

Schlussbericht vom 24.08.2023

zu IGF-Vorhaben Nr. 21740 N

Thema

OKReady – Entwicklung eines Konzepts zur Einführung des agilen Managementsystems *Objectives and Key Results* (OKR) in kleinen und mittleren Unternehmen

Berichtszeitraum

01.04.2021 bis 28.02.2023

Forschungsvereinigung

Forschungsinstitut für Rationalisierung FIR e. V. an der RWTH Aachen

Forschungseinrichtungen

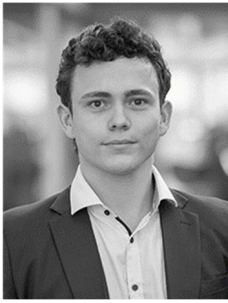
Forschungseinrichtung 1: FIR e. V. an der RWTH Aachen

Forschungseinrichtung 2: International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH

Förderhinweis

Das IGF-Vorhaben 21740 N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen, Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Autoren



Gerrit Hoeborn, M. Sc. M. Sc. RWTH
Bereichsleiter Business Transformation
FIR e. V. an der RWTH Aachen



Clara Herkenrath, M. Sc. RWTH
Fachgruppenleitung Digital Leadership
FIR e. V. an der RWTH Aachen



Laura Vetter, M. A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
IPRI – International Performance Research Institute
gGmbH

Projekt-Mitarbeitende



Julian Bönig, M. Sc.

FIR e. V. an der RWTH Aachen



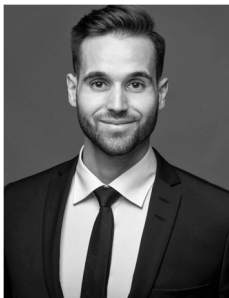
Ruben Conrad, M. Sc. RWTH

FIR e. V. an der RWTH Aachen



Maike Draaijer, B. Sc. RWTH

FIR e. V. an der RWTH Aachen



Martin Gimpel, M. Sc. RWTH

FIR e. V. an der RWTH Aachen



Malte Herbeck, B. Sc.

IPRI – International Performance Research Institute
gGmbH



Julius Tischbein, B. Sc. RWTH
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Vorwort

Das Projekt ‚OKReady‘ dient dem Ziel, KMU mithilfe eines konkreten Einführungskonzepts zu befähigen, OKR als agiles Managementsystem einzusetzen. Dies wird in einem ersten Schritt realisiert, durch das Aufzeigen des Leistungsspektrums von OKR und der umfassenden Abgrenzung von anderen Managementsystemen. Es folgt anschließend die fallstudienbasierte Identifikation von Chancen und Herausforderungen des OKR-Einsatzes. Daraufhin werden die Einflussfaktoren definiert, die mit der Einführung von OKR in KMU einhergehen, und es wird ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der es ermöglicht, Barrieren bei der OKR-Implementierung systematisch abzubauen. Anschließend wird ein unternehmensindividuell anwendbares Einführungskonzept entwickelt, inklusive der Herleitung einer konkreten Hilfestellung zur Auswahl eines geeigneten OKR-Tools. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Einführung anhand einer konkreten Umsetzung von OKR transparent dargestellt. Das erarbeitete Self-Assessment „Ready2OKR“ bietet Unternehmen die Möglichkeit, als zentralen ersten Schritt den Status quo zu reflektieren und die Ziele zur OKR-Einführung einzuordnen. Infolgedessen können Hindernisse frühzeitig erkannt werden, was zu einer erfolgreichen OKR-Einführung bei KMU beiträgt.

Die Projektergebnisse wurden in enger Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen verschiedener Branchen erarbeitet. Für die produktiven und aufschlussreichen Diskussionen, Beiträge und Anregungen in den Expertengesprächen und Workshops bedanken wir uns bei allen Expert:innen. Unser Dank gilt insbesondere den Praxispartnern des projektbegleitenden Ausschusses 3win® Maschinenbau GmbH, DERICHS u KONERTZ Projektentwicklung GmbH, DigitalWinners GmbH, doubleYUU 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, VDMA e.V., Viessmann Climate Solutions SE, WARGITSCH & COMP. AG sowie der Westaflexwerk GmbH.

Herzlich bedanken möchten wir uns auch bei unserem Mitarbeiter Ruben Conrad, M.Sc. sowie den eingebundenen studentischen Hilfskräften Maïke Draaijer, Martin Gimpel, Julian Bönig, Julius Tischbein und Malte Herbeck für die Unterstützung bei der Forschungsarbeit und bei der Erstellung des Berichts. Das IGF-Vorhaben 21740 N der Forschungsvereinigung FIR e. V. an der RWTH Aachen wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert. Für die produktive Zusammenarbeit mit der Forschungsgemeinschaft bedanken wir uns vielmals.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	10
Zusammenfassung	11
1. Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Problemstellung	13
2. Detaildarstellung der erzielten Ergebnisse	15
2.1 Abgrenzung von OKR zu anderen Managementsystemen und Identifikation der Anwendungsfälle	15
2.1.1 Definition und Charakteristika von <i>Objectives and Key Results</i>	15
2.1.2 Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten	17
2.1.3 Morphologischer Kasten zur Abgrenzung agiler Managementsysteme	22
2.1.4 Anforderungen an Managementsysteme	28
2.1.5 Anwendungskatalog: Anforderungen an ein Managementsystem zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten	36
2.2 Ursache-Wirkungs-Analyse von OKR auf den Projekterfolg zur Identifikation der Nutzenpotenziale	39
2.2.1 Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg	39
2.2.2 Ursache-Wirkungs-Beziehungen	42
2.2.3 Fragebogenstudie	45
2.2.4 Ursache-Wirkungs-Tabelle: Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg	49
2.3 Identifikation von akzeptanzspezifischen Faktoren auf die Einführung von OKR	50
2.3.1 Effekte der Transparenz von OKR auf Mitarbeitende	50
2.3.2 Quasiexperiment zur Untersuchung der Effekte der Transparenz auf Mitarbeitende	52
2.3.3 Maßnahmenkatalog: Akzeptanz und organisatorische Voraussetzungen bei der Einführung von OKR	57
2.4 Entwicklung eines Einführungskonzepts zur Umsetzung von OKR in KMU	65
2.4.1 Beteiligte Entitäten bei der Einführung von OKR und Anforderungen an Veränderungen	65
2.4.2 Marktrecherche relevanter OKR-Softwareanbieter	67
2.4.3 Einführungskonzept und digitales Handbuch	70
2.5 Umsetzung von OKR und Bewertung qualitativer und quantitativer Effekte	75
2.5.1 Identifikation von Einflussfaktoren für die Einführung von OKR in KMU	75
2.5.2 Entwurf des Webtools zur Nutzenbewertung	76
2.5.3 Validierung und Anpassung des digitalen Handbuchs	79
2.6 Transfer und Projektmanagement	82
3. Nutzen, Innovationsbeitrag und Anwendungsmöglichkeiten	84
4. Veröffentlichungen und Transfermaßnahmen	85
4.1 Einschätzung zur Realisierbarkeit des Transferkonzepts	85
4.2 Plan zum Ergebnistransfer	855
5. Forschungsstellen	900
5.1 <i>International Performance Research Institute</i> (IPRI) gGmbH	900
5.2 Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen	900
Literaturverzeichnis	91
Anhang	99
A.1 Fragebogen	99
A.2 Anwendungskatalog als Ursache-Wirkungs-Tabelle von OKR	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnisbild des Forschungsprojekts ‚OKReady‘ (eigene Darstellung).....	12
Abbildung 2: Einordnung von OKR in den unternehmerischen Handlungsrahmen (eigene Darstellung).....	16
Abbildung 3: Der OKR-zyklische Prozess (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 4: Typen von Digitalisierungsprojekten (eigene Darstellung).....	20
Abbildung 5: Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten (eigene Darstellung).....	20
Abbildung 6: Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von agilen Managementsystemen (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 7: Herleitung morphologischer Typen agiler Managementsysteme (eigene Darstellung).....	27
Abbildung 8: Vorgehen der Delphi-Befragung (eigene Darstellung i. A. a. HÄDER 2014).....	29
Abbildung 9: Anforderungen an Managementsysteme in der Dimension <i>Strategie</i> (eigene Darstellung).....	31
Abbildung 10: Anforderungen an Managementsysteme in den Dimensionen <i>Organisation</i> und <i>Innovation</i> (eigene Darstellung).....	33
Abbildung 11: Anforderungen an Managementsysteme in den Dimensionen <i>Mensch</i> und <i>Technologie</i> (eigene Darstellung).....	35
Abbildung 12: Einflussfelder von OKR im Ordnungsrahmen des Business-Transformation-Canvas im Hinblick auf den Projekterfolg (GUDERGAN ET AL. 2017).....	40
Abbildung 13: Einflüsse des Einsatzes von OKR auf den Projekterfolg (eigene Darstellung).....	41
Abbildung 14: Demografie der Stichprobe (eigene Darstellung).....	45
Abbildung 15: OKR: Nutzung, Ebene und Zyklus (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 16: OKR: Transparenz und Informationskanäle (eigene Darstellung).....	47
Abbildung 17: Zentrale Ausprägungen von OKR (Ursachen) und Auswirkungen (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 18: Effekte der Transparenz von OKR (eigene Darstellung).....	50
Abbildung 19: Einführung von OKR bei der Tech.-Ing. AG (eigene Darstellung).....	53
Abbildung 20: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene <i>Unternehmenskultur</i> (eigene Darstellung).....	58
Abbildung 21: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene <i>Organisationsstruktur</i> (eigene Darstellung).....	60
Abbildung 22: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene <i>Anwendende</i> (eigene Darstellung).....	62
Abbildung 23: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene <i>Methodik</i> (eigene Darstellung).....	63
Abbildung 24: Beteiligte Entitäten sowie Veränderungen bei der Einführung von OKR (eigene Darstellung).....	67
Abbildung 25: Anbietervergleich zur softwareseitigen Unterstützung von OKR (eigene Darstellung).....	69
Abbildung 26: Der typische OKR-Zyklus nach DOERR (eigene Darstellung i. A. a. DOERR 2018).....	71
Abbildung 27: Einführungskonzept: Selbstbefähigte Einführung von OKR in KMU (eigene Darstellung).....	72
Abbildung 28: Zweiphasige Gliederung der Ready-2-OKR-Tools (eigene Darstellung).....	77
Abbildung 29: Darstellung der in Phase 1 des Ready-2-OKR-Assessments durchgeführten Einschätzung (eigene Darstellung).....	78

Abbildung 30: Detailansicht des in Phase 2 entworfenen, individualisierten Netzdiagramms (Eigene Darstellung)	79
Abbildung 31: Mural-Board zur ersten Validierung des digitalen Handbuchs als softwarebasiertes Werkzeug (eigene Darstellung)	80
Abbildung 32: Mural-Board zur zweiten Validierung des digitalen Handbuchs als softwarebasiertes Werkzeug (eigene Darstellung)	81
Abbildung 33: Treffen und Themenschwerpunkte des „Roundtables OKR-Master“ (eigene Darstellung).....	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnistransfer AP 1 (eigene Darstellung)	15
Tabelle 2: Betrachtete Fallstudien der Case-Study-Research zum Morphologischen Kasten „Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten“ (eigene Darstellung)	19
Tabelle 3: Analyse der Typen agiler Managementsysteme hinsichtlich der kritischen Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung)	36
Tabelle 4: Ergebnistransfer AP 2 (eigene Darstellung)	39
Tabelle 5: OKR Eigenschaften und Ausprägungen (eigene Darstellung)	47
Tabelle 6: Ausschnitt aus dem Anforderungskatalog als Ursache-Wirkungs-Tabelle von OKR (eigene Darstellung)	49
Tabelle 7: Ergebnistransfer AP 3 (eigene Darstellung)	50
Tabelle 8: Expert:inneninterviews zur Untersuchung der Effekte der Transparenz (eigene Darstellung)	54
Tabelle 9: Ergebnistransfer AP 4 (eigene Darstellung)	65
Tabelle 10: Checkliste Ready2OKR (eigene Darstellung)	72
Tabelle 11: Ergebnistransfer AP 5 (eigene Darstellung)	75
Tabelle 12: Ergebnistransfer AP 6 (eigene Darstellung)	82
Tabelle 13: Transfermaßnahmen während der Projektlaufzeit (eigene Darstellung)	85
Tabelle 14: Transfermaßnahmen nach Abschluss des Vorhabens (eigene Darstellung)	88
Tabelle 15: <i>International Performance Research Institute gGmbH</i> (eigene Darstellung)	90
Tabelle 16: FIR e. V. an der RWTH Aachen (eigene Darstellung)	90

Zusammenfassung

Traditionelle Managementmethoden, wie starre Zielvereinbarungen auf Jahresbasis, stoßen in der heutigen volatilen Unternehmensumwelt an ihre Grenzen. Als erfolgskritisch für Unternehmen gelten agile Arbeitsweisen, Prozesse und Strukturen. Externe Schocks wie die Covid-19-Pandemie und Lieferkettenengpässe zeigten jüngst, dass agile Unternehmen robuster gegenüber unvorhergesehenen Herausforderungen aufgestellt sind. *Objectives and Key Results* (OKR) etablieren sich deshalb zunehmend als alternatives Managementsystem für die Zielsetzung, Planung und Leistungsmessung in einem agilen Arbeitsumfeld. In kurzen Zyklen werden dabei gemeinsam mit den Mitarbeitenden ausgehend von *Purpose*, *Vision* und *Mission* des Unternehmens sogenannte qualitative *Objectives* (Ziele) und quantitative, messbare *Key Results* (Schlüsselergebnisse) definiert. OKR wurde in den 1970er Jahren von Intel-Mitbegründer Andy Grove für sein Unternehmen entwickelt und später auch bei Google eingeführt. Nach eigener Aussage ist Google mithilfe von OKR von anfangs 40 auf heute über 130 000 Mitarbeitende gewachsen. So wurde OKR weltweit bekannt und von schnell wachsenden Startups wie Twitter, LinkedIn oder Netflix adaptiert.

Inzwischen arbeitet auch in Deutschland eine Vielzahl namhafter Unternehmen mit OKR. Neben jungen Digital-Unternehmen wie Zalando, Trivago und Mymuesli nutzen auch Traditionsunternehmen wie die Deutsche Bahn, Sartorius oder RWE das Managementsystem. Der Implementierungsgrad bei deutschen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) außerhalb des IT-Sektors ist bis dato noch sehr gering. Doch gerade KMU können von den Nutzenpotenzialen durch OKR profitieren. Durch die iterativen, kurzen Zyklen sowie die Prinzipien Transparenz, Partizipation und Fokussierung werden die operativen Ziele mit OKR konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und können schnell an sich wandelnde Rahmenbedingungen (wie bspw. Ressourcenengpässe) angepasst werden. Zudem wird durch die partizipative Zielsetzung und Verknüpfung der Aufgaben bis auf Mitarbeitendenebene der individuelle Beitrag der Mitarbeitenden zur Strategieumsetzung transparent. Gleichzeitig bedeuten OKR höhere Freiheitsgrade, Autonomie und Selbststeuerung für Mitarbeitende. Dies kann wiederum die Motivation, Leistungsfähigkeit und das Commitment der Mitarbeitenden steigern – also einen direkten Mehrwert für KMU generieren.

Jedoch ist die Einführung von OKR ressourcenaufwendig und muss angepasst an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens erfolgen. Für KMU fehlt es bis dato an spezifischen Ansätzen und Werkzeugen. Um den vielfältigen Anforderungen bei der Einführung von OKR erfolgreich zu begegnen und die Potenziale von OKR speziell für KMU nutzbar zu machen, ist ein praxistaugliches Konzept zur Einführung notwendig. Aus diesem Grund wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AIF), dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen und dem *International Performance Research Institute* (IPRI) das Forschungsvorhaben ‚OKReady‘ initiiert. Das Forschungsziel von ‚OKReady‘ war die Entwicklung eines unternehmensindividuellen Einführungskonzepts von OKR für kleine und mittlere Unternehmen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde OKR zunächst von anderen Managementsystemen abgegrenzt und es wurden Anforderungen an ein Managementsystem zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten identifiziert. Darauf aufbauend wurde ein Anwendungskatalog zur Eignung von OKR für die Typen von Digitalisierungsprojekten erarbeitet. Im nächsten Schritt wurden auf den Projekterfolg wirkende Einflussfaktoren von OKR identifiziert

und im Rahmen einer quantitativen Umfrage validiert sowie gewichtet. Die gewichteten Einflüsse wurden in einen Anwendungskatalog zur Abschätzung von Nutzenpotenzialen von OKR überführt. Im weiteren Projektverlauf wurden Effekte von OKR auf Mitarbeitende (Alignment, Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation, Leistungsvergleich und -druck) im Rahmen eines Quasiexperiments (Einführung von OKR bei der Tech. Ing. AG (anonymisiert)) untersucht. Die Ergebnisse wurden in einen Maßnahmenkatalog zur Steigerung der Akzeptanz von Mitarbeitenden und Führungskräften bei der Einführung von OKR überführt. Schließlich wurden Anforderungen an organisatorische und technische Veränderungen sowie OKR-Softwareanbieter identifiziert und zusammen mit den vorherigen Ergebnissen in ein digitales Handbuch zur Einführung von OKR überführt. Die Ergebnisse wurden schließlich als webbasiertes Tool „Ready 2 OKR Assessment“ umgesetzt (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Ergebnisbild des Forschungsprojekts ‚OKReady‘ (eigene Darstellung)

Hervorzuheben ist die Umsetzung der Ergebnisse in Form eines webbasierten Tools, das eine intuitive Bedienung sowie individuelle Betrachtung der Inhalte erlaubt. Das Webtool ermöglicht die Einordnung der Passung der OKR-Methode zum jeweiligen Unternehmen und gliedert sich in zwei Phasen: In der ersten Phase gilt es für die Führungskräfte, die Ausgangssituation einzuschätzen. Diese Phase sensibilisiert für die im Rahmen der OKR-Einführung relevanten Themenfelder und dient der Führungskraft zur Reflexion. Die zweite Phase des Ready-2-OKR-Assessments zielt auf alle Mitarbeitenden des Teams bzw. des Unternehmens ab. So können Verbesserungspotenziale in den vier Qualifikationsbereichen *Unternehmenskultur*, *Organisationsstruktur*, *Mitarbeitende* und *Wissensstand* gezielt identifiziert und eine aggregierte Bewertung über alle Mitarbeitenden hinweg erstellt werden. Auf Basis der Analyse werden individuelle Handlungsempfehlungen bereitgestellt. Das Webtool steht frei zugänglich unter folgendem Link zur Verfügung: <https://okready-tool.fir.de>.

1. Wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Problemstellung

Die zentrale Forschungsfrage des Vorhabens lautet deshalb:

Wie ist die unternehmensindividuelle Einführung von *Objectives and Key Results* (OKR) als agiles Managementsystem für kleine und mittlere Unternehmen zu gestalten?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage werden folgende Unterfragen aufgegriffen, die strukturgebend für die weitere Vorgehensweise sind:

1. Worin unterscheiden sich OKR von anderen Managementsystemen und welche Anwendungsfälle eignen sich für den Einsatz von OKR?
2. Welchen Einfluss haben spezifische Faktoren des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg und was sind die konkreten Nutzenpotenziale für KMU?
3. Wie können die identifizierten Herausforderungen zur Gewährleistung einer erfolgreichen Implementierung von OKR adressiert und Akzeptanzbarrieren innerhalb der Organisation abgebaut werden?
4. Wie können KMU befähigt werden, ein unternehmensindividuelles Einführungskonzept für den Einsatz von OKR zu entwickeln?
5. Wie können die unternehmensindividuellen Anforderungen mit den Leistungsspektren von Umsetzungsmethoden abgeglichen werden, um ein optimales Hilfsmittel für den Einsatz von OKR zu identifizieren?
6. Wie können die qualitativen und quantitativen Effekte der Einführung von OKR für KMU erfasst werden?

Gegenüberstellung angestrebter Ziele und erzielter Ergebnisse

Teilziel 1:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Teilziel 1 ist es, OKR von anderen Managementsystemen abzugrenzen und aufzuzeigen, welche konkreten Anwendungsfälle für den Einsatz von OKR geeignet sind.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

Teilziel 2:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Eine Ursache-Wirkungs-Analyse dient dem Zweck, die spezifischen auf den Projekterfolg wirkenden Einflussfaktoren des OKR-Einsatzes zu identifizieren und somit die Nutzenpotenziale aufzuzeigen.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

Teilziel 3:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Für eine nachhaltige Etablierung der positiven Effekte ist die Entwicklung von Maßnahmen zur Adressierung der akzeptanzspezifischen Herausforderungen sowie zum Abbau jener Barrieren unerlässlich.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

Teilziel 4:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Anhand der vorherigen Teilziele soll ein unternehmensindividuelles Einführungskonzept für KMU gestaltet werden, welches sowohl die organisatorischen als auch menschlichen Anforderungen adäquat berücksichtigt.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

Teilziel 5:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Basierend auf den unternehmensindividuellen Anforderungen soll zusätzlich eine konkrete Hilfestellung zur Auswahl eines OKR-Werkzeugs gegeben werden, welche in Form eines interaktiven Demonstrators abgebildet wird.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

Teilziel 5:

Angestrebtes Teilziel aus dem Forschungsantrag:

Abschließend sollen die konkrete Umsetzung und Pilotierung von OKR in KMU sowie der Nutzen für KMU qualitativ und quantitativ bewertet werden.

Korrespondierende Ergebnisse des Forschungsprojekts:

2. Detaildarstellung der erzielten Ergebnisse

Im Folgenden werden detailliert die Inhalte und Ergebnisse der einzelnen Arbeitspakete 1 bis 6 beschrieben, die für die Erarbeitung der Ergebnisse des Forschungsvorhabens notwendig waren.

2.1 Abgrenzung von OKR zu anderen Managementsystemen und Identifikation der Anwendungsfälle

Die in Arbeitspaket 1 erzielten Ergebnisse werden im Folgenden aufgeschlüsselt (siehe Tabelle 1). Zuerst werden OKR definiert und charakterisiert. Aufbauend auf dem morphologischen Kasten zur Abgrenzung agiler Managementsysteme sowie dem morphologischen Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten werden Anforderungen an Managementsysteme abgeleitet. Es wird abschließend ein Anwendungskatalog entworfen, welcher die Anforderungen an ein Managementsystem zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten aufzeigt. Abschließend zeigt der Anwendungskatalog für KMU die Eignung von OKR für die Typen von Digitalisierungsprojekten auf.

Tabelle 1: Ergebnistransfer AP 1 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Definition und Charakteristika von <i>Objectives and Key Results</i> (AP 1.1) 	Kapitel 2.1.1
<ul style="list-style-type: none"> Morphologischer Kasten: Abgrenzung OKR von anderen Managementsystemen (AP 1.1) 	Kapitel 2.1.2
<ul style="list-style-type: none"> Morphologischer Kasten: Typen von Digitalisierungsprojekten (A P1.2) 	Kapitel 2.1.3
<ul style="list-style-type: none"> Anforderungskatalog an Managementsysteme zur erfolgreichen Durchführung verschiedener Typen von Digitalisierungsprojekten (AP 1.3) 	Kapitel 2.1.4
<ul style="list-style-type: none"> Anwendungskatalog für KMU (AP 1.4) 	Kapitel 2.1.5

2.1.1 Definition und Charakteristika von *Objectives and Key Results*

OKR wird als Rahmenwerk zum kritischen Denken beschrieben, da der Weg zur Zielerreichung nicht vorgegeben wird. Es wird damit neben der Frage des „Was?“ auch zusätzlich das „Wie?“ aufgeworfen (s. DOERR 2018; NIVEN U. LAMORTE 2017). Die OKR-Methode ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich durch eine zyklische Zielsetzung, Bewertung und Verpflichtung zu den Zielen äußert. Der Zielprozess hinterfragt die getroffene Zielsetzung kurzzyklisch, da die Zielsetzungsintervalle quartalsweise neu festgelegt werden. Damit geht die Verpflichtung einher, die entsprechenden Ressourcen an Zeit und Anstrengungen in diesen Zielsetzungsprozess investieren zu müssen. Besonderes Augenmerk liegt auf der Sicherung von Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. NIVEN U. LAMORTE beschreiben diesbezüglich die Transparenz der Ziele durch die gesamte Organisation, welche sicherstellen soll, dass alle Mitarbeitenden gemeinsam in Richtung der Unternehmensziele arbeiten und sich zusammen auf diese ausrichten (s. Niven u. Lamorte 2017). OKR wird als ein System verstanden, welches funktionsübergreifendes Engagement und gemeinsame Ausrichtung fördert. Aus der Fokussierung aller Anstrengungen auf einige spezifische Ziele folgt, dass im Reflexionsprozess die wichtigsten Ziele identifiziert werden. Diese Ziele stellen die erfolgskritischen Ziele des Quartals, welche auf die strategischen Unternehmensziele einzahlen, dar.

Die qualitativen Ziele (*Objectives*) werden auf quantitative Kernergebnisse (*Key Results*) heruntergebrochen, welche einen messbaren Zustand in der Zukunft beschreiben. Die einzelnen Key-

Results lassen sich wiederum in einzelne Aufgaben herunterbrechen, welche durch Abschluss zum Erreichen des Key-Results führen und auf die Teammitglieder aufgeteilt werden. Über die im Team gemeinsam erfüllten Aufgaben, die auf die Key-Results einzahlen, lassen sich die Objectives bewerten, die wiederum auf die Strategie einzahlen (s. Abbildung 2). Über die Strategie kann die Wirkung auf *Vision*, *Mission* und *Purpose* des Unternehmens nachvollziehbar abgeleitet werden.

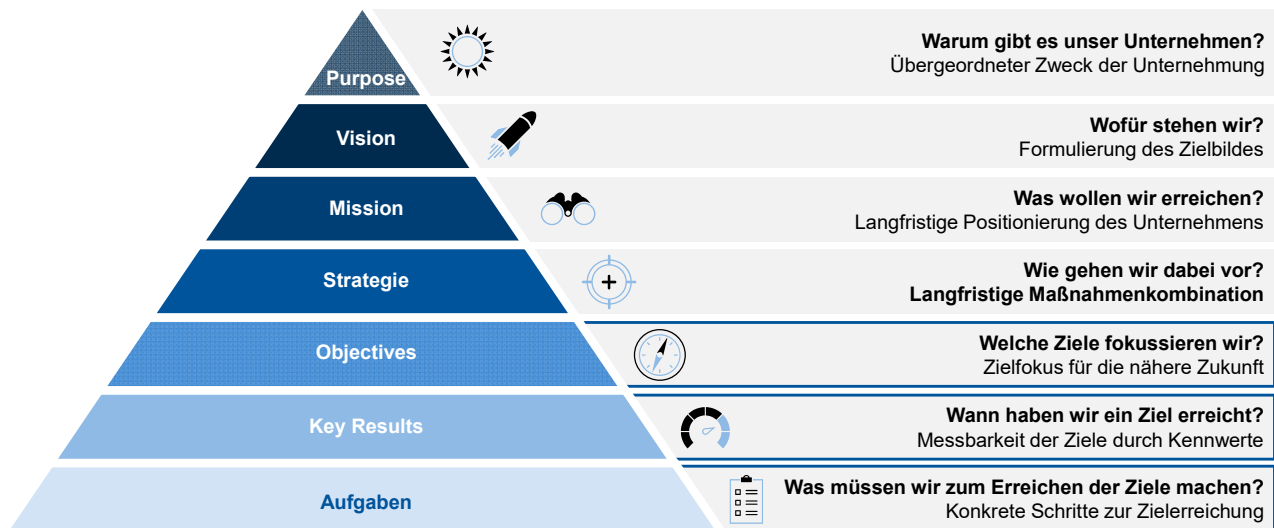


Abbildung 2: Einordnung von OKR in den unternehmerischen Handlungsrahmen (eigene Darstellung)

Der OKR-Zyklus besteht aus vier Kernkomponenten und weiteren äußeren Einflüssen (s. EMATINGER U. SCHULZE 2020) (siehe Abbildung 3). Die äußeren Einflüsse sind das Unternehmensleitbild, bestehend aus Vision und Mission. Aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet gehen die aktuellen Unternehmensziele hervor, an welchen sich der OKR-Zyklus angliedert. Dieser OKR-Zyklus besteht aus 4 Kernkomponenten: der **Planung**, der **wöchentlichen Updates**, des **Reviews** nach einem Zyklus und der **Retrospektive**. Die Planung findet zunächst durch die obersten Führungsebenen statt und setzt unternehmensweite OKR, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, fest. Daraus entstehen auf Teamebene je Abteilung oder Geschäftsbereich Prioritäten, welche durch Teamleiter und Teammitglieder gesetzt werden. Auf individueller Ebene werden eigene Ziele eigenverantwortlich abgeleitet, welche bestmöglich die Zielerreichung unterstützen (s. LOBACHER U. CHRISTIAN 2021; NIVEN U. LAMORTE 2017). Im wöchentlichen Update der OKR werden Informationen des Zielfortschritts im Team synchronisiert, welche zuvor bereits eigenständig gegen die Kerneergebnisse geprüft wurden (s. LOBACHER U. CHRISTIAN 2021; NIVEN U. LAMORTE 2017). Im Review nach dem Zyklus werden die Fortschritte aller OKR betrachtet und ein Überblick über alle erreichten und nicht erreichten Ziele hergestellt (s. LOBACHER U. CHRISTIAN 2021; NIVEN U. LAMORTE 2017). Die Retrospektive dient als Werkzeug zur kontinuierlichen Verbesserung. Es werden Möglichkeiten zur Verbesserung und die OKR-Implementierung geprüft, Aspekte zur beschleunigten Zielerreichung identifiziert und Hindernisse aufgedeckt (s. LOBACHER U. CHRISTIAN 2021; NIVEN U. LAMORTE 2017).

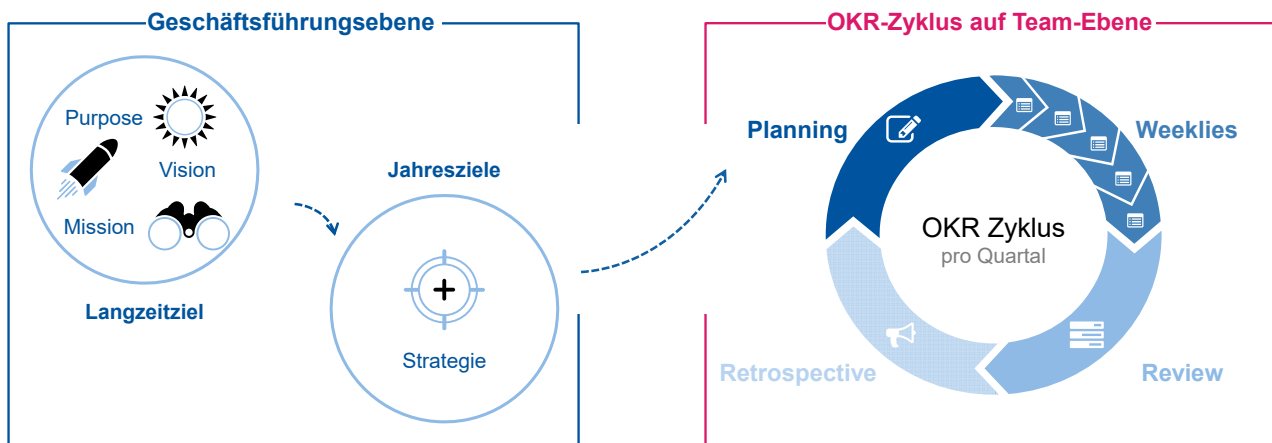


Abbildung 3: Der OKR zyklische Prozess (eigene Darstellung)

OKR können auf verschiedenen Ebenen formuliert werden: auf Mitarbeiterebene, Teamebene oder Geschäftsleitungsebene (s. EMATINGER U. SCHULZE 2020; NIVEN U. LAMORTE 2017; KLAU 2013). Die OKR auf Teamebene beschreiben die Prioritäten innerhalb eines Teams und stellen deren Hauptverantwortungen dar, ohne dabei nur eine Sammlung der individuellen Ziele der Teammitglieder zu sein. Die unternehmensweiten OKR zeichnen das große Ganze ab und definieren den Top-Level-Fokus des Unternehmens für die jeweilige OKR-Periode. NIVEN U. LAMORTE (2017) argumentieren, dass diese unternehmensweiten OKR die Grundlage von allem bilden und daher ihre genaue Ausrichtung auf Vision, Mission und Unternehmenszielen, sowie klare Kommunikation von zentraler Wichtigkeit sind (s. Niven u. Lamorte 2017). Grund ist die Anlehnung jeder anderen OKR an deren Ausrichtung.

2.1.2 Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten

Folgend werden Typen von Digitalisierungsprojekten hergeleitet. Zuerst wird der Begriff *Digitalisierungsprojekt* definiert. Anschließend werden Digitalisierungsprojekte anhand eines morphologischen Kastens strukturiert und die jeweiligen Merkmale und deren Ausprägungen erläutert. Analog zum vorherigen Kapitel wird die Herangehensweise von WELTER (2006) angewendet. Die Typisierung von Digitalisierungsprojekten erfolgt nach der retrograden Typenbildung. Der morphologische Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten wird retrograd auf Basis von sieben betrachteten Fallstudien analysiert.

Das Digitalisierungsprojekt als Ausgangspunkt

Der Begriff *Digitalisierungsprojekt* lässt sich in die Bestandteile *Digitalisierung* und *Projekt* aufteilen. Ein Projekt ist nach DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. 2009 ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Darüber hinaus identifizieren MEYER U. REHER (2020) vier Merkmale von Projekten: (1) zeitliche Befristung, (2) Einmaligkeit, (3) interdisziplinäre Teamarbeit und arbeitsteilige Prozesse sowie (4) Neuartigkeit und fortschreitende Konkretisierung. Die Grenze, wie viele Kriterien in welchem Maß erfüllt sein müssen, damit ein Vorhaben als Projekt bezeichnet wird, ist kontextabhängig (s. JAKOBY 2013; MEYER U. REHER 2020).

Neben dem Begriff „Projekt“ ist der Begriff „Digitalisierung“ zu verstehen, welcher von BECKER U. PFLAUM vom Bamberger Kompetenzzentrum wie folgt definiert wird: „Digitalisierung ist die strategisch orientierte Transformation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) mit dem Ziel, nachhaltige Wertschöpfung effektiv und effizient zu

gewährleisten“ (BECKER U. PFLAUM 2019, S. 9). Der Fokus liegt somit auf der Umwandlung von analogen zu digitalen Systemen, weshalb die fortschreitende Digitalisierung eines Unternehmens zu wachsender Komplexität der eingesetzten Technologien führt (KOMPETENZZENTRUM GESCHÄFTSMODELLE IN DER DIGITALEN WELT 2020, S. 1f.; BECKER U. PFLAUM 2019, S. 9f.). Digitalisierung erfordert digitale Infrastruktur, welche ein komplexes und dynamisches Zusammenspiel technischer und sozialer Aspekte beschreibt (s. EDWARDS ET AL. 2007; MISA ET AL. 2003; MONTEIRO ET AL. 2014). Hierbei fungiert die technische Basis als Grundgerüst, auf dem die Kommunikations- und Informationstechnologie aufbaut, wie Netzzugänge, Server sowie Programme und Software zur IT- und Datensicherheit (BÄR ET AL. 2016; BECKER U. PFLAUM 2019; EDWARDS ET AL. 2007). Soziale Aspekte umfassen Werte, Strukturen, Kompetenz der Mitarbeitenden oder Gesetze (s. EDWARDS ET AL. 2007).

Digitalisierungsprojekte im Projekt ‚OKReady‘ lassen sich durch die vier Merkmale beschreiben: (1) zeitliche Befristung, (2) Einmaligkeit, (3) interdisziplinäre Teamarbeit und arbeitsteilige Prozesse sowie (4) Neuartigkeit und fortschreitende Konkretisierung. Digitalisierung beinhaltet hierbei die strategisch orientierte Transformation mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, wobei Digitalisierungsprojekte Vorhaben darstellen, welche Projektmerkmale aufweisen und deren Projektziel, die Digitalisierung, im Unternehmen betreffen. Die digitale Infrastruktur dient hierbei als Grundgerüst.

Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten

Zur Typenbildung werden praxisrelevante Digitalisierungsprojekte, sogenannte Fallstudien, betrachtet, welche hinsichtlich der Research-Methode nach EISENHARDT (1989) identifiziert werden. Die Theorie beschreibt eine in acht Schritte gegliederte Herangehensweise. Im ersten Schritt werden die Forschungsfrage und zugehörige Hypothesen formuliert. Im zweiten Schritt beschreibt die Auswahl der zu untersuchenden Fälle, welche die Weiterentwicklung des bisherigen Konzepts stützen und einzigartige, extreme oder entgegengesetzte Vorkommnisse beinhalten. Der dritte Schritt umfasst die Methodenauswahl der Datensammlung, welche im Rahmen einer Case-Study-Research meist qualitativ ist. Im vierten Schritt findet die Datensammlung statt. Damit neue Aufschlüsse und Möglichkeiten zur Verbesserung eingearbeitet werden können, sollten sich die betrachteten Fallstudien möglichst thematisch überlappen. Der fünfte Schritt der Fallstudienrecherche nach EISENHARDT (1989) stellt die Datenanalyse dar. Dazu werden zuerst alle Fälle einzeln analysiert. Anschließend werden Kategorien gebildet und darauffolgend die Fälle in Gruppen sortiert. Schritt sechs umfasst die Hypothesenbildung. Hierbei wird beleuchtet, inwiefern die Ansätze oder Themen auftreten. Anschließend werden ebendiese konkretisiert und anhand verschiedener Fälle geprüft. Im siebten Schritt werden die bisherigen Erkenntnisse mit in Konflikt stehender und vergleichbarer Literatur gegenübergestellt. Dieser Schritt erhöht die interne Validität, verbessert die Allgemeingültigkeit, hebt das theoretische Niveau und schärft die konstruierten Definitionen. Der abschließende achte Schritt, das Erreichen des Abschlusses, wird dann initiiert, wenn sich die marginale Verbesserung verringert, und beendet den Prozess (s. EISENHARDT 1989).

Der morphologische Kasten aus extrahierten Merkmalen und Merkmalausprägungen zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten ergibt sich retrograd aus sieben betrachteten Fallstudien. Die betrachteten Fallstudien werden in der folgenden Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Betrachtete Fallstudien der Case-Study-Research zum morphologischen Kasten „Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten“ (eigene Darstellung)

Fallstudie	Themenschwerpunkt
<i>Softwareeinführung im Kontext der Einführung von OKR bei Runtastic (s. KLEINDESSNER 2017, S. 339–340).</i>	Das betrachtete Digitalisierungsprojekt stellt die softwareseitige Umsetzung des Managementsystems OKR dar.
<i>Einführung von E-Prüfungen Uni Wuppertal (s. HUTH ET AL. 2017, 59ff).</i>	Die BUW digitalisiert den Arbeitsprozess in der Lehre sowohl seitens des wissenschaftlichen Personals (Mitarbeitende) als auch für Studierende (Anwender).
<i>Steuererklärungen werden digital von Steuerberatungen zum Finanzamt übermittelt (s. KÜPPER 2021; BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STEUERN - DIENSTSTELLE MÜNCHEN 2021a; 2021b).</i>	Steuerberatung Preßler digitalisiert den Administrationsprozess der Übermittlung von Steuererklärungen ihrer Mandanten an die Finanzämter.
<i>Digitalisierung Onlineshopping Luxusmode Zimmerli of Switzerland (s. DUMA ET AL. 2019, S. 97–100)</i>	Zimmerli of Switzerland digitalisiert seinen Vertrieb hinsichtlich des Kaufprozesses durch eine angepasste, gebündelte Produktpräsentation.
<i>Optimierte Nutzung der führenden digitalen Marktplätze des Unternehmens Villeroy & Boch (s. DOMMA ET AL. 2019, S. 24)</i>	Villeroy & Boch baut nicht nur seinen eigenen Onlineauftritt weiter aus, sondern auch die Nutzung von Online-Marktplätzen. Durch die Diversifikation der Produktpräsentation auf unterschiedlichen Kanälen will das Unternehmen mehr Umsatz im Vertrieb generieren.
<i>Digitalisierung der Anlageberatung Zürcher Kantonalbank (s. HÖLLERICH U. FEHR 2019, 144 ff.)</i>	Die Zürcher Kantonalbank durchläuft eine digitale Wertschöpfungstransformation, um gezielt an die Bedürfnisse ihrer Kunden bei der Anlageberatung angrpasst zu sein.
<i>Einführung von smart guard (IoT – Wärmepumpen) Walter Meier AG (s. UHL ET AL. 2019, 112 ff.)</i>	Die Walter Meier AG erweitert ihr Produktportfolio um den Einbau und die Wartung von Wärmepumpen durch das „smart guard“-Paket.

Die zum Entwurf des morphologischen Kastens verwendeten Fallstudien decken ein breites Feld an Kernkompetenz und Größe von Unternehmen ab. Sie lassen sich in die drei Bereiche *Prozess*, *Vertrieb* und *Wertschöpfung* aufgliedern. Der Bereich *Prozess* umfasst die ersten drei Fallstudien aus den Unternehmen Runtastic, der Bergischen Universität Wuppertal und der Steuerberatung Preßler. Runtastic digitalisiert seinen Managementprozess durch die Einführung von *Objectives and Key Results* (OKR). Die Bergische Universität Wuppertal digitalisiert einen Arbeitsprozess in der Lehre durch die Umstellung auf E-Prüfungen. Die Steuerberatung Preßler digitalisiert einen Administrationsprozess durch die Umstellung auf das Steuersystem ELSTER, zur papierlosen Übermittlung von Steuererklärungen an das Finanzamt. Villeroy & Boch sowie Zimmerli of Switzerland bilden die Fallstudien des Bereichs *Vertrieb*. Villeroy & Boch digitalisiert seinen Vertrieb, indem ein Ausbau der diversifizierten Produktpräsentation durchgeführt wird. Zimmerli of Switzerland konzentrieren die Digitalisierung ihres Vertriebs auf eine gebündelte Produktpräsentation. Aus den Unternehmen Zürcher Kantonalbank und Walter Meier AG stammen die Fallstudien des Bereichs *Wertschöpfung*. Mittels einer Portfolioausrichtung wird individuell auf Kundenbedürfnisse im Anlagengeschäft der Zürcher Kantonalbank eingegangen. Die Walter Meier AG digitalisiert mittels einer Portfolioerweiterung einen Unternehmensbereich, um eine langfristige Wertschöpfung zu gewährleisten. Einen Überblick über die Gruppierung der verwendeten Fallstudien bietet Abbildung 4.

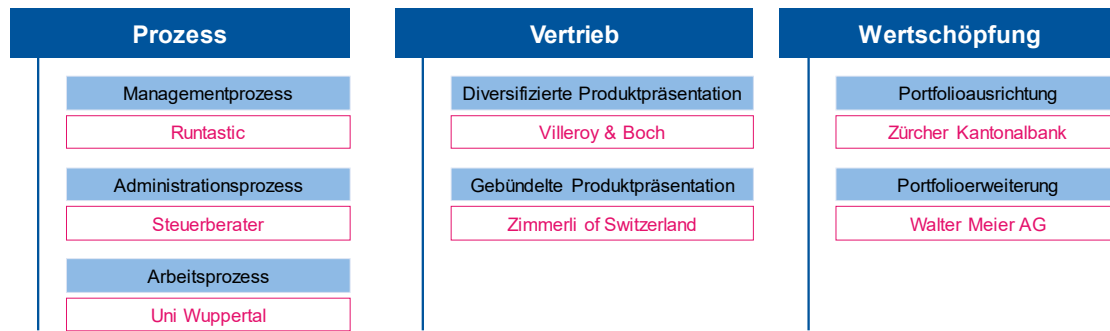


Abbildung 4: Typen von Digitalisierungsprojekten (eigene Darstellung)

Der entworfene morphologische Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten umfasst sieben Merkmale mit jeweils korrespondierenden Merkmalsausprägungen (siehe Abbildung 5). Die Merkmale wurden anhand der Fallstudien hergeleitet und mit dem projektbegleitenden Ausschuss validiert. Die Merkmale lauten wie folgt.

