

Nicht nur im Silicon Valley



Google nutzt OKR seit seiner Gründung, um mit mittlerweile 70.000 Beschäftigten seine strategischen Ziele umzusetzen. Im Bild ist der neue Googleplex Campus in Mountain View zu sehen.

Funktioniert Googles Wunderwaffe OKR auch für HR? Mit einem Pilotprojekt und viel Konfrontation von Theorie und Praxis hat das Insurtech-Unternehmen Xempus erprobt, wie das Modell zur Zielsetzung und Messung von Ergebniskennzahlen auch die Arbeit in kleinen Personalabteilungen unterstützen kann. Ein Erfahrungsbericht über aufwändige Schleifen, Learnings und drastische Anpassungen.

● Als ich vor zwei Jahren bei Xempus startete, suchte ich nach einer modernen Zielsteuerungsmethodik. Übergreifend für das Unternehmen im Allgemeinen und die Personalabteilung im Besonderen. Agil sollte sie sein und auf cross-funktionale Netzwerke setzen, zusätzlich sollte sie geeignet sein, unsere Mitarbeiter zur Leistung beziehungsweise Zielerreichung zu motivieren. Und allem voran messbare Ergebnisse liefern.

Ich stieß auf die verheißungsvolle Methode aus dem Silicon Valley: OKR. Objectives and Key Results, Ziele und Messgrößen. Im Netz heißt es die „Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ oder auch „Googles Erfolgsrezept“. Die Methode klang verblüffend simpel: quartalsweise Ziele und Messgrößen erarbeiten. Wenn Intel und Google – mit mehreren zehntausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – das seit Ende der Neunziger vorleben, wäre das für uns als Insurtech mit 140 Kolleginnen und Kollegen dann nicht genau das Richtige?

OKR in a Nutshell

Kann es beim Setzen von Zielen viel Neues geben? In den meisten Unternehmen gehört Druckers Management-by-Objectives-Ansatz in Form der jährlichen Zielvereinbarung schließlich zum Standard. Dennoch verdrängt der OKR-Ansatz immer öfter die klassische Zielvereinbarung. Was macht OKR also anders?

Von Dominique Schaefer

- **Formulierung:** OKR verbindet beim Thema Ziele das Beste aus zwei Welten. Objectives sind qualitativ, motivierend und holistisch. Heruntergebrochen werden sie in Key Results. Diese sind quantitativ, messbar und spezifisch.
 - **Zeitintervall:** OKRs sind agiler, da sie quartalsweise gesetzzt beziehungsweise überprüft werden. Sie erhöhen damit die Reaktionsgeschwindigkeit von Unternehmen und passen besser zu agilen Methoden wie beispielsweise Kanban, Scrum oder SAFe.
 - **Einbindung der Mitarbeiter:** Bei OKR kommen mindestens 50 Prozent der Ziele von der Belegschaft. Das fördert Motivation und Verantwortung. Häufig werden die Ziele top-down vorgegeben, die Messgrößen in den Teams entwickelt.
 - **Verortung:** OKRs werden idealerweise teamübergreifend definiert und verhindern dadurch die Bildung von funktionalen Silos. Bei Xempus arbeiten wir zum Beispiel mit Squad-Teams bestehend aus Marketing, Produktmanagement, Sales und Customer Success, die alle gemeinsame Ziele verfolgen.
 - **Auswirkung aufs Gehalt:** Das Gehalt wird nicht an die Erreichung von Individualzielen gekoppelt, sondern an den Beitrag, den ein Mitarbeiter zu den gemeinsamen Teamzielen leistet.
- All das schien gut zu unserer Unternehmensphilosophie zu passen. Wir starteten einen Piloten. Bei diesem war HR – neben Produktentwicklung, Customer Success und Sales – mit dabei. Und weil es zu OKR viele Best Practices im allgemeinen Kontext gibt, nicht aber im Personalumfeld, konzentriere ich mich in diesem Artikel auf meine Erfahrung mit OKR für HR-Teams.

