ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Pohland, Nadine; Gräf, Michael

Working Paper

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahresziele

Arbeitspapiere der FOM, No. 83

Provided in Cooperation with:
FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Suggested Citation: Pohland, Nadine; Gräf, Michael (2022) : Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahresziele, Arbeitspapiere der FOM, No. 83, ISBN 978-3-89275-271-4, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/261168

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

FOM Hochschule

Arbeitspapiere der FOM

Nr. 83

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahresziele

~

Nadine Pohland / Michael Gräf

Nadine Pohland / Michael Gräf

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahresziele

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 83

Essen 2022

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2022 by

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Nadine Pohland

Michael Gräf

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahresziele

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 83, Essen 2022

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

Vorwort

Die OKR-Methode existiert bereits seit den 1970er-Jahren und trifft aufgrund zahlreicher unternehmerischer Erfolgsgeschichten aktuell auf ein immer größeres Interesse. Die agile Methode bietet durch ihre Vorgehensweise einen möglichen Lösungsweg, um den ambivalenten und stetig steigenden Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden zu können. Innerhalb eines kurzen, iterativen Zyklus wird dazu ein Rahmen für die selbstorganisierte Arbeitsweise der Mitarbeitenden bei der Zielverfolgung geschaffen.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Betrachtung des praktischen Einsatzes der OKR-Methode und ihrer Anwendbarkeit im unternehmerischen Umfeld. Aufgrund der geringen Anzahl von OKR-Studien und der fortwährenden Frage nach geeigneten Arbeitsplatzbedingungen werden die Aussagen der Literatur praxisorientierten Erfahrungen in Form einer qualitativen Befragung gegenübergestellt. Ziel der explorativen Untersuchung ist es, zum weiteren Erkenntnisgewinn beizutragen und auf Basis geltender wissenschaftlicher Annahmen fundierte Handlungsempfehlungen für den praktischen Einsatz von OKR abzuleiten. Für dieses Vorhaben wurden insgesamt sieben Expertinnen und Experten mithilfe eines halbstrukturierten Leitfadens zum Forschungsgegenstand befragt.

Im Rahmen der Bachelorarbeit wird gezeigt, dass den gegenwärtigen Annahmen weitestgehend zugestimmt werden kann und die OKR-Methode unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands ein förderliches Instrument zur unternehmerischen Zielverfolgung darstellt. Zudem weist die Methode wesentliche Merkmale für eine motivierende, zufriedenstellende sowie moderne Arbeitsplatzgestaltung auf und verbindet dementsprechend betriebswirtschaftliche mit menschenorientierten bzw. psychologischen Aspekten. Die individuelle Wahrnehmung und das Erleben von Angestellten bei der Zielverfolgung mittels OKR wird durch persönliche Dispositionen sowie die Einhaltung von geeigneten Grund- und Rahmenbedingungen beeinflusst. Die jeweiligen Auswirkungen sowie verbundenen Perspektiven des Frameworks sind in Relation zu den tatsächlichen Verhaltensweisen betreffender Personen zu betrachten.

Essen, im April 2022

Nadine Pohland, B.Sc.

Prof. Dr. Michael Gräf

Über die Autoren

Nadine Pohland, B.Sc., ist Absolventin eines berufsbegleitenden Bachelorstudiums in Betriebswirtschaft- und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Durch ihren beruflichen Hintergrund im Training und Coaching entwickelte Frau Pohland ein besonderes Interesse am Thema der Arbeits- und Organisationsentwicklung. Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit erforschte sie die Relationen zwischen betriebswirtschaftlichen und psychologischen Konzepten, um pragmatische Lösungsansätze für eine zukunftsorientierte Arbeitsplatzgestaltung abzuleiten. Frau Pohland ist aktuell als Beraterin im Spezialgebiet Lean Management tätig und trägt durch ihre persönlichen Kompetenzen zu kontinuierlichen Verbesserungen im Unternehmen bei.

Pohland.Nadine@gmx.net

Prof. Dr. Michael Gräf ist promovierter Psychologe und seit 2019 als Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management tätig. Zwischen 2012 und 2018 übte er zudem eine selbständige Tätigkeit im Bereich Marketing und Werbung aus. Basierend auf seiner Lehr- und Forschungstätigkeit in der Wirtschaftspsychologie, beispielsweise zu Motivation und Kommunikation, gilt sein praktisches Interesse insbesondere den Einflüssen von Unternehmens-, Führungs- und Lernkultur auf Personal- und Organisationsentwicklung. Im Rahmen von Abschlussarbeiten gibt Prof. Gräf seinen Studierenden die Möglichkeit, diese Themengebiete praxisnah zu untersuchen.

Michael.Graef@fom.de

Inhalt

Vorwort III
Abkürzungsverzeichnis VII
Abbildungsverzeichnis VIII
Tabellenverzeichnis IX
1 Einleitung 1
1.1 Thematik und Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage 3
1.3 Gang der Arbeit im Überblick 4
2 Theoretischer Hintergrund 6
2.1 Objectives and Key Results 9
2.2 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit 16
2.3 Innovationsgetriebene Chemiebranche 28
2.4 Ableitung der Forschungsfrage 31
3 Methode 35
3.1 Untersuchungsdesign 35
3.2 Fallauswahl 39
3.3 Untersuchungsdurchführung 43
3.4 Datenaufbereitung 45
4 Ergebnisse 49
4.1 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen 49
4.2 Auswirkungen 59
4.3 Perspektiven 66
5 Diskussion 72
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 72
5.2 Implikationen für die Praxis 85
5.3 Kritische Reflexion und zukünftige Forschung 90
5.4 Fazit 92
Literaturverzeichnis 95

Anhang 98
Anhang A: Verwendeter Leitfaden 98
Anhang B: Elektronischer Anhang 101

Abkürzungsverzeichnis

IZA	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit
MbO	Management by Objectives
OKR	Objectives and Key Results
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Handlungsschritte der Bachelorarbeit 5

Abbildung 2: Zusammenhang von Objectives und Key Results (in Anlehnung an Kaufmann & Servatius, 2020, S. 52)..... 12

Abbildung 3: Übersicht des OKR-Zyklus. 13

Abbildung 4: Auswirkung intrinsischer und extrinsischer Motivation bei verschiedenen Aufgaben (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 146). 17

Abbildung 5: Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (in Anlehnung an Nerdinger, 2019, S. 469)..... 20

Abbildung 6: Errechnung des Motivationspotenzials (in Anlehnung an Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 250). 21

Abbildung 7: Arbeitszufriedenheit und moderne Arbeitsformen (in Anlehnung an Krause-Pilatus et al., 2019, S. 9). 27

Abbildung 8: Meinungsbild zu Treibern der Unternehmenskultur (in Anlehnung an Herget, 2018, S. 255)..... 31

Abbildung 9: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring, 2015, S. 70)..... 48

Abbildung 10: Relationen der drei ermittelten Oberkategorien. 78

Abbildung 12: Vorgehen der TOWS-Analyse zur Ableitung strategischer Maßnahmen zum Einsatz von OKR (in Anlehnung an Kofler, 2018, S. 107)..... 86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sampling der Expertinnen und Experten 40

Tabelle 2: Übersicht der Oberkategorie: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen 50

Tabelle 3: Übersicht der Oberkategorie: Auswirkungen 60

Tabelle 4: Übersicht der Oberkategorie: Perspektiven 67

Tabelle 5: SWOT-Analyse zu OKR im Unternehmen 84

1 Einleitung

> „A corporation is a living organism; it has to continue to shed its skin. Methods have to change. Focus has to change. Values have to change. The sum total of those changes is transformation." (Andrew Grove)[1]

„Ein Unternehmen ist ein lebender Organismus; es muss sich immer wieder häuten. Methoden müssen sich ändern. Der Fokus muss sich ändern. Werte müssen sich ändern. Die Summe dieser Veränderungen ist Transformation."[2] Mit seiner Aussage verdeutlicht der Intel-Mitbegründer Andrew Grove die Notwendigkeit von Veränderungen in Unternehmen im Laufe der Zeit. Grove führte das Management-Rahmenwerk *Management by Objectives* (*MbO*) von Peter Drucker zunächst bei Intel ein und modifizierte es bereits 1970. Diese Modifikation führte zum Framework *Objectives and Key Results* (*OKR*). Mit seinem Vorgehen beabsichtigte er, ein Verfahren zur idealen und transparenten Zielverfolgung zu generieren, um damit den zukunftsorientierten Wandel bei Intel vom Hersteller für Speicherchips zu Mikroprozessoren zu unterstützen.[3] In den letzten Jahren stieg das Interesse an der OKR-Methode sprunghaft an und wird aktuell mit einer Reihe namhafter Erfolgsunternehmen, z. B. Google oder Zalando, in Verbindung gebracht.[4]

1.1 Thematik und Problemstellung

In einem dynamischen Marktumfeld mit teilweise ambivalenten Anforderungen scheint eine starre und unflexible Zielverfolgung kaum noch tragbar. Um die damit verbundene Notwendigkeit von unternehmerischen Transformationen zu verstehen, ist es sinnvoll, einen Blick in die Vergangenheit zu werfen. Eine Vielzahl der Methoden, die bis heute in Unternehmen zum Einsatz kommen, entstand zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Die Arbeitswelt war in Zeiten von Massenproduktion, Fließbandarbeit sowie artähnlichen Produkten von einem anderen Menschenbild und Leitsatz geprägt. Mit dem Taylorismus stand das Ziel der Steigerung der Produktivität von menschlicher Arbeit an erster Stelle. Die Teilung der

1 Sager, 2007.
2 Eigene Übersetzung.
3 Vgl. Ematinger & Schulze, 2020.
4 Vgl. Lihl, Mahlendorf & Schmoltzi, 2019.

Arbeit in kleine, einfache, effiziente sowie kontrollierbare Schritte sollte die Organisation von schwierigen Denkprozessen befreien. Mitarbeiterführung bezog sich weitestgehend darauf, eine achtstündige sich immer wiederholende Tätigkeit zu bezahlen und den Mitarbeitenden stetig effizientere Vorgehensweisen zu vermitteln.[5]

Peter Drucker stellte 1950 sein Konzept *MbO* vor und legte dabei das Augenmerk auf eine moderne Managementlehre mittels gemeinsam definierter Zielvereinbarungen. Er begünstigte mit dieser Vorgehensweise den Übergang des kontrollgeprägten Industriezeitalters in das gerade anbrechende Informationszeitalter. Der Psychologe Edwin Locke untersuchte mit seiner wissenschaftlichen Abhandlung bereits 1960, wie das Setzen hoher Ziele die Performance von Organisationen steigert. George Doran entwickelte folgend für praktikable Zielvereinbarungen die Definition *SMART*, die übersetzt für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert steht.[6]

Der Rückblick zeigt, dass eine Veränderung der Methoden und Werte wesentlich ist, um neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Themen wie Agilität oder New Work rücken dabei immer weiter in den Vordergrund und nehmen Einfluss auf die jeweilige Arbeitsplatzgestaltung. Die zunehmende Komplexität mit rasanter Veränderungsgeschwindigkeit verlangt heutzutage von Mensch und Organisation eine schnelle Lern- und Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen. Erfahrungen müssen gesammelt, mit anderen geteilt und auf Neuerungen muss möglichst zeitnah reagiert werden, um größere Schäden zu vermeiden. Dies erfordert die richtige Anwendung von Methoden sowie eine agile Grundhaltung mit einem hohen Maß an Veränderungsbereitschaft. Die Problematik besteht daher nicht allein in der einfachen Ausübung von bestimmten Praktiken. Sie besteht offenbar darin, gegebene Muster, die oftmals mit einem Sicherheitsempfinden in Verbindung gebracht werden, aufzubrechen und dadurch Veränderungen weiter voranzutreiben.[7]

Bei der Anwendung von OKR wird den Mitarbeitenden ein Rahmen gestellt, innerhalb dessen eine selbstorganisierte sowie produktive Atmosphäre ermöglicht werden soll. Sinn dieses Vorgehens ist es, den langfristigen unternehmerischen Zielen mithilfe von wiederkehrenden und verkürzten Zyklen vergleichsweise bes-

5 Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
6 Vgl. Ematinger & Schulze, 2020.
7 Vgl. Vohl, 2017.

ser nachzukommen. Dabei stehen die Begriffe *Objectives* für die visionären wegweisenden Ziele einer Organisation und *Key Results* für die damit verbundenen messbaren Schlüsselergebnisse. Wichtig ist, dass die OKR-Methode keine strenge, unflexible Prozedur mit einer Vielzahl an Regeln beschreibt, sondern einen Rahmen darstellt, der an unterschiedliche Bedürfnisse oder Branchen angepasst werden kann.[8]

Das Framework ermöglicht durch die Vorgehensweise eine Verbindung zwischen operativen und strategischen Themen. Hauptbestandteil ist das selbstorganisierte sowie agile Verfolgen der operativen Ziele durch einzelne Mitarbeitende oder ganze Teams. Durch die selbstständige Bearbeitung der verbundenen Themen soll ein tieferes Zielverständnis bei Betreffenden erzielt und mithilfe der strukturellen Ausgestaltung ein besserer Einsatz von unternehmerischen Ressourcen erzeugt werden. Diese Herangehensweise soll betriebswirtschaftlichen Erfolg ermöglichen und Mitarbeitenden sowohl mehr Transparenz als auch Motivation bei der Zielverfolgung vermitteln.[9]

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel der vorliegenden explorativen Forschung ist es, die genannten Themenfelder in einen fundierten Bezug zueinander zu stellen, um auf der Grundlage einer theoretischen Basis den Erkenntnisgewinn mit Ableitung geprüfter Handlungsempfehlungen zu sichern. Im Mittelpunkt dieser Forschung stehen sowohl das persönliche Empfinden als auch die Wahrnehmung von Angestellten in Hinblick auf die jahresspezifische Zielverfolgung mittels OKR. Im Speziellen wurden daher Personen mithilfe eines halbstrukturierten Interviewleitfadens und in Form von Experteninterviews befragt, um die Grundannahmen des OKR weiter zu untersuchen.

Die theoretische und praktische Relevanz des Themas lässt sich u. a. mit dem fortwährend hohen Interesse an wettbewerbsfördernden Maßnahmen zur unternehmerischen Zielverfolgung begründen. Zudem wird häufig im Zusammenhang mit agilen zeitgemäßen Herangehensweisen von *Best Practices* gesprochen. Untersucht wurde, inwiefern sich die vermeintlichen Erfolgsfaktoren der OKR-Methode auf wissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse der gegenwärtigen Forschung stützen. Des Weiteren liegen trotz vielversprechender Aussagen kaum

[8] Vgl. Jacob & Lobacher, 2021, S. 3 ff.
[9] Vgl. ebd.

wissenschaftliche Studien zum Framework vor, die auf die neuartigen Bedingungen und Anforderungen der heutigen Arbeitswelt in dem genannten Umfang eingehen.

Hinzu kommt, dass die aufgezeigten Aspekte eine veränderte Umgangsform zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften implizieren. Sollen Mitarbeitende motiviert selbstständig unternehmerische Ziele mittels agiler Formate verfolgen, erfordert dies, passende Grundbedingungen zu schaffen. Das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der in Kapitel 2.4 dargestellten und aus dem Forschungsinteresse abgeleiteten Leitfragen. Die Forschungsfragen wurden dabei unter Einbezug wesentlicher wissenschaftlicher Modelle, Denkansätze und Theorien abgeleitet.

1.3 Gang der Arbeit im Überblick

Die OKR-Methode verspricht durch ihre agile Struktur und selbstorganisierte Arbeitsweise den modernen Arbeitsanforderungen besser gerecht werden zu können. Im Hinblick auf die genannten Schwerpunkte in Kapitel 1.1 richtet sich der Fokus der Forschung darauf, wie das Framework im praktischen Einsatz von Befragten erlebt und wahrgenommen wird. Die Expertenbefragung dient dem Ziel, die miteinander in Verbindung gesetzten theoretischen Annahmen im Zusammenhang mit dem tatsächlichen Meinungsbild innerhalb des unternehmerischen Umfelds zu analysieren. Nachfolgend wird ein Überblick zum Gang der vorliegenden Arbeit gegeben.

Um die dargelegte Themenstellung umfänglich im Rahmen einer explorativen Vorgehensweise zu beleuchten, wird die Bachelor-Thesis in fünf Hauptkapitel aufgegliedert. In Kapitel 2 wird der theoretische Hintergrund dargestellt. Er bildet die Grundlage der Forschung und beinhaltet alle in Beziehung gestellten Schwerpunkte des Themengebiets. Nach der Einführung wird in Kapitel 2.1 zunächst auf die OKR-Methode und ihre Vorgehensweise eingegangen. Anschließend werden die Themenfelder *Arbeitsmotivation* und *Arbeitszufriedenheit* beleuchtet sowie gegenwärtige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeitsplatzgestaltung dargelegt. Des Weiteren wird auf wesentliche Charakteristiken der Chemiebranche eingegangen, um notwendiges Hintergrundwissen für den weiteren Verlauf der wissenschaftlichen Arbeit bereitzustellen. Aufgrund der abschließenden Zusammenführung aller Themenfelder mit Ableitung der Forschungsfrage nimmt Kapitel 2 eine tragende Rolle für das gesamte Forschungsvorhaben ein.

In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der Arbeit im Hinblick auf den gewählten Forschungsgegenstand dargelegt und begründet. Dabei wird zunächst auf das angewandte Untersuchungsdesign sowie die Fallauswahl eingegangen. Anschließend werden die Durchführung der Untersuchung sowie die Datenaufbereitung beleuchtet. Danach werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Es werden die mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring gewonnenen drei Oberkategorien beschrieben und das Meinungsbild der Expertinnen und Experten wiedergegeben.

Den Abschluss der Bachelor-Thesis bildet Kapitel 5, die Diskussion. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Zudem werden Implikationen für die Praxis dargelegt und die durchgeführte Forschung kritisch reflektiert. Abschließend wird ein Ausblick für zukünftige Forschungen gegeben sowie die Schlussfolgerung im Fazit formuliert.

Nachfolgend werden die zentralen Handlungsschritte in Abbildung 1 zusammengefasst.

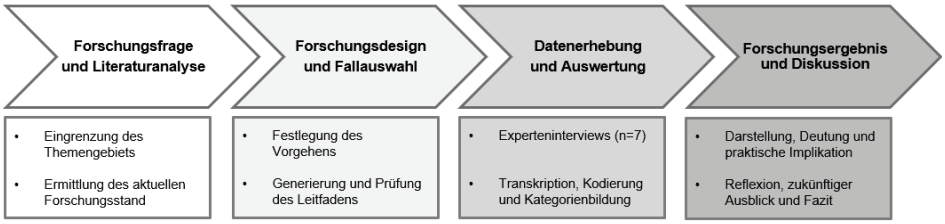

Abbildung 1: Zentrale Handlungsschritte der Bachelorarbeit.

2 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden zentrale Theorien, Modelle sowie wesentliche Bestandteile zur Ableitung der Forschungsfrage eruiert und miteinander in Verbindung gesetzt. Zunächst wird dabei auf die Zielverfolgung mittels agiler Methoden sowie Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit eingegangen. Im Fokus dieser Arbeit steht das Framework *OKR* und somit Aufbau, Hintergrund und die damit verfolgten Absichten durch innovationsgetriebene Unternehmen. Ziel dieser Forschung ist es, durch eine umfängliche Betrachtung der OKR-Methode Handlungsempfehlungen, die einen essenziellen Mehrwert für Organisationen und Angestellte bilden, explorativ zu entwickeln. Dafür ist es erforderlich, vermeintliche Best Practices mittels wissenschaftlicher Modelle und Theorien miteinander zu vergleichen, um fundierte Aussagen treffen zu können.