Merkmale	Merkmalsausprägung					
Treiber	Gesetz		Wettbewerbsumfeld		Erwartungshaltung der Stakeholder	
			Sinkende Margen	Wettbewerber	Extern (Kundenanforderung)	Intern (Mitarbeiteranforderung)
Motiv	Erschließung neuer Märkte	Stärkung der Innovationskraft	Ausbau des Netzwerks	Produktivitätssteigerung	Kompetenzaufbau	Data Governance
Gestaltungstiefe	Unternehmensübergreifende Kooperation			Unternehmensinterner Kontext		
	Transferlösung adaptieren		Individuelllösung gestalten	Transferlösung adaptieren		Individuelllösung gestalten
Objektfokus	Geschäftsmodell		Interner Prozess		Physische Infrastruktur	Produktportfolio
			Geschäftsprozess	Unterstützungsprozess		
Betroffene Bereiche	distinktiv			übergreifend		
	Spezifischer Unternehmensbereich		Spezifische Hierarchieebene	Gesamtes Unternehmen		Gesamtes Netzwerk
Adressierte Schlüsselressourcen	Tangible Ressourcen			Intangible Ressourcen		
				Dienstleistung		Virtuelles Sachgut
Teamzusammensetzung	Intern		Intern und extern		Nicht betrachtet	

Abbildung 5: Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von Digitalisierungsprojekten (eigene Darstellung)

Der Auslöser für ein Digitalisierungsprojekt wird als **Treiber** bezeichnet, welcher ein Gesetz, Druck im Wettbewerbsumfeld in Form von sinkenden Margen bzw. den Wettbewerbern oder die externe oder interne Erwartungshaltung der Stakeholder sein kann (s. BÜCHNER ET AL. 2018; GUDERGAN ET AL. 2020; SCHEUCH 2016).

- Bei Runtastic ist der zentrale Treiber des Digitalisierungsprojekts die interne Erwartungshaltung der Stakeholder. Im Rahmen der Einführung des zielorientierten Managementsystems hat die Geschäftsleitung folglich entschieden, die Software durch die eigenen Mitarbeitenden zu entwickeln (s. KLEINDESSNER 2017, S. 344). Für die Steuerberatung Preßler hingegen stellt der Treiber des Digitalisierungsprojekts ein Gesetz dar, das im Veranlagungsjahr 2011 in Kraft getreten ist und das die Übermittlung der Einkommensteuererklärung von Selbstständigen, Gewerbebetrieben oder Land- und Forstwirtschaften in elektronischer Form verlangt (s. KÜPPER 2021, S. 1). Die Erwartungshaltung der Kunden fungiert wiederum als Treiber für das Digitalisierungsprojekt des Modeunternehmens Zimmerli of Switzerland (s. DUMA ET AL. 2019, S. 97).

Das **Motiv** beschreibt die dem Projekt übergeordneten Ziele: die Erschließung neuer Märkte, die Stärkung der Innovationskraft, den Ausbau des Netzwerks, die Produktivitätssteigerung, den Kompetenzaufbau oder auch die Data-Governance (GUDERGAN ET AL. 2020; HOMANN-VORDERBRÜCK ET AL. 2018; KEUPER ET AL. 2018; SCHEUCH 2016).

- Für Villeroy und Boch liegen das zentrale Ziel und Motiv in der Produktivitätssteigerung durch erhöhte Kundensichtbarkeit und damit einhergehende Umsatzsteigerung (s. DOMMA ET AL. 2019, 25 u. 32). Dagegen ist das Motiv der Zürcher Kantonalbank die Stärkung der Innovationskraft, um nicht vom Markt verdrängt zu werden, Bestandskunden zu halten und Neukunden zu gewinnen (s. HÖLLERICH U. FEHR 2019, S. 144). Die Walter Meier AG hat zum Start des Projekts das Motiv des Kompetenzaufbaus im Bereich der Wärmepumpen. Ziel ist eine Erweiterung des Kerngeschäfts sowohl um die Art der angebotenen Heizungen als auch um die betrachtete Lebenszyklusphase. Der reine Vertrieb, sprich Anschaffung, wird um weitere Anliegen, die mit diesen Produkten in Verbindung stehen, sprich Betrieb, erweitert (s. UHL ET AL. 2019, S. 113).

Das Merkmal **Gestaltungstiefe** greift auf, in welcher Dimension Know-how einbezogen wird, sowohl extern (unternehmensübergreifende Kooperation) als auch intern (unternehmensinterner Kontext). Beiderseits können die Ausprägungen die Adaption einer Transferlösung oder die Gestaltung einer Individuallösung umfassen (s. GUDERGAN ET AL. 2020; BÜCHNER ET AL. 2018).

- Bezüglich des Digitalisierungsprojekts der Bergischen Universität Wuppertal (BUW) umfasst die Gestaltungstiefe eine unternehmensübergreifende Kooperation, da die Umsetzung mithilfe des ZIM erfolgte und die Nutzung der Software LPLUS als Transferlösung eingebunden wird (s. HUTH ET AL. 2017, S. 65). Hingegen stellt Gestaltungstiefe im Rahmen des Projekts bei Runtastic eine im unternehmensinternen Kontext stehende Individuallösung dar (s. KLEINDESSNER 2017, S. 344). Die Gestaltungstiefe von Zimmerli of Switzerland kombiniert die beiden zuvor genannten Ausprägungen, indem mithilfe von externen Beratern ein neuer Onlinestore in einer unternehmensübergreifenden Kooperation als eine Individuallösung gestaltet wird (s. DUMA ET AL. 2019, S. 98).

Der **Objektfokus** betrachtet, was Herzstück des Projekts bildet bzw. wird digitalisiert wird: das Geschäftsmodell, ein interner Prozess, welcher zwischen Geschäftsprozess und Unterstützungsprozess differenziert wird, die physische Infrastruktur oder das Produktportfolio (s. GUDERGAN ET AL. 2020; HOMANN-VORDERBRÜCK ET AL. 2018).

- Der Objektfokus der Steuerberatung Preßler liegt auf dem internen Geschäftsprozess, da lediglich die Übermittlung der finalen Steuererklärung über ELSTER an das zuständige Finanzamt erfolgt (s. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STEUERN - DIENSTSTELLE MÜNCHEN 2021b, S. 1). Hingegen liegt der Fokus der Zürcher Kantonalbank auf dem Geschäftsmodell, welches durch das Digitalisierungsprojekt angepasst wird. Nach der erfolgreichen Umsetzung steht die technologisierte Kundenschnittstelle im Fokus der Wertschöpfung (s. HÖLLERICH U. FEHR 2019, S. 150). Der Objektfokus der Walter Meier AG wiederum umfasst die Ausgestaltung des Produktportfolios. Ein neuer spezifischer Bereich innerhalb der Walter Meier AG wird gegründet, der zukünftig die digitale remote-Wartung der Wärmepumpen behandelt, welcher somit distinktiv ausgeprägt ist (s. UHL ET AL. 2019, S. 115–116).

Auf welche Bereiche das Projekt Auswirkungen hat und ob es sich von anderen Bereichen abgrenzen lässt, greift der das Merkmal **betroffene Bereiche** auf. Hierbei wird unterschieden zwischen den Merkmalsausprägungen *distinktiv*, sprich ein spezifischer Unternehmensbereich oder eine

Hierarchieebene betreffend und hierarchieübergreifend, sprich das gesamte Unternehmen oder gesamte Netzwerk betreffend (s. BÜCHNER ET AL. 2018).

- Villeroy und Boch ist ein Produzent hochwertiger Produkte, weshalb die Optimierung des Online-Auftrittes nicht das Kerngeschäft darstellt. Daraus folgt, dass der betroffene Bereich ein distinktiver, spezifischer Unternehmensbereich ist (s. DOMMA ET AL. 2019, S. 17). Dagegen betrifft das Digitalisierungsprojekt von Zimmerli of Switzerland sowohl das Unternehmen intern als auch die Kundengruppen. Der betroffene Bereich umfasst demnach übergreifend das gesamte Netzwerk (s. DUMA ET AL. 2019, S. 98). Bei Runtastic zum Beispiel betreffen die Einführung von OKR und die Nutzung des Softwaretools alle Mitarbeitenden. Das gesamte Unternehmen wird damit zum betroffenen Bereich (s. KLEINDESSNER 2017, S. 344).

Adressierte Schlüsselressourcen werden verwendet, um zu definieren, ob tangible oder intangible Ressourcen eine Schlüsselrolle im Projekt darstellen. Intangible Ressourcen sind in Dienstleistungen und virtuelle Sachgüter zu unterteilen (s. GUDERGAN ET AL. 2020; HAZAN ET AL. 2021; PCG PACIFIC CREST GROUP 2021).

- Die adressierten Schlüsselressourcen des Digitalisierungsprojekts der BUW umfassen sowohl tangible als auch intangible Ressourcen. Die Errichtung eines physischen Computerraums ist die adressierte tangible Schlüsselressource. Des Weiteren steht eine intangible Ressource im Fokus, denn die Durchführung der E-Prüfungen stellt eine Dienstleistung dar (s. HUTH ET AL. 2017, S. 62–65). Hingegen umfasst die Einführung des Softwareprogramms ELSTER ein virtuelles Sachgut. Daraus folgt, dass die adressierte Schlüsselressource der Steuerberatung Preßler eine intangible Ressource ist. Ein weiteres Beispiel, bei dem die adressierte Schlüsselressource des Digitalisierungsprojekts intangibel ist, bieten Villeroy & Boch. Im Gegensatz zu Preßler ist die intangible Ressource hier nicht als virtuelles Sachgut, sondern mit der Optimierung des Onlinevertriebs in Form einer Dienstleistung vertreten (s. DOMMA ET AL. 2019, S. 32).

Abschließend beschreibt die **Teamzusammensetzung**, wie die organisatorische Beziehung der einzelnen durchführenden Personen innerhalb des Digitalisierungsprojekts zueinander ist (s. DOUS 2007; KECK 2003; NISSEN U. MÜLLER 2007).

- Das Projektteam von Runtastic zur Durchführung und Einführung des Digitalisierungsprojekts setzt sich ausschließlich aus internen Mitarbeitenden mit ausreichend Erfahrung in Führungspositionen oder aus der Geschäftsleitung zusammen. Auf externe Beratung wird explizit verzichtet (s. KLEINDESSNER 2017, S. 342–344). Hingegen umfasst die Teamzusammensetzung der Walter Meier AG eine Kombination, welche neben internen Mitarbeiter:innen auch externe IoT Spezialist:innen der Swisscom beinhaltet (s. UHL ET AL. 2019, S. 117).

2.1.3 Morphologischer Kasten zur Abgrenzung agiler Managementsysteme

Der Begriff der **Agilität** stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und stellt einen Gegenentwurf zu klassischen Planungsmethoden dar. Hierbei gilt als Grundlage das Agile Manifest, welches Grundsätze zur Entwicklung besserer Produkte legte (s. BECK ET AL. 2001). Festgehalten sind die Wichtigkeit von Individuen und Interaktion, einem funktionierenden Produkt, Kooperation intern und mit Kunden sowie die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen. Agilität befähigt Organisationen, schnell und flexibel, antizipativ und initiativ, effektiv und effizient, proaktiv und reaktiv erfolgskritische Veränderungen zu vollziehen und macht es damit möglich, dass Organisationen stetig im Einklang mit dem Systemumfeld sind (s. OLBERT U. PRODOEHL 2019). Qualitative Studien identifizieren 4

Kernprinzipien: schnelle Reaktionsfähigkeit, dynamische Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, Kundenzufriedenheit und wertschätzenden transparenten Umgang miteinander (s. FISCHER 2017).

Agil arbeitende Unternehmen sind durchgehend sensitiv für Veränderungen, welche Anpassungen an der eigenen Organisation erfordern (s. NIVEN U. LAMORTE 2017). Das bedeutet nach NIVEN U. LAMORTE (2017) auch die Möglichkeit, sowohl personelle Kapazitäten als auch finanzielle Ressourcen hin zu neuen Chancen zu lenken (s. ebda). Ein agiler Ansatz hat dabei immer eine geringe steuerbare Anzahl von Zielen, um diese intensiv zu bearbeiten (s. TEIPEL U. ALBERTI 2019). Dies ermöglicht eine rasche Reaktionsfähigkeit auf unvorhergesehene Umweltveränderungen, meist mit Schwerpunkt auf Marktveränderungen, sowie aktive und proaktive Handlungsfähigkeit des Unternehmens, Fokus auf Chancen und oft auch unternehmensübergreifende Wertkettenorientierung (s. FÜRST U. BÜNGER 2019).

Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen (Bendel 2019).

Ein **Managementsystem** ist nach ISO 9000 3.5.3 2015 definiert über die Teilkomponenten Management und System (PETERSEN 2015). Management ist danach jede aufeinander abgestimmte Tätigkeit zum Führen und Steuern einer Organisation sowie das Festlegen von Vorgaben, Zielen und Prozessen zum Erreichen dieses Ziels (ISO 9000 3.5.3 2015). Als ein System wird nach ISO-Norm jeder Satz zusammenhängender und sich gegenseitig beeinflussender Elemente bezeichnet (s. ISO 9000 3.5.3 2015). Der Umfang und Anwendungsbereich eines Managementsystems können sowohl eine spezifische Funktion als auch eine gesamte Organisation adressieren. Die Grundlagen eines klassischen Managementsystems bildet nach DRUCKER (1954) die Festlegung von Zielen, die Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung, die Koordination der Produktionsfaktoren sowie die Führung von Mitarbeitenden zum Zweck der Produktion von Gütern. Die fundamentalen Aufgaben eines Managementsystems lassen sich in verschiedene Teile zerlegen. Die Planung definiert die Ziele, Richtlinien und Programme sowie die Maßnahmen, diese zu erreichen, die Organisation von Aufgabenverteilung und Spezifikation mit der Verteilung von Kompetenzen. Zusätzlich muss ein Managementsystem den Personaleinsatz zur plangemäßen Zielerreichung sicherstellen. Zuletzt besitzt ein Managementsystem auch immer eine Kontrollfunktion. Diese stellt sicher, dass erreichte Ergebnisse registriert und mit den Zielwerten aus der Planung verglichen werden. Identifizierte Defizite werden, wenn sie immer noch relevant sind, in die nächste Planung mit aufgenommen (s. SCHREYÖGG 2014).

Zur Definition eines **agilen Managementsystems** werden beide Definitionen zusammengeführt. Agile Managementsysteme werden daher als ein System zur agilen Umsetzung von Unternehmensstrategien als mehrdimensionaler Zusammenhang von ersten Handlungen und Plänen bis hin zum endgültigen Erfolg durch Zielerfüllung charakterisiert. Das Managementsystem einer Organisation kann sich sowohl auf eine bestimmte Funktion als auch auf eine ganze Organisation beziehen. Das Managementsystem einer Organisation kann sich sowohl auf eine bestimmte Funktion als auch auf eine ganze Organisation beziehen (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 425).

Ein agiles Managementsystem plant, organisiert, führt und kontrolliert alle abhängigen Elemente einer Organisation im Kontext der Organisationsumgebung. Es zeichnet sich insbesondere durch eine hohe Flexibilität im Hinblick auf Änderungen in dieser Umgebung aus und adressiert diese Änderungen durch Anpassungen in der Zielsetzung. Das agile Managementsystem legt Wert auf Interaktion und funktionsübergreifende Kooperation zur Zielerreichung.

Anhand einer systematischen Literaturrecherche wurden acht verschiedene Merkmale und dazu korrespondierende Merkmalsausprägungen zur Beschreibung von agilen Managementsystemen identifiziert. Unter Bezugnahme auf weitere Autoren in diesem Feld wurden die Merkmale und Merkmalsausprägungen aufgeschlüsselt. Betrachtet wurden dazu die in der Praxis meistgenutzten agilen Managementsysteme, die folgend kurz beschrieben werden: *Management by Objectives* (MbO), *Balanced Scorecard* (BSC), *The 4 Disciplines of Execution* (4DX), *Vision, Value, Methods, Obstacles, Measures* (V2MOM) und *Agile Objectives, Goals, Strategies and Measures* (OGSM). Eine eingehende Definition von *Objectives and Key Results* (OKR) findet sich in Kapitel 2.1.1.

Zu den Pionieren der modernen Managementlehre wird Drucker gezählt. Dieser entwickelte und formulierte das **Management by Objectives (MbO)** im Jahre 1954 in seinem Buch „*The Practice of Management*“. Drucker stellte fest, dass Führungskräfte oftmals in die sog. Aktivitätsfalle tappen und somit die benötigte Fokussierung auf die wesentlichen Ziele fehlt (s. DRUCKER 1954, S. 118 ff.). Der MbO-Ansatz zeichnet ein ganzheitliches Bild der Strategieumsetzung auf, indem durch die direkte Verbindung zwischen der Strategie auf der oberen Ebene und der operativen Strategie-Kaskadierung auf den unteren Ebenen die unternehmerischen Ziele in persönliche Ziele jedes Mitarbeitenden überführt werden. Das Rahmenwerk dient als Blaupause und Vorreiter für viele, auch die folgenden, modernen strategischen agilen Managementsysteme. Das System ist heute meist in einer abgewandelten Form in Benutzung.

Die **Balanced Scorecard (BSC)** ist Anfang der 1990er Jahre aus der Herausforderung entstanden, die strategischen Zielsetzungen in Form von messbaren Kennzahlen bis auf die unteren Ebenen einer Organisation herunterzubrechen und parallel eine Ausrichtung der operativen Maßnahmen und des Verhaltens der Beschäftigten an die strategischen Zielsetzungen zu schaffen (s. KUDERNATSCH 2001). Der Prozess der Entstehung einer BSC gibt dabei genauere Einblicke und ermöglicht eine Abgrenzung zu anderen Managementsystemen (s. KAPLAN U. NORTON 1993). Der Entwurf basiert auf der Vision und Mission des Unternehmens. Die BSC realisiert die Transformation der strategischen Orientierung des Unternehmens in einem in sich konsistenten System des operativen Tagesgeschäfts. Die Unternehmensleistungen werden dabei in die vier Bereiche (s. KAPLAN U. NORTON 1996) *Kundenperspektive*, *Perspektive der internen Geschäftsprozesse*, *Mitarbeitendenperspektive* und *finanzielle Perspektive* unterteilt. Unter Einbeziehung niedrigerer Manager-Ebenen werden dann gemeinsam die Ziele jeder Perspektive, abgeleitet aus Vision, Mission und Unternehmenszielen, formuliert. Für jedes Ziel der Geschäftsbereiche werden anhand dafür entworfener Kennzahlen Zielwerte festgemacht.

Der jüngst entwickelte Ansatz stellt der „**4 Disciplines of Execution (4DX)**“-Ansatz dar. Operative Aufgaben lenken die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf die Monats- und Quartalszahlen anstatt auf die erfolgreiche Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele. Das 4DX-Rahmenwerk adressiert diese Problematik und bietet ein theoretisches Konstrukt, ausgehend von einer Vision und Strategiebeschreibung bis hin zur Strategieumsetzung. Das Managementsystem besteht aus vier Schritten: (1) Fokus auf das Wichtigste legen, (2) An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten, (3) Ergebnisse kontinuierlich messen und (4) regelmäßig Verantwortung einfordern (s. MCCHESENEY ET AL. 2012).

Das „*Vision, Value, Methods, Obstacles, Measures*“-**V2MOM**-Rahmenwerk geht gezielt auf die Optimierung von Zielen und Strategien ein und fördert die Ausrichtung einer Organisation. Es wurde in den 1990er Jahren von BENIOFF U. ADLER (2010) entwickelt und erstmals im Jahre 1999 im Unternehmen Salesforce.com angewendet. Dabei steht das Akronym V2MOM für *Vision*, *Values* (Werte), *Methods* (Vorgehensweisen), *Obstacles* (Hindernisse) und *Measures* (Maßnahmen). Die Motivation zur Entwicklung des Managementsystems basiert, ähnlich wie bei den vorherigen

Managementsystemen, auf einer konstanten Kommunikation und hierarchieübergreifenden Ausrichtung einer Organisation (s. BENIOFF U. ADLER 2010).

Agile Objectives (mittelfristige Visionen), *Goals* (konkrete Ziele), *Strategies* (mittelfristige strategische Ausrichtung) und *Measures* (messbare Maßnahmen), kurz **OGSM**, bildet ein Managementsystem, das Unternehmen dabei hilft, eine gesamtorganisatorische Ausrichtung zu forcieren und langfristige Visionen und Strategien mit kurz- und mittelfristigen Zielen, Aktionen und Maßnahmen zu verbinden (s. BICKELMANN 2001, S. 153). Das Unternehmen Procter & Gamble gilt hierbei als eines der wesentlichen Weiterentwickler des Rahmenwerks (s. LAFLEY U. MARTIN 2013, S. 4). Das OGSM richtet ein Unternehmen üblicherweise bis zu fünf Jahre aus, wobei die innerbetriebliche Transparenz und interdisziplinäre Kommunikation aufgegriffen werden.

Grundsätzlich liefert die Methodik des **morphologischen Kastens** eine umfassende und vollumfängliche Übersicht über agile Managementsysteme mit ausgewählten Merkmalen und dazugehörigen Ausprägungen (s. Abbildung 6). Die hier angewandte Methode des morphologischen Kastens basiert auf den grundlegenden Forschungsmethoden der Systematisierung und des kreativen Problemlösens (s. ZWICKY 1967, 273ff.). Hierbei bietet der morphologische Kasten eine methodische Anleitung zum kreativen Problemlösen, für sogenannte *wicked problems* (s. MÜLLER-MERBACH 1976, 69ff.; RITCHEY 2011, 1ff.). So können übersichtlich alle denkbaren und möglichen Ausprägungen für komplexe agile Managementsysteme gebündelt dargestellt werden (s. SILVA ET AL. 2019, 1525ff.). Entwickelt wurde der morphologische Kasten anhand des schrittweisen Vorgehens von NICKERSON ET AL. (2013) in Form des empirisch-konzeptionellen Ansatzes. Der folgend entworfene morphologische Kasten wurde für die internationale Wissenschaftscommunity als Conference-Paper veröffentlicht (s. HERKENRATH ET AL. 2022).

Merkmale	Merkmalsausprägungen		
Ableitung der Zielformulierung	Purpose, Vision, Mission, Strategie		Strategie
Incentivierung der Mitarbeitenden	Intrinsische Motivation		Extrinsische Motivation
Detailgrad der Zielformulierung	Personenspezifisch	Teamlevel	Unternehmensebene
Zielfindungsprozess	Top-Down		Sideways (Top-Down und Bottom-Up)
Aktiver Einbezug in Prozessebene	Alle Ebenen		Führungsebene
Risikobereitschaft Zielformulierung	Ambitioniert	Risikoavers	Unspezifisch
Art der Zielformulierung	Qualitativ	Quantitativ	Qualitativ und quantitativ in Kombination
Zeitliche Dimension	Spezifisch		Unspezifisch

Abbildung 6: Morphologischer Kasten zur Abgrenzung von agilen Managementsystemen (eigene Darstellung)

Die Merkmale und Merkmalsausprägungen des morphologischen Kastens zur Abgrenzung von agilen Managementsystemen lassen sich nach HERKENRATH ET AL. (2022) wie folgt abgrenzen:

- **Ableitung der Zielformulierung:** Die Unternehmensstrategie gibt die Richtung vor, welche Handlungsstrategie eingeschlagen wird. Das Managementsystem baut hierauf auf, was auf zwei Arten geschehen kann. Abgeleitet von *Purpose*, *Vision* und *Mission* wird die Strategie als Gesamtbild verstanden. Das strategische agile Managementsystem (SAMS) baut auf einem Gesamtverständnis auf, beide bedingen sich gegenseitig. Darüber hinaus kann die Strategie als Ausgangspunkt gesehen werden, bei der die Strategieimplementierung agil umgesetzt wird (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 428).
- **Incentivierung der Mitarbeitenden:** Um die formulierte Strategie umzusetzen, braucht es die Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die Motivation der Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit, durch welche die Umsetzung der Strategie erfolgt, kann auf zwei Wegen durch das strategische agile Managementsystem gefördert werden. Zum einen kann das System extrinsisch motiviert werden, meist mithilfe direkter monetärer Reize. Zum anderen kann die Incentivierung der Mitarbeitenden anhand von intrinsischer Motivation gefördert werden (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 428). Hervorzuheben ist, dass breite Meta-Analysen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Goal-Commitment und der Aufgabenleistung, gültig für schwere und mittelschwere Zielniveaus, nachweisen (s. HERSCHUNG ET AL. 2018).
- **Detailgrad der Zielformulierung:** Der Detailgrad der Zielformulierung wird auf verschiedene Ebenen in der Aufbauorganisation heruntergebrochen. Ein höherer Detailgrad kann zu einer Erhöhung der Mitarbeitendenbindung und Selbstverpflichtung führen. Die hier betrachteten Theorien brechen die Zielformulierung anhand einer Baumstruktur von Corporate-Level über Team-Level bis auf Personal Level herunter. Hier weicht die Theorie der strategischen agilen Managementsysteme von der praktischen Umsetzung ab, welche in der Praxis häufig angepasst werden (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 428).
- **Zielfindungsprozess:** Der Zielfindungsprozess orientiert sich an den Organisationsebenen, wobei die korrespondierenden Theorien zwei Vorgehen unterscheiden. Zum einen wird ein Top-down-Ansatz gewählt, in dem Reflexionsprozesse innerhalb der Organisationsebene fokussiert werden. Zum anderen wird der Top-down-Ansatz um eine Bottom-up-Reflexion erweitert. Der MbO- Ansatz bildet den Grundstein für die Kombination, bei der die Reflexion aktiv eingebunden wird, das Feedback jedoch nicht explizit in höheren Ebenen reflektiert wird. Erst in späteren Ansätzen wurde diese Erweiterung aktiv integriert (s. HERKENRATH ET AL. 2022, 428 f.).
- **Aktiver Einbezug in Prozessebene:** Der Reflexionsprozess der Zielerreichung hängt mit der Struktur des Zielsetzungsprozesses zusammen, insofern der Grad der Reflexionsbeteiligung gegeben ist. Eine transparente Kommunikation auf allen Ebenen führt zu einem hohen Aufwand an Ressourcen. Darüber hinaus reduziert die Zusammenarbeit die Unsicherheit der eigenen Rolle und damit das Engagement für die Organisation. Erfolgt die Synchronisation auf Führungsebene, ist die Umsetzung, bedingt durch wenige Kommunikationswege, schlanker. Gleichzeitig wird durch geringere Mitarbeitendeneinbindung die Selbstverpflichtung reduziert. (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 429).
- **Risikobereitschaft Zielformulierung:** Essenziell für die Identifikation mit dem Unternehmen ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen, was bei einer einfachen Aufgabenverteilung nicht entsteht. Die Ziele sind dabei klar und spezifisch zu definieren, sodass keine Unsicherheiten und Raum für fehlerhafte individuelle Interpretationen zustande kommen. Es herrscht in der wissenschaftlichen Literatur ein allgemeiner Konsens über den Nutzen definierter spezifischer Ziele für die Aufgabenleistung und das Goal-Commitment.

Die Formulierung der Ziele wird in einzelnen Theorien tiefergehend betrachtet und kann in ambitionierte und risikoaverse Ziele unterteilt werden. Die hochgesteckten, ambitionierten Ziele werden dabei als Moonshots bezeichnet (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 429).

- **Art der Zielformulierung:** Die in strategischen agilen Managementsystemen formulierten Ziele sind zwischen qualitativen und quantitativen Zielformulierungen zu unterscheiden. Der Unterschied liegt in der Definition und kann in einzelnen Spezifika differieren. Unter quantitativen Zielen werden objektiv messbare, unter qualitativen Zielen schwer direkt messbare und bezifferbare Ziele gefasst. Bei qualitativen Zielen werden meist übertragene Kriterien zur Messbarkeit verwendet. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Zielen kann die Subjektivität verringern, ohne Themen auszuschließen (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 429).
- **Zeitliche Dimension:** Die Umsetzung der Strategie erfolgt agil, in dem die Struktur des strategischen agilen Managementsystems sich an die dynamische Umwelt flexibel anpassen kann. Die Ausrichtung der Aufgaben kann dabei in verschiedenen Zeitabschnitten erfolgen, wobei die Länge der Zyklen im SAMS vorgegeben oder individuell festgelegt wird. Vorgegebene Zyklen oder Abschnitte sind hierbei meist quartalsweise (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 429).

Die nachfolgende Abbildung 7 umfasst die Herleitung morphologischer Typen der agilen Managementsysteme. Insgesamt konnten vier Typen identifiziert werden. Hierzu zählen Typ A (OKR), Typ B (MbO), Typ C (BSC) und Typ D (Forced Ranking).

Merkmale	Merkmalsausprägungen			
Ableitung der Zielformulierung	Purpose, Vision, Mission, Strategie		Strategie	
Incentivierung der Mitarbeitenden	Intrinsische Motivation		Extrinsische Motivation	
Detailgrad der Zielformulierung	Personenspezifisch		Teamlevel	
Zielfindungsprozess	Top-Down		Sideways (Top-Down und Bottom-Up)	
Aktiver Einbezug in Prozessebene	Alle Ebenen		Führungsebene	
Risikobereitschaft Zielformulierung	Ambitioniert		Risikoavers	
Art der Zielformulierung	Qualitativ		Quantitativ	
Zeitliche Dimension	Spezifisch		Unspezifisch	

Legende: ● Typ A (OKR) ■ Typ B (MbO) ▲ Typ C (BSC) ◆ Typ D (Forced Ranking)

Abbildung 7: Herleitung morphologischer Typen agiler Managementsysteme (eigene Darstellung)

Zur Veranschaulichung der Herleitung morphologischer Typen wird nachfolgend die Morphologie für *Objectives and Key Results* (OKR) nach HERKENRATH ET AL. (2022) erläutert, welche in der obigen Abbildung als Typ A eingeordnet wird. OKR geben nicht nur vor, welche Ziele erreicht werden sollen, sondern auch, wie diese Ziele erreicht werden können (s. DOERR 2018, S. 16). Der OKR-Ansatz setzt bei der Strategie an, welche nach DOERR (2018) von der übergeordneten *Mission, Vision* und *Purpose* pyramidenförmig abgeleitet wird. Das Herunterbrechen der *Objectives* und *Key Results*

vom *Purpose* ebnet dabei den Weg für einen intrinsisch motivierten Mitarbeitenden, die die tägliche Arbeit dem übergeordneten Zielbild zuordnen kann. Die *Objectives* und *Key Results* werden dabei auf die Quartale heruntergebrochen und quartalsweise agil bestimmt. Um dies umsetzen zu können, wird die Struktur des Zielsetzungsprozesses dabei V-förmig erst Top-down und unter Einbezug des Feedbacks der Mitarbeitenden Bottom-up gespiegelt. Dies fördert die transparente Kommunikation auf allen Ebenen (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 430). Nach der OKR-Theorie werden *Objectives* und *Key Results* dabei von Unternehmensebene über Teamlevel bis auf die personenspezifische Ebene heruntergebrochen. Die Ziele werden dabei anhand sogenannter Moonshots ambitioniert formuliert (s. DOERR 2018, S. 19). Die übergeordneten *Objectives*, welche qualitativ formuliert werden, werden auf *Key Results* heruntergebrochen, welche messbar und quantitativer Natur sind. Die Erfolgsmessung bei OKR bezieht dabei harte wie auch weiche Faktoren ein (s. HERKENRATH ET AL. 2022, S. 430).

Ergebnisse des ersten Arbeitspakets (Arbeitsschritt 1.1 und 1.2) wurden in dem *Conference Paper* von HERKENRATH ET AL. (2022) *Becoming an Agile Organization: Development of a Morphology for Strategic Agile Management Systems* veröffentlicht und vom 19. bis 21. September 2022 auf der Konferenz *PRO-VE 2022: 23rd Working Conference on Virtual Enterprise* vorgestellt.

2.1.4 Anforderungen an Managementsysteme

Zur Ermittlung von Anforderungen an Managementsysteme für die erfolgreiche Durchführung von Digitalisierungsprojekten wurde eine Delphi-Befragung mit verschiedenen Expert:innen aus der Praxis durchgeführt (s. Abbildung 8). Die Grundidee von Delphi-Methoden besteht darin, in mehreren Wellen Expertenwissen zur Problemlösung zu nutzen und sich dabei eines anonymen Feedbacks zu bedienen (s. HÄDER 2014). Die klassische Delphi-Befragung basiert nach HÄDER (2014) auf einer qualitativen Befragung und einem daraus resultierenden standardisierten Fragebogen. Der Fragebogen wird dann an eine vorher ausgewählte Gruppe von Expert:innen ausgegeben und im Anschluss ausgewertet. Die aufbereiteten Informationen werden anonymisiert an die Beteiligten zurückgegeben und die Befragung wird erneut durchgeführt. Im Rahmen von ‚OKReady‘ wurde der Ansatz der Delphi-Befragung zur Ideenaggregation durchgeführt. Diese Art der Delphi-Befragung misst sich an der Entwicklung neuer Ideen und Vorschlägen für Problemlösungen. Anders als bei der klassischen Delphi-Befragung handelt bei diesem Ansatz um eine ausschließlich qualitative Befragung. Die Expert:innen werden in einem ersten Schritt in einer qualitativen Befragungsrunde, in Form eines Interviews, um eine Einschätzung oder Meinung zu einem bestimmten Sachverhalt gebeten. Anschließend werden die Angaben von einem Forschungsteam ausgewertet und aufbereitet. In den Folgewellen werden den Expert:innen daraufhin die qualitativen Argumente der anderen Teilnehmenden anonymisiert vorgelegt. Daraufhin werden die Expert:innen um eine Einordnung, Priorisierung und Validierung der Argumente bzw. Angaben gebeten und erneut nach der eigenen Einschätzung sowie nach weiteren Ergänzungen gefragt (s. HÄDER 2014).

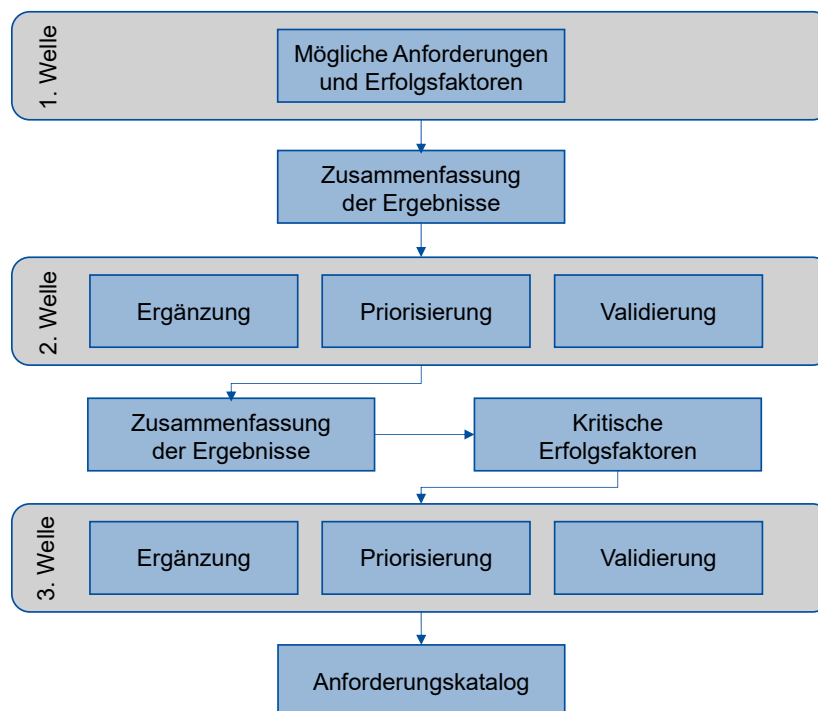


Abbildung 8: Vorgehen der Delphi-Befragung (eigene Darstellung i. A. a. HÄDER 2014)

Die Methodik der Delphi-Befragung sieht eine Zerlegung einer Frage vor. Die Forschungsfrage lautet: Anforderungen an ein Managementsystem und kritische Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Durchführung von Digitalisierungsprojekten für verschiedene Typen von Digitalisierungsprojekten. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde die Methodik adaptiert, um möglichst viele verschiedene Anforderungen an ein Managementsystem zu erhalten. Hierzu wurde zunächst eine Befragungsrunde in Form von Einzelinterviews von ausgewählten Expert:innen aus der Praxis durchgeführt, um mögliche Anforderungen für Managementsysteme herauszufinden. Die genannten Anforderungen wurden daraufhin herausgearbeitet und gesammelt. In der Folgewelle wurden den Teilnehmenden die Ergebnisse der ersten Welle präsentiert. Die Expert:innen wurden daraufhin gebeten, die Anforderungen anhand ihrer persönlichen Einschätzung einzuordnen, zu bewerten, zu priorisieren und falls möglich noch weitere Anforderungen zu ergänzen. Die Ergebnisse aus der zweiten Welle wurden daraufhin erneut zusammengefasst und aufbereitet. Aus den Ergebnissen wurden dann in einem nächsten Schritt kritische Erfolgsfaktoren abgeleitet. In Bezug auf die Delphi-Befragung sind hiermit besonders erfolgskritische Anforderungen für die erfolgreiche Durchführung von Digitalisierungsprojekten gemeint. In einer dritten Welle wurden die Ergebnisse erneut in Form der Erfolgsfaktoren präsentiert und von den Expert:innen nochmals eingeordnet, ergänzt, priorisiert und validiert. Mithilfe der gesammelten Ergebnisse konnte im Anschluss ein Anforderungskatalog für Managementsysteme erstellt werden.

Der Erfolg von Digitalisierungsprojekten ist nicht trivial und tritt in zahlreichen Pilotprojekten und Digitalisierungsvorhaben im Rahmen einer digitalen Transformation nicht ein. Verschiedene Untersuchungen und groß angelegte Befragungen über diverse Industrien hinweg ergaben Erfolgsraten oder erfolgreiche Leistungssteigerungen in lediglich 20 Prozent (ACCENTURE 2019), 30 Prozent (BCG 2020) und 16 Prozent (MCKINSEY 2018) aller Digitalisierungsprojekte. Neueste Umfrageergebnisse zeigten, dass seit der COVID-19-Pandemie das Interesse an Digitalisierungsprojekten mehr denn je im Fokus steht (s. PWC 2021). Dieser Fokus äußert sich bei der Hälfte der Befragten Unternehmen in einem stark erhöhten (> 10 Prozent) Investitionsvolumen in Digitalisierungsprojekte.

Ergänzend zu der Delphi-Befragung wurde deshalb zusätzlich eine Literaturrecherche zu möglichen Anforderungen durchgeführt. Eine Vielzahl von Praxisliteratur und eine geringere Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen behandeln Anforderungen an Managementsysteme, Unternehmensführung und Organisation zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten. Auf Basis derer und der Ergebnisse aus den Expert:inneninterviews konnten die nachfolgend beschriebenen relevanten Anforderungen in Form eines Katalogs herausgearbeitet werden, welche sich in die Dimensionen **Strategie**, **Organisation**, **Innovation**, **Menschen** und **Technologie** unterteilen lassen.

Dimension: Strategie

Zunächst werden im Kontext von Digitalisierungsprojekten die Notwendigkeit einer durch das Management und das Managementsystem vorgelebten Vision und Mission sowie die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die damit verbundenen Unternehmensziele erörtert. Diese Zukunftsvision muss glaubhaft, attraktiv und klar kommuniziert sein (s. ROSSBERGER 2019). Dabei ist es erforderlich, dass diese durch jeden geteilt wird (s. ROSSBERGER 2019; CICHOSZ ET AL. 2020) und in der Lage ist, jede:n Mitarbeitende:n zu „energetisieren“ (GASSMANN U. SUTTER 2019). Die Kommunikation durch das Managementsystem und die Führungskräfte eines Unternehmens stellt sicher, dass jeder das Ziel und den Zweck seiner Anstrengungen sowie den Beitrag zu den Unternehmenszielen erkennen kann (s. GASSMANN U. SUTTER 2019; LOONAM ET AL. 2018). Der Inhalt der Ziele, verankert in der Unternehmensstrategie, hat den Anspruch, das Was, Wie und Warum zu beschreiben (s. BCG 2020) und gleichzeitig an spezifische quantifizierbare Kernergebnisse gebunden zu sein, welche den Fortschritt zur Zielerreichung messbar machen (s. BCG 2020). Dabei ist es wichtig, nicht nur unternehmensweite Kennzahlen zu messen, sondern die unterliegenden operationalen Treiber zu messen.

Eine intensive Auseinandersetzung mit der Vision und dem Zweck des Digitalisierungsprojekts sowie die damit einhergehende Verinnerlichung und Ausrichtung sind grundsätzliche Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte (s. WOLF ET AL. 2018) und stellen daher notwendige Anforderungen an das Managementsystem für den Erfolg dar. Die Notwendigkeit der richtigen Kommunikation zur Vermeidung von Widerständen durch missverstandene oder fehlinterpretierte Anstrengungen konnte im Kontext des Veränderungsmanagements bei Digitalisierungsprojekten als Top-Erfolgsfaktor ermittelt werden (s. DÖRRIES ET AL. 2021), gefolgt von einer aktiven, partizipativen Mitgestaltung aller betroffenen Abteilungen und Personen.

Das Managementsystem sollte intern, aber auch extern transparent und öffentlich mit seinen Zielen umgehen und damit seine Zielbindung erhöhen sowie eine Möglichkeit zur besseren Ausrichtung aller Ziele auf die des Unternehmens bieten (s. BCG 2020). Die Transparenz über Ziele und Leistung bzw. Zielerreichungsgrad ist ein Merkmal digitaler Unternehmen und wird dabei als ein Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprojekte und Unternehmenserfolg genannt (s. WESTERMAN ET AL. 2019).

Dabei ist es in der Kommunikation der Vision und der Unternehmensziele wichtig, deren Dringlichkeit zu verdeutlichen und deren Wichtigkeit herauszustellen, indem sie häufig und klar kommuniziert wird (s. MCKINSEY 2018). Der allgemeine Fokus des Managements soll zusammenfassend nicht nur die neue digitale Technologie adressieren, sondern gleichermaßen die Wichtigkeit von den Strukturen und Prozessen und deren Änderungen innerhalb der Organisation behandeln (s. LOONAM ET AL. 2018).

Die Erkenntnisse aus der Literatur lassen sich durch die durchgeführten Interviews bestätigen. Damit die selbstbestimmten Ziele der Mitarbeitenden auf die übergeordneten Ziele des jeweiligen Unternehmens einzahlen können, müssen langfristige Ziele wie Unternehmensvision, -mission und

Alignments zuvor festgelegt werden. Diese müssen klar und verständlich definiert und transparent vermittelt werden und für jeden einsehbar sein. Das Management muss aktiv zur Zielimplementierung beitragen. Neben der Transparenz der übergeordneten Ziele sollten auch die Ziele auf Teamebene für alle Mitarbeitenden einsehbar sein (s. Abbildung 9).

Dimension	Subdimension	Einzelaspekte
Strategie	Zielsetzung	Digitalisierungsprojekt in "Vision" verankern
		Dringlichkeit durch Fokus der Ziele auf das Digitalisierungsprojekt
		Dringlichkeit durch wenige wichtige Ziele, Priorisierung
		Messbarkeit des Zielfortschritts herstellen
		Vorleben durch das Management
		Klare Verantwortlichkeiten schaffen
	Ausrichtung	Digitalisierungsprojekt und Unternehmensziele ausrichten
		Teilung von Vision und Zielen durch jeden Mitarbeiter fördern
		Auseinandersetzung mit Digitalisierungsprojekt forcieren
		Einzelziele an Unternehmensziele ausrichten

Abbildung 9: Anforderungen an Managementsysteme in der Dimension Strategie (eigene Darstellung)

Dimensionen: Organisation und Innovation

Als nächstes ist die Agilitätsanforderung an das Managementsystem zu nennen. Diese wurde durch GARTNER (2021) unter den wichtigsten strategischen Technologietrends für 2021 identifiziert, da mit Agilität die schnelle Anpassungsfähigkeit einer Organisation und die Eigenschaft, schnelle Entscheidungen treffen zu können, einhergehen (s. HARTL U. HESS 2017; CICHOSZ ET AL. 2020). Die schnelle Anpassungsfähigkeit ermöglicht unter anderem vereinfachte kurze Prototypenphasen, um schnell neue innovative Ideen ohne die Notwendigkeit langer Freigabezyklen (s. BOHLEN 2019; WOLF ET AL. 2018) umzusetzen. Die gesteigerte Eigenverantwortung ist dabei ein zentrales Merkmal agiler Teams oder Organisationen und wird als wesentlicher Erfolgsfaktor zum Aufbau eines Digitalisierungsprojekts betitelt (s. KREUTZER ET AL. 2017). Zusätzlich bieten agile Managementsysteme die notwendige Flexibilität, wodurch in einem Digitalisierungsprojekt erforderliche Anpassungen schnell vorzunehmen sind (s. CICHOSZ ET AL. 2020). Agiles Management moderiert im Strukturgleichungsmodell von FACHRUNNISA ET AL. (2020), speziell im Kontext von kleinen und mittleren Unternehmen, die positive Beziehung zwischen strategischer Flexibilität und dem Erfolg einer digitalen Transformation. Dabei dient die strategische Flexibilität als die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell unvorhergesehene Anpassungen an Zielen mit Unterstützung von Wissen und vorhandenen Fähigkeiten vorzunehmen (s. FACHRUNNISA ET AL. 2020).

