationen dienen dem Taylorismus und sind sehr effizient in einem stabilen Umfeld, aber nicht effektiv in hoher Dynamik	Effizienz im Taylorismus
	08 2	Die Strukturen in einem Unternehmen können nicht von heute auf morgen angepasst werden. Es erfordert einen Wandel in der Kultur.	Kulturwandel im Unternehmen
	6 25	In Organisationen wurden zu der Entstehungszeit des Taylorismus Aufgaben und Strategie voneinander getrennt.	Differenzierung Strategie und Aufgabengestaltung

		Jedoc kann Strategie nicht tayloristisch gedacht werden.	
	4 5	Strategieprozess, der von der Bindung, über die Validierung, über die Dekonstruktion ganzheitlich gedacht wird.	Herleitung der Notwendigkeit für OKR
	4 48	Innovation meistern zu können, erfordert es maximale Kreativität. Intrinsic Motivation ist essenziell für die Entfaltung von Kreativität.	Förderung von Kreativität durch intrinsische Motivation
	5 60	Die Grundvoraussetzungen für intrinsische Motivation sind Autonomie, Mastery und ein persönliches Ziel. Eine Vision.	Voraussetzungen für intrinsische Motivation
	79 82	Die Idee von Scrum als agile Projektmanagementmethode ist das Bündeln aller Komponenten in einem Team und eine Selbstorganisation.	Die Idee hinter der agilen Methode Scrum
	96 20	Der Computer übernimmt die rechnerischen Aufgaben mit kausalen Zusammenhängen. Die Definition von Kreativität verschiebt sich immer weiter in Richtung des ursprünglich angedachten Begriffes Kreativität.	Verschärfung des Kreativitätsbegriffs
	25 22	Interaktion zwischen einer komplementierten Welt, die kausale Beziehungen aufweist und Rollenstellungen immer einen konkreten Plan zur Beibehaltung aufweist und einer komplementierten Welt, oder	Interaktion zwischen einer komplementierten und komplementierten Welt.

		Mensch ins Spiel kommt und keine Methoden und Werkzeuge direkt anwendbar sind.	
	25 24	Performance Measurement wird in der Grundidee tayloristisch gedacht. Es wird angenommen, dass der Mensch von Natur aus faul ist. Deswegen raucht er Ziele als Anreiz, die mit Hilfe einer Bewertungsskala messbar sind.	Grundidee von Performance Measurement entstammt aus dem Taylorismus
	254 265	Der Mensch ist von Natur aus intrinsisch motiviert, jedoch muss in der Arbeitsumgebung auch der nötige Raum dafür geschaffen werden.	Intrinsische Motivation steckt in jedem Individuum
	7 5	Bei der Arbeit an einer kreativen Idee ist es wichtig, dem Kunden vorab Prototypen bereitzustellen, um frühzeitig Feedback zu bekommen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen zu können.	Bei der Arbeit mit Kreativität ist es wichtig den Kunden frühzeitig einzubeziehen.
C	338 635	G	
	8 48	OKRs stellen Ziele fest und diese müssen direkt validiert werden. Zudem müssen OKRs outcome orientiert aufgestellt sein, sodass eine Veränderungsänderung im Unternehmen.	OKRs werden Ziele festgelegt und validiert und zielen auf eine Veränderungsänderung im Unternehmen.
	6 64	OKR verschmelzen den Kunden und die Organisation.	Kundenzentrierung

	486 490	ine Organisation mac t erformance Measurement nic t zum Sel st z eck, sondern es soll Za l en liefern, die dann für die ntsc ei dungsfindung genutzt erden.	erformance Measurement soll Za l en für die ntsc ei dungsfindung liefern.
	50 509	Zu viele K s fü ren zu einer stum fung der gesamten Organisation.	Limitierung von Kennza len
	580 584	erformance findet keine sinnvolle n endung me r, enn es darum ge t neue, innovative roduk te zu kreieren.	Bei nnovationen ist das erformance Measurement nic t zielfü rend.
	605 6 2	n großen nterne men müssen Strukturen e er a gesc a fft erden, damit sc n ell auf Änderungen am Markt reagiert erden kann ie z.B. die Corona andemie.	Strukturen verringern die Reaktionsgesc indigkeit.
	6 0 6 5	MM funktionieren e anders gut in einem sta ilen mfeld mit kausalen Zusammen ä ngen, a er in einer kom l e e n elt a sieren viele rge n isse auf Korrelationen.	Zusammen ä nge in der kom l e e n elt fußen auf Korrelationen.
D	702 950	Z	
	666 677	Key Results müssen outcome orientiert sein, also eine Ver al tensänderung e i dem Kunden auslösen und iederum eine Ver e sserung der Kennza l oder K nac sic zie e n	ine o sitive nt i cklung eines Key Results ist ein ndiz für eine Ver al tensänderung e im Kunden.

	702 707	Das Midterm goal (MO L) ist das qualitative Ziel i ld für ein Ja r und wird aus der Vision und Mission a geleitet.	Das MO L ist die Strategie für ein esc ä ftsja r.
	72 726	uf der o ersten e ne sollte lediglich ein Ziel ild a ge leitet aus der Vision z . dem ur ose vo rgege e n e rden und die eams inter re tieren nun i re eigenen Ziele, die dem nterne mensziel untergeordnet sind.	Die Zielformulierung erfolgt über i egend Bottom .
	760 765	Das ganze eam sollte das formulierte Ziel im eam unterstützen und sic da mit identifizieren.	Das eam committed sic mit den Zielen.
	772 775	O j ectives sind idealer eise qualitativ, ins irierend und outcome orientiert. Die Daseins erec t igung des nterne mens liegt im Kunden.	O j ectives sind qualitativ, am i tioniert und kundenorientiert.
	80 89	rreic t das eam 00 % der Key Results, dann ist nic t automatisch das O j ective zu 00 % erfüllt. Das liegt an der fehlenden Kausalität. Die aufgestellten y o t e sen müssen immer eine Ver al tensänderung e im Kunden e irken.	Die vollständige rfüllung der Metrik e deutet e i OKRs nic t gleic di e Kom l ettierung des O j ectives.
	824 829	s ge t darum, so frü ie möglich rkenn tnisse zu ge innen, o die y ot esen ric tig oder falsc sin d. Dazu muss dem Kunden sc o n frü zeitig ein and festes rge n is vorliegen.	a lsc e y o t e sen müssen rec tzeitig erkannt erden.

	849 869	n einer kom l izierten elt resultieren e l er immer aus einer Missac tung von angeeignetem isse n z . das vor and ene isse n urde nic t konform eitergege en.	n kom l izierten Systemen sind e l er stets vermeid ar.
	878 880	m Kom l e e n gi t es kein isse n.	
	886 89	OKR können nic t als Blau a use auf andere nterne men ange endet erden.	OKR e nötigen eine individuelle n assung.
	897 925	m der ngst vor der trans a renten r e its eise entgegenzu irken, muss einerseits vom OKR Master der rozess gesc ü tzt erden und dem Mitar eiter klargemac t erden, dass er an seine Ziele glau t. ndererseits müssen ü rungskrä fte in ge issen Situationen i r Ver a lten an a ssen, um das otenzial von OKRs vollständig zu entfalten.	m rans a renz zu sc a ffen, muss der OKR Master die Mitar eiter sensi i lisieren und ü rungskrä fte sic d em rozess ane men.
	9 2 9 5	s soll eine mge u ng gesc a ffen erden, in der sc n elles sc ei tern gefördert ird. a il fast, fail fo ard, fail often.	s ge t darum, frü zeitig eine falsc au fgestellte y o t e se zu erkennen.
	946 950	Misserfolg i rd vom eam definiert als mess a re y o t e se.	Quantifizierung des rrtums
	1015 1107	Z	

	0502	Die Rolle des Teamleiters verschiebt sich in Richtung eines gleichwertigen Teammitgliedes, der aktiv am OKR Prozess teilnimmt.	Die Führungskraft lässt sich idealerweise auf den Prozess ein.
	028044	Der OKR Master muss zielkonfliktfrei agieren auf dem Gebiet der OKRs sein und als Change Agent eine Sensibilität für Veränderung entwickeln.	Der OKR Master ist objektiv, agiert und Change Agent.
	047067	Zudem sollte ein OKR Master das Coaching übernehmen, da es immer um den Menschen geht. Konflikte kommen immer dann zustande, wenn etwas verändert werden soll. Als Konfliktnavigator ist es seine Aufgabe die stimmten Konflikte auch mal herauszuheben.	Ein OKR Master überbrückt das Coaching und fungiert als Konfliktmoderator.
	007	Die zentrale Aufgabe ist die Beobachtung der Organisationsentwicklung.	anzwärtliche Betrachtung der Organisation
	1130 1187	A für	
	06	Der Status Quo einer Unternehmenskultur kann für die Einführung von OKRs hinderlich sein (Beispiel: Einzelkanzlei). Stark hierarchische geordnete Unternehmen lassen eine effektive OKR Implementierung nicht zu.	Organisationsstrukturen mit einem obenradant hierarchischen lassen eine effiziente Strategiearbeit mit OKR nicht zu.
	5977	Bei Einzelstellungen und Einzelunternehmern, die ihre Berater zu 100% beim Kunden	Einzelstellungen und Einzelunternehmen benötigen kein OKR.

