

OKR Studie

MIT OKR ZU MEHR EMPOWERMENT VON TEAMS & ORGANISATIONEN

Wie unterscheiden sich die Erfolgsbilanzen von Unternehmen mit und ohne OKR?

März 2022

Management summary

Nicht nur die Generationen X und Y möchten empowert werden – ein Großteil der Mitarbeiter:innen fordern neben mehr Selbstbestimmung in ihrer Freizeit und ihrem Arbeitsleben auch die Möglichkeit, das eigene Unternehmen aktiv mitzugestalten und Themen zu priorisieren. Doch wie kann der Wunsch nach Mitbestimmung in strategischen Zielsetzungsprozessen gelingen?

Objectives and Key Results, kurz OKR, als eine Methode, die laut Handelsblatt die „Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ darstellt, rückt dabei immer mehr ins Zentrum des unternehmerischen Bewusstseins. Das OKR-Framework scheint sowohl auf der Individual-, Team-, als auch der Organisationsebene allen Beteiligten einen Mehrwert zu bieten. In der vorliegenden Studie wurde daher in Kooperation mit dem Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie der Hochschule für Technik Stuttgart herausgearbeitet, welche Stärken das Framework im Hinblick auf die Zusammenarbeit und den Erfolg von Teams haben kann, aber auch, wo Herausforderungen und Optimierungspotenziale liegen könnten.

Unsere Daten belegen große Unterschiede im direkten Vergleich von OKR-Nutzer:innen und Nicht-Nutzer:innen und lassen interessante Schlussfolgerungen zu.

Inhaltsverzeichnis

OKR Studiendesign	3
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	4
Genannte Gründe für die Weiterempfehlung von OKR	9
Die größten Herausforderungen von OKR in der Praxis	10
Fazit	11

OKR Studiendesign

Ziele der Benchmark Studie

Haufe Talent wollte gemeinsam mit der Hochschule für Technik Stuttgart (HFT) mit der OKR-Benchmark Studie herausfinden, ob OKR-Nutzer:innen die Zusammenarbeit in ihren Teams besser einschätzen als diejenigen, die das OKR-Framework nicht verwenden. Darüber hinaus hat uns interessiert, ob Unterschiede in der Sichtweise des Leadership und der Mitarbeiter:innen bestehen und welche Aspekte von OKR-Nutzer:innen hinsichtlich des OKR-Frameworks als herausfordernd empfunden werden. Weiteres Ziel war herauszufinden, was die Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung des OKR-Frameworks sind.

Die Rahmendaten der Studie

Unsere Fragen haben 262 Personen zwischen Dezember 2021 und Januar 2022 beantwortet. 29% der Teilnehmer:innen verwenden das OKR-Framework selbst, die übrigen 71% wurden als Vergleichsgruppe herangezogen. Bei Betrachtung beider Gruppen wurde ersichtlich, dass jeweils knapp 52% der Teilnehmer:innen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter:innen) tätig sind. Vor allem HR, Management, Consulting, Research & Development und IT nutzen das OKR-Framework. Die Teilnehmer:innen sind zu einem geringfügig größeren Umfang auf Mitarbeiter-ebene (statt in führenden Positionen) beschäftigt und nutzen OKR seit 1-3 Jahren.





OKR Definition

Objectives und Key Results (OKR) stellen ein agiles Management Tool und Framework dar, das es ermöglicht, die langfristige Vision eines Unternehmens mit den Zielen der Teams und Mitarbeiter:innen zu verbinden. Dank der aktiven Einbindung der Teams in die Operationalisierung der Strategie kann eine höhere Einsatzbereitschaft und Fokussierung dieser erreicht werden. Die Zyklen, welche drei bis vier Monate dauern, erlauben es zudem, schnell auf neue Marktgegebenheiten zu reagieren und durch die Erfahrung die Prozesse ständig zu verbessern.

