

OKReady:

OKR als agiles Management-system für KMU

Am 1. April 2021 startete das FIR zusammen mit dem *International Performance Research Institute (IPRI)* das durch die *Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen "Otto von Guericke" e. V.* geförderte Projekt ‚OKReady – Entwicklung eines Konzepts zur Einführung des agilen Managementsystems, ‚Objectives and Key Results (OKR) in kleinen und mittleren Unternehmen‘. Ziel des Projekts ist es, KMU zu befähigen, das agile Managementsystem OKR erfolgreich einzuführen, um Unternehmensziele durch erhöhte Transparenz und gestärktes Mitarbeiterengagement schneller und zielgerichteter zu erreichen. Dabei wollen die beiden Institute Nutzenpotenziale erschließen und Antworten auf die Frage finden, wie durch die Einführung von OKR die Erfolgswahrscheinlichkeit von Digitalisierungsprojekten steigen kann. >

OKReady:

OKR as an Agile Management System for SMEs

On April 1, 2021, FIR together with the *International Performance Research Institute (IPRI)* started the project ‘OKReady – Development of a concept for the introduction of the agile management system *Objectives and Key Results (OKR)* in small and medium-sized enterprises’, which is funded by the *German Federation of Industrial Research Associations "Otto von Guericke" e. V.* The aim of the project is to enable SMEs to successfully introduce the agile management system OKR in order to achieve corporate goals more quickly and in a more targeted manner through increased transparency and strengthened employee commitment. In doing so, the two institutes want to tap into potential benefits and find answers to the question of how the introduction of OKR can increase the probability of success of digitization projects. >



Objectives and Key Results (OKR) ist ein durch Google bekannt gewordenes operatives Managementsystem, das die Priorisierungsfähigkeit sowie die Kommunikation und Transparenz im Unternehmen verbessert, Leistung greifbar misst und das Engagement von Mitarbeiter:innen stärkt, um so das Erreichen von Unternehmenszielen zu unterstützen¹. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) setzen nach wie vor auf traditionelle Managementsysteme, oft in Verbindung mit jährlich durchgeführten Zielvereinbarungen im Rahmen von Personalgesprächen. Die Geschwindigkeit und Volatilität der Geschäftsentwicklung, der sich viele Unternehmen mittlerweile ausgesetzt sehen, kann mittel- und langfristig vereinbarte Ziele schnell hinfällig werden lassen. Das Beispiel der wirtschaftlichen Entwicklung während der COVID-19-Pandemie verstärkt diesen Trend. Zielvereinbarungen, die auf ein gesamtes Jahr ausgelegt sind, werden der Wirklichkeit kaum gerecht und motivieren Mitarbeiter:innen nur eingeschränkt. Mit dem agilen Managementsystem OKR gelingt es, Ziele transparent und objektiv messbar zu definieren. Dies ist ein Weg, die Herausforderungen klassischer Managementsysteme schnell, elegant und erfolgreich zu bewältigen.

¹s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017, S. 30f.

Objectives and Key Results (OKR) is an operational management system made famous by Google that improves prioritization capability as well as communication and transparency in the company, measures performance in a tangible way and strengthens the commitment of employees in order to support the achievement of corporate goals¹. Small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular still rely on traditional management systems, often in conjunction with annually conducted target agreements as part of staff appraisals. The speed and volatility of business development, which many companies now face, can quickly render medium- and long-term agreed targets obsolete. The example of economic development during the COVID-19 pandemic reinforces this trend. Target agreements that are designed for an entire year hardly do justice to reality and motivate employees only to a limited extent. With the agile management system OKR it is possible to define goals in a transparent and objectively measurable way. This is a way to overcome the challenges of classic management systems quickly, elegantly and successfully.

¹ENGELHARDT AND MÖLLER 2017, p. 30 et seq.



Das Managementsystem aus dem Silicon Valley: Wirtschaftliche Chancen für die deutschen Unternehmen

Im deutschen Mittelstand scheitern vier von fünf Digitalisierungsprojekten. KMU sind zwar oft bestrebt, eine Vielzahl von Pilotprojekten im Digitalisierungsbereich anzustoßen. Jedoch werden diese häufig isoliert durchgeführt, weshalb lediglich zwanzig Prozent der Vorhaben erfolgreich sind². Befeuert durch die COVID-19-Pandemie haben Unternehmen in Deutschland die Dringlichkeit erkannt, Möglichkeiten für Digitalisierungsprojekte zu identifizieren, um die Leistung im Unternehmen zu steigern. Gleichzeitig bleibt der Mangel an Fachkräften, die über ausreichende Kenntnisse verfügen, um die Digitalisierung in alle Bereiche des Unternehmens zu tragen, die große Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen. Folgerichtig möchten immer mehr Entscheider:innen ihre Unternehmen transformieren, die Digitalisierung vorantreiben, ihre Firma für digital-affines Fachpersonal attraktiver gestalten und ihr Managementsystem agiler und reaktionsfähiger machen³.