		ausgelastet a e n, funktionieren OKRs nic t .	
	7 7 8 0	OKRs funktionieren e i Start s eson ders gut, da dort noc kei ne festgefa renen Strukturen e rrsc e n und die kleinen eams offen für Dynamik sind.	Start s a e n enige Strukturen und sind da er o c d ynamisc .
	8 5 8 7	Den größten influss a e n OKRs auf große, traditionelle nterne men. Dort ist der e el durc ei ne veränderte Kommunikation viel größer.	OKRs rec en in traditionellen nterne m en Strukturen auf.
G	1192 1253		
	9 2 2 4	Die größte ürde e i der m l ementierung ist die o r mulierung von OKRs, da diese o rm der Kommunikation neu ist. Zudem ist es nic t immer leic t, die ü rungskrä fte von der neuen Rolle zu ü erzeugen, Stic ort Management Buy n.	Das Management Buy n und die o r mulierung von OKRs stellen große ürden e i der m l ementierung dar.
	22 2 0	Das Management muss e reit sein einen r ozentualen eil des agesgesc äfts zu reduzieren, um die Strategier e it in o rm von OKR zu fördern.	ü rungskrä fte müssen Zeit für die Strategier e it zusic e rn.
	24 25	in e iterer unkt ist die Diszi l in. Dafür kann auc der OKR Master verant ortlic sein. s gilt den rozess zu le en und Bestandteile des OKR Zyklus i e zum Beis i el	s gilt den rozess aufrec tzuer a lten und immer ieder neue m u lse zu setzen.

		das eekly regelmäßig a zu alten.	
--	--	-------------------------------------	--

Anhang 4.2: Analyseeinheit Interview 2

	Z		G
A	1 42	f	
	9	H c egl eitete in der Vergangen e it viele rojekte für die öffentlic e Ver a ltung und i n eute in Mann nterne mer.	ä tigkeiten im rojektmanagement, u l ic Sector und eu te Solo reneur.
	26 42	Meine au tzie lgru e n sind der u lic Sector, das O e n overnment und die ü rung in KM .	Zielgru e n u lic Sector, O e n overnment und KM
	70 130	G	
	70 72	erformance Measurement kann an allen Stellen durc g efü rt erden, o ic der Meinung i n, dass ic aus den Messgrößen e raus e ssere ntsc e idungen treffen kann.	erformance Measurement dient der ntsc e idungsunterstützun g
	82 89	OKR e in alten das ufstellen einer y o t e se, dass e stimmte Dinge dramatisc e sser gemac t erden. Key Results e lfen uns diese irkung visuell zu erkennen.	OKR im l iziert das ufstellen einer y o t e se, die eine Veränderung e rvorrufft mit Visualisierung durc Key Results.

	89 92	Das Ziel von OKR ist das Lernen und nicht das Erstellen von Plananordnungen.	OKR konzentrieren sich auf den Einsatz des Lernens.
	98 00	Performance Measurement steht für Leistungsmessung, aber in OKR geht es um Erfolgsmessung.	OKR messen den Erfolg und Performance Measurement misst die Leistung.
	00 4	Performance Management wird im Bereich der Mitarbeiterentwicklung eingesetzt und verfolgt genau wie im OKR Zyklus einen zyklischen Prozess, der einen Regelkreis. OKRs müssen validiert, reflektiert und verbessert werden. So die Elemente des Qualitätsmanagements sind so wie im Performance Management als auch die OKRs vorhanden.	Der OKR Zyklus ist genau wie das Performance Management eine Kybernetik mit der Validierung, Reflektion und Verbesserung.
	26 0	OKR sind nur dann geeignet, wenn die Organisation sich verändern möchte. Bei graduellen Verbesserungen im operativen Geschäft sind andere Systeme besser geeignet.	OKR eignen sich nur für strategische wesentlichen Änderungsvorhaben.
C	130 179	Z	
	0 4	Objectives sind wie eine Mini Vision und beschreiben einen zukünftigen Zustand, der ein deutliches Delta zum heutigen Unternehmensziel erkennen lässt. Außerdem	Objectives definieren ein Zielbild in der Zukunft und beschreiben eine Veränderungsänderung im Kunden an.

		muss eine Ver al tensänderung e im Kunden anges roc e n erden.	
	5 4	eitere s e kte sind der s rac l ic e e rauc von kraftvollen Ver en , die Limitierung und die rläuterung, arum die Veränderung gerade jetzt erfolgen muss.	eitere rfolgsfaktoren für O j ectives sind ausdrucksstarke Ver en, eine Limitierung und rläuterung des intergrunds.
	44 57	Key Results müssen dem nsatz des e rience ser Designs zufolge outcome orientiert sein. Das ede utet, dass eine Ver a ltensänderung e im Kunden e rvorgerufen erden soll.	Key Results müssen outcome orientiert sein.
	60 6	Outcomes erden jedoc erst generiert, enn dem Kunden et a s reif a res ü erge e n ird.	ü r die enerierung eines Outcomes sind Rückmeldungen vom Kunden erforderlich .
	64 66	n stark regulierten Organisationen ie dem u lic Sector oder dem Medizin ereic f unktioniert das nic t z angläufig.	n n terne men mit starker Regulation und im Medizin ereic ist der Kundenaustausc eingesc ränkt.
	67 74	Der z eite nsatz i nsic tli c der Key Results e in altet die o rmulierung von Leading ndicators. Das ede utet, dass e enfalls die Ver al tensänderung im eigenen eam e o ac t et ird.	Key Results können auc auf Ver a ltensänderungen im eigenen eam ausgeric te t sein.
	74 79	inzukommen noc Meilensteine, die das eam ein alten möc te.	Meilensteine erden unterstützend i nzugezogen.

D	192	A	f	G
	92 95	OKRs sind nur dann sinnvoll, wenn ich einen operativen Vorstand an der Selbstorganisation habe und eine Veränderung in der kompletten Welt anstrebe.		OKRs erzielen ihre Wirkung in einem operativen Vorstand an der Selbstorganisation und Veränderungen im Komplexen.
	20 207	Bereiche mit einer operativen Aufgabe und Serviceorientierung sind nicht wirklich für OKRs geeignet.		interne Bereiche eignen sich mit graduellen Verbesserungen eignen sich andere Methoden.

Anhang 4.3: Analyseeinheit Interview 3

A	Z	f	G
	438	H	
	40	ich bin Senior Change und Projektmanager in einer Beratungsfirma und seit drei Jahren in der gleichen Firma bei OKR Coac.	ich bin Senior Change und Projektmanager, so wie OKR Coac in einer Beratungsfirma.
	57	Qualifizierung zum Level D und C im Projektmanagement.	Level D und C Qualifizierung
	72	2 Jahre bei der Bundeswehr als Offizier in der Nachrichtenregiment und Aufklärung, danach den Bachelor und Master in der Mittelständischen Unternehmensführung absolviert.	zunächst anfangs eine Offiziersausbildung gemacht, danach den Bachelor und Master absolviert.
	8	Das Alleinstellungsmerkmal in seiner Firma ist das Prinzip	Seine Firma differenziert sich am Markt durch ein

		a ir o c . n den drei Dimensionen nterne men, Kunde und Mitar ei ter ird stets auf eine faire Zusammenar ei t geac tet.	a irness rinzi au f den e nen nterne men, Kunde und Mitar ei ter.
	62 193	G	
	62 66	Die Vernderungs ereitsc a ft e ginnt im o Management und ist eine rund voraussetzung fur eine vertrauensvolle Zusammenar ei t z isc en nterne men und Beratungs agentur.	Vernderung muss vom Management gefordert und vorgele t erden.
	9 9	OKR ist ein ool zur O e rationalisierung der nterne mensstrategie.	OKR o erationalisieren die nterne mensstrategie.
	9 05	OKR ge e n e e r in Ric t ung des erformance Managements, da es quantitativ mess a re Sc l usselresultate ent alt, die das Midterm oal o erationalisieren.	OKR fungieren als Bestandteil des erformance Measurements mit der Quantifizierung des Ja resziel ids.
	05 2	Die nterne me ns erattung sel st ar e itet mit einem egenstrom rin zi . Das Management ent ickelt eine nterne mensstrategie und davon a geleitet das Ja resziel (Midterm oal) und die eams a e n die ufga e OKRs aus den ecu tive OKRs des Managements zu ent erfen.	n der Beratungsfirma ird ein egenstrom rin zi verfolgt. Das Management ent irt die nterne mensstrategie und das MO L, arend die eams OKRs in der strategisc e n usric tung ent ickeln.
	2 26	Quantitative Key Results u ersc nei den l emente des	Key Results sind eil des erformance

		erformance Measurements. Jedoch läuft man Gefahr, dass Kennzahlen miteinander verglichen werden, ohne eine sinnvolle Vergleichsbasis zu schaffen.	Measurements, allerdings ist die Vergleichbarkeit eingeschränkt.
		OKRs werden nicht dafür genutzt, um die Leistungsfähigkeit von Menschen zu messen.	OKRs messen nicht die Leistungsfähigkeit von Menschen.
	52 55	Die Leistungsfähigkeit von Teams ist sehr stark abhängig von dem Prozess und den äußeren Faktoren, die den Prozess begleiten.	Die Leistungsfähigkeit von Teams hängt von externen Faktoren ab.
	55 62	Das Maturity Level eines Teams ändert sich mit einer zunehmenden Anfänglichkeit für den Prozess. Damit eröffnet sich gleichzeitig der Grad an Selbstorganisation und Momentum.	es stellt ein Zusammenhang zwischen dem Maturity Level und dem Grad an Selbstorganisation und Momentum.
	62 65	Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Servant Leaders. schafft die Rahmenbedingungen für ein Team und überlässt dem Team die Selbstorganisation.	Die Führungskraft füllt die Rolle eines Servant Leaders aus, der das Wohlwollen seiner Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt.
	72 76	um Performance messen zu können, braucht es neben den quantitativen Kennzahlen auch qualitative Messgrößen.	Performance Measurement erfordert auch qualitative Messgrößen.
	86 9	in einem gewissen Maß an Selbstnennung ist ein Indikator für ein gutes Performance Team.	Performance Measurement auf Teamebene durch Selbstreflexion