Spoiler – Lassen Sie mich kurz das Ergebnis unserer Projekterfahrungen vorwegnehmen: Wir arbeiten in der Personalabteilung nach wie vor mit OKR. Und profitieren vom iterativen, fachübergreifenden und datengetriebenen Ansatz. Das ging nicht über Nacht. Der Anwendung von OKR in unserer Personalabteilung gingen aufwändige Schleifen, Learnings und drastische Anpassungen voraus. Wir haben den empfohlenen Ansatz in Teilen deutlich abgewandelt. Und zwar so, dass er in den HR-Kontext passt.

Unser Learning: Bitte nicht nach Lehrbuch

Eine unserer wesentlichen Anpassung für HR war, dass wir OKR jährlich definieren. Nicht, wie vom Begründer John Doerr oder unserem externen Berater vorgeschlagen, quartalsweise. Vor allem die Wahl der Key Results (KR), an denen wir unseren Fortschritt messen, halten wir soweit möglich (beziehungsweise äußere Faktoren dies zulassen, Stichwort Pandemie) über einen Zeitraum von zwölf Monaten stabil. Quartalsweise überprüfen wir unseren Fortschritt anhand der KR. Und legen auf dieser Grundlage die Maßnahmen für das nächste Quartal fest.

Ein Grund hierfür ist der große Zeitaufwand. Die Methode erwies sich als viel aufwändiger als gedacht. Wir waren mit dieser Erfahrung nicht allein. Branchenkolleginnen und -kollegen, mit denen ich mich in dieser Zeit ausgetauscht habe, ging es ähnlich. Woran lag das?

Jedes einzelne Planungsmeeting war ein eigener kleiner Strategieprozess, in denen Ziele und Kernergebnisse neu definiert wurden. Für einen klaren Fokus und wenige Kernziele möchte man natürlich die richtigen festlegen. Bauchgefühl oder – wie von unserem Berater empfohlen – demokratische Abstimmung reichen aus meiner Sicht nicht, sollen die OKRs gut validiert und sinnvoll formuliert sein. Das braucht Zeit, vor allem dann, wenn der Personalbereich Wert auf sogenannte am „Outcome

orientierte“ Messgrößen legt und sich nicht nur mit „Output“ begnügt. Output ist nicht out, aber er allein reicht nicht, weil es nicht um die Aktion geht, sondern um den Impact, der damit erreicht werden soll.

Outcome-Orientierung statt bloßem Output

Streben wir nur die Umsetzung einer Maßnahme an – ein Training in gesundheitsorientierter Führung oder eine Employer-Branding-Kampagne – spricht man von Output-orientierten KR. Aus meiner Sicht liegt ein großer Mehrwert von OKR für HR aber gerade darin, outcome-orientierte KR zu definieren, mit denen echter, messbarer Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wird.

Im Personalbereich ist das beispielsweise Fluktuation, Krankenstand oder Time-to-Hire zu reduzieren oder das Mitarbeiter-Engagement zu erhöhen. Der Vorteil ist, dass man sich bei diesem Ansatz nicht damit begnügt, Maßnahmen wie das Gesundheitstraining einfach nur umzusetzen. Wenn die Maßnahme keine messbare Auswirkung auf den Outcome des KR – in diesem Fall Reduktion des Krankenstands – hat, müssen wir sie weiterentwickeln. Oder wir prüfen, ob es sinnvollere Maßnahmen gibt, um den Outcome „Krankenstand-Reduktion“ zu erreichen. Dieses Vorgehen ermöglicht einen evidenzbasierten und gleichzeitig iterativen Ansatz. Der Fokus liegt damit zwangsläufig darauf, was tatsächlich wirkt. Nicht auf dem, was theoretisch sinnvoll scheint. Oder gut gemeint ist.