Mit der Agilität geht die kulturelle Notwendigkeit einer liberalisierten Fehlerkultur einher. Im Kontext von Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte wird diese häufig genannt, da das Lernen aus Fehlschlägen in Pilotprojekten oder Initiativen essentiell ist (s. WOLF ET AL. 2018; BOHLEN 2019; VOGEL-SANG ET AL. 2019). Dabei ist in Kombination mit schneller Anpassungsfähigkeit und kurzen Entscheidungsprozessen von einer "Fail-fast-learn"-Umgebung die Rede (s. BCG 2020). Die Möglichkeit und Notwendigkeit, Initiativen auf jeder Unternehmensebene möglich zu machen, ist ebenfalls ein häufig genannter Erfolgsfaktor, zusammen mit der Unterstützung von unternehmerischem Handeln der Mitarbeitenden (s. GASSMANN U. SUTTER 2019; HARTL U. HESS 2017; CICHOSZ ET AL. 2020). Besonders hervorgehoben wird in der Literatur die Initiative bottom-up aus den operativen Unternehmensebenen.

Angeschlossen an die liberalere Fehlerkultur nennt die Literatur die Risikopräferenzen von Unternehmen. Dabei stehen Veränderungen durch Digitalisierungsprojekte Business-as-usual-Praktiken entgegen (s. WOLF ET AL. 2018). Das Geschäft wie bisher weiterzuführen, wiegt Unternehmen in vermeintlicher Sicherheit, da hier alles berechenbar scheint. Ein Digitalisierungsprojekt stellt häufig eine so tiefgreifende Veränderung dar, dass bisherige Managementsysteme an ihre Grenzen stoßen und es eine Veränderung im Managementbedarf gibt (s. BOHLEN 2019). Risiko-Affinität ist daher eine weitere Anforderung an ein Managementsystem (s. HARTL U. HESS 2017). Allgemein sollen zum Beispiel Mitarbeitenden-Initiativen durch einen partizipativen Führungsstil und die Abgabe von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen in niedrigere Unternehmensebenen mit mehr Vertrauen zum Erfolg beitragen (s. ROSSBERGER 2019; BOHLEN 2019). Partizipation von allen Beteiligten an Entscheidungen reduziert den Widerstand zur Annahme von strategischen Veränderungen, beispielsweise durch ein Digitalisierungsprojekt (s. LINES 2004). Zusätzlich trägt die Partizipation zur Erfolgswahrscheinlichkeit bei und erhöht die Zielerreichung sowie die organisationale Zielbindung (s. LINES 2004). Das durch die Partizipation und Diskussion auf gleicher Augenhöhe hervorgerufene kollaborative Unternehmensklima wirkt dabei als Mediator der Beziehung zwischen Partizipation und Implementierungserfolg (s. LINES 2004).

Auch in den durchgeführten Interviews wurde der Aspekt der Mitbestimmung bei der Einführung von Managementsystemen thematisiert. Mitarbeitende haben hierdurch ein Mitspracherecht und können in den jeweiligen Teams die zu erreichenden Ziele selbst definieren. Sie übernehmen hierdurch mehr Verantwortung und sind motivierter, die selbstgesetzten Ziele zu erreichen. Ferner sind sie genau über die Ziele informiert und können so auf langfristige Unternehmenserfolge einzahlen. Um Ziele zurechenbar machen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, diese an bestimmte Personen zu verteilen. Pro Team sollte es deshalb jeweils eine führende Person geben, auf die die im Team bestimmten Ziele zurückgeführt werden können. Hierdurch werden die Verfolgung und das Vorantreiben gewährleistet und sichergestellt, dass Entscheidungen getroffen werden.

Angelehnt an die Agilität und die Definition der Agilität nennt die Literatur die Wichtigkeit von funktions- und bereichsübergreifender Kooperation (s. HARTL U. HESS 2017; WOLF ET AL. 2018; GASSMANN U. SUTTER 2019; CICHOSZ ET AL. 2020; KREUTZER ET AL. 2017; VOGELSANG ET AL. 2019). Dabei bilden feste Strukturen und Silodenken einen der Faktoren, die das Scheitern von Digitalisierungsprojekten wahrscheinlicher machen (s. GASSMANN U. SUTTER 2019). Daher gilt es, durch das Managementsystem funktionsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern (s. WESTERMAN ET AL. 2019). Die Interviews zeigen ähnliche Ergebnisse. Um Managementsysteme erfolgreich einzuführen, muss zunächst eine agile Arbeitsweise vermittelt werden, um ein Grundverständnis zu schaffen. Das Silodenken muss durchbrochen werden. Vor allem für crossfunktionale Teams ist es wichtig, sich gemeinsame Ziele zu setzen und diese in regelmäßigen Absprachen zu analysieren.

Mit jedem Digitalisierungsprojekt gehen Unternehmensziele und einzelne Team- oder Individualziele, abgeleitet aus der Vision und Mission, einher. Ein Erfolgsfaktor der Digitalisierungsprojekte ist es dabei, diese Ziele effektiv zu verfolgen und dabei den Fortschritt der Zielerreichung transparent zu machen (s. GASSMANN U. SUTTER 2019; ROSSBERGER 2019; WOLF ET AL. 2018). Im Kontext der agilen Organisation und agiler Teams werden diese Ziele gemeinsam definiert und verfolgt (s. KREUTZER ET AL. 2017). Da sich ein Digitalisierungsprojekt und seine Umsetzung über einen langen Zeitraum strecken kann, ist es umso wichtiger, kleine Teilerfolge transparent zu kommunizieren, da sonst die Motivation der beteiligten Parteien sinken kann (s. GASSMANN U. SUTTER 2019). Im Kontext von hoher Datenverfügbarkeit, kann dabei die Einführung von Kennzahlen für Kernergebnisse mit KPIs zum Erfolg beitragen (s. CICHOSZ ET AL. 2020).

Die Expert:inneninterviews zeigen, dass Ziele in der Praxis auf Ebene der einzelnen Teams festgelegt werden. Hierbei sollen die einzelnen Mitarbeitenden individuell so arbeiten, dass der Teamerfolg maximiert wird. Auf eine Festlegung von individuellen Zielen wird verzichtet, da diese schwierig zu definieren und kontrollieren sind und konträr zu den Teamzielen sein können. Um die Messbarkeit der Ziele sicherzustellen, sollten Kennzahlen formuliert werden und Schlüsselergebnisse an KPIs angepasst werden. Nicht erreichbare sowie nicht genau definierte Ziele können demotivierend auf Mitarbeitende wirken.

Die Transparenz zwischen allen Akteuren wurde in der Bewertung kritischer Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte zusammen mit klar etablierten Zielen als wichtigster Faktor für den Erfolg genannt und gilt dabei als Wegbereiter für andere Stellhebel (s. BORDELEAU 2020). Dabei wird unter *Transparenz* der Grad an Kommunikation und des Informationsaustauschs zwischen den involvierten Parteien verstanden. Die Transparenz in Verbindung mit Kommunikation kann daher als zentrale Anforderung an ein Managementsystem zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten gesehen werden (s. Abbildung 10).

Dimension	Subdimension	Einzelaspekte
Organisation	Transparenz	Transparent Zielfortschritt erkennbar machen
		Transparenten Informationsaustausch etablieren
		Sichtbarkeit von Einzelbeiträgen
		Transparenter Umgang mit internen Zielen
	Agilität	Agilität im Unternehmen herstellen
		Agilität in Teams herstellen
		Funktionsübergreifende Kooperation fördern
	Flexibilität	Schnelle Entscheidungsfähigkeit ermöglichen
		Schnelle Reaktionsfähigkeit
		Verkürzte Zeithorizonte der vereinbarten Ziele
		Dynamische Kapazitäten
		Kurze Freigabezyklen für Initiativen
	Empowerment	Partizipative Entscheidungsprozesse
		Eigenverantwortung in Teams
		Eigenverantwortung in Individuen
		Hierarchieebenen reduzieren
		Unterstützende Unternehmenskultur etablieren
		Erkennbarer Zweck der individuellen Aufgabe
Innovation	Initiativen	Initiativen der Mitarbeiter ermöglichen
		zu Initiativen ermutigen (Unternehmertum)
	Fehler- und Lernkultur	Liberale Fehlerkultur leben
		Risikoaffinität leben

Abbildung 10: Anforderungen an Managementsysteme in den Dimensionen *Organisation* und *Innovation* (eigene Darstellung)

Dimensionen: Mensch und Technologie

Der Erfolg eines Digitalisierungsprojekts ist nur dann wahrscheinlich, wenn er auch von den Mitarbeitenden des Unternehmens getragen werden kann. Dafür ist das notwendige digital-affine Personal erforderlich. Die Anforderungen dieses digital-affinen Fachpersonals an eine Arbeitsstelle müssen dabei durch das Managementsystem gegeben sein (s. BOHLEN 2019; GASSMANN U. SUTTER 2019). Unternehmen benötigen gezielt die Möglichkeit, Personen mit innovationsrelevanten Merkmalen zu akquirieren (s. ROSSBERGER 2019). So legt beispielsweise das digital-affine Fachpersonal der Generation Y viel Wert auf flache Hierarchien, Teamarbeit, Partizipation und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, auch „Purpose“ genannt (s. BOHLEN 2019; GASSMANN U. SUTTER 2019). WOLF ET AL. (2018) nennen in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der Einstellung neuer junger Mitarbeitender mit Digitalkompetenzen. Für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten ist es dabei kritisch, diese Mitarbeitenden mit konkreten Digitalisierungskompetenzen in Managemententscheidungen partizipativ einzubinden oder Managementpositionen mit solchen Mitarbeitenden zu besetzen (s. MCKINSEY 2018). Daher gilt es, aus den Anforderungen des notwendigen Personals weiter Anforderungen an ein Managementsystem zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zu ermitteln.

Im Vergleich der beiden Generationen fällt auf, dass in der Generation Y mehr Wert auf finanzielle Anreize und Vorteile gelegt wird und erst an zweiter Stelle eine positive Unternehmenskultur steht (s. DELOITTE 2018). Die folgende Generation Z hingegen tauscht hier die Top-Prioritäten und sieht die positive Unternehmenskultur als wichtiger an (s. DELOITTE 2018). Die optimale Arbeitstätigkeit und Arbeitsumgebung der Generation Y bietet dabei die Möglichkeit, sich mit dem Erfolg einer Aufgabe identifizieren zu können, dabei regelmäßiges Feedback zu erhalten sowie die Aufgabe unabhängig und selbstbestimmt zu erledigen (s. FROHNE 2015; HUBER U. RAUCH 2013). Deutlich weniger Befragte gaben an, dass es wichtig sei, dass Kollegen und Vorgesetzte die Leistung stets registrieren (s. FROHNE 2015). Mitarbeitende aus der Generation Y legen viel Wert darauf, einen sinnhaften und erfüllenden Job zu haben (s. HUBER U. RAUCH 2013). Die Sinnhaftigkeit des jeweiligen Beitrags erkennbar zu machen, muss daher durch das Managementsystem ermöglicht werden.

Mitarbeitende können nur langfristig an das Unternehmen gebunden werden, wenn ihre Ansprüche durch das Managementsystem erfüllt werden (s. DELOITTE 2019). Auffällig bei der Betrachtung der Anforderungen der Mitarbeitenden ist, dass sich diese stark mit den bisher erarbeiteten Anforderungen aus der Literatur zu den Anforderungen und Erfolgsfaktoren bei Digitalisierungsprojekten decken. Parallelen sind unter anderem im Bereich der Kommunikation, Transparenz und Partizipation zu finden. Im Kontext der notwendigen Kenntnisse nennt eine Vielzahl der Autor:innen ebenfalls die Herstellung einer allgemeinen Lernkultur in der Organisation (s. ROSSBERGER 2019). Die Vielzahl neuer Herausforderungen bedarf einer lebenslangen Lernumgebung in der Organisation auf allen Ebenen, um die mit Digitalisierungsprojekten einhergehenden Veränderungen besser adressieren zu können (s. BOHLEN 2019). In der Studie von FACHRUNNISA ET AL. (2020) wird die Transformation der Arbeitskräfte als signifikant positiver Einfluss auf die strategische Flexibilität identifiziert, welche wiederum zum Erfolg des Digitalisierungsprojekts beiträgt. Die Transformation der Arbeitskräfte bezieht sich in diesem Kontext auf die notwendigen Fähigkeiten und Qualitäten, aber auch auf die Annahme neuer sozialer Werte, Flexibilität sowie schnelle Anpassungsfähigkeit (s. FACHRUNNISA ET AL. 2020). Damit wird deutlich, dass nicht nur neue Fähigkeiten der Arbeitenden notwendig sind, sondern auch deren Bereitschaft, neue Werte anzunehmen, welche sich im Beispiel von agilen Managementmethoden deutlich von denen herkömmlicher unterscheiden.

Im Kontext von Performance-Measurement, welches ein relevanter Teil jedes Managementsystems ist, untersuchte HOYCK (2017) zahlreiche Fragenstellungen mit Bezug auf die Herausforderungen durch eine digitalisierte Arbeitswelt. Unter anderem wurde untersucht, welcher Trend in der Entwicklung von PM in den Unternehmen zu erkennen ist oder welche Faktoren für ein erfolgreiches PM kritisch sind. 22 Prozent der Unternehmen planen, einen kürzeren Zeithorizont in ihrer Zielvereinbarung einzuführen und damit von den mehrheitlich verbreiteten 1-Jahres-Intervallen abzuweichen. Nur 14 Prozent gaben an, die individuelle Zielerreichung von variabler Vergütung abkoppeln zu wollen. Als kritische Erfolgsfaktoren identifizierte HOYCK (2017) die Transparenz vereinbarter Ziele, eine geringe Anzahl an Zielen, Flexibilität in der Zielsetzung sowie Dialog und kontinuierliches Feedback. Die Studie zeigte im Zusammenhang verschiedener Managementsysteme, dass lediglich 7 Prozent der befragten Unternehmen einer Abkehr von *Management by Objective* hin zu der agilen OKR-Methode folgen (s. Abbildung 11).

Dimension	Subdimension	Einzelaspekte
Menschen	Kompetenzen	Digital-Affines Personal anziehen
		Digital-Affines Personal in Managementposition
		Kompetenzen Bottom-Up in Managemententscheidungen einbinden
		Lernumgebung herstellen (bspw. durch Investitionen in Fortbildung)
		Mitarbeiterkompetenzen ausbauen (bspw. durch fordernde Aufgaben)
		Gegenseitiges Vertrauen herstellen
		Kritische Masse für Buy-In erreichen
		Kurze Feedback-Zyklen
		Kontinuierliches Feedback
Technologie	Zielsystem digital auf Datenbankebene	Digitales, globales System zur Verwaltung von Zielen und Zielfortschritten

Abbildung 11: Anforderungen an Managementsysteme in den Dimensionen *Mensch* und *Technologie* (eigene Darstellung)

2.1.5 Anwendungskatalog: Anforderungen an ein Managementsystem zur erfolgreichen Durchführung von Digitalisierungsprojekten

Die folgende Tabelle 3 umfasst die Analyse der in Kapitel 2.1.3 erarbeiteten vier Typen agiler Managementsysteme hinsichtlich der kritischen Erfolgsfaktoren. Die betrachteten Managementsysteme, welche sich den vier Typen zuordnen lassen, werden anhand der erarbeiteten Dimensionen und Subdimensionen aus der Delphi-Studie (s. Kapitel 2.1.4) analysiert. Es wird analysiert, inwiefern die Subdimensionen bei den vier Typen und zugrundeliegenden Managementsystemen Betrachtung finden. Abschließend findet die Bewertung anhand der folgenden Einordnung statt: *positiv*, *neutral* und *nicht betrachtet*. Für die vier Typen werden, analog zu den Ergebnissen in Kapitel 2.1.3, repräsentativ folgende Basistheorien betrachtet:

- Typ A: Objectives and Key Results,
- Typ B: Management by Objectives,
- Typ C: Balanced Scorecard,
- Typ D: Forced Ranking.

Tabelle 3: Analyse der Typen agiler Managementsysteme hinsichtlich der kritischen Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung)

Dimension kritischer Erfolgsfaktoren	Subdimension	Typ A: OKR	Typ B: MbO	Typ C: BSC	Typ D: Forced Ranking
Strategie	Zielsetzung	+	+	+	o
	Ausrichtung	+	o	+	o
Organisation	Transparenz	+	-	+	-
	Agilität	+	+	+	+
	Flexibilität	+	-	+	o
	Empowerment	+	-		-
Innovation	Initiativen	+	-	o	o
	Fehler-, Lernkultur	+	-	o	-
Mensch	Kompetenzen	+	o	o	o
	Umgang	o	o	o	o
Technologie	Zielsystem digital auf Datenbankebene	o	o	o	o

Legende: + positiv o neutral - negativ

Dimension: Strategie

Typ A verfolgt eine zyklische Zielsetzung, welche kurzfristige Anpassungen im Zuge des Zielsetzungsprozesses ermöglicht. Es lässt sich eine ausgeprägte Fokussierung zentraler, definierter Ziele ableiten. Diese bestehen aus strategischen Initiativen, die im Einklang mit der Vision stehen (s. SCHMIDT 2014). Die bei Typ A eingesetzten sogenannten *stretched goals* bedürfen Strategien und Anreize zur Erreichung der Ziele (s. DOERR 2018). Obwohl die Formulierung von *stretched goals* einige Vorteile mit sich bringt, wie höhere Arbeitsleistung, können Mitarbeitendenengagement und Motivation aufgrund vermehrter Frustration reduziert werden (s. KLOUTSINIOTIS U. MIHAIL 2020). Typ B fokussiert die Zielsetzung als partizipativen Prozess zwischen über- und untergeordnetem Manager. Der untergeordnete Manager leitet die qualitativ formulierten Ziele an seine Abteilung weiter. Die Zielformulierung erfolgt damit topdown. Die Zielsetzung bei Typ C erfolgt in Form von messbaren Kennzahlen, bis hin zur unteren Ebene einer Organisation. Gleichzeitig werden die operativen Maßnahmen an der strategischen Zielsetzung ausgerichtet (s. KUDERNATSCH 2001, S. 11). Die Mitarbeitendenbewertung wird bei Typ D nicht an einem gesetzten Zielwert festgemacht, sondern in Relation der Gesamtleistung bewertet.

Die Ausrichtung eines Zielsystems von Typ A zeichnet sich besonders durch den eindeutigen Fokus, ausgerichtet auf die Vision, Mission und Unternehmensziele eines jeden Mitarbeitenden, aus. Die

Identifikation mit dem Unternehmen erhöht die Partizipation und fördert das kollektive Engagement (s. DOERR 2018; EMATINGER U. SCHULZE 2020). Die Ziele werden bei Typ B für zentrale Aufgabenbereiche identifiziert und zugeteilt. Der Fokus liegt demzufolge nicht unbedingt auf der Vision des Unternehmens, sondern vielmehr auf den jeweiligen Verantwortungsbereichen und Erfolgen einzelner Abteilungen. Auch bei Typ C werden unter Einbeziehung niedriger Manager-Ebenen gemeinsam Ziele anhand der Vision, Mission und Unternehmensziele formuliert und mithilfe von Kennzahlen Zielwerte festgemacht. Bei Typ D ist der Zielrahmen fest, das Zielsystem hingegen relativ.

Dimension: Organisation

Transparenz stellt ein Kernmotiv bei der Einführung von Typ A dar. Die Ziele der Teams sind frei einsehbar und klar kommuniziert. Ein ähnlicher Ansatz gilt für Typ C, da hier Wert darauf gelegt wird, die strategische Zielsetzung bis auf die unteren Ebenen herunterzubrechen (s. KUDERNATSCH 2001, S. 11). Bei Typ B sind die jeweiligen Manager verantwortlich für die Weiterleitung an das Team. Im Gegenzug zu den zuvor genannten Typen haben beim Typ D die Mitarbeitenden zwar transparenten Zugang zu den jeweiligen Kriterien und Zielen der Gleichgestellten, allerdings lassen sich keine Aussagen über den Erreichungsgrad einsehen.

Laut FISCHER (2017) befähigt Agilität Unternehmen dazu, „schnell, effizient und flexibel erfolgskritische Änderungen zu vollziehen“ (FISCHER 2017). Alle vier Typen bedienen dies, wenn auch auf verschiedenen Wegen. Flexibilität wird hingegen als „die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell unvorhergesehene Anpassungen an Ziele mit Unterstützung von Wissen und vorhandenen Fähigkeiten vorzunehmen“ bezeichnet (Fachrunnisa et al., 2020). Flexibilität beschreibt demnach, eine schnelle Anpassung an unvorhergesehene Ereignisse vornehmen zu können (s. Fachrunnisa et al. 2020). Der für Typ A charakterisierende Zyklus ermöglicht es, in kurzzyklischen Updates die Informationen des Zielfortschritts innerhalb des Teams zu synchronisieren und schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren. Das ist bei Typ B nicht vorgesehen. Obwohl es sich bei Typ B um einen partizipativen Zielsetzungsprozess handelt, sind schnelle Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsfindung nur schwer möglich, bedingt durch die hierarchische Rangfolge und fehlende Transparenz zwischen den jeweiligen Aufgabenbereichen. Das mehrdimensionale Kennzahlensystem von Typ C basiert auf der gemeinsamen Erarbeitung der Ziele der Unternehmensleistungen unter Einbezug niedriger Managementebenen. Eine schnelle Anpassungsfähigkeit der Ziele an unvorhergesehene Geschehnisse wird ermöglicht. Typ D fokussiert Flexibilität nicht.

Durch die strategische Ausrichtung von Typ A auf einen gemeinsamen Purpose, auf Mission, Vision und Strategie, wird das Empowerment anhand intrinsischer Motivation gefördert. Diese wird gestützt durch die erkennbare Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit eines jeden Mitarbeitenden (s. BIGGS ET AL. 2014; BOON U. KALSHOVEN 2014; COOPER-THOMAS ET AL. 2018). Des Weiteren fördert die Partizipation am Zielsetzungsprozess das Commitment mit dem Unternehmen und damit der eigenen Leistung (s. HERSCHUNG ET AL. 2018). Obwohl die Zielvereinbarung ein partizipativer Prozess ist und sichergestellt wird, dass der individuelle Beitrag jedes Mitarbeitenden bewertet werden kann, fehlen bei Typ B individuelle Ziele, die das Empowerment erhöhen. Bei Typ C werden für jeden Geschäftsbereich anhand von Kennzahlen Zielwerte festgelegt. Bei Typ D wird die Mitarbeitendenmotivation resultierend aus Vergleichen zu anderen Mitarbeitenden gesteigert, nicht aber Bezug auf die Visionen oder Ziele des Unternehmens genommen.

Dimension: Innovation

Typ A zeichnet sich durch die Top-down- und Bottom-up-Identifikation von Zielen aus. Bei Typ B und Typ C ist der Wissenszugewinn der Mitarbeitenden hinsichtlich der Ziele anderer Teams auf die Kommunikation des Managers beschränkt. Eigenständige Initiativen aus dem Team werden damit

erschwert. Beim Typ D werden weder die absolute Leistung noch Eigeninitiativen gefördert, sondern lediglich die Leistung im Vergleich mit den anderen Mitarbeitenden bewertet.

Bezogen auf die Fehler- und Lernkultur bieten kurzzyklische Updates, wie bei Typ A üblich, ein Werkzeug zur kontinuierlichen Verbesserung (s. LOBACHER U. CHRISTIAN 2021; NIVEN U. LAMORTE 2016). Mögliche Herausforderungen können frühzeitig identifiziert werden. Bei Typ B stellt die fehlende Objektivität des Systems eine Herausforderung dar, da die Ergebnisse allein durch den jeweiligen Manager abgeleitet werden. Beim Typ C kann keine generalisierte Aussage über die Lern- und Fehlerkultur getroffen werden. Anhand der Zielwerte wird lediglich entschieden, ob im gesamten Bereich die Kennzahlen erreicht werden. Typ D bewertet und gleicht die Ergebnisse innerhalb eines Geschäftsjahres ab, wodurch es erschwert wird, flexibel auf mögliche Ungereimtheiten zu reagieren. Da ein festgelegter, prozentualer Anteil an Mitarbeitenden entlang bestimmter Kriterien belohnt wird, können Lernerfahrungen unterschiedlich und nicht immer positiv bewertet werden.

Dimension: Mensch

Bei OKR werden auf individueller Ebene eigene Ziele eigenverantwortlich abgeleitet und umgesetzt (s. Lobacher u. Christian 2021; Niven u. Lamonte 2017). Bei den Typen B, C und D agiler Managementsysteme lässt sich in Hinblick auf den Ausbau der Mitarbeitendenkompetenzen keine positive oder negative Auswirkung feststellen.

Dimension: Technologie

In Bezug auf die Dimension Technologie stützen verschiedene softwarebasierte Umsetzungen eine asynchrone Kommunikation aller agilen Managementsysteme. Der Einsatz des Softwaretools ist optional (s. Kapitel 2.4.2 Marktrecherche relevanter OKR-Softwareanbieter).

2.2 Ursache-Wirkungs-Analyse von OKR in Bezug auf den Projekterfolg zur Identifikation der Nutzenpotenziale

Im Folgenden werden detailliert die Inhalte und Ergebnisse des Arbeitspakets 2 beschrieben. Das übergreifende Ziel des APs 2 umfasst die Ursache-Wirkungs-Analyse des OKR-Einsatzes auf die spezifischen Handlungsfelder der Projektdurchführung. Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt die einzelnen Schritte zur Erreichung dieses Ziels.

Tabelle 4: Ergebnistransfer AP 2 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation der Handlungsfelder der Projektdurchführung (AP 2.1) 	Kapitel 2.2.1
<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg (AP 2.2) 	Kapitel 2.2.1
<ul style="list-style-type: none"> Analyse Ursache-Wirkungs-Tabelle (AP 2.3) 	Kapitel 2.2.2
<ul style="list-style-type: none"> Ableitung des daraus resultierenden Nutzenpotentials (AP 2.4) 	Kapitel 2.2.4

2.2.1 Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg

Das folgende Kapitel beinhaltet eine Ursache-Wirkungs-Analyse von OKR hinsichtlich des Projekterfolgs, um den möglichen Nutzen zu identifizieren. Dazu werden in einem ersten Schritt die Handlungsfelder für die Projektumsetzung auf Basis des vom FIR der RWTH Aachen entwickelten Business-Transformation-Canvas (BTC) identifiziert und umfassend beschrieben. Die identifizierten Handlungsfelder bilden die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und stellen die wesentlichen Einflussfaktoren für den Projekterfolg dar.

Handlungsfelder der Projektdurchführung

Der BTC des FIR an der RWTH Aachen (s. GUDERGAN ET AL. 2017) dient als Ordnungsrahmen zur Bewältigung aktueller unternehmerischer Herausforderungen auf dem Weg zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Transformation. Die Gestaltungsfelder unterstützen das Unternehmen von der strategischen Zielsetzung bis hin zur umfassenden Roadmap (s. Abbildung 12), welche in drei Teilbereiche gegliedert sind: Entwicklungsmodi, Unternehmensprozesse, Ordnungsmomente. Der erste Teilbereich, die Entwicklungsmodi, beschreiben den Entwicklungsmodus sowohl in Form einer Unternehmensstrategie als auch der Business-Transformation. Im zweiten Teilbereich werden die Unternehmensprozesse, welche für die Business-Transformation benötigt werden, in Gestaltungs- und Wandlungsarbeit unterteilt. Die vollkommene Ausrichtung, Steuerung und Strukturierung der Business-Transformation beschreibt der dritte Teilbereich. In diesem werden die übergeordnete Vision, die Entwicklung einer Governance-Struktur und die Ausarbeitung und Genehmigung einer Roadmap beschrieben. Diese Ordnungsmomente werden durch eine transparente Führung und durch eine gradlinige und homogene Kommunikation erreicht (s. GUDERGAN ET AL. 2017).

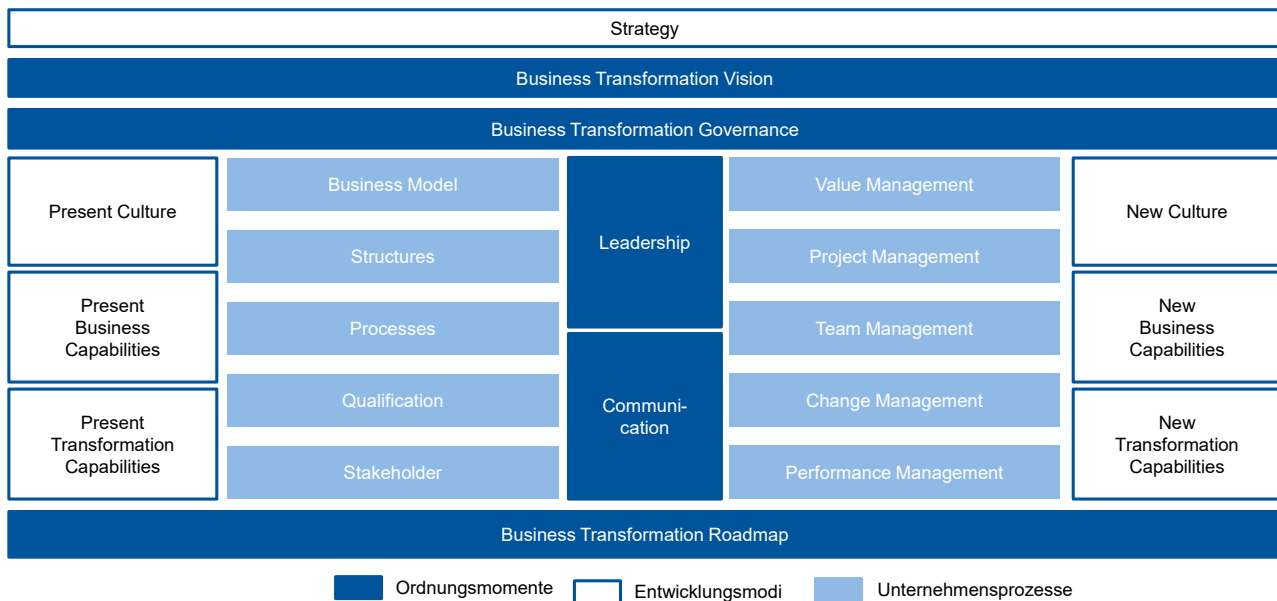


Abbildung 12: Einflussfelder von OKR im Ordnungsrahmen des Business-Transformation-Canvas im Hinblick auf den Projekterfolg (GUDERGAN ET AL. 2017)

Die Strategie beschreibt den Ausgangspunkt und bezieht sich auf das gesamte Unternehmen, wobei die Neupositionierung im Fokus steht. Die nachfolgenden Gestaltungsfelder bauen hierauf auf. Dafür wird zuerst die Vision der Transformation eindeutig formuliert. Hinsichtlich Governance werden die dazu benötigten Prozesse, Maßnahmen und Fähigkeiten für die erfolgreiche Umsetzung definiert. Die zu leistende Gestaltungsarbeit wird durch das Business-Modell, *Structures*, *Processes*, *Qualification* und *Stakeholder* aufgegriffen. Das Business-Modell umfasst das zukünftige Geschäftsmodell des betrachteten Unternehmens. Die darauf aufbauende Organisationsstruktur wird durch das Gestaltungsfeld *Structure* aufgegriffen. Die beiden Gestaltungsfelder stehen damit in direkter Beziehung zueinander. Die Prozesse werden auf Basis des Geschäftsmodells und der Struktur ausgerichtet. Die Neuausrichtung und eventuell aufkommende Herausforderungen fordern neue Qualifikationsprofile von Mitarbeitenden, aufgegriffen im Gestaltungsfeld der *Qualifications*.

Betrachten wir im Folgenden den rechten Bereich des BTC, steht die Wandlungsarbeit im Fokus. Diese thematisiert die Methoden, die notwendig sind, um alle Anspruchsgruppen von der Transformation zu überzeugen. Das Value-Management bietet den Rahmen für eine Stakeholderanalyse der betroffenen Personen, um analysieren zu können, was sich im Umfeld dieser Personengruppe ändern wird, sowie für die Ausarbeitung, den Nutzen und die Aufwände des Transformationsprozesses. Das Projektmanagement umfasst die gebündelte Abwicklung der Projekte innerhalb der Transformation. Die Aufstellung eines Teams und der Aufbau von interdisziplinären Teams sind Aufgaben des Team-Managements. Innerhalb dieser Teams werden selbständig Lösungen entwickelt, die dem Zukunftsbild entsprechen. Die Teams sind aktiv einzubinden und jeweilige Teillösung ist autonom zu entwickeln. Beim Change-Management wird der Fokus auf jedes Individuum gelegt. Wandel wird individuell verschieden wahrgenommen, die psychologische Komponente steht hier im Fokus. Das Performance-Management dient als Lenk- und Messinstrument. Zentral für den Fortschritt ist die gemeinsame Basis des Managements und der Mitarbeitenden. Das Bindeglied der Gestaltungs- und Wandlungsarbeit bildet eine hohe Führungs- und Kommunikationskompetenz. Dazu verbinden *Leadership* und *Communication* beide Seiten. Im *Leadership* muss eine klare Positionierung der Führungskraft bestehen. Nur durch Kommunikation kann während der Transformation Akzeptanz erreicht, können Informationen vermittelt und kann Verständnis geschaffen werden. Abschließend

wird die Business-Transformation-Roadmap erstellt. In dieser wird der Rahmen für die Durchführung gegeben.

Einfluss von OKR

Die drei Haupteinflussgrößen des Projekterfolgs werden schließlich durch den Einsatz von OKR in Unternehmensstrukturen aufgezeigt. Dazu wurde eine Case-Study Research nach EISENHARDT (1989) durchgeführt und -rweitert. Haupteinflussgrößen bilden die Felder des Business Transformation-Canvas: *Strategy, Vision, Leadership, Communication, Structure, Qualification, Value-, Project-, Team- und Performance-Management* sowie *Present* und *New Culture* und *Business Capabilities*, wie in Abbildung 13 dargestellt. Nachfolgend werden die Fokusbereiche für den erfolgreichen Einsatz von OKR in KMU beleuchtet.

Haupteinflussgrößen des Projekterfolgs	OKR Einsatz
Strategie	Transparenz von Entscheidungen in der Geschäftsführungsebene bis in die einzelnen Teams schaffen
	Formulierung der Strategie für weitere Verwendung schärfen
Vision	Bei Bedarf Unternehmensstrategie auf die Vision des Projektes herunterbrechen
Leadership	Unternehmensstrategie und Projektvision einordnen
	Rahmen für die operative Führung anhand OKR-Struktur bilden
	Abhängigkeiten von anderen Teams frühzeitig identifizieren
	Fokusthemen für Leadership-Entwicklung anhand OKR-Struktur identifizieren
Communication	Engagement und Commitment auf allen Ebenen fördern
	Gemeinsame Kommunikationsbasis bilden
	Kommunikationsvorgehen horizontal und vertikal inklusiv gestalten (Digitale) Meetingstruktur ausrichten
Structure	OKR fordert eindeutige Strukturen im Unternehmen und deckt Schwachstellen auf
Qualification	Weiterbildungspotentiale selbständig identifizieren
Value Management	Teamübergreifende Abstimmung fördern
	Team- und berufsgruppenübergreifende Sprachnormierung
	Projekterfolg für Mitarbeitende (intern) und Kunden (extern) einordnen
	Basis für horizontales Alligment der Teams
Projekt Management	Projektmanagement um Erfolgsmessung erweitern
Team Management	Teaminterne Abstimmung fördern
	Priorisierung auf Teamebene fokussieren
Performance Management	Teamzentrierte Zielformulierung (abhängig von individueller Anwendung von OKR)
Present / New Culture	Führungsgebene trägt das agile und transparente Mindset
	Kombination von synchroner (persönlich) und asynchroner (digital toolgebunden) Kommunikation
Present / New Business Capabilities	Agile Denkweise anwenden und trainieren
	Kurzzyklische Zielsetzungen hinterfragen und anpassen
	Capabilities wird zielfokussiertes und selbständiges Arbeiten fördern

Abbildung 13: Einflüsse des Einsatzes von OKR auf den Projekterfolg (eigene Darstellung)

Die formulierte **Strategie** wird durch die erfolgreiche Einführung und Anwendung von OKR umgesetzt. Die Transparenz der Entscheidungen von der Geschäftsführungsebene bis in die einzelnen Teams wird geschaffen. Hierbei wirkt es unterstützend, die Unternehmensstrategie auf die **Vision** eines Projekts herunterzubrechen. Einen der Haupteinflussfaktoren des Projekterfolgs bildet das

Leadership. Die Führungskräfte ordnen die Unternehmensstrategie und Projektvision ein. Abhängigkeiten von weiteren Teams und Fokusthemen der Leadership-Entwicklung werden identifiziert. Des Weiteren können das Engagement und Commitment durch die Führungskräfte auf allen Ebenen gefördert werden, umgesetzt durch **Communication**. OKR stützen das Bilden einer gemeinsamen Kommunikationsbasis, beispielsweise durch Sprachnormierung. Das Kommunikationsvorgehen wird durch OKR horizontal und vertikal inklusiv gestaltet und an der Meetingstruktur ausgerichtet. Dies kann einen Reflexionsprozess anstoßen, bis hin zur Aufdeckung von Schwachstellen innerhalb der Unternehmensstruktur. OKR fördert die selbständige Identifikation der Weiterbildungspotenziale innerhalb der **Qualification**.

Das **Value-Management** unterstützt sowohl die teamübergreifende Abstimmung als auch die berufsübergreifende Sprachnormierung. Die Priorisierung auf Teamebene sowie die teaminterne Abstimmung charakterisieren die Top-down- und Bottom-up-Struktur des **Team-Managements**. Die teamorientierte Zielformulierung wird anhand des **Performance-Managements** umgesetzt, ist jedoch abhängig von der individuellen Anwendung von OKR im Unternehmen. Des Weiteren wird der Projekterfolg intern für Mitarbeitende und extern für Kunden eingeordnet und eine Basis für horizontales Alignment der Teams geschaffen. Das „klassische“ **Projektmanagement** kann hinsichtlich der Wirkungstiefe des Erfolgs erweitert werden. In Form der **New Culture** ist der Einklang der Führungsebene zentral. Eine Kombination aus synchroner und asynchroner Kommunikation stützt das OKR-Framework. Gerade die asynchrone Kommunikation, über digitale Hilfsmittel wie eine OKR-Software, unterstützt das selbständige Handeln. Die agile Denkweise anzuwenden und zu trainieren, wird anhand der **Present and New Business Capabilities** aufgegriffen. Die kurzzyklische Umsetzung stützt direkte Anpassungen, Verbesserungen und fördert ein zielfokussiertes und selbständiges Arbeiten.

2.2.2 Ursachen-Wirkungs-Beziehungen

OKR haben verschiedene Anforderungen, die es bei der Implementierung und Nutzung zu beachten gilt. Durch die Eigenschaften der OKR-Methode können strukturelle und strategische Veränderungen erzielt werden, die auf den Projekterfolg einzahlen. Aufgrund dessen werden im Folgenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen spezifischer OKR-Eigenschaften anhand verschiedener Literaturquellen analysiert. Im nächsten Schritt werden die Eigenschaften der OKR in einer Ursache-Wirkungstabelle festgehalten und in die einzelnen Dimensionen des Business-Transformation-Canvas aus Arbeitsschritt 1 überführt. Anschließend werden die Eigenschaften mithilfe einer Fragebogenstudie evaluiert und die einzelnen Einflussgrößen statistisch ausgewertet.

Analyse von OKR-Eigenschaften

Transparenz: Zunächst stellt die Transparenz eine zentrale Eigenschaft von OKR dar. OKR werden bis auf wenige Ausnahmen, wie etwa *Objectives* geheimer strategischer Natur, unternehmensweit geteilt – häufig mithilfe entsprechender OKR-Software-Lösungen oder über das firmeneigene Intranet. In vielen Unternehmen sind sogar die OKR des CEOs und dessen Zielerreichungsgrad für alle Mitarbeitenden einsehbar. Transparenz ist sowohl bei der Kommunikation der Ziele als auch bei internen Entscheidungen und Prozessen von Bedeutung. Durch transparente Prozesse und Strukturen in Unternehmen sind Leistungs- und Entscheidungsabsprachen besser koordinier- und steuerbar (s. HOFMANN 2007). Die Offenlegung der Projektfortschritte für alle Mitarbeitenden ermöglicht eine schnelle Beschaffung fehlender Informationen. Hierdurch können zeitaufwendige und nicht zielführende Arbeitsschritte der Informationsvermittlung vermieden werden, die Effizienz der Arbeitsprozesse gesteigert und redundante Arbeitsschritte verhindert werden (s. CREUSEN ET AL. 2017). Somit können die hierdurch freien Kapazitäten zur zielgerichteten Einzahlung auf die

Unternehmensziele genutzt werden. Weiterhin kann durch die Offenlegung das funktionsübergreifende Arbeiten erleichtert und die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert werden (s. NIVEN U. LAMORTE 2017). Ebenfalls stellt Transparenz einen zentralen Nutzen für die Motivation der Mitarbeitenden dar. Transparente und somit vergleichbare Leistungen und für jeden einsehbare Ziele erhöhen den Leistungsansporn und führen zu Verständnis- und Akzeptanzsteigerung (s. JIAO U. COLE 2020). Zusätzlich kann so sichergestellt werden, dass die Zielverfolgung der Mitarbeitenden mit denen des Unternehmens übereinstimmt (s. CREUSEN ET AL. 2017). Darüber hinaus kann hierdurch ein positiver Gruppendruck entwickelt werden, wodurch ein größeres Engagement des Teams erzielt werden kann. Daneben kann es durch Transparenz jedoch auch zu Leistungs- und Kontrolldruck oder dem Gefühl von Machtverlust kommen (s. HOFMANN 2007).

Zielsetzung: Eine Grundvoraussetzung für die Implementierung von OKR ist die Definition von Unternehmensmission und -vision sowie langfristigen Unternehmenszielen, woran sich OKR-Zyklen angliedern können. Diese übergeordneten Zielsetzungen müssen konkret und verständlich für alle Mitarbeitenden formuliert sein und unternehmensweit geteilt werden (s. NIVEN U. LAMORTE 2017). Durch Definition der Ziele kann eine gemeinsame Ausrichtung aller Mitarbeitenden sichergestellt werden und der Fokus auf die Erreichung dieser Ziele gelegt werden. Dies ermöglicht eine Kaskadierung der Ziele auf die verschiedenen Abteilungsebenen und forciert das systematische Denken der Mitarbeitenden. Weiterhin wird durch aktive Kommunikation der Ziele durch die Führungsebene die Greifbarkeit dieser für die Mitarbeitenden erhöht, was folglich zu mehr Verständnis und Akzeptanz führt. Hierdurch wird erreicht, dass die Mitarbeitenden selbst den Fokus auf die Einzahlung der übergeordneten Unternehmensziele legen und ihre Aufgaben dahingehend priorisieren und ausführen (s. CREUSEN 2017; CREUSEN ET AL. 2017). Weiterhin stellt die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Unternehmensvision und -mission einen wichtigen Aspekt der Motivation dieser dar. Können sich die Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten identifizieren, wird der eigene Beitrag an den Unternehmenszielen für diese erkennbar (s. EMATINGER U. SCHULZE 2020). Dabei ist der Anspruch an die Zielformulierung ambitioniert. *Objectives* müssen nicht zu 100 Prozent erfüllt werden. Google nutzt gezielt hochgesteckte *Objectives*, sogenannte „*Stretch Goals*“, bei denen bereits 60 bis 70 Prozent Zielerreichung als ausreichend gelten. Dies steigert die Risikobereitschaft, schafft aber auch Freiräume und Akzeptanz für Misserfolge. Die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Zielformulierung ist bei OKR zentral. OKR werden sowohl top-down als auch bottom-up definiert. Bei Google werden zunächst die OKR auf Unternehmensebene vom CEO festgelegt und anschließend vertikal sowie horizontal synchronisiert. Mindestens 60 Prozent der OKR werden dabei von den Teams und Mitarbeitenden eingebracht. Die Idee ist, dass Mitarbeitende die OKR mit ihren Führungskräften diskutieren und final definieren (s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017b).