C	211 282		
	2 29	Wenn ein Key Result keine Kennzahl ist, dann ist es kein Key Result. Es muss eine Skala enthalten, die den Fortschritt misst.	Key Results messen den Fortschritt mit Hilfe von Kennzahlen.
	222 225	Das Key Result basiert auf einer Metrik und ermöglicht Messpunkte auf dem Weg der Zielerreichung.	Key Results basieren auf einer Metrik.
	2 27	Key Results müssen einfach sein, messbar und ein Dritter muss erkennen können, was das Ziel ist. Sie sind spezifisch, messbar und akzeptiert. Also sie müssen in den jeweiligen Kontext passen.	Key Results sind gekennzeichnet durch Einfachheit, Messbarkeit und Spezifität.
	27 247	Key Results müssen einerseits ambitioniert und andererseits realistisch sein. Zudem sollten sie auf das jeweilige Objective und das Objective wiederum auf das executive Key Result einzeln.	Key Results sind ambitioniert und realistisch zugleich, während sie einen Beitrag zum Objective leisten.
	256 268	Objectives müssen immer einen Bezug zum Midterm Goal haben. Das Team sollte sich die Frage stellen für welches Ziel es in der nächsten Iteration einen Wertbeitrag leisten kann. Das kann abhängig sein von der verfügbaren Kapazität oder einer Community of Practice. Das Umfeld ist auch innerbetrieblich dynamisch.	Bei der Formulierung von Objectives ist es wichtig, dass die strategische Ausrichtung deutlich wird.

	270 282	O j ectives müssen mit den Key Results geko e lt sein und dürfen sic ni c t mit dem agesgesc äft ü ersc n eiden.	O j ectives sind mit den Key Results verknü f t und se ariert vom agesgesc äft.
D	292 476	Z	
	292 294	Kultur ist die esamt e it aus allen erten, Normen, n eisungen, Regelungen und Mitar ei termilieu.	Definition Kultur
	2 2	Der größte rfolgsmfaktor von Veränderung ist die aktive Bereitsc a ft und das Commitment von Seiten des Managements.	Veränderung e ginnt in der Bereitsc a ft des Managements.
	2 0	s e nötig für einen erfolgreich e n Veränderungs rocess eine trans a rente r e its eise. Inzu kommt die Rolle von romotoren, die iderstre ende Kräfte identifizieren aufgrund i rer sozialen Kom et enz.	Der Veränderungs rocess e ru t auf rans a renz und romotoren, die id erstände e rvor e e n und eseitigen.
	6 50	s findet e enso eine Veränderung in dem Setzen von Key Results und der nter re tation der rge n isse statt.	Die rt der Kommunikation ändert sic du rc OKRs.
	50 54	Die Organisations e ratung nutzt ein ein eitlic e s ool, o regelmäßig die rge n isse in eammeetings offengelegt erden. ußerdem gi t es ein ll ands Meeting, an dem die ganze Organisation teilnimmt.	n der Organisations e ratung des e rten ird ein ein eitlic e s ool zur trans a renten r e its eise genutzt.

	55 6	ic tig ist e i der Betrac tung der rge nisse der Outcome und nic t der n ut.	OKRs sind outcome orientiert.
	80 94	Die strategisc e usric tung ist im Ra men eines langfristig ausgelegten Strategie lans is zu 5 Ja re und den a geleiteten MO LS a gesteckt. nner a l de s esc äftsja res sind alle Berater und Beraterinnen an der nt i cklung von OKRs e teiligt. Das er ö t das Commitment und m o erment.	Die Ziela leitung erfolgt ü er einen langfristigen 5 Ja res lan is in zu den MO LS. Danac ist die gesamte i rma in die rstellung von OKRs involviert.
	94 98	artizi a tion im Ra men eines Veränderungs rozesses er ö t die kze tanz für Veränderungen.	artizi a tion irkt sic o sitiv auf den Veränderungs rozess aus.
	99 405	Die Beteiligung aller Mitar e iter an der nt i cklung von Zielen get auf die Nutzung des isse ns aus dem direkten Kunden ezug zurück.	Durc die a rtizi a tion der Mitar ei ter ird das nterne mens Kno o e sser genutzt.
	42 40	Die ü rung skraft als Servant Leader a t mit der Nutzung von OKRs eine dienende Rolle im Ra men des S a rings eingenommen, elc e m e diments e seitigt.	Die ü rung skraft ird zum Servant Leader und ü ernimmt eine Su o rtfunktion.
	47 476	Die ü rung skraft kann in enger Zusammenar ei t mit dem OKR Coac nac ei ner anfänglic e n u o rie neue m u lse setzen, damit der rozess roaktiv am Le en ge a lten ird.	ü rungskra ft und OKR Coac ar e iten eng zusammen, um neue m u lse zu setzen.

	503	A	fü	
	50 507	n dministrationsa teilungen mit se r starkem Bezug zum agesgesc äft sind OKRs nic t immer das e ste Mittel.		OKRs sind nic t effektiv in dministrationsa teilungen.
	5 6 520	OKR darf nic t ie mit der ießkanne ü er alle nterne mens e reic e i n eg verteilt erden, sondern nur dort, o auf die Strategie eingeza l t erden kann.		OKRs sind nützlich , o auf die Strategie eingeza l t erden kann.
	5 8 544	o kus ist eine ic tig e rundvoraussetzung, das e deutet die e sentlic e n Dinge von den un esentlic e n zu trennen. s ge t darum nur so viele Messgrößen zu ent erfen, dass immer noc Raum für Steuerungsmögl ic ke iten da ist.		ine Limitierung der Messgrößen ist ein ic tig er Bestandteil des rund rinzi s okus .
	569 576	OKRs können auc in langfristigen rojekten n endung finden. ic tig ist jedoc , dass das ool e e rrsc t ird.		s e ste t die Mögl ic ke it OKR im rojektmanagement einzusetzen.
	592 596	OKRs entfalten das otenzial sic ver me rt als gesamte Organisation edanken ü er das auf dem eg der Zielerreic u ng zu mac en.		OKRs e irken eine lösungsorientierte Strategieausric tung ü er die gesamte Organisation i n eg.
	597 600	Zudem er ö t es durc den o e n rad an Mit e stimmung und Sel stor ganisation die ttraktivität für jüngere		Die ttraktivität für junge Mitar ei ter er ö t sic durc den o e n rad an Sel stor ganisation.

		Mitarbeiter und Berufseinsteiger.	
	60 605	Der oben genannte Selbstopforganisation korreliert mit der Selbstverwirklichung gemäß der Bedürfnishierarchie von Maslow.	Es gibt eine Korrelation zwischen der Selbstverwirklichung und der Selbstorganisation.
	6 6	OKRs ermöglichen eine gesteigerte Leistungsfähigkeit in einer VC-Umwelt.	OKRs machen Unternehmen konkurrenzfähig.
	628 65	Mithilfe von OKR wird nicht nur der Current Value betrachtet, sondern auch der Blick auf die nicht realisierten Potenziale gerichtet.	Mithilfe von OKR können nicht realisierte Potenziale frühzeitig erkannt werden.

Anhang 5: Kodierleitfaden

Anhang 5.1: Kodierleitfaden Interview 1

	A		G ()	
Zeile 5	„Ich bin eigentlich nie direkt angestellter in einem Unternehmen, sondern arbeite nach einem Informatikstudium selbstständig gemacht im Bereich Entwicklung.“	Ich bin nie in einem angestelltenverhältnis, sondern arbeite nach dem Informatikstudium im Bereich Entwicklung selbstständig gemacht.	Nach dem Informatikstudium ging es in die Selbstständigkeit (IT-Ausbildung)	Beruflicher Werdegang

