



Realistische Ziele oder Fortschritt?

Wie Sie messbare und wertvolle Veränderungen schaffen

Beim Führen mit Zielvereinbarungen erstrecken sich die Ziele auf den Zeitraum von einem Jahr. Das birgt die Gefahr, dass man zu lange in die falsche Richtung läuft. Stattdessen schaut man alle drei Monate, ob etwas funktioniert oder nicht und setzt sich neue Ziele. So funktioniert diese agile Methode.

Nick Stanforth

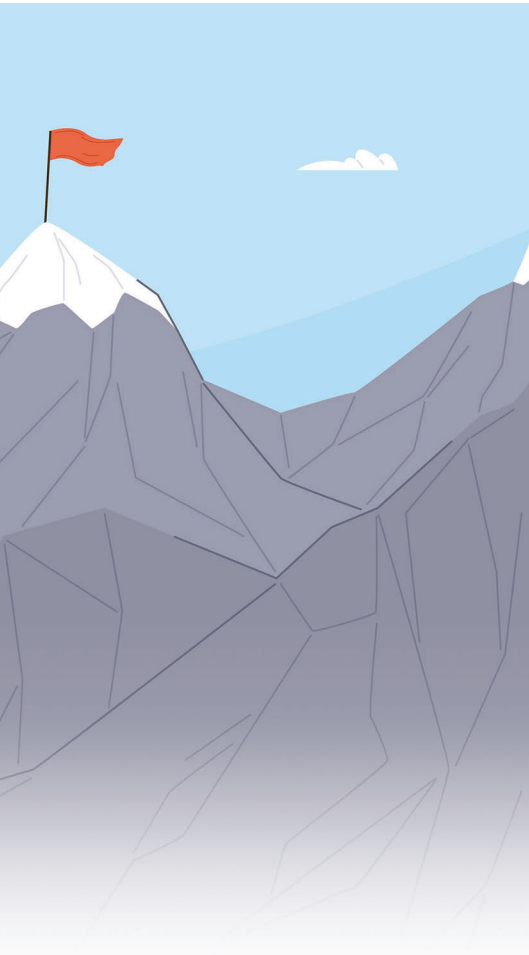
Manager gehen auf Jagd nach Engagement und kämpfen um ihr Kopfgeld. Gerade erst haben die Führungskräfte erfolgreich Budget-Schlachten gewonnen. Nun verbringen sie die kommende Zeit damit, die Mythen am Ende des Strategie-Regenbogens neu zu er-

finden. Im Anschluss gilt es, sie zu verhandeln und zu durchdenken. Und was steht am Ende? Unsere leuchtenden und funkelnden, realistischen Ziele.

Trotz der Anstrengungen, die unmissverständliche Wahrheit zu etablieren – 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?

Ich möchte diesen Artikel möglichst unterhaltsam schreiben. Aber – meine Bot



schaft ist sehr ernst: Die Art Zielsetzung, die ich noch zu Beginn meiner Laufbahn in den 1990ern kennengelernt habe, hat jeden Einzelnen, Teams, Firmen und ganze Nationen, jahrzehntelang im Grunde zurückgehalten. Das Zielmanagement hat mittlerweile den Ruf einer frustrierenden, lästigen Pflicht – sie muss halt zum Jahresende erledigt werden.

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? Vor allem, wenn man die investierte Mühe und Arbeit dabei bedenkt?

Die frohe Botschaft ist, dass es eine Alternative für das Zielesetzen gibt. Glauben

Sie mir! Ziele setzen kann nicht nur motivierend, sondern auch effektiv sein. Anstatt jedes Jahr aufs Neue „set it and forget it“-Ziele auszuhandeln, lassen Sie uns lieber die Chance ergreifen, Ziele neu abzustimmen. Ich verspreche es Ihnen: Wir sind sogar in der Lage, Ziele zu übertreffen, die uns zuvor undenkbar vorkamen.

Zielsetzung geht heute anders

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 1980er-Jahren angewendet wurde.

Viele Unternehmen mit großen Erfolgsgeschichten berichten immer wieder, dass ihr Wachstum ganz eng mit OKR verbunden ist. Bei den berühmten Namen großer OKR-Anwender wie Google, Linked-In und Spotify, könnte man fast denken, dass die Methode nur für die Online-Revolution geeignet ist. Aber weit gefehlt: Die Wurzeln von OKR findet man bei der Firma Intel der 1980er Jahre.

Heutzutage verwenden viele große Pharmaunternehmen OKR, um die Medizin-Industrie neu zu erfinden. Auch Versicherungsunternehmen, Fluggesellschaften, Bekleidungsversandhäuser und große Supermarkketten profitieren 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

Wie alle effektiven Systeme, basiert auch OKR auf gesundem 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. Wir glauben, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir nur alles auch angehen,

was überhaupt möglich ist. 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, der Image-Film, die Twitter-Kampagne 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). OKRs werden nicht wie althergebrachte Ziele geschrieben. Bevor wir hier tiefer einsteigen, müssen wir erst noch die Prinzipien hinterfragen, die die meisten Firmen bis heute befolgen, wenn sie ihre Ziele setzen.