Erfolgsmessung: Die *Key Results* sind quantitative Schlüsselergebnisse und messen den Fortschritt der Zielerreichung, dienen also der Erfolgsmessung. Ein *Key Result* ist immer an ein *Objective* gebunden und definiert, wie dieses innerhalb eines Zyklus erreicht werden soll. Die Bewertung der *Objectives* und *Key Results* innerhalb eines Zyklus ist dreistufig. Im ersten Schritt wird jedes *Key Result* auf einer Skala von 0 bis 10 bewertet, wobei 10 eine prozentuale Zielerreichung von 100 Prozent bedeutet. Anschließend wird der Durchschnitt aller *Key Results* pro *Objective* sowie im nächsten Schritt der Durchschnitt aller *Objectives* berechnet. Der finale Wert bildet die Gesamtbewertung für den Zyklus ab und gibt den Mitarbeitenden unmittelbares Leistungsfeedback (s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017a). Die Zielerreichung ist dabei an keinerlei Incentives geknüpft. Die Motivation der Mitarbeitenden wird allein durch die Transparenz und partizipative Zielformulierung erreicht. Eine Verknüpfung von OKR mit Incentives kann sogar kontraproduktiv sein und zu unerwünschten Nebenwirkungen führen. Die Folge wäre, dass Mitarbeitende ihr ambitionierten Ziele so herabsetzen, dass diese einfacher erreicht werden können und somit OKR ihren Zweck verfehlen (s. LIHL ET

AL. 2019b). Eine aktuelle wissenschaftliche Untersuchung von CHEN ET AL. (2021) zeigt zudem, dass die Offenlegung von Zielen in einem kompetitiven Arbeitsumfeld, also etwa unter einem variablen oder wettbewerbsorientierten Vergütungssystem, generell nicht empfehlenswert ist. Aufgrund strategischer Bedenken in Bezug auf die Offenlegung der Ziele gegenüber Teammitgliedern und dadurch entstehende Nachteile, tendieren Mitarbeitende in solch einem Umfeld eher dazu, ihre selbstgesetzten Ziele niedriger anzusetzen (s. CHEN ET AL. 2021).

Kommunikation: Neben transparenten Zielen führt ebenso eine offene Mitarbeitenden-Kommunikation zu einer Steigerung der Motivation. Darüber hinaus können durch kontinuierliche Gespräche mit den Teams innerhalb eines OKR-Zyklus die Fokussierung und Einhaltung der Ziele sichergestellt und gegebenenfalls Prioritäten neu gesetzt werden. Regelmäßiges Feedback fördert zudem die Akzeptanzsteigerung für die Implementierung und Durchführung der OKR-Methode (s. GASSMANN U. SUTTER 2019). Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in verschiedene Steuerungs- und Entscheidungsprozesse ist ebenfalls eine wichtige Eigenschaft von OKR. Durch die Partizipation wird eine Vertrauensbasis zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden geschaffen. Hierdurch werden die Erfolgswahrscheinlichkeit der Projekte sowie das Engagement der Mitarbeitenden gefördert (LINES 2004). Durch das Mitspracherecht erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen, erhalten mehr Entscheidungsfreiheit und werden angeregt, ihre Leistungen zu verbessern (s. DOERR 2018). Durch Mit- oder Selbstbestimmung der Ziele können sich die Mitarbeitenden mit den benannten Zielen identifizieren und die Erreichbarkeit innerhalb des Zyklus abschätzen (s. TEIPEL U. ALBERTI 2019). Weiterhin wird durch den Austausch eine effektive Planung der OKR ermöglicht, da hierdurch die Sinnhaftigkeit und das benötigte Expertenwissen gewährleistet werden können (s. MEWES U. HERBIG 2019).

Flexibilität: Bei OKR wird besonderer Wert darauf gelegt, die Zyklen und somit die Zielsetzung möglichst kurz festzulegen. OKR werden in der Regel quartalsmäßig oder gar monatlich einer Überprüfung unterzogen und ggf. angepasst. Vorteile der kurzen Zyklen sind zum einen die Motivationswirkung durch Deadlines, zum anderen eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Märkte sowie die Möglichkeit, Fehlentscheidungen schnell erkennen und beheben zu können. Diese Anpassungsfähigkeit unterstützt einerseits eine agile Unternehmenskultur, andererseits sind agile Arbeitsweisen auch Grundlage für die erfolgreiche Anwendung von OKR (s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017a). Durch Kenntnis der agilen Arbeitsweise kann die Formulierung von OKR erleichtert und eine effizientere Herangehensweise an Aufgabenstellungen und Planungen ermöglicht werden. Hierdurch wird das Verständnis für agile Prozesse und sowie für die Prozesse innerhalb eines OKR-Zyklus geschaffen. Durch die Integration einer allgemeinen Lern- und Fehlerkultur kann die Akzeptanz der Mitarbeitenden für den Einsatz von OKR gesteigert und alte Denkmuster und Hierarchiestrukturen abgelegt werden. Mitarbeitenden werden hierdurch selbstbewusster bei der Zielsetzung und sind bereit mehr Risikoaffinität zu zeigen. Zudem sind sie schneller anpassungsfähig und werden effizienter in der Formulierung möglicher OKR (s. TEIPEL U. ALBERTI 2019).

Führung: Neben der Kommunikation der Ziele ist das aktive Vorleben bei der Implementierung und Umsetzung durch die Führungsebene ausschlaggebend für OKR. Durch aktives Führungsverhalten nehmen Manager eine Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden ein. Entscheidungen und Veränderungen können hierdurch klar kommuniziert werden und die Mitarbeitenden vom aktiven Wandel durch die Methode überzeugt werden. Wichtig hierbei ist u. a. auch der Einbezug aller bei der Zielsetzung. Durch die Verteilung der Verantwortlichkeit wird das Engagement gesteigert und ebenso Raum für konstruktive, abteilungsübergreifende Diskussionen geschaffen. Zudem werden Silo- und Hierarchiedenken vermieden und eine gemeinsame, effektive Arbeitsweise ermöglicht (s. NIVEN U. LA-MORTE 2017).

2.2.3 Fragebogenstudie

Mithilfe einer Fragebogenstudie werden die bereits ermittelten Einflüsse des OKR-Einsatzes aus dem Business-Transformation-Canvas sowie aus der Literaturrecherche evaluiert. Hierfür wurde ein 10-minütiger Online-Fragebogen entwickelt, welcher den bereits erwähnten Eigenschaften mögliche Ursachen und Auswirkungen in Form von Aussagen, sogenannten Item-Batterien, zuordnet. Mithilfe einer 5er-Likert-Skala sollten die Teilnehmer bewerten, wie sehr sie den möglichen Auswirkungen zustimmten (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“). Der Fragebogen beinhaltete insgesamt 80 Variablen, die es zu bewerten galt, welche in Form von 10 Kategorien abgefragt wurden. Neben möglichen Ursachen und Auswirkungen beinhaltete der Fragebogen ebenfalls allgemeine Informationen zum Einsatz von OKR in Unternehmen (s. Anhang A.1). Zur Verbreitung der Studie wurden der projektbegleitende Ausschuss, verschiedene Soziale Medien (LinkedIn, Xing) sowie Internetseiten aktiver OKR-Communities genutzt.

Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe der Umfrage bestand aus 62 Personen, welche alle in einem Unternehmen arbeiteten, das aktiv OKR einsetzte. Die Geschlechterverteilung betrug 50 Prozent. Die Mehrheit der Befragten befand sich in der Altersspanne zwischen 36 und 55 Jahren. Rund 42 Prozent der Befragten gaben an, OKR-Master oder -Champion zu sein, 37 Prozent Mitarbeitende, 20 Prozent ausgebildete OKR-Coaches und lediglich 2 Prozent Führungskräfte. Es gilt hierbei zu beachten, dass die Sichtweise der Führungskräfte auf den Einsatz von OKR im Unternehmen nicht ausreichend analysiert werden konnte. Bei der Betrachtung der Unternehmensgröße wurde deutlich, dass vor allem Unternehmen mit 50 – 249 Angestellten (44 Prozent) sowie 250 - 499 Angestellten (32 Prozent) OKR nutzten. Lediglich 7 Prozent der Befragten waren in Unternehmen unter 50 Angestellten sowie 5 Prozent in Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten angestellt (s. Abbildung 14).

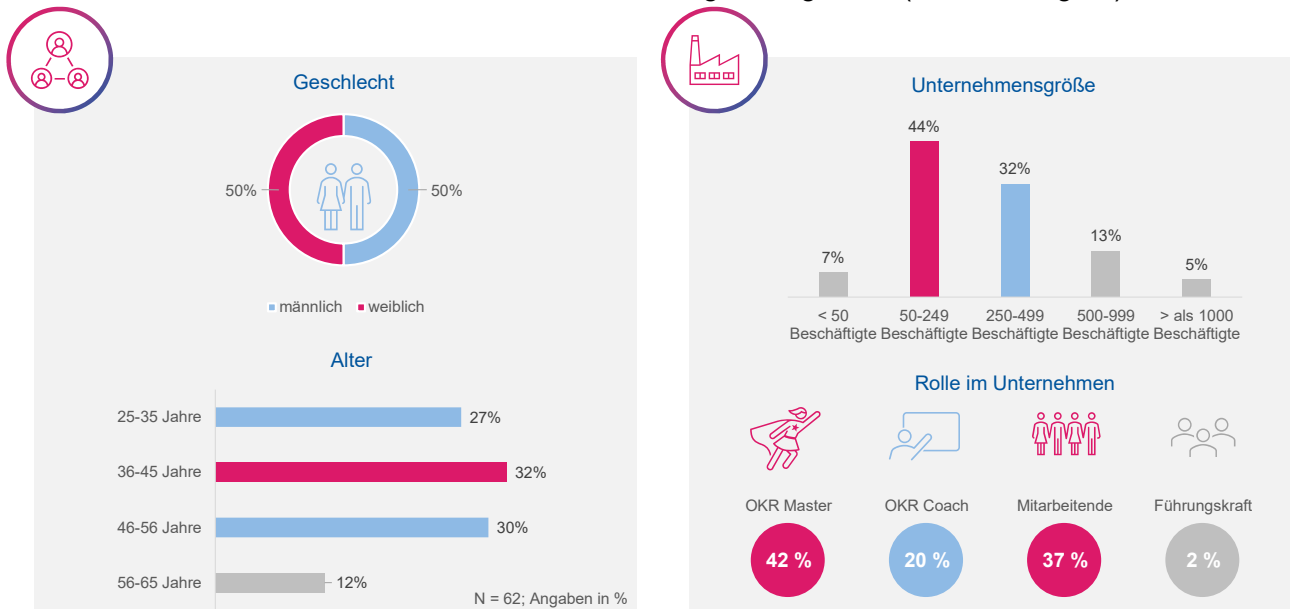


Abbildung 14: Demografie der Stichprobe (eigene Darstellung)

Analyse allgemeiner Informationen

Neben soziodemographischen Daten wurden ebenfalls einige allgemeine Informationen zur Nutzung von OKR in Unternehmen erhoben (s. Abbildung 15). Die Analyse dieser ergab, dass 73 Prozent der Befragten am Einführungsprozess des Managementsystems beteiligt waren. Die Nutzungsdauer betrug bei etwa der Hälfte (48 Prozent) der Befragten 2 Jahre, 31 Prozent verwendeten OKR seit drei oder mehr Jahren. Ein OKR-Zyklus hatte bei einem Großteil der Stichprobe eine Dauer von drei

(47 Prozent) oder vier Monaten (30 Prozent). Weiterhin wurden bei zwei Drittel (66 Prozent) OKR unternehmensweit eingesetzt, wohingegen ein Drittel OKR nur in bestimmten Bereichen des Unternehmens einsetzte. 85 Prozent der Befragten gaben an, dass es eine klare Trennung zwischen Tagesgeschäft und der Verwendung von OKR gibt.

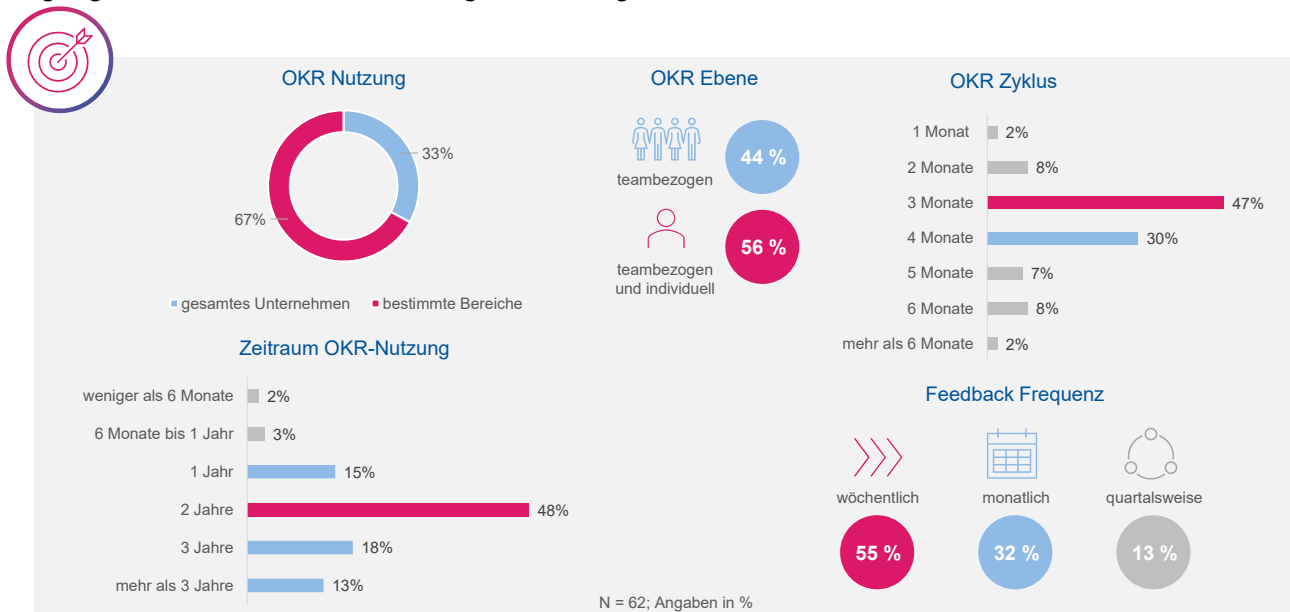


Abbildung 15: OKR-Nutzung, -Ebene und -Zyklus (eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Bestimmung von OKR wurde deutlich, dass diese zum Großteil (60 Prozent) sowohl Top-down aus der Führungsebene sowie Bottom-up von einzelnen Mitarbeitenden bestimmt wurden. Eine überwiegende Bottom-up-Zielsetzung gab es bei 22 Prozent der Befragten, dagegen bevorzugten 18 Prozent Top-down-Zielsetzungen. Neben der Bestimmung wurde auch die Art der Zielformulierung abgefragt. 93 Prozent gaben hierbei an, OKR lediglich auf Teamebene zu bestimmen und somit gruppenbezogene Ziele zu formulieren. Keiner der Befragten gab an, ausschließlich persönliche, individuelle OKR auf Ebene der Mitarbeitenden zu bestimmen. Jedoch nutzten 6 Prozent sowohl individuelle als auch teambezogene OKR. Darüber hinaus gaben 55 Prozent der Befragten an, Feedback zur Zielerreichung in wöchentlichen Abständen zu erhalten, 32 Prozent erhalten dies in monatlichen Abständen. Beim Thema Transparenz gab die Mehrheit der Befragten (90 Prozent) an, dass in ihrem Unternehmen alle OKR für alle Beschäftigten transparent einsehbar sind, welches ebenfalls häufig in der Literatur zu OKR erwähnt wird. Lediglich die OKR aus der Führungsebene waren bei 5 Prozent einsehbar. Bei 3 Prozent waren dagegen lediglich die OKR der Mitarbeitenden einsehbar. Ein Befragter gab an, keine öffentlichen OKR im Unternehmen zu haben. Zusätzlich wurde abgefragt, über welche Informationskanäle sich die Befragten über die OKR ihres Teams bzw. anderer Teams informieren. Hierbei konnte analysiert werden, dass sich überwiegend in Meetings oder durch Nutzung einer OKR-Software über die Ziele informiert wurde (s. Abbildung 16).

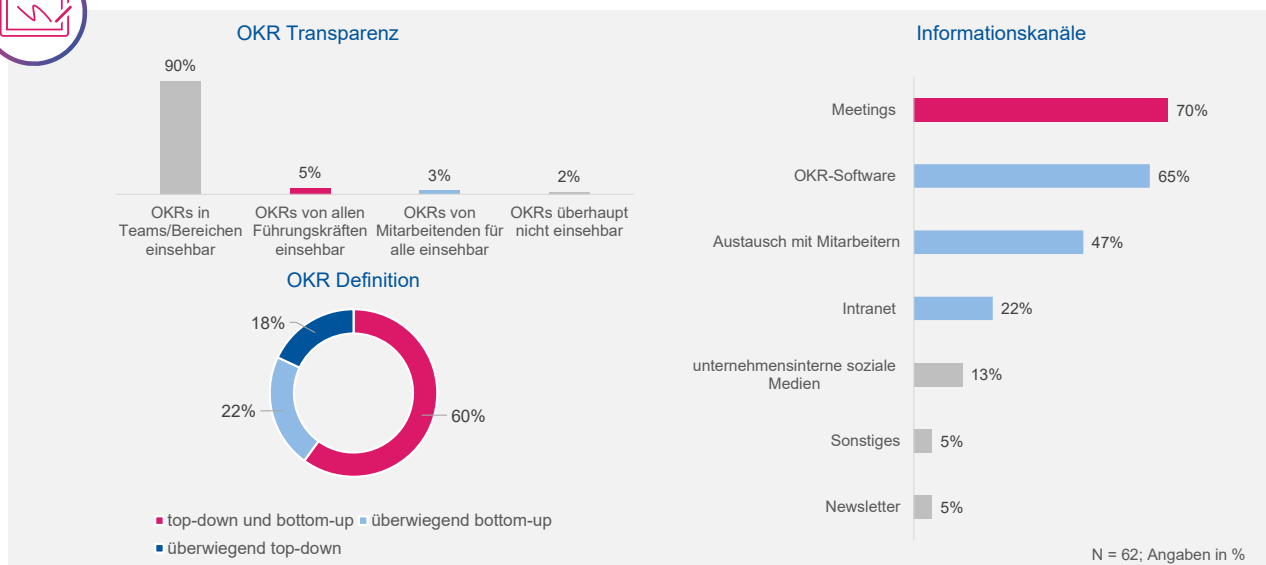


Abbildung 16: OKR-Transparenz und Informationskanäle (eigene Darstellung)

Analyse der Ursachen und Auswirkungen von OKR

Um die Ursache-Wirkungsbeziehungen analysieren zu können, wurden die ermittelten OKR-Eigenschaften Transparenz, Zielsetzungen, Erfolgsmessung, Kommunikation, Flexibilität und Führung zunächst durch Ausprägungen konkretisiert (s. Tabelle 5) und ihnen zugeordnet. Die Ausprägungen (Ursachen) wurden mithilfe der vorausgegangenen Literaturrecherche sowie unter Beachtung des Business-Transformation-Canvas definiert.

Tabelle 5: OKR-Eigenschaften und -Ausprägungen (eigene Darstellung)

Eigenschaften	Ausprägungen (Ursachen)
Transparenz	Transparenz bei der Kommunikation von Entscheidungen (von Führungsebene bis in einzelne Teams) Transparenz bei der Kommunikation von Zielen Transparenz bei Prozessschritten/Absprachen (innerhalb des Teams)
Zielsetzungen	Teamzentrierte Ziele Ambitionierte Zieleetzungen Partizipative Ziele (von Mitarbeitenden)
Erfolgsmessung	Messbarkeit von OKR
Kommunikation	Gemeinsame Kommunikationsbasis (Digitale) Meetingstruktur/ Nutzung von OKR-Software Alignment der Teams
Flexibilität	Anpassungsfähigkeit
Führung	OKR-Implementierung Förderung von Engagement und Commitment auf allen Ebenen

In einem nächsten Schritt erfolgte zunächst eine Zuordnung von Ausprägungen (Ursachen) und Auswirkungen. Anschließend wurden die Mittelwerte der einzelnen Variablen gebildet, um den Grad der Zustimmung ermitteln zu können. Variablen mit einem Mittelwert von kleiner als $M = 3,5$ wurden verworfen, da die Zustimmung zu der jeweiligen Auswirkung hierbei als nicht ausreichend eingestuft wurde. Somit wurden insgesamt vier Variable aus dem Datensatz entfernt. In einem letzten Schritt wurden die einzelnen Variablen anhand der Mittelwerte sortiert und innerhalb der Ursachen gewichtet. Die Ursache-Wirkungstabelle (s. Tabelle 6) zeigt die Wirkung der einzelnen Ausprägungen von OKR (Ursachen) im Detail.

Die Eigenschaft **Transparenz** wurde in drei Ursachen unterteilt, da Transparenz in verschiedenen Prozessen und Geschäftsbereichen innerhalb des Unternehmens Einfluss nehmen kann. Die

Transparenz bei der Kommunikation von Entscheidungen dient vor allem der Priorisierung wichtiger Ziele innerhalb des Unternehmens ($M = 4,2$). Außerdem erleichtert sie die Kommunikation von sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Zielsetzungen. Transparente Zielkommunikation erleichtert zum einen die gemeinsame Zielerarbeitung ($M = 4,25$) sowie zum anderen die einfache Kommunikation der übergeordneten Unternehmensziele ($M = 4,13$). Die Transparenz bei Prozessschritten und Absprachen innerhalb der Teamebene steigert vorrangig die Motivation der Zielerreichung ($M = 4,47$) sowie das Commitment der Mitarbeitenden durch Mitbestimmung ($M = 4,33$). Es konnte hingegen innerhalb der Umfrage nicht bestätigt werden, dass hierdurch redundante Arbeitsschritte verhindert werden können ($M = 2,95$).

Im Rahmen der Bestimmung von OKR gibt es verschiedene Herangehensweisen an die **Zielsetzung**. Die Analyse ergab, dass teamzentrierte Ziele vordergründig die Zusammenarbeit im Team stärken ($M = 4,45$) und die Fokussierung einer gemeinsamen Zielerreichung erleichtern ($M = 4,37$). Außerdem fördern sie den Zusammenhalt und die kooperative Lösungsfindung ($M = 4,26$). Ebenso wie bei der Transparenz konnte jedoch nicht bestätigt werden, dass hierdurch redundante Arbeitsschritte vermieden werden können ($M = 3,38$). Darüber hinaus gab es nur eine geringe Zustimmung, dass durch die Formulierung von teamzentrierten Zielen die Leistung einzelner Mitarbeitenden unsichtbar werden ($M = 2,44$). Die partizipative Zielsetzung von Mitarbeitenden erhöht vor allem die Wertschätzung gegenüber diesen ($M = 4,5$) und führt zu mehr individueller Verantwortung ($M = 4,3$). Zusätzlich kann die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gesteigert werden ($M = 4,28$). Ambitionierte Zielsetzungen in Form von *Moonshot* oder *Stretch Goals* führen hingegen häufig zu Demotivation durch zu hohe Anforderungen ($M = 3,91$). Ebenso setzen sie eher Mitarbeitende unter Druck ($M = 3,8$), als dass sie helfen, innovative Lösungen zu finden ($M = 3,71$).

Durch **Erfolgsmessung** mittels der formulierten OKR wird primär der jeweilige Zielfortschritt ersichtlich ($4,22$) und die Motivation, auf Ziele hinzuarbeiten, wird erhöht ($4,17$). Zusätzlich können hierdurch Maßnahmen festgelegt werden, falls Zielsetzungen nicht erreicht werden ($4,17$). Es konnte jedoch nicht bestätigt werden, dass durch die Messbarkeit Stress und Frustration der Mitarbeitenden verhindert werden können ($3,48$).

Im Hinblick auf die Eigenschaft der **Kommunikation** zeigte sich im Rahmen der Umfrage, dass eine gemeinsame Kommunikationsbasis vorrangig die Erarbeitung von Aufgaben und Erkenntnissen verbessert ($M = 4,38$) und die Kommunikation sowohl im Unternehmen als auch innerhalb des Teams erleichtert ($M = 4,3$). Durch die Nutzung einer OKR-Software sind OKR-Sets für alle Personen einsehbar ($M = 4,2$) und Kommunikation von Unternehmenszielen wird erleichtert ($M = 4,13$). Jedoch kann durch die Nutzung der Software nicht sichergestellt werden, dass die Einzuhaltung der benannten Ziele auf die Unternehmensziele erfolgt ($M = 3,44$).

Die **Flexibilität** und schnelle Anpassungsfähigkeit von OKR macht es vorrangig möglich, kurzzyklisch Ziele zu hinterfragen ($M = 4,43$) und ebenso effektiver an der Zielerreichung zu arbeiten ($M = 4,37$). Außerdem werden eine Reaktion auf verschiedene Rahmenbedingungen ($M = 4,32$) und die Etablierung einer Lern- und Fehlerkultur im Unternehmen sowie agiler Arbeitsweisen unterstützt ($M = 4,29$).

Im Hinblick auf die **Führung** durch OKR können durch die OKR-Implementierung in den Führungsstil Abhängigkeiten von anderen Teams frühzeitig identifiziert werden ($M = 4,23$). Weiterhin können hierdurch wichtige Fokusthemen anhand der OKR-Struktur festgelegt werden ($M = 4,21$). Es konnte jedoch nicht bestätigt werden, dass strukturelle Schwachstellen im Unternehmen durch die OKR-Implementierung aufgedeckt werden können ($M = 3,4$). Die Förderung von Engagement und Commitment durch die Führungsebene vereinfacht vorrangig das zielfokussierte Arbeiten ($M = 4,32$) und

fördert zudem den Austausch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ($M = 4,25$). Darüber hinaus konnte ermittelt werden, dass durch die Verwendung von OKR sowohl die Leistung des Unternehmens ($M = 4,32$) als auch die Leistung des Teams ($M = 4,25$) gesteigert werden kann.

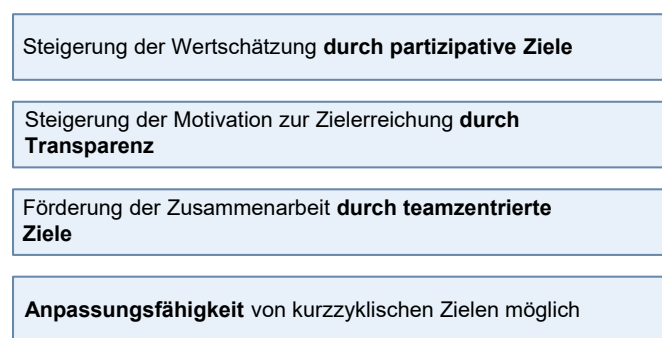
Bei Betrachtung aller Ausprägungen (Ursachen) konnte außerdem analysiert werden, dass vor allem die Ausprägungen (Ursachen) **Gemeinsame Kommunikationsbasis** ($M = 4,26$), **Partizipative Ziele** ($M = 4,24$) und **Alignment der Teams** ($M = 4,23$) als besonders wichtig angesehen wurden. Die Auswirkungen **Steigerung der Wertschätzung durch partizipative Zielsetzung**, **Förderung der Zusammenarbeit durch teamzentrierte Ziele**, **Steigerung der Motivation zur Zielerreichung durch Transparenz** sowie die **Anpassungsfähigkeit von kurzzyklischen Zielen** erhielten besonders hoher Zustimmung ($M > 4,4$) und bieten somit die größten Nutzenpotenziale im Hinblick auf den Projekterfolg (s. Abbildung 17).

Zentrale Ausprägungen (Ursachen)*:



*nach Zusammenfassung der jeweiligen Auswirkungen

Zentrale Auswirkungen*:



*im Mittelwertsvergleich

Abbildung 17: Zentrale Ausprägungen von OKR (Ursachen) und Auswirkungen (eigene Darstellung)

2.2.4 Ursache-Wirkungs-Tabelle: Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg

Die vorangegangene statistische Auswertung der Ursachen und Wirkungsbeziehungen ermöglicht eine Gewichtung der einzelnen Ausprägungen (Ursachen) anhand der Mittelwerte auf den Projekterfolg. Zur Veranschaulichung werden diese in einen Anwendungskatalog in Forme einer Ursache-Wirkungs-Tabelle (engl. *Cause and Effect Matrix*) überführt (s. Tabelle 6). Die ausführliche Tabelle ist in Anhang A.2 dargestellt. Die Gewichtung sowie die Reihenfolge der einzelnen Auswirkungen veranschaulichen den Einfluss und somit die daraus resultierenden Nutzenpotenziale. Hierdurch sollen KMU unterstützt werden, die jeweiligen Einflüsse des OKR-Einsatzes auf den Projekterfolg zu berücksichtigen. Die Ursache-Wirkungs-Tabelle orientiert sich an den Dimensionen des in Arbeitsschritt 1 erstellten Business-Transformation-Canvas.

Tabelle 6: Ausschnitt aus dem Anforderungskatalog als Ursache-Wirkungs-Tabelle von OKR (eigene Darstellung)

Dimension aus Business Canvas	Ursache	Wirkung	Gewichtung (Mittelwert)
Strategie	Transparenz bei der Kommunikation von Entscheidungen (von Führungsebene bis in einzelne Teams)	Priorisierung wichtiger Ziele	4,28
		Erleichterung der Kommunikation von Bottom-Up-Zielsetzungen	4,02
		Erleichterung der Kommunikation von Top-Down-Zielsetzungen	4,00
		Besseres Verständnis von Prozessen innerhalb des Unternehmens	4,00

2.3 Identifikation von akzeptanzspezifischen Faktoren auf die Einführung von OKR

Ziel des Arbeitspakets 3 ist es, die Ursache-Wirkungs-Tabelle zur detaillierten Darlegung des Einflusses von OKR auf den Projekterfolg sowie konkrete Nutzenpotenziale des OKR-Einsatzes aufzuzeigen (siehe folgende Tabelle 7).

Tabelle 7: Ergebnistransfer AP 3 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation akzeptanzspezifischer Faktoren (AP 3.1) 	Kapitel 2.3.1
<ul style="list-style-type: none"> Experiment zu Einflussmodell (AP 3.2) 	Kapitel 2.3.2
<ul style="list-style-type: none"> Maßnahmenkatalog (AP 3.3.) 	Kapitel 2.3.3

2.3.1 Effekte der Transparenz von OKR auf Mitarbeitende

Die OKR-Methode zeigt zwar Überschneidungen mit klassischen Planungs- und Zielsetzungsansätzen wie dem MbO oder der Balanced Scorecard, grenzt sich durch ihre charakteristischen Prinzipien dennoch deutlich ab (s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017a). Eine zentrale Rolle spielt die Transparenz der Ziele und Zielerreichungsgrade (Leistung) von OKR. Diese werden bis auf wenige Ausnahmen wie etwa Objectives geheimer strategischer Natur unternehmensweit geteilt – häufig mithilfe entsprechender OKR-Software-Lösungen oder über das firmeneigene Intranet. In vielen Unternehmen sind sogar die OKR des CEO und dessen Zielerreichungsgrad für alle Mitarbeitenden einsehbar. Beim MbO und der Balanced Scorecard werden Ziele hingegen vornehmlich zwischen den Führungsebenen geteilt (s. LIHL ET AL. 2019a). Zu unterscheiden sind die vertikale vs. horizontale Transparenz:

- *Vertikale Transparenz:* Transparenz über Hierarchieebenen hinweg, d. h. Ziele und Leistungen aller Management-Ebenen bis zum Top-Management sind für alle Mitglieder der Organisation sichtbar
- *Horizontale Transparenz:* Ziele und Leistungen der einzelnen Mitarbeitenden sind für alle Kollegen innerhalb seiner Einheit, aber auch für alle anderen Teams und Abteilungen sichtbar.

Im Folgenden werden die durch die Transparenz ausgelösten positiven sowie negativen Effekte auf die Mitarbeitenden auf Basis der bisherigen Literatur gegenübergestellt (s. Abbildung 18).

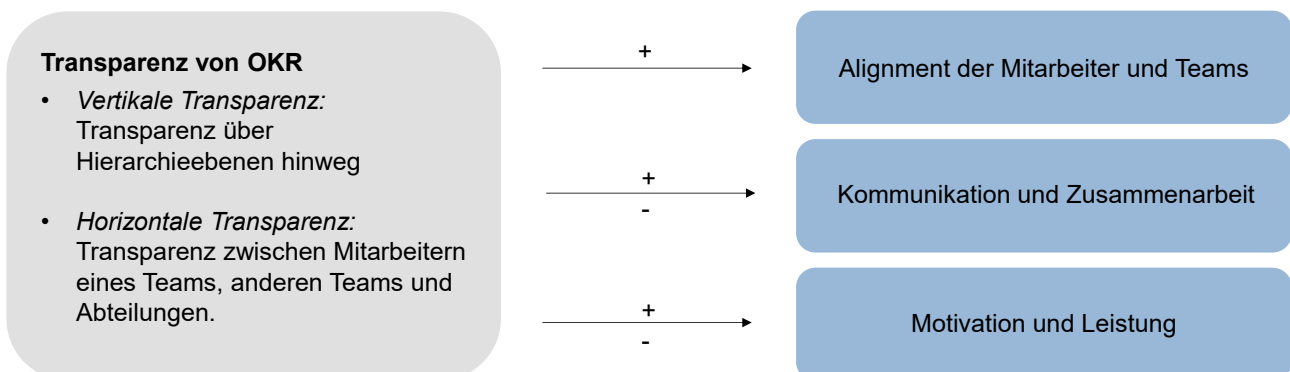


Abbildung 18: Effekte der Transparenz von OKR (eigene Darstellung)

Alignment der Mitarbeitenden und Teams

Durch die Fokussierung weniger, transparenter Ziele erleichtert OKR nach Stray et al. (2022) den Fokus auf wesentliche Aufgaben mit strategischem Bezug, wodurch die Effizienz des Teams gesteigert werden kann. Außerdem soll jedes Teammitglied durch die Transparenz ein klares Verständnis über die Ziele des Teams verfügen (s. STRAY ET AL. 2022). Die vertikale Transparenz, sprich die Sichtbarkeit der Ziele der höheren Management-Ebenen, unterstützt eine verständliche Operationalisierung der Unternehmensstrategie. Die einzelnen Mitarbeitenden können so verstehen, wie ihre Arbeit zur Erreichung der Ziele der höheren Ebenen und letztendlich der Unternehmensziele beiträgt. Vertikale Transparenz ermöglichte außerdem die selbständige Ausrichtung spontaner Bottom-up-Initiativen an den übergeordneten Team-, Abteilungs- oder Unternehmenszielen, was dabei helfe, Kreativität und Kohärenz auszubalancieren. Durch die horizontale Transparenz können redundante Tätigkeiten aufgedeckt, ‚Silos‘ durch das Aufdecken von Interdependenzen und Synergien aufgelöst sowie die spontane Kollaboration und gegenseitige Unterstützung von Teams gefördert werden. Die transparente Zielsetzung im Rahmen von OKR kann zudem eine offene Kultur und Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber dem Management fördern (s. PARRIS ET AL. 2016).

Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Forschung im Bereich des sozialen Lernens zeigt, dass eine transparente Zielsetzung die Kommunikation sowie den Wissenstransfer im Unternehmen unterstützt (s. JOVANOVIC ET AL. 2015). Insbesondere die horizontale Transparenz kann die Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und Teams mit komplementären Aufgaben unterstützen. Hier bringt jedes Teammitglied eine einzigartige Fähigkeit ein – z. B. bei funktionsübergreifenden, prozessorientierten Teams. In einem Umfeld mit substitutiven Beiträgen sind alle Teammitglieder auf denselben Aufgabenbereich spezialisiert – bspw. in funktionsbasierten Teams. Hier besteht das Risiko, dass Transparenz den genau gegenteiligen Effekt hat. Eine aktuelle wissenschaftliche Untersuchung von CHEN ET AL. (2021) zeigt, dass die Offenlegung von Zielen in einem kompetitiven Arbeitsumfeld, also etwa unter einem variablen oder wettbewerbsorientierten Vergütungssystem, dazu führen kann, dass OKR ihren Zweck verfehlen. Aufgrund strategischer Bedenken in Bezug auf die Offenlegung der Ziele gegenüber Teammitgliedern und dadurch entstehende Nachteile tendieren Mitarbeitende in solch einem Umfeld eher dazu, ihre selbstgesetzten Ziele niedriger anzusetzen.

Motivation, Leistungsvergleich und -druck

Das sichtbare Bekenntnis zu Zielen sowie die Transparenz der Leistung können motivierend wirken. Durch die übertragene Verantwortung bei der Zielerreichung und deren „Offenlegung“ wird der individuellen Leistung der Mitarbeitenden ein höherer Wert beigemessen (s. STEERS U. PORTER 1974). Indem sich ein Mitarbeiter ein hohes Ziel steckt und sich damit hohen Erwartungen aussetzt, sendet er ein glaubhaftes Signal, dass er hohe Anstrengungen beabsichtigt. Damit steigen auch die Anreize für die Teammitglieder. Außerdem könnten dadurch Mechanismen wie Gruppendruck oder Ungleichheitsaversion aktiviert werden: Mitarbeitende können sich zu einem gewissen Grad zum ‚Mitziehen‘ animieren, d. h. deren Leistungsanreize in den Folgeperioden erhöhen (s. CHOI ET AL. 2018). Dies führt zu höheren Gesamtanstrengungen, verglichen mit einer Situation ohne Transparenz. Somit ist die Transparenz von Zielen ein wichtiges Vehikel für die gegenseitige Motivation. Jedoch kann Transparenz in Verbindung einer hohen Teamidentität (Selbstverständnis des Einzelnen als Vertreter seines Teams) unter Umständen auch zu einer geringeren Gesamtleistung von Teams führen. Nach SHANG ET AL. (2020) führt eine hohe Gruppenidentität zum einen zu altruistischerem Verhalten der Gruppe gegenüber und verbessert so Kooperation und Leistung innerhalb des Teams. Zum anderen führt sie zu einer Anpassung an Gruppennormen und das Verhalten der anderen. Bei Transparenz überwiegt dieser Konformitätsdruck und führt zu Angleichung der Leistung. Ob der Netto-Effekt auf die Teamleistung positiv oder negativ ist, sprich ob die Anpassung nach oben oder

unten überwiegt, hängt von der Verteilung der Fähigkeiten im Team ab. Kritische Stimmen befürchten bei OKR durch die vollständige Transparenz zudem eine Erhöhung des Leistungsdrucks auf die Mitarbeitenden (s. ENGELHARDT U. MÖLLER 2017b). Sie können bei Mitarbeitenden ein Gefühl von Kontrolle und Überwachung auslösen (s. LIHL ET AL. 2019b). Empirische Evidenz existiert für diese Vermutung bis dato noch nicht. Aufgrund dessen wurde der Fokus des folgenden Quasiexperiments auf den Effekt der Transparenz von OKR auf die Leistung der Mitarbeitenden gelegt.

2.3.2 Quasiexperiment zur Untersuchung der Effekte der Transparenz auf Mitarbeitende

Das im Forschungsantrag geplante Laborexperiment konnte aufgrund der Schließung des Labors der Universität Ulm (während der Covid-19-Pandemie) nicht umgesetzt werden. Die Ausgabe von transparenten, selbstgesetzten Zielen war auf Online-Plattformen wie Prolific als Alternative technisch nicht umsetzbar. Aufgrund dessen wurde ein Quasiexperiment bei der Tech.-Ing. AG (anonymisiert) durchgeführt. OKR wurde im Unternehmen für ein Vertriebsteam eingeführt. Anschließend wurden die Auswirkungen von OKR auf die Mitarbeitenden in diesem Team mittels Expert:inneninterviews untersucht (Untersuchungsgruppe) und mit einem Vertriebsteam an einem anderen Standort des Unternehmens (Vergleichsgruppe), bei welchem OKR nicht eingeführt wurde, verglichen.

Unternehmensbeschreibung

Die anonymisierte Tech.-Ing. AG ist ein inhabergeführtes Ingenieurs- und IT-Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Hauptaugenmerk liegt auf der Unterstützung bei der individuellen Realisierung von Entwicklungsprojekten unterschiedlicher Branchen. Die Branchenbereiche erstrecken sich von Maschinenbau über IT und Kommunikation, Mechatronik, Fahrzeugtechnik, Luft- und Raumfahrt, Schiffbau, Elektrotechnik, Anlagenbau bis hin zu Medizintechnik und Life-Science. Seit der Gründung durch den Inhaber und Geschäftsführer konnten neben dem Hauptsitz noch weitere Standorte deutschlandweit aufgebaut werden. Über die gesamte Tech.-Ing. AG hinweg waren zum Ende des Jahres 2022 über 400 Projektmitarbeitende aktiv und insgesamt über 100 interne Mitarbeitende in den Niederlassungen tätig. Die Business-Unit erweitert das Branchenspektrum der Tech.-Ing. AG um die Bereiche Life-Science, Pharma und Chemie. Über 200 Kunden vertrauen auf Tech.-Ing. AG und konnten ihre Projekte mithilfe der zur Verfügung gestellten Expert:innen erfolgreich, flexibel, schnell und lösungsorientiert ausführen. Ein nachhaltiges und organisches Wachstum ist im Unternehmen von großer Bedeutung. Standorte und Niederlassungen werden nur dann eröffnet, wenn die bereits aktiven Niederlassungen ausreichend Gewinn erwirtschaften. Diese Idee spiegelt sich ebenfalls in den Werten der Tech.-Ing. AG wider. Die Strategie der Tech.-Ing. AG wird in acht Bereiche unterteilt. Dazu gehören die Vertriebs-, Recruiting-, Assistenz-, Marketing-, HR-, L&D-, IT-/Digital- und die Finance-Strategie. In jedem Bereich wurden mittelfristige Ziele gesetzt, die die langfristige Unternehmensstrategie unterstützen. In dieser Arbeit wird sich auf die Vertriebsstrategie konzentriert, da in diesem Fall die Einführung von OKR im Bereich des Vertriebs erfolgt. Die Vertriebsstrategie für 2023 wird in drei Bereiche unterteilt: Quality-Leadership, Kompetenzen stärken und Wirtschaftlichkeit. Für alle Bereiche wird festgelegt, was erreicht werden soll, wie es erreicht werden soll und es werden Erfolgsindikatoren definiert. Die offene, risikobereite und fehlertolerante Unternehmenskultur bietet einen geeigneten Rahmen für die Einführung von OKR.

Einführung von Objectives and Key Results bei der Tech.-Ing. AG

Die Einführung von OKR bei der Tech.-Ing. AG begann im ersten Schritt mit der Festlegung eines Pilotteams, bestehend aus vier Mitarbeitenden. Die Entscheidung der Tech.-Ing. AG fiel auf den Einsatz eines Pilotteams, um das Risiko zu begrenzen und OKR zu testen. Die Mitarbeitenden des Pilotteams sind alle im Bereich des Vertriebs angesiedelt. OKR wurde dabei Bottom-up eingeführt. Der Zyklus wurde von der Tech.-Ing. AG auf drei Monate festgelegt. Abbildung 19 zeigt die

schrittweise Einführung von OKR am Beispiel der Tech.-Ing. AG. Um ein umfassendes Verständnis bezüglich OKR herbeizuführen, wurde dem Pilotteam anhand eines Workshops zuerst die Theorie von OKR vermittelt. Das Leitbild des Unternehmens inklusive Vision, Mission und Werte stand vor dem ersten OKR-Workshop fest und wurde den Mitarbeitenden vermittelt. Es bildete die Grundlage für die Definition der OKR und lässt sich in den Schritt „Vorbereitung“ einordnen. Während des Workshops hatten die teilnehmenden Mitarbeitenden grobe Ziele, die von ihnen persönlich als wichtig erachtet werden, definiert. Anschließend wurden diese unter dem Schritt „Priorisierung“ nach Prioritäten geordnet. Im weiteren Verlauf des Workshops wurde die oberste Priorität als Objective, mit den zugehörigen *Key Results*, abgestimmt auf die Vision des Unternehmens, für den ersten Zyklus definiert. Im Schritt „Durchführung“ wurde ein mithilfe von Excel entwickeltes Dashboard zur Verfügung gestellt, um die erarbeiteten OKR zu überprüfen. Dieses Dashboard kann von allen Teilnehmenden zu jeder Zeit abgerufen werden und kann damit für mehr Transparenz im Unternehmen sorgen. Nach dem Workshop wurde ein Termin für ein Weekly vereinbart. Während des Weeklys wurden die zuvor festgelegten OKR diskutiert und angepasst. Außerdem wurden offene Fragen zu OKR geklärt. Weiterhin vorgesehen von der Tech.-Ing. AG sind vierteljährliche OKR-Meetings zur Anpassung und Verbesserung der OKR.