2 Zeile 9	„ und da ar meine ufga e die Koordination, Strategie ent icklung und Vision, a er auc die Struktur“	c le itete im Ra men eines roj ekts einen Zusammen sc luss kleinerer genturen zu einer großen gentur. Meine au tauf ga e n aren die Koordination, Strategie ent icklung und Strukturierung der neuen großen Organisation.	Die mset zung eines großen roj ekts <i>(Projektmanagement)</i>	Beruflic e r erdegang
Zeile 26 4	„ und sind vor kna 2 Ja ren auf das ema OKR gestoßen“	Mit der Zeit a e ic ei n ge isses igeninteresse zum ema OKR ent ickelt und mir sel stst ändig isse n aus rakt isc e n Beis i elen angeeignet, sodass ic aus dem genturver u nd ausgestiegen i n und mic auf das agile ool s e zialisiert a e .	rster Berü rungs unkt mit dem ema OKR <i>(Berührungspunkt OKR)</i>	Beruflic e r erdegang
B Zeile 02 04	„sie sind se r effizient in Sta ilität, se r effizient, a er	Klassisc e Organisationen e dienen den aylorismus und	ffizienz im aylorismus <i>(Dynamik)</i>	aylorismus

	nic t effektiv in o e r Dynamik.“	sind se r effizient in einem sta ilen mfeld, a er nic t effektiv in o e r Dynamik		
B2 Zeile 08 2	„I ötzlic m uss man anfangen eine andere Kultur zu le en und das fällt Mensc e n grundsätzlic sc er.“	Die Strukturen in einem nterne men können nic t von e ute auf morgen a ge aut erden . s erfordert einen andel in der Kultur	Kultur a ndel in nterne men <i>(Unternehmenskultur)</i>	aylorismus
B Zeile 6 25	„ as viele Leute gedac t a e n, ist, dass Strategie auc tayloristic gedac t erden kann.“	n Organisationen urden zu der ntste ungszeit des aylorismus agesgesc äft und Strategie voneinander getrennt. Jedoc kann Strategie nic t tayloristic gedac t erden.	Differenzierung Strategie und agesgesc äft <i>(Strategie, Tagesgeschäft)</i>	aylorismus
B4 Zeile 4 5	„es rauc t einen Strategie rozess, der von der i ndung ü er die Validierung, ü er die eku tion ganz eitlic gedac t ird.“	s rauc t einen Strategie rozess, der von der i ndung, ü er die Validierung, ü er die eku tion ganz eitlic gedac t ird.	erleitung der Not e ndigkeit für OKR <i>(Definition von OKR)</i>	rundidee von OKR
B5 Zeile 4 48	„um nnovation zu meistern, rauc e ic al t ma i male Kreativität.“	m nnovation meistern zu können, e nötigt es ma i male	ö rderung von Kreativität durc intrinsisc e Motivation.	r e iten in kom l e e n Systemen

		Kreativität. Intrinsische Motivation ist essenziell für die Entfaltung von Kreativität.	<i>(Kreativität, Motivation)</i>	
B6 Zeile 5 60	„Ihr alle in völliger Autonomie“ „Ihr könnt genau das machen, was uns liegt, wo ihr auch stark drin seid, also Mastery.“	Die Grundvoraussetzungen für intrinsische Motivation sind Autonomie, Mastery und ein persönliches Ziel. Eine Vision.	Voraussetzungen für intrinsische Motivation <i>(Motivation)</i>	Praktiken in komplexen Systemen
B7 Zeile 79 82	„Das ist ja so die Idee von Scrum. Also man hat alle Komponenten in einem Team und überlässt dem Team, wie sie sich organisieren“	Die Idee von Scrum als agiles Projektmanagement. Methode ist das Bündeln aller Komponenten in einem Team und eine Selbstorganisation	Die Idee hinter der agilen Methode Scrum <i>(Scrum)</i>	Praktiken in komplexen Systemen
B8 Zeile 96 20	„die Definition, was ist kreativ und was ist nicht kreativ, verschiebt sich jetzt in den Bereich, in dem überhaupt irgendetwas noch immer passiert.“	Der Computer übernimmt heute Aufgaben mit kausalen Zusammenhängen. Die Definition von Kreativität verschiebt sich immer weiter in	Verschiebung des Kreativitätsbegriffs <i>(Kreativität)</i>	Praktiken in komplexen Systemen

		Richtung des ursprünglichen angedachten Begriffes Kreativität.		
B9 Zeile 25 22	„...eres assiert jetzt nicht lötlich, dass eine Disco Kugel anspricht, denn keine eingetauchte ... (.) und das nennen wir komplizierte ... lome.“ „Iso immer dann, denn Menschen ins Selkommen, die nicht nur eine Maschine edienen, sind ir im Komplexe“	Intersektion zwischen einer komplizierten Welt, die kausale Beziehungen aufweist und ... rolem stellungen immer einen konkreten Plan zur Beachtung ... en und einer komplexen Welt, ... oder Mensch ins Sel kommt und keine Metode n und ... erzeuge direkt anwendbar sind	Intersektion zwischen einer komplizierten und komplexen Welt. <i>(Komplexität, Kausalität)</i>	Systemorientiert
B0 Zeile 25 24	„zum Beispiel Performance Measurement von der Idee her, also erstmal von der Idee, ... fekt für den Taylorismus geeignet.“	Performance Measurement ... ird in der Idee tayloristisch gedacht. ... ird angenommen, dass der Mensch von Natur aus faul ist. Deswegen ... raucht er Ziele als ... reiz, die mit	Idee von Performance Measurement entsteht aus dem Taylorismus. <i>(Performance Measurement, Ziele)</i>	Idee Performance Measurement

		ilfe einer Be ertungsskala mess ar sind.		
B Zeile 254 265	„ Iso der Mensc an sic , enn man jetzt den mal se arat e trac ten ürde, a t keine nzeic e n davon, faul zu sein.“	Der Mensc is t von Natur aus intrinsic motiviert, jedoc muss in der re itsumge u ng auc der nötige Raum dafür gesc a ffen erden	ntrinsic e Motivation steckt in jedem ndividuum (<i>Motivation</i>)	r e iten in kom l e e n Systemen
B 2 Zeile 7 5	„jetzt a e n i r ein rodukt fertig und a e n da Millionen reingesteckt und keiner ill das, ä tten ir nic t den Kunden frü er fragen können.“	Bei der r e it an einer kreativen dee ist es ic tig , dem Kunden vora rototy e n e reizustellen, um frü zeitig e ed a ck zu e kommen und gege enenfalls Änderungen vorne men zu können	Bei der r e it mit Kreativität ist es ic tig den Kunden frü zeitig einzu e zie en. (<i>Kreativität</i>)	r e iten in kom l e e n Systemen
C Zeile 8 48	„möglich st viele y o t e sen aufzustellen und diese y o t e sen a er auc direkt zu validieren.“ „der Outcome ist die Veränderung auf Kundenseite.“	OKRs stellen y o t e sen auf und diese müssen direkt validiert erden. Zudem müssen OKRs outcome orientiert aufgestellt sein, s ric eine Ver al tens	OKRs ar e iten y ot esen validiert und zielen auf eine Ver al tensänderung e im Kunden a . (<i>Hypothesen, Outcome, Kunde</i>)	u nktions eise von OKRs

		änderung ei m Kunden e irken.		
C2 Zeile 6 64	„es muss irklic kundenzentriert erden“	OKR verschmelzen den Kunden und die Organisation.	Kundenzentrierung (Kunde)	u nktion eise von OKRs
C Zeile 486 490	„dass ic erformance Measurement mac e, dann mac e ic das ja nic t als Sel stz e ck“	ine Organisation mac t erformance Measurement nic t zum Sel stz e ck, sondern es soll Za l en liefern, die dann für die ntsc ei dungs findung genutzt erden.	erformance Measurement soll Za l en für die ntsc ei dungsfindung liefern. (PMM-System)	u nktion von erformance Measurement
C4 Zeile 50 509	„ Iso die ganze Organisation stum ft a , enn man viele K s a t.“	Zu viele K s fü ren zu einer stum fung der gesamten Organisation.	Limitierung von Kennza l en (Kennzahlen)	u nktion von erformance Measurement
C5 Zeile 580 584	„ enn ic es rot denken i ll, ... (.) dann kann ic nic t mit erformance ar ei ten“	erformance findet keine sinnvolle n endung me r, enn es darum ge t neue, innovative rodukte zu kreieren	Bei der nt i cklung innovativer rodukte ist das erformance Measurement nic t zielfü rend. (Innovation, Performance Measurement)	renzen von erformance Measurement
C6 Zeile 605 6 2	„e er Strukturen a sc a fft, eil Strukturen ver i ndern ja Veränderungen,	n großen nterne men müssen Strukturen e er a gesc a fft	Strukturen verringern die Reaktions gesc indigkeit. (Dynamik, Strukturen)	nterne men in kausalen Systemen

	sollen sie ja auch, das ist ja die Idee, also Sta ilität e r e ifü ren.“	erden, damit sc n ell auf Änderungen am Markt reagiert erden kann ie z.B. die Corona andemie.		
C7 Zeile 60 65	„ as erformance Measurement und Management verlernen muss, dass es Kausalitäten gi t und i n zu Korrelationen.“	MM funktionieren e sonders gut in einem sta ilen mfeld mit kausalen Zusammen ä nge n, a er in einer kom l e e n elt a sieren viele rge n isse auf Korrelationen.	Zusammen ä nge in der kom l e e n elt fußen auf Korrelationen. <i>(Korrelation, Komplexität)</i>	Systemt e orie
D Zeile 666 677	„ eil die dee dafür, ie sc a ffe ic es, dass me r Leute sic da ro el iegen, das ä re der Outcome quasi, diese Za l , die ist auc m etrisch und mess a r und ist dann s ä ter in der erminologie von OKR ein Key Result“	Key Results müssen outcome orientiert sein, also eine Ver al tensänderu ng e i dem Kunden auslösen und i ederum eine Ver esserung der Kennza l oder K nac sic zie en.	ine o sitive nt i cklung eines Key Results ist ein ndiz für eine Ver al tensänderung e im Kunden. <i>(Key Result, Outcome)</i>	o rmulierung von OKRs
D2 Zeile 702 707	„MO L, also Midterm oal e ißt es, das ist a er ein	Das Midterm oal (MO L) ist das qualitative Ziel i ld für ein Ja r und	Das MO L ist die Strategie für ein esc äftsja r.	Ziela leitung und formulierung