Um Transformationsvorhaben erfolgreich anzustoßen und umzusetzen, sind eine transparente Kommunikation, hohe Motivation der Mitarbeiter:innen und ein effektiver Ressourceneinsatz vonnöten. Eine zentrale Rolle spielt dabei das verwendete Managementsystem: OKR hat sich bereits bei *Intel*, *Google* und *Facebook* als Erfolgsmodell bewährt und hat das Potenzial, die Erfolgsquote von Digitalisierungsprojekten zu

² s. RINN ET AL. 2019, S. 5

³ s. LINDNER 2019, S. 37ff.

The Management System from Silicon Valley: Economic Opportunities for German Companies

In German SMEs, four out of five digitization projects fail. It is true that SMEs often strive to initiate a large number of pilot projects in the area of digitization. However, these are often carried out in isolation, which is why only twenty percent of projects are successful². Fueled by the COVID-19 pandemic, companies in Germany have recognized the urgency of identifying opportunities for digitization projects to boost performance within the company. At the same time, the lack of skilled employees with sufficient knowledge to bring digitization to all areas of the company remains the major challenge for small and medium-sized enterprises. Consequently, more and more decision-makers inside want to transform their companies, drive digitalization, make their company more attractive to digital-savvy professionals, and make their management system more agile and responsive³.

In order to successfully initiate and implement transformation projects, transparent communication, high motivation of employees and effective use of resources are required. The management system used plays a central role here: OKR has already proven itself as a successful model at *Intel*, *Google* and *Facebook* and has the potential to increase the success rate of digitization projects. At present, however, only a few SMEs in Germany use OKR, even though this method can help

² RINN ET AL. 2019, p. 5

³ LINDNER 2019, p. 37 et seqq.



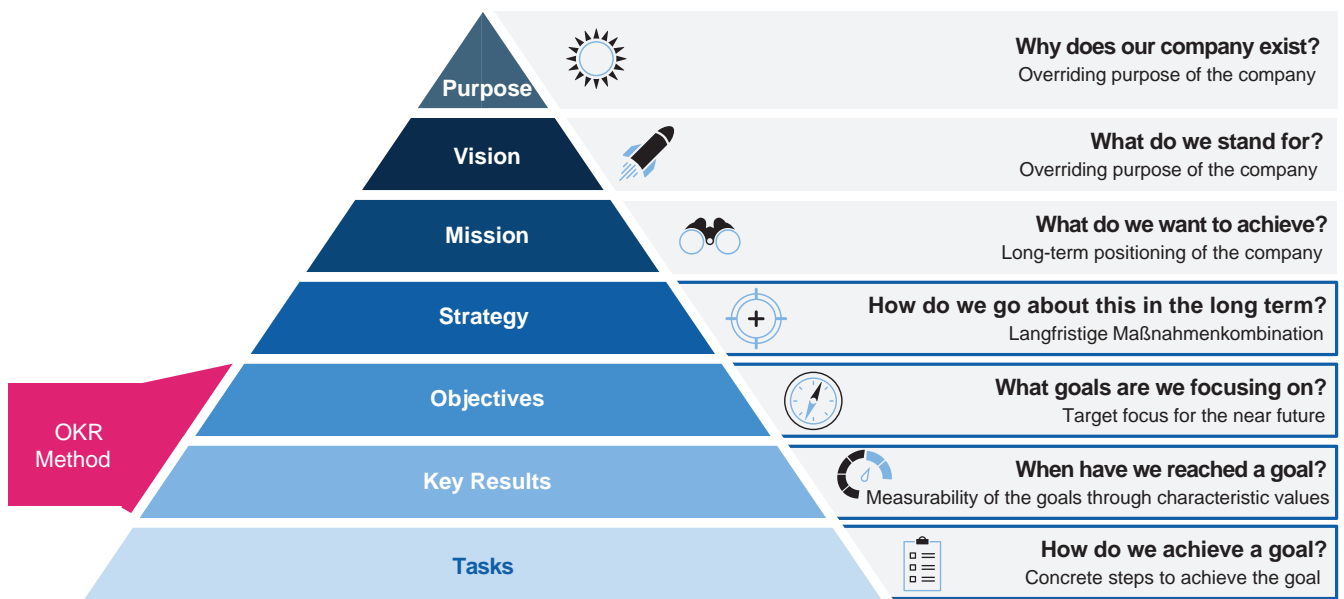


Figure 1: Operational connection between the entrepreneurial target image and the agile management system OKR

