

# OKR ist mehr als eine Mode



Die Managementtechnik OKR erfreut sich in deutschen Unternehmen wachsender Beliebtheit. Sie machte Intel erfolgreich, Google erfolgreicher. Doch was ursprünglich als Weiterentwicklung klassischer Zielvereinbarungen begann, ähnelt mittlerweile einer Philosophie. OKR könnte dadurch Gefahr laufen, zur Mode zu verkommen. Eine Bestandsaufnahme.

● Als Intel-Mitbegründer Andrew Grove in den 1970er-Jahren den Grundstein für OKR legte, lehnte er die Methode an Management by Objectives (MbO) und Specific Measurable Accepted Realistic Timebound (SMART) an. Heute postulieren Anhänger einen fundamentalen Gegensatz zu klassischen Zielvereinbarungen – was die Methode mitunter fast philosophisch überhöht. So erweckt OKR den Eindruck einer Mode, die rasch von der nächsten abgelöst werden könnte. Dabei können Unternehmen die Methode durchaus effektiv und nachhaltig in der Personalarbeit nutzen. Ein mehrstufiges Verfahren zeigt, wie das gelingt.

## Trendthema OKR

Aktuell beobachten wir in Unternehmen eine Welle, in der OKR als Ersatz für klassische Zielvereinbarungen positioniert wird. „OKR statt Mitarbeitergespräch“ titelt beispielsweise Golem.de (Kammermeier, 2019) und das Handelsblatt erkennt bereits „Die neue Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ (Backovic, 2018). Traditionelle Führungsinstrumente seien in einer zunehmend von Unsicherheit geprägten Welt nicht mehr zeitgemäß. Agile Methoden sind gefragt. Neben fundamentalen Veränderungen der Unternehmensumwelt wird auch direkte Kritik an klassischen Zielvereinbarungen geäußert: Diese seien zu bürokratisch, führten beispielsweise zu egoistischem Verhalten, das dem Unternehmen schade oder würden als autoritäre Zielvorgabe- und Kontrollsysteme durch Führungskräfte missbraucht.

Das zugrundeliegende Argumentationsmuster nennt Rob Briner (2007), ein Verfechter des evidenzbasierten Human Resource Management (HRM), „Quick fixes“ (auch Managementmoden): Auf ein wahrgenommenes Problem erfolgt die Implementierung einer schnellen Lösung in Form einer einfachen Managementtechnik. Quick fixes werden häufig durch Managementgurus propagiert und Unternehmensberatungen verbreitet. Wenn die schnelle Problemlösung nicht gelingt,