Objectives bezeichnen qualitative, inspirierende Ziele, welche die strategische Unternehmensrichtung vorgeben. Die Ausführung der einzelnen Objectives soll in ein bis zwei Sätzen qualitativ festgehalten werden und daher möglichst genau und motivierend formuliert sein. Diese werden von den Teams selbst formuliert und könnten z.B. so lauten: „Wir haben ein erstes Dienstleistungsangebot auf dem Markt etabliert, welches unsere Produktpalette optimal ergänzt“. Wichtig ist auch eine ausreichende Differenzierung zwischen den verschiedenen Objectives.

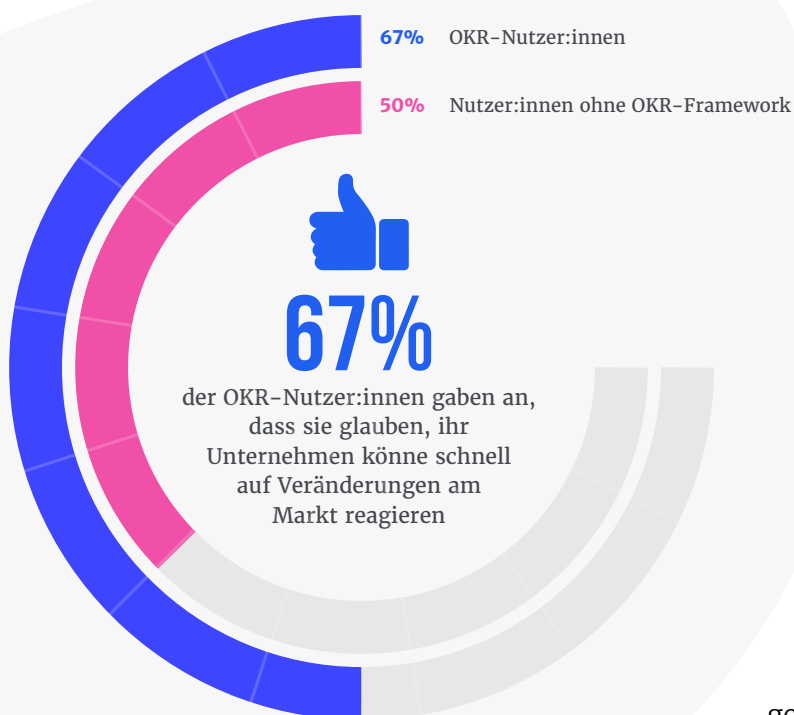
Key Results sind die messbaren Ergebnisse, die erzielt werden müssen, um die Objectives zu erreichen. Key Results sind keine Tasks, sondern konkrete Ergebnisse, z. B. „Wir haben bis zum 1.7 zwei neue Produktmanager eingestellt und erfolgreich eingearbeitet“.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

In unserer Umfrage wurden sowohl die OKR-Nutzer:innen (n=76), als auch die Nicht-Nutzer:innen (n=186) hinsichtlich ihrer Zufriedenheit und ihrer Wahrnehmung bezüglich der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens befragt. Die Ergebnisse zeigen einen klaren Vorteil für OKR.

1. Vision und Unternehmensstrategie

- > OKR-Nutzer:innen verstehen die Unternehmensvision besser (**72,5%** vs. **50,6%** der Nicht-OKR-Nutzer:innen).
- > Für **60%** der Mitarbeiter:innen, die mit OKR arbeiten, ist die Strategie des Unternehmens greifbar. In der Gruppe der Nicht-Nutzer:innen liegt dieser Wert gerade einmal bei **37,4%**.



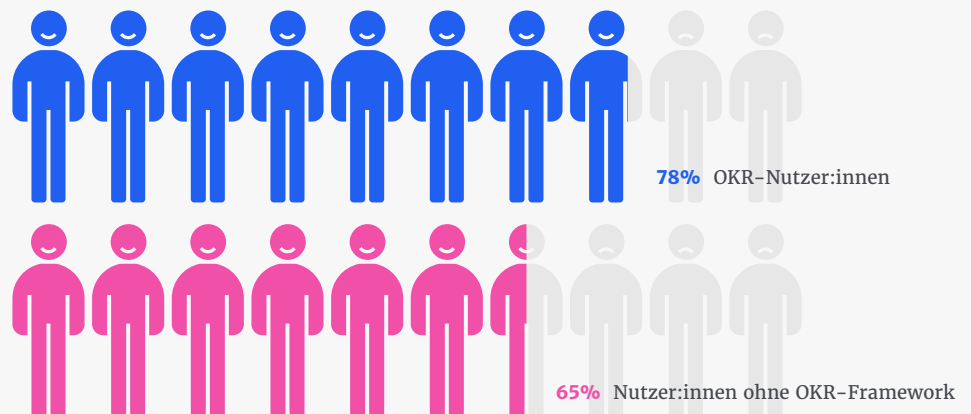
2. OKR-Nutzer:innen sehen ihr Unternehmen besser für die Zukunft aufgestellt