Eine Vielzahl an internen und externen Faktoren, bspw. Branchen und Unternehmenskennzahlen, nehmen Einfluss auf die Wahl der richtigen Organisationsstruktur. Eine stetige Anpassungsfähigkeit durch Organisationen ist somit ein wichtiger Bestandteil für unternehmerisches Wachstum und Erfolg unter den geltenden Wettbewerbsbedingungen. In einer erfolgreichen Organisation müssen dafür Prozesse geschaffen, Entscheidungen getroffen sowie Entwicklungen sichergestellt und Verantwortlichkeiten definiert werden. Die Stärken des Unternehmens müssen unterstützt sowie schwerwiegende Fehler mittels informeller und formeller Kommunikation vermieden werden. Definierte Ziele werden überwacht und die Einhaltung von Unternehmenswerten, Gesetzen sowie Compliance-Regeln stetig geprüft. Kreative sowie flexible Prozesse sind zu fördern, um die Motivation der Mitarbeitenden erhalten und stärken zu können. Die Anforderungsliste zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist umfangreich und beinhaltet ebenso Zielkonflikte. Diese Zielkonflikte müssen durch Unternehmen priorisiert und verständlich offengelegt werden.[10]

Es ist nicht verwunderlich, dass die neue Arbeitswelt somit Veränderungen in der Art und Weise der unternehmerischen Zielverfolgung erfordert. Um den vielseitigen Ansprüchen gerecht zu werden, sind starre Vorgehensweisen kaum noch tragbar. Das frühere Rollenbild, dem entsprechend nur Führungskräfte Entscheidungen trafen, ist demnach nicht mehr vertretbar. Um in einer VUKA-Umwelt bestehen zu können, sind nunmehr auch Mitarbeitende für schnelle Entscheidun-

[10] Vgl. Goffin, 2020.

gen verantwortlich. Die Abkürzung *VUKA* steht hierbei für ein von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnetes Umfeld, das durch einwirkende Veränderungen mit anschließender Reaktion geprägt ist.[11]

Gerade in Zeiten von künstlicher Intelligenz ist es umso wichtiger, kritische Fragen zu stellen, um Situationen und ihre Folgen richtig einschätzen zu können. Die zunehmende Flexibilisierung geht des Weiteren mit einer Veränderung bei Arbeitszeit und Arbeitsort einher. Diese Aspekte fordern eine stärkere Selbstkontrolle der Betreffenden ein.[12] Bevor Verantwortung in einer dynamischen Arbeitswelt übernommen werden kann und Aufgaben mittels agiler Formate bearbeitet werden können, gilt es als Unternehmen, eindeutige Wegweiser zu setzen. Definierte Ziele geben dabei nicht nur dem Management, sondern auch den Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit. Diese Bestandteile sind notwendig, um einen verständlichen Rahmen zur Ausübung der verbundenen Aufgaben zu erzeugen. Mitarbeitende und Führungskräfte können so fokussierter agilen Zielverfolgungsprozessen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit nachkommen.[13]

In der Literatur zeigt sich, dass die Ansätze *Lean* und *Agilität* eine Vielzahl von Parallelen und Überschneidungen aufweisen. Auch wenn die Perspektiven die Steigerung bzw. den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in einer sich schnell verändernden Umwelt in den Vordergrund stellen, gibt es doch eindeutige Unterschiede. Das Lean-Management basiert auf der japanischen Kaizen-Philosophie und richtet seinen Fokus auf die Wertschöpfung der Arbeitsprozesse aus Sicht des Kunden. Lean verfolgt mit seinen Methoden das Hauptziel einer „schlanken Produktion“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sollen in Organisationen stetig vorangetrieben werden, um bspw. Verschwendungen wie Doppelarbeiten weitestgehend zu vermeiden. Sowohl Aspekte wie Standardisierung und Automatisierung als auch die fortwährende Suche nach günstigen Lösungen in der Produktion sind somit von Priorität.[14]

Das Thema *Agilität* entstammt dem „Agilen Manifest“, das ursprünglich in der Softwareentwicklung zum Einsatz kam. Die agilen Prinzipien hinterfragen starre Herangehensweisen der Praxis und propagieren dynamische, flexiblere Ansätze,

11 Vgl. Enste, Kürten, Suling & Orth, 2020.
12 Vgl. Enste et al., 2020.
13 Vgl. Bittner, 2015.
14 Vgl. Graf, Rascher & Schmutte, 2020.

die auf eine kundenorientierte Arbeitsweise ausgelegt sind.[15] Agile Methoden unterstreichen unternehmerische Flexibilität mithilfe eines iterativen Zyklus. Sie generieren kundenoptimierte Produktlösungen und zielen auf individuelle Produktentwicklungen ab.[16]

Betrachtet man gesammelte Erfahrungen aus agil organisierten Unternehmen bzw. Teams, lassen sich die Perspektiven mittels der folgenden komprimierten Aussagen beschreiben: Für die Selbstorganisation von Mitarbeitenden ist eine Dezentralisierung von Entscheidungen notwendig. Dies erfordert einen klaren Rahmen für die jeweiligen involvierten Rollen sowie gemeinsam festgelegte Spielregeln für eine gute Zusammenarbeit. Sowohl der Kundennutzen und die Wertschöpfung als auch die gegenwärtigen Anforderungen des Umfelds sind dabei von höchster Priorität. Daher sollten mittels kontinuierlicher, effektiver und effizienter Abstimmungen erlangte Erkenntnisse in Lösungen sowie Prozessen wiederzufinden sein. Die Abläufe müssen so einfach wie möglich gestaltet werden, um bei veränderten Bedingungen ohne größeren Abstimmungsaufwand zeitnah reagieren zu können. Insbesondere bei der agilen Zielverfolgung gilt es, durch schnelles Ausprobieren und Korrigieren Erfahrungen zu sammeln. Das Lernen aus vermeintlichen Misserfolgen ist somit ein wichtiger Bestandteil, um einen Mehrwert für zukünftiges Vorgehen ableiten zu können.[17]

Es ist wichtig, dass flexible Standards sowie neue Lernerfahrungen für einen dauerhaften Nutzen dokumentiert werden. Die genannten Perspektiven implizieren, dass den vielseitigen Anforderungen nur durch passende Grundbedingungen nachgekommen werden kann. Agiles und flexibles Verhalten kann daher nicht nur formal eingefordert, sondern muss von allen Betreffenden gelebt und durch den Führungsstil weiter gefördert werden.[18] Für die spezifische Zielverfolgung sollte in heterogenen sowie crossfunktionalen Teams gearbeitet werden, um unterschiedliche Fähigkeiten sowie Perspektiven einzubeziehen und dadurch konstruktive Lösungen generieren zu können. Offen zugänglich dokumentierte Ergebnisse sind für ein hohes Maß an Transparenz notwendig.[19]

15 Vgl. Graf et al., 2020.
16 Vgl. Goffin, 2020.
17 Vgl. Graf et al., 2020.
18 Vgl. ebd.
19 Vgl. Vohl, 2017.

2.1 Objectives and Key Results

Auf der Suche nach Lösungsansätzen finden sich gegenwärtig in zahlreicher Managementliteratur Empfehlungen für die OKR-Methode. Im Folgenden werden die in der Literatur getroffenen Annahmen aufgezeigt und erläutert. Starre Zielgrößen sowie Zielvorgaben sind je nach Unternehmen und Branche kaum noch tragbar. Feste Standards mit kontrollgeprägten Führungskräften implizieren durch verbundene Abstimmungszeiten unflexibles Handeln im jeweiligen Unternehmen. Der OKR-Prozess soll durch seine Vorgehensweise eine spontane Zielerfüllung bei Mitarbeitenden ermöglichen. Zu beachten ist, dass sich die Methode nicht nur für Projekte, sondern ebenso innerhalb Linienorganisationen nutzen lässt.[20]

Wie im bisherigen Verlauf dargestellt, dienen Zielvereinbarungen als notwendige Wegweiser. Regeln, Standards und Pläne sind sinnvoll, orientieren sich jedoch an einem bestimmten Sachverhalt. Die agilen Prinzipien und Werte hingegen gewährleisten durch ihre adaptiven Möglichkeiten, auf unterschiedlichste Herausforderungen selbstorganisiert und flexibel eingehen zu können. Das Framework soll durch seine Herangehensweise Unternehmen dabei helfen, ihre langfristigen Ziele nachhaltig zu erreichen. Dabei vermittelt das Vorgehen durch seine Gestaltung einen definierten Rahmen dafür, wie weit die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden reichen soll.[21]

Für die Nutzung von OKR lassen sich zwei wesentliche Elemente zusammenfassen. Grundvoraussetzungen bilden zum einen die Existenz von agilen Werten und Prinzipien sowie zum anderen ein definiertes Unternehmensleitbild mit daraus resultierenden vereinfacht dargestellten Zielen. Das erste Element, die agilen Prinzipien, beschreibt den Handlungsspielraum von OKR. Selbstorganisierte Teams sollen selbstbestimmt ihre Ziele sowie Schlüsselergebnisse formulieren und verfolgen. Dabei sind kurze Iterationen für eine schnelle Anpassung von Zielen und Strategien an das dynamische Umfeld notwendig. OKR bedeutet ein kontinuierliches Streben nach Verbesserungen, deshalb sind aus der Retrospektive am jeweiligen Zyklusende Probleme zu identifizieren und zu beheben. Agilität wird durch die Fokussierung innerhalb eines kurzen Zeitraums geschaffen und ermöglicht schnelles Eingreifen bei Veränderungen. Der Fokus wird durch die

[20] Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
[21] Vgl. ebd.

Vorgabe von maximal vier wichtigen Themen pro Zyklus verstärkt und erfordert somit eine Priorisierung der zentralen Aspekte.[22]

Das Unternehmensleitbild beinhaltet, dass agile Werte in der strategischen Ausrichtung, dem Alignement des Unternehmens, sowie im täglichen Miteinander inbegriffen sein müssen. Kern des Ansatzes ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, die weiter sowohl gefördert als auch verstärkt werden soll. Extrinsische Motivation durch Bezahlungen oder Belohnungen ist bei diesem Vorgehen nicht vorgesehen. Ein Team, das mit OKR arbeitet, formuliert ein indirektes Versprechen an ein vorgegebenes Unternehmensziel. Dadurch sollen die Produktivität, der Teamgeist sowie das Commitment positiv beeinflusst werden und eine höhere Transparenz den unternehmerischen Gesamtzusammenhang verdeutlichen. Für Mitarbeitende wird durch diese Herangehensweise Klarheit hinsichtlich der Zielsetzungen der nächsten Wochen geschaffen. Die gemeinsame Ausrichtung auf das Unternehmensleitbild, das die jeweiligen operativen Ziele des betreffenden Personenkreises verbindet, ist der Faktor, der dem Unternehmen langfristig weiterhelfen soll.[23]

OKR-Zyklus

Die Stärke von OKR liegt in seiner einfachen und praktischen Anwendung. Der Erfolg von Google und anderen innovationsgetriebenen Unternehmen rund um das Silicon Valley spricht für das Framework und hat zu seiner Verbreitung geführt. Der Top-down-Ansatz gibt dabei Ziele durch das Unternehmen vor, die systematisch für alle Ebenen vereinfacht dargestellt werden.[24]

Im Gegensatz zu verbreiteten Zielvereinbarungssystemen sind die vereinfachten operativen Ziele ambitioniert formuliert, die wiederkehrenden Zyklen kurz gehalten und die Transparenz zur Umsetzung mit dem Status der Ziele ist hoch. Die gesteckten Ziele wirken dabei oftmals kühn, aber dennoch erreichbar. Dieses Vorgehen bietet bei richtiger Umsetzung wesentliche Anreize für leistungsbereite, inspirierte und motivierte Mitarbeitende. Die Ziele erfordern demnach unkommerzielle, innovative sowie kreative Lösungswege und sind maßgeblich mit einer offenen Fehler- und Lernkultur verbunden, da scheinbare Verfehlungen ein wichtiger Bestandteil für die Entwicklung der Organisation sind. Zielerreicher und

22 Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
23 Vgl. ebd., S. 21.
24 Vgl. Grote & Goyk, 2018.

Zielverfehler müssen daher gleichbehandelt werden und stehen deshalb auf Augenhöhe. Das Vorgehen bedeutet für viele Unternehmen eine wesentliche Veränderung des Bisherigen und bedarf unter Umständen einer Anpassung innerhalb der Unternehmenskultur.[25]

OKR bildet eine Brücke zwischen der langfristigen Ausrichtung, der Vision sowie Strategie und den kurzfristigen Aufgaben eines Unternehmens. Die Etappenziele pro Zyklus beschreiben demnach eine Mini-Strategie durch beteiligte Mitarbeitende. An jedes Objective sind immer messbare Key Results, die Schlüsselergebnisse, gebunden. Objectives fungieren als Wegweiser und schaffen eine spezifische Orientierung, die passend auf die langfristige Unternehmensvision ausgerichtet ist. Objectives sind qualitativ, ambitioniert und inspirierend. Sie sind zeitgebunden, möglichst unabhängig voneinander erreichbar und bringen die Mitarbeitenden jeweils einen Schritt näher zur Vision bzw. zur Unternehmensstrategie.[26]

Key Results beschreiben den gewünschten Endzustand eines Objectives und müssen die beinhalteten Kriterien messbar machen. Durch sie wird klar, ob das jeweilige Ziel erreicht worden ist oder ob gegebenenfalls die Wegrichtung angepasst werden sollte. Key Results sollten durch drei bis fünf Perspektiven ein umfassendes Bild des dahinterstehenden Objectives geben. Sie können dabei Meilensteine, relative sowie absolute Zahlen oder binäre Ja/Nein-Beschreibungen sein. Je mehr Kennzahlen vorhanden sind, desto klarer wird der Fortschritt des jeweiligen Zyklus.[27]

Abbildung 2 verdeutlicht den geschilderten Zusammenhang zwischen Objectives und Key Results.

[25] Vgl. Vohl, 2017.
[26] Vgl. Mewes, 2020.
[27] Vgl. ebd.

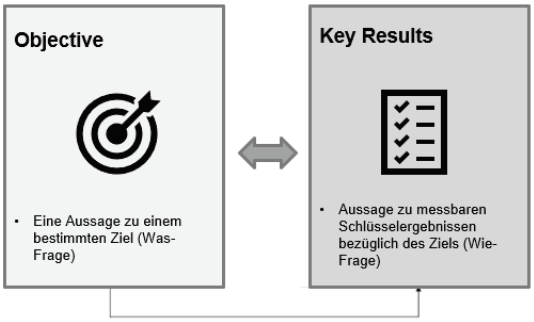

Abbildung 2: Zusammenhang von Objectives und Key Results (in Anlehnung an Kaufmann & Servatius, 2020, S. 52).

Das Unternehmensleitbild hat meist einen langfristigen Hintergrund und kann dabei auf drei bis fünf Jahre ausgerichtet sein. Mittels OKR werden im besten Fall vier Jahresziele entwickelt, die anhand der priorisierten Hauptthemen eine Fokussierung erlauben. Die Jahresziele werden anschließend mithilfe des eigentlichen Werkzeugs, dem OKR, weiter betrachtet und durch einzelne Mitarbeitende bzw. Teams geplant, bearbeitet und umgesetzt. Für eine erfolgreiche Umsetzung der OKR-Methodik ist es in einem ersten Schritt notwendig, die qualitativen Objectives und die vorwiegend quantitativen Key Results in einer für alle Betreffenden verständlichen Sprache zu formulieren. Dabei sollten die festgelegten Ziele in einem quartalsweisen OKR-Zyklus erreicht werden und genügend Freiraum für selbstbestimmtes Agieren zulassen.[28]

Die Bearbeitung der verbundenen Aufgaben ist dabei zeitlich effektiv und effizient zu gestalten. Die definierten Objectives und Key Results werden durch eine OKR-Liste erfasst sowie transparent für den jeweiligen Personenkreis zugänglich gemacht. Die OKR-Liste ist ein zentrales Artefakt, das für alle Betreffenden verständlich und zugänglich sein muss. Die Liste sollte immer den gegenwärtigen Status quo der Ziele abbilden und kann auch Synergieeffekte zwischen den Teams ermöglichen. Der OKR-Zyklus selbst beinhaltet vier wiederkehrende Schritte. Diese sind die jeweilige *Planung* des Vorgehens, die wöchentlichen *Kurz-Meetings* im Team, das *Review* zur Evaluierung der Ergebnisse und die *Retrospektive* zur kontinuierlichen Verbesserung des angewandten OKR-Vorgehens.[29]

[28] Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
[29] Vgl. ebd.

Zu Beginn des OKR-Zyklus, bspw. zu Beginn eines Jahres, gilt es in einem Workshop das Gesamtvorhaben zu beurteilen und durch Führungskräfte festzulegen, welche operativen Ziele weiter durch die Teams bearbeitet werden sollen. Generell geht es beim OKR um zwei Prozesse: die Strategieplanung und die Strategieumsetzung.[30] Diese Voraussetzungen bilden das Fundament für die detaillierte Planung, aus der am Ende eine OKR-Liste resultiert.[31]

Die wöchentlichen Meetings innerhalb der selbstorganisierten Teams sind wesentlich, um die selbstgesetzten operationalisierten Ziele zu verfolgen und den jeweiligen Status festhalten zu können. Mittels Review wird nach einigen Monaten kritisch betrachtet, wie das Team mit den eigenen Zielformulierungen zurechtkam und wie der tatsächliche Status quo in Bezug auf die ambitionierten Ziele ausfällt. Den Abschluss des ca. drei- bis viermonatigen OKR-Zyklus bildet die Retrospektive, um den gelebten Gesamtprozess auf Basis des Reviews zu überprüfen. Aus möglichen Herausforderungen und vermeintlichen Fehlschlägen sollen gemeinsame Lernerfahrungen gezogen werden, um den OKR-Zyklus kontinuierlich verbessern zu können.[32]

Abbildung 3 verdeutlicht den beschriebenen OKR-Zyklus.

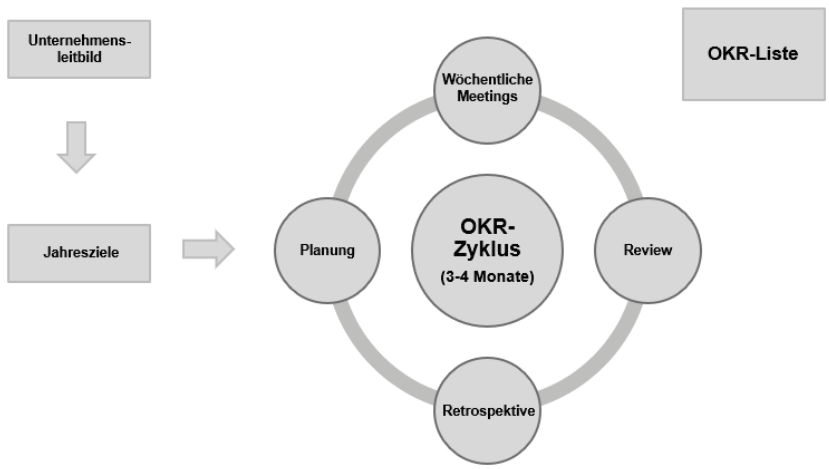

Abbildung 3: Übersicht des OKR-Zyklus.

30 Vgl. Kudernatsch, 2020.
31 Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
32 Vgl. ebd.

Gegenwärtige Erkenntnisse zum OKR

Die OKR-Methode verspricht eine Vielzahl an positiven Effekten, dennoch ist keine Methode gänzlich ohne Risiko. Trotz seiner agilen Gestaltung ist es wichtig, sich die Herausforderungen des Frameworks vor der Einführung und Nutzung bewusst zu machen. OKR ist mit einem Auswahlrisiko verbunden, da die Methode nur in Unternehmen angewendet werden sollte, die dynamischer und schneller durch den Einbezug von Mitarbeitenden agieren möchten. Sind im Unternehmen jedoch altbewährte Qualitätsprozesse und eine offene Ideenkultur nicht gefragt, ist die Anwendung zu überdenken. Des Weiteren ist das Rollenbild innerhalb der OKR-Methode wenig stark ausgeprägt. In Projekten sowie in Linienorganisationen wird daher von den Mitarbeitenden gefordert, dass die eigene Rolle bei der Ausarbeitung erkannt und ausgefüllt wird. Dementsprechend ist in Linienorganisationen zu beachten, dass zu den alltäglichen Aufgaben die zusätzlichen Themen des Frameworks hinzukommen. Daher sind Zielkonflikte zwischen den eigenen Zielen und der Zielsetzung des OKR-Vorgehens zu vermeiden.[33]

Die Abwägung zwischen Team- und Einzelinteressen ist eine wichtige Perspektive für die Zusammenarbeit und eine Frage der jeweiligen gelebten Kultur. Einzelkämpfer sind für den OKR eher kontraproduktiv. Wurde jedoch in der Vergangenheit dieses Verhalten honoriert, ist ein gut geplanter kultureller Wandel zu vollziehen. Hierbei spielen vor allem Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion eine wichtige Rolle. Zudem muss das Top-Management hinter der Einführung von OKR stehen und als wesentlicher Treiber für dessen Fortschritt im Unternehmen fungieren. Die Mitarbeitenden müssen glaubhaft Sicherheit vermittelt bekommen, um durch das Framework gezielt arbeiten zu können. Gerade die Einführung wird wie jeder Veränderungsprozess unter Umständen nicht planmäßig verlaufen. Der positive Umgang mit Rückschlägen und vermeintlichen Fehlern ist daher in diesem Zusammenhang entscheidend.[34]

Die ambitionierten OKR-Ziele bergen ein Anforderungsrisiko, sodass der schmale Grat zwischen inspirierender Herausforderung und erzeugtem Frust in Planungsgesprächen ermittelt werden sollte. Die freie Auswahl eines OKR-Ziels ist deshalb bedeutsam, um als Quelle der notwendigen Motivation für die bearbeitenden Teams zu dienen. Insbesondere bei schwierigen Zielen ist das Thema

33 Vgl. Vohl, 2017.
34 Vgl. ebd.

Wertschätzung ein wichtiger Bestandteil in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Das OKR-Vorgehen ist somit einfach zu verstehen, jedoch mit Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung verbunden. Die agile Methode ist daher nicht für Befürworter einer kontrollgeprägten Arbeitsweise ohne offene Fehlerkultur zu empfehlen.[35]

Laut einer deutschen Projektstudie sind sowohl die gesteigerte Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden als auch die Priorisierung wesentlicher Aufgaben durch Verwendung der Methode hervorzuheben. Im Idealfall geht der Einbezug der Mitarbeitenden so weit, dass nicht nur Top-down agiert wird, sondern ebenso Bottom-up-Ziele an das Top-Management zurückgespielt werden. Das Frankfurter Start-up-Unternehmen Bettzeit hat 2018 das Framework eingeführt und bei der Implementierung viel zum OKR gelernt. Über einen Zeitraum von sechs Monaten wurden mithilfe von Befragungen Erkenntnisse zur Methode gesammelt und analysiert. Bettzeit wurde aufgrund mehrerer Aspekte für das Forschungs-Praxis-Kooperationsprojekt ausgewählt. Ihre hohe Wachstumsrate legte zum einen Kontrollprobleme offen, die vor allem bei schnell wachsenden Unternehmen in der Praxis anzutreffen sind, zum anderen war im Unternehmen bei der Implementierung die Bereitschaft vorhanden, mögliche Veränderungen an der Vorgehensweise der Methode zuzulassen.[36]

Bettzeit entschied sich für das agile Framework, da es eine scheinbar effektive Möglichkeit bot, personelle Ressourcen effizienter und motivierter zu verwalten. Bei der Implementierung wurde die Ausrichtung anhand des Unternehmensleitbilds gestaltet und anschließend durch den wiederkehrenden OKR-Zyklus bearbeitet. Die Mitarbeitenden konnten anschließend frei wählen, welche Jahresziele sie weiter in den Teams bearbeiten wollten. Durch die Abstimmungstermine zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden konnte zudem eine Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Ansätzen bei der Zielverfolgung erreicht werden.[37]

Auf Basis der Studie zeigt sich, dass die erfolgreiche Umsetzung von OKR maßgeblich durch das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte beeinflusst wird. Engagiertes und motiviertes Verhalten ist ein wesentliches Element bei der Ausführung der OKR-Methode. Ambitionierte Ziele sind demnach für die agile

35 Vgl. Vohl, 2017.
36 Vgl. Lihl et al., 2019.
37 Vgl. ebd.

Herangehensweise entscheidend, um Mitarbeitende zu Höchstleistungen zu motivieren. Die Erfahrungen der Firma Bettzeit decken sich weitestgehend mit der bisher verfügbaren Literatur. OKR prägt demnach nicht nur die Unternehmenskultur, sondern ist gleichermaßen von einer offenen, mitarbeiterorientierten und ehrgeizigen Kultur abhängig, um in einem dynamischen Umfeld positive Resultate erzeugen zu können.[38]

2.2 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Im Zusammenhang mit OKR und einer zeitgemäßen Arbeitsplatzgestaltung wird als wesentlicher Faktor die Motivation bei Mitarbeitenden genannt. Vor allem bei anspruchsvollen, komplexen Aufgaben mit hoher Eigenverantwortung stellt der innere Antrieb, die intrinsische Motivation, einen wichtigen Bestandteil dar. So wird in diesem Zusammenhang angenommen, dass mit steigender intrinsischer Motivation die Arbeitsleistung bei komplexen Aufgaben zunimmt. Die extrinsische Motivation wirkt von außen ein und kann bspw. durch Bezahlung verstärkt werden. Extrinsische Motivation ist demnach wiederum bei einfachen, strukturierten bzw. definierten Aufgaben besser messbar und einsetzbar. Bei steigender Komplexität der Tätigkeit wirkt sie sich eher kontraproduktiv auf die Arbeitsleistung aus.[39]

Abbildung 4 verdeutlicht die Auswirkung von intrinsischer und extrinsischer Motivation bei verschiedenen Aufgaben.