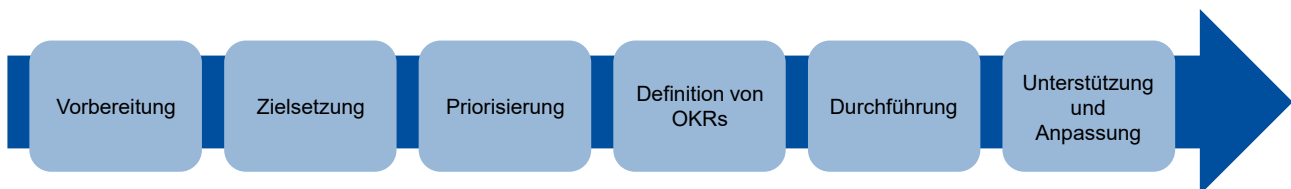


Abbildung 19: Einführung von OKR bei der Tech.-Ing. AG (eigene Darstellung)

Methodik und Datenerhebung

Im Rahmen der Untersuchung wurde das qualitative Verfahren der leitfadengestützten Expert:inneninterviews angewendet. Das Verfahren ist für die Ergänzung eventueller Forschungslücken, wie dies im Bereich von OKR zur Betrachtung der Effekte der Transparenz auf die Mitarbeitenden der Fall ist, geeignet. Durch den hohen Arbeitsaufwand in Bezug auf die interpretative Rekonstruktion im Einzelfall, werden bei qualitativen Studien kleine Stichproben gewählt. Zudem wird die Stichprobe nicht zufällig gewählt, da sie zu verzerrten und nicht aussagekräftigen Ergebnissen führt (s. DÖRING U. BORTZ 2016). Aufgrund des Forschungsinteresses und des Ziels der Arbeit beschränkt sich der in Frage kommende Personenkreis auf neun Vertriebsmitarbeitende der Tech.-Ing. AG. In Bezug auf OKR wurde vom Unternehmen ein Pilotteam festgelegt. Somit wurde die Stichprobe für diese Arbeit bewusst ausgewählt. Die vier Mitarbeitenden des Pilotteams beziehen OKR in ihre tägliche Arbeit mit ein und bilden somit die Untersuchungsgruppe. Sie wurden durch einen OKR-Workshop an OKR herangeführt und können auf Grundlage der Theorie und Anwendung von OKR praxisbezogene Erkenntnisse liefern. Die anderen fünf Mitarbeitenden dienen als Vergleichsgruppe und wenden die aktuell im Unternehmen bestehende Methode der Zielvereinbarungen an. Nach der Festlegung der Stichprobe erfolgte die Erarbeitung des Interviewleitfadens. Der Leitfaden der Interviews wurde auf Grundlage der zuvor durchgeführten Literaturrecherche erarbeitet. Da die Interviews mit zwei unterschiedlichen Gruppen geführt werden, wurden zwei separate Leitfäden erarbeitet. Ein Leitfaden zielt auf die Untersuchungsgruppe, OKR-Nutzer, ab. Der andere Leitfaden zielt auf die Vergleichsgruppe ab, Nicht-OKR-Nutzer. Thematisch sind die Leitfäden in zwei Themenfelder untergliedert. Ein Unterschied besteht nur hinsichtlich des Themenfeldes eins. Im Leitfaden der Untersuchungsgruppe wird im Themenfeld eins OKR abgebildet. Im Gegensatz dazu wird bei der Vergleichsgruppe das aktuell bestehende Zielsystem der Tech.-Ing. AG, Zielvereinbarungen, abgebildet. Das Themenfeld zwei ist auf beiden Leitfäden identisch und berücksichtigt die Effekte der Transparenz auf die Leistung der Mitarbeitenden. Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar 2023 bis

Februar 2023 geführt (s. Tabelle 8). Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Quasiexperiments im Hinblick auf die Effekte der Transparenz von OKR beschrieben, eingeordnet und Empfehlungen abgeleitet.

Tabelle 8: Expert:inneninterviews zur Untersuchung der Effekte der Transparenz (eigene Darstellung)

Interview	Gruppe	Position	Datum
I1	Vergleichsgruppe (Nicht OKR-Nutzer)	Senior Account Manager	26.01.2023
I2	Vergleichsgruppe (Nicht OKR-Nutzer)	Junior Account Manager	31.01.2023
I3	Vergleichsgruppe (Nicht OKR-Nutzer)	Senior Account Manager	01.02.2023
I4	Vergleichsgruppe (Nicht OKR-Nutzer)	Senior Account Manager	02.02.2023
I5	Vergleichsgruppe (Nicht OKR-Nutzer)	Head of Competence Center	03.02.2023
I6	Untersuchungsgruppe (OKR-Nutzer)	Senior Account Manager	26.01.2023
I7	Untersuchungsgruppe (OKR-Nutzer)	Account Manager	30.01.2023
I8	Untersuchungsgruppe (OKR-Nutzer)	Senior Account Manager	01.02.2023
I9	Untersuchungsgruppe (OKR-Nutzer)	Head of Life Science	02.02.2023

Ergebnisse: Effekte der Transparenz von OKR auf Mitarbeitende

Generelle Einstellungen zur Zielsetzung

In der Kategorie **Einstellung zur Zielsetzung** wird deutlich, dass die OKR-Nutzer:innen weniger negative Aspekte als die Nicht-OKR-Nutzer:innen in Zielvereinbarungen sehen. Die Nicht-OKR-Nutzer:innen bewerten vor allem die rein quantitativen Ziele und das Fehlen von unterjährigen Zielsetzungen als negativ. Die OKR-Nutzer:innen bewerten das Monitoring, die Aktualität der Ziele, das Feedbacksystem, die Verbindung von operativen und strategischen Zielen, die kontinuierliche Zielverfolgung sowie die Flexibilität als positiv. Im Bereich der Zielvereinbarungen gibt es unter den Nicht-OKR Nutzer:innen der Tech.-Ing. AG zudem Verständnisfragen. Expert:in I2 nimmt die Zielsetzung als „*nicht ganz genau definiert*“ wahr. Die Wahrnehmung bezüglich des Systems wird von Expert:in I4 ebenso als „*[...] kein ganz konkretes, super detailliertes Zielsetzungssystem [...]*“ definiert. Das deutet darauf hin, dass der Vorgang der Zielsetzung nicht allen Mitarbeitenden bewusst ist. Die OKR-Nutzer:innen haben ein vergleichsweise einheitliches Verständnis zur Vorgehensweise der Zielsetzung bei OKR. Das einheitliche Verständnis in Bezug auf die Zielsetzung deutet darauf hin, dass die Einführungsveranstaltung und der Workshop erfolgreich durchgeführt und jedem Mitarbeitenden die Vorgehensweise von OKR vermittelt wurden.

Alignment der Mitarbeitenden

Bei der Tech.-Ing. AG wurde in den letzten Jahren darauf hingearbeitet, die Mitarbeitenden sowie die Zielsetzung an der Strategie und Vision des Unternehmens auszurichten. Nur wenige der Nicht-OKR-Nutzer:innen beziehen die Strategie und Vision des Unternehmens in die Zielsetzung mit ein. Zudem beziehen sich die festgelegten Ziele außerdem hauptsächlich auf individuelle Ziele. Demnach ist davon auszugehen, dass die Entwicklung zu einer offeneren Kultur und mehr Transparenz im Unternehmen von den meisten Mitarbeitenden bisher nicht wahrgenommen wird. Die OKR-Nutzer:innen hingegen verwenden die Unternehmensstrategie als Leitbild für die Zielsetzung. Ein positiver Effekt ist das Verständnis, wie die Mitarbeitenden des Vertriebsteams und deren Leistung zu den Unternehmenszielen beitragen. Dadurch können die OKR-Nutzer:innen die strategischen Ziele in den operativen Teil integrieren und somit die Gesamtleistung des Unternehmens erhöhen. Die Aussagen der Expert:innen zeigen, dass durch OKR der Einbeziehung der Strategie in die Zielsetzung ein höherer Wert beigemessen wird als bei der Methode der Zielvereinbarungen. Die Verbindung von strategischen und operativen Zielen wird von den OKR-Nutzern als vorwiegend positiv und

wichtig für die Zielsetzung erachtet. „*Dadurch können die strategischen Komponenten eben auch im operativen Teil berücksichtigt werden und das kann die Marschroute [...] optimieren.*“ (I6). Durch die Transparenz, Kommunikation und Einbeziehung der Strategie in die Zielsetzung mithilfe von OKR können die Mitarbeitenden an der Strategie ausgerichtet werden. Es ist jedoch notwendig, die operativen Ziele trotzdem nicht zu vernachlässigen, um die alltäglichen Aufgaben zu erledigen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen operativen und strategischen Zielen ist erforderlich, um einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten.

Des Weiteren ist es bedeutsam, dass die OKR-Nutzer:innen hauptsächlich Teamziele definieren und die Nicht-OKR-Nutzer:innen den Fokus auf individuelle Ziele legen. Teamziele können den Vorteil haben, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Mitarbeitenden gefördert werden. Das kann dazu beitragen, die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team werden laut den Nicht-OKR-Nutzer:innen im Tagesgeschäft häufiger vernachlässigt. Dies kann auf die fehlende Transparenz und die daraus resultierende fehlende Wahrnehmung von Problem bei Kolleg:innen zurückzuführen sein. Die OKR-Nutzer:innen hingegen beschreiben eine verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit durch OKR. Die Weeklys und der Zyklus im Allgemeinen bieten einen regelmäßigen Rahmen für Feedback und Austausch, welche wiederum die Zusammenarbeit im Team positiv beeinflussen. Laut den OKR-Nutzer:innen kann die Transparenz zur Zusammenarbeit beitragen, indem mögliche Lösungsvorschläge für die Ziele anderer Mitarbeitender zum Einsatz kommen können und ein vermehrter Austausch die Auseinandersetzung mit den Zielen fördert. Ergänzend dazu fördert laut dem:der Expert:in I6 die gemeinschaftliche Zielsetzung im Rahmen der OKR die Zusammenarbeit im Team. Langfristig sehen die OKR-Nutzer:innen eine Leistungssteigerung als Effekt der Zusammenarbeit. Basierend auf den Expert:innenmeinungen kann festgestellt werden, dass die OKR-Nutzer:innen im Allgemeinen eine positivere Wahrnehmung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team haben als die Nicht-OKR-Nutzer:innen. Die Transparenz und der regelmäßige Austausch im Rahmen des OKR-Zyklus fördern die Zusammenarbeit und vereinfachen die Abstimmung innerhalb des Teams.!!

Motivation, Leistungsvergleich und -druck

Die OKR-Nutzer:innen berichten einstimmig, dass durch die übertragene Verantwortung bei der Zielsetzung im Rahmen von OKR die Motivation zur Leistungsverbesserung erhöht wird. Die Expert:innen I7 und I8 nehmen mehr Motivation dadurch wahr, dass sie einsehen können, wie sie mit ihrer Leistung zur Zielerreichung im Unternehmen beitragen können. Die Agilität und Anpassungsfähigkeit in der Zielsetzung sind weitere Motivatoren für den:die Expert:in B9. Die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeitenden im Bereich der Zielsetzung kann somit einen Effekt auf die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden haben. Die Möglichkeit, selbst Ziele zu setzen, scheint die Motivation zu erhöhen und somit zu einer Leistungssteigerung beizutragen.

In Bezug auf Leistungsvergleich und -druck durch Transparenz berichten die OKR-Nutzer:innen von einem leistungssteigernden Leistungsvergleich. Die OKR-Nutzer:innen stellen fest, dass durch die absolute Transparenz eine Drucksituation ausgelöst wird. Der durch die Transparenz ausgelöste Druck wird vorwiegend als positiv angesehen. Ein negativer Leistungsvergleich wird von einem:einer Expert:in (I9) erwähnt. Diese:r merkt an, dass durch OKR eine Drucksituation ausgelöst wird, die demotivierend auf die Mitarbeitenden wirken kann. Die Effekte auf Leistungsvergleich und -druck zu bewerten, fällt den Expert:innen in der frühen Phase der Anwendung jedoch schwer. Es ist außerdem wichtig, zu beachten, dass die Auswirkungen von Druck und der Umgang mit Druck durch die

Mitarbeitenden unterschiedlich sein können. Die Leistungsfähigkeit kann bei Mitarbeitenden, denen es schwerfällt, mit Druck umzugehen, beeinträchtigt werden. Mitarbeitende, die gut mit Druck umgehen können, nehmen eine Leistungssteigerung wahr. Somit sollte im Mittelpunkt ein Gleichgewicht zwischen Herausforderung und Unterstützung durch das Management stehen, um die positiven Auswirkungen zu verstärken und die negativen Auswirkungen zu minimieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einführung und Nutzung von OKR die Leistung der Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann. Die verbesserte Kommunikation im Unternehmen durch OKR kann zudem Klarheit und Verständnis bei den Mitarbeitenden schaffen. Dies kann wiederum dazu führen, dass Ressourcen effektiver genutzt werden. Außerdem können Best Practices von anderen Mitarbeitenden genutzt werden, um die eigenen Prozesse zu optimieren. Die Kommunikation trägt somit zu einer Leistungsoptimierung bei.

Erkenntnisse zur Einführung von OKR

In Bezug auf die Einführung von OKR wird von den OKR-Nutzer:innen innerhalb des Pilotteams kritisch bewertet, dass OKR für die Führungsebene selbst nicht eingeführt wurde. Die Mehrheit der Experten würde die Top-down-Einführung bevorzugen, wobei die Führungsebene die Rolle als Vorbild übernimmt. Durch die Vorbildfunktion der Führungsebene kann die Akzeptanz für die neue Managementmethode erhöht werden. Zeigt die Führungsebene durch kein Engagement und keine Konsequenz in der Anwendung von OKR, signalisiert dies den Mitarbeitenden eine geringe Relevanz der Methode. Dies kann wiederum die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umsetzung von OKR senken. Die Vorbildfunktion der Führungsebene kann somit einen erheblichen Einfluss auf die erfolgreiche Einführung von OKR haben. Eine wichtige Voraussetzung vor dem Einführungsprozess ist für Expert:in I9 die Vorgabe klarer Strukturen. Eine offene Kultur empfindet Expert:in I7 als wichtige Voraussetzung. Expert:in I6 nennt den einführenden Workshop, bei dem die Funktionsweise von OKR vermittelt wurde, als notwendigen Baustein im Einführungsprozess. Expert:in I9 hingegen empfindet den Einstieg in OKR und die Anwendung im Tagesgeschäft nach dem Workshop als schwierig. Das Verständnis schien noch nicht vollständig ausgereift. Um eine erfolgreiche Einführung von OKR sicherzustellen, könnten mehrere Workshops durchgeführt werden, um auch auf individuelle Themen der einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Eine erfahrene Person bzw. OKR-Master, die:der die Einführung begleitet, wäre hierbei sinnvoll gewesen. Bei der Einführung besteht außerdem die Gefahr, dass OKR als Mehraufwand und nicht als Mehrwert erachtet wird. Eine klare Kommunikation der Vorteile von OKR kann als Maßnahme ergriffen werden, um den Mehrwert zu verdeutlichen. Die Mitarbeitenden müssen verstehen können, dass ihre Arbeit durch OKR effektiver gestaltet werden kann und es dabei hilft, die Ziele besser zu erreichen.

Im Allgemeinen muss angemerkt werden, dass die Einführung und Anwendung von OKR durch die Vertriebsmitarbeitenden in der Hauptniederlassung in einem kurzen Zeitraum von Mitte Januar 2023 bis Ende Februar 2023 erfolgten. Darauf wurden in direkter Folge die Interviews durchgeführt. Die kurze Anwendungsdauer kann zu weniger aussagekräftigen Ergebnissen führen, da die OKR-Nutzer:innen zu wenig Verständnis für die einzelnen Komponenten von OKR bekommen haben könnten. Zudem besteht die Gefahr, dass die Routine in der Verwendung von OKR noch nicht verinnerlicht wurde. Die Erfahrung des Pilotteams ist somit durch den kurzen Zeitraum beschränkt. Durch die Expert:inneninterviews wurden neue Erkenntnisse in Bezug auf die kurzfristigen Effekte einer Einführung von OKR auf Mitarbeitende generiert, Langzeiteffekte konnten jedoch in diesem Rahmen nicht untersucht werden.

2.3.3 Maßnahmenkatalog: Akzeptanz und organisatorische Voraussetzungen bei der Einführung von OKR

Im dritten Arbeitsschritt wird, aufbauend auf den erarbeiteten relevanten Einflussfaktoren und akzeptanzspezifischen Faktoren, korrespondierend ein Maßnahmenkatalog entwickelt. Es wird ein Maßnahmenkatalog von akzeptanzspezifischen Handlungsempfehlungen entworfen, der zur praxisnahen Anwendung in KMU genutzt wird. Der Maßnahmenkatalog gliedert sich in vier Bereiche: Akzeptanzebene, Zielbild, akzeptanzspezifische Implikation und Gestaltungsmaßnahmen. Die Akzeptanzebene greift den Bereich der organisationalen Hausforderungen während der Einführung von OKR auf. Innerhalb der Akzeptanzebene werden verschiedene Zielbilder betrachtet, worauf aufbauend individuelle akzeptanzspezifische Implikationen identifiziert werden. Abschließend werden praxisnahe Gestaltungsmaßnahmen zugeordnet, welche die Akzeptanz bei der Einführung von OKR von Mitarbeitenden und Führungskräften steigern. Im Folgenden werden die vier Akzeptanzebenen des Maßnahmenkatalogs aufgeführt. Dazu werden die Zielbilder, die damit einhergehenden akzeptanzspezifischen Implikationen und die Gestaltungsmaßnahmen der übergeordneten Akzeptanzebenen, detailliert beschrieben.

Akzeptanzebene: Unternehmenskultur

COLE (2018) beschreibt die Beziehung zwischen Unternehmenskultur und der Strategieumsetzung als untrennbar: „*Without cultural alignment, the world's best operational strategy will fail*“ (COLE 2018, S. 149). Als Unternehmenskultur wird das Werte- und Normensystem verstanden, welches die Mitglieder der Organisation teilen. Dieses System umfasst unbewusste und bewusste Verhaltensmuster (s. TIERNEY U. SCHEIN 1986, S. 677–680). Sie beeinflussen das Verhalten der Mitglieder, welche korrespondierend wiederum einen Beitrag zur Kultur leisten (s. SACKMANN 2017). Die Erfassung und Analyse des Ist-Zustands der Kultur sind bei einem Einführungsprozess zu betrachten. Anhand von Umfragen und Beobachtungen wird der Zustand den angestrebten Werten gegenübergestellt. Die darauf aufbauenden Zielbilder der Unternehmenskultur, der Einfluss der Partizipation, die Rolle der Führungskräfte, der kontinuierliche Entwicklungsprozess und die Langwierigkeit der Einführung werden in der folgenden Abbildung 20 dargestellt und akzeptanzspezifische Implikationen und Gestaltungsmaßnahmen für die erfolgreiche Einführung von OKR praxisnah detailliert.

Akzeptanzebene	Zielbild	Akzeptanzspezifische Implikation	Gestaltungsmaßnahme
Unternehmenskultur	Einfluss der Partizipation	Selbstzweifel und unambitionierte Zielsetzungen durch fehlende Risikobereitschaft und Mitarbeitendenorientierung im Werte- und Normensystem.	Aktives Fehlermanagement durch einen Fokus auf den Lernprozess und konstruktiven Feedbackgesprächen in Form von Gruppensitzungen und Workshops.
	Rolle der Führungskräfte	Verdeckte kulturelle Wandlungsbarrieren durch geringe Schnittmenge der gelebten zu den angestrebten Unternehmenswerten.	Monatliches Kulturmeeting des Führungsteams zur Aufdeckung der Barrieren und einer Strategieentwicklung zur Beseitigung.
		Fehlende Identifikation der Führungskräfte mit angestrebten Unternehmenswerten führt zu einer skeptischen Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Adaptierung dieser Werte.	Überzeugung der Führungskräfte durch eine aktive Projekteinbindung oder Freistellung für eine erhöhte Wandlungsbereitschaft.
		Fehlende Transparenz und Überzeugung von dem Bedarf eines Kulturwandels.	Offene und vertrauensorientierte Arbeitsweise durch regelmäßige und wechselseitige Kommunikation mit direkten Mitarbeitenden in Form von Gruppen- und Einzelgesprächen.
	Kontinuierlicher Entwicklungsprozess	Unzureichendes Verständnis zum Reifegrad des Werte- und Normensystems der Unternehmenskultur als Reflektion der personellen Kognition gegenüber Wandel.	Erfassung und Analyse des Ist-Zustands der Kultur mittels Umfragen oder Beobachtungen und einer Gegenüberstellung zu angestrebten Werten.
		Ausgeprägte und starre Unternehmenskultur führt bei radikalen Veränderungen zu hohen Widerstandsbarrieren.	Schaffen einer Lernkultur durch einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess der mittels Unternehmenswerten und -normen zu einer gesteigerten Wandlungsakzeptanz führt und die Chance auf eine autonome Entwicklungsfähigkeit bietet.
	Langwierigkeit der Einführung	Aufgabe der Managementsystem-Einführung durch fehlendes Verständnis zur Laufzeit der Anpassungsprozesse.	Klare und regelmäßige Kommunikation an alle Projektbeteiligten zur Langwierigkeit einer Anpassung und Etablierung von Werten.

Abbildung 20: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Zielbild: Einfluss der Partizipation

Dem Einfluss der Partizipation, als einem der Kernprinzipien von OKR, wird bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Organisationsmitglieder eine wesentliche Bedeutung zugeschrieben. Dabei sehen sich die Mitarbeitenden als Teil der Organisation und arbeiten als Gemeinschaft. In Verbindung zu den Moderierenden der Zielsetzungstheorie, der Partizipation und Selbstwirksamkeit, können die Leistung und die Bereitschaft zur OKR-Anwendung gesteigert werden. Die Partizipation durch die Mitarbeitenden setzt eine offene, eigenverantwortliche und fehlertolerante Unternehmenskultur voraus. Schwerpunkte sind auf die Risikobereitschaft sowie Mitarbeitenden- und Leistungsorientierung zu legen (s. DOERR 2018; ENGELHARDT U. MÖLLER 2017b). Eine risikobereite Unternehmenskultur eröffnet die Formulierung ambitionierter Ziele, da ein fehlertolerantes System zu einer höheren Risikobereitschaft bei Mitarbeitenden führt, da die Mitarbeitenden mit weniger negativen Konsequenzen rechnen können. COLE (2018) betrachtet in einem Beispiel das Unternehmen „Lumeris“. Lumeris ist ein Technologieunternehmen, das Software, Dienstleistungen und Wissen an Firmen im Gesundheitswesen anbietet. Eine risikoaverse Unternehmenskultur kann nach WATSON (1971) auf die Kognitionen des Selbstzweifels und Unsicherheit der Person zurückgeführt werden. Eine Bewältigungsreaktion, die bei der Informationssuche auftritt, kann durch ein aktives Fehlermanagement den Wandlungswiderstand der Organisationsmitglieder senken. Der Fokus auf dem Lernprozess und das konstruktive Feedback wirken hierbei unterstützend. Regelmäßige Workshops und Mitarbeitendenversammlungen fördern die Interaktion unter den Organisationsmitgliedern und

ermöglichen einen partizipativen Kulturwandel. Gruppensitzungen tragen dazu bei, den Wandlungswiderstand in Organisationen zu lösen (s. COCH U. FRENCH 1948).

Zielbild: Rolle der Führungskräfte

Bei der Etablierung eines den OKR-Prozess unterstützenden Wertesystems ist der Rolle der Führungskräfte ein entscheidender Stellenwert zuzuweisen. Als Vorbildfunktion repräsentieren sie die Unternehmenswerte und beeinflussen maßgeblich, inwieweit die Mitarbeitenden diese Werte annehmen. Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte die OKR-Einführung und den einhergehenden Kulturwandel aktiv unterstützen (s. ALTER 2011, S. 329; NIVEN U. LAMORTE 2016; WATSON 1971). Identifizieren sich die Führungskräfte nicht mit den angepassten Werten, kann sich gegenüber der Einführung eine Skepsis und Vorurteile bei den Mitarbeitenden ausprägen.

Neben der Identifikation mit den Unternehmenswerten beeinflusst die Einbindung der Führungskräfte in Form des OKR-Zyklus die Transparenz. Der ehemalige COO von Lumeris forderte von der Belegschaft und den Führungskräften eine offene und wechselseitige Kommunikation mit den Mitarbeitenden im direkten Arbeitsumfeld, eine „brutale Transparenz ohne Beurteilung“ (s. COLE 2018, S. 152). Der Kulturwandel im OKR-Prozess findet auf einer persönlichen Ebene statt. Beim Praxisbeispiel Lumeris war eine Vielzahl von Gruppen- und Einzelgesprächen notwendig, in denen den Mitarbeitenden das „Belohnungssystem“ von Transparenz erklärt wurde. Ein weiteres Praxisbeispiel der OKR-Einführung bietet das Unternehmen Intuit. Intuit ist ein Softwarehersteller in den USA. Dort hebt nach TYSEN (2018) der CIO als zentrale Faktoren das gegebene Verständnis zu den persönlichen Prioritäten und Kapazitäten der Mitarbeitenden und den einhergehenden vertrauensvollen Umgang in der Organisation hervor. Laut WATSON (1971) können Widerstände abgebaut werden, wenn die Mitarbeitenden Akzeptanz, Unterstützung und Vertrauen in ihren Beziehungen zueinander erfahren.

Zielbild: Kontinuierlicher Entwicklungsprozess

SCHREYÖGG U. GEIGER (2016) stellen heraus, dass eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur durch die Widerstandsbarriere bei radikalen Veränderungen geprägt wird. TYSEN (2018) zeigt hingegen ergänzend auf, dass anpassungsfähige Organisationen dazu neigen, einem Wandel offen gegenüberzustehen. Intuit hat eine lange kulturelle Tradition des Lernens und Experimentierens, in welcher eine Vielzahl von Systemen und anderen Sachverhalten ausprobiert, an das Unternehmen angepasst und integriert werden. Daher werden in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess die Unternehmenswerte und -normen angepasst. Die inkrementelle Fortentwicklung der Unternehmenskultur bringt eine hohe Wandlungsakzeptanz und die Chance auf eine autonome Entwicklungsfähigkeit mit sich (OELSNITZ 2009).

Zielbild: Langwierigkeit der Einführung

Die Veränderung der Unternehmenskultur und Anpassung oder Justierung von Werten ist ein langwieriger Prozess. Durch die Rolle der Organisationsmitglieder beeinflusst die personale Ebene den Veränderungsprozess der Organisation wesentlich. Demnach ist die Gestaltung der Kultur und der Werte eine langfristige Aufgabe und muss als solche kommuniziert werden.

Akzeptanzebene: Organisationsstruktur

Wie auch bei der Unternehmenskultur, ist durch eine Zustandserfassung ein Überblick der Organisationsstruktur vor der OKR-Einführung zu erstellen. Während Praxisbeispiele zeigen, dass das OKR-Managementsystem in der Regel mit überschaubarem Aufwand an den Großteil bestehender Organisationsstrukturen angepasst werden kann, ist eine Neugestaltung der Organisationsstruktur mit hohem Aufwand verbunden und kritisch zu betrachten (s. KILMANN 1983). Nachfolgend werden

die Zielbilder der Organisationsstruktur aufgezeigt und Gestaltungsmaßnahmen präsentiert (siehe Abbildung 21).

Akzeptanzebene	Zielbild	Akzeptanzspezifische Implikation	Gestaltungsmaßnahme
Organisationsstruktur	Neugestaltung der Organisationsstruktur	Hohe Instabilität durch dramatische Neugestaltung von Organisationsstrukturen.	Kritische Betrachtung zur Notwendigkeit einer organisatorischen Umstrukturierung und einer offenen Kommunikationsstrategie zu geplanten Umsetzungen.
	OKR-Interaktion	Akzeptierte Implementierungsstrategie hinsichtlich Intensität und Anwendungsbereich.	Graduelle Implementierung Top-Down mit initialem Pilotprojekt.
		Verknüpfung und Zusammenhang der gesetzten Ziele.	Monatliche Absprache und Überprüfung der Zielsetzungen der Führungskräfte und direkt untergeordneten Mitarbeitenden.
	Transparenz	Bedeutung von Transparenz als Faktor für einen tieferen Einblick in die Funktionsweise der Zusammenarbeit rückt in den Vordergrund.	Konstantes Feedback und setzen auf übergeordnete Objectives für Mitarbeitende durch Führungskräfte, sowie Präzisierung von Mess-Metriken.
	Klarheit	Unklare Kapazitäten und Zielsetzungen resultieren in einer Handlungsunfähigkeit.	Schaffen einer gesamtheitlich darstellenden Orientierungshilfe zur Organisationsstruktur und gesetzten OKR durch einen möglichen Softwarelösungseinsatz.
	Erfolgsorientierte Vergütungssysteme	Skepsis bei Kopplung vom OKR-System mit erfolgsorientiertem Vergütungssystem.	Einführung von OKR als Zielsetzungssystem mit einer explizit kommunizierten Trennung vom Vergütungssystem.
		Überforderung durch ambivalente Zielvereinbarungen zwischen dem OKR- und erfolgsbasierten Vergütungssystemen.	Überprüfen einer möglichst hohen Übereinstimmung der Zielsetzungen in den Systemen.
Horizontale Abstimmung	Vertikale Organisationsprozesse.	Weiterentwicklung durch OKR Einführung zu cross-funktionalen Beziehungen durch offene und partizipative Arbeitsweise.	

Abbildung 21: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene Organisationsstruktur (eigene Darstellung)

Zielbild: Neugestaltung der Organisationsstruktur

Die oberflächliche OKR-Anwendung resultierte beim Praxisbeispiel Lumeris in einer vollständigen Umstrukturierung. Hierbei wurde die Personalabteilung als instrumenteller Treiber des Kulturwandels benannt. Die neu aufgestellte Personalabteilung übernahm im Einführungskonzept wesentliche Aufgaben. Widerstand kann durch eine systematische Kommunikationsstrategie, bezüglich anstehender Umsetzungen, Missinterpretationen auflösen und das Risiko einer aktiven Opposition verringern (s. KILMANN 1983).

Zielbild: OKR-Interaktion

Das Praxisbeispiel Intuit zeigt eindrucksvoll die in der Durchführung des OKR-Prozesses möglichen Interaktion. Dort wurden quartalsweise zuerst die direkten Mitarbeitenden des CIO, danach die Mitarbeitenden der Leitungsebene und daran anschließend die damals sechshundertköpfige Belegschaft in das System eingeführt. Mit Abschluss des Pilotprojekts ergaben sich daraus quartalsweise in etwa 2 500 aktive Objectives. Etwa die Hälfte ist mit den übergeordneten verbunden. Die dadurch geschaffene hohe Interaktion fördert eine klarere Verbindung zwischen der eigenen täglichen Arbeit, den Prioritäten der Mitarbeitenden bis hin zu den Unternehmenszielen. Darauf aufbauend wurde im unternehmensweiten Roll-out von OKR ein schrittweiser Top-down-Ansatz gewählt. TYSEN (2018) schlussfolgert aus seinen Erfahrungen bei der Einführung, dass für eine erstmalige Implementierung nach seiner Einschätzung ca. hundert Anwendende ausreichend sind. Den beiden erfolgreichen Einführungskonzepten zufolge bietet sich im Kontext der Akzeptanz eine Einführung innerhalb einer Pilotgruppe mit einem schrittweisen Top-down-Ansatz an.

In beiden Praxisbeispielen werden hinsichtlich des Feedback-Moderators regelmäßige Austauschrunden implementiert. Bei Intuit werden monatlich zwischen der Managementebene und ihren jeweils direkt untergeordneten Mitarbeitenden individuelle Ziele diskutiert. Eine entscheidende Komponente ist eine konsequente Feedbackkultur; beispielsweise anhand des „360-Grad-Feedbacks“ (s. TYSEN 2018, S. 76), bei welchem beide Parteien sich zu ihren unterschiedlichen Herangehensweisen austauschen. Zudem werden monatlich bei Lumeris im Führungsteam ganztägige Zielüberprüfungsrunden durchgeführt (s. COLE 2018).

Zielbild: Transparenz

Mit dem Ausrichten der Führungsebene auf die Unternehmenswerte bei Lumeris konnte das mittlere Management stabilisiert werden. Der Prozess, bis hin zum Status einer agil funktionsfähigen Organisationseinheit, wird aus Praxiserfahrungen auf einen dreijährigen Arbeitszeitraum ausgelegt. Der erste Schritt besteht in der vollständigen Revidierung des erstmaligen Versuchs von OKR-Anwendung und einer unternehmensweiten Neuschulung in der Methodik. Darauf aufbauend wird in einem ersten Pilotprojekt im Vertriebsbereich durch konstantes Feedback der Führungsrollen auf das Setzen von Mitarbeitenden-OKR mehr Wert auf eine Ausrichtung auf übergeordnete Objectives gesetzt. Parallel konnten Mess-Metriken präzisiert werden. Die Bedeutung der Transparenz als Faktor für einen tieferen Einblick in die Funktionsweise der Zusammenarbeit rückte damit in den Vordergrund. Gleichzeitig führte die erhöhte Interaktion durch den OKR-Zyklus zu mehr Zufriedenheit durch eine klarere Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele und die Anerkennung damit einhergehender bedeutungsvoller Arbeit. Mit Abschluss des Pilotprojekts wurden 98 Prozent der Mitarbeitenden Aktivnutzende der OKR-Plattform und 92 Prozent konnten ein tiefergehendes Verständnis für die Erwartungen ihrer Manager:innen schaffen (s. COLE 2018). Im Folgejahr wurde ein internes Coaching-Trainingsprogramm etabliert, mit dessen Unterstützung das OKR-System für das gesamte Unternehmen ausgerollt wurde. Die Einführung der Führungskräfte erfolgte durch Gespräche in Klassenzimmergröße und offenen Gesprächsstunden. Diese werden als maßgeblich für die Entwicklung von Engagement und die Mitarbeitendenmotivation bewertet (s. COLE 2018).

Zielbild: Klarheit

Sind Aufgaben und Informationskanäle der Organisationsmitglieder nicht eindeutig kommuniziert und verstanden, kann dies zu Herausforderungen führen. Zum Ende des OKR-Zyklus sind die OKR-Zielerreichungsgrade einzuholen und die Mess-Metriken dem Fortschritt anzupassen. Bei einer eigenverantwortlichen Arbeitsweise kann dies zu einer Überforderung und im Kontext des Vorrangs der Ersterfahrung zur Ablehnung des Systems führen (s. WATSON 1971). Zur Vermeidung von Ablehnung bieten sich Softwarelösungen an, die der Organisation als Orientierungs- und Einführungshilfe dienen, beispielsweise in Form einer Darstellung von Organisationsstrukturen und der gesetzten OKR (s. WORKPATH GMBH 2020).

Zielbild: Erfolgsorientierte Vergütungssysteme

In bestehenden Organisationsstrukturen sind existente Bonussysteme im Vergütungsmodell durch Kopplung an das Erreichen von Jahreszielen einzubeziehen. Allgemein empfiehlt die Literatur keine Verbindung mit erfolgsorientierten Vergütungssystemen mit der OKR-Zielerreichung (s. KUDERNATSCH 2020). Es besteht jedoch das Risiko, dass die Definition von ambitionierten und herausfordernden Zielen dem Drang nach maximaler Vergütung der Mitarbeitenden und damit einer Definition von hoch wahrscheinlich erreichbaren Zielen unterliegt (s. DOERR 2018). Damit geht leicht der Verlust der leistungsbeeinflussenden Funktionsweise verloren und Skepsis kann die Sinnhaftigkeit zum Wandel infrage stellen. Die Case-Study von NIVEN U. LAMORTE (2017) im amerikanischen Handelsunternehmen Sears Holdings Corporation zeigt, dass OKR ausschließlich als persönliches

Produktivitätstool positioniert wird, um die Zielumsetzung zu unterstützen. Die Vergütung wird neben der Leistung durch weitere Faktoren bestimmt und explizit vom OKR-System isoliert betrachtet. Der Einsatz von OKR zielt hier auf die Schärfung der Selbstwirksamkeit ab (s. NIVEN U. LAMORTE 2017). Schlussfolgernd bietet eine Einführung von OKR, entkoppelt von einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem, eine niedrigere Akzeptanzschwelle an. Dennoch besteht ein Risiko des Akzeptanzproblems, welches sich durch die Entkopplung von OKR und ein erfolgsbasiertes Vergütungssystem einstellen kann. Die zwiespältige Zielsetzung kann in einer Überforderung oder Demotivation der Mitarbeitenden resultieren, sodass nach dem Frustrations-Regressions-Effekt (s. BARKER ET AL. 1976) auf konservative Methoden zurückgegriffen wird. Die Zielsetzung mit einer möglichst hohen Übereinstimmung zu bestehenden Zielsystemen ist folglich zu beachten.

Zielbild: Horizontale Abstimmung:

Die Erfahrung im Praxisbeispiel Intuit zeigt, dass sich bei der OKR-Einführung vertikale Organisationsprozesse in einer siloartigen Arbeitsweise durch die offene und partizipative Arbeitsweise natürlich in crossfunktionale Beziehungen weiterentwickeln. Danach erfolgte eine horizontale Öffnung über Teams und Bereiche hinweg durch die einheitliche Strategieausrichtung (s. TYSEN 2018).

Akzeptanzebene: Anwendende

Wird die Kultur und Struktur eines Unternehmens als organisierte Gruppe in ihren Komponenten heruntergebrochen, setzen sie sich aus verschiedenen Individuen und ihren jeweils eigenen Werten, Normen und Herangehensweisen zusammen. Das Individuum steht, und im Kontext der Systemeinführung der Anwendende, im Mittelpunkt der dritten Akzeptanzebene. Die Zielbilder der Anwendenden sind zum einen das *Misstrauen durch Unklarheit*, zum anderen die *Akzeptanz durch Identifikation* (s. Abbildung 22).

Akzeptanzebene	Zielbild	Akzeptanzspezifische Implikation	Gestaltungsmaßnahme
Anwendende	Misstrauen durch Unklarheit	Skepsis zum Mehrwert des Managementsystems.	Anwendung von Change-Agents zur Schulung von Skeptikern, um die Adaptionrate um ein vielfaches zu fördern.
	Akzeptanz durch Identifikation	Unzureichende Bindung und Identifikation mit Zielen durch das Gefühl von Handlungsunfähigkeit und verdeckter Relevanz der Arbeit.	Herstellung einer Zielbindung durch Identitätsstiftung.

Abbildung 22: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene Anwendende (eigene Darstellung)

Zielbild: Misstrauen durch Unklarheit

Als Ursprung der Implikationen in der OKR-Anwendung beim Praxisbeispiel Lumeris wurde die „passiv-aggressive Herangehensweise“ (COLE 2018, S. 150) identifiziert. Die daraus folgende Konsequenz wurde als Misstrauen und Unklarheit zum Mehrwert der Systemnutzung beschrieben. Misstrauen in Form von Skepsis kann durch die explizite Anwendung von Change-Agents, als Promotoren des Managementsystems, verringert werden. Ein Praxisbeispiel der erfolgreichen Animierung zur Anwendung und Vermehrung von Akzeptanz gibt die Einführung bei Lumeris. Der damalige Senior Vice President stand dem System skeptisch gegenüber. Nach einer intensiven Schulung und Neugestaltung der Software steigerte sich die OKR-Anwendung und -Interaktion mit den von weiteren Mitarbeitenden definierten OKR. Das indirekte Feedback führt zu einer erhöhten Akzeptanz und OKR-Nutzung der Mitarbeitenden (s. COLE 2018). Dies kann eine aktive Sensibilisierung der Unsicherheiten anderer Mitarbeitenden bewirken. Ein gezieltes gemeinsames Auftreten mehrerer Promotoren kann dabei auch größere Oppositionen auf allen Unternehmensebenen erreichen und verringern (s. HAUSCHILDT 1999). Nach LEWIN (1999) lässt sich der Wandel leichter durch Gruppenentscheidungen herbeiführen, als wenn von Einzelpersonen erwartet wird, eine Methode einzuführen, die nicht von Gruppenmitgliedern getragen wird.

Zielbild: Akzeptanz durch Identifikation

Eine motivierende Triebkraft zu erhöhter Akzeptanz ist die moderatorvariable Zielbindung (s. BARON U. KENNY 1986; BUNGARD 2002; TOSI ET AL. 1991). Inspirierende Zielbeschreibungen, die dem Anwendenden eine eindeutige Herleitung zu übergeordneten Zielen liefern, motivieren zur Umsetzung. Die Identitätsstiftung ist dem Spannungsfeld der Wandlungsbereitschaft (s. KRÜGER 2014) zuzuordnen und kann der Illusion der Handlungsunfähigkeit (s. Watson 1971) gegenübergestellt werden. COLE (2018, S. 152) beschreibt den Drang der Anwendenden zur Identitätsstiftung als „[...] ihre Sehnsucht nach einer Verbindung zu etwas, das größer ist als sie selbst. Man kann ihr Bedürfnis nach Anerkennung vernehmen, dass das, was sie tun, wichtig ist.“ TYSSEN (2018, S. 76) bei Intuit bestätigt, dass nach oben vernetzt Ziele „[...] entscheidend [sind], damit die Mitarbeiter die beste Arbeit ihres Lebens [...] leisten“. Die Theorie von COCH U. FRENCH; RICHARDSON ET AL. (1948; 1953) besagt, dass die personelle Bereitschaft zur Veränderung auf der Akzeptanzebene des Anwendenden steigt, wenn:

- ein Einverständnis über die Wandlungsnotwendigkeit besteht,
- das Wandlungskonzept selbst erarbeitet,
- Wandel gemeinsam und im Konsens oder
- der Wandel durchschaubar gemacht wird.

Akzeptanzebene: Methodik

Neben der Untersuchung der Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und des Anwendenden, wurden Akzeptanzprobleme, resultierend aus der Methodik, herausgestellt. Sie bilden die vierte Akzeptanzebene. Nachfolgend werden die Zielbilder *Methoden-Workshops*, *Transparenz durch Einsatz von Softwarelösungen* und *Anzahl an OKR*, welche der Akzeptanzebene der Methodik zugeordnet sind, erläutert (s. Abbildung 23).

Akzeptanzebene	Zielbild	Akzeptanzspezifische Implikation	Gestaltungsmaßnahme
Methodik	Methoden-Workshops	Uneinheitliche Vorgehensweise und Definition von OKR.	Formalisierung durch regelmäßige Workshops und Trainingsprogramme.
	Transparenz durch Einsatz von Softwarelösungen	Fehlender Überblick der OKR und Effizienzverlust durch uneinheitliche Softwarenutzung.	Einsatz einheitlicher Softwarelösungen zur Systemnutzung.
	Anzahl von OKR	Überforderung und Widerstand durch Komplexität resultierend aus einer Vielzahl von OKR.	Limitierung der OKR je Ebene.