	qualitatives Ziel i ld, für ein Ja r, für die ganze Organisation“	ird aus der Vision und Mission a geleitet.	(MOAL, Strategie)	
D Zeile 72 726	„, lie es eam, enn i r dieses Ziel i ld se t , as fällt euc ein, ie i r Ziele finden könntet,“	uf der o ersten e ne sollte lediglic ei n Ziel i ld a ge leitet aus der Vision z . dem ur ose vorgege e n erden und die eams inter re tieren nun i re eigenen Ziele, die dem nterne mensziel untergeordnet sind.	Die Zielformulierung erfolgt ü er i egend Bottom . (MOAL, Zielformulierung)	Ziela leitung und formulierung
D4 Zeile 760 765	„man sollte sagen, das ganze eam ill dieses Ziel.“	Das ganze eam sollte das formulierte Ziel im eam unterstützen und sic dam it identifizieren.	Das eam committed sic m it den Zielen. (Zielformulierung)	Ziela leitung und formulierung
D5 Zeile 772 775	„ Iso das e ißt qualitativ, ins irierend, auc outcome orientiert.“	O j ectives sind idealer e ise qualitativ, ins irierend und outcome orientiert. Die Daseins ereco t ig ung des	O j ectives sind qualitativ, am i tioniert und kundenorientiert. (Objectives)	o rmulierung von OKRs

		interne mens liegt im Kunden.		
D6 Zeile 80 89	„ Iso a r z ar meine Metrik zu 00% erreicht , die ic da mir erausgear ei tet a e , a er sie a t nic t dazu gefü rt, dass irgend as sic verändert a t.“	rr eic t das eam 00 % der Key Results, dann ist nic t automatische das O j ective zu 00 % erfüllt. Das liegt an der fe lenden Kausalität. Die aufgestellten y o t e sen müssen immer eine Ver al tensänderu ng e im Kunden e irken	Die vollständige rfüllung der Metrik e deutet e i OKRs nic t gleic di e Kom l ettierung des O j ectives. <i>(OKR, Hypothesen, Korrelation, Kausalität)</i>	u nktions eise von OKRs
D7 Zeile 824 829	„ Nur das sollte ic al t nic t erst in drei Monaten merken, sondern sc o n nac der ersten oc e.“	s ge t darum, so frü ie möglic rkenntnisse zu ge innen, o die y o t e sen ric tig oder falsc sind. Dazu muss dem Kunden sc o n frü zeitig ein and festes rge n is vorliegen.	a lsc e y o t e sen müssen rec tzeitig erkannt erden. <i>(Hypothese, Kunde)</i>	u nktions eise von OKRs
D8 Zeile 849 869	„ Iso immer dann, enn ic isse n ignoriere oder anders deute oder es mir gar nic t o le oder ä nlic e s,	n einer kom l izierten elt resultieren e l er immer aus einer Missac tung von angeeignetem isse n z . das	n kom l izierten Systemen sind e l er stets vermeid ar. <i>(Fehler, Kausalität)</i>	interne men in kausalen Systemen

	dann ist da ein e l e r entstanden,“	vor and ene isse n u rde nic t konform eitergege e n.		
D9 Zeile 878 880	„ m Kom l e e n kann ic kein isse n a e n.“	m Kom l e e n gi t es kein isse n.	<i>(Komplexität, Wissen)</i>	r e iten in kom l e e n Systemen
D 0 Zeile 886 89	„ enauso ie ic einen OKR rozess im Ü rig en nic t als Blau a use konzi i eren kann“	OKR können nic t als Blau a use auf andere nterne men ange endet erden.	OKR e nötigen eine individuelle n assung. <i>(OKR, Individualität)</i>	u nktions eise von OKRs
D Zeile 897 925	„das ist die ufga e von OKR Master, die utonomie zu sc ü tzen“ „ enn i r Vorteile aus OKR zie en ollt, dann müsst i r euer Ver al ten an e stimmten Stellen ü erdenken“	m der ngst vor der trans a renten r e its eise entgegen zu irken, muss einerseits vom OKR Master der rozess gesc ü tzt erden und dem Mitar ei ter klargemac t erden, dass er an seine Ziele glau t. ndererseits müssen ü rungskrä fte in ge issen Situationen i r Ver al ten an a ssen, um das otenzial von	m rans a renz zu sc a ffen, muss der OKR Master die Mitar ei ter sensi i lisieren und ü rungskrä fte sic dem rozess anne men. <i>(Transparenz, Führungskraft, OKR- Master)</i>	rans a renz im OKR Zyklus.

		OKRs vollständig zu entfalten.		
D 2 Zeile 9 2 9 5	„nd in roten Bereic e n muss der rrtum sogar gefördert erden.“	s soll eine mge u ng gesc a ffen erden, in der sc n elles sc e itern gefördert ird. a il fast, fail fo ard, fail often.	s ge t darum, frü zeitig eine falsc aufgestellte y o t e se zu erkennen. <i>(Irrtum, Hypothese)</i>	u nktions eise von OKR
D Zeile 946 950	„sagen ir von nfang an, as e trac ten ir denn als rfolg oder Misserfolg“	Misserfolg i rd vom eam definiert als mess are y o t e se.	Quantifizierung des rrtums <i>(Irrtum, Hypothese)</i>	u nktions eise von OKR
Zeile 0 5 0 2	„dann a t er a lt nic t me r die Rolle eamleiter im OKR eam, (.) sondern eammitglied, fertig.“	Die Rolle des eamleiters versc i e t sic in Ric tung ei nes gleic ertigen eammitgliedes, der aktiv am OKR rozess e teilt ist.	Die ü rung skraft lässt sic id ealer e ise auf den rozess ein. <i>(Führungskraft)</i>	Rollen verteilung und Verant ortlic keiten
2 Zeile 028 044	„nic t e i dem eam mitar e iten sollte, um zielkonfliktfrei zu sein“	Der OKR Master muss zielkonfliktfrei e rte auf dem e iet der OKRs sein und als C a nge gent eine Sensi i lität für Veränderung ent ickeln.	Der OKR Master ist o jektiv, e rte und C a nge gent. <i>(OKR-Master, Objektivität)</i>	Rollen verteilung und Verant ortlic keiten
Zeile	„Verständnis von C a nge auf der	Zudem sollte ein OKR Master das	in OKR Master e e rrsc t das	Rollen verteilung und

047 067	einen Seite, Coaching auf der anderen Seite“ „ Iso Konflikte sen, vielleicht so ein bisschen, sie vielleicht sogar manchmal rausgehen,“	Coaching erreschen, da es immer um den Menschen geht. Konflikte kommen immer dann zustande, wenn etwas verändert werden soll. Als Konfliktnavigator ist es seine Aufgabe gestimmte Konflikte auch mal herauszuholen.	Coaching und fungiert als Konfliktmoderator. <i>(OKR-Master, Konflikt, Coach)</i>	Verantwortlichkeiten
4 Zeile 0 07	„Organisationsent wicklungsleiter, aber es mal genannt.“	ineitere zentrale Aufgabe ist die Beobachtung der Organisationsent wicklung.	anzehliche Betrachtung der Organisation <i>(OKR-Master, Veränderung)</i>	Rollen verteilung und Verantwortlichkeiten
Zeile 6	„Der Status quo der Kultur kann es als remdörere erschaffen lassen“	Der Status Quo einer interne menskult ur kann für die Einführung von OKRs hinderlich sein (Beispiel naltskanzlei). Stark hierarchisc geprägtere interne men lassen eine effektive OKR umlementierung nicht zu.	Organisations strukturen mit einem obenradan hierarchie lassen eine effiziente Strategiegearbeit mit OKR nicht zu. <i>(OKR, Hierarchie)</i>	renzen von OKRs

2 Zeile 59 77	„ Iso du a st kein kom l e e s soziales System, kannst auc ga r nic ts mac en.“	Bei Mono ol stellungen und inzel unterne mern, die i re Berater zu 00 % e im Kunden ausgelastet a e n, funktionieren OKRs nic t .	Mono olstellungen und inzelunterne men e nötigen kein OKR. (Mono ol, nterne mensstruktur)	renzen von OKRs
Zeile 77 80	„ eil die noc keine festge ac senen Strukturen a e n. Die sind se r offen für Dynamik“	OKRs funktionieren e i Start s e onders gut, da dort noc kei ne festgefa renen Strukturen e rrsc e n und die kleinen eams offen für Dynamik sind.	Start s a e n enige Strukturen und sind da e r o c d ynamisc . (Start-Ups, Dynamik)	renzen von OKRs
4 Zeile 85 87	„ e r elfen tut OKR e er großen nterne men, tradierten nterne men.“	Den größten influss a e n OKRs auf große, traditionelle nterne men. Dort ist der e el durc ei ne veränderte Kommunikation viel größer.	OKRs rec en in traditionellen nterne men Strukturen auf. (OKR, Unternehmensstruktur)	renzen von OKRs
Zeile 92 24	„ raining der o rmulierungen ist ic tig , eil es nic t die rt ist, ie i r in	Die größte ürde e i der m l ementierung ist die o rmulierung von	Das Management Buy n und die o rmulierung von OKRs stellen große	Barrieren e i der m l emen tierung