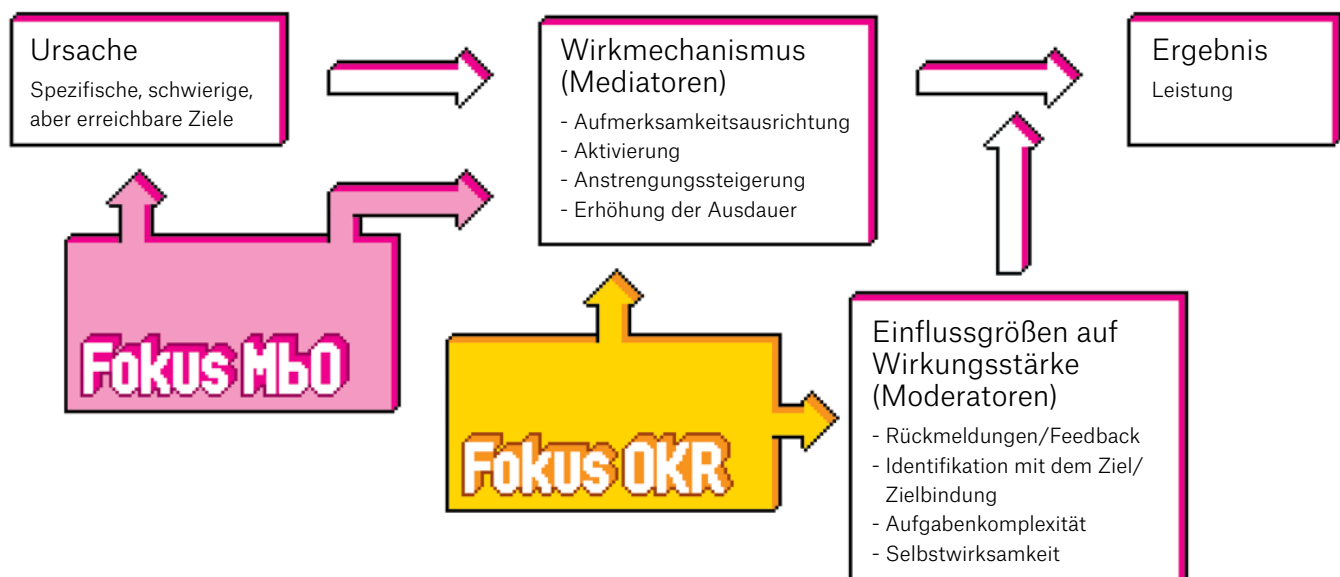
wird eine neue Mode implementiert. Nun könnte man versucht sein, Managementmoden einfach zu ignorieren. Allerdings ist in der Regel einerseits das grundlegende Problem real und andererseits birgt jede Managementmode einen wahren Kern. Problematisch ist aber, diese unreflektiert auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Im folgenden Beitrag verankern wir OKR als Managementtechnik in der Zielsetzungstheorie, zeigen hierbei relative Stärken und Schwächen von OKR beziehungsweise MbO auf und skizzieren die empirische Evidenz zur Effektivität von Zielen. Verallgemeinernd stellen wir ein Drei-Ebenen-Modell vor, mit dessen Hilfe sich Strategien im Umgang mit Managementmoden identifizieren lassen. An drei Beispiele veranschaulichen wir die Umsetzung von OKR, die in unterschiedlichem Umfang gelungen ist.

## Eine Methode aus den 80er-Jahren

Wie viele Managementtrends blickt auch OKR auf eine längere Historie zurück (Doerr, 2018). In den 1980er-Jahren setzte Intel die Methode ein und kurz nach seiner Gründung auch Google. In dieser Zeit wird OKR als Weiterentwicklung klassischer Zielvereinbarungen verstanden. Objektives sind dabei qualitativ formulierte, inspirierende Ziele während Key Results quantitativ messbare und in operative Maßnahmen überführbare Erfolgsparameter darstellen. Diese beiden Elemente sollen eine häufig abstrakte Unternehmensmission für den einzelnen Beschäftigten greifbar machen. Die zahlreichen Darstellungen von OKR variieren. Als weitgehend geteilte Prinzipien lassen sich ausmachen:

- Partizipation durch Teams bei der Formulierung der Ziele
- Transparenz über alle Ziele für alle Beschäftigten in der gesamten Organisation
- Kurze Zyklen unterhalb eines Jahres, eher zwei bis vier Monate
- Hoch ambitionierte Ziele, deren vollständige Erreichung nicht erwartet wird

## Zielsetzungstheorie



- Keine Kopplung an ein Bonussystem, das heißt, Ziele und Vergütung sind voneinander getrennt.

Diese kurze Beschreibung zeigt zum einen, dass viele Elemente etablierter Zielsysteme angepasst oder verfeinert, nicht aber grundsätzlich infrage gestellt werden. Es handelt sich somit eher um eine Evolution als um eine Revolution. Revolutionär erscheint vor allem der Verzicht auf eine monetäre Incentivierung. Zum anderen dürften Personalpraktiker, die darauf hofften, hochkomplexe Zielmanagementsysteme zu vereinfachen und weniger bürokratisch zu machen, zunächst enttäuscht werden. Erhöhte Anforderungen an Frequenz und Transparenz bei gleichbleibenden quantitativ messbaren Erfolgsparametern sind per se eher Komplexitätstreiber.