Gerade in der heutigen schnelllebigen VUCA-Welt ist es für Unternehmen grundlegend, agil am Markt zu arbeiten. In unserer Umfrage gaben **67%** der OKR-Nutzer:innen an, dass sie glauben, ihr Unternehmen könne schnell auf Veränderungen am Markt reagieren. In der Gruppe ohne OKR-Framework vertreten nur **50%** diese Annahme.

3. OKR-Nutzer:innen sind zufriedener

78% der OKR-Nutzer:innen sind zufrieden mit der Beschäftigung in ihrem Unternehmen. Aus der Gruppe, die ohne OKR-Framework arbeitet, sind lediglich **65%** der Teilnehmer:innen mit ihrer Beschäftigung zufrieden.

78% der OKR-Nutzer:innen sind zufrieden mit der Beschäftigung in ihrem Unternehmen



4. Team Success – Der Erfolg, den Teamarbeit mit sich bringt

- > OKR-Nutzer:innen schätzen ihre Teamarbeit allgemein erfolgreicher ein.
- > Je besser die Einschätzung über erfolgreiche Teamarbeit, desto höher ist auch die Zufriedenheit mit dem Unternehmen und die Annahme, dass dieses Unternehmen sicher für die Zukunft aufgestellt ist.
- > Aus der OKR-Gruppe stimmten 52,8% „eher“ und „voll und ganz“ der Führungskräfte zu, dass ihr Team effizient agiert. Aus der Vergleichsgruppe gaben dies nur 33,3% an.

5. Transparenz über Abhängigkeiten zwischen Teams

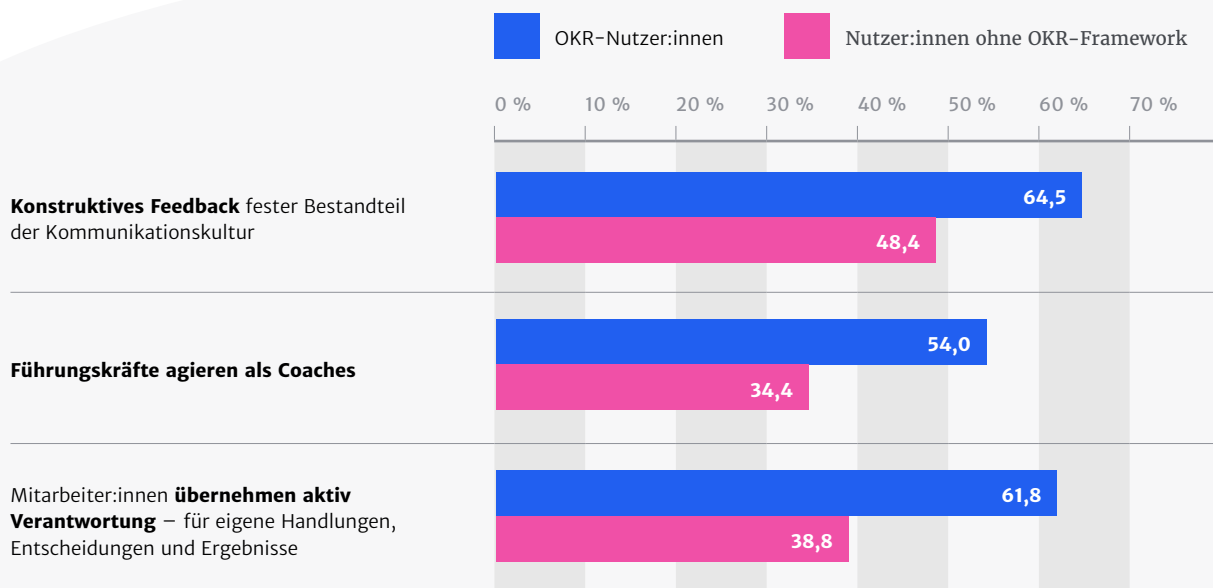
Gerade im OKR-Framework ist es wichtig, dass die Teams beim Formulieren ihrer Key Results die Abhängigkeiten zwischen den Teams hinsichtlich der Zielerreichung mitberücksichtigen. In unserer Umfrage haben 61% der Teilnehmer:innen aus der OKR-Gruppe in Führungspositionen angegeben, dass diese Abhängigkeiten für sie klar ersichtlich sind. Bei den Nicht-Nutzer:innen sind es nur 34%.