	Organisationen kommunizieren.“	OKRs, da diese Form der Kommunikation neu ist. Zudem ist es nicht immer leicht, die Führungskräfte von der neuen Rolle zu überzeugen, Stichwort Management Buy in.	ürden bei der Implementierung dar. (OKR, Führungskraft, Barrieren)	
2 Zeile 22 20	„und jetzt rauche ich ein bisschen Zeit. Ich kann OKR nicht on to machen“	Das Management muss bereit sein einen Prozentsatz der Managementgeschefts zu reduzieren, um die Strategiereife in Form von OKR zu fördern.	Führungskräfte müssen Zeit für die Strategiereife zusichern. (Führungskraft, Strategie)	Barrieren bei der Implementierung
Zeile 24 25	„ein guter Prozess, also Disziplin am Prozess ist wichtig.“	in iterativen Schritten ist die Disziplin. Dafür kann auch der OKR Master verantwortlich sein. Es gilt den Prozess zu leben und Bestandteile des OKR Zyklus wie zum Beispiel das Weekly regelmäßig zu halten.	Es gilt den Prozess aufrechtzuerhalten und immer wieder neue Maßnahmen zu setzen. (OKR Zyklus, Weekly, OKR Master)	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten

Anhang 5.2: Kodierleitfaden Interview 2

	A		G ()	
Zeile 9	„a e lange Zeit, ä m, rojekte gemac t, große, kleine, mittlere, für die öffentlic e Ver a ltung“	c egl eitete in der Vergangene it viele rojekte für die öffentlic e Ver a ltung und in eute in Mann nterne mer.	ä tigkeiten im rojektmanagement, u lic Sector und e ute Solo reneur. <i>(IT-Ausbildung, Projektmanagement)</i>	Beruflic e r erdegang
2 Zeile 26 42	„das eine ist der u lic Sector und das andere ist das ema, ä m, ü rung in kleinen mittleren Organisationen“	Meine au tzie lgru e n sind der u lic Sector, das O e n overnment und die ü rung in KM .	Zielgru e n u lic Sector, O e n overnment und KM <i>(Zielgruppe)</i>	Beruflic e r erdegang
B Zeile 70 72	„erformance Measurement kann ic an allen Stellen durc fü ren, o ic gl au e , dass ic aus den Messgrößen e raus e ssere ntsc ei dungen a leiten kann“	erformance Measurement kann an allen Stellen durc g efü rt erden, o ic der Meinung in, dass ic aus den Messgrößen e raus e ssere ntsc ei dungen treffen kann.	erformance Measurement dient der ntsc ei dungs unterstützung <i>(Performance Measurement)</i>	rundidee erformance Measurement
B2 Zeile 82 89	„den nsatz, ir a e n eine y o t e se, ie	OKR e in alten das ufstellen einer y o t e se,	OKR im l iziert das ufstellen einer y o t e se, die eine	u nktions eise von OKRs

	ir e stimmte Dinge verändern, also C ange“	dass e stimmte Dinge dramatisch e sser gemacht werden. Key Results e lfen uns diese irkung visuell zu erkennen.	Veränderung e rvorrufft mit Visualisierung durc Key Results. (OKR, Hypothese)	
B Zeile 89 92	„sondern das n liegen ist das Lernen“	Das Ziel von OKR ist das Lernen und nic t das e ststellen von lan a eic u ngen.	OKR konzentrieren sic auf den nsatz des Lernens. (OKR)	rundidee von OKR
B4 Zeile 98 00	„es ge t nic t um Leistungs messung, sondern es ge t um rfolgsmessung“	erformance Measurement ste t für Leistungs messung, a er e i OKR ge t es um rfolgsmessung.	OKR messen den rfolg und erformance Measurement misst die Leistung. (Performance Measurement, OKR)	u nktion von MM
B5 Zeile 00 4	„natürlich ei nen Regelkreis, dass ic ei ne y o t e se erstelle, die validiere, reflektiere, ver esser e und dann ge t es in den näc ste n Zyklus“	erformance Management ird im Bereic der Mitar ei terent ick lung eingesetzt und verfolgt genau i e ei m OKR Zyklus einen ky e rnetisc e n nsatz, s ric einen Regelkreis. OKRs müssen validiert, reflektiert und ver e ssert erden. Iso die	Der OKR Zyklus a t genau i e das erformance Management eine Ky e rnetik mit der Validierung, Reflektion und Ver esse rung. (Performance Measurement, OKR, Kybernetik)	u nktion von MM

		<p>lemente des Qualitätsmanagements sind so oder im Performance Management als auch bei den OKRs vorhanden.</p>		
<p>B6 Zeile 26 0</p>	<p>„aeneic nur geringfügige oder graduelle Verbesserungen, da in ic mit anderen Systemen deutlich esser dient,“</p>	<p>OKR sind nur dann geeignet, wenn die Organisation als verändern möchte. Bei graduellen Verbesserungen im operativen Geschäft sind andere Systeme esser geeignet.</p>	<p>OKR eignen sich nur in strategische und deutliche Änderungen vorzunehmen. (OKR, Strategie)</p>	<p>renzen von OKR</p>
<p>C Zeile 0 4</p>	<p>„Mini Vision. Das ist eine Beschreibung eines Zustands, den ich erreichen wollen.“</p>	<p>Objectives sind eine Art Mini Vision und beschreiben einen zukünftigen Zustand, der ein deutliches Delta zum heutigen internen Zustand erkennen lässt. Außerdem muss eine Veränderungsänderung beim Kunden angesprochen werden.</p>	<p>Objectives definieren ein Ziel in der Zukunft und beschreiben eine Veränderungsänderung im Kunden an. (Objectives, Vision, Outcome)</p>	<p>Formulierung von OKRs</p>

<p>C2 Zeile 5 4</p>	<p>„sondern überlege auch, warum ist das heute jetzt gerade wichtig, das ist manchmal interessant für die Kommunikation“</p>	<p>weitere Aspekte sind der strategische Erfolg von kraftvollen Veren, die Limitierung und die Klärung, warum die Veränderung gerade jetzt erfolgen muss.</p>	<p>weitere Erfolgsfaktoren für Objectives sind ausdrucksstarke Veren, eine Limitierung und Klärung des intergrundes. (Objective, Limitierung)</p>	<p>Formulierung von OKRs</p>
<p>C Zeile 44 57</p>	<p>„e besonders interessante Outcomes sind Veränderungen von Menschen, insbesondere der Zielgruppe, mit der wir uns beschäftigen“</p>	<p>Key Results müssen dem Ansatz des Erfolgs Designs zufolge outcome orientiert sein. Das deutet, dass eine Veränderung bei den Kunden erforderlich sein soll.</p>	<p>Key Results müssen outcome orientiert sein. (Key Results, Outcome, Kunde)</p>	<p>Formulierung von OKRs</p>
<p>C4 Zeile 60 6</p>	<p>„die fangen erst an zu wirken, dann ist das ausgeliefert“</p>	<p>Outcomes werden jedoch erst generiert, wenn dem Kunden etwas reif übergeben wird.</p>	<p>für die Generierung eines Outcomes sind Rückmeldungen vom Kunden erforderlich. (Outcome, Kunde)</p>	<p>Formulierung von OKRs</p>
<p>C5 Zeile 64 66</p>	<p>„Manchmal gelingt das nicht. Man verschiedenen, vor allen Dingen in stark</p>	<p>in stark regulierten Organisationen wie dem Public Sector oder dem Medizinbereich</p>	<p>in Unternehmen mit starker Regulation und im Medizinbereich ist der Kundenaustausch eingeschränkt.</p>	<p>Formulierung von OKRs</p>

	regulierten Organisationen im öffentlichen Sector oder im Medizinereic oder in der Pharmaindustrie.“	funktioniert das nicht zungslufig.	(Kunde, Outcome)	
C6 Zeile 67 74	„ne n dem Outcome, das danach aufen get, scaue ic auc ger ne auf Ver al tensänderungen im eam“	Der zweite nsatz insic tlic der Key Results e in altet die o mulierung von Leading indicators. Das e deutet, dass e enfalls die Ver al tens änderung im eigenen eam e o ac tet ird.	Key Results können auc auf Ver al tensänderungen im eigenen eam ausgeric tet sein. (Key Results, Leading Indicators)	o mulierung von OKRs
C7 Zeile 74 79	„, a e ic auc tatsäc lic Meilensteine drin“	inzukommen noc Meilensteine, die das eam ein al ten möc te.	Meilensteine erden unterstützend inzugezogen. (Meilensteine)	o mulierung von OKRs
D Zeile 92 95	„OKRs sind aus meiner Sic t nur sinnvoll, (.) enn ic ei n C ange ema a e . enn ic also einen o e n rad an Sel stor ganisatio nen“	OKRs sind nur dann sinnvoll, enn ic einen o e n rad an Sel st organisation a e und eine Veränderung in der kom l e e n elt anstre e.	OKRs erzielen i re irkung e i einem o e n rad an Sel stor ganisation und Veränderungen im Kom l e e n. (Selbstorganisation, Komplexität)	renzen von OKRs
D2 Zeile	„ o ic eine starke ufga e n	Bereic e mit einer o e n ufga e n	n n terne mens e reic e n mit	renzen von OKRs

20 207	orientierung a e , eine starke Service orientierung, (..) o die Ver esserung en eigentic e er graduell sind“	und Service orientierung sind nic t irklic f ür OKRs geeignet.	graduellen Ver esserung en eignen sic ande re Met o den. <i>(Aufgaben- und Serviceorientierung)</i>	
-----------	--	---	--	--