## Verankerung von OKR und MbO in der Zielsetzungstheorie

Innovative Managementtechniken können definitionsgemäß selbst noch nicht umfassend empirisch validiert sein. Allerdings können postulierte Wirkzusammenhänge überprüft worden sein. Management- oder Führungstechniken sind vereinfachende, praxisorientierte Instrumente zur Umsetzung von Theorien. Gemeinsame theoretische Basis für zielorientierte Techniken ist die Zielsetzungstheorie. Diese näher zu betrachten, erlaubt die Managementtechnik zunächst einzuschätzen (siehe Abbildung 1). Die Zielsetzungstheorie als Prozesstheorie der Motivation postuliert zunächst einen positiven Einfluss von Zielen auf personalwirtschaftliche Ergebnisgrößen. Darüber hinaus gibt die Theorie Auskunft über kausale Zusammenhänge (Mediatoren), verstärkende und abschwächende Faktoren (Moderatoren) beziehungsweise die Anwendungsbedingungen der Theorie (Latham, 2016). Bezüglich der kausalen Wirkung weist die Theorie nicht nur auf eine Motivationsfunktion hin, sondern betont gleichermaßen eine Informationsfunktion: Ziele vermitteln den Beschäftigten den individuellen Beitrag zum Erfolg der gesamten Organisation und zeigen auf, was die Organisation von ihnen erwartet.

**Personalpraktiker, die darauf hofften, hochkomplexe Zielmanagementsysteme einfacher und unbürokratischer zu machen, dürften zunächst enttäuscht werden.**

Nach gängigen Darstellungen von MbO konzentriert sich diese Technik vor allem auf die Ausgestaltung der Zielformulierung, was besonders deutlich in der SMART-Formel zum Vorschein tritt, wobei das „A“ wie akzeptiert dabei schon auf den Vereinbarungscharakter von Zielen statt einer Zielvorgabe hinweist. Der angemessene Führungsstil ist somit transaktional nicht autoritär. Allerdings vernachlässigt MbO tendenziell die Faktoren, die Zielvereinbarungen besonders wirkungsvoll werden lassen (Moderatoren). Darüber hinaus verzichtet MbO, wie nahezu alle Managementtechniken und -tools, auch OKR, auf eine detaillierte Betrachtung, warum und wie eine Ergebniswirkung entsteht. Besonders deutlich wird dies wiederum in der verkürzten SMART-Formel.

OKR fokussiert hingegen stärker auf die Moderatoren und hier insbesondere die Identifikation mit den Zielen. Übergreifende Transparenz, Autonomie bei der Zielfestlegung und Verbindung mit dem Unternehmensleitbild dienen insbesondere der Identifikation mit den Zielen. Vor dem Hintergrund der Zielsetzungstheorie ist OKR somit positiv zu bewerten.

Auf Ebene der Mediatoren betont MbO eher die Motivationskomponente während OKR zudem die Informationsfunktion der Ziele betont. Übergreifend bildet OKR die Zielsetzungstheorie umfassender ab. Der daraus resultierende Effektivitätsgewinn hat den Preis der Komplexitätserhöhung.