6. Kollaboration – Welche Voraussetzungen für eine gute Teamarbeit erfüllt sein müssen

Die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, bestimmt über Erfolg und Misserfolg eines Teams und damit über den des Unternehmens. Daher wurde die Arbeitsweise der OKR-Nutzer:innen mit Nicht-Nutzer:innen verglichen. Hierfür wurden Themen wie Transparenz, offene Kommunikations- und Feedbackkultur, agile Führungsweise und Vertrauen beleuchtet und wie diese im Team oder Unternehmen gehandhabt werden.

OKR-Nutzer:innen arbeiten erfolgreicher zusammen. Sie schneiden themenübergreifend besser ab in ihrer Arbeitsweise. Besonders deutlich waren die Unterschiede in folgenden Bereichen:

- Bei **64,5%** der OKR-Nutzer:innen ist **konstruktives Feedback** ein fester Bestandteil der Kommunikationskultur. Im Gegensatz zu gerade einmal **48,4%** der Nicht-Nutzer:innen.
- **54%** der OKR-Nutzer:innen glauben, dass ihre Führungskräfte als Coaches agieren. Im Gegensatz dazu stimmen nur **34,4%** der OKR-Nicht-Nutzer:innen zu. Wenn Führungskräfte als Coaches agieren, können sie im Team zu einer besseren Zusammenarbeit beitragen.
- **61,8%** der OKR-Nutzer:innen stimmen zu, dass Mitarbeiter:innen in ihrem Unternehmen aktiv Verantwortung für eigene Handlungen, Entscheidungen und Ergebnisse übernehmen, bei den Nicht-Nutzer:innen sind es hingegen nur **38,8%**. Verantwortung übernehmen hat nicht nur den Vorteil, dass Mitarbeiter:innen sich selbst weiterentwickeln, sondern schafft auch eine höhere Vertrauensbasis im Team.