Anhang 5.3: Kodierleitfaden Interview 3

	A		G ()	
Zeile 4 0	„der OKR Coac im nterne men seit ü er drei Ja ren“	c i n Senior C a nge und rojektmanager in einer Beratungsfirma und seit drei Ja ren in der gleic e n i rma OKR Coac .	r ist Senior C a nge und rojektmanager, so ie OKR Coac in einer Beratungsfirma. <i>(Projektmanagement, OKR-Coach)</i>	Beruflic e r erdegang
2 Zeile 5 7	„ a da mein Level D und Level C gemac t.“	Qualifizierung zum Level D und C im rojektmanagem ent.	Level D und C Qualifizierung <i>(Projektmanagement)</i>	Beruflic e r erdegang
Zeile 7 2	„Das ei ßt i tur, Militärdienst und dann am nde des Militärdienstes Studium“	2 Ja re e i der Bundes e r Offizier in der Nac ric ten ge innung und ufklärung, danac den	r a t anfangs eine Offiziersaus i ldung gemac t, danac den Bac elor und Master a solviert.	Beruflic e r erdegang

		Bachelor und Master in der mittelständischen Unternehmensführung absolviert.	(Bundeswehr, Bachelor, Master)	
4 Zeile 8	„Das, was für einmalig ist, ist unser Prinzip von Fairness“	Das Alleinstellungsmerkmal in seiner Firma ist das Prinzip der „Co-Existenz“ in den drei Dimensionen: interne Menschen, Kunde und Mitarbeiter. Wird stets auf eine faire Zusammenarbeit geachtet.	Seine Firma differenziert sich am Markt durch ein „Fairness-Prinzip“ auf den einzelnen internen Menschen, Kunde und Mitarbeiter. (USP, Kunde)	Beruflicher Werdegang
B Zeile 62-66	„Veränderung fängt zu einem natürlichen Prozess bei jedem Menschen individuell an“	Die Veränderungsreife schafft die Grundlage im Unternehmen und ist eine Grundvoraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen internen Menschen und Beratungsagentur.	Veränderung muss vom Management gefördert und vorgeleitet werden.	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten
B2 Zeile 9-9	„ist OKR für mich ein strategisches Tool, das am“	OKR ist ein Tool zur Operationalisierung der	OKR operationalisieren die interne Unternehmensstrategie.	Grundidee von OKR

	<p>nde des ages die O e rationalisieru ng der nterne mensstr ategie realisiert.“</p>	<p>nterne mens strategie.</p>	<p><i>(OKR, Strategie)</i></p>	
<p>B Zeile 9 05</p>	<p>„es ist auf jeden fall aktuell im Performance Management, würde ich es ansetzen“</p>	<p>OKR gehen ein in Richtung des Performance Managements, da es quantitativ messbar Skalierbar resultate enthält, die das Midterm Goal messbar machen.</p>	<p>OKR fungieren als Bestandteil des Performance Managements mit der Quantifizierung des Jahresziels. <i>(OKR, Performance Management)</i></p>	<p>Grundidee von OKR</p>
<p>B4 Zeile 05 2</p>	<p>„In dem Bereich, in dem die Cratos ausdrücklich das Ziel umsetzt, ist ein Gegenstrom prinzip.“</p>	<p>Die nterne mens beratung setzt sich mit einem Gegenstrom prinzip. Das Management entwickelt eine nterne mensstr ategie und davon ausgeleitet das Jahresziel (Midterm Goal) und die Teams arbeiten die Aufgabe OKRs aus den operativen OKRs des</p>	<p>In der Beratungsfirma wird ein Gegenstromprinzip verfolgt. Das Management entwickelt die nterne mensstrategie und das MO L, während die Teams OKRs in der strategischen Ausrichtung entwickeln. <i>(Gegenstromprinzip, OKR, Management, Strategie)</i></p>	<p>Funktions weise von OKR</p>

		Managements zu ent erfen.		
B5 Zeile 2 26	„ema erformance Measurement immer se r, se r sc ierig. eil man kann natürlic auc se r sc n ell Ä fel mit Birnen vergleic e n.“	Quantitative Key Results ü ersc nei den lemente des erformance Measurements. Jedoc läuft man efa r, dass Kennza l en miteinander verglie e n erden, o ne eine sinnvolle Vergleic s asis zu sc af fen.	Key Results sind eil des erformance Measurements, allerdings ist die Vergleic arkeit eingesc ränkt. <i>(Key Results, Performance Measurement)</i>	rundidee von OKR
B6 Zeile	„Leistungs fä igkeit von Mensc e n mess ar zu mac en, (..) da ürde ic sagen , äre OKR für mic , enn man mic fragt, mic e rsönlic , äre es nic t geeignet“	OKR erden nic t dafür genutzt, um die Leistungs fä igkeit von Mensc e n zu messen.	OKRs messen nic t die Leistungsfä i gkeit von Mensc e n. <i>(OKR, Leistung)</i>	rundidee von OKR
B7 Zeile 52 55	„Leistungs fä igkeit des eams ist se r stark a ä ngig von dem rozess“	Die Leistungs fä igkeit von eams ist se r stark a ä ngig von dem rozess und den äußeren a ktoren, die den rozess e gleiten.	Die Leistungsfä i gkeit von eams ä ngt von e ter nen a ktoren a . <i>(Team, Leistung)</i>	rundidee von MM

B8 Zeile 55 62	„dass man da entsprechend für emfänglich ist und, ähm, dass man da auch eine geisse Dringlichkeit sicht“	Das Maturity Level eines Teams ähst mit einer Zunehmen emfänglichkeit für den Prozess. Damit eröffnet sich gleichzeitig der Radan Selbst organisation und Möherment.	setzt ein Zusammenhang zwischen dem Maturity Level und dem Radan Selbstorganisation und Möherment. (<i>Selbstorganisation, Performance Measurement</i>)	Funktion von MM
B9 Zeile 62 65	„in die Rolle des Servant Leaders geht, ja, des, des Unterstützenden, äh, der unterstützenden Führungskraft“	Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Servant Leaders. erschafft die Rahmen bedingungen für ein Team und überlässt dem Team die Selbst organisation.	Die Führungskraft füllt die Rolle eines Servant Leaders aus, der das Wohlergehen seiner Mitarbeiter in den Mitteln stellt. (<i>Führungskraft, Selbstorganisation</i>)	Rollen verteilung und Verantwortlichkeiten
B0 Zeile 72 76	„dass Performance einen über diese quantitativen, vielleicht sogar klassischen Kennzahlen hinaus, einen qualitative Kennzahlen, ähm, rauscht.“	Performance messen zu können, rauscht es neben den quantitativen Kennzahlen auch qualitative Messgrößen.	Performance Measurement benötigt auch qualitative Messgrößen. (<i>Performance Measurement</i>)	Funktion von MM
B Zeile	„das heißt, Performance“	in einem Maß an Selbst	Performance Measurement auf	Funktion von MM

86 9	„Würde ich messen, dass die Selsteinschätzung des Teams“	„Einschätzung ist ein Indikator für ein Team.“	„Einschätzung ist ein Indikator für ein Team.“ <i>(Performance Measurement, Team)</i>	
C Zeile 2 29	„Wenn ein Key Result keine Kennzahl ist, ist es kein Key Result“	„Wenn ein Key Result keine Kennzahl ist, dann ist es kein Key Result. Es muss eine Skala enthalten, die den Fortschritt misst.“	Key Results messen den Fortschritt mit Hilfe von Kennzahlen. <i>(Key Results, Fortschritt)</i>	Formulierung von OKRs
C2 Zeile 222 225	„Die drei, vier Meilensteine, wenn ich die erreichte, dann ist das Key Result erreicht“	Das Key Result basiert auf einer Metrik und erfordert Messpunkte auf dem Weg der Zielerreichung.	Key Results basieren auf einer Metrik. <i>(Key Results, Metrik)</i>	Formulierung von OKRs
C Zeile 2 27	„Key Results müssen einfach sein, sie müssen wirklich messbar sein.“	Key Results müssen einfach sein, messbar und ein Dritter muss erkennen können, was das Ziel ist. Sie sind spezifisch, messbar und akzeptiert. Also sie müssen in den jeweiligen Kontext passen.	Key Results sind gekennzeichnet durch Einfachheit, Messbarkeit und Spezifität. <i>(Key Results, Eigenschaften)</i>	Formulierung von OKRs
C4 Zeile	„Realistisch muss so was auch immer sein, das“	Key Results müssen einerseits	Key Results sind ambitioniert und realistisch zugleich,	Formulierung von OKRs

27 247	es heißt, es muss natürlich in den Kontext passen“	amitiert und andererseits realistisch sein. Zudem sollten sie auf das jeweilige Objective und das Objective wiederum auf das jeweilige Key Result einzeln.	Ähend sie einen Beitrag zum Objective leisten. <i>(Key Results, Eigenschaften)</i>	
C5 Zeile 256 268	„s muss natürlich immer einen Bezug zu unseren Midterm Goals haben, zu unseren Jahreszielen, Leistungsziele zu unserer Unternehmensstrategie.“	Objectives müssen immer einen Bezug zum Midterm Goal haben. Das Team sollte sich die Frage stellen für jedes Ziel es in der nächsten Iteration einen Wertbeitrag leisten kann. Das kann abhängig sein von der verfügbaren Kapazität oder einer Community of Practice. Das Umfeld ist auch innerbetrieblich dynamisch.	Bei der Formulierung von Objectives ist es wichtig, dass die strategische Ausrichtung erfüllt wird. <i>(Objectives, Strategische Ausrichtung)</i>	Formulierung von OKRs
C6 Zeile	s muss irgendwie	Objectives müssen mit den Key Results	Objectives sind mit den Key Results verknüpft	Formulierung von OKRs