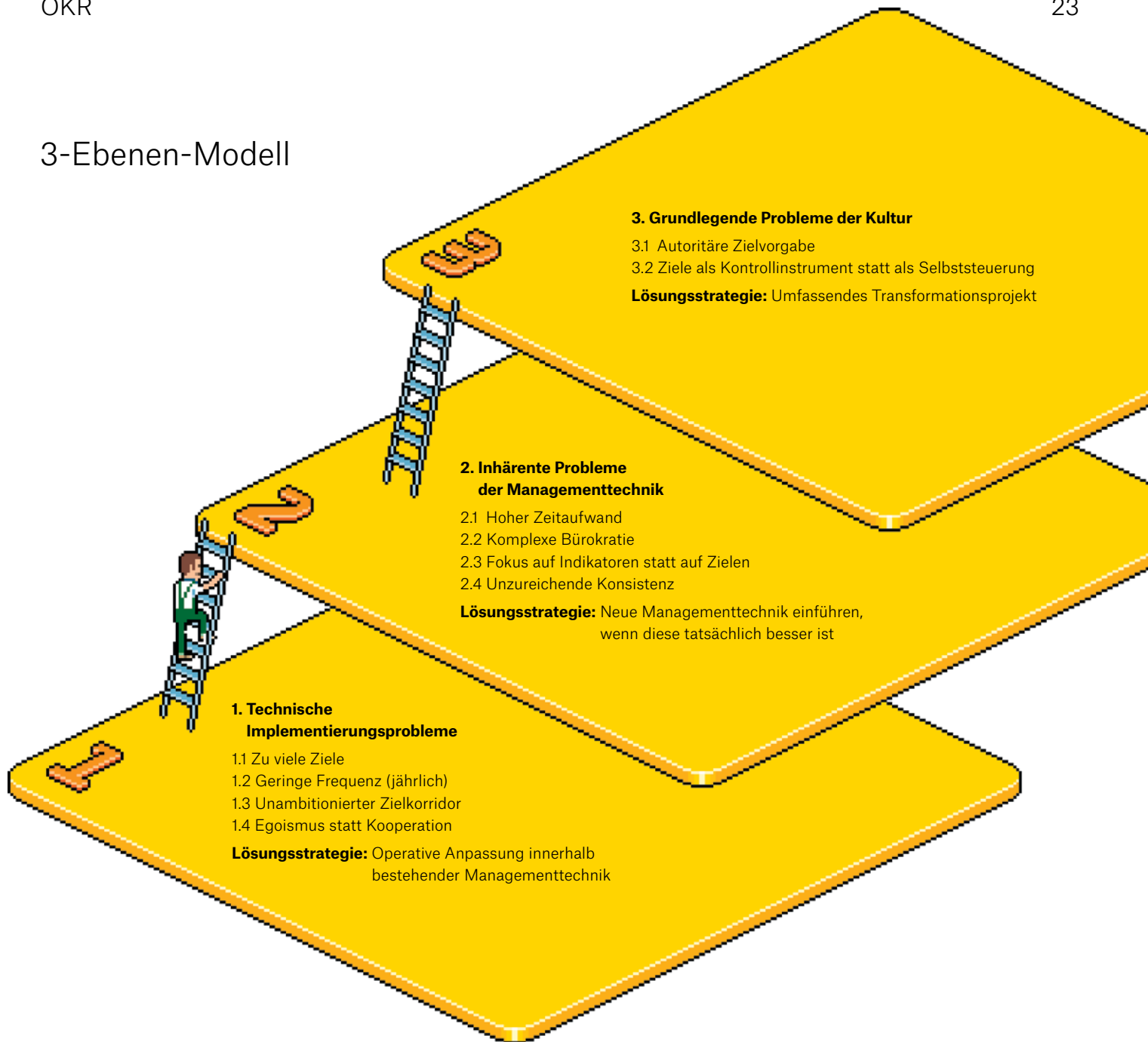
## Evidenz zur Effektivität von Zielen

Bislang haben wir rein theoretisch argumentiert. Wie aber steht es mit der Empirie zu Zielen? Die Zielsetzungstheorie gilt als eine der robustesten und ergiebigsten Theorien innerhalb des Human Resource Management. Frühe metaanalytische Untersuchungen bestätigen die grundlegende Vorteilhaftigkeit von Zielen (Tubbs, 1986) sowie die in der Theorie dargestellten Zusammenhänge: Anspruchsvolle Ziele haben einen stärkeren positiven Einfluss auf die Leistung als weniger ambitionierte Ziele; spezifische Ziele wirken stärker als unspezifische (Mento, Steel, Karren, 1987). Feedback erhöht die positive Wirkung eines Zielvereinbarungssystems (Neubert, 1998). Neue Untersuchungen beschäftigen sich insbesondere mit der Wirkung von Zielen auf der Teamebene, da Kooperation zwischen Teammitgliedern in modernen Arbeitsumgebungen als bedeutsamer im Vergleich zur Verfolgung individueller Interessen gilt. Dabei zeigt sich, wenig überraschend, für Gruppenziele ein positiver Einfluss auf die Leistung der Gruppe. Spannender ist die Wirkung individueller Ziele, die nicht per se negativ wirken. Eine sehr stark negative Wirkung zeigt sich für sogenannte egozentrische Ziele, die auf eine Maximierung der individuellen Leistung abzielen. Eine positive Wirkung lässt sich aber auch mit Individualzielen erreichen, wenn diese teamorientiert formuliert werden (Kleingeld/van Mierlo/ Arends, 2011). Individualziele und Gruppenperformance sind somit kein grundsätzlicher Widerspruch, es hängt vielmehr von der inhaltlichen Zielformulierung ab.

