

## **Realistische Ziele oder Fortschritt – entscheiden Sie selbst!**

Von Nick Stanforth

Es ist wieder soweit– wir haben Zielsetzungssaison. Manager gehen auf Jagd nach Engagement, Mitarbeiter kämpfen um ihr Kopfgeld. Gerade erst haben die Führungskräfte erfolgreich Budget-Schlachten gewonnen, verbringen sie nun die kommende Zeit damit, die Mythen am Ende des Strategie-Regenbogens neu zu erfinden. Im Anschluss gilt es, sie zu verhandeln und zu durchdenken. Und was steht am Ende? Unsere leuchtenden und funkelnden, realistischen Ziele.

Was ist denn eigentlich realistisch? Wie kann es bitteschön sein, dass wir es nur extrem selten schaffen, diese sogenannten realistischen Ziele vom vergangenen Jahr zu erreichen? Und was überhaupt sind überhaupt realistische Ziele?

### **Lohnt sich die ganze Mühe?**

Sie würden sicher zustimmen, dass im Großen und Ganzen Ziele schon Sinn ergeben. Nur: Wir können nicht genau benennen, wie unsere Arbeit einen messbaren Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens hat. Kommt Ihnen das bekannt vor? Können Sie mir wirklich sagen, ob die Summe des Erreichten einen wirklichen „Return on Invest“ erbracht hat?

### **Zielsetzung geht heute anders: Objectives und Key Results**

Die frohe Botschaft ist, dass es eine Alternative für das Zielesetzen gibt. Glauben Sie mir: Wir sind sogar in der Lage, Ziele übertreffen, die uns zuvor undenkbar vorkamen.

Ich spreche von Objectives und Key Results, auch bekannt als OKR. Es ist keine neue Erfindung, die sich irgendeine große Beraterfirma ausgedacht hat. Nein - es handelt sich um eine bewährte Methode, die erstmals in den 80er Jahren bei Intel angewendet wurde.

### **Die großen Erfolgsgeschichten**

Viele Unternehmen mit großen Erfolgsgeschichten berichten immer wieder, dass ihr Wachstum ganz eng mit OKR verbunden ist. Bei Google, Linked-In und Spotify, könnte man fast denken, dass die Methode nur für die Online-Revolution geeignet ist. Heute profitieren viele große Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen, wie IKEA oder TUI, Versicherungsunternehmen, Pharmaunternehmen wie Sartorius, Fluggesellschaften, Bekleidungsversandhäuser und große Supermarkketten wie Edeka in Deutschland, von den Vorteilen, mit OKR zu arbeiten.

OKR ist einfach und effektiv, und ist dadurch für jegliche Unternehmensart geeignet.

OKR schafft eine Lernkultur des Miteinanders, wo Entscheidungen verteilt werden und jeder sich mit voller Kraft einbringt. Es hilft Unternehmen, sich einfach an die stetig verändernde Welt um uns herum anzupassen.

### **So viel wie möglich, aber bitte realistisch – kann das denn richtig sein?**

Wie alle effektiven Systeme, basiert auch OKR auf gesunden Menschenverstand. Die erste und allerwichtigste Regel ist, die richtigen Prioritäten zu setzen, solche, die auch einen wirklichen Einfluss

auf unser Geschäft haben. Das ist zu Beginn einer OKR-Reise oft gar nicht so einfach, weil wir in einer Kultur leben, in der immer alles möglich erscheint. Können Sie wirklich behaupten, dass alles, was Sie in den letzten 12 Monaten umgesetzt haben, auch wirklich das gebracht hat, was Sie sich davon versprochen hatten? Hat z. B. die neue Webseite, die Facebook-Seite etc. wirklich neue Aufträge gebracht?

Der nächste Schritt ist, sich Ziele zu setzen, die nicht nur motivieren, sondern auch Ergebnisse erzielen, die höher liegen als zu erwarten (und zwar regelmäßig).

### **Was ist VUCA?**

1987 wurde VUCA, also die Gesellschaft, in der wir heute leben, zum ersten Mal von Warren Bennis und Burt Nanus beim US Army War College erwähnt. Die Kürzel stehen für Volatile (unbeständig) – Uncertain (ungewiss) – Complex (komplex) – Ambiguous (mehrdeutig). Sie vertraten die These, dass die Welt sich immer schneller verändert und dass der Strategieansatz des 20. Jahrhunderts nicht mehr länger zutrifft.

Erinnern Sie sich? Der Lebensweg im gesamten 20. Jahrhundert war vorhersehbar. Mit 16 Jahren fing man eine Lehre bei der Bank an und hatte einen ziemlich klar vorgezeichneten Karrierepfad vor sich. Man wurde nach einer gewissen Anzahl von Jahren Betriebszugehörigkeit automatisch befördert und konnte ziemlich sicher sein, auch als Bankangestellter in die Rente zu gehen.

Unsere Welt heute ist viel adaptiver und verändert sich schnell. Das ist fantastisch, aber es ist auch viel unklarer.

Das birgt Chancen für Unternehmen – die man aber nicht mit Langzeit-Strategien aus den 90ern nutzen kann. Erfolgreiche Firmen haben heute zwar einen klaren und langfristigen Purpose, aber ihre Strategie muss so anpassungsfähig sein, wie die Welt um sie herum.

### **Prioritäten erkennen und fokussieren**

Wir müssen also lernen, unsere Ziele quartalsweise zu setzen. Lassen Sie uns die Quartalswechsel nutzen, einen Moment zu reflektieren; zu hinterfragen, ob sich unsere Prioritäten verändert haben, ob die Arbeit, die wir reingesteckt haben, auch den erwarteten Mehrwert liefert und wenn nicht, warum. Jetzt müssen wir untereinander das Gelernte austauschen, die Kapazitäten noch einmal abstimmen, uns noch einmal zu verpflichten die paar wenigen wichtigen Dinge zu priorisieren. Dadurch treiben Sie den Fortschritt über die nächsten paar Monate voran.

### **Wertvolle Veränderungen – OKR machts möglich**

Die Strategie muss aus dem Boardroom raus- und wieder zu den Menschen. Dann kann Strategie wieder das erreichen, was auch auf ihrer Verpackung steht: messbare und wertvolle Veränderungen schaffen und dem Unternehmen helfen, von allen Marktchancen unserer modernen Welt zu profitieren.

### **#1 Prioritäten setzen!**

Fokussiere Sie sich auf Ziele, die auch einen wirklichen Einfluss auf unser Geschäft haben.

## #2 Höher als erwartet

Ziele zu setzen, die nicht nur motivieren, sondern auch Ergebnisse erzielen, die höher liegen als erwartet – Mit OKR sind wir sogar in der Lage, Ziele übertreffen, die uns zuvor undenkbar vorkamen.

## # 3 OKR – ein neues Mindest

OKR schafft eine Lernkultur des Miteinanders. Es hilft Unternehmen, sich einfach an die stetig verändernde Welt um uns herum anzupassen.

## # 4 Adaption ist gefragt

In unserer dynamischen VUCA Gesellschaft verändert sich die Welt immer schneller. Trotz langfristigem Purpose muss die Strategie anpassungsfähig sein.

## # 5 Warum keine realistischen Ziele?

Weil wir so oft sehen, wie die sogenannten realistischen Ziele nicht erreicht werden können, weil sie viel zu schnell ihre Relevanz verlieren.

Der Autor:

Nick Stanforth

WIN WITH OKR

Mindset. Methodik. Miteinander.

1. Auflage BusinessVillage 2020