Abbildung 23: Maßnahmenkatalog zur Akzeptanzebene Methodik (eigene Darstellung)

Zielbild: Methoden-Workshops

Regelmäßige Workshops vor, während und nach der Implementierung fördern die Verinnerlichung der Methodik. Die Frequenz ist abhängig vom Unternehmenswachstum und der Mitarbeitendenfluktuation (s. LIHL ET AL. 2019b). Dabei ist eine formalisierte Erläuterung des Vorgehens wesentlich, um Risiken einer falschen Verwendung und Definition sowie eine durch Misserfolg getriebenen Rückkehr in alte Verhaltensweisen vorzubeugen (s. BARKER ET AL. 1976; WATSON 1971). Im Praxisbeispiel bei Lumeris wurde im Rahmen der Neugestaltung der OKR-Anwendung ein umfassendes Trainingsprogramm für die Anwendenden eingeführt (s. COLE 2018).

Zielbild: Transparenz durch Einsatz von Softwarelösungen

Die Nutzung von Softwarelösungen ermöglicht eine unternehmensweit transparente Verfolgung der Fortschritte und vereinfacht die abschließende Bewertung der Zielerreichung. Das jeweils eingesetzte Tool ist abhängig von Unternehmensgröße, Tool-Affinität und IT-Infrastruktur auszuwählen. Zu Beginn der Einführung kann die Anwendung etablierter Softwarelösungen in der Steuerung der

ersten OKR-Zyklen unterstützen und die Akzeptanz der Anwendung erhöhen. Ein leichter Übergang durch bereits bekannte Software verringert die Skepsis gegenüber dem Managementsystem. Im Praxisbeispiel Intuit wurde für eine kollaborative Zusammenarbeit eine einheitliche „Multi-Tool-OKR“-Software eingeführt. Die offene OKR-Plattform hilft den Teams im gesamten Unternehmen bei der Umstellung und der Ausrichtung auf das neue Top-Line-Ziel (s. TYSEN 2018).

Zielbild: Anzahl von OKR

Neben dem Inhalt und den Merkmalen im Kontext der Zielsetzungstheorie kann die Anzahl der Ziele ein Akzeptanzproblem darstellen. Dieses Problem ist auf zwei verschiedene Sachverhalte zurückzuführen: Zum einen wurde die eigene Fähigkeit zur Bearbeitung der Aufgaben überschätzt bzw. die Aufgabenkomplexität war zu hoch oder die Differenzierung zwischen strategischen und operativen Zielen ist fehlerhaft. Folglich ist eine Limitierung der OKR je Ebene notwendig. Bei Eintritt einer kritischen Situation durch eine Vielzahl von OKR löst das Unternehmen Lumeris die Herausforderung durch eine monatliche Untersuchung und Abstimmung zu Lösungskonzepten gefährdeter OKR. Dabei wird Mitarbeitenden die Option eingeräumt, freiwillig die „roten“ OKR ihrer Teammitglieder zu übernehmen (s. COLE 2018).

2.4 Entwicklung eines Einführungskonzepts zur Umsetzung von OKR in KMU

Ziel von Arbeitspaket 4 ist der Entwurf eines Einführungskonzepts in Form eines digitalen Handbuchs sowie eines Leistungskatalogs zur Auswahl eines geeigneten OKR-Werkzeugs für KMU (siehe folgende Tabelle 9).

Tabelle 9: Ergebnistransfer AP 4 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Anforderungen an die notwendigen technischen und organisatorischen Veränderungen (AP 4.1) 	Kapitel 2.4.1
<ul style="list-style-type: none"> Marktrecherche relevanter OKR-Softwareanbieter (AP 4.2) 	Kapitel 2.4.2
<ul style="list-style-type: none"> Digitales Handbuch unternehmensindividuelle Einführung von OKR und Einführungskonzept (AP 4.3 und AP 4.4) 	Kapitel 2.4.3

2.4.1 Beteiligte Entitäten bei der Einführung von OKR und Anforderungen an Veränderungen

Bei der Einführung von OKR ist es notwendig, die Unternehmensausrichtung sowie die Aufbau- und Ablauforganisation an das Managementsystem anzupassen. Bei der Umsetzung sind sowohl organisatorische als auch technische Änderungen erforderlich, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten (s. Abbildung 24). Für die Implementierung gilt es zu beachten, dass die Anforderungen an OKR wie beispielsweise Transparenz, Zielsetzung, Kommunikation und Zielerreichung einige Rahmenbedingungen bedürfen, um positive Effekte zu erzielen. Werden diese Rahmenbedingungen nicht eingehalten, kann dies negative Auswirkungen auf die Einführung sowie die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden haben oder zu Frustration und Reaktanz führen (s. DOERR 2018; NIVEN U. LAMORTE 2017). Die systematische Gestaltung der Rahmenbedingungen muss aufgrund dessen vorgelagert an die OKR-Einführung geschehen, um Anstrengungen und einen zeitintensiven Einführungsprozess zu vermeiden. Darüber hinaus ist für einen erfolgreichen Wandel in der Denk- und Arbeitsweise die Wichtigkeit von schnellen Erfolgserlebnissen durch viele Change-Management-Modelle bekannt. Für die Herstellung der geeigneten Ausgangsbedingungen sollte daher ausreichend Zeit eingeräumt werden (s. KREUTZER ET AL. 2017).

Auf der Ebene des **Managements** wird hierfür ein angepasstes Führungs- und Steuerungsmodell benötigt. Die klassischen Zielvereinbarungen auf Jahresbasis werden durch verschiedene Zielsetzungsintervalle abgelöst, welche langfristig angesetzte Ziele voraussetzen, die mithilfe von kurzen, anpassbaren Zyklen erreicht werden sollen. Die Aufgabe der Führungsebene ist es, die Unternehmensmission und -vision zu definieren, welche die langfristigen Unternehmensziele für die nächsten drei bis fünf Jahre beschreiben. Neben langfristigen Unternehmenszielen sind darüber hinaus mittelfristige Ziele zu definieren, welche sich auf die nächsten ein bis fünf Jahre beschränken. Mithilfe der definierten Ziele können OKR benannt und in kurzen Monatszyklen eingesetzt werden. Bei der Benennung der Ziele gilt es zu beachten, dass diese an bestimmte Kenngrößen (bspw. KPIs, konkrete Prozentwerte) geknüpft sind (s. DOERR 2018; TEIPEL U. ALBERTI 2019). Dies bietet dem Unternehmen ein Rahmenwerk, um die Ausrichtung der strategischen Ziele überblicken zu können.

Neben der klaren Formulierung ist als weitere organisatorische Veränderung die aktive Kommunikation der Ziele durch die Führungsebene zu nennen. Für die Umsetzung der Ziele muss ein unternehmensweites Bewusstsein sichergestellt werden. Dies erfordert eine Anpassung der Besprechungsstrukturen innerhalb des Unternehmens. Vor Beginn eines Zyklus ist es notwendig, Workshops und Meetings zu planen, in denen die Ziele präsentiert, zusammengeführt und besprochen

werden. Mithilfe von Workshops sollen außerdem durch das Führungsteam die wichtigsten Aufgaben priorisiert sowie die Verteilung von Ressourcen und die Abhängigkeiten zwischen Abteilungen geklärt werden. Zusätzlich sind Meetings während des OKR-Prozesses in Form von Quartals- und Wochenbesprechungen durchzuführen. Neben den Besprechungen innerhalb der Führungsebene sind darüber hinaus flache Hierarchien bei der Benennung der OKR zu gewährleisten. Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens sollten sich hierzu gemeinsam im Austausch stehen, um realistische OKR zu definieren und mögliche Probleme zu besprechen. Für die Besprechungen ist eine vordefinierte Terminstruktur erforderlich, um einen regelmäßigen Austausch vor und während des OKR-Zyklus zu garantieren. Wichtig ist jedoch zu beachten, dass die Termine nicht zu viel Druck auf die Mitarbeitenden ausüben, sodass dies als Zusatzbelastung wahrgenommen werden könnte (s. TEIPEL U. ALBERTI 2019; ENGELHARDT U. MÖLLER 2017a)

Technische Veränderungen müssen in Form von Investitionen in IT-Tools getroffen werden für die Dokumentation der OKR. Weitere technische Veränderungen bedarf es vor allem im Bereich der IT durch die Einführung verschiedener Tools zur Dokumentierung von OKR und der Fortschritte sowie Zielerreichungsgrade. Hierfür können Tools eingesetzt werden, die für das Tracking von OKR konzipiert wurden (bspw. Confluence), jedoch können auch unternehmenseigene Plattformen, Intranet, Excel oder andere Tools verwendet werden. Zur Übersichtlichkeit und Wahrung der Transparenz ist der unternehmensweite Einsatz der Tools sicherzustellen (s. DOERR 2018; TEIPEL U. ALBERTI 2019). Darüber hinaus bedarf es Expert:innen und Ansprechpartner, die bei technischen Problemen kontaktiert werden können.

Im Bereich der **Organisation** gilt es, bei der Einführung die geänderten Meeting-Abläufe zu koordinieren. Neben vor- und nachgelagerten Besprechungen sind ebenfalls Besprechungen innerhalb des Zyklus zu planen. Um den Arbeitsaufwand der Mitarbeitenden nicht zu erhöhen, werden diese meist an Jour Fixes oder bereits bestehende Termine geknüpft. Der OKR-Prozess erfordert verschiedene Besprechungsrunden während eines Zyklus: Zu Beginn ist eine Planungsrunde zu organisieren, in welcher OKR innerhalb des Teams aufgestellt und priorisiert werden. In wöchentlichen Meetings soll ein Austausch zwischen den Teammitgliedern oder gegebenenfalls mit der Führungsebene stattfinden, um den Zielfortschritt oder mögliche Probleme zu besprechen. Im OKR-Review am Ende eines Zyklus wird besprochen, zu welchem Grad die jeweiligen OKR erfüllt wurden. Nach Beendigung des OKR-Zyklus ist darüber hinaus eine OKR-Retrospektive zu planen in der der Zyklus reflektiert und mögliche Probleme und Lerneffekte besprochen werden. Neben der Organisation von Meetings müssen darüber hinaus Einführungsworkshops und Weiterbildungsprogramme angeboten werden, um die Mitarbeitenden mit dem Managementsystem vertraut zu machen (s. LOBACHER U. JACOB 2019; DOERR 2018).

In den einzelnen **Abteilungen**, wie beispielsweise Marketing, Productmanagement, Human-Resources oder Produktion, sind ebenfalls einige Umstellungen zu beachten. Zum einen bekommen Mitarbeitende weitere Aufgaben, die über das eigentliche Tagesgeschäft hinausgehen, welche organisiert und terminiert werden müssen. Hierunter fallen neben strategischen und administrativen Aufgaben zusätzliche Meetings, Workshops und Absprachen mit Teammitgliedern und Führungskräften. Weiterhin ist meist eine Umstellung der Teamkonstellation notwendig. Die ursprünglichen funktionsbasierten Teams aus den Abteilungen werden in prozess- oder produktbasierte Teams umgewandelt, welche sich mit OKR befassen. Neben der Zusammenarbeit mit anderen Personen und Abteilungen erhalten die Mitarbeitenden mehr Verantwortung bei der Benennung und Durchführung von OKR (s. EMATINGER U. SCHULZE 2020; DOERR 2018). Weiterhin sollten die Mitarbeitenden innerhalb des Teams komplementäre Beiträge erhalten, um den größtmöglichen Erfolg und Transparenz gewährleisten zu können. Technische Veränderungen werden durch den Umgang mit einem meist

zusätzlichen IT-Tool verursacht, in dem die OKR dokumentiert und deren Fortschritt verfolgt werden kann. Neben den OKR des eigenen Teams können in diesem auch die Fortschritte und Ziele anderer Teams nachgeschaut werden. In einzelnen Abteilungen wie bspw. Sales/Vertrieb ist zusätzlich eine Änderung der Vergütungspraxis notwendig. Im Bereich des Sales werden Vergütungen häufig mithilfe von Provisionen, Quoten oder Incentives zur Motivationssteigerung eingesetzt. Die Literatur und OKR-Praxis zeigen jedoch, dass die Benennung von OKR unabhängig von Incentives oder Provisionen stattfinden sollte, um die Teamfähigkeit durch Gerechtigkeit und Fairness-Präferenzen zu steigern und den Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeitenden zu verhindern. Deshalb müssen Zielkonflikte mit bestehenden Incentives vorab geprüft und aufgelöst werden (s. DOERR 2018; CHEN ET AL. 2021).


	 Organisatorische Veränderung	 Technische Veränderung
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von lang- und mittelfristigen Zielen • Kommunikation der Ziele • Anpassung der Besprechungsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in IT-Tools
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting-Abläufe: Planungsrunde, wöchentliche Meetings, Reviews, Retrospektive • Einführungsworkshop für OKR 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Veröffentlichung der Meetingstruktur sowie Termine
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Umsetzung OKR-Tool • Festlegung der Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Umsetzung OKR-Tool • Support sicherstellen
Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonflikte mit bestehenden Incentives müssen aufgelöst werden • Zusätzliche Meetings und höheres Kommunikationsaufkommen • Bildung von prozess- bzw. verantwortlichkeitsbasierten Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzaufbau zur Tool Nutzung • Dokumentation der OKR im Tool • Aktualisierung des Fortschritts bzw. Zielerreichungsgrads

Abbildung 24: Beteiligte Entitäten sowie Veränderungen bei der Einführung von OKR (eigene Darstellung)

2.4.2 Marktrecherche relevanter OKR-Softwareanbieter

Nachdem in AP 3 ein detaillierter Maßnahmenkatalog erarbeitet wurde, wird in diesem Arbeitspaket eine Checkliste vorgestellt, mit deren Hilfe festgestellt werden kann, ob eine OKR-Implementierung für ein Unternehmen, insbesondere KMU, hilfreich ist. Es wird ein Leistungskatalog mit Tools zur Unterstützung der OKR-Methoden in Unternehmen vorgestellt. Anschließend werden OKR-Implementierungsmethoden dargelegt. Basierend auf diesem kann ein Unternehmen entscheiden, wie die Einführung von OKR bei der Erreichung der Ziele unterstützen kann. In Kontrast zu traditionellen Managementsystemen orientiert sich die agile OKR-Methode an einem kurzzyklischen Ablauf. Die softwareseitige Unterstützung der OKR-Methode wird insbesondere während des Plannings, der Retrospektive und des Reviews verwendet sowie in den Weeklys. Arbeiten mit OKR verlangt transparente Arbeitsabläufe und die Identifikation aller teilhabenden Mitarbeitenden mit Purpose, Vision und Mission im Unternehmen.

Die Marktrecherche zu softwareseitiger Umsetzung von OKR umfasst die Analyse von sechs Leistungsbereichen: Schwerpunkt OKR, Nutzenpotenziale, Pricing Unternehmen <10, Pricing Unternehmen >10, Integrationsmöglichkeiten und Visualisierung. Analysiert wurden 16 Softwareanbieter, Stand Juli 2023 (siehe Abbildung 25). Die Marktrecherche wurde mittels Desk-Research (Stand Februar 2022) sowie Interviews zur Nutzung von OKR-Software in der Praxis durchgeführt. Es wird zwischen drei Arten an OKR-Softwareanbietern unterschieden:

- **Projektmanagement:** Projektmanagement-Tools legen den Fokus ausschließlich auf die Bearbeitung und Nachverfolgung von Projektmanagement-Tätigkeiten. Zugeordnet werden folgende OKR-Softwares: Asana und Projectplace.
- **Collaborative Working:** Collaborative-Working-Tools kombinieren alle Funktionen, die zu einer gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben benötigt werden. Damit kann die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und die Produktivität gesteigert werden. Zugeordnet werden folgende OKR-Softwares: Stackfield, Google Workspace, Confluence, Workfront und Scientrix.
- **Reines OKR-Management:** OKR-Management-Tools sind von vornherein dafür entwickelt worden, die Bearbeitung der Tätigkeiten nach der OKR-Managementmethode zu gewährleisten. Zugeordnet werden folgende OKR-Softwares: Gtmhub, Koan, Leapsome, Mooncamp, Perdo, Profit.co, Workpath, Weekdone und nuwork.

Die Analyse in Abbildung 25 greift die Art der OKR-Software unter dem Leistungsbereich Schwerpunkt **OKR** auf und unterscheidet nach Projektmanagement, Collaborative Working und reinen OKR-Management-Tools. Projektmanagement-Tools dienen zur Planung und Abwicklung von komplexen Projekten. Die Bearbeitung und Nachverfolgung von Projektmanagementtätigkeiten wie bspw. der Projektplanung, dem Management der Ressourcen, der Erfassung von Zeit und dem Controlling wird durch diese erleichtert (s. KEES U. MARKOWSKI 2019, S. 22). Sie sind nicht spezifisch für den OKR-Einsatz entwickelt, können aber dafür eingesetzt werden. Collaborative-Working-Tools kombinieren alle Funktionen, die zu einer gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben benötigt werden. Dies sind bspw. cloudbasierte Speicher zur On-Demand- und gleichzeitigen Bearbeitung von Aufgaben sowie der Bereitstellung von Kommunikationsmöglichkeiten. Damit können die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und die Produktivität gesteigert werden (s. GUO 2011, S. 209). Diese Tools sind ebenfalls nicht für die Bearbeitung von OKR entwickelt worden, können aber auch dafür eingesetzt werden. Reine OKR-Management-Tools sind spezifisch für die Einführung und Nutzung von OKR im Unternehmen entwickelt und legen somit den Schwerpunkt auf die Handhabung von OKR. Sie bieten meist spezifische Lösungen für den individualisierten OKR-Zyklus. Gleichzeitig kann es für Unternehmen herausfordernd sein, da sie als Softwarelösung komplett neu einzuführen sind. Der Leistungsbereich des Nutzenpotenzials greift auf, inwieweit die OKR-Software die verschiedenen Phasen des OKR-Zyklus intensiv unterstützt. Der Leistungsbereich des Pricings wird in zwei Bereiche aufgeteilt und differenziert zwischen Unternehmen, die weniger oder mehr als 10 Mitarbeitende aufweisen. Diese Unterscheidung erwächst aus den Preiskonzepten der Softwareanbieter. Die Kosten für die Nutzung der Software sind vorwiegend ein Subskriptionsansatz, wobei die Kosten fundamental von der Mitarbeitendenzahl abhängen. Der Leistungsbereich der Integrationsmöglichkeit gibt an, ob und wie vielfältig sich die OKR-Software in weiteren Softwaretools integrieren bzw. verbinden lässt. Hervorzuheben ist, dass in diesem Bereich eine stetige Weiterentwicklung der betrachteten OKR-Software zu beobachten ist. Der Leistungsbereich der Visualisierung bezieht sich auf die Darstellung des OKR-Prozesses innerhalb der OKR-Software. Es zeigt sich, dass ein weites Spektrum an Möglichkeiten der Visualisierung in den verschiedenen OKR-Softwares vorzufinden ist.

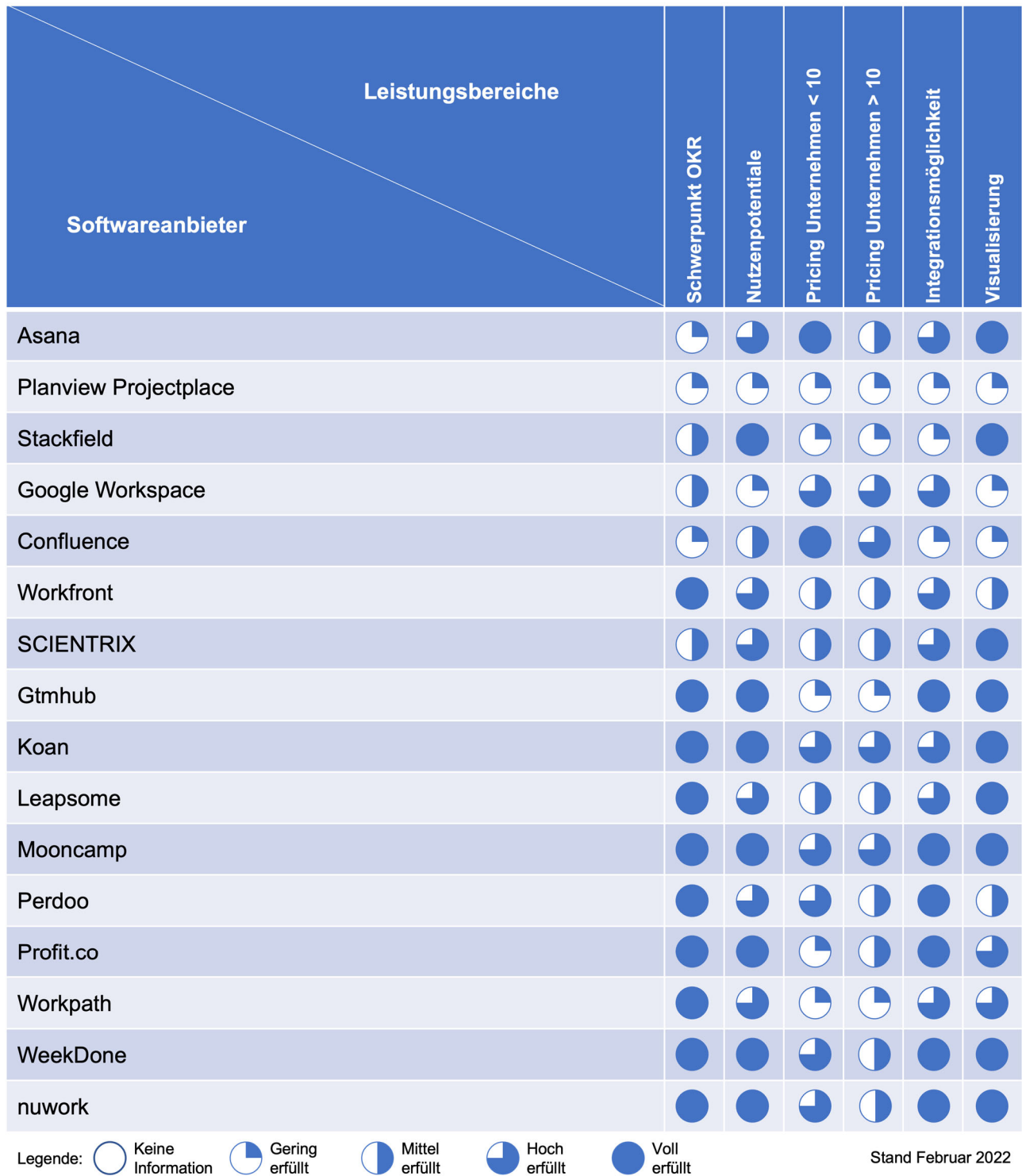


Abbildung 25: Anbietervergleich zur softwareseitigen Unterstützung von OKR (eigene Darstellung)

Die Auswahl der passenden OKR-Software ist abhängig von einer Vielzahl an Faktoren. Die Aufschlüsselung der Leistungsbereiche gibt einen Rahmen, um die individuelle Analyse umzusetzen. Unternehmensindividuelle Faktoren, wie bestehende Software, die eine Erweiterung zu OKR-Methode zulässt, oder der Einsatz von Deutsch in der Oberfläche, sind von Unternehmen über die Betrachtung der hier aufgezeigten Leistungsbereiche hinweg einzubeziehen.

2.4.3 Einführungskonzept und Digitales Handbuch

Im Folgenden wird die Einführung von OKR basierend auf dem Buch „Measure What Matters“ von John Doerr beschrieben. Darauf folgt die Kategorisierung der OKR in verschiedenen Implementierungsmethoden, aus denen je nach Anwendungsfall, gewählt wird. Der US-amerikanische Unternehmer Andy Grove gilt als Vater der Managementstrategie Objectives and Key Results (OKR). Als Mitbegründer von Intel führte er die Strategie erstmals dort ein, was sich mehrfach als erfolgreich erwiesen hat (s. DOERR 2018). Dennoch basieren die meisten modernen OKR-Frameworks auf dem Buch "Measure What Matters" von John Doerr, einem Schüler von Andy Grove. Ein Paradebeispiel für ein Unternehmen, das die OKR-Technik aus erster Hand von John Doerr selbst erlernt und gemeistert hat, stellt Google dar (s. DOERR 2018). Auch OKR-Software-Unternehmen und Beratungsfirmen wie Betterworks, WorkPath, Ally.io usw. verdanken John Doerr die Popularisierung der OKR-Methode (s. ALLY 2022). Die Implementierung von OKR wird nach Doerr in 3 Phasen unterteilt: die Vor-Implementierungsphase, die OKR-Implementierungsphase und die CPM-Implementierungsphase (DOERR 2018). Es ist hervorzuheben, dass die Vor-Implementierungsphase nur einmal bei der Einführung stattfindet, hingegen die OKR-Implementierungsphase in jedem Quartal wiederholt wird. Die CPM-Implementierungsphase stellt eine kontinuierliche Phase dar, die parallel zur OKR-Implementierungsphase durchgeführt wird (s. Abbildung 26).

In der ersten Phase, der Vor-Implementierungsphase, wird das Hauptziel der Organisation darin bestehen, die Mitarbeitenden über die OKR-Methode aufzuklären (s. PANCHADSARAM 2022). Die OKR-Implementierung ist ein großer kultureller Wandel, der bereits an der Wurzel des Unternehmens angesetzt werden muss. Es hat sich gezeigt, dass die Einbeziehung der Mitarbeitenden und ihr Engagement für die OKR-Strategie, von den Führungskräften bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeitenden, eine wichtige Rolle für den Erfolg spielen. Die folgenden Aktivitäten könnten in diese Phase einbezogen werden: die Aufklärung von Führungskräften und Mitarbeitenden im Vorfeld über die OKR-Methode, die wichtigsten Definitionen, der Implementierungsfahrplan und das Aufzeigen der Vorteile durch Seminare, Workshops und Coaching. Des Weiteren kann die Motivation zur Einführung durch den Austausch von OKR-Erfolgsgeschichten gesteigert werden. Schließlich gilt es, Entscheidungen zu treffen, ob die Organisation vierteljährliche oder jährliche Überprüfungen durchführen will, ob OKR zuerst in einer bestimmten Abteilung oder in der gesamten Organisation eingeführt werden soll sowie über die Teammitglieder für die Einführung des OKR-Pilotprojekts und Zuweisung der Rollen (s. HEAD 2022). Diese Phase umfasst in der Regel folgende Aktivitäten, die einen typischen OKR-Zyklus ausmachen (s. DOERR 2018): In den ersten vier bis sechs Wochen vor Beginn eines Quartals beginnen die Führungskräfte mit dem Brainstorming zu den wichtigsten OKR für das gesamte Unternehmen. Handelt es sich um das erste Quartal eines neuen Jahres, gilt es ebenfalls, einen Jahresplan mit den unternehmensweiten OKR für das kommende Jahr festzulegen. Zwei Wochen vor Beginn des Quartals werden die unternehmensweiten OKR für das kommende Jahr und das erste Quartal finalisiert und an alle Mitarbeitenden im Unternehmen kommuniziert. Zu Beginn des neuen Quartals erstellen die einzelnen Teams basierend auf den unternehmensweiten OKR ihre jeweiligen Team-OKR. Eine Woche danach entwickeln die Teammitglieder ihre individuellen OKR, die sich aus den Team-OKR ableiten. Während des gesamten Quartals messen die Mitarbeitenden ihre Fortschritte und tauschen sich regelmäßig mit ihren Vorgesetzten in sogenannten Check-ins aus. In regelmäßigen Abständen beurteilen die Mitarbeitenden, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ihre angestrebten OKR vollständig erreichen. Gegen Ende des Quartals bewerten die Mitarbeitenden ihre OKR und führen eine Selbstbewertung durch, um über ihre Leistungen zu reflektieren (s. DOERR 2020).

Die letzte Phase ist die CPM-Implementierungsphase. Doerr (s. DOERR 2018) rät, dass neben der Implementierung von OKR auch das kontinuierliche Leistungsmanagement (*Continuous Performance Management*) in die Organisationskultur integriert werden sollte. Dabei ist zu beachten, dass sich die OKR- und die CPM-Implementierungsschritte überschneiden, damit die Organisation den größtmöglichen Nutzen aus den OKR ziehen kann. Zu den Aktivitäten in dieser Phase gehören oftmals: die Vereinfachung des Zielplanungsprozesses und der Reflexion sowie die Aktualisierung des Fortschritts des OKR-Prozesses. Außerdem dazu zählen: die Durchführung von Coaching durch die Führungskräfte, die Bereitstellung von Aufwärtsfeedback, die Unterstützung bei der Karriereentwicklung und die Unterstützung und Vorbereitung der Teammitglieder auf Leistungsgespräche (s. DOERR 2018).

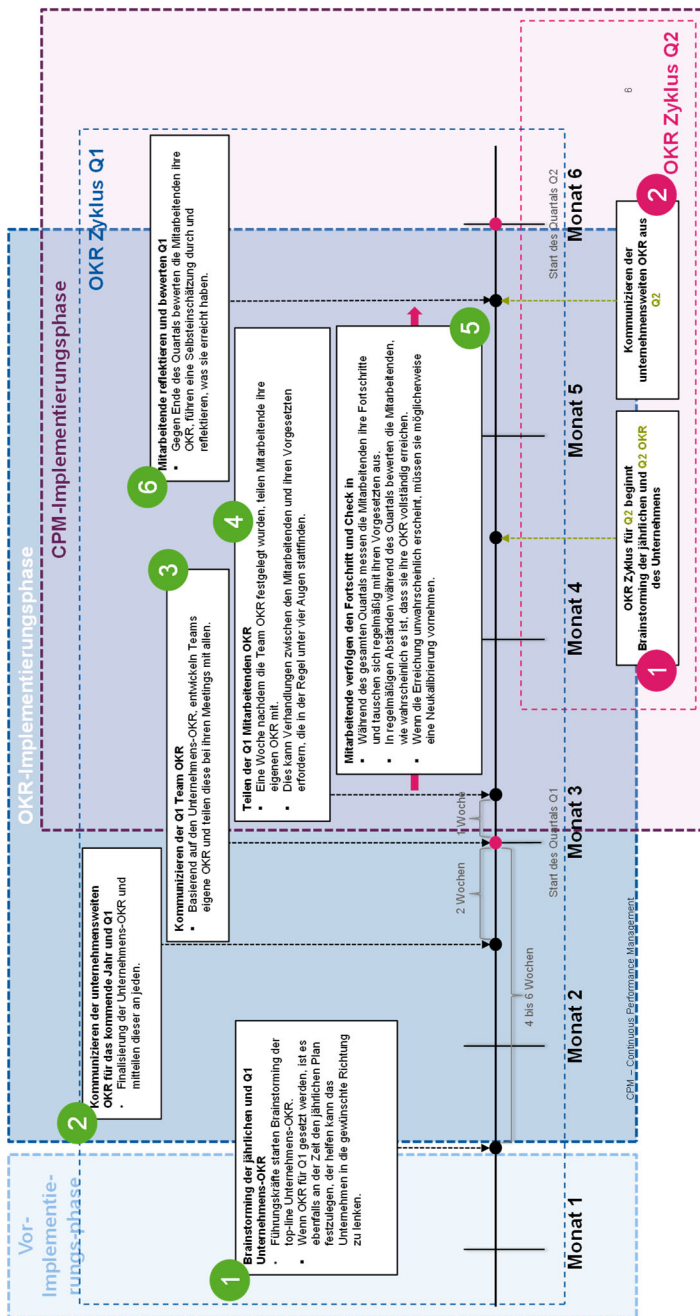


Abbildung 26: Der typische OKR-Zyklus nach Doerr (eigene Darstellung i. A. a. DOERR 2018)

Das digitale Handbuch zum Einführungskonzept „Ready 2 OKR“

Das Einführungskonzept „Ready 2 OKR“ greift das oben beschriebene Einführungskonzept nach DOERR (2018) auf und erweitert dieses. Wie in Abbildung 27 dargestellt, wird das Konzept durch eine vorgelagerte Check-Phase erweitert. Diese unterstützt die realistische Einordnung des Fits der OKR-Methode zum Unternehmen und den erwarteten Zielen, welche durch die OKR-Methode erreicht werden sollen.

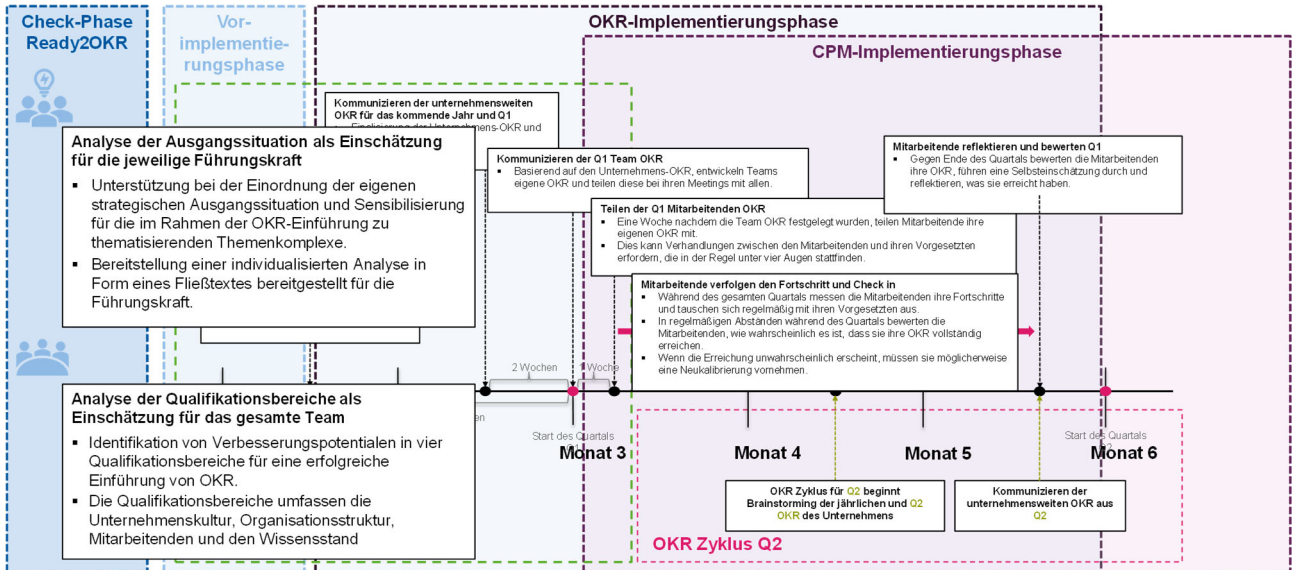


Abbildung 27: Einführungskonzept: Selbstbefähigte Einführung von OKR in KMU (eigene Darstellung)

Die entworfene Checkliste führt entlang von Qualifikationsbereichen, spezifizierende Kategorien mit korrespondierenden Aussagen als Grundlage zur Einordnung für eine erfolgreiche OKR-Implementierung ein, abgebildet in Tabelle 10. Die Qualifikationsbereiche dienen dem Anwendenden als Hilfestellung zur Einordnung, ob die OKR-Einführung unterstützend wirkt. Die Detailbeschreibung der Qualifikationsbereiche findet sich in Kapitel 2.3.

Tabelle 10: Checkliste Ready2OKR (eigene Darstellung)

Qualifikationsbereich	Kategorie	Aussage	Check
Unternehmenskultur	Führungskräfte	Die Unternehmenswerte werden mir durch meine direkte Führungskraft beispielhaft vorgelebt.	<input type="checkbox"/>
		Die Entscheidungen der Geschäftsführung und der Führungskräfte sind für mich nachvollziehbar dargelegt.	<input type="checkbox"/>
		Die Kommunikationswege der Geschäftsführung und Führungskräften sind mir bekannt und ich fühle mich durchweg gut informiert.	<input type="checkbox"/>
	Entwicklungsprozesse	Die Unternehmenswerte reflektiere ich gemeinsam mit weiteren Mitarbeitenden in regelmäßigen Terminen.	<input type="checkbox"/>
		Ich habe keine Vorbehalte bei der Einführung neuer Methoden und fühle mich dafür vorbereitet.	<input type="checkbox"/>
		Ich habe regelmäßig Gelegenheit meine Ideen für die Entwicklung des Unternehmens einzubringen.	<input type="checkbox"/>

Organisationsstruktur	Neugestaltung	Ich bin motiviert, neue Strukturen gemeinsam im Unternehmen einzuführen.	<input type="checkbox"/>
		Der Teamerfolg steht bei uns an erster Stelle. Der Erfolg jedes einzelnen Teammitglieds wird von jedem Mitarbeitenden untergeordnet.	<input type="checkbox"/>
		Es gibt ein eindeutiges, praktikables Vorgehen, wie und wo ich Verbesserungsvorschläge einbringen kann.	<input type="checkbox"/>
	Transparenz	Ich kenne unsere Unternehmensstruktur im Detail und kann diese Externen erklären.	<input type="checkbox"/>
		Ich kenne den Unterschied zwischen dem klassischen Projektmanagement und der Messung der Erreichbarkeit der gesetzten Ziele.	<input type="checkbox"/>
		Bei der Einführung neuer Systeme, Methoden und Programme wird realistisch Arbeitszeit eingeplant, sodass ich diese lernen und anwenden kann.	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitende	Ausrichtung	Ich setze innovative Ideen mit Begeisterung um.	<input type="checkbox"/>
		Ich habe keine Bedenken Fehler zu machen und kann diese offen in meinem Team ansprechen.	<input type="checkbox"/>
		In meinem Team unterstützen wir uns gegenseitig und finden für Probleme und Herausforderungen gemeinsam eine Lösung.	<input type="checkbox"/>
	Identifikation	Ich kenne den Purpose, die Vision und die Mission unseres Unternehmens.	<input type="checkbox"/>
		Ich verstehe den Bezug des Unternehmenspurpose, Vision und Mission zu meinen täglichen Aufgaben.	<input type="checkbox"/>
		Ich arbeite gerne selbständig und habe in meinem Arbeitsalltag die notwendigen Freiräume.	<input type="checkbox"/>
Wissensstand	Einführung	Ich kenne die Grundsätze der OKR-Methode.	<input type="checkbox"/>
		Ich verstehe, dass die OKR-Methode bei der Neueinführung mehrere Monate braucht, damit wir alle damit arbeiten können.	<input type="checkbox"/>
		Ich weiß, wer die zuständige Ansprechperson für Fragen rund um das Themenfeld OKR ist.	<input type="checkbox"/>
	Individuelle Umsetzung	Ich verstehe, warum wir als Unternehmen oder Team OKR einführen.	<input type="checkbox"/>
		Ich freue mich auf die Einführung von OKR, auch wenn es zu Beginn mehr Arbeit für mich bedeutet.	<input type="checkbox"/>
		Ich habe verstanden, wie wir die OKR-Methode in unsere bestehenden Strukturen eingliedern werden und halte dies für sinnvoll.	<input type="checkbox"/>

Werden alle Aussagen der Checkliste erfolgreich „abgehakt“, zeigt dies, dass das Unternehmen auf die Einführung von OKR vorbereitet ist und weitere Schritte zur Implementierung von OKR können eingeleitet werden. Ist dies nicht der Fall, gilt es, zunächst die identifizierten Defizite zu analysieren und aufzuarbeiten.

Im Anschluss an das entworfene Einführungskonzept und die korrespondierende Checkliste wurde die Praxisanwendung in Experteninterviews mit Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses validiert.

2.5 Umsetzung von OKR und Bewertung qualitativer und quantitativer Effekte

Ziele von Arbeitspaket 5 sind die Erstellung eines Leitfadens sowie die Entwicklung eines softwarebasierten Bewertungswerkzeugs zur qualitativen und quantitativen Nutzenbewertung von OKR-Anwendungsszenarien (siehe folgende Tabelle 11).

Tabelle 11: Ergebnistransfer AP 5 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Einflussfaktoren für die Einführung von OKR in KMU (AP 5.1) 	Kapitel 2.5.1
<ul style="list-style-type: none"> Entwurf des softwarebasierten Werkzeugs zur Nutzenbewertung (AP 5.3) 	Kapitel 2.5.2
<ul style="list-style-type: none"> Validierung und Anpassung des digitalen Handbuchs (AP 5.2 und AP 2.3) 	Kapitel 2.5.3

2.5.1 Identifikation von Einflussfaktoren für die Einführung von OKR in KMU

Ziel ist die Einordnung der identifizierten Einflussfaktoren auf die Einführung von OKR in KMU vor, während und nach der Umsetzung. Um die identifizierten Qualifikationsbereiche und deren Teilbereiche für die Industrie greifbar zu machen, wurden mit Industriepartnern Praxisbeispiele ausgewählt, welche die Handlungsempfehlungen unterstreichen. Diese werden folgend für die Qualifikationsbereiche beschrieben.

Unternehmenskultur

- **Führungskräfte:** Der Kosmetikerhersteller Börlind hat bei seinem Kulturwandel vor allem die Führungskräfte in die Pflicht genommen und als aktive Kommunikatoren des neuen Wertesystems befähigt. Zusammenarbeit, Verantwortungsteilung und Transparenz wurden als Eckpfeiler für eine offene Unternehmenskultur etabliert und dadurch alte Phrasen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“ verdrängt.
- **Entwicklungsprozesse:** Das Software-Unternehmen IKS schafft viel Raum und Zeit für Entwicklungsprozesse zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Strukturen. So wurde beispielsweise das Unternehmensleitbild mit einer Gruppe von zehn Mitarbeitenden über anderthalb Jahre bei monatlichen Treffen erarbeitet. Die Ergebnisse wurden mit der gesamten Belegschaft diskutiert und so am Ende ein Leitbild fertiggestellt, mit dem sich alle identifizieren können.

Organisationsstruktur

- **Neugestaltung:** Das Tech-Unternehmen Intel pflegt eine hohe Innovationskultur und incentiviert diese durch konkrete Innovationsziele auf Team-Ebene. Das mittlere Management fördert ein Maximum an effektiver Kreativität bei den Mitarbeitenden. Durch diverse Tools und Formate wie dem *Intel Developer Forum* werden innovative Ideen problemzentriert diskutiert und die Innovationskultur dadurch aktiv unterstützt.
- **Transparenz:** Start-ups zeichnen sich häufig durch eine transparente Kommunikation und Organisationsstruktur aus. Beim Kondom-Hersteller Einhorn können Mitarbeitende nicht nur zentrale KPIs, sondern auch das Gehalt ihrer Teammitglieder einsehen. Durch Business-Lunchs oder Team-Frühstücke können die Transparenz und der Dialog mit Mitarbeitenden gefördert werden.

Mitarbeitende

- **Ausrichtung:** Unternehmen mit einer ausgeprägten Innovations- und Fehlerkultur nehmen ihren Mitarbeitenden die Angst vor Fehlern, wobei der Lerneffekt und die Lösung im Fokus stehen. Wenn Fehler gemacht werden dürfen, entsteht Raum für riskante, disruptive Ideen – das zeigen Unternehmen wie Amazon, Tesla und Google anschaulich. Solche Unternehmen fördern ihre Fehlerkultur auch durch "Fuck-up-Nights", bei denen Mitarbeitende von ihren Niederlagen erzählen.
- **Identifikation:** Das Bekleidungs-Unternehmen Patagonia hat seine nachhaltige Mission "We're in business to save our home planet" durch Selbstverpflichtungen zu nachhaltigem Wirtschaften und Umweltschutz-Aktivismus fest in seine Organisationsstruktur implementiert und glaubhaft für alle Mitarbeitenden als Identifikationsmerkmal im Arbeitsalltag verankert.

Wissensstand

- **Einführung:** Zur Vorbereitung der schrittweisen Einführung von OKR hat das Busunternehmen FlixBus zunächst mehrere OKR-Schulungen für 130 Mitarbeitende durchgeführt, gefolgt von offenen Workshops, um Fragen zu beantworten. Parallel wurden OKR-Master als interne Expert:innen ausgebildet, die man als Change-Agents, Coaches und Prozessmoderatoren einsetzte.
- **Individuelle Umsetzung:** FlixBus hat den einzelnen Mitarbeitenden Zeit gegeben, die OKR-Methodik für sich zu entdecken. Bei der Umsetzung der OKR-Richtlinien blieb ausreichend Raum für Überprüfungen und Anpassungen. Änderungen im Framework, die aus strukturierten Reviews und Retrospektiven heraus entwickelt werden, sind sinnvoll und gerechtfertigt.

2.5.2 Entwurf des Webtools zur Nutzenbewertung

Umgesetzt wurde das softwarebasierte Werkzeug zur Nutzenbewertung „Ready 2 OKR Assessment: Das Managementsystem aus dem Silicon-Valley in Ihrem KMU einführen!“, welches unter folgendem Link zur freien Verfügung steht: <https://okready-tool.fir.de/>

Nach der erfolgreichen Registrierung, welche das Wiederkehren zum Arbeitsstand ermöglicht, teilt sich das Tool in vier Schritte, welche zwei Phasen umfassen (s. Abbildung 28). Ziel des Webtools ist es, Unternehmen bei der Einführung des Managementsystems OKR zu unterstützen. Basierend auf Erkenntnissen, die mit dem projektbegleitenden Ausschuss in AP 1 bis AP 4 erarbeitet wurden (s. Kapitel 2.1 bis Kapitel 2.4), bildet das Assessment in Phase eins die Einschätzung der Ausgangssituation und in Phase zwei die Identifikation der Qualifikationsbereiche ab.