[38] Vgl. Lihl et al., 2019.
[39] Vgl. Becker, 2019.

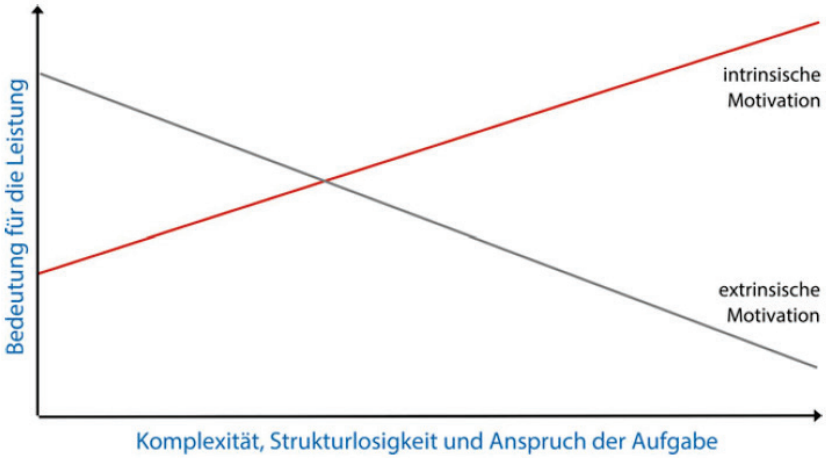

Abbildung 4: Auswirkung intrinsischer und extrinsischer Motivation bei verschiedenen Aufgaben (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 146).

Bevor im Folgenden Themen wie das Job-Characteristics-Modell, New Work und Führungsstile dargestellt werden, wird zunächst ein Grundverständnis zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation in der heutigen Zeit vermittelt. Unter Arbeitszufriedenheit wird verstanden, wie eine Arbeitskraft ihre Arbeit wahrnimmt und ihr gegenüber empfindet. Arbeitsmotivation bezieht sich hingegen stark auf die Verhaltensdisposition in Hinblick auf Art, Auswahl, Stärke und Intensität des Verhaltens. Arbeitszufriedenheit hat eine eher retrospektive Ausrichtung zum Vorangegangenen, wohingegen Arbeitsmotivation eine stark prospektive Orientierung in die Zukunft aufweist und bewirkt, wie gut bzw. engagiert die Arbeit durch Personen erledigt wird.[40]

Motivation dient demnach als Erklärung von Zufriedenheit und Leistung bei Mitarbeitenden, wobei rückblickend die Arbeitszufriedenheit nicht nur das Ergebnis der Arbeitsmotivation ist, sondern selbst motivierende Aspekte aufweist. Arbeitszufriedenheit ist die Einstellung zur Arbeit. Sie bezieht sich auf verschiedene Facetten und kann durch eigene Persönlichkeitsmerkmale wie negative Affektivität beeinflusst werden. Die Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit speziell für die

[40] Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019.

Arbeitsleistung sind bereits intensiv erforscht worden und weisen eine moderate Korrelation untereinander auf.[41]

Annahmen zum Job-Characteristics-Modell

Aufgrund der Bedeutung des Konzepts *Arbeitszufriedenheit* wurde eine Vielzahl an Theorien entwickelt, wobei sich insbesondere das Job-Characteristics-Modell von Richard Hackman und Greg Oldham aus dem Jahr 1980 als wichtig erwiesen hat.[42]

Ein weiterer Ansatz im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit ist die Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham aus dem Jahr 1990. Eine besondere Relevanz wird den zwei Aspekten *Zielschwierigkeit* und *Zielspezifität* zugesprochen. Demnach wirken sich herausfordernde und präzise Ziele besser auf die Arbeitsleistung aus als mittelschwere oder leichte Ziele.[43] Ambitionierte Zielvorgaben sind, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, ein wichtiger Bestandteil der OKR-Methode. Aufgrund der Überschneidungen zwischen den beiden theoretischen Ansätzen und der tieferen Betrachtungsweise für das gewählte Forschungsthema wird im Folgenden näher auf das Job-Characteristics-Modell eingegangen.

Hackman und Oldham beleuchten mit ihrem Modell, wie die Arbeitsplatzmerkmale bzw. Aufgaben konzipiert sein müssen, um eine positive Auswirkung auf Motivation, Leistung und Zufriedenheit bei Mitarbeitenden erreichen zu können. Damit die Arbeit zufriedenstellt und vor allem intrinsisch motivierend wirkt, müssen drei psychologische Grundbedingungen erfüllt sein: Die Tätigkeit muss demnach als bedeutsam erlebt werden, der Arbeitende muss sich für die Ergebnisse verantwortlich fühlen und die aktuellen Resultate mit der Qualität der Ergebnisse müssen bekannt sein. Diese psychologischen Erlebniszustände werden ausgelöst, wenn fünf Aufgabenmerkmale gegeben sind. Dabei bestimmen die Merkmale eins bis drei gemeinsam, inwiefern eine Tätigkeit als bedeutsam erlebt wird. Folglich kann eine wechselseitige Beeinflussung mit der wahrgenommenen Bedeutsamkeit stattfinden. Die Merkmale vier und fünf sind dagegen eigenständig zu betrachten.[44] Die fünf Aufgabenmerkmale sind:

41 Vgl. Nerdinger, 2019.
42 Vgl. ebd.
43 Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019.
44 Vgl. Nerdinger, 2019.

1. *Anforderungsvielfalt*: Die Aufgabe sollte möglichst nicht nur einzelne, sondern viele motorische, intellektuelle sowie soziale Fähigkeiten ansprechen. Dadurch können unterschiedliche Kenntnisse sowie Fähigkeiten eingesetzt und eine einseitige Beanspruchung vermieden werden.
2. *Ganzheitlichkeit*: Gemeint ist das Ausmaß, in dem der Mitarbeitende bspw. eine zusammenhängende Dienstleistung von Anfang bis Ende ausführt. Ziel ist es, durch die Ganzheitlichkeit der Aufgabe den Mitarbeitenden Sinn und Zweck seiner Tätigkeit zu vermitteln.
3. *Bedeutsamkeit*: Damit ist die Auswirkung einer Aufgabe auf das Leben bzw. die Arbeit anderer gemeint. Wer den Zusammenhang seiner Tätigkeit mit dem Kunden, den Kollegen oder der Abteilung kennt, wird seinen Beitrag zu den Unternehmenszielen verstehen und die eigene Bedeutung erkennen.
4. *Autonomie*: Dieses Merkmal ist gegeben, wenn die Mitarbeitenden ihre Mittel eigenständig wählen sowie Teilziele selbstständig festlegen können. Dadurch erleben die Mitarbeitenden, dass sie nicht einfluss- und bedeutungslos sind. Das ermöglicht ein gestärktes Selbstwertgefühl, was wiederum zu einer höheren Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung führt.
5. *Rückmeldung*: Die Rückmeldung aus der Tätigkeit selbst bezieht sich auf das Feedback, das unmittelbar in der Aufgabe angelegt ist. Eine Rückmeldung ist wichtig, damit die Mitarbeitenden selbstständig mögliche Fehlentwicklungen erkennen und korrigieren können. Des Weiteren gibt Feedback Auskunft darüber, wo sich die Mitarbeitenden auf dem Weg zum Ziel befinden.[45]

Die wichtigsten Folgen dieser fünf Aufgabenmerkmale sind die drei genannten psychologischen Erlebniszustände. Die Auswirkungen der Erlebniszustände sollen wiederum eine starke intrinsische Arbeitsmotivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistung, eine große Arbeitszufriedenheit sowie eine niedrige Abwesenheit und Fluktuation von Mitarbeitenden begünstigen. Diese Auswirkungen werden durch ein individuelles Merkmal, dem Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung, mit beeinflusst. Demnach wirkt sich das Maß an persönlicher Entfaltung auf die eigene Wahrnehmung der fünf Aufgabenmerkmale und drei Erlebniszustände sowie auf die aus ihnen resultierenden Folgen aus.[46]

[45] Vgl. Nerdinger, 2019.
[46] Vgl. ebd.

Dieser Aspekt impliziert, dass bei Mitarbeitenden mit einem großen Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung ein enger Zusammenhang zwischen Aufgabenmerkmalen und motivierenden Auswirkungen erkennbar ist. Bei Personen mit einem geringen Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung hingegen erscheint dieser Zusammenhang vermutlich weniger stark ausgeprägt. Deutlich wird, dass Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen verschieden auf die gleiche Arbeit reagieren können.

Abbildung 5 veranschaulicht die geschilderten Inhalte zum Job-Characteristics-Modell.

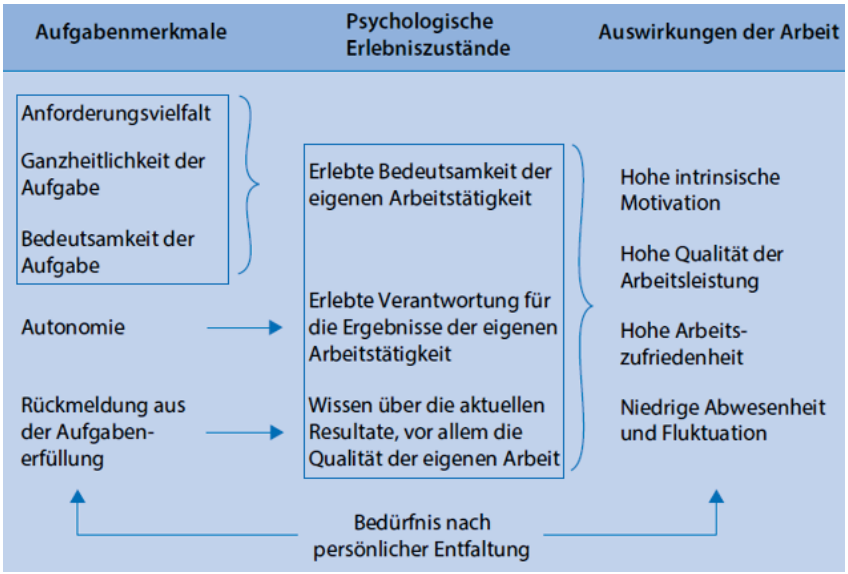

Abbildung 5: Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (in Anlehnung an Nerdinger, 2019, S. 469).

Das Job-Characteristics-Modell wurde als Rahmentheorie konzipiert, um daraus eine motivationsfördernde Arbeitsplatzgestaltung ableiten zu können. Um diesem Zweck nachzukommen, müssen Aufgabenmerkmale jedoch empirisch erfasst werden. Daher haben Hackman und Oldham den *Job-Diagnostic-Survey* entwickelt, mit dem die fünf wahrgenommenen Arbeitsplatzmerkmale bei Betreffenden erfasst werden können. Anhand siebenstufiger Skalen, die von sehr ungenau aufsteigend zu sehr genau verlaufen, geben die Befragten in diesem Fragebogen

an, wie die individuelle Wahrnehmung der eigenen Arbeit bezüglich der fünf Arbeitsplatzmerkmale erlebt wird. Mittels dieses Vorgehens lässt sich das sogenannte *Motivationspotenzial der Arbeit* errechnen.[47]

Das Motivationspotenzial gibt die latente Stärke der Motivation an, die bei einer Tätigkeit vorliegt. Zur Berechnung werden zunächst die Aspekte *Vielfalt*, *Ganzheitlichkeit* sowie *Bedeutung* addiert, durch drei geteilt und zur Komponente *Bedeutsamkeit* zusammengefasst. Anschließend können die aus dem Fragebogen ermittelte Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung miteinander multipliziert werden und ergeben das individuelle Motivationspotenzial der jeweiligen Aufgabe. Sollte durch die multiplikative Verknüpfung einer der drei Bestandteile null ergeben, so wird die komplette Gleichung auf null gesetzt, unabhängig davon, wie hoch die anderen Bestandteile subjektiv bewertet worden sind. Yitzhak Fried und Gerald Ferris konnten durch ihre Metaanalyse zum Job-Characteristics-Modell im Jahr 1987 einen starken Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Motivationspotenzial sowie eine mittlere Korrelation mit der Arbeitsleistung nachweisen.[48]

Abbildung 6 veranschaulicht die Formel zum Motivationspotenzial.

$$\text{Motivationspotenzial} = \frac{\text{Vielfalt} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung}$$

Abbildung 6: Errechnung des Motivationspotenzials (in Anlehnung an Kauffeld & Schermuly, 2019, S. 250).

In ihrer Metaanalyse überprüften Fried und Ferris die Validität des Job-Characteristics-Modells durch Einbezug einer Vielzahl relevanter Studien. Die Ergebnisse bestätigten den validen Gesamtzusammenhang der theoretischen Betrachtungsweise. Einigkeit bestand zudem darüber, dass die vorgeschlagene Multidimensionalität bei Arbeitsplatzmerkmalen tendenziell unterstützt wurde, wohingegen die genaue Anzahl der Dimensionen auf Uneinigkeit traf. Die Beziehung zwischen den Arbeitsplatzmerkmalen und den psychologischen Erlebniszuständen wurde stärker gewichtet als die Beziehung von Arbeitsplatzmerkmalen und den resultierenden Auswirkungen auf das Verhalten bei Mitarbeitenden. Diese Aspekte erklären die geschilderte Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und

47 Vgl. Nerdinger, 2019.
48 Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019.

Motivationspotenzial sowie den bestehenden Zusammenhang zur Arbeitsleistung.[49]

New Work und Führung

Der Begriff *New Work* hat viele Facetten und wird gegenwärtig mit unterschiedlichen Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung in Verbindung gebracht. Aktuell gibt es keine einheitliche Definition, was zeigt, dass sich die Forschung zu diesem Themengebiet noch in den Anfängen befindet. Dennoch haben alle Konzepte den Fokus der Demokratisierung in Unternehmen sowie die Ermächtigung der Mitarbeitenden zu mehr Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsfreiräumen gemein. New Work beschreibt die Arbeitswelt der Zukunft und ergibt sich u. a. als Konsequenz aus Globalisierung und Digitalisierung. Die veränderte Arbeitswelt erzeugt neue Herausforderungen, denen Organisationen mit klassischen, hierarchischen Organisationsstrukturen kaum gewachsen scheinen. Nicht wenige scheitern im Rahmen einer Transformation und produzieren sogar neue Nebenwirkungen bei fehlenden, unkonkreten oder nicht messbaren Zielen. Um den Herausforderungen begegnen zu können, wird häufig die Anwendung von psychologischem Empowerment empfohlen.[50]

Die Bezeichnung *Empowerment* wird des Öfteren als Sammelbegriff verwendet, um unterschiedliche Maßnahmen zur Förderung von Autonomie und Selbstbestimmung von Mitarbeitenden zu beschreiben. Laut einer Studie verbringen Mitarbeitende, die eine gute Beziehung zu ihren Führungskräften pflegen, tendenziell mehr Zeit mit nicht routinemäßigen Aufgaben und erleben größere Handlungsspielräume. Die Bearbeitung von nicht routinemäßigen Aufgaben kann dazu führen, dass Mitarbeitende mehr Bedeutsamkeit und Aufgabenvielfalt am Arbeitsplatz unter Nutzung ihrer eigenen Kompetenzen erleben. Psychologisches Empowerment konvergiert mit den drei dargestellten psychologischen Erlebniszuständen des Job-Characteristics-Modells, die als intrinsisch motivierend gelten.[51]

Psychologisches Empowerment korreliert nachweislich mit Arbeitszufriedenheit. Das Konstrukt trifft nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht auf Zustimmung, sondern hat sich im Zuge von New Work auch in der Praxis bewährt. Psychologi-

49 Vgl. Fried & Ferris, 1987.
50 Vgl. Lorra & Möltner, 2020.
51 Vgl. ebd.

sches Empowerment besteht aus den vier Komponenten *Kompetenz*, *Bedeutsamkeit*, *Einfluss* und *Selbstbestimmung*, die sich aus der kognitiven Bewertung der Arbeitsrolle ergeben.[52] Mitarbeitende, die ein hohes Maß an Empowerment wahrnehmen, empfinden ihre Arbeit als sinnvoll und selbstbestimmt. Sie beurteilen ihre beruflichen Fähigkeiten als fundiert und schätzen den Einfluss ihrer Arbeit als wichtig ein. Studien belegen zudem, dass psychologisches Empowerment sowohl die Arbeitszufriedenheit und das Commitment als auch die Arbeitsleistung positiv beeinflussen.[53]

Darüber hinaus zeigen neue Forschungsergebnisse, dass Angestellte mit einem positiv empfundenen Empowerment eine geringere Depressionsneigung und ein stärkeres Innovationsverhalten aufweisen. Zufriedene, leistungsstarke, innovative Mitarbeitende, die ein extraproduktives Verhalten zeigen, stellen im Zuge der Demokratisierung in Unternehmen ein wichtiges Ziel von New Work dar. New Work zielt durch die Ermächtigung von Mitarbeitenden u. a. auf den Abbau von hierarchischen Ebenen ab. Damit die Ansätze in der Praxis gelebt werden können, gilt es einige Grundvoraussetzungen zu erfüllen. So bildet bspw. eine positive Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, die auch als *Leader-Member-Exchange* bezeichnet wird, einen wichtigen Bestandteil.[54]

Mittels einer qualitativen Untersuchung zu zwei unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten wurden insgesamt 150 Beschäftigte in Deutschland zu New Work befragt. Ziel der Studie war es, die in der Literatur getroffenen Aussagen und Zusammenhänge des Themengebiets weiter zu untersuchen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass ein positiver Leader-Member-Exchange mit einem extraproduktiven Verhalten sowie einer niedrigen Fluktuationsabsicht bei Mitarbeitenden in Verbindung steht. Dieser Gesamtzusammenhang wird wiederum maßgeblich durch vermitteltes psychologisches Empowerment beeinflusst. Die Ergebnisse verdeutlichen die Wertigkeit von psychologischem Empowerment im gegenwärtigen Führungskontext als zentralen Ansatz für die Verringerung von Fluktuationsabsichten und zur Stärkung von extraproduktivem Verhalten bei Mitarbeitenden.[55]

52 Vgl. Kauffeld & Schermuly, 2019.
53 Vgl. Lorra & Möltner, 2020.
54 Vgl. ebd.
55 Vgl. ebd.

Passende Rahmenbedingungen, bspw. das Führungsverhalten, gelten als Grundvoraussetzung, um in einer sich schnell verändernden VUKA-Umwelt bestehen zu können. Viele Ansätze und Konzepte stellen daher aktuell die Suche nach möglichen Gestaltungsformen dar, um Unternehmen langfristigen Erfolg mit zufriedenen Mitarbeitenden zu ermöglichen. Die fortdauernde Transformation der Arbeitswelt mündet in Herausforderungen wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel oder dem Fachkräftemangel. Dies bedeutet für Führungskräfte, den Herausforderungen mittels passender und mitarbeiterorientierter Führungsweise gerecht werden zu müssen.[56]

Die Ergebnisse des Instituts der deutschen Wirtschaft verdeutlichen, dass Führungskräfte mit einem wertschätzenden und mitarbeiterorientierten Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit sowie den wirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflussen können. Insbesondere die junge Generation, die in der Zukunft die Arbeitswelt bilden wird, bevorzugt einen partizipativen Führungsstil, sodass eigene Ideen und Vorstellungen selbstbestimmt eingebracht werden können.[57]

Des Weiteren besteht der Wunsch, in einer offenen, vertrauensbasierten Meinungs- und Feedbackkultur beschäftigt zu sein, in der Handlungsspielräume eröffnet werden. Dies impliziert, dass Führungskräfte gerade in heterogenen Teams abwägen müssen, wie sie führen, um verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften und Bedürfnissen gerecht zu werden. Um auch künftig bei neuen technischen Entwicklungen im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung fördernd und motivierend zu führen, müssen daher die Bedürfnisse des Einzelnen vermehrt in den Vordergrund gestellt werden.[58]

In der Führungsforschung wurde lange versucht, bestimmte Führungspraktiken zu ermitteln, die sich deutlich in ihrem Erfolg von anderen unterscheiden.[59] Auch wenn es aufgrund der genannten Aspekte kein universelles Erfolgsmuster gibt, wird jedoch das Konzept der transformationalen Führung in verschiedenen wissenschaftlichen Beiträgen als möglicher Ansatz empfohlen. Die transformationale Führung zeichnet sich durch eine beziehungsorientierte sowie inspirierende Führungskraft aus. Dabei dienen Führungskräfte als Vorbilder, gelten als glaubwürdig und genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden. Sie richten bei diesem

56 Vgl. Enste et al., 2020.
57 Vgl. ebd.
58 Vgl. ebd.
59 Vgl. Scholl, 2020.

Führungsstil ihre Verhaltensweise nach den Leitmotiven *Integrität*, *Fairness* und *Gerechtigkeit* aus.[60]

Die motivations- und leistungssteigernde Wirkung von transformationaler Führung wurde in einer Vielzahl von Studien bestätigt. Sie wirkt sich demnach positiv auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden aus, aktiviert deren Selbstwert und steigert die empfundene Selbstwirksamkeit. Das Konzept wird in die folgenden vier Komponenten unterteilt:

1. *Vorbildhandeln*: Die Führungskraft ist sich ihrer fortwährenden Vorbildrolle bewusst, füllt diese aus und kommuniziert ihre gelebten Werte der Zusammenarbeit.
2. *Inspirierende Motivation*: Die Führungskraft begeistert mittels ambitionierter, attraktiver und besserer Zukunftsvisionen, wodurch die Sinnstiftung der Tätigkeit durch Mitarbeitende stärker gewichtet wird.
3. *Geistige Anregung*: Die Führungskraft hinterfragt Selbstverständliches und fordert dadurch kontinuierliche Verbesserungen durch die Mitarbeitenden ein.
4. *Individuelle Beachtung*: Die Führungskraft erkennt die individuellen Leistungen, Bedürfnisse sowie Potenziale und übernimmt aktiv die Rolle eines Coaches, um die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden stetig voranzutreiben.[61]

Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

Die Digitalisierung treibt mit unterschiedlichen Faktoren die Veränderung der modernen Arbeitswelt voran. Dies geschieht auch im Zusammenspiel mit anderen Entwicklungen und Trends. Themen wie die Globalisierung, der demografische Wandel und vor allem der Wertewandel innerhalb der Arbeitswelt gehen mit veränderten und ambivalenten Ansprüchen einher. Die Folgen dieser Entwicklungen sind vielfältig und beinhalten u. a. einen wachsenden Qualifikationsdruck durch die zunehmende Verlagerung von unternehmerischen Risiken auf Mitarbeitende. Dadurch entstehen einerseits Entscheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten, aber andererseits wächst die Gefahr von Überforderung bei Mitarbeitenden. Eigenverantwortliches, flexibles Handeln kann als Fluch und Segen in der