## 3-Ebenen-Modell für Managementmoden

Jenseits dieser theoretischen und empirischen Fundierung schlagen wir für die nachhaltige praktische Übertragung von Managementtechniken ein Drei-Ebenen-Modell vor, in dem zunächst die realen Probleme differenziert analysiert werden (siehe Abbildung 2):

## 3-Ebenen-Modell



**Ebene 1:** Technische Implementierungsprobleme sollten durch eine operative Anpassung der Managementtechnik beseitigt werden.

**Ebene 2:** Handelt es sich um ein inhärentes Problem der Managementtechnik, kann die Lösung in einer innovativen Technik liegen, wenn und nur wenn diese das Problem auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen besser lösen kann.

**Ebene 3:** Handelt es sich um ein grundsätzliches Problem in der Unternehmens- und Führungskultur wird eine neue Managementtechnik alleine nicht helfen. Vielmehr ist hier eine grundlegende Transformation erforderlich. Managementmoden sind gefährlich, wenn sie eine Ebene-2-Lösung für ein Ebene-3-Problem vorschlagen.

Zur Anwendung des Modells führt die Abbildung (oben) gängige Kritikpunkte an klassischen Zielvereinbarungssystemen auf. 1. Am leichtesten sind die rein technischen Implementierungsprobleme zu beheben, da dazu keine Änderung der Manage-

menttechnik erforderlich ist. So bedarf die häufig beklagte unzureichende Fokussierung auf wenige Ziele keiner neuen Technik, sondern lediglich einer Vorgabe zur maximalen Anzahl an Zielen. Gleichmaßen sind Zielperioden leicht anpassbar. Gerade im Vertrieb sind Monats- oder Quartalsziele schon lange üblich. Aufgrund der oben angeführten Evidenz zu Individualzielen und Teamperformance ist das häufig betonte Problemfeld „Egoismus statt Kooperation“ der ersten Ebene zugeordnet.

2. Die Entscheidung zwischen OKR und MbO als Managementtools wird auf Ebene 2 ausgetragen. Der Vorteil von OKR besteht darin, dass die übergreifenden Ziele stärker in den Fokus rücken (2.3), indem eine klare Verbindung zwischen Unternehmensleitbild und individuellen Key Results sowie eine umfassende Transparenz über die Key Results von Kollegen und Abteilungen hergestellt wird. Der Preis hierfür besteht allerdings im zusätzlichen Zeitaufwand.

3. Grundsätzliche Kulturprobleme im Unternehmen lassen sich nicht durch eine Veränderung der Managementtechnik beseitigen. MbO basiert beispielweise auf dem Grundverständnis, dass die Motivationswirkung durch die Selbststeuerung der Aktivitäten durch die Mitarbeitenden erfolgt, statt in Form von Anweisungen durch die Vorgesetzten. Ein autoritärer Führungsstil ist mit MbO nicht kompatibel. Sofern also grundlegende Probleme bei den Führungskräften und der Führungskultur bestehen, werden diese durch OKR als Managementtechnik nicht gelöst.

## Drei Praxisbeispiele

Die Anwendung des Modells wollen wir an drei praktischen Beispielen verdeutlichen. Da der Fokus auf der relativen Vorteilhaftigkeit von OKR liegt, beginnen wir mit der Problemebene 2.