Der zweite Grund, warum wir nicht mehr quartalsweise neue OKR definieren, liegt an der Zeit, die es dauert, outcome-orientierte KR zu beeinflussen. In der OKR-Fachsprache nennt man das Laggy Metrics, was so viel wie verzögerte Messwerte be-

Beispiel für ein HR-Ziel bei Xempus

Objective:

Arbeitgeberattraktivität von Xempus als Tech-Employer erhöhen



Key Results:

1. Weiterempfehlungsquote im monatlichen Puls-Check kontinuierlich > 75 %
2. Kununu-Score > 4,5
3. Anzahl Einstellungen durch Mitarbeiterempfehlungsprogramm um 20 % steigern
4. Anzahl von Klasse-A-Bewerbungen pro Stelle um 20 % steigern



Ausgewählte Maßnahmen:

1. Employer-Branding-Strategie entwickeln (Q1: Konzept, Q2: Roll-out)
 2. Neue Karriere-Homepage launchen (Q2)
 3. Wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen herstellen (Q1: Benchmark-Analyse, Q2: Konzept, Q3: Rollout)
 4. Mitarbeiterempfehlungsprogramm updaten (Q2)
 5. Hosting von Tech-Meet-ups/Veranstaltungen ausbauen (ab Q1)
- Q3 & Q4 Inspect und Adapt der durchgeführten Maßnahmen

deutet. In der Produktentwicklung beispielsweise versucht man darum, auf schnell reagierende Metriken wie die Conversion Rate auf einer Homepage einzuwirken. Hier führt das veränderte UX-Design einer Homepage unmittelbar zu einem veränderten Klickverhalten und damit zu einer kurzfristig messbaren Auswirkung auf die sogenannte Conversion Rate. Im HR-Kontext gibt es meiner Erfahrung nach für viele wichtige Messgrößen keinen Ersatz, der nicht „laggy“ wäre. Möchten wir beispielsweise das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch verbessertes Performance Management erhöhen, sind die Auswirkungen kaum in einem Quartal zu realisieren. Geschweige denn sinnvoll messbar. Es ist eine tiefgreifendere Veränderung des Verhaltens nötig, bevor der angestrebte Outcome – mehr Engagement bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – erreicht werden kann. Führungskräfte müssen dafür den neuen Performance-Management-Ansatz verinnerlichen und für sich neue funktionierende Routinen entwickeln.

Zielrichtung und Messgrößen stabil halten, Maßnahmen dynamisch anpassen

Zugegeben, in einigen Gebieten wie Recruiting fällt es leichter, sinnvolle Messgrößen zu finden, die nicht laggy sind, wie zum Beispiel die Intake Rate oder die Anzahl von Bewerbungen. Aber gerade bei diesen Key Results haben wir die Erfahrung gemacht, dass es viel Unruhe schafft, wenn sich quartalsweise der Fokus ändert. Ist die Intake Rate nicht ein wichtiger Indikator für den Erfolg der Recruiting-Abteilung über das ganze Jahr? Ist es für das Unternehmen hilfreich, sich im ersten Quartal auf den Bewerbungseingang, im zweiten auf die Intake Rate und im dritten Quartal auf die Steigerung der Zufriedenheit der Bewerber zu konzentrieren? Allen voran, wenn die Messgrößen das ganze Jahr über relevant sind?

Ein quartalsweiser Fokuswechsel verursacht enormen Aufwand. Und wirkt sich verwirrend auf das Team aus, insbesondere in HR-Funktionsteams wie Recruiting, bei denen es um die kontinuierliche Verbesserung nur weniger Kernprozesse und -ergebnisse geht.