60 Vgl. Enste et al., 2020.
61 Vgl. Bittner, 2015.

Arbeitswelt wahrgenommen werden, für beide Perspektiven lassen sich Argumente sammeln.[62]

Einerseits ist es möglich, dass durch die flexible sowie eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung private und berufliche Bedürfnisse besser miteinander vereinbart werden. Andererseits kann durch die zeitliche sowie räumliche Entgrenzung gewohnter Arbeitsweisen und durch steigende Verantwortung bspw. eine Überlastung mit Überforderung eine Folge sein. Die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung stehen somit zusätzlichen Risiken der wahrgenommenen Selbstausbeutung gegenüber. In einem Beitrag eines unabhängigen Wirtschaftsforschungsinstituts wurde untersucht, wie sich die zentralen Anforderungen der modernen Arbeitswelt auf die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmenden auswirken. Auf der Grundlage subjektiver Angaben zur Arbeitszufriedenheit beleuchten die Studienergebnisse wesentliche Faktoren für eine Wohlfahrtssteigerung bei Erwerbstätigen und geben zudem Aufschluss über bestimmte Verhaltensmuster.[63]

In der Literatur finden sich verschiedene Hinweise darauf, dass Arbeitszufriedenheit mit einer größeren Eigenständigkeit, Aufgabenvielfalt sowie mit einer qualitativen Arbeitsplatz-Flexibilität in Bezug auf mehr Teamarbeit und Autonomie einhergeht. Für quantitative Arbeitsplatz-Flexibilität, bspw. bei flexiblen Arbeitszeiten, lässt sich hingegen nicht immer ein Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit erkennen. Bislang ungeklärt ist, wie die Faktoren einer modernen Arbeitswelt den Bedürfnissen aller Mitarbeitenden entgegenkommen. Um dieser Frage nachzugehen, wurde eine gemeinsame empirische Studie vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) und der Online-Plattform XING SE durchgeführt.[64]

Ziel dieser Initiative war es, Erkenntnisse zu Zukunftsperspektiven der modernen Arbeitswelt für die deutsche Bevölkerung zu gewinnen. Insgesamt nahmen 5637 Personen in zwei Stichproben an der Online-Befragung teil. Die erste Stichprobe, die eine nationalrepräsentative Übertragung auf die arbeitende Bevölkerung ermöglichen sollte, umfasste 3000 Teilnehmer. Für die zweite Stichprobe mit insgesamt 2637 Teilnehmern wurden XING-Mitglieder zufällig ausgewählt. In der Forschung wurden die Präferenzen der Beschäftigten hinsichtlich der Aspekte moderner Arbeitsplätzen untersucht. Dabei ging der gewählte Ansatz über eine reine Betrachtung von Arbeitszufriedenheit und dazugehörigen Arbeitsformen

62 Vgl. Krause-Pilatus, Rinne & Schneider, 2019.
63 Vgl. Krause-Pilatus et al., 2019.
64 Vgl. ebd.

hinaus. In der Befragung wurde die Arbeitszufriedenheit mittels einer fünfstufigen Skala erfasst, wobei höhere Werte eine größere Zufriedenheit darstellten.[65]

Abbildung 7 lässt die Tendenz erkennen, dass Angestellte mit einer flexiblen Arbeitszeitenregelung, Möglichkeiten für Homeoffice, einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Autonomie durchschnittlich zufriedener erscheinen als Angestellte mit traditionellen beruflichen Strukturen.

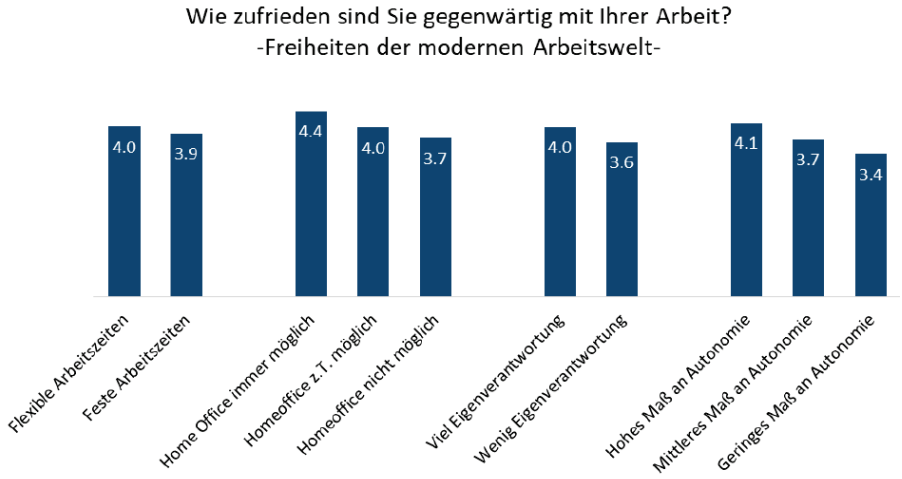

Abbildung 7: Arbeitszufriedenheit und moderne Arbeitsformen (in Anlehnung an Krause-Pilatus et al., 2019, S. 9).

Die Studienergebnisse lassen darauf schließen, dass Arbeitszufriedenheit nicht nur mit den Eigenschaften des Arbeitsplatzes zusammenhängen, sondern auch damit, wie diese zu den individuellen Präferenzen der Beschäftigten passen. Hervorzuheben ist, dass Beschäftigte, bei denen Wunsch und Realität innerhalb ihres Jobprofils übereinstimmen, in dieser Studie auf der fünfstufigen Skala fast einen ganzen Punkt positiver bewerteten. Der deskriptive Beitrag bietet zwar keinen ganzheitlichen kausalen Wirkungsanspruch, veranschaulicht jedoch die Wertigkeit individueller Bedürfnisse von Mitarbeitenden. Insbesondere in Hinblick

[65] Vgl. Krause-Pilatus et al., 2019.

auf die Arbeitswelt der Zukunft wird deutlich, dass mit immer vielfältigeren Erwerbsformen und Tätigkeitsprofilen die Wünsche und Bedürfnisse passend zum Jobprofil ausgerichtet werden sollten.[66]

2.3 Innovationsgetriebene Chemiebranche

Das Thema *Innovation* steht in der chemischen Industrie weit oben auf der Agenda. Die Digitalisierung sowie die Anforderungen unserer Zeit wirken sich unmittelbar auf das Chemie-Portfolio aus und bringen Chancen und Risiken mit sich. Unternehmen, die keine ausreichende Innovationskraft besitzen, laufen durch die fortwährende Veränderung Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Lange Zeit galt die Entwicklung neuer chemischer Moleküle bzw. Stoffe als Synonym für Innovation in dieser Branche. Heutzutage reicht dies jedoch nicht mehr aus, um größere Innovationsvorhaben erfolgreich auszuführen. Bestehende Wertschöpfungsketten müssen bspw. mittels Lean-Methoden hinterfragt, umgestaltet und den Anforderungen gemäß neu ausgerichtet werden.[67]

Um in einem komplexen VUKA-Umfeld bestehen zu können, wird daher eine gut durchdachte Innovationsstrategie in der chemischen Industrie zukünftig ein noch stärkerer Erfolgsfaktor werden. Obwohl hierzu zahlreiche methodische Ansätze existieren, wird die praktische Umsetzung innerhalb von Unternehmen des Chemiesektors von Fachleuten mit Abstand als größte Herausforderung wahrgenommen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung bieten auch in dieser Branche die Chance, das Geschäftsportfolio über den einfachen Verkauf von chemischen Produkten hinaus zu erweitern. In den Naturwissenschaften sind molekülbasierte Produkte aufgrund der Endlichkeit der Molekülklassen limitiert. Dieser Aspekt ließ das Wachstum der chemischen Industrie hinsichtlich reiner Produktinnovationen im Vergleich zu anderen Branchen ins Stocken geraten.[68]

Mit neuen digitalen Service- und Geschäftsmodellen entstehen nunmehr neue Wachstums- und Ausrichtungsmöglichkeiten. Das Kerngeschäft der Branche ist seit vielen Jahrzehnten die Umwandlung fossiler Rohstoffe in Produkte für zahlreiche Industriezweige. In Zusammenarbeit mit Chemikern und Ingenieuren werden dazu Rezepte bzw. Verfahren erstellt. Die Chemiebranche befindet sich derzeit in einem Wandel, da wichtige Kundenindustrien, bspw. die Automobil- und

66 Vgl. Krause-Pilatus et al., 2019.
67 Vgl. Glaß, 2020.
68 Vgl. ebd.

Agrarindustrie, ebenfalls eine signifikante Transformation durch die Umwelt erleben. Auch das Thema *Nachhaltigkeit* beeinflusst die Geschäftsmodelle, da Fragestellungen bezüglich alternativer Rohstoffquellen und Recyclingkonzepte beantwortet werden müssen. Wie sich die einzelnen Trends in der Chemieindustrie weiterentwickeln werden, ist unklar, jedoch ist abzusehen, dass die Dynamik zu Innovationen deutlich zunehmen wird.[69]

Viele Produkte, die sich heute auf dem Markt befinden, wurden bereits vor Jahrzehnten verkauft. Diese oftmals langen Produktzyklen verdeutlichen, dass der Innovationsdruck der Chemieindustrie zur Herstellung neuer Produkte vergleichsweise gering ausfällt. Den Produktzyklen gehen meist lange Entwicklungszeiträume voraus, die mit wenig beeinflussbaren Facetten der jeweiligen Wertschöpfungskette verbunden sind. In einer Vielzahl von Chemieunternehmen entstehen Produkte zur Weiterverarbeitung. Daher findet die Wertschöpfung einige Schritte vom Endkunden entfernt statt. Neue Innovationen müssen sich somit nicht nur beim Endnutzer, sondern entlang einer gesamten Wertschöpfungskette behaupten. Hinzu kommt, dass chemische Produkte gesetzlichen Mindestanforderungen sowie unternehmensinternen und -externen Regularien unterliegen.[70]

Des Weiteren müssen die Produkte zunächst eine Reihe von Prüfungen bestehen, um überhaupt in den Verkauf gelangen zu können. Hervorzuheben ist, dass sich die im Vorfeld genannten Einschränkungen allein auf chemische Produkte und nicht auf den Innovationsgrad bei Projekten, Geschäftsmodellen oder Serviceleistungen beziehen. Die Nutzung von agilen, flexiblen sowie optimierenden Methoden stellt demnach einen wichtigen Aspekt für die Minimierung von Kosten und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dar.[71] In vielen Unternehmen der Chemiebranche ist der crossfunktionale Gedanke unter Einbezug unterschiedlicher Fähigkeiten und Sichtweisen der Mitarbeitenden noch nicht vollständig ausgeprägt. Das impliziert, dass die zukünftige Chemiebranche innovative Strategien und Geschäftsmodelle verlangt, die mit mehr Crossfunktionalität bzw. Kooperationen einhergehen, um den vielseitigen Anforderungen besser gerecht werden zu können.[72]

69 Vgl. Glaß, 2020.
70 Vgl. ebd.
71 Vgl. ebd.
72 Vgl. ebd.

Innovationsstrategien stellen einen Teil der Unternehmensstrategie und des Leitbilds dar. Bei Veränderungen können verschiedenste Gründe bei Betreffenden Gefühle wie Unsicherheit und Angst hervorrufen. Je nach Ausmaß müssen erst neue Lernerfahrungen gesammelt werden, um das Wohlbefinden von Personen positiv zu beeinflussen.[73] In Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Innovationskultur vorherrscht, werden innovative Themen stärker unterstützt und treffen auf vergleichsweise geringere Widerstände.[74]

Bei der Umsetzung von Innovationsstrategien fallen relevante Themen in unterschiedliche Funktionsbereiche und konkurrieren meist mit dem Tagesgeschäft. Es besteht ein Risiko, dass operative Themen einen höheren Stellenwert als die Verfolgung von strategischen Maßnahmen erhalten. Daher ist es wichtig, durch offene Kommunikation klare Priorisierungen bezüglich der verbundenen Aufgaben und Prozesse zu setzen. Viele Unternehmen verwenden stark formalisierte Zielvereinbarungssysteme. Dieser Aspekt ist für strategische Umsetzungen nicht trivial und erschwert die Verfolgung von übergreifenden, innovativen Themen zunehmend. Bei der Suche nach Innovationen und Ausrichtungsmöglichkeiten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse, Mitarbeitende in die Transformation einzubinden. Diese Form der Zusammenarbeit kann zudem bewirken, dass Mitarbeitende sich selbst als Innovationsantreiber wahrnehmen.[75]

Unternehmenskulturen können angepasst und verändert werden. Der Wandel benötigt in der Regel viel Zeit bis umfängliche Veränderungsprozesse durchgeführt und verankert wurden. Diese Zeit haben Unternehmen immer weniger, wenn sie schnell auf veränderte Bedingungen reagieren und zudem auf Akzeptanz bei ihren Mitarbeitenden stoßen wollen. Veränderungen in der Kultur müssen teilweise unmittelbar umgesetzt werden, damit eine erfolgreiche Unternehmensführung mit gewinnbringenden Projekten und Maßnahmen erfolgen kann.[76]

Mittels agiler und flexibler Methoden können unterschiedliche Ebenen der Unternehmenskultur verändert werden. Diese Methoden gehen mit einer Änderung von täglichen Praktiken, Verhaltensweisen, Strukturen, Prozessen, aber auch Wertesystemen, Normen und Einstellungen einher. Um eine Transformation in

73 Vgl. Herget, 2018.
74 Vgl. Glaß, 2020.
75 Vgl. ebd.
76 Vgl. Herget, 2018.

der Unternehmenskultur voranzutreiben, wird laut einer Befragung die Vorbildfunktion von Führungskräften und die Möglichkeit der Selbstorganisation als wesentlich wahrgenommen.[77]

Abbildung 8 verdeutlicht das genannte Meinungsbild.

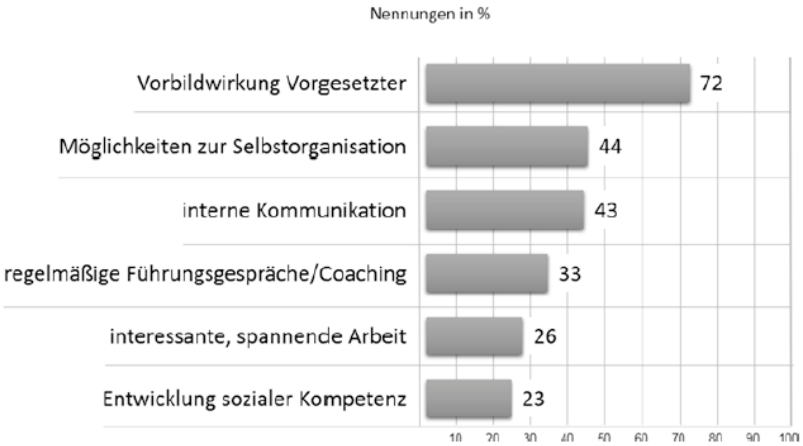

Abbildung 8: Meinungsbild zu Treibern der Unternehmenskultur (in Anlehnung an Herget, 2018, S. 255).

Veränderungen sind folglich eng mit der persönlichen Entwicklung verknüpft. Diese bildet dementsprechend einen Schlüssel zur Kulturveränderung in Organisationen. Menschen sind Träger der Unternehmenskultur – verändern sie sich, verändert sich die gelebte Kultur. Neben dem richtigen Einsatz von etablierten Methoden zur Kulturanpassung werden zunehmend auch agile Herangehensweisen für einen schnellen Kulturwandel auf unterschiedlichen Ebenen und Teams angewendet. Je nach gewähltem Ansatz bedeutet dies noch keine umfassende Kulturveränderung im ganzen Unternehmen. Jedoch kann der vereinzelte Einsatz als notwendiger Katalysator für Entwicklungen dienen, um den Weg für ein umfassendes Kulturanpassungsprojekt ebnen zu können.[78]

2.4 Ableitung der Forschungsfrage

Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit ist die nähere Betrachtung der OKR-Methode und ihre praktische Anwendbarkeit in Unternehmen. Hierzu werden im

[77] Vgl. Herget, 2018.
[78] Vgl. ebd.

weiteren Verlauf die in der Literatur getroffenen Aussagen den praktischen Erfahrungen und Erkenntnissen von Betreffenden sowie aktuellen wissenschaftlichen Annahmen gegenübergestellt.

Ziel des Vergleichs ist es, Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Einsatz von OKR in einer modernen Arbeitswelt zu ermitteln. Dafür ist es notwendig, mittels postulierter Fragestellungen einen Rahmen für die Untersuchung zu setzen. Es wurde darauf geachtet, dass die gewählte Stichprobe aus Befragten besteht, die über genügend Hintergrund- und Fachwissen zum OKR verfügen. In Kapitel 3 wird die Wahl von Experteninterviews in Anbetracht des Forschungsgegenstands begründet und die Befragten mit ihren Charakteristiken vorgestellt.

Für die Ableitung der Forschungsfrage ist es zunächst wichtig, die dargestellten Inhalte des theoretischen Hintergrunds in einen validen Gesamtzusammenhang zu stellen. Im bisherigen Verlauf wurden die steigenden Herausforderungen der modernen Arbeitswelt benannt sowie auf die damit verbundenen ambivalenten Anforderungen für Mensch und Organisation eingegangen. Die dargelegten Aspekte verbindet die fortwährende Suche nach passenden Lösungen und Ansätzen, um im Wandel der Zeit erfolgreich als Unternehmen bestehen zu können.

Dies bedeutet auch, dass Unternehmen dynamisch und flexibel agieren sollten, wenn sie mittels eigener Ressourcen den Anforderungen in einem schnelllebigen VUKA-Umfeld gerecht werden wollen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die immer vielfältigeren Anforderungen mit Zielen verbunden und mit vorhandenen unternehmerischen Ressourcen vereinbart werden. Der steigende Druck erfordert zudem, dass von Mitarbeitenden neben dem normalen Tagesgeschäft zusätzliche Aufgaben bei der Zielverfolgung übernommen werden müssen. Für eine schnelle Reaktionsfähigkeit werden daher mehr Entscheidungs- und Handlungsfreiräume für Angestellte benötigt, um Unternehmen zur kontinuierlichen Erreichung von Erfolgskennzahlen zu verhelfen.

Die Gestaltung und Ausrichtung der OKR-Methode scheint aus diesem Grund eine mögliche Lösung für die jahresspezifische Zielverfolgung darzustellen. Das Framework soll durch seine agile Vorgehensweise bei passender Arbeitsumgebung dabei helfen, eigene Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. In crossfunktionalen Teams verfolgen Mitarbeitende selbstorganisiert in einem festgelegten Zyklus ambitionierte Ziele. Neben den monetären und zeitlichen Aspekten soll das Vorgehen mit mehr Transparenz und Zielverständnis einhergehen. Die innerhalb des Frameworks geschaffene Autonomie sowie die hochgesteckten Ziele

sollen die Motivation der Mitarbeitenden und die durch sie erbrachten Ergebnisse begünstigen.

Aufgrund der Facetten des Frameworks sowie der steigenden Anforderungen sind vor allem die Themen *Arbeitsmotivation* und *Arbeitszufriedenheit* von Bedeutung. Die durch Metaanalysen bestätigten validen Erkenntnisse zum Job-Characteristics-Modell stellen motivierende und zufriedenstellende Arbeitsplatzmerkmale in den Vordergrund. Speziell im Zusammenhang mit einer zeitgemäßen Arbeitsplatzgestaltung wird in verschiedenen Ansätzen darauf hingewiesen, dass die erlebte Autonomie einen wichtigen Aspekt für die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit darstellt. Werden aktuelle Studien und geltende wissenschaftliche Annahmen miteinbezogen, ist zu erkennen, dass psychologisches Empowerment mit den Annahmen des Job-Characteristics-Modells konvergiert.

OKR soll ein besseres Verständnis der ganzheitlichen strategischen Absichten eines Unternehmens schaffen. Die autonome und selbstgesteuerte Ausarbeitung innerhalb des OKR-Zyklus beinhaltet, eigene Kompetenzen einsetzen und aus Herausforderungen sowie neuen Lernerfahrungen einen praktischen Nutzen ziehen zu müssen. Diese Aspekte implizieren, dass nicht nur Offenheit für eine Fehlerkultur, sondern gleichermaßen eine Change-Bereitschaft für neue Praktiken vorliegen sollte. Ebenso scheint die praktische Umsetzung des Frameworks eine Reihe von Grundvoraussetzungen zu erfordern, um gewinnbringend im Arbeitsalltag angewendet werden zu können.

Die geringe Anzahl an Studien zum OKR verdeutlicht die Notwendigkeit einer explorativen Untersuchung, um die in Verbindung gesetzten Themenfelder intersubjektiv zu beleuchten. Dafür scheinen sich die fünf Konstrukte *Motivation*, *Autonomie, Kompetenzentwicklung* sowie wahrgenommene *Transparenz* und *Zugänglichkeit* bezüglich der spezifischen Jahresziele für eine OKR-basierte Forschung anzubieten. Die abgeleitete Forschungsfrage lautet aus diesem Grund:

Wie wird die Verfolgung der abteilungsspezifischen Jahresziele mittels OKR durch Angestellte in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung, Transparenz sowie Zugänglichkeit der Ziele wahrgenommen und erlebt?

Die fünf Konstrukte sollen bei der qualitativen Befragung einen umfänglichen Einblick bieten, um tiefere Erkenntnisse zum OKR erlangen zu können. Zur Überprüfung der im Vorfeld getätigten Annahmen und zur Erreichung der beschriebenen Zielsetzung wurden zudem die folgenden drei Leitfragen gebildet:

- *Welche wesentlichen Herausforderungen sind bei der praktischen Anwendung von OKR zu beachten?*
- *Welche Wertigkeit nimmt eine offene Fehlerkultur für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie für eine Change-Bereitschaft ein?*
- *Wie kommen Best Practices und Wissenschaft zusammen?*

Durch das qualitative Vorgehen der vorliegenden Untersuchung wird der Erkenntnisgewinn zum Forschungsgegenstand auf eine verstehend-interpretative Weise in den Vordergrund gestellt. Die explorative Untersuchung zielt auf die Beantwortung der offenen Forschungsfrage ab und ermöglicht die Analyse der komplexen und teilweise neuartigen Forschungsschwerpunkte.[79] Im nachfolgenden Kapitel werden die methodischen Hintergründe der Forschung aufgezeigt und hinsichtlich der gewählten Frage- und Problemstellungen erörtert.

[79] Vgl. Döring & Bortz, 2016.