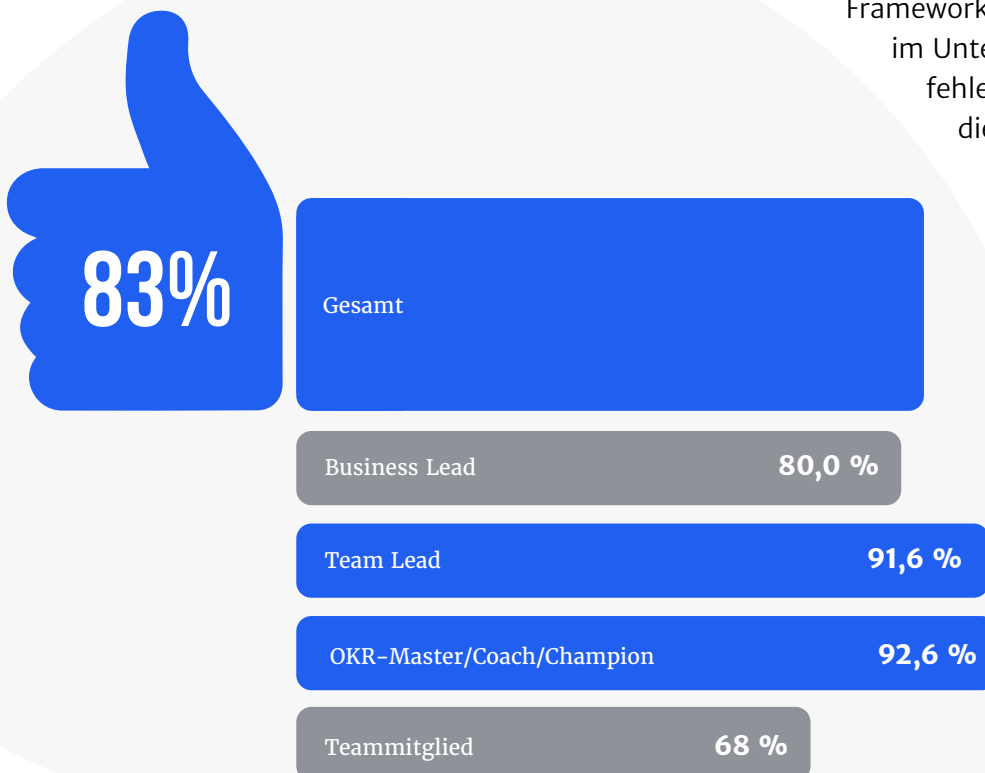


7. Weitere Insights

- › **71%** der Teilnehmer:innen machen eine **Retrospektive** am Ende jedes OKR-Zyklus. **91%** dieser Teilnehmer:innen beziehen die Erkenntnisse in die Formulierung der nächsten Key Results ein. Gehen Teams so vor, sind sie deutlich erfolgreicher.
- › Die **Frequenz** der Besprechungen der **Key Results** hat sowohl einen Einfluss auf den Erfolg eines Teams als auch auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Teilnehmer:innen empfehlen dabei einen einwöchigen Zyklus am häufigsten weiter.
- › Werden strategische Jahresziele bei der Formulierung der Objectives berücksichtigt, ist der Teamerfolg höher.
- › **62%** der OKR-Nutzer:innen geben an, einen **OKR-Master** (Hauptverantwortliche:r für den gesamten OKR-Prozess) im Unternehmen zu haben.
- › **28%** der OKR-Nutzer:innen nutzen derzeit eine **Software** zur Umsetzung des Frameworks.

8. Weiterempfehlung? Auf jeden Fall!

83% der Befragten würden das OKR Framework als Zielsetzungsmethode im Unternehmen weiterempfehlen. Nach der Aufteilung in die verschiedenen Rollen im OKR-Framework, kristallisieren sich vor allem OKR-Master und Team Leads als starke Befürworter:innen des Ansatzes heraus.



Genannte Gründe für die Weiterempfehlung von OKR



... auf der Individualebene:

- › OKR schaffen erhöhte Partizipation
- › Die Vision und Unternehmensziele werden für die Beteiligten greifbarer
- › Mehr Eigenverantwortung und Vertrauen gegenüber den Mitarbeiter:innen führen zu erhöhter Motivation
- › OKR unterstützen die Entwicklung in Richtung eines agilen Mindsets



... auf der Teamebene:

- › Klare Zielsetzungen durch OKR geben Fokus und Orientierung
- › Verbesserte Kommunikation ist ein positiver Nebeneffekt, denn Teams sind teamübergreifend und teamintern besser koordiniert
- › OKR = Booster für eine kontinuierliche Feedbackkultur und Teamzusammenhalt
- › Cross-funktionale Kooperationen werden durch die Nutzung von OKR erleichtert



... auf der Unternehmensebene:

- › Transparenz durch operationalisierte und messbare Ziele
- › Erhöhtes Verständnis für Vision und Unternehmensziele auf allen Hierarchieebenen



Die größten Herausforderungen von OKR in der Praxis

OKR können als Zielsetzungsmethode in Unternehmen Wunder bewirken und ein Unternehmen komplett neu ausrichten und strukturieren. Jedoch tritt in der Praxis, im alltäglichen Umgang mit dem Framework, auch die eine oder andere Herausforderung auf. Hier exemplarisch ein paar Freitextantworten der Studienteilnehmer:innen:

