



Personal- und Organisationsentwicklung

Überblick: MBO oder OKR?

Nicht für alle Bereiche, Teams und Rollen eignet sich das Management by Objectives and Key Results (OKR). Die Frage, ob statt OKR lieber das etablierte Management by Objectives (MBO) genutzt werden sollte, hängt von den folgenden Faktoren ab.

Faktor eins: Prozesse

Der Prozess macht den Unterschied: Im agilen Umfeld sind die Fristen kürzer, die Teams wollen mit Scrum anspruchsvollere Ziele erreichen. Zudem steht dort die Zielerreichung aus Eigenantrieb im Vordergrund, die den Mitarbeitern eine hohe Eigenmotivation und den Willen zum Erfolg abverlangt.

Wer bereits in einem solchen Umfeld und unter Scrum arbeitet, dem bietet sich OKR mit seinem hohen Anspruchsniveau und kurzen Zyklen an. Sollte die Kultur im Unternehmen oder die Rolle der Führung allerdings anders angelegt sein, bietet es sich hingegen eher an, ein konsequent qualitätsgesichertes MBO-System anzuwenden und dieses um eine radikale Transparenz im Zielfindungs- und -beurteilungsprozess zu erweitern.

Faktor zwei: Anspruchsniveau der Ziele

„Moonshots“ nennt man Ziele unter OKR. „Moonshot“ bedeutet wörtlich, den Mond als Ziel ins Visier zu nehmen. Im übertragenen Sinne ist damit also ein sehr anspruchsvolles Ziel gemeint, bei dem das Risiko zu scheitern sehr hoch ist. „Roofshots“, wörtlich: „Dachziele“, sind hingegen Ziele, die leichter erreicht werden können und bei denen eine 100-prozentige Zielerreichung möglich ist, was der Zieldefinition bei MBO ähnelt.

Wer mit Hochleistungsteams mit einem hohen Anspruchsniveau arbeitet, sollte OKR wählen. Da die „Kultur des Scheiterns“ aber sicher in vielen deutschen Unternehmen anders ausgeprägt ist als in angelsächsischen Unternehmen - wie zum Beispiel Google -, müssen Unternehmen darauf achten, dass sie ihre Teams dabei nicht zu sehr beanspruchen. Hinzu kommt: Auch wenn (Top-down-) Führung bei OKR durch das Feedback im Team eine geringere Rolle spielt als bei MBO, ist dabei gute Führung essenziell.

Faktor drei: Vergütung und Boni

Wenn in einem Bonussystem die Zielerreichung nach MBO in die Bonusbemessung einfließt, empfiehlt es sich, MBO anzuwenden und auf OKR zu verzichten. Das hohe Anspruchsniveau in OKR und das Feedback im Team stehen einem Vergütungsbezug eindeutig entgegen. Denn wer möchte mit seinem Bonus für Moonshots „haften“? Selbstverständlich können in die Vergütungsbemessung zusätzlich zu den MBO- auch OKR-Ziele einfließen. Diese sollten dann aber die langfristige Zielerreichung einbeziehen und sich daneben auf die Kompetenzen der Mitarbeiter beziehen.



Faktor vier: Zeitachse der Ziele

Schnelle, agile Teams benötigen einen Wochen- bis Drei-Monatsbezug und keinen Jahresbezug der Ziele. Daneben gibt es aber auch Stellen, Job-Familien und ganze Organisationseinheiten, bei denen der Jahresbezug fast schon zu eng gefasst sein kann.

Deshalb gilt es, im Detail zu prüfen, welche Zeitachse und Organisationsform geeignet ist. Denn selbstverständlich ist es möglich und auch sinnvoll, MBO und OKR in verschiedenen Organisationseinheiten nebeneinander zu realisieren.

Faktor fünf: Stellenwertebene

Ziele - egal ob MBO oder OKR – bieten sich immer dort an, wo Mitarbeiter über ein Mindestmaß an Entscheidungsfreiheit verfügen bieten. Damit sind MBO und OKR für Spezialisten, Projektmanager und Führungskräfte geeignet. Aufgrund des operativen und agilen Bezugs eignet sich OKR besser für Spezialisten (wie etwa in der IT unter Scrum), MBO eignet sich besser für die Verantwortlichen für (strategische) Projekte und anspruchsvolle Führungsaufgaben, da dort der Zielbezug langfristiger und damit weniger operativ ist. Grundsätzlich sind Ziele - bei MBO wie bei OKR - gar nicht sinnvoll, wenn die jeweilige Rolle wenig Dispositionsfreiheit bietet.

Faktor sechs: Kommunikation

Ziele sind gelebte Kommunikation und Ziel-Transparenz, das haben MBO und OKR gemeinsam. „Geheimvereinbarungen“, wie sie in der Praxis leider manchmal getroffen werden, sind bei MBO nicht zulässig und bei OKR aufgrund der hohen Transparenz erst gar nicht möglich.

Faktor sieben: Führung

Folgende Probleme treten bei vielen MBO-Prozessen auf: Ziele sind nur ungenügend aus strategischen Oberzielen abgeleitet; ihre strategische und operative Bedeutung ist nicht klar; Aufgaben sind nicht gut von Zielen abgegrenzt. Der Grund dafür liegt jedoch nicht im MBO-System selbst, sondern in der Führungsarbeit. Die genannten Probleme können also bei schlechter Führung in OKR ebenso auftreten - auch, wenn bei OKR die Führungskräfte entlastet werden, weil etwa die Feedbackrolle ins Team verlagert wird.

Quelle: Magazin Wirtschaft & Weiterbildung; (2017);10 Ausgabe, Seite 28