3 Methode

Aufbauend auf dem theoretischen Hintergrund und der entwickelten Fragestellungen wird in diesem Kapitel der empirische Teil der qualitativen Forschung dargestellt. Zu Beginn wird das gewählte Untersuchungsdesign aufgezeigt und auf Basis der Forschungsfrage begründet. Anschließend wird ein umfassendes Bild zur Stichprobe mit ihren Charakteristiken gegeben und näher auf die Untersuchungsdurchführung eingegangen. Den Abschluss des Kapitels bildet die Datenaufbereitung der explorativen Forschung.

3.1 Untersuchungsdesign

Für die Betrachtung des in Kapitel 2.4 beschriebenen Forschungsinteresses wurde im Zusammenhang mit den gewählten Frage- und Problemstellungen ein passendes Untersuchungsdesign ausgewählt.

Das Untersuchungsdesign charakterisiert im Allgemeinen die methodische Vorgehensweise einer Forschung und wird anhand verschiedener Kriterien festgelegt. Bei empirischen Studien lassen sich u. a. die explanative sowie explorative Vorgehensweise voneinander abgrenzen. Das zugrundeliegende Erkenntnisinteresse entscheidet darüber, welcher wissenschaftstheoretische Ansatz verfolgt wird. Explanative Studien prüfen im Vorfeld aufgestellte, aus Theorien abgeleitete Hypothesen auf ihre Gültigkeit. Da insbesondere Ursache-Wirkungs-Relationen bestätigt oder verworfen werden sollen, kommen hierbei meist vollstrukturierte quantitative Methoden zum Einsatz, um mithilfe von numerischen Daten die postulierten Effekte zu testen. Der Erkenntnisgewinn erfolgt somit auf einer bereits vorhandenen theoretischen Grundlage und innerhalb eines sequenziell strukturierten Forschungsprozesses.[80]

Explorative Studien beleuchten durch offene Forschungsfragen verschiedene Aspekte eines Sachverhalts. Diese Methode wird bei nicht existenter theoretischer Fundierung angewendet. Anhand nichtnumerischer gesammelter Daten wird ein Gegenstand erkundet und anschließend differenziert beschrieben. Dieses Vorgehen ermöglicht die Beantwortung von offenen Forschungsfragen und kann durch den Erkenntnisgewinn die Generierung neuer Theorien miteinschließen. Insbesondere in der Kombination mit einem nicht oder wenig strukturierten qualitativen Forschungsprozess werden unerwartete Befunde durch ein hohes

[80] Vgl. Döring & Bortz, 2016.

Maß an Flexibilität und Offenheit ermöglicht. Qualitative Daten werden dabei visuell und verbal, bspw. in Form von Interviews und Beobachtungsprotokollen, erhoben.[81] Die Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess bietet viel Raum für Feedback und Verbesserungsvorschläge. Zudem können durch die hohe Interaktivität relativ tiefgehende Informationen gewonnen und viele Unklarheiten beseitigt werden. Dies beinhaltet vor allem die Konsequenz, dass der explorative Charakter deutlich in den Vordergrund gestellt wird.[82]

Je nach gewähltem Forschungsgegenstand werden der qualitative und der quantitative Forschungsansatz unterschieden. Das quantitative Paradigma der empirischen Sozialforschung orientiert sich an einer naturwissenschaftlich-analytischen Vorgehensweise, wohingegen das qualitative Leitbild den Traditionen der Geisteswissenschaften entstammt. Der qualitative Forschungsansatz beschäftigt sich primär mit der verstehend-interpretativen Rekonstruktion von sozialen Phänomenen, wobei vor allem die Sichtweisen und Sinngebungen der Beteiligten eine wichtige Rolle bei der Beschreibung spielen. Beide Forschungsansätze unterscheiden sich in ihrem sozialwissenschaftlichen Verständnis und ihrem wissenschaftlichen Vorgehen. Dies äußert sich in einem unterschiedlichen Rollenverständnis der Forschenden sowie in einem anderen Ablauf der jeweiligen Forschungsprozesse.[83]

Sowohl in qualitativen als auch quantitativen Forschungen existieren Gütekriterien. Diese müssen vor, während sowie nach der Studiendurchführung kontrolliert und sichergestellt werden. Bei qualitativen Studien finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze. Die teilweise nicht schlüssig definierten Gütekriterien sind daher Bestandteil kontroverser Diskussionen. Da die vorliegende explorative Arbeit nach einem qualitativen Forschungsansatz ausgerichtet ist, werden im Folgenden die sechs zentralen Gütekriterien nach Philipp Mayring dargestellt:

1. *Verfahrensdokumentation:* Das gesamte Verfahren muss differenziert und explizit dokumentiert werden, um eine Nachvollziehbarkeit durch Dritte zu gewährleisten.
2. *Argumentative Interpretationsabsicherung:* Interpretationen müssen mit einem adäquaten Vorverständnis schlüssig argumentativ begründet werden.

81 Vgl. Döring & Bortz, 2016.
82 Vgl. Steger, 2003.
83 Vgl. Döring & Bortz, 2016.

3. *Regelgeleitetheit:* Für die Qualität der Interpretationen ist es wichtig, vorab festgelegten und systematischen Analyseschritten zu folgen.
4. *Nähe zum Gegenstand:* Die Angemessenheit des Gegenstands sowie die Nähe zu ihm sind zu prüfen, um im Gegensatz zu Experimenten eine realitätsnahe Forschung zu gewährleisten.
5. *Kommunikative Validierung:* Die Gültigkeit der erhobenen Ergebnisse wird sichergestellt, indem die Inhalte samt Interpretation den Beforschten vorgestellt und gemeinsam diskutiert werden.
6. *Triangulation:* Die Erhebung beinhaltet verschiedene Datenquellen, Methoden, Theorien und Interpretationsansätze, um verschiedene Perspektiven zur Beantwortung der Fragestellungen einzubeziehen.[84]

Der qualitative Ansatz eignet sich besonders für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung, da die Perspektiven der Befragten in einer verstehend-interpretativen Weise in den Vordergrund gestellt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht vor allem einen direkten Zugang zum festgelegten Forschungsgegenstand und die Generierung von neuem, realitätsbezogenem Wissen innerhalb dieses Arbeitsumfelds. Der explorative Charakter der Untersuchung ist besonders hilfreich, um sowohl das Potenzial als auch die Grenzen von OKR in Bezug auf das Erleben, Verhalten und Empfinden von Betreffenden zu erforschen. Des Weiteren wurde die offene Forschungsfrage mit mehreren Konstrukten und Theorien in Verbindung gesetzt, die aus aktueller Sicht bislang unzureichend in der Wissenschaft untersucht sind. Dies wird anhand von Kapitel 2 zum theoretischen Hintergrund deutlich, da der geringe Umfang von Studien oder Theorien im Zusammenhang mit OKR und den gegenwärtigen Anforderungen der Arbeitswelt das Interesse dieser Forschung begründen. Da die Daten selbstständig erhoben und anschließend analysiert wurden, handelt es sich bei dieser Arbeit zudem um eine Primäranalyse.[85]

Um ein umfängliches Bild zu den gewählten Frage- und Problemstellungen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit zu erhalten, wurde als Datenerhebungsmethode die Form von Experteninterviews ausgewählt. Dabei wird im Gegensatz zur deduktiven Vorgehensweise nicht von statistischen Aspekten auf Kausalzu-

[84] Vgl. Döring & Bortz, 2016.
[85] Vgl. ebd.

sammenhänge geschlossen, sondern auf induktive Weise Daten und Kausalmechanismen erhoben sowie deren Geltungsbereich definiert. Ein Vorteil besteht darin, durch die flexible Vorgehensweise eines halbstrukturierten Experteninterviews nicht nur mögliche Unklarheiten direkt beseitigen, sondern auch bei der Beantwortung der Fragen individuell auf die Gesprächspartner eingehen zu können. Diese Aspekte gewährleisten einerseits eine Vergleichbarkeit zwischen den qualitativ erhobenen Daten und andererseits eine hohe inhaltliche Validität.[86]

Um kein einseitiges Bild von qualitativen Erhebungsmethoden darzustellen, ist es wichtig, auch die Nachteile und Grenzen aufzuzeigen. Qualitative Methoden sind nur mit viel Vorbereitung durchführbar und darüber hinaus mit einem hohen Zeit- und Kosteneinsatz verbunden. Trotz des beträchtlichen Arbeitsaufwands birgt das Vorgehen Gefahren für Störeinflüsse. Die Antworten der Teilnehmenden sind intuitiv und in ihrer Qualität von deren Verständnis abhängig. Neben den Anforderungen an die Befragten kann dies bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse zu Schwierigkeiten führen. Deshalb ist die Plausibilität und Nachvollziehbarkeit der Forschung sicherzustellen sowie die dargestellten Gütekriterien stringent einzuhalten. Dennoch ist zu beachten, dass auch bei der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Befragung der Aspekt der sozialen Erwünschtheit Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten genommen haben könnte.[87]

Bei qualitativen Befragungen können grundsätzlich verschiedene Interviewformen voneinander abgegrenzt werden. Für die vorliegende Arbeit wurden halbstrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews gewählt, um mithilfe dieser Datenerhebungsmethode das Forschungsvorhaben bestmöglich umzusetzen. Der Leitfaden dient als zentrales Erhebungsinstrument und unterstützt während des Erhebungsprozesses die thematische und inhaltliche Fokussierung auf den Forschungsgegenstand.[88]

Leitfadengestützte Interviews sind eine adäquate Methode, qualitative Daten zu generieren. Die Form der Experteninterviews definiert des Weiteren die spezielle Auswahl und den Status der Befragten. Leitfadeninterviews werden anhand eines vorbereiteten Leitfadens durchgeführt und ermöglichen aufgrund ihrer Struktur eine spätere Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. Die Fragestellungen des Leitfadens sind dabei durch Offenheit gekennzeichnet. Dieses Vorgehen bietet

86 Vgl. Döring & Bortz, 2016.
87 Vgl. Kiegelmann, 2010.
88 Vgl. Misoch, 2015.

den Befragten eine freie Antwortmöglichkeit und unterstützt eine tiefgründige Betrachtung des Forschungsgegenstands.[89]

3.2 Fallauswahl

Um die Forschungsfrage bestmöglich evaluieren zu können, wurden anhand des dargestellten theoretischen Hintergrunds zunächst Auswahlkriterien für die Stichprobe bestimmt. So kamen nur Angestellte infrage, die eine mindestens zweijährige Erfahrung mit dem OKR-Vorgehen aufweisen und bereits aktiv durch ihre Rolle im OKR-Zyklus innerhalb desselben Chemie-Großunternehmens mitgewirkt haben. Im Hinblick auf die gebildeten Leitfragen war es zudem wichtig, dass die ausgewählten Personen zusätzliches Expertenwissen hinsichtlich der relevanten Themenfelder aufwiesen.

Die Auswahlkriterien sollten in dem noch weitestgehend unerforschten Kontext den explorativen Charakter der Forschung begünstigen und zudem einen nachvollziehbaren sowie klaren Rahmen für die spätere Interpretation erzeugen. Das Hintergrund- bzw. Erfahrungswissen der Befragten zum gleichen Unternehmen war wesentlich, um die mit der OKR-Methode verbundenen Vor- und Nachteile unter gleichen Voraussetzungen ausreichend beleuchten zu können.

Aufgrund der definierten Auswahlkriterien und der geringen Verbreitung der OKR-Methode wurde ein gezieltes Vorgehen für die Akquise der spezifischen Zielgruppe angewendet. Dafür wurden zunächst Personen des chemischen Großunternehmens kontaktiert, die einen Bezug zum Framework aufweisen konnten. Durch das Netzwerken konnten weitere Ansprechpartner identifiziert werden, die zudem ein reges und freiwilliges Interesse an einer explorativen Forschung zum OKR zeigten. Mittels einer allgemeinen Abfrage zu soziodemografischen Daten wie Geschlecht, Alter, Beruf und den beschriebenen Charakteristiken konnten sieben Personen für die qualitative Forschung ausgewählt werden.

Die Expertinnen und Experten befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einer Altersspanne von 27 bis 55 Jahren, wobei die Stichprobe drei weibliche und vier männliche Interviewteilnehmer umfasste. Alle Teilnehmenden können mindestens zwei Jahre Erfahrung zum OKR aufweisen und arbeiten durch ihre Rolle aktiv im OKR-Zyklus mit. Eine Besonderheit ist, dass zwei Personen derzeit eine

[89] Vgl. Helfferich, 2019.

Führungsposition innehaben und die Zielverfolgung zudem als Mitarbeitende erlebt haben.

Die Stichprobe umfasst Personen, die dem chemischen Unternehmen zu einer positiven und kontinuierlichen Wettbewerbsfähigkeit durch ihre Expertise verhelfen. Es konnten durch die Auswahl aus jeweils einer innovativen, beratenden und kundenorientierten Gruppe zusätzliche Thematiken wie bspw. Agilität, Change- und Lean Management miteinander verbunden werden. Hervorzuheben ist, dass alle Personen eine Expertise bezüglich OKR besitzen und die verbundenen Herausforderungen bei der Zielverfolgung im Kontext der Chemiebranche in ihrem beruflichen Alltag erleben.

Das Sampling der Stichprobe wird aus diesem Grund als förderlich für die explorative Forschung erachtet, da bei den Teilnehmenden Erfahrungen zur OKR-Methode sowie Wissen zu betriebswirtschaftlichen und menschenorientierten Faktoren vorliegen. Die Auswahl der Befragten ermöglicht somit eine umfängliche Betrachtung der in Verbindung gesetzten Themenfelder und wirkt einer einseitigen Beantwortung der Forschungsfrage entgegen. Auf Basis der geschilderten Aspekte werden die Befragten des Samplings als *Expertinnen* und *Experten* bezeichnet.

Die nachfolgende Tabelle 1 fasst die beschriebenen Inhalte zusammen, bevor anschließend näher auf die Befragten eingegangen wird.

Tabelle 1: Sampling der Expertinnen und Experten

Gender	**Altersgruppe**
weiblich: 3	25 bis 35 Jahre: 2
männlich: 4	36 bis 45 Jahre: 4
	46 bis 55 Jahre: 1
Rolle im OKR-Zyklus	**Erfahrung mit OKR**
Führungskräfte: 2	unter 3 Jahre: 4
Mitarbeitende: 5	3 bis 5 Jahre: 2
	über 5 Jahre: 1

Gruppe 1: Ideenmanagement und Prozessoptimierung

Experte 1 ist 44 Jahre alt, Gruppenleiter und konnte aus verschiedenen Perspektiven bisher ca. zehn Jahre Erfahrungen zu den OKR-Prinzipien sammeln. Er implementierte vor ca. zweieinhalb Jahren, nach Antritt seiner jetzigen Führungsposition, das Framework in seiner Gruppe und ist durch seine Rolle als Führungskraft fester Bestandteil des OKR-Vorgehens. Bevor er seine derzeitige Stelle antrat, konnte er bereits in einer anderen Abteilung als Mitarbeitender die Zielverfolgung mittels OKR erleben. Der Schwerpunkt seiner Gruppe besteht darin, kontinuierliche Verbesserung und eine Ideenkultur zu unterstützen sowie stetig voranzutreiben, um die Konkurrenzfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Der Experte weist zudem Fachwissen bezüglich Lean-Management auf, um mithilfe von Lean-Methoden die Wertschöpfung aus Sicht des Kunden optimieren zu können. Der Befragte veröffentlichte bereits in mehreren Artikeln sein Erfahrungswissen zum Framework.

Expertin 2 ist 55 Jahre alt und ist seit ca. zweieinhalb Jahren selbstorganisiert als Mitarbeitende am OKR-Zyklus beteiligt. Sie ist in ihrer Rolle für das Marketing und die Kommunikation der Gruppe zuständig. Die Befragte besitzt praktische Erfahrungen zu Lean-Methoden, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sowie der gelebten Ideenkultur im Unternehmen. Die Expertin unterstützte ihre Führungskraft bei der Einführung von OKR und kommunizierte bereits verschiedene Erkenntnisse zum Framework auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen.

Gruppe 2: Digitale Lösungen für Marketing und Vertrieb

Experte 3 ist 41 Jahre alt, Gruppenleiter und beschäftigt sich seit ca. zwei Jahren mit OKR. Der Schwerpunkt seiner Gruppe liegt im Kundenservice für Vertrieb und Marketing. Durch digitale Lösungen und mithilfe von kennzahlenorientierten Maßnahmen sollen positive Resultate für das chemische Unternehmen erzielt werden. Er selbst erlebte die Vorgehensweise als Mitarbeitender und implementierte mit Antritt seiner derzeitigen Führungsposition die agile Zielverfolgungsform in seiner Gruppe. Dabei verlief die Implementierung der OKR-Methode nicht nach Plan und konnte erst mit einem zweiten Versuch als weitestgehend anerkannte Methodik derzeit vorübergehend verankert werden.

Experte 4 ist 32 Jahre alt und kann einen Kenntnisstand zu OKR von ca. zwei Jahren aufweisen. Der Fokus seiner Tätigkeit ist die Pflege von Geschäftskundenbeziehungen unter Einbezug relevanter Kennzahlen. Als Mitarbeitender ist er

Teil der OKR-Arbeitsteams und verfolgt selbstorganisiert die abteilungsspezifischen Ziele. Der Experte erlebte den ersten fehlgeschlagenen Implementierungsversuch innerhalb seiner Gruppe und identifizierte mit seiner Führungskraft Handlungsoptionen, um mit dem zweiten Versuch die OKR-Methodik dauerhaft zu etablieren.

Expertin 5 ist 27 Jahre alt und seit ca. zwei Jahren mit der OKR-Vorgehensweise in der Rolle als Mitarbeitende vertraut. Der Schwerpunkt ihrer täglichen Arbeit als Prozesseignerin ist die reibungslose Koordination von Teilprozessen des Kundenservice. Die Expertin erlebte ebenfalls den gescheiterten ersten Implementierungsversuch innerhalb ihrer Gruppe. Sie unterstützt durch ihre Berufserfahrung und Perspektive ihre Führungskraft bei der positiven Ausführung des Frameworks.

Gruppe 3: Agile Transformation

Expertin 6 ist 45 Jahre alt und weist ca. viereinhalb Jahre Erfahrung mit OKR innerhalb des Unternehmens auf. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf agilen Transformationsprozessen, um mithilfe von innovativen Vorgehensweisen die Kundenzufriedenheit auch bei sich schnell verändernden Bedingungen zu gewährleisten. Die Expertin unterstützt in ihrer beratenden Funktion u. a. interne Abteilungen und Gruppen bei der Einführung des Frameworks. Sie selbst arbeitet ebenfalls innerhalb ihres eigenen Arbeitsumfelds als Mitarbeitende im OKR-Zyklus mit. Eine weitere Besonderheit ist ihr fortwährender Erfahrungsaustausch zur OKR-Vorgehensweise mit anderen Unternehmen und Branchen.

Experte 7 ist 36 Jahre alt und gegenwärtig nicht mehr im chemischen Unternehmen beschäftigt. Er kann insgesamt ca. dreieinhalb Jahre Erfahrungen zur OKR-Methodik innerhalb unterschiedlicher Unternehmen und Branchen aufweisen. Während seiner Anstellung innerhalb der Gruppe für agile Transformation konnte er die OKR-Vorgehensweise ca. zwei Jahre in verschiedenen Funktionen erleben. Der Experte verfolgte nicht nur als Mitarbeitender die abteilungsspezifischen Ziele, sondern unterstützte u. a. durch seine Change-Expertise die Veränderungsprozesse interner Teams bei der Implementierung des OKR.

Zusammenfassende Betrachtung der Fallauswahl

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Befragten durch ihr Fach- und Erfahrungswissen einen wichtigen Beitrag zur explorativen Forschung leisten. Die Interviewpartner schaffen durch ihre gruppenspezifischen Schwerpunkte eine Verbindung zwischen intern gelebten Praktiken und extern geltenden Anforderungen. Die Expertinnen und Experten können somit durch ihre Perspektive eine positive Unternehmensgestaltung begünstigen. Die Zielverfolgung mittels OKR scheint gerade in den genannten Gruppen wichtig, um den unternehmerischen Gesamterfolg kontinuierlich voranzutreiben. Des Weiteren bringen die gewählten Personen mehrere Sichtweisen zur Beantwortung der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit mit.

Einerseits liegen praktische Erfahrungen zu den in der Forschungsfrage enthaltenen Konstrukten im Umgang mit Personen innerhalb des chemischen Unternehmens vor. Andererseits sind die Befragten selbst in die abteilungsspezifische Zielverfolgung eingebunden und erleben persönlich mögliche Herausforderungen als Angestellte. Diese Eigenschaften begünstigen eine reflektierte Wahrnehmung mit notwendigem Verständnis, um die OKR-Methode explorativ zu begutachten. Die beiden Rollen *Mitarbeitender* und *Führungskraft* innerhalb der Stichprobe können zudem dazu beitragen, unterschiedliche Wahrnehmungen sowie Erwartungen zum OKR miteinander abzugleichen. Dieser Abgleich sollte ein umfängliches Bild für die induktive Kategorienbildung ermöglichen und im Kontext der gestellten drei Leitfragen die Entwicklung fundierter sowie valider Handlungsempfehlungen begünstigen.

3.3 Untersuchungsdurchführung

Der Ablauf der Untersuchung beschreibt die aufeinander aufbauenden Schritte, die zum finalen Forschungsergebnis führen. Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Primäranalyse ist der Untersuchungsablauf in chronologischer Reihenfolge der Kapitel dargestellt. In Kapitel 5 werden demnach die neu gewonnenen Erkenntnisse zum OKR mit der Fachliteratur verknüpft, um anhand eines umfänglichen Informationsspektrums die gewählten Frage- und Problemstellungen zu beantworten.

Die durchschnittliche Gesprächsdauer der sieben Experteninterviews betrug 56 Minuten, wobei sich der Gesamtzeitraum der Durchführung über vier Wochen erstreckte. Alle Interviews wurden aufgrund der gegenwärtigen Coronapandemie

in Form von Videokonferenzen sowie mithilfe der Online-Medienplattformen *Microsoft Teams* und *WebEx* durchgeführt. Für eine sowohl neutrale als auch ungestörte Gesprächsatmosphäre wurden im Vorfeld 90-minütige Wunschtermine mit den Expertinnen und Experten vereinbart. Dieses Vorgehen ermöglichte es zum einen, Zeitdruck zu vermeiden, und zum anderen, vor der Tonaufnahme den Ablauf inklusive der Datenschutzerklärung ausführlich erläutern zu können.