OKR-Ansatz für HR-Teams im Überblick

1. OKRs werden als Jahresziele (MOALS) in einem Strategieprozess im Team entwickelt
2. Hierbei werden gemeinsam 3-5 Objectives mit jeweils 3-5 KRs definiert
3. Es wird eine HR-Roadmap mit Maßnahmen pro Quartal erarbeitet
4. Die Maßnahmen werden in vierwöchentlichen Sprints mittels eines Kanban-Ansatzes ausgearbeitet und möglichst schnell pilotiert
5. Der Fortschritt bzgl. der KRs wird im Team fortlaufend analysiert
6. Jedes Quartal findet ein Team-Workshop statt, in dem die Maßnahmen für das kommende Quartal final geplant werden

Quelle: Xempus, Dominique Schaefer



DOMINIQUE SCHAEFER ist Director People and Organization bei Xempus, wo er die Themenfelder HR und Organisationsentwicklung verantwortet. Zuvor war der Diplom-Psychologe in mehreren Management-Beratungen tätig.

Natürlich ist es sinnvoll, auf Marktveränderungen oder Nichterreichen von Ergebnissen schnell und iterativ zu reagieren. Wir haben aber gelernt, dass es dazu ausreichend ist, quartalsweise die Maßnahmen anzupassen. Und dabei die KR, an denen wir den Erfolg festmachen, unverändert zu lassen. Wir versuchen stattdessen, die KR noch klarer zu definieren. Wir hatten uns zum Beispiel im ersten Jahr vorgenommen, dass 80 Prozent der Mitarbeiter an einer internen oder externen Fortbildung teilnehmen sollten. Wir mussten lernen, dass gar nicht 80 Prozent eine Fortbildung wollten oder benötigten. Inzwischen messen wir in der halbjährlichen Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit mit den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Als das Ergebnis zunächst nicht berauschend ausfiel, mussten wir es jetzt als Aufforderung nehmen, nicht einfach mehr Trainings anzubieten, sondern durch zahlreiche Interviews den tatsächlichen Weiterentwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter auf den Grund zu gehen. Die gewählten KR gemeinsam und reflektiert weiterzuentwickeln, ist aus meiner Sicht so viel gewinnbringender, als quartalsweise neue zu definieren und vom HR-Team immer wieder einen sprunghaften Fokuswechsel abzuverlangen.

Hilfreiche Hacks und ein Fazit zur Methode

Neben der Veränderung der OKR-Planung (jährlich neue OKRs statt quartalsweise) möchte ich an dieser Stelle noch einige weitere Learnings teilen: Wir haben gelernt zu berücksichtigen, dass verschiedenen HR-Subteams unterschiedlich stark im Tagesgeschäft eingebunden sind. So sind wir dazu übergegangen, vor jedem Planungsworkshop die Kapazitäten für die OKR-Maßnahmen zu definieren. In der Organisationsentwicklung sind das vielleicht 75 Prozent, in HR-Operations vielleicht nur zehn Prozent und in Recruiting 25 Prozent. Außerdem fehlten uns zu Beginn teilweise die Messinstrumente, um wirklich gute, outcome-orientierte KR kontinuierlich zu messen. Inzwischen verfügen wir über eine halbjährliche umfangreiche Mitarbeiterbefragung und einen monatlichen Puls-Check, mit dem wir den NPS-Wert (Net Promotor Score = die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen) regelmäßig im Vier-Wochen-Rhythmus erfassen. Das ist aufwendig. Es hat aber dazu geführt, dass wir nicht nur den Fortschritt bei der Umsetzung messen können. Sondern den Impact der Maßnahmen.

OKR ist für mich mehr als eine Methode. Sie setzt einen „Mindset-Shift“ hin zu einer iterativen, wirksamkeitsbasierten HR-Arbeit in Gang. Neben einer Mischung aus Behutsamkeit und Beharrlichkeit war viel Vertrauen, gemeinsames Ausprobieren und der Mut, unseren eigenen Weg zu finden, nötig. Nach zwei Jahren haben wir für uns einen Stand erreicht, mit dem wir gut weiter „iterieren“ können. Und das ist auch ein Motivationsgewinn. Auf Fragen und Feedback, wie wir noch besser werden können, freue ich mich. ■■■