### Bistum Essen: Projektkoordination (Problemebene 2)

Im Rahmen eines Coaching-Prozesses für den Leiter der Stabsabteilung des Bistums Essen entstand der Wunsch, die Aktivitäten im Rahmen der strategisch-planerischen Ausrichtung der einzelnen Bereiche strukturierter und zielgerichteter voranzutreiben. Bisher fanden die Planungsaktivitäten der jeweiligen Bereiche und Abteilungen in Eigenregie und relativ unabgestimmt statt. Kritisch waren für die Bistumsleitung in erster Linie der hohe Zeitaufwand sowie die schwierige Abstimmung der Kommunikation. Um die Methode zu testen, wurde beschlossen, ein Projekt zur Vorbereitung einer Großveranstaltung im Januar 2020 mit 350 bis 400 Teilnehmern mit OKR zu steuern. Im Rahmen des Prozesses galt es, Methodik und Didaktik der Veranstaltung zu entwickeln, die Präsentationen für acht Teilprojekte zu koordinieren, die Moderation vorzubereiten, Einladungen, Medien und Material zu koordinieren sowie die Einsatzplanung abzustimmen. Dazu wurde ein Template entwickelt, das als Grundlage für die wöchentlichen Teamsitzungen diente und fortlaufend angepasst wurde. Ein erstes Resümee nach circa drei Monaten Laufzeit ergab, dass der Zeitaufwand sowohl für die Abstimmung als auch für die Meetings erheblich sank. Darüber hinaus wurden durch die nun sehr kompakte und klare Übersicht viele Anknüpfungspunkte schneller erkannt und aufgenommen. Ein weiterer, aus Sicht der Projektverantwortlichen erstaunlicher Effekt bestand darin, dass durch die Visualisierung eine Sprachebene entstanden war, die die umfangreiche Arbeit am Projekt sichtbar machte und dadurch positive Auswirkung auf die Motivation des Projektteams hatte. Letztlich ist eine effektivere und flexiblere Priorisierung begrenzter Ressourcen festzustellen. Im nächsten Schritt soll die OKR-Methodik auf ein größeres Projekt zur Strategieentwicklung im Bistum Essen übertragen werden. Hier soll ein Prozess, der bisher mit jährlichen Planungszyklen und drei großen Klausurtagungen hinterlegt war, durch eine dreimonatige, rollierende Planung ersetzt werden.

### Produktionsbetrieb Metallverarbeitung in Brandenburg: Fokussierung von strategischen Schwerpunktthemen im Krisenmodus (Problemebene 1)

In einem metallverarbeitenden Betrieb im Bereich Automobilzulieferer in Brandenburg erstreckten sich bisher Planungszyklen über jeweils ein Jahr. Für das laufende Jahr 2019 waren ursprünglich zehn strategische Schwerpunktthemen geplant, die bisher alle gleich priorisiert waren. Angesichts der sich drastisch

verschlechternden Konjunktur auf dem Automobilmarkt waren nach Schließung eines Werks im Ausland Produktionskapazitäten in das brandenburgische Werk verlagert worden. Dadurch bestand einerseits erhöhter Produktionsdruck, andererseits war angesichts der Marktentwicklung absehbar, dass es dennoch kurzfristig zu massivem Effizienzdruck seitens des Konzerns kommen würde. Das Managementteam des Werks entschied daher, dass ein Planungszyklus von zwölf Monaten viel zu lang sei, um bei strategischen Themen adäquat reagieren zu können. Darüber hinaus war man sich einig, dass eine gleichzeitige, effektive Verfolgung von zehn strategischen Schwerpunkten nicht konsequent zu leisten sei. Daher entschloss man sich, aus diesen zehn Schwerpunkten, die in der OKR-Logik zu Mid-Term-Goals (Moals) analog sind, die wichtigsten herauszuarbeiten und mit einer OKR-Systematik weiterzuverfolgen. Angesichts der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit und der bei einem Managementteam von 13 Personen zu erwartenden zeitintensiven Diskussionen entschieden wir uns, nach der XY-Methode zu konsolidieren. Dabei werden alle Themen auf Post-its geschrieben und verdeckt vom ersten Teilnehmer auf ein Flipchart geklebt und nach Dringlichkeit und Effektivität priorisiert. Danach darf jeder Teilnehmer ein bis zwei Post-its tauschen, ebenfalls verdeckt. Einzige Regel: Ein direkter Rücktausch durch den nächsten Teilnehmer ist nicht erlaubt (Überwachung durch den Moderator). Auf diese Weise erfolgte innerhalb von 15 Minuten eine widerspruchsfreie, von allen Beteiligten akzeptierte Priorisierung. Die drei so benannten Themen wurden dann als Objectives formuliert und mit je zwei bis vier Key Results hinterlegt. Diese werden seit Juni 2019 wöchentlich über ein OKR-Template getrackt. Als signi-