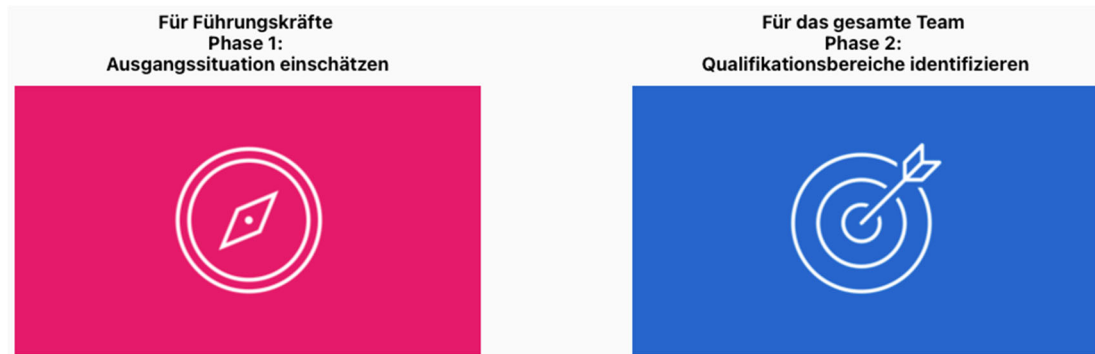


Abbildung 28: Zweiphasige Gliederung des Ready-2-OKR-Tools (eigene Darstellung)

In der ersten Phase gilt es seitens der Führungskräfte, die Ausgangssituation einzuschätzen. Das Self-Assessment-Tool unterstützt bei der Einordnung der eigenen strategischen Ausgangssituation im Rahmen der OKR-Einführung. Es sensibilisiert für die im Rahmen des Projekts identifizierten, relevanten Themenfelder bei der OKR-Einführung, indem Aussagen bewertet werden (s. Abbildung 29: Darstellung der in Phase 1 des Ready-2-OKR-Assessments durchgeführten Einschätzung (eigene Darstellung)). Die Einschätzung umfasst eine Likert-Skala, welche von „Trifft nicht zu“ bis „Trifft zu“ in vier Schritten bewertet sowie der Zusatzoption „Nicht beurteilbar“. Auf Basis der Antworten wird eine individualisierte Analyse in Form eines Fließtexts bereitgestellt. Diese dient der Führungskraft als Grundlage zur Reflexion.

Themenfeld	Aussage	Einschätzung
Unternehmensfeld der OKR Einführung begreifen	Bei uns im Unternehmen wurde OKR bereits in spezifischen Bereichen vollumfänglich eingeführt.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
	Es gibt bereits Bereiche, von denen wir bei der Einführung von OKR lernen können.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
	Wir haben OKR bisher noch nicht eingeführt, planen dies aber in naher Zukunft zu tun.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
Unternehmen strukturell entwickeln	Neue Methoden wurden im Unternehmen / im Unternehmensbereich in der Vergangenheit konstruktiv angenommen und adaptiert.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
	Ein Verständnis für bestehende Strukturen ist bei allen Mitarbeitenden vorhanden.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
Innovation treiben und fördern	Moderne Arbeitsweisen und agile Methoden, wie z.B. Scrum und Kanban, sind bei uns im Unternehmen / Unternehmensbereich gängige Praxis.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar
	Es werden umfassende Ressourcen bereitgestellt, um Innovationen und Entwicklungsprozesse zu fördern.	Trifft nicht zu (4 leere Kreise) Trifft zu (1 gefüllter Kreis) Nicht beurteilbar

Abbildung 29: Darstellung der in Phase 1 des Ready-2-OKR-Assessments durchgeführten Einschätzung (eigene Darstellung)

Die zweite Phase unterstützt das gesamte Team und die Mitarbeitenden des Unternehmens, in welchen das Managementsystem OKR eingeführt werden soll. Es dient der Identifikation von Verbesserungspotenzialen in den folgenden vier Qualifikationsbereichen:

1. **Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur wird als das Werte- und Normensystem, welches die Mitarbeitenden der Organisation teilen, verstanden. Sie beschreibt die Gesamtheit der Gegebenheiten und umfasst demnach das tägliche Beobachtete und Gelebte. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur trägt dazu bei, dass ein allgemeines Verständnis darüber vorliegt, was richtig/falsch, erlaub/verboten ist und wertvoll/wertlos ist und dient als starkes Fundament.
2. **Organisationskultur:** Die bestehende Organisationsstruktur wird hinsichtlich ihrer Art und Weise sowie Aufteilung von Position und Aufgaben hin reflektiert und der Raum für Veränderung und Innovation betrachtet. Insofern diese nicht an die bestehenden Umweltbedingungen des Unternehmens angepasst sind oder die Umweltbedingungen sich ändern, muss eine Veränderung der Organisation und demnach der Strukturen erfolgen.
3. **Mitarbeitende:** Es gilt, die Perspektive der Mitarbeitenden zu verstehen und zu identifizieren, welche Fähigkeiten und Ausrichtung die Mitarbeitenden im Unternehmen vertreten. Hierbei besteht die Herausforderung, die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden mit dem Zweck und

den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Insofern dies umfassend gelingt, kann die Motivation der Mitarbeitenden und demnach der Erfolg erheblich gesteigert werden.

4. **Wissensstand:** Die Idee der OKR-Methode ist vor der Einführung zu begreifen und eventuelle Schulungsinhalte sind zu identifizieren. Eine erfolgreiche OKR-Einführung bedarf eines einheitlichen Wissensstands aller Beteiligten, sodass Ziel und Zweck zu Beginn an klar sind und Missverständnisse vermieden werden. Eventuelle Wissenslücken sollten daher frühzeitig identifiziert und geschlossen werden.

Innerhalb der vier Qualifikationsbereiche stehen in jeweils zwei Kategorien drei Aussagen zur Einordnung bereit. Mitarbeitenden wird anhand der insgesamt 36 Aussagen die Chance gegeben, eine differenzierte persönliche Einschätzung zu erarbeiten, dargestellt in Abbildung 30 (s. Checkliste in Kapitel 2.4.3). Bei der Formulierung der Aussagen wurde in Phase zwei gezielt auf eine leicht verständliche, inklusive Sprache geachtet. Um eine feingliedrige Unterscheidung zu ermöglichen, wird die Bewertung von „Trifft zu“ bis „Trifft nicht zu“ in sechs Schritten ermöglicht. Auf Basis der Antworten wird ein Netzdiagramm generiert, welches die visuelle Einschätzung in den Qualifikationsbereichen ermöglicht. Anhand der verwendeten E-Mail-Adresse ist es möglich, die individuelle Bewertung der durchführenden Person sowie anonymisiert die kumulierte Bewertung der Mitarbeitenden im Netzdiagramm einzublenden. Basierend auf den Ergebnissen der Selbsteinschätzung werden individuelle Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

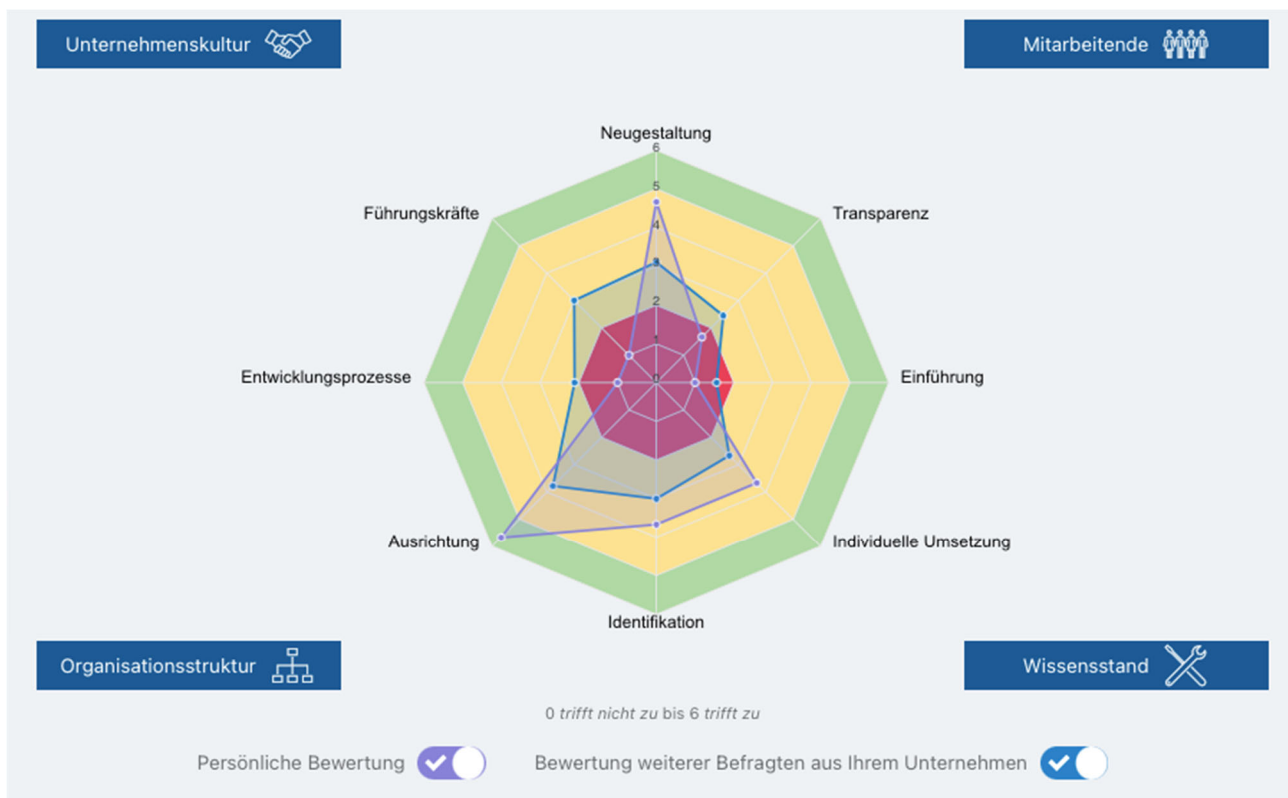


Abbildung 30: Detailansicht des in Phase 2 entworfenen, individualisierten Netzdiagramms (eigene Darstellung)

2.5.3 Validierung und Anpassung des digitalen Handbuchs

Das entwickelte digitale Handbuch wurde vor der technischen Umsetzung als softwarebasierte Werkzeug zur Nutzenbewertung „Ready-2-OKR-Assessment: Das Managementsystem aus dem Silicon-Valley in Ihrem KMU einführen!“ im Rahmen eines zweistufigen, iterativen Verfahrens mit

diversen Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses validiert. Hierfür wurde das digitale Handbuch zunächst als Mock-up erstellt und die Funktionen sowie das Design des softwarebasierten Werkzeugs (Wireframes) anschaulich visualisiert. Anschließend wurde das im Forschungsprojekt aufgebaute interaktive Roundtable „OKR Master“ (s. Kapitel 2.6) genutzt, um das Mock-up in der Expert:innenrunde am 02.02.2023 mit vier Unternehmen zu diskutieren sowie zu validieren. Das Mock-up wurde hierfür in die Plattform [Mural](#) überführt, welche es den Unternehmen ermöglichte auf einem digitalen Whiteboard direktes Feedback zu dem softwarebasierten Werkzeug zu geben (s. Abbildung 31).

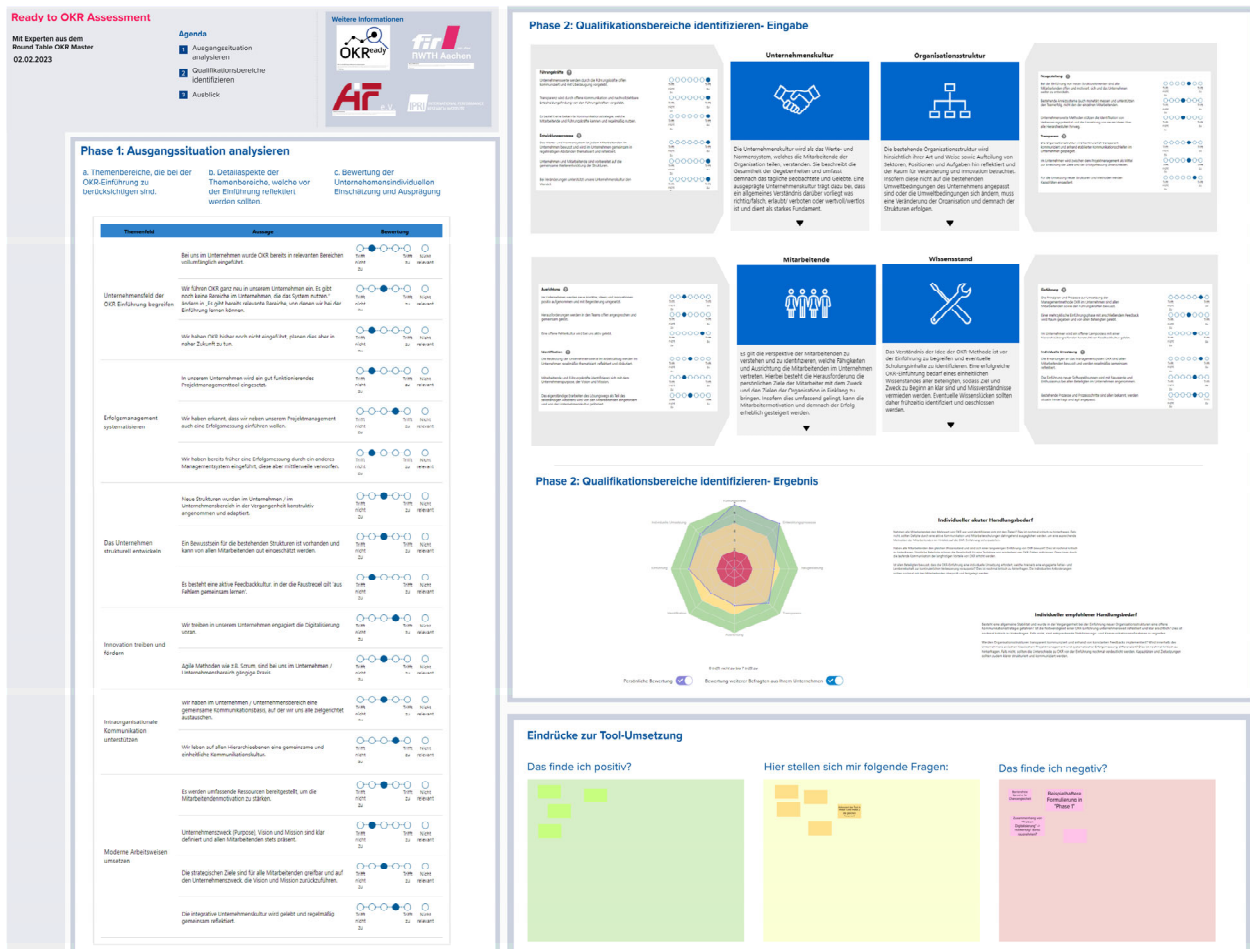


Abbildung 31: Mural-Board zur ersten Validierung des digitalen Handbuchs als softwarebasiertes Werkzeug (eigene Darstellung)

Auf Basis des Feedbacks von Praxisanwendenden wurden bei der Umsetzung des softwarebasierten Werkzeugs „Ready 2 OKR Assessment“ die folgenden Anpassungen vor- und Anforderungen aufgenommen:

- **Zweiphasiger Aufbau mit zwei Zielgruppen:** Das digitale Handbuch und die Umsetzung softwarebasiertes Werkzeug zielen in der ersten Konzeptionierung ausschließlich auf Führungskräfte ab. Auf Basis des Feedbacks der Unternehmen wurden zwei Phasen aufgebaut, die jeweils eine Zielgruppe fokussieren. In der ersten Phase gilt es für die Führungskräfte, die Ausgangssituation einzuschätzen. Das Self-Assessment-Tool in dieser Phase sensibilisiert für die im Rahmen der OKR-Einführung relevanten Themenfelder und dient der Führungskraft zur Reflektion. Die zweite Phase zielt auf alle Mitarbeitenden des Teams bzw. des Unternehmens ab. So können Verbesserungspotenziale in den vier Qualifikationsbereichen

Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Mitarbeitende und Wissensstand gezielt identifiziert und eine aggregierte Bewertung über alle Mitarbeitenden hinweg erstellt werden.

- **Aufbau und Bezeichnung der Dimensionen in Phase 1:** Auf Basis des Feedbacks der Unternehmen des Roundtables wurden der Aufbau und die Bezeichnung der Dimensionen in Phase 1 des softwarebasierten Werkzeugs nochmals geschärft. So wurde beispielsweise die Dimension „Interorganisationale Kommunikation unterstützen“ in „Offene Kultur und Kommunikation unterstützen“ angepasst. Die neue Bezeichnung der Dimension wurde von den Unternehmen als einfacher verständlich sowie präziser bewertet, da hierunter auch Items gefasst sind, welche die Fehlerkultur des Unternehmens betreffen.
- **Itemformulierung:** In beiden Phasen wurde die Formulierung der Items mit den Unternehmen auf Verständlichkeit geprüft. Besonders in Phase 2 konnte so sichergestellt werden, dass Mitarbeitende die Items entlang der vier Qualifikationsbereiche verstehen und valide bewerten können.

Nachdem der Überarbeitung, wurde das Mock-up in einem zweiten Schritt mit Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses gespielt (s. Abbildung 32). Schwerpunkt dieser Validierungsrunde lag in der Detailformulierung, bevor das digitale Handbuch final in das softwarebasierte Werkzeug „Ready 2 OKR Assessment“ überführt wurde und als Webtool veröffentlicht wurde.

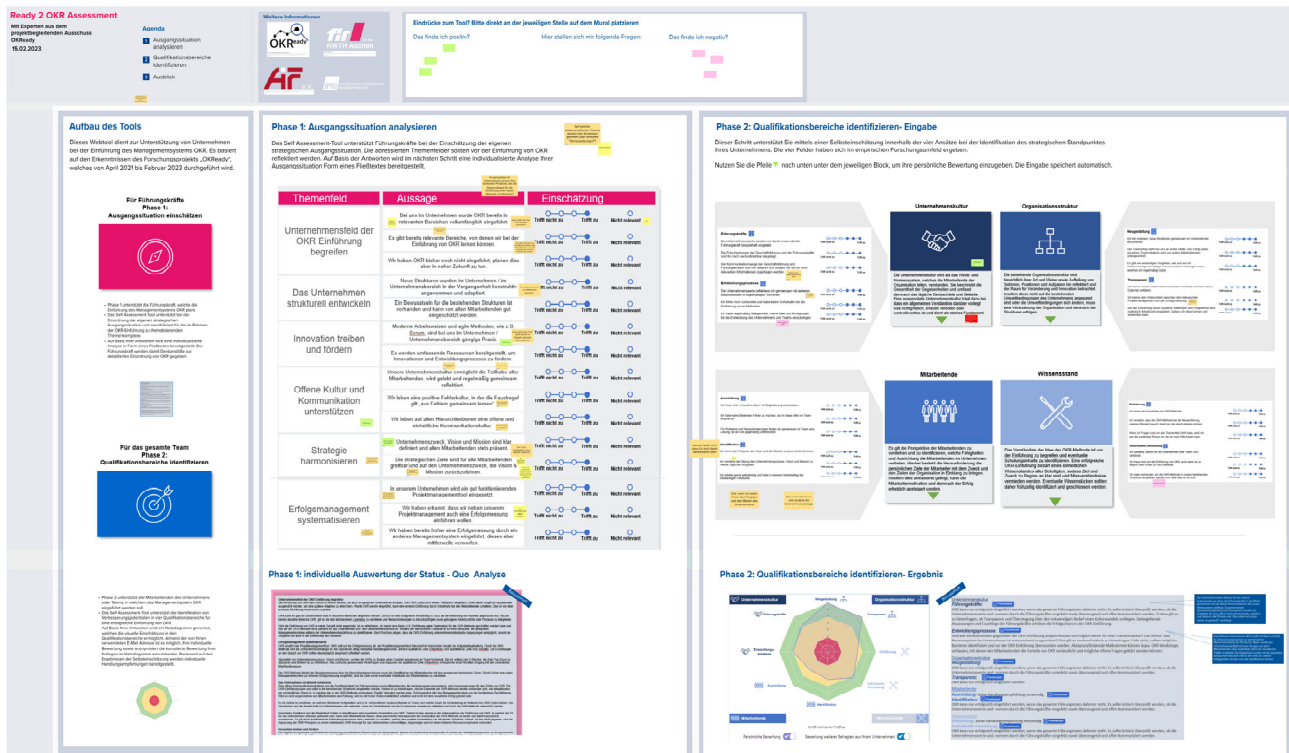


Abbildung 32: Mural-Board zur zweiten Validierung des digitalen Handbuchs als softwarebasiertes Werkzeug (eigene Darstellung)

Die praktische Erfahrung der zur Validierung befragten OKR-Master mit der Einführung und Anwendung von OKR sowie die Erfahrungen bei der Tech. Ing. AG. (s. Kapitel 2.3.2) dienen der kontinuierlichen Validierung der bisherigen Ergebnisse des Forschungsprojekts sowie der Anpassung der Resultate innerhalb der Arbeitspakete.

2.6 Transfer und Projektmanagement

Ziel von AP 6 war die Verbreitung der erzielten Projektergebnisse in Praxis und Wissenschaft sowie das Projektmanagement und Dokumentation der Ergebnisse (siehe folgende Tabelle 12).

Tabelle 12: Ergebnistransfer AP 6 (eigene Darstellung)

Inhalt Arbeitspaket	Erzielte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> Verbreitung der im Forschungsvorhaben erarbeiteten Ergebnisse sowie zielgerichtete Projektbearbeitung durch systematisches Projektmanagement. 	Kapitel 2.6

Der Transfer wurde dabei sowohl projektbegleitend als auch abschließend sichergestellt. Dies geschah durch die folgenden Kanäle:

- Veröffentlichung der Ergebnisse innerhalb des frei zugänglichen Webtools „Ready 2 OKR Assessments“
- Aufbau des Formats „Roundtable OKR Master“ als Vernetzungsplattform
- Regelmäßige Treffen mit den Unternehmen des projektbegleitenden Ausschusses
- Veröffentlichung der Ergebnisse auf internationalen Konferenzen
- Veröffentlichung der Ergebnisse in populärwissenschaftlichen Zeitschriften
- Präsentation auf Fachtagungen und Messen
- Übertrag der Erkenntnisse in die Lehre und Seminare der RWTH Aachen

Die im Forschungsantrag angestrebte WIPANO-Förderungen konnte aufgrund eines offiziellen Förderstopps nicht umgesetzt werden. Seit dem 01.11.2021 gilt ein Aufnahmestopp von Projektskizzenannahmen im Förderschwerpunkt „Wissenstransfer durch Normung und Standardisierung“. Alternativ wurde das Format „Roundtable OKR Master“ aufgebaut, welches besonders hervorzuheben ist und auch über das Projekt hinaus fortgeführt wird (<https://www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen/arbeitskreiseroundtables/roundtable-okr-master/>). Der Roundtable richtet sich an Mitarbeitende, die OKR zurzeit in ihrem Unternehmen einführen oder die Umsetzung begleiten. Das Format fördert so den Erfahrungsaustausch zwischen aktiven OKR-Mastern verschiedener Branchen. In regelmäßigen Treffen (halbjährlich) werden Herausforderungen der OKR-Theorie in der Praxisanwendung diskutiert. Regelmäßig erfolgen Impulsvorträgen aus der Industrie mit anschließender offener Diskussionsrunde. Abbildung 33 zeigt die bisherigen Treffen des Roundtables mit Themenschwerpunkten.

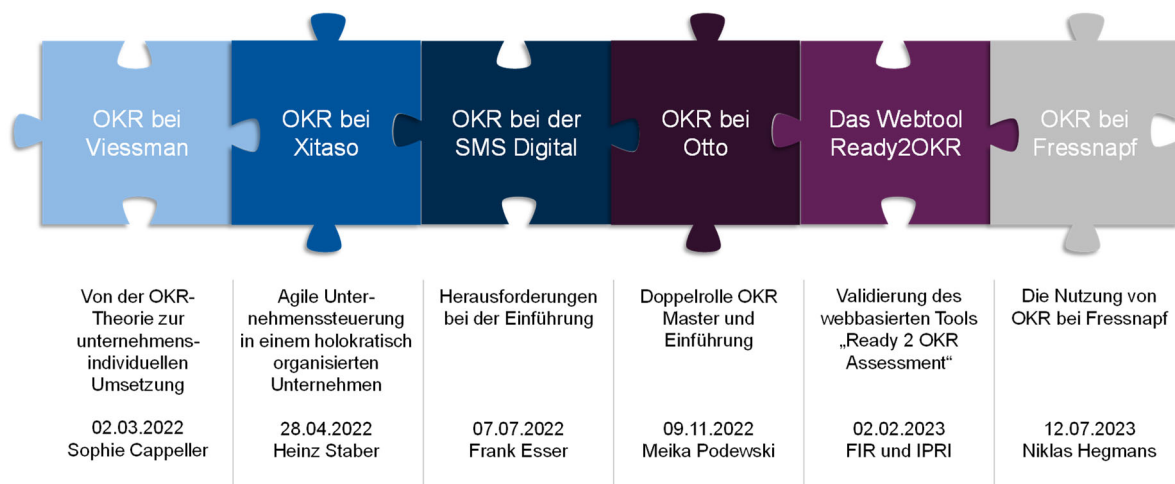


Abbildung 33: Treffen und Themenschwerpunkte des „Roundtable OKR Master“ (eigene Darstellung)

Für eine detaillierte Aufführung der Transfermaßnahmen sei an dieser Stelle auf Kapitel 4.2. verwiesen. Zudem bestand das Ziel dieses Arbeitspakets darin, die kontinuierliche Steuerung und die Erreichung der erwarteten Projektergebnisse sicherzustellen. Die enge Abstimmung der Forschungseinrichtungen wurde über regelmäßige wöchentliche Abstimmungstermine erreicht. Dies ermöglichte eine nahtlose Zusammenarbeit und stellte sicher, dass die aufeinander aufbauenden Arbeitspakete erfolgreich abgeschlossen wurden.

3. Nutzen, Innovationsbeitrag und Anwendungsmöglichkeiten

Viele Organisationen verwenden immer noch herkömmliche Managementsysteme in Kombination mit jährlich vereinbarten Zielen in Mitarbeitendengesprächen. Die Geschwindigkeit und Schwankungen der Geschäftsentwicklung, denen viele Unternehmen heute ausgesetzt sind, können die Jahresplanung bereits innerhalb weniger Monate beeinträchtigen. Dadurch können Zielvereinbarungen, die für ein ganzes Jahr geplant sind, nur bedingt mit der Realität übereinstimmen und somit zu einer Resignation aufgrund unerreichter Ziele führen. Außerdem erfordert die Bewertung der Leistung in einer Matrixorganisation mit vielen Vorgesetzten viel koordinative Arbeit. In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Anzahl der Führungskräfte in der Regel geringer, jedoch ist hier ein systematisches Vorgehen zur Leistungsbewertung weniger üblich und die unternehmerische Freiheit der Mitarbeitenden in der Regel größer, was zu einem hohen koordinativen Aufwand führt. OKR bietet die Möglichkeit, Ziele offen und quantifizierbar zu definieren, um diesen Hindernissen von herkömmlichen Managementsystemen entgegenzuwirken. Außerdem fördert OKR die Motivation und reduziert den Koordinationsaufwand, da die Beiträge jedes Einzelnen zur Zielerreichung der gesamten Organisation offensichtlich dargestellt werden. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse können agile Methoden wie OKR die Innovationsgeschwindigkeit und Teamproduktivität in Unternehmen verdoppeln.

Das Selbst-Assessment „Ready 2 OKR“ hilft Unternehmen bei der Entscheidung, OKR zu implementieren. Es dient als vorgelagerte Maßnahme, um Herausforderungen bei der Implementierung von OKR zu minimieren. In der zweiten Phase dieses Prozesses wird das Verständnis für die OKR-Vorteile vertieft. Für den Erfolg von OKR ist eine individuelle Implementierung essenziell. Genau hier setzen das entwickelte Self-Assessment und das digitale Handbuch aus dem Forschungsprojekt OKReady an. Dank der webbasierten Verfügbarkeit ist der Zugang zu diesem Tool besonders niederschwellig. Das bereits erhaltene positive Feedback unterstreicht seinen Wert für die Wirtschaft.

4. Veröffentlichungen und Transfermaßnahmen

4.1 Einschätzung zur Realisierbarkeit des Transferkonzepts

Um eine umfassende Verbreitung der Ergebnisse des Forschungsvorhabens in der Wirtschaft zu erreichen, wurde eine Reihe von Transfermaßnahmen durchgeführt. Wesentliche Maßnahmen wurden bereits während der Projektlaufzeit umgesetzt, darüber hinaus ist eine Reihe von Maßnahmen nach der Projektlaufzeit geplant und bereits angestoßen. Eine detaillierte Auflistung findet sich in Kapitel 4.2. Um die Anwendung der Erkenntnisse über die Projektlaufzeit hinaus sicherzustellen, werden insbesondere die Endergebnisse und Transferkonzepte (softwarebasiertes Werkzeug „Ready 2 OKR Assessment“, Roundtable OKR Master, Online-Seminar) langfristig verfügbar sein. Dadurch wird gewährleistet, dass möglichst viele interessierte Parteien (insbes. KMU, Forschungseinrichtungen und Verbände) von den Forschungsergebnissen profitieren können. Die Realisierbarkeit des Ergebnistransfers wird daher als sehr hoch eingeschätzt.

4.2 Plan zum Ergebnistransfer

Tabelle 13: Transfermaßnahmen während der Projektlaufzeit (eigene Darstellung)

Maßnahme	Ziel	Ort / Rahmen	Zeitraum
4x PA-Treffen	Kick-off und Bekanntmachung des Projekts (4x PA-Treffen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stuttgart, IPRI ■ Aachen, FIR 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1. Sitzung per Webkonferenz am 09.06.2021 ■ 2. Sitzung per Webkonferenz am 08.10.2021 ■ 3. Sitzung per Webkonferenz am 03.06.2022 ■ 4. Sitzung per Webkonferenz am 15.02.2023
Publikation der Zwischenergebnisse im Internet	Gestaltung von Webplattformen zum Ergebnisaustausch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigene Projekthomepage ■ Darstellung des Projektes auf den Homepages der beteiligten Forschungsinstitute 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projekthomepage (https://projekt-okready.de/) ■ IPRI-Homepage (https://ipri-institute.com/forschungsprojekte/okready/) ■ FIR-Homepage (https://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/detail/okready-21740-n/)
Einsatz von IKT-Instrumenten	Bekanntmachung des Projektes und Verbreitung der Projekthinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online- und Offline-Medien ■ Newsletter und Mailings 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufnahme einer IPRI-Podcast Folge am 26.07.2023; Veröffentlichung Ende August 2023 (https://open.spotify.com/show/1ippADK41Qp2kT9mXIR8cB)
Evaluation von Effekten der Verstetigung	Beobachtung der Effekte der Verbreitung und Nutzung bzw. Nachnutzung der Zwischen- und Endergebnisse durch die Nutzergruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interviews ■ Fragebögen ■ Round Tables ■ Online-Seminare 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5 Treffen des „Roundtable OKR Master“ (https://www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen/arbeitkreiseroundtables/roundtable-okr-master/): 02.03.2022 28.04.2022 07.07.2022 08.11.2022 02.02.2023

Maßnahme	Ziel	Ort / Rahmen	Zeitraum
Wissenschaftliche und praxisorientierte Veranstaltungen	Sicherstellung der Umsetzbarkeit der Ergebnisse durch Paxisdiskussionen, Diskussion der Ergebnisse, „Tandem-Vorträge“ (Forschung/Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterbildungsprogramm/Zertifikatskurs: <ul style="list-style-type: none"> ○ Business Transformation Manager ○ Digital Strategist ■ Fachmessen: <ul style="list-style-type: none"> ○ AK 4.0 Symposium ○ Agile HR Conference ○ Agile Beyond IT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ FIR Online-Seminar „Führen wie im Silicon Valley – mit Objectives and Key Results (OKR) zum Transformationserfolg am 24.06.2021 (https://www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen/online-seminare/events/fuehren-wie-im-silicon-valley-mit-objectives-and-key-results-okr-zum-transformationserfolg/) ■ Cross Industry Group Agile Transformation – Gastvortrag: Mit OKR zum Transformationserfolg vom FIR am 13.08.2021 Cross Industry Groups - Fraunhofer IPT ■ Pandemiebedingt fand das AK4.0 Symposium 2020-2022 nicht statt. Alternativ erfolgte ein Impulsvortrag und eine Diskussion zu “OKR - Transparenz und Mitbestimmung zur Steigerung der Unternehmensperformance” mit 20 Entscheidern aus der Wirtschaft auf der IPRI-Kuratoriumssitzung am 30.11.2022
Vorstellung auf Konferenzen	Verbreitung und Diskussion der Forschungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>ICLM</i>: International Conference on Leadership and Management (FIR) ■ <i>CIKM</i>: International Conference on Information and Knowledge Management (FIR) ■ 11th EIASM Conference on Performance Measurement and Management Control (IPRI) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung des Conference-Papers „Becoming an Agile Organization: Development of a Morphology for Strategic Agile Management Systems” auf der PRO-VE 2022 – IFIP Advances in Information and Communication Technology durch das FIR (HERKENRATH ET AL. 2022) (https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-14844-6_34) ■ Vorstellung des Conference-Papers „Why Companies Fail With Objectives And Key Results” auf 4th Conference on Production Systems and Logistics – CPSL 2023 durch das FIR (HERKENRATH ET AL. 2023) (https://www.repo.uni-hannover.de/handle/123456789/13559)
Webpräsenz und Blogs	Fortlaufende Information über das Forschungsprojekt und die (Teil-) Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigene Webpräsenz für das Projekt ■ Forschungs-Blog: www.neues-aus-der-forschung.de 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LinkedIn Posts über die Seiten von IPRI und Praxispartnern, bspw.: ➤ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7026883902870847488 ➤ https://www.linkedin.com/pulse/ready-okr-wir-sind-praxispartner-des-okready-der-rwth-willms-buhse/?originalSubdomain=de ➤ https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6938414674623258625/?actorCompanyId=14792218

Maßnahme	Ziel	Ort / Rahmen	Zeitraum
Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit	Bekanntmachung des Projekts und weitere Verbreitung der Projektinhalte und -ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsdienst der Wissenschaft, Presseverteiler des FIR ■ Institutszeitschriften (IPRI-Journal; FIR-Unternehmen der Zukunft) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pressemitteilung vom 21.05.2021 (https://idw-online.de/de/news769286) ■ Pressemitteilung vom 21.05.2021 (https://www.fir.rwth-aachen.de/fileadmin/user_upload/fir-pressemittteilung_2021-17.pdf.pdf) ■ Pressemitteilung vom 24.07.2023 (https://idw-online.de/de/news818289) ■ IPRI-Journal 2021 (https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2021/08/IPRI-Journal_Sommer_2021.pdf) ■ IPRI-Journal 2022 (https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2022/09/IPRI-Journal-2022.pdf) ■ IPRI-Jahresbericht 2021 (https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2022/07/IPRI-Jahresbericht-2021.pdf) ■ IPRI-Jahresbericht 2022 (https://ipri-institute.com/wp-content/uploads/2023/06/IPRI-Jahresbericht-2022.pdf) ■ Unternehmen der Zukunft 2021 (https://data.fir.de/download/udz/udz2_2021_1304.pdf) ■ Pressemitteilung vom 24.07.2023 (https://idw-online.de/de/news818289, Verweis zur Pressemitteilung: https://www.fir.rwth-aachen.de/newsroom/aktuelles/detail/news/objectives-and-key-results-okr-fuer-ein-agiles-management-webtool-von-fir-und-ipri-unterstuetzt-unt/) ■ Newsletter FIR-Flash vom 15.08.2023 zur Verbreitung des Ready2OKR Tools
Prüfung der Möglichkeiten zur Erstellung oder Ergänzung von Spezifikationen	Standardisierung der Forschungsergebnisse zur vereinfachten Nutzung in der Industrie	<ul style="list-style-type: none"> ■ DIN SPEC (PAS) ■ WIPANO-Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seit dem 01.11.2021 gilt ein Aufnahmestopp von Projektskizzenanfragen im Förderschwerpunkt "Wissenstransfer durch Normung und Standardisierung". Eine WIPANO-Förderung konnte deshalb im Projektzeitraum nicht umgesetzt werden. (https://www.innovation-beratung-foerderung.de/INNO/Redaktion/DE/Kurzmeldungen/Aktuelles/2021/2021-10-27-befristeter-einreichungsstopp-fur-projektskizzen.html) ■ Alternativ wurde der Aufbau des Formats „Roundtable OKR Master“ fokussiert, welcher auch nach Projektabschluss fortgeführt wird. (https://www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen/arbbeitskreiseroundtables/roundtable-okr-master/)

Maßnahme	Ziel	Ort / Rahmen	Zeitraum
Veröffentlichung von Ergebnissen in wissenschaftlichen Medien	Bekanntmachung und Diskussion der Ergebnisse in der Wissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Journal of Management Control; Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Papier „Objectives and Key Results für ein agiles Performance Management – Funktionsweise und Qualifikationsbereiche für eine erfolgreiche Einführung“ von Vetter/Herkenrath wurde am 31.10.2023 in der Zeitschrift für Controlling im Themenheft 6/2023 „Performance Feedback – Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performance-Steigerung“ eingereicht und akzeptiert, Veröffentlichung im Dezember 2023.
Veröffentlichung der Projektergebnisse mit Fokus auf die Praxis	Bekanntmachung der Ergebnisse in der Praxis, Aufzeigen von Anwendungsfällen	<ul style="list-style-type: none"> ■ VDMA Nachrichten ■ VDI Wissensforum ■ Wissenschaft trifft Praxis (BMWI) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsolidierung der Ergebnisse in dem frei zugänglichen Webtool „Ready 2 OKR Assessment“ (https://okready-tool.fir.de/)
Integration in die universitäre Lehre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integration in Seminarprogramme Business Transformation Manager / Business Model Manager, Studienarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ RWTH Aachen ■ Universität Ulm 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integration in das Bachelorseminar „Business Analytics“ der Universität Ulm, Betreuung von je einer Seminararbeit im Sommersemester 2021 und Wintersemester 2021/22 ■ Betreuung der Masterarbeit „Identifikation erfolgskritischer Einflussfaktoren auf die Einführung von Objectives and Key Results (OKR)“ P. Canali 2022 an der Universität Ulm ■ Betreuung der Masterarbeit „Entwicklung eines Einführungskonzepts der OKR-Methode und Untersuchung der Effekte auf die Leistung der Mitarbeiter am Beispiel der ep group“ F. Roloff 2023 an der Universität Ulm ■ FIR: OKR werden im Rahmen des Zertifikatskurses „Business Transformation Manager“ im Themenblock „Performance Management“ aufgenommen (ab Zertifikatskurs Herbst 2022) https://www.fir.rwth-aachen.de/qualifikation/rwth-zertifikatskurse/business-transformation-manager/)

Tabelle 14: Transfermaßnahmen nach Abschluss des Vorhabens (eigene Darstellung)

Maßnahme	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/Zeitraum
Fortbildungsangebote im Rahmen verschiedener FIR-Zertifikatskurse und IPRI-Seminarreihe „Business Model Manager“	Überführung der Projektergebnisse in das Schulungskonzept zur Qualifizierung von Mitarbeitenden aus KMU	Aachen, FIR Stuttgart, IPRI	Konzeption während der Projektlaufzeit und Durchführung nach Ende der Projektlaufzeit: Vgl. Abschnitt „Integration in die universitäre Lehre“ zum Zertifikatskurs „Business Transformation Manager“ am FIR

Maßnahme	Ziel	Ort/Rahmen	Datum/Zeitraum
Veranstaltung von „Lessons Learned Days“	Bei Unternehmen des PA werden im Rahmen des Projekts erarbeitete Erfolgsbeispiele interessierten Unternehmen, die nicht am Projekt beteiligt waren, vorgestellt.	Unternehmen des PA	Fortführung des „Roundtable OKR Master“ über die bereits erfolgten 6. Treffen hinaus am 02.03.2022, 28.04.2022, 07.07.2022, 08.11.2022, 02.02.2023 und 12.07.2023 (https://www.fir.rwth-aachen.de/veranstaltungen/arbeitskreiseroundtables/roundtable-okr-master/)
Vorstellung der Ergebnisse in einer öffentlichen IPRI-Veranstaltung	Qualifizierung von Mitarbeitenden aus KMU und Erläuterung der Methodik	Stuttgart, IPRI	Öffentliche Abschlussveranstaltung per Webkonferenz am 15.02.2023; Bewerbung über LinkedIn (https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7026883902870847488)
Angebot von Beratungsprojekten	Unterstützung von KMU bei individuellen Problemstellungen durch Beratungsmandate	FIR, IPRI; vor Ort bei den jeweiligen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geplant ist der Aufbau eines Beratungskonzepts am IPRI mit Workshops zur Einführung von OKR (Q1 2024) ■ Industrietransfer als Beratungsangebot zur selbstbefähigten Einführung von OKR als dreitägiger Intensivworkshop am FIR
Integration der Ergebnisse in das Service Science Innovation Lab des FIR	Bereitstellen des Methodewissens in einer strukturierten Form für den branchenübergreifenden Transfer	Aachen, FIR	Einordnung von OKR in die übergreifende Themenwelt im Fokuspunkt „Moderne Führungssysteme“ im FIR-Navigator (https://fir-navigator.fir.de/)
Teilnahme an Veranstaltung des Smart Service Centers	Übertragung der Forschungsergebnisse in die Praxis	Aachen, FIR Smart Service Center der EICe GmbH	Aufnahme von OKR in den Zertifikatskurs „Digital Produkt Manager“ im Rahmen des Moduls „“ ab Frühjahr 2023 (https://www.fir.rwth-aachen.de/qualifikation/rwth-zertifikatskurse/smart-service-manager/events/kurs-herbst-2018-modul-2-von-2-4/)

5. Forschungsstellen

5.1 International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH

Das IPRI ist ein gemeinnütziges Forschungsinstitut und wurde mit der Zielsetzung gegründet, Forschung auf dem Gebiet des Performance-Managements von Organisationen, Unternehmen und Unternehmensnetzwerken zu betreiben. Unter Leitung von Prof. Dr. Mischa Seiter untersucht das IPRI in Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen und kleinen und mittleren Unternehmen die Wirkungszusammenhänge und Potenziale in den Bereichen Controlling, Finanzen, Logistik und Produktion. Forschungsschwerpunkt des Gründers Prof. Dr. Dr. h.c. Péter Horváth ist die Erarbeitung neuer Methoden im Bereich des Controllings und der Transfer dieser Ergebnisse in die Praxis.

Tabelle 15: International Performance Research Institute gGmbH (eigene Darstellung)

Forschungsstelle	International Performance Research Institute gGmbH
Anschrift	Reuchlinstraße 27, 70176 Stuttgart
Leitung der Forschungsstelle	Prof. Dr. Mischa Seiter
Kontakt	info@ipri-institute.com, www.ipri-institute.com

5.2 Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen

Das FIR an der RWTH Aachen gehört seit 70 Jahren zu den führenden Instituten für angewandte Forschung auf dem Gebiet der Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. Mit Erforschung und Transfer innovativer Lösungen leistet das FIR einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies erfolgt in der geeigneten Infrastruktur zur experimentellen Organisationsforschung methodisch fundiert, wissenschaftlich rigoros und unter direkter Beteiligung von Expert:innen aus der Wirtschaft. Das Institut begleitet Unternehmen, forscht, qualifiziert und lehrt in den Bereichen Dienstleistungsmanagement, Business-Transformation, Informationsmanagement und Produktionsmanagement. Als Mitglied der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen fördert das FIR die Forschung und Entwicklung zugunsten kleiner, mittlerer und großer Unternehmen.

