

Wenn, dann richtig!

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen Jahren hat das Konzept der Objectives and Key Results (OKRs) rasch an Popularität gewonnen. Wie schon die gute alte Balanced Scorecard versuchen auch OKRs, Vision und Strategie einer Organisation über Ziele und Kenngrößen in konkretes Handeln zu übersetzen. Dabei ist das scheinbar neue Konzept tatsächlich viel älter als die Balanced Scorecard – Andrew Grove hatte die Vorgehensweise der OKRs schon in den 1970er Jahren bei Intel entwickelt. Eine größere Aufmerksamkeit erfuhr sie dann aber erst durch ihren Einsatz bei Google und die zunehmende Verbreitung agiler Steuerungsformen.

Diese Nähe zum Konzept der Agilität spiegelt sich auch in einigen zentralen Unterschieden zur Balanced Scorecard: So werden bei OKRs nicht 16 oder 20, sondern maximal fünf ambitionierte Ziele definiert, die zudem den Charakter inspirierender Stretch Targets haben und sich daher häufig einer konkreten Messung entziehen. Entsprechend werden die Objectives auch durch eine kleine Zahl quantifizierter Ergebnisgrößen ergänzt. Daneben zeichnet sich das Konzept durch eine kürzere Taktung und eine höhere Flexibilität aus: Die Lebensdauer von OKRs ist in der Regel auf zwei bis drei Monate, in jedem Fall aber auf einen überschaubaren Zeitraum beschränkt. Zudem sollen die zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Prinzipien regelmäßig von den Anwendern hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Das Lernen in kurzen Zyklen steht so im Vordergrund. Die höhere Ambition, der stärkere Fokus, eine kürzere Taktung und eine höhere Flexibilität sind also die zentralen Unterschiede zur Balanced Scorecard – alles Eigenschaften, die OKRs in einem von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Umfeld attraktiv erscheinen lassen.

Aber Vorsicht! Die Umsetzung des Konzepts ist nicht einfach und erfordert eine gewisse Konsequenz. Ohne die Einbettung in ein umfassend auf Flexibilität ausgerichtetes Managementmodell und ohne eine agile Organisationskultur werden OKRs auf Dauer nicht erfolgreich sein und wie seinerzeit die Balanced Scorecard viele hochgesteckte Erwartungen bitterlich enttäuschen. So setzt das Konzept etwa voraus, dass alle OKRs transparent und für jeden im Unternehmen zugänglich sind. Spätestens hier wird aber der eine oder andere Controller zögern und vor einer unternehmensweiten Transparenz zentra-



Utz Schäffer

ler Ergebnisgrößen zurückschrecken. Doch damit nicht genug: Das OKR-Konzept sieht auch vor, dass das Erreichen konkreter Key Results nicht finanziell incentiviert ist. Wer das nicht für realistisch und praxistauglich hält, wird erneut damit konfrontiert, dass die Einführung von OKRs mehr sein sollte als der Austausch von ein paar Kennzahlen und nur im Kontext einer umfassenden agilen Transformation, die diesen Namen wirklich verdient, gelingen kann.

Noch ein Wort in eigener Sache: Dies ist das erste Editorial der Controlling & Management Review, das nicht von Jürgen Weber und mir gemeinsam geschrieben wurde. Der Grund dafür ist ganz einfach: Nachdem Jürgen Weber die Controlling & Management Review in den letzten 23 Jahren zu dem machen konnte, was sie heute ist, hat er sich nun in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Aus diesem Anlass finden Sie in diesem Heft auch ein Im-Dialog-Gespräch, in dem wir gemeinsam zurückschauen, und eine Sonderstrecke, in der sich der Verlag und die Vallendarer WHU-Redaktion von ihrem langjährigen Herausgeber verabschieden. Lieber Jürgen, danke für alles!