erhöhen. Derzeit wenden jedoch nur wenige KMU in Deutschland OKR an, obwohl diese Methode dazu beitragen kann, die Tätigkeiten aller Angestellten an einer gemeinsamen Vision auszurichten und Unternehmensziele transparent über alle Hierarchieebenen hinweg abzubilden. Zudem kann das Management mit OKR schneller, flexibler und dennoch zielgerichtet auf unterschiedlichste Geschäftsentwicklungen reagieren⁴.

Mit OKR Ziele bewusst formulieren und umsetzen

Der erste Teil des Managementsystems OKR beschreibt Unternehmensziele als abgeschlossenen Zustand in der Zukunft, die sogenannten *Objectives* (dt. Ziele). Der Zielerreichungsgrad wird darauf aufbauend mithilfe der korrespondierenden, messbaren Key-Results (dt. Kernergebnisse) objektiv ermittelt⁵. Anhand von OKR definiert ein Unternehmen die zentralen Ziele für einen spezifischen Zeitraum, typischerweise für jeweils ein Quartal. Der kurzzyklische Horizont der Zielformulierung ermöglicht dabei die Adaption an eine dynamische Umwelt. Gleichzeitig wird bei der Formulierung der *Objectives* die direkte Verknüpfung mit den übergeordneten Maßnahmenkombinationen der Strategie hergestellt. Diese Strategie überträgt den *Purpose*, die *Vision* und die *Mission* des Unternehmens auf die operative Ebene. Der Aufbau der operativen Ebenen ist im Bild

align the activities of all employees with a common vision and map corporate goals transparently across all hierarchical levels. In addition, OKR enables management to react faster, more flexibly and yet in a targeted manner to a wide variety of business developments⁴.

Consciously Formulating and Implementing Goals with OKR

The first part of the OKR management system describes corporate goals as a completed state in the future, the so-called objectives. The degree of goal achievement is then objectively determined with the help of the corresponding, measurable key results⁵. Using OKR, a company defines the central goals for a specific period, typically for one quarter at a time. The short-cycle horizon of the target formulation enables adaptation to a dynamic environment. At the same time, the formulation of the objectives establishes a direct link with the higher-level combinations of measures in the strategy. This strategy transfers the purpose, vision and mission of the company to the operational level. The structure of the operational levels is shown in the figure (Figure 1). Such an approach enables employees to consciously focus on prioritizing short-term goals in order to consistently pursue the overall purpose of the company. The specific qualitative

⁴ S. NIVEN U. LAMORTE 2016, S. 25

⁵ S. DOERR 2018, S. 28f.

⁶ S. CREUSEN ET AL. 2017, S. 200

⁴ NIVEN AND LAMORTE 2016, p. 25

⁵ DOERR 2018, p. 28 et seq.

⁶ CREUSEN ET AL. 2017, p. 200

dargestellt (s. Figure 1). Ein solches Vorgehen ermöglicht den Mitarbeiter:innen, ihren Fokus bewusst auf die Priorisierung der kurzfristigen Ziele zu legen, um den übergeordneten Zweck des Unternehmens konsequent zu verfolgen. Dabei werden die spezifischen qualitativen Ziele (*Objectives*) und deren quantitativ messbaren Kernergebnisse forciert⁶. Key-Results beschreiben die Zielerreichung anhand von messbaren Kennwerten, sie stellen keine Aufgabenliste dar. Hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen kennzeichnen das Erreichen der Key-Results, weil Teams eigenständig konkrete Aufgaben daraus ableiten.

Die Entfaltung der Nutzenpotenziale von OKR durch ein KMU-spezifisches Einführungskonzept

Damit deutsche KMU von OKR profitieren können, ist ein zugängliches und praxistaugliches Konzept für die Einführung notwendig. Im Rahmen des Forschungsprojekts ‚OKReady‘ wird OKR zunächst von anderen Managementsystemen abgegrenzt. Darauf aufbauend folgt die Identifizierung konkreter Anwendungsfälle für den OKR-Einsatz. Nach einer Ursache-Wirkungs-Analyse des OKR-Einsatzes auf die spezifischen Handlungsfelder der Projektdurchführung werden die Einflussfaktoren definiert, die den Projekterfolg bestimmen. Im Anschluss entsteht in Kooperation mit dem projektbegleitenden Ausschuss ein Maßnahmenkatalog, der dabei hilft, akzeptanzspezifische Barrieren, die mit der OKR-Einführung

goals (objectives) and their quantitatively measurable core results are forced⁶. Key-Results describe the achievement of goals on the basis of measurable characteristic values, they do not represent a task list. The achievement of key results is characterized by a high degree of personal responsibility on the part of the employees, because teams independently derive specific tasks from them.