270 282	interagieren mit dem Key Result.	gekennzeichnet sein und dürfen sich nicht mit dem Management auseinandersetzen.	und seriell vom Management. (Objectives, Strategiearbeit)	
D Zeile 292 294	„die gesamte Organisation, Normen, Vereinbarungen, Regelungen und auch, ich sag jetzt mal, Mitarbeiterumgebung“	Kultur ist die gesamte Organisation, Normen, Vereinbarungen, Regelungen und Mitarbeiterumgebung.	Definition Kultur (Kultur)	Transparenz im OKR Zyklus
D2 Zeile 2 2	„man macht immer sehr gut, Betroffene zu Beteiligten, indem man ebenfalls transparent ist, was man vor“	Der größte Erfolgsfaktor von Veränderung ist die aktive Bereitschaft und das Commitment von Seiten des Managements.	Veränderung beginnt in der Bereitschaft des Managements. (Veränderung, Management)	Transparenz im OKR Zyklus
D Zeile 2 0	„sondern wie kann man Widerstände Kräfte davon erzeugen, dass es richtig ist“	Es ist notwendig für einen erfolgreichen Veränderungsprozess eine transparente Kommunikation. In Zukunft kommt die Rolle von Motoren, die Widerstände Kräfte identifizieren aufgrund ihrer sozialen Kompetenz.	Der Veränderungsprozess beruht auf Transparenz und Motoren, die Widerstände erzeugen und beseitigen. (Transparenz, Veränderung)	Transparenz im OKR Zyklus

D4 Zeile 6 50	„Das heißt, das braucht ein Veränderungspro- zess, dass wir einen sagen, naja, macht es doch mal ein amplifiziert und freut es doch mal“	Es findet ebenso eine Veränderung in dem Setzen von Key Results und der Orientierung der Ergebnisse statt.	Die Art der Kommunikation ändert sich durch OKRs. <i>(Kommunikation, Key Results)</i>	Transparenz im OKR Zyklus
D5 Zeile 50 54	„Wir haben ein einheitliches, äquivalentes, was wir nutzen, so alle Objectives und Key Results für alle aus dem interne men, äquivalente existieren“	Die Organisations- beratung nutzt ein einheitliches Tool, so regelmäßig die Ergebnisse in Teammeetings offengelegt werden. Außerdem gibt es ein All-Hands Meeting, an dem die ganze Organisation teilnimmt.	In der Organisationsberatung des Experten wird ein einheitliches Tool zur Transparenz bereits eingesetzt. <i>(Tool, Status, Team, Transparenz)</i>	Transparenz im OKR Zyklus
D6 Zeile 55 6	„Über OKRs und, äquivalent, wir sind aus dieser Outcome- getrieben“	Wichtig ist die Betrachtung der Ergebnisse der Outcome und nicht der Nutzen.	OKRs sind outcome- orientiert. <i>(Outcome, OKR)</i>	Umsetzung von OKR
D7 Zeile 80 94	„stellt unser Management die Frage, das sind unsere Ziele, jetzt seid ihr mit gefragt, was	Die strategische Ausrichtung ist im Rahmen eines langfristig ausgelegten Strategieplans	Die Zielführung erfolgt über einen langfristigen 5-Jahresplan in den Monatszeilen. Danach ist die gesamte Ermittlung	Zielführung und formulierung

	müssen wir als Organisation alle gemeinsam tun, um diese Midterm Goals zu erreichen“	in 5 Jahren und den angeleiteten MOALS gesetzt. Innerhalb des Geschäftsjahres sind alle Berater und Beraterinnen an der Entwicklung von OKRs beteiligt. Das erhöht das Commitment und Momentum.	die Erstellung von OKRs involviert. (Strategie, MOALS, OKR)	
D8 Zeile 94 98	„dann wird dieser Veränderungsprozess eine Ökonomie der Erfahrung“	Partizipation im Rahmen eines Veränderungsprozesses erhöht die Akzeptanz für Veränderungen.	Partizipation wirkt sich positiv auf den Veränderungsprozess aus. (Partizipation, Change)	Partizipation
D9 Zeile 99 405	„dass wir als Organisation dieses, ich sag mal, ich will nicht sagen Schamintelligenz haben“	Die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Entwicklung von Zielen geht auf die Nutzung des Wissens aus dem direkten Kundenzug zurück.	Durch die Partizipation der Mitarbeiter wird das interne Wissensnetzwerk genutzt. (Partizipation, Wissen, Kunde)	Partizipation
D10 Zeile 42 40	„ein Servant Leadership zu sagen, naja, das rauchen denn meine“	Die Führungskraft als Servant Leader arbeitet mit der Nutzung von OKRs ein	Die Führungskraft wird zum Servant Leader und übernimmt eine Supportfunktion	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten

	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um dann auch für mich im Sinne der Organisation diese Ziele zu erreichen.“	dienende Rolle im Rahmen des Sarings eingenommen, welche Impediments beseitigt.	(Führungskraft, OKR, Impediments)	
D Zeile 47 476	„raucht es natürlich hier und da auch noch mal einen mühs und da ist dann wiederum auch eine Führungskraft selber!“	Die Führungskraft kann in enger Zusammenarbeit mit dem OKR Coach eine anfängliche Autorität setzen, damit der Prozess reaktiv am Leben gehalten wird.	Führungskraft und OKR Coach arbeiten eng zusammen, um neue Maßnahmen zu setzen. (Führungskraft, OKR-Coach)	Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten
Zeile 50 507	„sag mal so die klassische Administrationsaufteilungen ... da kann natürlich OKR schon seine Grenzen aufweisen“	Administrationsaufteilungen mit sehr starkem Bezug zum Tagesgeschäft sind OKRs nicht immer das beste Mittel.	OKRs sind nicht effektiv in Administrationsaufteilungen. (Administration)	Grenzen von OKRs
2 Zeile 56 520	„Wenn man einfach OKR mit der Reißkante macht, dass man eben so einen Begriff auch selber“	OKR darf nicht wie mit der Reißkante über alle internen Menschen verteilt werden,	OKRs sind nützlich, sobald sie auf die Strategie eingezahlt werden kann. (OKR, Strategie)	Grenzen von OKRs

	sc n ell ver r ennen kann“	sondern nur dort, o auf die Strategie eingeza l t erden kann.		
Zeile 5 8 544	„ Iso alles, as nic t o kus ist für Strategie erreic u ng, ist nic t OKR“	o kus ist eine ic tig e rundvoraussetz ung, das e deutet die esentlic e n Dinge von den un esentlic e n zu trennen. s ge t darum nur so viele Messgrößen zu ent erfen, dass immer noc Raum für Steuerungsmögli c ke iten da ist.	ine Limitierung der Messgrößen ist ein ic tig er Bestandteil des rund rinzi s o kus. (Fokus, Kennzahlen)	o kus
4 Zeile 569 576	„kannst du natürlic auc OKR einsetzen, (..) tatsäc lic auc in rojekten“	OKRs können auc in langfristigen rojekten n endung finden. ic tig ist jedoc , dass das ool e e rrsc t ird.	s e ste t die Möglig ke it OKR im rojektmanagement einzusetzen. (Projektmanagement, OKR)	renzen von OKRs
5 Zeile 592 596	„Sondern OKR i etet e en auc die Möglig ke it, zusammen mit eams und Organisationen,	OKRs entfalten das otenzial sic ver me rt als gesamte Organisation edanken ü e r	OKRs e irken eine lösungsorientierte Strategieausric tung ü er die gesamte Organisation i n eg.	OKR in traditionellen nterne men

	(.) einfach, wie soll man sagen, das es reits auszuformulieren“	das auf dem Weg der Zielerreichung zu machen.	(OKR, Zielerreichung)	
6 Zeile 597 600	„du schaffst es dadurch, vor allem auch jüngere Mitarbeiter:innen, (..) für junge Mitarbeiter:innen attraktiv zu werden“	Zudem eröffnet es durch den offenen Rad an Mitbestimmung und Selbstorganisation die Attraktivität für jüngere Mitarbeiter:innen und Berufseinsteiger.	Die Attraktivität für junge Mitarbeiter:innen eröffnet sich durch den offenen Rad an Selbstorganisation. (Selbstorganisation, HR)	OKR in traditionellen Unternehmen
7 Zeile 60 605	„insbesondere bei der Selbstverwirklichung des Menschen, so die Bedürfnisse von Maslow	Der offene Rad an Selbstorganisation korreliert mit der Selbstverwirklichung gemäß der Bedürfnishierarchie von Maslow.	Es gibt eine Korrelation zwischen der Selbstverwirklichung und der Selbstorganisation. (Selbstorganisation, Selbstverwirklichung)	OKR in traditionellen Unternehmen
8 Zeile 6 6	„einen in dieser unsicheren, volatilen, instabilen Welt einfach relativ schnell reagieren zu können“	OKRs ermöglichen eine gewisse Flexibilität in einer VC Welt.	OKRs machen Unternehmen konkurrenzfähig. (Wettbewerb, VUCA)	OKR in traditionellen Unternehmen
9 Zeile 628 65	„sondern dass man einen auch auf den nicht realisierten Value guckt“	Mit Hilfe von OKR wird nicht nur der Current Value betrachtet, sondern auch der Blick auf die nicht realisierten	Mit Hilfe von OKR können nicht realisierte Potenziale frühzeitig erkannt werden. (Potenziale, OKR)	OKR in traditionellen Unternehmen

		otenziale geric tet .		
--	--	--------------------------	--	--

643

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht (Quelle: LMU München).

Weißenfels, 18.03.2024