Nach der schriftlich bestätigten Einwilligung der Befragten wurde die jeweilige Tonaufnahme gestartet und durch die Aufnahmefunktion des jeweiligen Onlinemediums sowie mit einem zusätzlichen Smartphone aufgezeichnet. Dieses Vorgehen stellte sicher, dass im Falle von technischen Störungen eine Backup-Aufnahme zur Verfügung stehen würde. Aufgrund der eingeschalteten Videokameras konnte in allen Interviews die Mimik und Gestik der Befragten berücksichtigt werden. Hervorzuheben ist, dass die gesamte Datenerhebung auf Basis eines Leitfadens (siehe Anhang A) stattfand, dessen Inhalt und Verständlichkeit im Vorfeld anhand von drei Pretests geprüft wurden. Die unterschriebenen Datenschutzerklärungen waren zudem notwendig, um mithilfe der Audiodateien eine vollständige Verschriftlichung der Interviews vornehmen zu können.

Der halbstrukturierte Leitfaden wurde auf Basis des theoretischen Hintergrunds und anhand der Forschungsfrage *„Wie wird die Verfolgung der abteilungsspezifischen Jahresziele mittels OKR durch Angestellte in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung, Transparenz sowie Zugänglichkeit der Ziele wahrgenommen und erlebt?“* entwickelt.

Der Interviewleitfaden wurde in vier Phasen unterteilt. Er begann mit einer *Informationsphase* zur Darlegung des Interviewvorhabens und Unterzeichnung der Datenschutzerklärung. Anschließend folgte die *Einstiegsphase*, um den Befragten mittels Warm-up eine Gewöhnung an die Gesprächssituation zu ermöglichen. Die Aufwärmfrage sollte einen lockeren Einstieg bieten und diente zudem dazu, zunächst ein positives Selbst- und Fremdbild zum OKR zu erfassen.

Die dritte Phase bildete der *Hauptteil*, in dem anhand der theoretischen Vorannahmen und der in der Forschungsfrage enthaltenen Konstrukte eine Unterteilung in unterschiedliche Themenblöcke vorgenommen wurde. Begonnen wurde dabei mit der Erfassung der notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den positiven Einsatz von OKR. Es folgten offene Fragestellungen zu den Themen *Zugänglichkeit und Transparenz*, *Motivation und Autonomie* sowie *Lerneffekte und Kompetenzentwicklung*. Den Abschluss des Hauptteils bildete das Themenfeld *OKR in Blick auf die Zukunft*. Dieses Themenfeld beinhaltete

u. a. die drei definierten Leitfragen, um das zukünftige Einsatzpotenzial mit dazugehörigen Grenzen des Frameworks besser ermitteln zu können. In der vierten Phase, dem *Ausklang,* konnten die Befragten eigene Erfahrungen und Erkenntnisse zum OKR hinzufügen.

Die gesamte Datenerhebung fand ohne Schwierigkeiten oder Unterbrechungen statt. Der halbstrukturierte Leitfaden bot den Befragten durch seine Gestaltung zudem die Möglichkeit, viel eigenes Fachwissen einzubringen. Der verwendete Leitfaden wurde im Hinblick auf den gewählten Forschungsgegenstand und mit Inspiration durch den *Job-Diagnostic-Survey* entwickelt, um eine valide wissenschaftliche Grundlage für die vorliegende Forschung zu erzeugen.

3.4 Datenaufbereitung

Nach der Durchführung der Experteninterviews wurden die Audiodateien mithilfe der vereinfachten Regeln von Thorsten Dresing und Thorsten Pehl transkribiert. Durch den angewandten Transkriptionsstil konnte eine fast wortgenaue Transkription bei den Experteninterviews erzielt werden. Die Verschriftlichung der verbalen Daten war wesentlich, um bspw. durch Pausen, Sprechereigenarten oder besondere Betonungen einen tieferen Zugang zu den qualitativen Daten erhalten und die weitere Bearbeitung ermöglichen zu können.[90]

Das gesamte Textmaterial wurde anschließend mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet und analysiert. Die qualitative Inhaltsanalyse arbeitet durch Kodierung manifeste und latente Bedeutungen von Dokumenten heraus. Dieses Vorgehen kann datengesteuert auf induktive Weise, aber auch theoriebasiert auf deduktive Weise stattfinden. Das jeweilige Vorgehen sollte anhand der Forschungsabsichten bestimmt und begründet werden.[91]

Bei der induktiven Kategorienbildung entstehen die resultierenden Kategorien erst bei der Textbearbeitung und durch systematische Reduktionsprozesse. Ziel dabei ist es, die wesentlichen Textelemente ohne Verlust oder Veränderung der Passagen einzugrenzen. Durch Einbezug verschiedener Verfahrensregeln wie Paraphrasierung und Generalisierung sollen die Übersichtlichkeit sowie intersubjektive Nachvollziehbarkeit sichergestellt werden. Die deduktive Vorgehensweise erfordert ein vorab definiertes und theoriegeleitetes Kategoriensystem, um eine

[90] Vgl. Dresing & Pehl, 2018.
[91] Vgl. Döring & Bortz, 2016.

Struktur mittels fester Regeln aus dem Textmaterial herauszufiltern.[92] Zu erwähnen ist, dass auch eine Kombination von induktiver und deduktiver Kategorienbildung erfolgen kann, bspw. indem die induktive Kategorienbildung in das deduktive Kategoriensystem einfließt.[93]

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist die im deutschsprachigen Raum am stärksten etablierte Form. Dabei lassen sich die drei unterschiedlichen Vorgehensweisen der *zusammenfassenden, explizierenden* und *strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* unterscheiden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse gewählt, die darauf abzielt, umfangreiches Textmaterial induktiv auf die manifesten Hauptinhalte zu reduzieren. Die angewandte Methodik lässt sich in vier wesentlichen Hauptschritten zusammenfassen:

1. *Paraphrasierung:* Inhaltstragende Textstellen werden bei der Analyse mit Paraphrasen benannt.
2. *Generalisierung des Abstraktionsniveaus:* Die Paraphrasen werden auf ein im Vorfeld definiertes Abstraktionsniveau gebracht.
3. *Erste Reduktion:* Es erfolgt eine Selektion bei bedeutungsgleichen oder unwichtigen Paraphrasen.
4. *Zweite Reduktion:* Die verbliebenen Paraphrasen werden fallbezogen gebündelt, womit abschließend neue und komplexe Paraphrasen entstehen, die die Hauptinhalte der Forschung zusammenfassen.[94]

Für die vorliegende explorative Forschung wurde aufgrund des Forschungsgegenstands bewusst eine induktive Vorgehensweise zur Kategorienbildung gewählt. Aufgrund der Komplexität der zueinander in Beziehung gestellten Themengebiete sollte durch dieses Vorgehen der Erkenntnisgewinn begünstigt und eine einseitige Betrachtung zur Beantwortung der Frage- und Problemstellungen vermieden werden. Des Weiteren erwies sich die Struktur des eingesetzten Leitfadens bei der induktiven Kategorienbildung als dienlich, um die Konstrukte der Forschungsfrage als Leitbild mit einbeziehen zu können.

92 Vgl. Mayring, 2016.
93 Vgl. Wagner et al., 2008.
94 Vgl. Döring & Bortz, 2016.

Die qualitative zusammenfassende Inhaltsanalyse wurde mithilfe von Word und Excel durchgeführt. Zur Vermeidung von Redundanzen im Kategoriensystem wurden die aufgezeigten vier Hauptschritte in mehreren Sequenzen angewandt. Die Reduktionsprozesse kamen erst einzeln in jedem Interview, dann zusammenfassend je Gruppe und anschließend innerhalb der gesamten Stichprobe zum Tragen. Die Einordung der Ergebnisse erfolgte in Ober- und Unterkategorien und wurde final durch eine Rückprüfung durch Wiederholung des beschriebenen Verfahrens anhand des Ausgangsmaterials bestimmt. Mittels dieses Vorgehens konnten die wesentlichen Erkenntnisse aus den Experteninterviews mit Gemeinsamkeiten sowie Unterschieden zwischen den Befragten eruiert und das gesamte Textmaterial auf die Hauptinhalte komprimiert werden.

Der Ablauf der qualitativen Analyse ist in Abbildung 9 dargestellt, bevor anschließend in Kapitel 4 die ermittelten Ergebnisse behandelt werden.

Abbildung 9: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring, 2015, S. 70).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews mithilfe der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dargestellt. Insgesamt ließen sich durch die Inhaltsanalyse die drei Oberkategorien *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen*, *Auswirkungen* sowie *Perspektiven* zum Einsatz von OKR bilden. In Kapitel 3 wurde bereits darauf eingegangen, dass die Kategorienbildung induktiv erfolgte. Der halbstrukturierte Leitfaden erwies sich bei der Analyse der erhobenen Daten als nützlich, da seine Struktur den operationalisierten Frage- und Problemstellungen dieser Arbeit zugrunde liegt. Dieser Aspekt ermöglichte es, Rückschlüsse auf das gewählte Forschungsinteresse zu ziehen. Nachfolgend werden die drei ermittelten Hauptkategorien mit den dazugehörigen Unterkategorien zunächst voneinander abgegrenzt. Anschließend wird das Meinungsbild der Expertinnen und Experten aufgezeigt.

4.1 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Die Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* umfasst in ihrer Gesamtheit alle notwendigen Aspekte, um einen erfolgreichen Einsatz der OKR-Methode ermöglichen zu können. Auf Basis der Expertenbefragung wurden dieser Oberkategorie fünf Unterkategorien zugeordnet.

Arbeitsumfeld und psychologische Sicherheit: Gegenstand der ersten Unterkategorie ist die Thematik *Arbeitsumfeld und psychologische Sicherheit*. In dieser Kategorie werden identifizierte Grundbedingungen für den positiven Einsatz von OKR bezogen auf das betreffende Arbeitsumfeld und die empfundene psychologische Sicherheit angebracht (z. B. Vertrauen und Fehlerkultur).

Teambezogenes und situatives Führungsverhalten: Die zweite Unterkategorie umfasst teambezogenes und situatives Führungsverhalten als hinreichende Grundbedingung für den Einsatz der OKR-Methode. Innerhalb dieser Kategorie schildern die Befragten auf Basis ihrer persönlichen Erfahrung und eigenen Wahrnehmung förderliche Eigenschaften von praktischem Führungsverhalten (z. B. Empathie und Wertschätzung).

Umsetzung der OKR-Methode: Die dritte Unterkategorie beinhaltet die Umsetzung der OKR-Methode. Die Befragten erörtern in diesem Zusammenhang die

Wertigkeit eines vorliegenden Grundverständnisses der OKR-Theorie. Des Weiteren gehen die Expertinnen und Experten auf eine teamspezifische Umsetzung des Frameworks ein (z. B. Teamregeln und Anpassungen der Methode).

Zugänglichkeit und Identifikation: Die vierte Unterkategorie beinhaltet die Thematiken *Zugänglichkeit und Identifikation*. Innerhalb dieser Kategorie beschreiben die Befragten die Wertigkeit der persönlichen Zugänglichkeit zu Informationen und benennen erforderliche Bedingungen, um eine Identifikation mit den abteilungsspezifischen Zielen anhand der OKR-Methode erreichen zu können (z. B. Einbezug der Mitarbeitenden und Sprache).

Transparenz und Nachvollziehbarkeit: In der fünften Unterkategorie gehen die Expertinnen und Experten auf die Aspekte *Transparenz* und *Nachvollziehbarkeit* durch die Verbindung der strategischen und operativen Ziele ein. Sie erläutern auf Basis ihrer eigenen Erfahrung sowie Wahrnehmung den Stellenwert dieser Thematiken, um einen zielgerichteten Einsatz der OKR-Methode gewährleisten zu können (z. B. Klarheit durch Fokussierung und Rückfragen).

Die dargestellten Aspekte der Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* können nachfolgend der Tabelle 2 entnommen werden.

Tabelle 2: Übersicht der Oberkategorie: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Arbeitsumfeld und psychologische Sicherheit	Identifizierte Bedingungen für den positiven Einsatz von OKR bezogen auf das betreffende Arbeitsumfeld und empfundene psychologische Sicherheit (z. B. Vertrauen und Fehlerkultur)	„In dem Moment, wo du für Fehler nicht bestraft wirst, sondern gelobt wirst, weil du kommuniziert hast, werden alle davon profitieren." (Experte 1, Absatz 58) „Du brauchst eine wahnsinnshohe psychologische Sicherheit …" (Expertin 6, Absatz 58) „Du brauchst Rückhalt, du brauchst Freiräume, du brauchst jemanden, der dich auch legitimiert, Dinge zu tun." (Experte 7, Absatz 40)

Teambezogenes und situatives Führungsverhalten	Teambezogenes und situatives Führungsverhalten als Voraussetzung von OKR (z. B. Empathie und Wertschätzung)	„Das ist mit dabei, situatives Leadership. Das ist ein wichtiges Thema.“ (Experte 1, Absatz 42) „… die Führungskraft muss sein Team lesen können. Sie muss wirklich genau wissen, was braucht das Team gerade von mir?“ (Expertin 6, Absatz 54) „Also, wir bauen auf der einen Seite einen Superhelden auf, der alles können muss. Auf der anderen Seite glauben wir aber dann wiederum, dass genau dieser Mensch in jeder Führungssituation und in jedem Team und in jeder Organisation eine gute Führungskraft wäre.“ (Experte 7, Absatz 42)
Umsetzung der OKR-Methode	Grundverständnis zur Theorie und teamorientierte Umsetzung der OKR-Methode (z. B. Teamregeln und Anpassungen der Methode)	„Was nichts bringt, ist ein reines Copy-and-Paste, also, ich nehme etwas, habe ein Konzept und setze das identisch um. Das ist ein Fehler, den wir oft machen.“ (Experte 1, Absatz 54) „Also, harte Zahlen, harte Fakten reingeben, ansonsten ist es so eine „Never-ending Story“ und das führt dann auch schnell zu Unmut, zu Frustration, zu Demotivation und letztendlich auch zu einer Nichtakzeptanz der Methodik.“ (Experte 3, Absatz 12) „… wenn ein Team agil arbeiten möchte, dann müssen diese Prinzipien vom Team verstanden werden und auch ein klares Bekenntnis zu diesen Prinzipien stattfinden.“ (Experte 7, Absatz 10)
Zugänglichkeit und Identifikation	Persönliche Zugänglichkeit zu Informationen und Bedingungen für eine Identifikation mit den verbundenen Zielen (z. B. Einbezug der Mitarbeitenden und Sprache)	„In dem Moment, wo ich daran mitarbeiten kann …“ (Experte 1, Absatz 22) „Das ist das Ziel mitbestimmen oder mitdefinieren. Mitschreiben, was mache ich denn damit? Warum ist das wichtig? Nur so kann ich mich auch damit identifizieren.“ (Experte 4, Absatz 16) „Der Hauptaspekt ist aber nach wie vor dieses Gemeinsamentstehen-Lassen. Sonst bin ich ja wieder bei Command-and-Control.“ (Experte 7, Absatz 16)
Transparenz und Nachvollziehbarkeit	Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch Verbindung der strategischen und operativen Ziele (z. B. Klarheit durch Fokussierung und Rückfragen)	„Und deswegen ist diese Transparenz sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben, meiner Meinung nach, mit das wichtigste Kriterium.“ (Experte 3, Absatz 18) „Das Schöne daran ist wirklich, dass man eine Brücke bilden kann zwischen Vision, Strategie und dem Alltagsgeschäft und dabei stets im Fokus behält …“ (Expertin 6, Absatz 2) „… Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Von denen würde ich fast sagen, dass es gemeinsam mit Fokussierung mit den größten Stellenwert im Framework hat.“ (Experte 7, Absatz 14)

Unterkategorie 1: Arbeitsumfeld und psychologische Sicherheit

Alle Befragten teilen das Meinungsbild, dass mit dem Einsatz der OKR-Methode einige Bedingungen an das jeweilige Arbeitsumfeld geknüpft werden, die einen wichtigen Stellenwert für die Nutzung des Frameworks einnehmen.

Experte 7 erläutert, dass ein Management-Commitment zum Framework im betreffenden Arbeitsumfeld vorliegen muss. Er beschreibt, dass das klare Bekenntnis zur Methodik die Voraussetzung und den Rückhalt bildet, um den grundlegenden Eigenschaften von OKR, bspw. dem selbstorganisierten Arbeiten, überhaupt gerecht werden zu können. Der Befragte benennt den hierarchischen Machtunterschied in einer Organisation von Management sowie von Führungskräften als wichtigen Aspekt für die Legitimation von Mitarbeitenden.[95] Der Experte erklärt dazu Folgendes: „Du brauchst Rückhalt, du brauchst Freiräume, du brauchst jemanden, der dich auch legitimiert, Dinge zu tun.“[96]

Alle Befragten gehen auf die Thematik von Mitarbeitergesprächen ein. Laut der Expertinnen und Experten sollte beim Einsatz des Frameworks eine Abgrenzung zu anderen Bewertungsinstrumenten stattfinden.

Experte 1 beschreibt, dass für die OKR-Methode zeitliche Bedingungen zur Bearbeitung eingeräumt werden müssen und dass gerade aus diesem Grund bei Gruppen, die ausschließlich auf Verrechnungsbasis arbeiten, Herausforderungen auftreten können. Für ihn ist eine vertrauensvolle Atmosphäre innerhalb des Arbeitsumfelds ein entscheidender Aspekt, um den Ansprüchen des Frameworks nachkommen zu können. Er erachtet das gegenseitige Vertrauen als wichtig, damit die Mitarbeitenden keine Ängste vor persönlichen negativen Konsequenzen bei dieser Art der Zielverfolgung empfinden. Des Weiteren beschreibt der Befragte, dass der Einsatz von OKR eines positiven Umgangs mit Fehlern bedarf, um eine Lernkultur erzeugen zu können. Für den Experten benötigt die Einführung daher vor allem anfangs genügend Zeit und kann aufgrund der neuen Arbeitsweise einen Lernprozess für das betreffende Umfeld bedeuten.[97] Der Experte schildert über den Umgang mit Fehlern Folgendes: „In dem Moment, wo du für Fehler nicht bestraft wirst, sondern gelobt wirst, weil du kommuniziert hast, werden alle davon profitieren.“[98]

95 Vgl. Experte 7, Absatz 6 & 40.
96 Experte 7, Absatz 40.
97 Vgl. Experte 1, Absatz 10 & 50.
98 Experte 1, Absatz 58.

Alle Expertinnen und Experten teilen das Meinungsbild, dass ein positiver und offener Umgang mit Fehlern sowie eine gute Teamatmosphäre wesentliche Grund- und Rahmenbedingungen für den Einsatz von OKR bilden. Die Befragten erachten eine offene Kommunikation mit gegenseitigem Feedback bei der Nutzung des Frameworks als grundlegend wichtig.

Expertin 2 betrachtet die persönliche Flexibilität und Offenheit sowie eine positive Gesamtatmosphäre im direkten Arbeitsumfeld als notwendige Grundbedingung. Die Expertin erwähnt zudem, dass Einzelkämpfer der Gesamtatmosphäre schaden können. Sie empfindet es als wichtig, dass Führungskräfte bei der neuen selbstorganisierten Arbeitsweise ihr Vertrauen in die Mitarbeitenden verdeutlichen. Eine offene Feedbackkultur sollte ihrer Ansicht nach ebenso wie ein Teambuilding gefördert werden, um dadurch genügend Sicherheit für die Mitarbeitenden zu erzeugen.[99]

Für Expertin 6 gehört neben einem passenden Mindset, Offenheit und der Möglichkeit zu Empowerment auch Mut zur crossfunktionalen Arbeitsweise bei der Zielverfolgung mittels OKR dazu. Sie ist der Meinung, dass bei steigendem Druck ebenfalls eine leichte Bearbeitung der OKR-Themen ermöglicht werden sollte.[100] Im Zusammenhang mit den ambitionierten Zielvorgaben äußert sie Folgendes: „Du brauchst eine wahnsinnshohe psychologische Sicherheit, dass deine Mitarbeiter sich nicht frustriert fühlen, wenn sie das nie erreichen.“[101]

Experte 3 erachtet es als wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem eigene Meinungen bzw. Sichtweisen frei geäußert werden können. Er sieht die Führungsaufgabe darin, psychologische Sicherheit zu schaffen und beschreibt dabei Kommunikation, Kontext, Kollaboration und Transparenz im Arbeitsumfeld als entscheidend. Bei der Implementierung der Methode sieht er es als notwendig an, offen über unterschiedliche Perspektiven zu sprechen. Experte 4 und Expertin 5 sind der Auffassung, dass diese kritischen Diskussionen ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz der Methodik sind.[102]

99 Vgl. Expertin 2, Absatz 12, 17, 72 & 74.
100 Vgl. Expertin 6, Absatz 10 & 16.
101 Expertin 6, Absatz 58.
102 Vgl. Experte 3, Absatz 36 & 44; Experte 4, Absatz 30; Expertin 5, Absatz 36-40.

Unterkategorie 2: Teambezogenes und situatives Führungsverhalten

Alle Befragten geben an, dass für sie persönlich eine autonome bzw. selbstorganisierte Arbeitsweise eine hohe Wertigkeit einnimmt, jedoch diese Perspektive nicht unbedingt auf jede Person in einem Team zutreffen muss. Die Expertinnen und Experten teilen zudem die Auffassung, dass eine kontrollgeprägte Führung nicht zu den Annahmen des Frameworks passt.

Experte 4 erachtet auf Basis seiner Erlebnisse zum OKR eine wertschätzende und anleitende Führung auf Augenhöhe als angemessen. Expertin 5 und Expertin 2 beschreiben ebenfalls einen anleitenden, richtungsgebenden Führungsstil als hilfreich, um die inbegriffenen Zielsetzungen der Methode erreichen zu können. Expertin 5 schildert, dass die Führungskraft eine coachende und beratende Rolle beim OKR einnehmen sollte. Eine konservative Führung betrachtet sie beim Einsatz des Frameworks als eher schwierig. Expertin 2 erläutert, dass ein lockerer, empathischer Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sich förderlich auf die Umsetzung der OKR-Methode auswirkt und gegenseitiges Duzen mehr Verbundenheit suggerieren kann.[103]

Expertin 6 und Experte 3 sind der Auffassung, dass eine Führungskraft im Zusammenhang mit OKR jederzeit wissen sollte, welche Bedürfnisse das Team gerade aufweist und daran angepasst handeln muss. Experte 1 benennt in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von situativ unterschiedlichem Führungsverhalten und sieht die Führungskraft als wesentlichen Treiber für die OKR-Methode an. Der Befragte beschreibt, dass je nach Situation und Anforderung ein passendes Vorgehen gewählt werden muss, um den Mitarbeitenden immer die geltenden Rahmenbedingungen im Umgang mit der OKR-Methode veranschaulichen zu können.[104]

Experte 7 antwortet auf die Frage nach konkreten und förderlichen Führungsmustern beim OKR mit folgender Umschreibung:

Wir versuchen das immer in ein Muster von Kompetenzen reinzudrücken. Der muss inspirierend sein, der muss motivierend sein, der muss auf der einen Seite Freiräume geben, auf der anderen Seite aber auch Ansagen machen können. Also, wir bauen auf der einen Seite einen Superhelden auf, der alles können muss. Auf der anderen Seite glauben wir aber dann wiederum, dass genau dieser

[103] Vgl. Experte 4, Absatz 50; Expertin 5, Absatz 12, 34 & 58; Expertin 2, Absatz 52, 54 & 66.
[104] Vgl. Expertin 6, Absatz 54; Experte 3, Absatz 42; Experte 1, Absatz 6 & 42.