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER lehrt „Human Resources“ am Rhein-Ahr-Campus der Hochschule Koblenz. Die Themen „New Work“ und „Agilität“ gehören zu seinen Forschungsschwerpunkten.



MICHAEL SCHÖN ist Geschäftsführer der „Die Dranbleiber GmbH“. Dort berät er Unternehmen in Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.



LOTHAR SOBOTTA ist Gründer und Geschäftsführer der „Die Dranbleiber GmbH“.

fikant stellte sich innerhalb kurzer Zeit eine zügige Erledigung, schnelle Anpassung und eine wesentlich klarere Kommunikation bezüglich der zu bearbeitenden Inhalte heraus.

### Healthcare: Der Versuch, aus einer Flut von strategischen Themen greifbare Ziele zu machen (Problemebene 3)

Ein Unternehmen mit rund 700 Mitarbeitern, das Produkte im medizinischen Bereich vertreibt, betrieb bisher seine strategische Planung im „Collect-and-List“-Modus. Jeweils zum Jahresende wurden seitens der Geschäftsführung und der ersten Berichtsebene alle Themen gesammelt, die von der jeweiligen Person als strategisch relevant für das Folgejahr erachtet wurden. Die so zusammengestellten Themenlisten wiesen eine hohe Bandbreite auf, was Abstraktions- und Aggregationsniveau der einzelnen Handlungsfelder anging. Darüber hinaus herrscht in dem Unternehmen ein starkes Harmoniebedürfnis, sodass eine harte Priorisierung oder gar Eliminierung einzelner Themenfelder nicht mit dem Kulturverständnis im Unternehmen vereinbar war. Weiterhin tat man sich schwer damit, den Planungs- und Realisierungsfortschritt der jeweiligen Themen unterjährig zu monitoren und gegebenenfalls Adjustierungen vorzunehmen. Oft fiel erst am Jahresende auf, dass einige Themenfelder in Vergessenheit geraten waren oder dass Themen von unterschiedlichen Unternehmensbereichen unabgestimmt parallel bearbeitet wurden und somit Doppel- oder gar Mehrfacharbeit geleistet wurde.

Im Rahmen einer eintägigen Strategieveranstaltung, an der rund dreißig Führungskräfte der ersten und zweiten Berichtsebene teilnahmen, wurden alle eingebrachten Themen ungefiltert vorgestellt und von den jeweils Einbringenden erklärt. Im nächsten Schritt wurden die Themen dann über die 1/2/4/All-Methode, bei der sich alle Teilnehmer zu einer Fragestellung äußern, konkretisiert und in eine Reihenfolge gebracht. Dabei kristallisierten sich neun Themen heraus, die von allen Beteiligten für relevant gehalten wurden. Diese wurden dann durch eine Mentimeter-Abstimmung gewichtet und so sechs Moals (Mid-Term Goals) für das Jahr 2019 mit einer entsprechenden Priorisierung formuliert und verabschiedet. Zu diesen Moals wurden jeweils persönlich Verantwortliche als Treiber, allesamt Mitglieder der ersten Berichtsebene, benannt. Unter deren jeweiligem Lead wurden dann Objectives und Key Results vereinbart und OKR-Templates festgelegt. Die OKR-Zyklen wurden sehr ambitioniert auf vier bis sechs Wochen festgelegt. Nach anfänglichen Erfolgen stellte sich im Laufe des Jahres dann heraus, dass die Vorgehensweise nicht konsequent eingehalten wurde und man relativ schnell in alte Handlungsmuster zurückfiel. Ein Grund dafür war vermutlich, dass OKR nicht als verbindliche Methode für die gesamten Planungsprozesse im Unternehmen eingeführt worden war.