Also noch mal zurück zum Anfang: Wie setzen wir ein realistisches Ziel? Vergleichen wir ein realistisches Ziel mit einer Aufgabe, im englischen Task. Das realistische Ziel beschreibt einen Zustand, den wir gerne erreichen möchten. Wir wissen genau, dass wir ihn erreichen können. Das zweite... hm, eigentlich ist es genau das gleiche.

Ja, Sie haben richtig gelesen: Was immer Sie nun denken dazu – die reine Wahrheit ist, ein realistisches Ziel ist nichts anderes als eine Aufgabe. Und um noch Salz in die Wunde zu streuen: In den meisten Firmen, die die mystische Kraft der realistischen Ziele verehren, werden diese sogenannten erreichbaren Ziele noch nicht mal erreicht.

Dabei bin ich auch nicht besser als jeder andere. Auch ich habe viele Nachtschichten damit verbracht, meine eigenen Errungenschaften immer wieder durchzuarbeiten, um noch eine Folie zu erstellen, die entweder meinem Boss beweist, dass ich mir meinen Zielbonus verdient habe, oder die erklärt, weshalb dieses realistische Ziel eigentlich von vorneherein total unfair war.

Strategie so anpassungsfähig wie die Welt um sie herum

Das bringt mich auch schon zum nächsten Mythos, den wir hinterfragen sollten: Worin liegt überhaupt der Sinn von Jahreszielen (und Budgets, wenn wir schon gerade dabei sind)? 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 (kom- »»

plex) – 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 an die 90er? Damals hatte noch jedes Büro ein Faxgerät, mobile Telefon waren in Autos eingebaut, das Internet war gerade erst erfunden worden und es gab keine Suchmaschinen, Ortsgespräche waren teuer und internationale Anrufe waren noch teurer. Das Leben im gesamten 20. Jahrhundert war vorhersehbar. Heute ist unsere Welt viel adaptiver, sie verändert sich unfassbar schnell. Das ist fantastisch, aber es ist auch viel unklarer.

Das birgt Chancen für Unternehmen – die man aber nicht mit Langzeit Strategien wie in 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.

Also, was ist das Problem? Immer wieder können wir sehen, wie die sogenannten realistischen Ziele nicht erreicht werden können, weil sie viel zu schnell ihre Relevanz verlieren. Bis die Chief Important Leute bei der Big Corporation ihre Jahresziele abgezeichnet haben, haben diese ihren maßgeblichen, spürbaren Vorteil verloren oder stehen zumindest nicht mehr oben auf der Prioritätenliste.

Prioritäten erkennen und fokussieren

Der Zielsetzungsprozess kann es sich nicht mehr leisten, so lange zu warten, bis alles akribisch erledigt wurde. Wir können unsere Ziele nur dann erreichen, wenn wir die Macro- und Microrends unserer Märkte und in der ganzen Welt so beobachten, dass wir den strategischen Ball der in unsere Richtung geflogen kommt fangen und weiterverarbeiten können.

Oder einfacher: Die Strategie muss aus dem Boardroom raus- und wieder den Menschen zurückgegeben werden. 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

Dies bedeutet, sich auf das wesentliche zu

konzentrieren. Die erste und allerwichtigste Regel von OKR ist, die richtigen Prioritäten zu setzen – solche, 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 – und das in einem immer wieder kehrenden Zyklus, ist eine wichtige OKR Säule. 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, 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.

4 Adaption ist gefragt

In unserer dynamischen VUCA Gesellschaft verändert sich die Welt immer schneller. Erfolgreiche Firmen haben heute zwar einen klaren und langfristigen Purpose, aber ihre Strategie muss so anpassungsfähig sein, dass sie sich immer wieder an die neuen Umstände anpassen kann.

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. Bis die Chief Important Leute bei der Big Corporation ihre Jahresziele abgezeichnet haben, haben die ihren maßgeblichen, spürbaren Vorteil verloren oder stehen zumindest nicht mehr oben auf der Prioritätenliste.

Wir müssen 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. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

- 1 Nick S.: WIN WITH OKR - Mindset. Methodik. Miteinander., BusinessVillage GmbH – Verlag für die Wirtschaft, Göttingen 2020

AUTOR

Nick Stanforth studierte Physik und gründete nach einer erfolgreichen Karriere im operativen Business die Firma Progress Factors. Er gilt als OKR-Pionier in Europa und hat zahlreiche internationale Unternehmen bei der Einführung begleitet.

KONTAKT

Nick Stanforth
future@progressfactors.com
www.progressfactors.com