Mensch in jeder Führungssituation und in jedem Team und in jeder Organisation eine gute Führungskraft wäre.[105]

Unterkategorie 3: Umsetzung der OKR-Methode

Die Expertinnen und Experten sind der Auffassung, dass neben einer richtigen Einführung eine auf das direkte Umfeld angepasste Ausführung der OKR-Methode erfolgen sollte. In diesem Zusammenhang sehen die Befragten eine angemessene Begleitung des betreffenden Personenkreises als wichtig an, um eine sinngemäße und korrekte Implementierung zu gewährleisten.

Experte 3, Experte 4 und Experte 7 erachten für die korrekte Einführung eine Begleitung mit Fachexpertise zum OKR sinnvoll und benennen dabei ebenfalls die Möglichkeit einer externen Unterstützung. Für Experte 4 ist vor allem ein Grundverständnis der Methode sowie die Pünktlichkeit der Teammitglieder bei der Bearbeitung der Themen für eine positive Umsetzung des Frameworks notwendig.[106]

Expertin 5 ist der Meinung, dass es entscheidend ist, die Rituale von OKR richtig umzusetzen und dazu einer benannten Person die Verantwortung dafür zu übertragen. Experte 3 teilt die Auffassung von Expertin 5 und geht hierbei zusätzlich auf die korrekte Formulierung der Objectives and Key Results ein. Seiner Ansicht nach müssen harte Zahlen, Daten und Fakten bei der Zielverfolgung enthalten sein, damit keine Demotivation, Frustration oder eine Nichtakzeptanz der OKR-Methode entsteht.[107]

Experte 1 empfiehlt, die angedachte Struktur des Frameworks grundlegend beizubehalten.[108] Für die teamspezifische Ausführung des gesamten OKR-Ansatzes schildert er Folgendes: „Was nichts bringt, ist ein reines Copy-and-Paste, also, ich nehme etwas, habe ein Konzept und setze das identisch um. Das ist ein Fehler, den wir oft machen.“[109] Expertin 2 beschreibt, dass die Umsetzung der Methode sowohl in digitaler Form als auch in Präsenz stattfinden kann, jedoch darauf geachtet werden müsste, keine zu großen Teams bei der Zielverfolgung mittels OKR einzusetzen.[110]

---

105 Experte 7, Absatz 42.
106 Vgl. Experte 3, Absatz 54; Experte 4, Absatz 6 & 32; Experte 7, Absatz 16 & 20.
107 Vgl. Expertin 5, Absatz 14; Experte 3, Absatz 12.
108 Vgl. Experte 1, Absatz 6 & 54.
109 Experte 1, Absatz 54.
110 Vgl. Expertin 2, Absatz 22.

Für Expertin 6 sollte der gesamte OKR-Zyklus zunächst mit einer erfahrenen Person komplett theoretisch durchgespielt werden bevor eine teamspezifische Anpassung erfolgt. Die Befragte erläutert, dass der nordamerikanische Ansatz mit seinen ambitionierten Zielen auch mögliche Zielverfehlungen beinhaltet und dies hierzulande bei der Bearbeitung für Teams ein wichtiges Thema darstellen kann.[111] Die Expertin schildert dazu Folgendes: „Ja, da knallt schon die Theorie des Häufigeren mal mit der Praxis zusammen. Meine persönliche Einschätzung mittlerweile in der Hinsicht ist wirklich: Gehe mit dem Flow des Teams oder der Organisation.“[112]

Experte 7 vertritt den Standpunkt, dass ein Team, das agil arbeiten möchte, ein klares Verständnis zu den agilen Prinzipien haben und ein Bekenntnis durch die betreffenden Personen stattfinden sollte. Der Experte weist zusätzlich darauf hin, dass das jeweilige Geschäftsmodell, das durch den Personenkreis verfolgt wird, zum Ablauf einer quartalsweisen Zielverfolgung innerhalb des OKR-Zyklus passen sollte.[113]

Unterkategorie 4: Zugänglichkeit und Identifikation

Alle Befragten beschreiben die Zugänglichkeit zu Informationen sowie die Identifikation mit den dazugehörigen Zielen als wichtigen Aspekt für einen erfolgreichen Einsatz des Frameworks.

Expertin 2 erachtet einen Workshop zu Beginn des Jahres mit freiwilliger Teambildung als sinnvoll und beschreibt, dass sich die Mitarbeitenden aufgrund ihrer eigenen Interessen zu den spezifischen Zielvorgaben in den jeweiligen OKR-Teams zusammenfinden. Die Befragte befindet dieses Vorgehen als förderlich, um auf Basis eigener Interessen einen leichten Zugang zu den Zielen zu finden und ein gemeinsames Zielverständnis zu entwickeln.[114]

Experte 1 ist der Meinung, dass sich Mitarbeitende erst dann mit den Zielen identifizieren und einen persönlichen Zugang finden, wenn sie an einem gemeinsamen Zielbild mitarbeiten dürfen. Dieses Vorgehen lässt nach seiner Beschreibung die Mitarbeitenden sowohl ihre eigene Rolle als auch den Sinn und Zweck der Gruppe innerhalb der Organisation erkennen. Für ihn ist das gemeinsame

111 Vgl. Expertin 6, Absatz 24, 48 & 64.
112 Expertin 6, Absatz 72.
113 Vgl. Experte 7, Absatz 6 & 10.
114 Vgl. Expertin 2, Absatz 18-20 & 30.

Herunterbrechen der übergreifenden Zielvorgaben auf die teamspezifischen Schwerpunkte entscheidend, um die persönlichen und unternehmerischen Beweggründe miteinander verknüpfen zu können.[115] Experte 4 geht auf seine persönlichen Schwerpunkte für eine Zielidentifikation ein und erläutert dazu Folgendes: „Das ist das Ziel, mitbestimmen oder mitdefinieren. Mitschreiben, was mache ich denn damit? Warum ist das wichtig? Nur so kann ich mich auch damit identifizieren.“[116]

Expertin 6 ist der Ansicht, dass für die Identifikation mit den Zielen Verständnis vonnöten ist und für einen leichten Zugang der gesamte OKR-Prozess gemeinsam durchgespielt werden sollte. Experte 3, Experte 4 und Expertin 5 teilen die Meinung, dass die inbegriffenen Formulierungen der Objectives and Key Results von jedem Teammitglied verstanden werden müssen, um die dahinterstehende Bedeutung zu erkennen.[117] Experte 3 ist wie Experte 1 und Experte 7 der Auffassung, dass das Verständnis der Methode eine Art Reise mit der betreffenden Gruppe beschreibt und dabei Training sowie Übung nötig ist.[118]

Experte 7 teilt mit den restlichen Befragten die Perspektive, dass ein gemeinschaftliches Zielbild beim Einsatz der OKR-Methode existieren muss, um einen persönlichen Zugang finden zu können.[119] Der Befragte erläutert hierbei Folgendes: „Der Hauptaspekt ist aber nach wie vor dieses Gemeinsam-entstehen-lassen. Sonst bin ich ja wieder bei Command-and-Control.“[120] Der Experte beschreibt ferner den Mehrwert des gemeinsamen Entstehungsprozesses mit den Worten:

> Wir leben in einer Wissensgesellschaft, und da gibt es nun mal nicht den einen Chef, der besser weiß, wie es funktioniert als alle Mitarbeiter. Das heißt, allein dadurch, dass du die Mitarbeiter und das Wissen der Mitarbeiter, was du definitiv brauchst, mit in diesen Entstehungsprozess einfließen lässt, sehen die Leute das als ihr Ergebnis. Sie sehen ihre Arbeit und ihren Beitrag wieder.[121]

[115] Vgl. Experte 1, Absatz 6, 12, 20-24 & 64.
[116] Experte 4, Absatz 16.
[117] Vgl. Expertin 6, Absatz 24; Experte 3, Absatz 8 & 54; Experte 4, Absatz 8, 16 & 58; Expertin 5, Absatz 25, 66 & 70.
[118] Vgl. Experte 3, Absatz 8, 20 & 50; Experte 1, Absatz 6; Experte 7, Absatz 16 & 24.
[119] Vgl. Experte 7, Absatz 6.
[120] Experte 7, Absatz 16.
[121] Experte 7, Absatz 18.

Unterkategorie 5: Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Alle Expertinnen und Experten beschreiben die Transparenz als entscheidenden Bestandteil des gesamten OKR-Vorgehens.

Experte 7 erläutert in diesem Zusammenhang Folgendes: „Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Von denen würde ich fast sagen, dass gemeinsam mit Fokussierung, mit den größten Stellenwert im Framework h.“[122] Expertin 6 umschreibt die Verknüpfung zwischen strategischen und operativen Vorgehensweisen mit folgenden Worten:

> Das Schöne daran ist wirklich, dass man eine Brücke bilden kann zwischen Vision, Strategie und dem Alltagsgeschäft und dabei stets im Fokus behält, wo denn die Richtung hingehen soll und man auch immer sein Tagesgeschäft überprüfen kann, ob das, was ich da gerade mache, auch zu den Zielen passt, die ich mir gestrickt habe. Das tatsächlich finde ich klasse an OKR.[123]

Experte 1 teilt mit Expertin 2 und Expertin 6 die Meinung, dass ein passendes System bei der Bearbeitung mittels OKR nötig ist, um sowohl den aktuellen Stand der Ergebnisse als auch mögliche Lernerfahrungen innerhalb der nutzenden Gruppe transparent darstellen zu können. Expertin 2 erachtet zudem das Wissen um den aktuellen Stand innerhalb der einzelnen Arbeitsteams als nötig, um die ganzheitliche Verfolgung der Gruppenziele stetig verständlich und transparent gestalten zu können.[124] Die Befragte beschreibt die Wichtigkeit von Transparenz und Nachvollziehbarkeit in einer Gruppe und erklärt dazu Folgendes:

> Also, man muss, um diese Gruppenziele zu erreichen, muss jeder einzelne in der Gruppe wissen, an welchem Thema arbeiten die Kollegen und Kolleginnen und wie weit sind wir da schon? Und nur so wissen wir ja dann, dass wir unsere Gruppenziele erreichen, die wir ja vorher festgelegt haben.[125]

Experte 3, Experte 4 und Expertin 5 sind der Auffassung, dass sowohl die Transparenz als auch die Kaskadierung von strategischen und operativen Absichten wichtig für Personen sind, um das Zusammenspiel innerhalb des Unternehmens

[122] Experte 7, Absatz 14.
[123] Expertin 6, Absatz 2.
[124] Vgl. Experte 1, Absatz 16; Expertin 2, Absatz 6 & 28; Expertin 6, Absatz 18.
[125] Expertin 2, Absatz 28.

zu verstehen.[126] Experte 3 erachtet dabei die transparente Verbindung zwischen Top-down- und Bottom-up-Ansätzen für Personen als eminent wichtig und erläutert Folgendes:

> Wenn ihm diese Transparenz fehlt, wenn diese Transparenz, zum Beispiel nur über das eigene Team nicht hinausgeht, dann hat er natürlich ein Problem und muss ständig Rückfragen halten. Rückfragen führen zu Bottlenecks, Capacity-Bottlenecks und sonst irgendwas. Das verhindert Time-to-market, Speed-to-market. Gerade in der Digitalisierung ein unheimlich wichtiges Kriterium. Und ganz ehrlich, es verhindert natürlich auch Empowerment der Einzelnen.[127]

4.2 Auswirkungen

Die Oberkategorie *Auswirkungen* besteht aus insgesamt drei zugeordneten Unterkategorien und beinhaltet die erlebten und wahrgenommenen Veränderungen durch den Einsatz der OKR-Methode. Die Expertinnen und Experten nennen dabei signifikante Unterschiede, die sie im jeweiligen Arbeitsumfeld beobachtet haben.

Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung: Die erste Unterkategorie hat die Thematik *Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung* zum Gegenstand. In dieser Kategorie werden die Auswirkungen durch den Einsatz der OKR-Methode in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung benannt. Die Befragten äußern erkennbare sowie messbare Effekte aus Sicht ihrer Rollen (z. B. Gefühle und Schnelligkeit)

Teamklima und Zusammenarbeit: Die zweite Unterkategorie beinhaltet die merklichen Veränderungen hinsichtlich des Teamklimas sowie der Zusammenarbeit durch die OKR-Methode. Die Befragten erörtern in dieser Kategorie ihre Erfahrung und Wahrnehmung zu den Auswirkungen des zwischenmenschlichen Verhaltens (z. B. Gesamtatmosphäre und neue Normen).

Persönliche Lerneffekte und Kompetenzentwicklung: Die dritte Unterkategorie beinhaltet die persönlichen Lerneffekte sowie die aus der Verwendung der OKR-Methode resultierende Kompetenzentwicklung. Die Befragten gehen in diesem

[126] Vgl. Experte 3, Absatz 8, 16 & 58; Experte 4, Absatz 56; Expertin 5, Absatz 5.
[127] Experte 3, Absatz 16.

Zusammenhang auf die inbegriffenen Lernerfahrungen und die Herausforderungen innerhalb des OKR-Zyklus ein und nehmen Bezug auf die ambitionierten Zielvorgaben (z. B. Persönlichkeitsentwicklung und soziale Fähigkeiten).

Die dargestellten Aspekte der Oberkategorie *Auswirkungen* können der Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3: Übersicht der Oberkategorie: Auswirkungen

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung	Auswirkungen durch OKR hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung (z. B. Gefühle und Schnelligkeit)	„Die Arbeitsergebnisse kommen in einem Tempo rein, wie man sich es vorher gar nicht vorstellen konnte und die Leute sind sehr zufrieden.“ (Experte 1, Absatz 30) „Also, sieht man, dass dieser OKR-Prozess zur Mitarbeiterzufriedenheit führt …“ (Expertin 2, Absatz 34) „Ich denke auf jeden Fall, dass es einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat und auf jeden Fall überhaupt eine Auswirkung hat auf die Leistung, Arbeitszufriedenheit, Motivation.“ (Expertin 5, Absatz 78)
Teamklima und Zusammenarbeit	Auswirkungen des Frameworks auf das Teamklima und die Zusammenarbeit (z. B. Gesamtatmosphäre und neue Normen)	„Und, ja, das Betriebsklima hat sich auf jeden Fall auch verbessert.“ (Expertin 2, Absatz 68) „Wenn man dann ein gemeinsames Ziel hat, wo man drauf hinarbeitet, dann sorgt das für einen ganz anderen Spirit im Team.“ (Expertin 5, Absatz 2) „… die Schönheit von OKR schlechthin. Dieses Commitment untereinander, dieses Alignement auch, dieses zu wissen, wir arbeiten alle gemeinsam auf diese Ziele hin und jeder von uns guckt, wie wir sie unterstützen können mit allem, was uns da zur Verfügung steht, um hier den Unterschied zu machen.“ (Expertin 6, Absatz 56)
Persönliche Lerneffekte und Kompetenzentwicklung	Persönliche Lerneffekte und Kompetenzentwicklung innerhalb des OKR-Prozesses durch Herausforderungen (z. B. Persönlichkeitsentwicklung und soziale Fähigkeiten)	„… da muss man auch mal über den Tellerrand schauen und man muss dann anfangen sich zu bewegen und sich zu entwickeln. Und jeder Misserfolg, damit entwickle ich mich ja weiter …“ (Expertin 2, Absatz 58) „Wenn es ein ambitioniertes Ziel ist, dann musst du dich ja aus deiner Komfortzone rausbewegen und lernst dementsprechend neue Sachen dazu.“ (Expertin 5, Absatz 62) „… diese Erkenntnisse zu sammeln und dann festzustellen, dass man von Reifegrad zu Reifegrad hüpft …“ (Expertin 6, Absatz 70)

Unterkategorie 1: Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung

Alle Befragten sind der Auffassung, dass aus dem Einsatz der OKR-Methode positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung resultieren können.

Expertin 2 bezieht sich auf die aktuellen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ihrer Gruppe und erläutert daran den nachweislichen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation durch die OKR-Methode. Die Befragte schildert, dass aufgrund der vergleichsweise hohen Abweichung gegenüber anderen Gruppen die betreffende Personalabteilung Kontakt zu ihrer Führungskraft herstellte, um den Grund für die positiven Resultate zu erfragen.[128]

Experte 1 beschreibt, dass durch das Framework Arbeitsergebnisse schneller erzielt werden und bei richtiger Umsetzung im Allgemeinen die Arbeitsmotivation sowie Arbeitszufriedenheit steigen, da der eigene Arbeitsrhythmus bei der Zielverfolgung berücksichtigt werden kann. Für den Befragten stellt vor allem das gemeinsame Feiern von Erfolgen ein wichtiges Kriterium für die Wertschätzung von Personen dar.[129] Der Experte umschreibt die Auswirkung des OKR-Prozesses auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation mit den Worten:

> Ich glaube nicht, dass wir jetzt bei uns, wenn man das anders gemacht hätte, so schnell so viele positive Aspekte gesehen oder wir so viele Erfolge bekommen hätten. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist einfach enorm. Selbst die, die langsamer sind, sind viel erfolgreicher als sie es vorher waren. Deswegen glaube ich, dass die Selbstzufriedenheit der Mitarbeiter extrem steigt dadurch.[130]

Expertin 5 ist der Meinung, dass eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation sowie Leistung stattfindet, wenn die Ausrichtung der verbundenen Ziele transparent und korrekt ausgeführt wird. Persönlich nimmt sie das Verfolgen von selbstformulierten bzw. selbstgesteckten Zielen sowie die Zusammenarbeit mit positiv eingestellten Personen als leichter und motivierender wahr. Dies bedeutet jedoch für sie gleichermaßen, dass ein Scheitern der OKR-Methode eine höhere persönliche Unzufriedenheit hervorrufen kann.[131]

---

128 Vgl. Expertin 2, Absatz 34.
129 Vgl. Experte 1, Absatz 4, 26 & 30.
130 Experte 1, Absatz 30.
131 Vgl. Expertin 5, Absatz 26-28, 32, 60 & 78.

Experte 4 teilt mit allen Befragten die Auffassung, dass vor allem die autonome Arbeitsweise von OKR aufgrund verschiedener Persönlichkeitsmerkmale oder auch individueller Erfahrungen unterschiedliche Gefühle bei Personen hervorrufen kann. Der Experte erklärt die positiven Effekte auf Arbeitszufriedenheit und Motivation durch den sichtbaren Fortschritt von Aufgaben für sich und andere. Für den Befragten hängt die Auswirkung auf die Arbeitsleistung mit einer richtigen Umsetzung des Frameworks und der damit verbundenen zielgerichteten Aufgabenerledigung zusammen.[132]

Experte 3 ist der Meinung, dass die OKR-Methode zu einer Effizienzsteigerung beitragen kann. Für den Befragten entscheiden die richtige Einführung und Implementierung darüber, welche tatsächlichen Resultate innerhalb des betreffenden Personenkreises erzielt werden.[133] Er beschreibt die Auswirkung von OKR auf die Motivation mit den Worten: „Wenn du es nicht richtig machst, demotivierend, wenn du es richtig machst, super motivierend.“[134]

Expertin 6 und Experte 7 teilen die Perspektive, dass durch den Einsatz des Frameworks neue Ideen im Arbeitsumfeld entstehen und individuelle Fähigkeiten einfließen.[135] Für Expertin 6 muss das Mindset der Organisation zur OKR-Methode passen, damit ein positiver Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Motivation eintritt.[136] Bezüglich der Auswirkungen auf die Arbeitsleistung schildert sie Folgendes: „Ich würde sagen, kann sich spitzenmäßig auswirken, insofern dass du sehr klar deine Rahmenbedingungen kennst. Du kennst das Ziel, du weißt die Vision, du weißt, wohin du möchtest und du justierst eben alle drei Monate aufs Neue.“[137]

Experte 7 benennt einen positiven Einfluss der OKR-Methode auf Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung. Für den Befragten ist der offene Umgang im jeweiligen Arbeitsumfeld sowie die autonome Arbeitsweise beim OKR verantwortlich für die jeweiligen positiven oder negativen Auswirkungen.[138] Der Experte schildert zudem Folgendes:

[132] Vgl. Experte 4, Absatz 10, 24 & 42.
[133] Vgl. Experte 3, Absatz 46.
[134] Experte 3, Absatz 26.
[135] Vgl. Expertin 6, Absatz 34, 40 & 66; Experte 7, Absatz 20-22.
[136] Vgl. Expertin 6, Absatz 36 & 56.
[137] Expertin 6, Absatz 56.
[138] Vgl. Experte 7, Absatz 22-24.

> Was ich aber durchaus gesehen habe, ist das mit dem OKR, wenn du die richtig verwendest, dann hast du durch diese Fokussierung auf wenige, aber wichtige Themen natürlich einen viel höheren Durchsatz. Das heißt, die Zeit, die Aufgaben von Beginn bis Ende brauchen, die schrumpft einfach. Und das habe ich tatsächlich mit den Teams auch gemessen, also, wir haben das teilweise auch mit Lean kombiniert, diese OKR-Themen und die Durchlaufzeit für Aufgaben ist wirklich massiv heruntergegangen.[139]

Unterkategorie 2: Teamklima und Zusammenarbeit

Alle Expertinnen und Experten beschreiben eine Veränderung in der Umgangsform und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern durch die Verwendung der OKR-Methode.