Tabelle 16: FIR e.V. an der RWTH Aachen (eigene Darstellung)

Forschungsstelle	FIR – FIR e. V. an der RWTH Aachen
Anschrift	Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen
Leitung der Forschungsstelle	Prof. Dr. Günther Schuh (Direktor) Prof. Dr. Wolfgang Boos (Geschäftsführung)
Kontakt	Tel.: +49 241-47705-0, https://www.fir.rwth-aachen.de/

Literaturverzeichnis

- 69901-5: Projektmanagement - Projektmanagementsysteme. DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E. V. DIN; Bd. ICS 03.100.40. Beuth Verlag GmbH, Berlin, 2009.
- 9000:2015 3.5.3: Quality management systems Fundamentals and vocabulary. ISO 9000 3.5.3. ISO, 2015.
- Accenture (Hrsg.): Ein neuer Weckruf zur Digitalisierung 2019. https://www.accenture.com/_acn-media/accenture/redesign-assets/dotcom/documents/local/1/accenture-industry-x0-asg-digitalization1.pdf.
- ALLY (HRSG.): Why the OKR framework is so compelling. <https://ally.io/resources/why-the-okr-framework-is-so-compelling> (Link zuletzt geprüft: 24.06.2023)
- ALTER, R.: Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements. Oldenbourg, München [u. a.] 2011.
- ATTERMEYER, R.; BIAL, D.; SCHEUCH, R.; WINTERBERG, T.: Die vier Säulen der Digitalisierung. Referenzarchitekturen für die Herausforderungen der digitalen Transformation. Opitz Consulting Deutschland GmbH, ORT 2016. <https://www.opitz-consulting.com/sites/default/files/Kompetenz/Whitepaper/PDF/whitepaper-die-vier-saeulen-der-digitalisierung.pdf> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- BÄR, C.; FISCHER, A.; GULDEN, H.: Informationstechnologien als Wegbereiter für den steuerberatenden Berufsstand. Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- BARKER, R.; DEMBO, T.; LEWIN, K.: Frustration and regression. An experiment with young children. University of Iowa Studies: Studies in child welfare; Bd. 386. Iowa City 1940/1976.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A.: The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. In: Journal of Personality and Social Psychology 51 (1986) 6, S. 1173 – 1182.
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STEUERN – DIENSTSTELLE MÜNCHEN (HRSG.): ELSTER – Nutzen und Vorteile. https://www.elster.de/eportal/infoseite/nutzen_und_vorteile (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STEUERN - DIENSTSTELLE MÜNCHEN: ELSTER - Rechtliches. <https://www.elster.de/eportal/infoseite/rechtliches>. Stand: 10.11.2021.
- BCG (HRSG.): Flipping the Odds of Digital Transformation Success. BCG online, 29.10.2020. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- BECK, K.; BEEDLE, M.; VAN BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J.; HUNT, A.; JEFFRIES, R.: Manifesto for agile software development. 2001. <https://agilemanifesto.org/> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- BECKER, W.; PFLAUM, A.: Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Springer Gabler, Wiesbaden 2019.
- BENIOFF, M. R.; ADLER, C.: Behind the cloud. The untold story of how Salesforce.com went from idea to billion-dollar company - and revolutionized an industry. Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- BICKELMANN, R.: Key Account Management. Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools. Gabler, Wiesbaden 2001.
- BIGGS, A.; BROUGH, P.; BARBOUR, J. P.: Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. In: Journal of Organizational Behavior 35 (2014) 3, S. 301 - 317.

- BOHLEN, W.: Digital Leadership – Wie verändert die Digitalisierung die Mitarbeiterführung und was müssen Personalmanager bereits heute tun? In: Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. Hrsg.: R. A. Fürst. Springer, Wiesbaden 2019, S. 277 – 292.
- BOON, C.; KALSHOVEN, K.: How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. In: Human Resource Management 53 (2014) 3, S. 403 - 420.
- BORDELEAU, F.-È.: Relevance of Success Factors: Exploration of Digital Change Success. In: 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics. CBI 2020: Antwerp, Belgium, 22 – 24 June 2020: proceedings. IEEE, Piscataway (NJ) 2020, S. 172 – 180.
- BÜCHNER, S.; HECHT, S.; KURREK, H.: Digitalisierungsprojekte in der Praxis: (In-)Formalität und Machtspiele verstehen. Hrsg.: Kompetenzzentrum Öffentliche IT Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS. Berlin, Dezember 2018. <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Digitalisierungsprojekte+in+der+Praxis> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- BUNGARD, W.; KOHNKE, O.: Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene. 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2002.
- CHEN, C. X.; YIN, H.; ZHANG, Y.: The Effects of Goal Publicity and Incentives on Self-Set Performance Goals. In: Journal of Management Accounting Research 34 (2022) 1, S. 117 – 132.
- CHOI, K.; HAN, J.-J.; LEE, M.: Peer Pressure with Inequity Aversion. In: The Korean Economic Review Summer (2018) 34, S. 131 – 155.
- CICHOSZ, M.; WALLENBURG, C. M.; KNEMEYER, A. M.: Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. In: International Journal of Logistics Management 31 (2020) 2, S. 209 – 238.
- COCH, L.; FRENCH, J. R. P.: Overcoming Resistance to Change. In: Human Relations 1 (1948) 4, S. 512 – 532.
- COLE, A.: Culture Change: The Lumeris Story. In: Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Hrsg.: J. E. Doerr. Portfolio/Penguin, New York, 2018, S. 149 – 154.
- COOPER-THOMAS, H. D.; XU, J.; SAKS, A. M.: The differential value of resources in predicting employee engagement. In: Journal of Managerial Psychology 33 (2018) 4 – 5, S. 326 – 344.
- CREUSEN, U.; GALL, B., HACKL, O.: Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Springer, Wiesbaden 2017.
- DELOITTE (HRSG.): 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- DELOITTE (HRSG.): 2019 Deloitte Millennial Survey. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”. 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- DOERR, J.: A typical OKR Cycle. <https://www.whatmatters.com/resources/a-typical-okr-cycle> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- DOERR, J. E. (Hrsg.): Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio/Penguin, New York, 2018.
- DOMMA, P.; OCHS, T.; UHL, A.: Strategische Analyse und organisatorische Lösungen für die digitale Transformation eines mittelständischen Unternehmens. Fallstudie Villeroy & Boch. In:

- Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Hrsg.: A. Uhl; S. Loretan. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 17 – 35.
- DÖRING, N.; BORTZ, J.: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5th ed. 2016. Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer. Springer-Lehrbuch, Berlin, Heidelberg 2016.
- DÖRRIES, F.; WICHERING, M.; KERSTEN, W.: Das Change Management weiterentwickeln. In: Industrie 4.0 Management 2021 (2021) 1, S. 50 – 54.
- DOUS, M.: Kundenbeziehungsmanagement für interne IT-Dienstleister. Strategischer Rahmen, Prozessgestaltung und Optionen für die Systemunterstützung. Springer, Berlin [u. a.] 2007. – Zugl.: Sankt Gallen, Univ., Diss., 2007.
- DRUCKER, P.: The practice of management. HarperCollins, New York 1954.
- DUMA, F.; LABATI, F.; BRUNETTI, G.: Digitale Transformation eines Traditionshauses im Luxusmode-segment. In: Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Hrsg.: A. Uhl; S. Loretan. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 85 – 107.
- EDWARDS, P.; JACKSON, S.; BOWKER, G.; KNOBEL, C.: Understanding Infrastructure: Dynamics, Tensions, and Design. Report of a Workshop on “History & Theory of Infrastructure: Lessons for New Scientific Cyberinfrastructures” 2007.
- EISENHARDT, K. M.: Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review 14 (1989) 4, S. 532 – 532.
- EMATINGER, R.; SCHULZE, S.: Spielend Ziele setzen und erreichen. Objectives and Key Results mit LEGO SERIOUS PLAY. Springer Gabler, Wiesbaden 2020.
- ENGELHARDT, P.; MÖLLER, K.: OKRs – Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. In: Controlling 29 (2017) 2, S. 30 – 37. [=2017a]
- ENGELHARDT, P.; MÖLLER, K.: OKRs – Objectives and Key Results – Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. In: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 29 (2017) 2. [=2017b]
- FACHRUNNISA, O.; ADHIATMA, A.; LUKMAN, N.; AB MAJID, M. N.: Towards SMEs’ digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. In: Journal of Small Business Strategy 30 (2020) 3, S. 65 – 85.
- FISCHER, S.: Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? Haufe online, 27.03.2017. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- FROHNE, J.: Absolventen 2015 unter die Lupe genommen. Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. Kienbaum Institut, Dortmund 2015. <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=1074214> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- FÜRST, R. A.; BÜNGER, T. (Hrsg.): Gestaltung und Management der digitalen Transformation. Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. 1. AKAD University Edition. Springer 2019.
- GARTNER (HRSG.): Gartner Top Strategic Technology Trends 2021. Technology trends IT can’t afford to ignore. Gartner 2021.
- GASSMANN, O.; SUTTER, P.: Digitale Transformation gestalten. Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten. 2. Auflage. Hanser, München [u. a.] 2019.
- GUDERGAN, G.; FEIGE, B. A.; KRECHTING, D.: Ordnungsrahmen für den Prozess der Business-Transformation. In: Digitalisierung – betriebliche Handlungsfelder der Unternehmensentwicklung. Band V der Reihe „Mittelstand im Fokus“. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2017, , S. 155 – 172.

- GUDERGAN, G.; MÜLLER, J.; SENDEREK, R.; KUNTZ, J.; KWIATKOWSKI, A.; KRECHTING, D.: Digitale Transformation durch die Entwicklung datenbasierter Dienstleistungen – Erforschung von Transformationsmustern und Merkmalen datenbasierter Dienstleistungen für die Ableitung des Smart Service Engineerings als Handlungsleitfaden für Unternehmen. In: Dienstleistungsinnovationen durch Digitalisierung. Hrsg.: D. Beverungen; J. H. Schumann; V. Stich; G. Strina. Springer, Berlin [u. a.] 2020, S. 49 –105.
- GUO, C.: A Service-Oriented Framework for Collaborative Working Environment. In: Second International Conference on Networking and Distributed Computing (2011) 2, S. 209 – 213.
- HÄDER, M.: Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. Springer VS, Wiesbaden 2014.
- HARTL, E.; HESS, T.: The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. In: Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017), Boston (MA), USA. Cultural Values in Digital Transformation; Bd. 23. Boston (MA) 2017.
- HAUSCHILDT, J.: Widerstand gegen Innovationen – destruktiv oder konstruktiv? In: Innovation und Absatz. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1999) (Special Issue 2, S. 1 – 22.
- HAZAN, E.; SMIT, S.; WOETZEL, J.; CVETANOVSKI, B.; KRISHNAN, M.; GREGG, B.; PERREY, J.; HJARTAR, K.: Getting tangible about intangibles. The future of growth and productivity? McKinsey online, 16.06.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/getting-tangible-about-intangibles-the-future-of-growth-and-productivity#> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- HEAD, K.: How to roll out OKRs for the first time. o. J. <https://www.whatmatters.com/faqs/rolling-out-okrs-objectives-and-key-results> (Link zuletzt geprüft am: 10.10.2023)
- HERKENRATH, C.; CONRAD, R.; STICH, V.: Becoming an Agile Organization: Development of a Morphology for Strategic Agile Management Systems. In: Collaborative Networks in Digitalization and Society 5.0. PRO-VE 2022.23rd IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2022, Lisbon, Portugal, September 19–21, 2022, Proceedings. Hrsg.: L. M. Camarinha-Matos; A. Ortiz; X. Boucher; A. L. Osório. IFIP Advances in Information and Communication Technology (IFIPACT); Bd. 662. Springer, Cham [u. a.] 2022, S. 423 – 433.
- HERKENRATH, C.; HOEBORN, G.; STICH, V.: Why Companies Fail With Objectives And Key Results: An Analysis Of Implementation Frameworks. In: Proceedings: 4th Conference on Production Systems and Logistics – CPSL 2023. Hrsg.: D. Herberger; M. Hübner; V. Stich. publish-Ing., Hannover 2023, S. 316 – 325.
- HERSCHUNG, F.; MAHLENDORF, M. D.; WEBER, J.: Mapping Quantitative Management Accounting Research 2002–2012. In: Journal of Management Accounting Research 30 (2018) 1, S. 73 – 141.
- HOFMANN, Y. E.: Transparenz in Unternehmen. In: Zeitschrift für Management 2 (2007) 1, S. 6 – 27.
- HÖLLERICH, J.; FEHR, R.: Digitalisierung der Anlageberatung am Beispiel der Zürcher Kantonalbank. In: Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Hrsg.: A. Uhl; S. Loretan. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 143 – 158.
- HOMANN-VORDERBRÜCK, S.; SAUER, J.; SCHRÖDER, H.: Management von Digitalisierungsprojekten - eine Bestandsaufnahme. In: Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018, PVM 2018. Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse : gemeinsame Tagung der Fachgruppen Projektmanagement (WI-PM) und Vorgehensmodelle (WI-VM) im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Gesellschaft für Informatik e. V. in Kooperation mit der Fachgruppe IT-Projektmanagement der GPM e. V.: 15. und 16. Oktober 2018 in Düsseldorf. Hrsg.: M. Mikusz; A. Volland; M. Engstler; M. Fazal-Baqaie; E. Hanser;

O. Linssen. GI-Edition – Lecture Notes in Informatics (LNI) Proceedings. Gesellschaft für Informatik e. V. (GI), Bonn 2018, S. 63 – 71.

HOYCK, F. E.: Hoyck Monitor „Performance Management“. 2017.

HUBER, T.; RAUCH, C.: Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International. Signium International, Düsseldorf 2013. https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)

HUTH, D.; KELLER, A. M.; SPEHR, S.: Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung (2017) 26, S. 56 – 69.

JAKOBY, W.: Projektmanagement für Ingenieure. Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. 2., akt. u. erw. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

JIAO, J.; COLE, C. A.: The Effects of Goal Publicity and Self-Monitoring on Escalation of Goal Commitment. In: Journal of Consumer Behaviour 19 (2020) 3, S. 219 – 228.

JOVANOVIC, J.; BAGHERI, E.; GASEVIC, D.: Comprehension and Learning of Social Goals Through Visualization. In: IEEE Transactions on Human-Machine Systems 45 (2015) 4, S. 478 – 489.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.: Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review (1993) 6, S. 134 – 147.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston (MA) 1996.

KECK, S.: Planung und Konzeption eines Geschäftsmodells für IT-Dienstleistungen. diplom.de, Hamburg 2003.

KEES, A.; MARKOWSKI, D. R.: Software in der Wirtschaft. In: Open Source Enterprise Software. Hrsg.: A. Kees; D. R. Markowski. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 3 – 27.

KEUPER, F.; SCHOMANN, M.; SIKORA, L. I.; WASSEF, R.: Disruption und Transformation Management. Springer Gabler, Wiesbaden 2018.

KILMANN, R. H.: The costs of organization structure: Dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making. In: Accounting Organizations and Society 8 (1983) 4, S. 341 – 357.

KLAU, R.: [Video] How Google sets goals. OKRs / Startup Lab Workshop. Google Ventures. youtube, 14.05.2013. <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)

KLEINDESSNER, T.: Runtastic: Die Einführung von Objectives & Key Results. In: Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens. Hrsg.: M. Bartz; A. Gnesda; T. Schmutzer. Springer, Berlin [u. a.] 2017, S. 339 – 349.

KLOUTSINIOTIS, P. V.; MIHAIL, D. M.: Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. In: European Management Journal 38 (2020) 4, S. 565 – 579.

KOMPETENZZENTRUM GESCHÄFTSMODELLE IN DER DIGITALEN WELT (HRSG.): Geschäftsmodelle und Digitalisierung – Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. <https://www.geschaeftsmodelle.org/themen/geschaeftsmodelle-und-digitalisierung.html> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)

KREUTZER, R. T.; NEUGEBAUER, T.; PATTLOCH, A.: Digital Business Leadership. Digitale Transformation Geschäftsmodell-Innovation agile Organisation Change-Management. Springer Gabler, Wiesbaden 2017.

- KRÜGER, W.: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarb. u. erw. Auflage. Hrsg.: N. Bach. Gabler, Wiesbaden 2014.
- KUDERNATSCH, D.: Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument – Direkt Anlage Bank. In: Customer Care Management. Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland. Hrsg.: W. Engelbach; R. Meier. Gabler, Wiesbaden 2001, S. 161 – 176.
- KUDERNATSCH, D.: Toolbox Objectives and Key Results. Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR. Schäffer-Poeschel, Freiburg [u. a.] 2020.
- KÜPPER, V.: Elektronische Steuererklärung – Wann ist sie Pflicht? deubner steuern online, 29.10.2016. <https://www.deubner-steuern.de/themen/digitalisierung-steuerberatung/steuererklaerung-digital/e-steuererklaerung-pflicht.html> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L.: Playing to win: How strategy really works. Harvard Business Press, Cambridge (MA) 2013.
- LEWIN, K.: Group decision and social change. In: The complete social scientist: A Kurt Lewin reader. Hrsg.: M. Gold. American Psychological Association, Washington 1999, S. 265 – 284.
- LIHL, H. T.; MAHLENDORF, M. D.; SCHMOLTZI, D.: Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum. In: Controlling & Management Review (2019) 8, S. 42 – 49.
- LINES, R.: Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. In: Journal of Change Management 4 (2004) 3, S. 193 – 215.
- LOBACHER, P.; CHRISTIAN, J.: Der OKR-Guide. Der offizielle Leitfaden für agile Mitarbeiterführung mit OKR & Key Results. August 2016. <https://docplayer.org/33041140-Der-okr-guide-objectives-key-results-der-offizielle-leitfaden-fuer-agile-mitarbeiterfuehrung-mit-okr.html> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- LOBACHER, P.; JACOB, C.: OKR-Guide. Der offizielle Leitfaden für agile Mitarbeiterführung mit OKR 2019.
- LOONAM, J.; EAVES, S.; KUMAR, V.; PARRY, G.: Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. In: Strategic Change 27 (2018) 2, S. 101 – 109.
- MCCHESENEY, C.; COVEY, S.; HULING, J.: The 4 disciplines of execution. Make your most wildly important goals happen. Free Press, New York 2012.
- MCKINSEY (HRSG.): Unlocking success in digital transformations. McKinsey online, 29.09.2018. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- MEWES, S.; HERBIG, T.: Wie man Objectives & Key Results (OKR) erfolgreich in den agilen Produkt-Alltag integriert. produktbezogen.de, 25.07.2019. <https://www.produktbezogen.de/okr-objectives-key-results/> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- MEYER, H.; REHER, H.: Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. 2., überarb. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2020.
- MISA, T. J.; BREY, P.; FEENBERG, A.: Modernity and Technology. MIT Press, Cambridge (MA) 2003.
- MONTEIRO, E.; POLLOCK, N.; WILLIAMS, R.: Innovation in Information Infrastructures: Introduction to the Special Issue. In: Journal of the Association for Information Systems 15 (2014) 4, S. I – X.
- MÜLLER-MERBACH, H.: Morphologie heuristischer Verfahren. In: Zeitschrift für Operations Research 20 (1976) 3, S. 69 – 87.
- NICKERSON, R. C.; VARSHNEY, U.; MUNTERMANN, J.: A method for taxonomy development and its application in information systems. In: European Journal of Information Systems 22 (2013) 3, S. 336 – 359.

- NISSEN, V.; MÜLLER, I.: Strategische Bewertung von IV-Projekten. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 44 (2007) 4, S. 55 – 63.
- NIVEN, P. R.; LAMORTE, B.: Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley, Hoboken (NJ) 2016.
- NIVEN, P. R.; LAMORTE, B.: Objectives and key results. Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley, Hoboken (NJ) 2017.
- OELSNITZ, D. VON DER: Die innovative Organisation. Eine gestaltungsorientierte Einführung. 2., vollst. überarb. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2009.
- OLBERT, S.; PRODOEHL, H. G. (Hrsg.): Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Springer Gabler, Wiesbaden 2019.
- PANCHADSARAM, R.: What is an OKR? Definition & Examples. o. J. <https://www.what-matters.com/faqs/okr-meaning-definition-example> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- PARRIS, D. L.; DAPKO, J. L.; ARNOLD, R. W.; ARNOLD, D.: Exploring transparency: a new framework for responsible business management. In: Management Decision 54 (2016) 1, S. 222 – 247.
- PCG PACIFIC CREST GROUP (HRSG.): What is the Difference between Tangible and Intangible Assets in Business Valuations? o. J. <https://www.pcg-services.com/difference-tangible-intangible-assets-business-valuations/> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- PETERSEN, S.: Führung in Managementsystemen. Der Faktor Mensch in der ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001. Hanser, München [u. a.] 2015.
- PWC (HRSG.): A leadership agenda to take on tomorrow. 24th Annual Global CEO Survey. 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2021/reports/pwc-24th-global-ceo-survey.pdf> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- RICHARDSON, J. H.; RONKEN, H. O.; LAWRENCE, B. R.: Administering Changes. A Case Study of Human Relations in a Factory. In: The Economic Journal 63 (1953) 250, S. 437–437.
- RITCHEY, T.: Wicked Problems – Social Messes. Decision Support Modelling with Morphological Analysis. Risk, Governance and Society (RISKGOSO) Bd. 17. Springer, Berlin [u. a.] 2011.
- ROSSBERGER, R.: Digitale Transformation: Kultur, Strategie und Technologie. In: Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven. Hrsg.: R. A. Fürst. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 19 – 36.
- SACKMANN, S. A.: Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden [u. a.] 2017.
- SCHMIDT, E.: How google does it. John Murray Publishers Lt, London 2014.
- SCHREYÖGG, G.: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3., überarb. u. erw. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2014.
- SCHREYÖGG, G.; GEIGER, D.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien. 6., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- SHANG, R.; ABERNETHY, M. A.; HUNG, C.-Y.: Group Identity, Performance Transparency, and Employee Performance. In: The Accounting Review 95 (2020) 5, S. 373 – 397.
- SILVA, L. V.; ANHOLON, R.; RAMPASSO, I. S.; SILVA, D.; QUELHAS, O. L. G.; LEAL FILHO, W.; SANTA-EULALIA, L. A.: Critical analysis of organizational change process: evidences from a steel company. In: Business Process Management Journal 26 (2019) 6, S. 1525 – 1540.
- STEERS, R. M.; PORTER, L. W.: The role of task-goal attributes in employee performance. In: Psychological Bulletin 81 (1974) 7, S. 434 – 452.

- STRAY, V.; GUNDELSBY, J. H.; ULFSNES, R.; BREDE MOE, N.: How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In: Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering. ACM, New York 2022, S. 104 – 109.
- TEIPEL, P.; ALBERTI, M.: Vision und Strategie verwirklichen mit OKR. In: Controlling & Management Review 63 (2019) 5, S. 34 – 39.
- TIERNEY, W. G.; SCHEIN, E. H.: Organizational Culture and Leadership. In: Academy of Management Review 11 (1986) 3, S. 677 – 680.
- TOSI, H. L.; LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance. In: Academy of Management Review 16 (1991) 2, S. 480 – 480.
- TYSEN, A.: Connect: The Intuit Story. In: Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Hrsg.: J. E. Doerr. Portfolio/Penguin, New York 2018, S. 74 – 80.
- UHL, A.; HEINRICH, P.; GÜNTNER, R.: IoT-basierte Geschäftsmodelle für den Schweizer Mittelstand – Konzepte für die digitale Zukunft. IoT im Schweizer Mittelstand – Wege zur Überwindung der Paralyse. In: Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft. Hrsg.: A. Uhl; S. Loretan. Springer Gabler, Wiesbaden 2019, S. 109 – 120.
- VOGELSANG, K.; LIERE-NETHELER, K.; PACKMOHR, S.; HOPPE, U.: Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. In: Journal of Enterprise Transformation 8 (2019) 1-2, S. 121 – 142.
- WATSON, G.: Resistance to Change. In: American Behavioral Scientist 14 (1971) 5, S. 745 – 766.
- WELTER, M.: Die Forschungsmethode der Typisierung. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 35 (2006) 2, S. 113 – 116.
- WESTERMAN, G.; SOULE, D. L.; ESWARAN, A.: Building digital-ready culture in traditional organizations. MIT Sloan Management Review online, 21.05.2019. In: MIT Sloan Management Review 60 (2019) 4, o. S. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/> (Link zuletzt geprüft: 10.10.2023)
- WOLF, M.; SEMM, A.; ERFURTH, C.: Digital Transformation in Companies – Challenges and Success Factors. In: Innovations for Community Services. 18th International Conference, I4CS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings. Hrsg.: M. Hodoň; G. Eichler; C. Erfurth; G. Fahrnberger. Communications in Computer and Information Science (CCIS); Bd. 863. Springer, Cham [u. a.] 2018, S. 178 – 193.
- WORKPATH GMBH (HRSG.): OKRs BEI METRO. 2020. <https://www.workpath.com/lp/okrs-metro>. Stand: 11.05.2022. Um zitierfähig zu sein, muss Text niedrigschwellig zugänglich sein. Bitte liefere das PDF.
- ZWICKY, F.: The morphological approach to discovery, invention, research and construction. In: New Methods of Thought and Procedure. Contributions to the Symposium on Methodologies. Conference Proceedings. Hrsg.: F. Zwicky; A. G. Wilson. Springer, Berlin [u. a.] 1967, S. 73 – 297.

Anhang

A.1 Fragebogen

Im Datensatz finden Sie neben Ihren Fragen folgende zusätzliche Variablen, sofern Sie die entsprechende Option beim Herunterladen des Datensatzes nicht deaktivieren.

CASE Fortlaufende Nummer der Versuchsperson

REF Referenz, falls solch eine im Link zum Fragebogen übergeben wurde

LASTPAGE Nummer der Seite im Fragebogen, die zuletzt bearbeitet und abgeschickt wurde

QUESTNNR Kennung des Fragebogens, der bearbeitet wurde

MODE Information, ob der Fragebogen im Pretest oder durch eine:n Projektmitarbeitenden gestartet wurde

STARTED Zeitpunkt, zu dem der:die Teilnehmende den Fragebogen aufgerufen hat

FINISHED Information, ob der Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt wurde

TIME_001... Zeit, die ein:e Teilnehmende:r auf einer Fragebogen-Seite verbracht hat

Rubrik AG: Allgemeines

[AG01] Auswahl

Unternehmensgröße

"Wie groß ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten?"

AG01 Unternehmensgröße

- 1 = unter 50 Angestellte
- 2 = 50-249 Angestellte
- 3 = 250-499 Angestellte
- 4 = 500-999 Angestellte
- 5 = mehr als 1000 Angestellte
- 9 = nicht beantwortet

[AG02] Auswahl

OKR-Nutzung

"Wie lange nutzen Sie OKR in ihrem Unternehmen?"

AG02 OKR-Nutzung

- 1 = weniger als 6 Monate
- 2 = 6 Monate bis 1 Jahr
- 3 = 1 Jahr
- 4 = 2 Jahre
- 5 = 3 Jahre
- 6 = mehr als 3 Jahre
- 9 = nicht beantwortet

[AG03] Auswahl

Einführung

"Waren Sie am Einführungsprozess beteiligt?"

AG03 Einführung

- 1 = Ja
- 2 = Nein
- 9 = nicht beantwortet

[AG04] Auswahl

OKR-Zyklus

"Wie lange dauert ein OKR-Zyklus in Ihrem Unternehmen?"

AG04 OKR-Zyklus

- 1 = weniger als 1 Monat
- 2 = 1 Monat
- 3 = 2 Monate
- 4 = 3 Monate
- 5 = 4 Monate

- 6 = 5 Monate
- 7 = 6 Monate
- 8 = mehr als 6 Monate
- 9 = nicht beantwortet

[AG05] Auswahl

Rolle OKR

"Welche Rolle nehmen Sie im OKR-Prozess ein?"

AG05 Rolle OKR

- 1 = OKR-Master/ OKR-Champion
- 2 = OKR-Coach
- 3 = Mitarbeiter:in
- 4 = Führungskraft
- 9 = nicht beantwortet

[AG06] Auswahl

Geschlecht

"Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an."

AG06 Geschlecht

- 1 = weiblich
- 2 = männlich
- 3 = divers
- 9 = nicht beantwortet

[AG07] Auswahl

Alter

"Bitte geben Sie Ihr Alter an."

AG07 Alter

- 1 = unter 25 Jahre
- 2 = 25 - 35 Jahre
- 3 = 36 - 45 Jahre
- 4 = 46 - 55 Jahre
- 5 = 56 - 65 Jahre
- 6 = älter
- 9 = nicht beantwortet

[AG08] Auswahl

Verwendung

"Wie werden OKR in Ihrem Unternehmen verwendet?"

AG08 Verwendung

- 1 = im gesamten Unternehmen
- 2 = in bestimmten Bereichen
- 9 = nicht beantwortet

[AG09] Auswahl

Feedback

"In welchen Abständen erhalten Mitarbeiter:innen Feedback (zu ihrer Zielerreichung)?"

AG09 Feedback

- 1 = wöchentlich
- 2 = monatlich
- 3 = quartalsweise
- 9 = nicht beantwortet

[AG10] Auswahl

OKR EINSATZ

"Werden *Objectives and Key Results* (OKR) in Ihrem Unternehmen eingesetzt?"

AG10 OKR EINSATZ

- 1 = Ja
- 2 = Nein
- 9 = nicht beantwortet

[AG12] Auswahl

Bestimmung

"Die Bestimmung von OKR in meinen Unternehmen.."

AG12 Bestimmung

- 1 = ...geschieht überwiegend top-down ausgerichtet aus der Führungsebene.
- 2 = ...geschieht überwiegend bottom-up ausgerichtet von einzelnen Teams/Abteilungen.
- 3 = ...geschieht sowohl top-down als auch bottom-up ausgerichtet.
- 9 = nicht beantwortet

[AG13] Auswahl

Trennung

"Gibt es eine klare Trennung zwischen Tagesgeschäft und OKR in ihrem Unternehmen?"

AG13 Trennung

- 1 = Ja
- 2 = Nein
- 9 = nicht beantwortet

[AG14] Auswahl

Team vs individuell

"Welche Art(en) von OKR werden in Ihrem Unternehmen formuliert?"

AG14 Team vs individuell

- 1 = teambezogene OKR
- 2 = individuelle, personenbezogene OKR
- 3 = beides
- 9 = nicht beantwortet

[AG15] Auswahl

Transparent

"Welche OKR sind ihrem Unternehmen transparent einsehbar?"

AG15 Transparent

- 1 = OKR von Mitarbeiter:innen sind für alle einsehbar.
- 2 = OKR von Führungskräften sind für alle einsehbar.
- 3 = Alle OKR sind einsehbar.
- 4 = Es gibt keine öffentlichen OKR.
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik TR: Transparenz

[TR01] Skala (Extrema beschriftet)

Transparenz

TR01_01 ... erleichtern die Kommunikation von Unternehmenszielen.

TR01_02 ... erleichtern die Kommunikation, um effizient an gemeinsamen Zielen zu arbeiten.

TR01_03 ... motivieren mich, da ich mich mehr/besser mit dem Unternehmen identifizieren kann.

TR01_04 ... machen es einfacher, die Prozesse innerhalb des Unternehmens zu verstehen.

TR01_05 ... verhindern redundante Arbeitsschritte.

TR01_06 ... erleichtern die Kommunikation innerhalb des Teams.

TR01_07 ... ermöglichen es, Ziele zu identifizieren, die falsch ausgerichtet sind.

TR01_08 ... erleichtern die Kommunikation von Top-down-Zielsetzungen.

TR01_09 ... erleichtern die Kommunikation von Bottom-up-Zielsetzungen.

TR01_10 ... fördern kooperatives Verhalten.

TR01_11 ... fördern die Priorisierung wichtiger Ziele.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]

- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik TE: Teams

[TE01] Skala (Extrema beschriftet)

Teams

TE01_01 ... ermöglicht eine offene Kommunikationsbasis.

TE01_02 ... verhindert redundante Arbeitsschritte.

TE01_03 ... ermöglicht es, Ziele zu identifizieren, die falsch ausgerichtet sind.

TE01_04 ... schafft Klarheit über die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

TE01_05 ... ermöglicht eine effizientere Zusammenarbeit.

TE01_06 ... macht es einfach, freie Mitarbeiter:innenkapazitäten zu erkennen und effizient einzusetzen.

TE01_07 ... macht die Aufgaben für mich verständlicher.

TE01_08 ... steigert die Motivation die Ziele zu erreichen.

TE01_09 ... steigert das Commitment durch Mitbestimmung.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik SO: Software

[SO01] Skala (Extrema beschriftet)

Software

SO01_01 ... sind die OKR-Sets/-Ziele für alle einsehbar.

SO01_02 ... informiere ich mich über die OKR-Ziele anderer Teams/ Bereiche.

SO01_03 ... kommt es zu weniger Missverständnissen und Unklarheiten bei der Bearbeitung.

SO01_05 ... ermöglicht die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

SO01_04 ... wird die Einzahlung auf die Unternehmensziele sichergestellt.

SO01_06 ... wird die Kommunikation von OKR-Ergebnissen vereinfacht.

SO01_07 ... sind OKR aufwandsarm zu verwalten.

SO01_08 ... informiere ich mich regelmäßig über die OKR-Ziele meines Teams.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

[SO02] Mehrfachauswahl

Informationskanäle

"Wie informieren Sie sich am häufigsten über die OKR-Sets Ihres Teams bzw. anderer Teams?"

SO02 Informationskanäle: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

Ganze Zahl

SO02_01 Meetings

SO02_02 Intranet

SO02_03 Newsletter

SO02_04 unternehmensinterne soziale Medien

SO02_05 direkter Austausch mit Mitarbeiter:innen

SO02_06 OKR-Software

SO02_07 Andere Möglichkeit

- 1 = nicht gewählt
- 2 = ausgewählt

Rubrik ZI: Zielformulierung

[ZI01]  Skala (Extrema beschriftet)

Zielformulierung

ZI01_01 ...ermöglicht es allen Mitarbeiter:innen, selbst Ziele zu formulieren.

ZI01_02 ... steigert die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen.

ZI01_03 ... vereinfacht die Planung von Zielen.

ZI01_04 ... stellt die Einzählung auf die Unternehmensziele sicher.

ZI01_05 ... vereinfacht die crossfunktionale Zusammenarbeit.


ZI01_06 ... motiviert mich, mich mehr in den Projekten zu engagieren.

ZI01_07 ... steigert die Wertschätzung der Mitarbeiter:innen.

ZI01_08 ... gibt Mitarbeiter:innen mehr Verantwortung.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik AM: Ambionierte Ziele

[AM01]  Skala (Extrema beschriftet)

Formulierung von Zielen

AM01_01 ... hilft dabei, neue Strategien und Anreize zu entwickeln.

AM01_02 ... motiviert mich, mehr Leistung zu erbringen.


AM01_03 ... setzt Mitarbeiter:innen unter Druck.

AM01_04 ... hilft, innovative Lösungswege zu finden.

AM01_05 ... demotiviert durch zu hohe Anforderungen.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik FO: Formulierung Teamebene

[FO01]  Skala (Extrema beschriftet)

Formulierung Teamebene

FO01_01 ... erleichtert die teaminterne Abstimmung der Projekte.

FO01_02 ... erleichtert die Fokussierung der gemeinsamen Zielerreichung.

FO01_03 ... fördert die Zusammenarbeit im Team.

FO01_04 ... erhöht die Mitarbeiter:innenmotivation.

FO01_05 ... macht die Einzelleistungen von Mitarbeiter:innen unsichtbar.


FO01_06 ... fördert den Zusammenhalt.

FO01_07 ... fördert die kooperative Lösungsfindung.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]

- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik AN: Anpassungsfähigkeit


[AN01]  Skala (Extrema beschriftet)

Anpassungsfähigkeit

- AN01_01** ... ermöglicht die Etablierung einer Lern- und Fehlerkultur im Unternehmen.
- AN01_02** ... hilft dabei, alte Denkmuster abzulegen.
- AN01_03** ... fördert das selbständige Arbeiten.
- AN01_04** ... beeinflusst die Herangehensweise an neue Aufgaben (mehr Risiko).
- AN01_05** ... macht es möglich, effektiver an der Zielerreichung zu arbeiten.
- AN01_06** ... macht es möglich, kurzzyklisch Ziele zu hinterfragen und anzupassen.
- AN01_07** ... fördert die digitale Kommunikation.
- AN01_08** ... ermöglicht eine agile Arbeitsweise.
- AN01_09** ... ermöglicht die Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik ME: Messbarkeit


[ME01]  Skala (Extrema beschriftet)

Messbarkeit

- ME01_01** ... kann die Umsetzbarkeit sichergestellt werden.
- ME01_02** ... wird Stress und Frustration der Mitarbeiter:innen verhindert.
- ME01_03** ... gibt eine klare Definition von Erfolg und Misserfolg.
- ME01_04** ... sind Mitarbeiter:innen motivierter, auf Ziele hinzuarbeiten.
- ME01_05** ... ist der Zielfortschritt ersichtlich.
- ME01_06** ... können konkrete Maßnahmen zur Steuerung gegen Misserfolg festgelegt werden.
- ME01_07** ... kann der Projekterfolg einfach kommuniziert werden.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik FU: Führungsebene

[FU01]  Skala (Extrema beschriftet)

Führungsebene

- FU01_01** ... engagieren sich die Manager:innen aktiv für den unternehmensinternen Einsatz von OKR.
- FU01_02** ... werden Aufgaben/Verantwortlichkeiten auf mehrere Personen verteilt.
- FU01_03** ... wird deutlich, wie Mitarbeiter zur Unternehmensvision und -strategie beitragen.
- FU01_04** ... werden die Fokusthemen anhand der OKR-Struktur festgelegt.
- FU01_05** ... können Abhängigkeiten von anderen Teams frühzeitig identifiziert werden.
- FU01_06** ... trägt die Führungsebene ein agiles und transparentes Mindset.
- FU01_07** ... können strukturelle Schwachstellen im Unternehmen aufgedeckt werden.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]

- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik VE: Verwendung OKR

[VE01]  Skala (Extrema beschriftet)

Verwendung

VE01_01 ... wird die Kommunikation im Unternehmen erleichtert.

VE01_02 ... wird der Austausch von Mitarbeiter:innen/Vorgesetzten erleichtert.

VE01_03 ... wird der Austausch innerhalb des Teams erleichtert.

VE01_04 ... wird das Vertrauen in das Team/die Vorgesetzten gestärkt.

VE01_05 ... ist es einfacher, zielfokussiert zu arbeiten.

VE01_06 ... wird die gemeinsame Erarbeitung von Aufgaben/Erkenntnissen verbessert.

VE01_07 ... wird die Leistung der Teams gesteigert.

VE01_08 ... wird die Leistung des Unternehmens gesteigert.

VE01_09 ... konnte das "Silo-Denken" zwischen Abteilungen reduziert und die Koordination verbessert werden.

- 1 = stimme gar nicht zu [0]
- 2 = [1]
- 3 = [2]
- 4 = [3]
- 5 = stimme voll zu [4]
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

A.2 Anwendungskatalog als Ursache-Wirkungs-Tabelle von OKR

Dimension aus Business-Canvas	Ursache	Wirkung	Gewichtung (Mittelwert)
Strategie	Transparenz bei der Kommunikation von Entscheidungen (von Führungsebene bis in einzelne Teams)	Priorisierung wichtiger Ziele	4,28
		Erleichterung der Kommunikation von Bottom-up-Zielsetzungen	4,02
		Erleichterung der Kommunikation von Top-down-Zielsetzungen	4,00
		Besseres Verständnis von Prozessen innerhalb des Unternehmens	4,00
Vision	Transparenz bei der Kommunikation von Zielen	Effizientere Erarbeitung von gemeinsamen Zielen	4,25
		Erleichterung der Kommunikation von Unternehmenszielen	4,13
		Identifizierung von falsch ausgerichteten Zielen	4,10
		Identifikation von Mitarbeitern mit Unternehmenszielen	3,95
Leadership	OKR-Implementierung	frühzeitige Identifikation der Abhängigkeit von anderen Teams	4,23
		Festlegung von Fokusthemen	4,21
		Agilität/Transparenz in der Führungsebene	3,82
		Zielfokussiertes Arbeiten	4,32

	Förderung von Engagement und Commitment auf allen Ebenen	Förderung des Austauschs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	4,25
		Aktives Engagement von Managern für unternehmensinternen Einsatz von OKR	4,20
		Verteilung von Verantwortlichkeiten	4,15
		Beitrag von Mitarbeitern zu Unternehmensvision/-strategie wird deutlich	4,07
Communications	Gemeinsame Kommunikationsbasis	Gemeinsame Erarbeitung von Aufgaben	4,38
		Bessere Kommunikation innerhalb des Unternehmens	4,30
		Bessere Kommunikation innerhalb des Teams	4,30
		Verhinderung Silo-Denken und Verbesserung der Koordination	4,05
	(Digitale) Meetingstruktur/Nutzung von OKR-Software	OKR-Sets/-Ziele sind für alle einsehbar	4,20
		Erleichterung der Kommunikation von Unternehmenszielen	4,14
		Aufwandsarme Verwaltung	4,05
		Förderung digitaler Kommunikation	3,83
		Bekanntheit OKR-Ziele des Teams	3,75
		Bekanntheit OKR-Ziele anderer Teams	3,71
		Interdisziplinäre Zusammenarbeit	3,70
	Weniger Missverständnissen und Unklarheiten bei der Aufgabenbearbeitung	3,71	
	Value-Management	Alignment der Teams	Stärkung des Vertrauens in das Team/Vorgesetzten
Förderung von kooperativem Verhalten			4,28
Vereinfachung von crossfunktionaler Zusammenarbeit			4,07
Projekt-Management	Messbarkeit von OKR	Ersichtlichkeit von Zielfortschritten	4,22
		Motivation, auf Ziele hinzuarbeiten	4,17
		Festlegung von Maßnahmen zur Steuerung gegen Misserfolg	4,17
		Einfache Kommunikation des Projekterfolgs	4,05
		Klare Definition von Erfolg und Misserfolg	3,97
Team-Management	Transparenz bei Prozessschritten/Absprachen (innerhalb des Teams)	Steigerung der Motivation zur Zielerreichung	4,47
		Steigerung des Commitments durch Mitbestimmung	4,33
		Effizientere Zusammenarbeit	4,22
		Erleichterte Kommunikation innerhalb des Teams	4,12
		Klarheit bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten/Aufgaben	4,12
		Verständlichkeit der Aufgaben wird erhöht	4,05

		freie Mitarbeitendenkapazitäten können erkannt und effizient eingesetzt werden	3,95
Performance-Management	Teamzentrierte Ziele	Förderung der Zusammenarbeit	4,45
		Fokussierung gemeinsamer Zielerreichung	4,37
		Offene Kommunikationsbasis	4,33
		Förderung des Zusammenhalts im Team	4,32
		Förderung der kooperativen Lösungsfindung	4,28
		Erleichterung von teaminternen Absprachen bei Projekten	4,24
		Erhöhung der Mitarbeitermotivation	4,22
		Identifizierung von falsch ausgerichteten Zielen	4,00
	Ambitionierte Zielsetzungen (Moonshot etc.)	Demotivieren durch zu hohe Anforderungen	3,91
		setzen Mitarbeiter unter Druck	3,80
		Findung innovativer Lösungswege	3,73
	Partizipative Ziele (von Mitarbeitern)	Steigerung der Wertschätzung (Mitarbeiter)	4,50
		Mehr Verantwortung	4,30
		Steigerung der Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	4,28
		Sicherstellung der Einzählung auf die Unternehmensziele	4,27
		Erhöhung des Engagements in Projekten mitzuwirken	4,14
		Formulierung von Zielen durch Mitarbeiter	4,13
Vereinfachung der Planung von Zielen		4,08	
Present/New Culture & Business Capabilities	Anpassungsfähigkeit	Anpassung von kurzzyklischen Zielen möglich	4,43
		Effektivere Arbeit an der Zielerreichung	4,37
		Reaktion auf verändernde Rahmenbedingungen möglich	4,32
		Etablierung von Lern- und Fehlerkultur	4,29
		Anwendung von agilen Denkweisen	4,28
		Förderung von selbstständiger Arbeit	4,12
		Erhöhung der Risikoaffinität	4,00
		Sicherstellung der Einzählung auf die Unternehmensziele	3,83
		Ablegung von alten Denkmustern	3,82