Unfolding the Potential Benefits of OKR through an SME-specific Implementation Concept

In order for German SMEs to benefit from OKR, an accessible and practicable concept for its introduction is necessary. In the research project ‘OKReady’, OKR is first differentiated from other management systems. This is followed by the identification of concrete use cases for OKR deployment. After a cause-effect analysis of the OKR application on the specific fields of action of the project implementation, the influencing factors that determine the project success are defined. Subsequently, a catalog of measures is developed in cooperation with the project-supporting committee, which helps to systematically reduce acceptance-specific barriers associated with the introduction of OKR. All the insights gained from the project are finally incorporated into the development of a company-specific introduction concept. This concept also includes concrete support for the



⁶ S. CREUSEN ET AL. 2017, S. 200

⁶ CREUSEN ET AL. 2017, p. 200

einhergehen, systematisch abzubauen. Alle aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse fließen schließlich in die Entwicklung eines unternehmensindividuellen Einführungskonzepts ein. Dieses beinhaltet zudem eine konkrete Hilfestellung für die Auswahl eines geeigneten OKR-Tools. Anhand einer projektbegleitenden Umsetzung von OKR in Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses werden abschließend die qualitativen und quantitativen Effekte der Einführung mithilfe einer Vorher-Nachher-Analyse transparent offengelegt.

hr

selection of a suitable OKR tool. Finally, the qualitative and quantitative effects of the introduction are transparently revealed with the help of a before/after analysis based on a project-accompanying implementation of OKR in companies of the project-accompanying committee.

hr

Literatur

CREUSEN, U.; GALL, B.; HACKL, O.: *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels.* Springer, Wiesbaden [u. a.] 2017.

ENGELHARDT, P.; MÖLLER, K.: OKRs – Objectives and Key Results. *Kritische Analyse eines neuen Managementtrends.* In: *Controlling* 29 (2017) 2, S. 30–37.

DOERR, J. E.: *Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs.* Portfolio/Penguin, New York 2018.

LINDNER, D.: *KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation.* Springer, Wiesbaden [u. a.] 2019.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B.: *Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.* Wiley & Sons, Hoboken (NJ) 2016.

RINN, T.; VOLLMER, P.; VEIT, E.: *Ein neuer Weckruf zur Digitalisierung. Wie deutsche Unternehmen mit der Digitalisierung richtig vorankommen.* Hrsg.: Accenture. Berlin 2019. https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/redesign-assets/dotcom/documents/local/1/accenture-industry-xo-asg-digitalization1.pdf (Link zuletzt geprüft. 22.07.2021)

If you are interested in the topic of OKR, are currently implementing or already using the OKR method, please feel free to contact us. The project accompanying committee is always looking for new participants. You will benefit from a regular exchange with research and industry, can benefit from the results at an early stage and use them beneficially in your company. Participation is free of charge and without obligation for you.

Project Title: OKReady

Funding/Promoters: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi); Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen “Otto von Guericke” e. V. (AiF)

Funding no.: 21740 N

Project Partner: International Performance Research Institute (IPRI); 3win® Maschinenbau GmbH; DERICHS u KONERTZ Projektentwicklung GmbH; DigitalWinners GmbH; doubleYUJ GmbH & Co. KG; ESTA Apparatebau GmbH & Co. KG; Metropolitan Cities MC GmbH; noltewerk GmbH & Co. KG; SMS digital GmbH; Steigenberger Hotels AG; TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG; WARGITSCH & COMP. AG; Westaflexwerk GmbH

Website: projekt-okready.de

The IGF project 21740 N of the FIR e. V. research association at RWTH Aachen University is being funded by the German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi) via the AiF as part of the program for the promotion of joint industrial research (IGF) on the basis of a resolution of the German Bundestag.



Clara Herkenrath, M.Sc.
Project Manager
Business Transformation
FIR e. V. at RWTH Aachen University
Phone: +49 241 47705-303
Email: Clara.Herkenrath@fir.rwth.aachen.de