### Gretchenfrage: Wie hältst du es mit der Vergütung?

Bislang haben wir eine zentrale Frage, die der Verknüpfung von Zielen und Vergütung, außen vor gelassen, weil sowohl MbO als auch OKR auch ohne diese Verknüpfung umsetzbar sind. Dennoch wird in der Entkopplung von Steuerung und variabler Entlohnung ein Kernmerkmal von OKR im Vergleich zu MbO gesehen. Die Studienlage zu dieser Thematik ist sehr komplex und übergreifende, unternehmen- und aufgabenunabhängige Empfehlungen sind kaum möglich. Wenig hilfreich erscheint

### Literatur

- Atabaki, A.; Biemann, T. (2016).** Motivation und Mitarbeiterleistung. *Personalquarterly* 68(2), 46-49.
- Backovic, L. (2018).** Ziele und Schlüsselergebnisse – die neuen Wunderwaffen moderner Führungskräfte. *Handelsblatt* vom 30.08.2019.
- Briner, R. (2007).** Is HRM evidence-based and does it matter. *Institute of Employment Studies Opinion Paper OP6*.
- Doerr, J. (2018).** OKR. München: Vahlen
- Kammermeier, M. (2019).** OKR statt Mitarbeitergespräch - Wir müssen reden. <https://www.golem.de/news/okr-statt-mitarbeitergesprach-wir-muessen-reden-1908-142431.html>.
- Kleingeld, A.; van Mierlo, H.; Arends, L. (2011).** The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.
- Latham, G. P. (2016).** Goal-Setting Theory: Causal Relationships, Mediators, and Moderators. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. online.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002).** Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mento, A. J.; Steel, R. P.; Karren, R. J. (1987).** A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational behavior and human decision processes*, 39(1), 52-83.
- Neubert, M. J. (1998).** The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: A meta-analysis. *Human Performance*, 11(4), 321-335.
- Tubbs, M. E. (1986).** Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474-483.

uns allerdings die Verkürzung auf das vermeintliche Gegensatzpaar extrinsische (MbO) versus intrinsische (OKR) Motivation zu sein (hierzu Atabaki/Biemann, 2016). Die Zusammenhänge sind wohl deutlich komplexer. Zweifel an der positiven Wirkung finanzieller Anreize wecken aktuelle experimentelle Studien, die einen negativen Einfluss der Boni auf die Feedbackqualität und hier insbesondere auf die offene Kommunikation über Fehler aufzeigen. Wir verweisen hier auf das detaillierte Interview mit Dirk Sliwka im Personalmagazin 11/2019. Die praktische Herausforderung bei der Abkehr von individuellen Boni dürfte zum einen darin bestehen, diese Transformation fair zu gestalten. Zum anderen dürften die OKR-Ergebnisse nicht direkt oder indirekt in den dann alternativ gestalteten Performance-Management-Prozess einfließen.

### Fazit und Handlungsempfehlungen

Unter Rückgriff auf die empirische Evidenz zur Zielsetzungstheorie erweist sich OKR als eine effektive Managementtechnik, die im Vergleich zu „SMARTen“-Zielen eine höhere Komplexität aufweist. Die Managementtechnik MbO durch die Managementtechnik OKR zu ersetzen, wird in den meisten Fällen nicht den gewünschten Erfolg haben. Vielmehr ist eine sorgfältige Ursachenanalyse erforderlich, auf welche konkreten unternehmensspezifischen Herausforderungen die neue Managementtechnik eine Antwort liefern soll. ■■■