- OKR können sich ändern und dürfen nicht zu statisch sein – das Framework macht also auch nur in Arbeitsfeldern mit wechselnden Herausforderungen Sinn (keine „Routine-Jobs“)
- Ohne klare Vision ist es für die Mitarbeiter:innen schwer, daraus Objectives abzuleiten
- Teams an das Framework heranzuführen, sie ermutigen und befähigen, neue Freiräume eigenverantwortlich zu gestalten und auszufüllen
- Das Framework muss auf das Unternehmen angepasst werden – die Banden dürfen jedoch nicht zu eng geschnürt sein

Die Anforderungen, um das OKR-Framework überhaupt erfolgreich anwenden zu können, lassen sich in 3 Cluster gruppieren:

1. Mindset & Haltung:

- Offenheit für neue Ansätze
- Akzeptanz der Veränderung
- Klärung der Sinnfrage
- Identifikation mit dem Framework
- Übernahme von Eigenverantwortung
- Aktivierung und Aufrechterhaltung der Lernbereitschaft

3. Laufenden Betrieb begleiten

- Kontinuierliche Nutzung und Umsetzung der Methode auf allen Ebenen
- Umfassende Unterstützung von OKR-Master, HR und Leadership
- Teamleads als Coach, die das Team unterstützen
- Entscheidungen dürfen von jedem hinterfragt werden
- Hohes Maß an Vertrauen hierarchie- und funktionsübergreifend

2. Einführung

- Ernennung eines OKR-Masters und OKR-Projektteams
- Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Frameworks
- Integration des Frameworks in bestehende Prozesse und in die Unternehmenskultur
- Aktive Kooperation und Beteiligung der Involvierten (Zeitfaktor)
- Bereitstellung von erprobten OKR Beispiel-Formulierungen
- Vernetzung der Teams und Bereiche schaffen
- Ggfs. Anpassung des Frameworks je nach Tätigkeitsbereich

Achtung: Gerade in der Anfangsphase kann es zu erhöhten Zeitaufwänden für Koordination und Abstimmung aufgrund der Abhängigkeiten der Teams und Bereiche kommen.

Fazit

Das OKR-Framework bietet sowohl auf der Individual-, Team-, als auch der Organisationsebene allen Beteiligten einen Mehrwert. Wir haben in unserer Studie zentrale Faktoren identifiziert, die das Implementieren und Nutzen von OKR ermöglichen:

- Künftige OKR-Nutzer:innen sollten schon zu Beginn, aber auch während des fortlaufenden Prozesses in ihren Anliegen unterstützt werden. Dabei können umfassende Trainingssessions zu einem konstanten Lernprozess beitragen und die Nutzung des Frameworks vereinfachen.
- Zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses ist es wichtig, dass die Unternehmensvision und -strategie über jede Hierarchieebene hinweg transparent kommuniziert wird. Diese transparente Kommunikation wird den OKR-Nutzer:innen die Sinnfrage vereinfacht beantworten können, da sie ihren eigenen, wichtigen Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensstrategie erkennen.
- Das OKR-Framework kann als Unterstützung für eine erfolgreiche Erreichung der Unternehmensziele dienen. Es hat sich gezeigt, dass Nutzer:innen zufriedener in ihrer Beschäftigung sind und ihr Unternehmen für zukunfts-fähiger halten, weswegen sich eine individuelle Implementierung dieser „Wunderwaffe“ lohnt.



Weiterführendes Whitepaper

Strategieumsetzung: Mit OKR Transparenz und Alignment schaffen

Du möchtest mehr über darüber erfahren, wie du das OKR-Framework im Strategieentwicklungsprozess einsetzen kannst und deine langfristige Unternehmensplanung umsetzt und für deine Mitarbeiter:innen sichtbar machst? Dann lade dir hier unser umfassendes Whitepaper runter.

Jetzt herunterladen



Menschen, die das Richtige tun.

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen in einem Unternehmen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Denn sie sind es, die auf Augenhöhe mit Kund:innen agieren und durch ihre Kompetenz Mehrwert generieren. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stellen wir daher die Mitarbeiter:innen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns. Mit dieser Grundphilosophie entwickeln wir unser einzigartiges Angebot aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung, die Menschen dabei unterstützen, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Jetzt informieren:



Mail: talent@haufe.com

teampact.haufe.com/okr

HAUFE.
TALENT