Experte 1 erörtert, dass die Methode dazu beigetragen hat, das Teambuilding innerhalb seiner Gruppe zu unterstützen und dass dadurch der gemeinschaftliche Teamgedanke enorm in den Vordergrund gerückt wurde. Der Befragte benennt zudem eine Veränderung hinsichtlich einer offeneren, verständnisvolleren sowie harmonischeren Umgangsweise zwischen den Teammitgliedern. Des Weiteren beschreibt er, dass die gesamte Gruppe nun die gegenseitige Erwartungshaltung teilt, grundsätzlich offen über Fehler zu kommunizieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.[140] Der Experte geht näher auf die Auswirkungen des Frameworks hinsichtlich der Zusammenarbeit ein und schildert Folgendes: „Und mittlerweile würde ich behaupten, sie sind ein Team. Das ist schön, wenn du das erlebst und mitkriegst. Am Anfang war nichts mit Feedback, da war nur draufhauen. Keinerlei Vertrauen. Das hat sich auch alles entwickelt. Das dauert halt.“[141]

Expertin 2 beschreibt eine Verbesserung des allgemeinen Betriebsklimas durch die OKR-Methode. Sie nimmt eine Veränderung in der Zusammenarbeit dahingehend wahr, dass mehr Vertrauen innerhalb ihrer Gruppe herrscht und Arbeitsunterlagen bzw. Wissen untereinander im Vergleich zu vorher besser zur Verfügung gestellt werden.[142] Experte 3 nennt einen offeneren Umgang mit Informationen sowie ein tieferes Verständnis der OKR-Methode bei seinen Teammitgliedern. Der Befragte nimmt zusätzlich eine verbesserte Kommunikation zwischen

[139] Experte 7, Absatz 44.
[140] Vgl. Experte 1, Absatz 30, 48 & 50.
[141] Experte 1, Absatz 36.
[142] Vgl. Expertin 2, Absatz 6, 62 & 68.

den Personen, eine teamübergreifende Bereitschaft zum Austausch sowie ein gesteigertes Interesse für den unternehmerischen Sinn und Zweck in seinem Arbeitsumfeld wahr.[143]

Experte 4 schildert, dass die Diskussionen innerhalb seiner Gruppe qualitativ hochwertiger geworden sind und Betreffende nun häufiger Bezug auf die eigene Vision sowie Mission nehmen und strategische Themen zielgerichtet in die Bearbeitung integrieren. Seit Einführung der OKR-Methode stellt er zudem einen offeneren Umgang mit persönlichen Themen und den Rückgang von Auseinandersetzungen fest. Expertin 5 ist mit Experte 4 der Meinung, dass ihre Kolleginnen und Kollegen durch das Framework ein besseres Verständnis für strategische sowie operative Thematiken aufbringen. Sie beschreibt ein reflektierteres, vertrauensvolleres sowie selbstorganisierteres Verhalten seit Einführung der OKR-Methode.[144] Die Expertin erläutert zudem Folgendes: „Wenn man dann ein gemeinsames Ziel hat, wo man drauf hinarbeitet, dann sorgt das für einen ganz anderen Spirit im Team."[145]

Experte 7 nimmt Personen durch den Einsatz von OKR als entscheidungsfreudiger und selbstständiger in ihrer täglichen Arbeit wahr. Expertin 6 erläutert neben einer offeneren Kommunikation, dass die Mitarbeitenden unter Umständen fröhlicher und mit mehr Spaß zusammenarbeiten.[146] Sie erkennt darin die Schönheit von OKR und beschreibt die Art der Zusammenarbeit mit folgenden Worten:

> Dieses Commitment untereinander, dieses Alignement auch, dieses zu wissen, wir arbeiten alle gemeinsam auf diese Ziele hin und jeder von uns guckt, wie wir sie unterstützen können mit allem, was uns da zur Verfügung steht, um hier den Unterschied zu machen.[147]

Unterkategorie 3: Persönliche Lerneffekte und Kompetenzentwicklung

Alle Befragten nehmen die ambitionierten Ziele innerhalb des OKR-Prozesses als förderlich für eine Kompetenzentwicklung wahr.

Expertin 5 ist der Auffassung, dass mittels OKR strukturiertes Arbeiten erlernt werden kann und das eigene Selbstvertrauen aufgebaut wird. Aus den neuen

143 Vgl. Experte 3, Absatz 48, 50 & 72.
144 Vgl. Experte 4, Absatz 22 & 56; Expertin 5, Absatz 68.
145 Expertin 5, Absatz 2.
146 Vgl. Experte 7, Absatz 46-48; Expertin 6, Absatz 56 & 60.
147 Expertin 6, Absatz 56.

Erfahrungen mit verbundenen Herausforderungen kann ihrer Meinung nach eine Persönlichkeitsentwicklung bei Betreffenden resultieren.[148] Die Befragte erläutert hierzu Folgendes: „Wenn es ein ambitioniertes Ziel ist, dann musst du dich ja aus deiner Komfortzone rausbewegen und lernst dementsprechend neue Sachen dazu.“[149]

Experte 4 beschreibt einen veränderten Umgang mit Problemen, dem Aneignen von Wissen und der Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen. Der Befragte erklärt, dass durch die ambitionierten Zielsetzungen und die autonome Arbeitsform auch Fehler entstehen können, sich jedoch Betreffende anschließend Problemlösungsmethoden aneignen, um diese Fehler nicht zu wiederholen.[150]

Experte 3 erachtet neben den ambitionierten Zielvorgaben die gemeinsame Retrospektive innerhalb des OKR-Zyklus für eine persönliche Entwicklung als wichtig. Er beschreibt, dass das gemeinsame Identifizieren von kritischen Punkten in seiner Gruppe ihn eigene Fehler bei der Einführung des Frameworks hat erkennen lassen. Der Befragte spricht darüber, mithilfe der Systematik der OKR-Methode sowie durch die offene Umgangsform in seinem Team reflektierter geworden zu sein.[151]

Experte 7 betrachtet mögliche Misserfolge innerhalb des Frameworks grundsätzlich als Lernchance, um an dieser Stelle korrigieren zu können. Für den Befragten fördert das agile Format der OKR-Methode das selbstständige Denken und Einbringen in verschiedene Thematiken. Er erläutert zudem, dass die persönliche Entscheidungs- sowie Problemlösungskompetenz gestärkt werden und Personen sich wieder mehr mit sich selbst und mit anderen Menschen beschäftigen.[152]

Expertin 6 beschreibt, dass die jeweilige Lernentwicklung beim OKR von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausfallen kann und vor allem eine persönliche Offenheit wichtig ist, um sich selbst zu hinterfragen sowie Fehler einzugestehen. Die Befragte erläutert, dass es für Personen nicht immer einfach ist, mit Feedback umzugehen. Sie persönlich steht den ambitionierten Zielvorgaben positiv gegenüber und schildert, dass das Sammeln neuer Erfahrungen bzw. Erkenntnisse

148 Vgl. Expertin 5, Absatz 62, 64 & 68.
149 Expertin 5, Absatz 62.
150 Vgl. Experte 4, Absatz 36 & 54.
151 Vgl. Experte 3, Absatz 48.
152 Vgl. Experte 7, Absatz 46 & 48.

wertvoll für die persönliche Lernentwicklung ist und dadurch ein neuer Reifegrad erreicht werden kann.[153]

Experte 1 beschreibt, dass die ambitionierten Ziele nicht immer positiv angenommen werden, jedoch mit steigendem Vertrauen in die Methodik grundlegend eine Kompetenzentwicklung erfolgt. Er benennt, wie Experte 7, eine gesteigerte Problemlösungskompetenz bei OKR nutzenden Personen. Der Befragte ist daher der Auffassung, dass mithilfe der Methode ein persönliches Wachstum stattfindet und Mitarbeitende durch die Freiheiten des Frameworks selbst darüber entscheiden können, in welcher Form Herausforderungen angegangen werden. Er beschreibt zudem die gesteigerte Bereitschaft seiner Teammitglieder, an gemeinschaftlichen bzw. persönlichen Schulungen teilzunehmen, um neue Fähigkeiten erlernen, festigen oder miteinander teilen zu können.[154]

Expertin 2 schildert, dass mit der Methode die eigene Komfortzone verlassen wird und eine persönliche Entwicklung durch Misserfolge stattfindet.[155] Die Befragte erläutert hierzu Folgendes:

> Und jeder Misserfolg, damit entwickle ich mich ja weiter, jede Enttäuschung, auch, denke ich mir „Warum ist mir das jetzt passiert? Was hätte ich da besser machen können?“ Und das macht mich dann auch stärker, selbstbewusster und ich entwickle mich weiter.[156]

4.3 Perspektiven

Die Oberkategorie *Perspektiven* beinhaltet zwei Unterkategorien und umfasst die Prognosen zum zukünftigen Einsatzpotenzial der OKR-Methode. Die Befragten äußern auf Basis ihrer eigenen Rolle und Expertise ihre persönlichen Einschätzungen über die Auswirkungen bzw. Möglichkeiten des Frameworks ilick auf die Zukunft.

Arbeits- und Organisationsentwicklung: Die erste Unterkategorie hat die Thematik *Arbeits- und Organisationsentwicklung* zum Gegenstand. In dieser Kategorie erfolgt die Einschätzung des zukünftigen Einsatzpotenzials der OKR-Methode in

[153] Vgl. Expertin 6, Absatz 58 & 70.
[154] Vgl. Experte 1, Absatz 46; Experte 7, Absatz 46 & 48.
[155] Vgl. Expertin 2, Absatz 58.
[156] Expertin 2, Absatz 58.

Bezug auf Arbeits- und Organisationsentwicklung (z. B. New Work und Attraktivität von arbeitgebenden Instanzen).

Konkurrenzfähigkeit: Die zweite Unterkategorie beinhaltet die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen in einer VUKA-Umwelt. Die befragten Personen gehen hierbei auf den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen in einer sich schnell verändernden Umwelt mithilfe von OKR ein und nennen dazu denkbare Effekte des Frameworks (z. B. Reaktionsfähigkeit und neue Arbeitsfelder).

Die dargestellten Aspekte der Oberkategorie *Perspektiven* können der Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 4: Übersicht der Oberkategorie: Perspektiven

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Arbeits- und Organisationsentwicklung	Einschätzungen des zukünftigen Einsatzpotenzials von OKR hinsichtlich Arbeits- und Organisationsentwicklung (z. B. New Work und Attraktivität von arbeitgebenden Instanzen)	„Also, ich glaube, dass das Thema OKR ideal ist für die neue Generation, die sich da entwickelt." (Experte 1, Absatz 62) „Das stellt auch noch mehr den Menschen in den Mittelpunkt, was ja auch in Richtung neue Arbeit geht." (Expertin 5, Absatz 66) „Es ist ja eigentlich eine ganze Organisationsentwicklung, die dort hintendran hängt, weil man ja dann eben von einer hierarchiegetriebenen Organisation hin zu einer zielgetriebenen Organisation sich transformiert." (Expertin 6, Absatz 8)
Konkurrenzfähigkeit	Einschätzungen des zukünftigen Einsatzpotenzials von OKR hinsichtlich der unternehmerischen Konkurrenzfähigkeit in einer VUKA-Umwelt (z. B. Reaktionsfähigkeit und neue Arbeitsfelder)	„... lernen sich weiterzubilden, sich zu qualifizieren, das ist natürlich auch in der VUKA-Welt jetzt sehr wichtig …" (Expertin 2, Absatz 80) „Dann kann ich auch auf veränderte Marktgegebenheiten oder äußere Bedingungen noch schneller reagieren." (Experte 3, Absatz 2) „… neue Felder entdeckt, an die man vielleicht gar nicht dachte …" (Experte 4, Absatz 62)

Unterkategorie 1: Arbeits- und Organisationsentwicklung

Alle Befragten vertreten die Ansicht, dass der Einsatz des Frameworks Entwicklungen innerhalb von Unternehmen unterstützt.

Expertin 2 teilt mit Expertin 5 und Expertin 6 die Meinung, dass die autonome Arbeitsweise des Frameworks die Attraktivität von arbeitgebenden Instanzen steigern kann. Sie selbst steht Veränderungen positiv gegenüber und erachtet den Wandel im Unternehmen zur selbstorganisierten Arbeitsplatzgestaltung als wichtig. Die Befragte beschreibt die OKR-Methode als zukunfts- sowie trendorientiert und ist der Auffassung, dass mit dem Einsatz des Frameworks eine Lernkultur unterstützt wird. Die Expertin geht auf die Wichtigkeit von persönlicher Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden ein. Sie teilt dabei mit Experte 1 die Meinung, dass für den dauerhaften Erhalt des gemeinschaftlichen Wohlergehens eine Trennung von einzelnen Personen, die sich nicht in die Arbeitsweisen des Frameworks integrieren können, möglich sein kann.[157]

Expertin 5 schildert, dass durch die selbstorganisierte Arbeitsweise die Attraktivität von Unternehmen gesteigert werden kann und dadurch die Chance besteht, neue Talente anzulocken. Sie sieht zudem einen positiven Einfluss auf die Change-Bereitschaft von Personen[158] und beschreibt Folgendes: „Das stellt auch noch mehr den Menschen in den Mittelpunkt, was ja auch in Richtung neue Arbeit geht."[159] Expertin 6 erläutert die Entwicklung durch das Framework mit den Worten: „Es ist ja eigentlich eine ganze Organisationsentwicklung, die dort hintendran hängt, weil man ja dann eben von einer hierarchiegetriebenen Organisation hin zu einer zielgetriebenen Organisation sich transformiert."[160]

Experte 7 erachtet die Verbindung zwischen den Problemen des Managements und den persönlichen Zielsetzungen als wichtig, um auf eine Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden zu treffen. Für ihn ist der Begriff *Best Practice* im Zusammenhang mit dem Framework ein Unwort, da dies suggeriert, dass es keine bessere Vorgehensweise geben würde und generell die jeweilige Methode passend zum sozialen System gewählt werden sollte. Der Befragte erklärt, dass auch wissenschaftliche Annahmen Limitationen mit sich bringen und Studien sowie Erfahrungswissen daher nur als Indikator genutzt werden sollten.[161]

Experte 1 ist der Meinung, dass die OKR-Methode ideal für die neuen Generationen ist und ebenso positive Resultate im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Coronakrise erkennbar sind. Er beschreibt, dass die Mitarbeitenden motiviert

[157] Vgl. Expertin 2, Absatz 10, 78, 80-84 & 94; Expertin 5, Absatz 74 & 77; Expertin 6, Absatz 30; Experte 1, Absatz 30.
[158] Vgl. Expertin 5, Absatz 74 & 76.
[159] Expertin 5, Absatz 66.
[160] Expertin 6, Absatz 8.
[161] Vgl. Experte 7, Absatz 54-56 & 58.

sind, freiwillig die Themen mittels OKR zu bearbeiten und dabei vor allem Aspekte wie das Homeoffice positiv unterstützt werden.[162]

Experte 3 schildert, dass Mitarbeitende zunehmend mehr strategisches Verständnis besitzen möchten und die Veränderungsbereitschaft mit psychologischer Sicherheit im Arbeitsumfeld einhergeht. Für ihn ist der Austausch zur Methode mit dazugehörigen Best Practices zwar hilfreich, jedoch mit Vorsicht und im jeweiligen Kontext zu betrachten. Experte 4 erachtet eine offene Fehlerkultur als Grundpfeiler für das Change-Management[163] und erläutert hierzu Folgendes:

> Aber auch die Augen zu öffnen für andere Sachen, sich weiterzubilden, persönlich weiterzubilden, auch auf einem Fachgebiet weiterzubilden, um dann eben einmal die Wissensbasis herzustellen, aber auch einfach nächste Schritte zu machen, Markt zu erforschen und neue Möglichkeiten zu entdecken.[164]

Unterkategorie 2: Konkurrenzfähigkeit

Alle Expertinnen und Experten sind der Auffassung, dass der Einsatz der OKR-Methode einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben kann, jedoch dabei einige Herausforderungen und Risiken betrachtet werden müssen. Die Befragten beschreiben die Vorgehensweise des Frameworks als förderlich, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse vorantreiben und schnell auf neue Anforderungen des Marktes reagieren zu können.

Experte 3 ist der Meinung, dass aus der Ausrichtung und der quartalsweisen Überprüfung innerhalb des OKR-Zyklus eine bessere Planbarkeit bei Auslastungsthemen resultiert. Für ihn erfordert das Framework Zeit sowie Disziplin und muss zudem zu unternehmerischen Personalthemen passen. Er teilt mit Experte 1 und Expertin 2 die Auffassung, dass der Mensch ein mögliches Risiko darstellt, da u. a. eine Überforderung eintreten könnte.[165] Der Befragte schätzt besonders

[162] Vgl. Experte 1, Absatz 62.
[163] Vgl. Experte 3, Absatz 63, 70 & 72; Experte 4, Absatz 64 & 68.
[164] Experte 4, Absatz 68.
[165] Vgl. Experte 3, Absatz 2, 20, 54-58, 60, 62 & 64; Experte 1, Absatz 56; Expertin 2, Absatz 78.

die schnelle Reaktionsgeschwindigkeit durch das Framework und schildert Folgendes: „Dann kann ich auch auf veränderte Marktgegebenheiten oder äußere Bedingungen noch schneller reagieren.“[166]

Experte 4 ist der Meinung, dass durch die kurzen Zyklen größere Fehler bei der unternehmerischen Zielverfolgung vermieden werden und die damit verbundene Zielrichtung bei richtiger Umsetzung stetig überprüft wird. Aus den ambitionierten Zielen können für ihn mehr Erfolge resultieren und ebenso neue Geschäftsfelder entdeckt werden. Als mögliches Risiko sieht der Befragte geringfügig verursachte Opportunitätskosten, die jedoch als Lernerfahrung angesehen werden sollten. Expertin 5 beschreibt die Zielverfolgung mittels OKR als Gewinn für das ganze Unternehmen, da durch glücklichere Mitarbeitende und die ambitionierten Ziele mehr als erwartet erreicht wird und zudem die Qualität der Arbeit ansteigt.[167]

Für Expertin 6 muss der Einsatz des Frameworks in Unternehmen zum jeweiligen Mindset passen, um die positiven Effekte und vielseitigen Chancen der Methode verwirklichen zu können. Des Weiteren ist die Befragte mit Expertin 2 und Experte 7 der Ansicht, dass durch OKR eine bessere Ausrichtung auf die Kunden stattfinden kann. Experte 7 erachtet den Fokus und die Struktur mit vielen Feedbackschleifen als hilfreich, um zielgerichtet Dinge fertigzustellen. Für den Experten hängen die Themen *kontinuierliche Verbesserung* und *offene Fehlerkultur* zusammen. Der Befragte beschreibt, dass der OKR-Prozess unternehmerische Schwächen veranschaulichen kann. Für ihn besteht eine Gefahr darin, die vermeintliche Einfachheit der Methode zu unterschätzen, da die Literatur zeigt, dass das Framework nicht ohne Aufwand und ohne nachzudenken zu nutzen ist.[168]

Experte 1 beschreibt, dass die Chemiebranche in den letzten Jahren vergleichsweise wenig unter Druck stand, was sich jedoch seiner Ansicht nach in Zukunft weiter verändern wird. Der Befragte ist ebenso wie Experte 7 der Meinung, dass eine offene Fehlerkultur profitabel für den Erfolg des Unternehmens ist.[169] Bezüglich möglicher Chancen schildert er Folgendes: „Es ist natürlich die Riesenchance, stärker zu wachsen als die Wettbewerber und auf dem Markt zu bleiben.“[170]

166 Experte 3, Absatz 2.
167 Vgl. Experte 4, Absatz 62; Expertin 5, Absatz 74.
168 Vgl. Expertin 6, Absatz 16, 48, 58 & 66; Expertin 2, Absatz 10 & 38; Experte 7, Absatz 38, 50 & 52.
169 Vgl. Experte 1, Absatz 56-58.
170 Experte 1, Absatz 56.

Für Expertin 2 ermöglicht die selbstorganisierte und selbstbestimmte Arbeitsweise eine schnelle Qualifizierung, passend zu einer VUKA-Umwelt. Die Befragte erörtert, dass Mitarbeitende durch das Framework ständig den Fokus auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse setzen und dadurch das Unternehmen erfolgreicher werden kann. Für die Expertin besteht eine deutliche Herausforderung des Frameworks darin, eine passende Atmosphäre zu schaffen, um die verbundenen Chancen zu erreichen.[171]

[171] Vgl. Expertin 2, Absatz 72, 80 & 84.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden zu Beginn die Ergebnisse der qualitativen Befragung zusammengefasst und in den Kontext der gegenwärtigen Befundlage gestellt. Anschließend werden die Implikationen der Untersuchung diskutiert, die gesamte Forschung kritisch reflektiert und zukünftige Forschungsmöglichkeiten eruiert. Das Kapitel endet mit einer allgemeinen Schlussfolgerung im Fazit.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse zu den drei Oberkategorien *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Auswirkungen* sowie *Perspektiven* zusammengefasst. Daraufhin erfolgt die Diskussion zur Beantwortung der drei Leitfragen der explorativen Forschung, um anhand der zueinander in Beziehung gesetzten empirischen und theoretischen Ergebnisse die zentrale Forschungsfrage der Bachelorarbeit zu beantworten. Ziel dieses Kapitels ist es, ein umfängliches Bild des Einsatzes der OKR-Methode im unternehmerischen Umfeld darzustellen, um das Potenzial und die Grenzen des Frameworks aufzuzeigen.

Oberkategorie: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Aufgrund der beinhalteten Schwerpunkte für den förderlichen sowie positiven Einsatz der OKR-Methode nimmt die Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* eine tragende Rolle innerhalb des gesamten Kategoriensystems ein.

Die Unterkategorie *Arbeitsumfeld und psychologische Sicherheit* beinhaltet die Legitimation der Methode, Berücksichtigung der organisationalen Bedingungen sowie das Erfordernis einer positiven Atmosphäre mit dazugehöriger offener Fehler-, Feedback- und Vertrauenskultur. Es zeigte sich, dass die Legitimation sowie das Commitment von Management und Führungskräften wesentlich sind, um den im Framework vorgesehenen Arbeitsweisen nachkommen zu können. Des Weiteren sollten organisationale Bedingungen, wie die Abgrenzung von anderen Performance- und Bewertungsmethoden, sowie die Eignung hinsichtlich abteilungsspezifischer Schwerpunkte für die Nutzung der Methode berücksichtigt werden. Bei der Einführung bzw. Implementierung können die Herangehensweisen der OKR-Methode noch ungewohnt sein und daher Skepsis, Ängste oder Widerstände beim betreffenden Personenkreis hervorrufen.

Durch die Befragung wurde ersichtlich, dass der inbegriffene Change genügend Zeit sowie eine positive Team- und Gesamtatmosphäre benötigt. Die Herausforderung besteht somit darin, die Anforderungen des Frameworks mit den Strukturen des jeweiligen Arbeitsumfelds zu vereinen, um die Effektivität der Methode sowie das Wohlbefinden der Betreffenden dauerhaft sicherzustellen. Die Thematik *Psychologische Sicherheit* scheint vor allem für die praktische Bearbeitung mit ambitionierten Zielvorgaben ein Hauptbestandteil, um Betreffenden ein gutes Gefühl zu vermitteln. Psychologische Sicherheit geht demnach mit einer positiven Fehler-, Feedback- und Vertrauenskultur einher und erzeugt augenscheinlich bei Personen die notwendige Offenheit, den Mut sowie die Entschlossenheit für die inbegriffenen Arbeitsformen der Methode. Diese Aspekte suggerieren, dass psychologische Sicherheit nicht nur eine Voraussetzung darstellt, sondern vielmehr eine dauerhafte Rahmenbedingung für den Gebrauch von OKR bildet.

Die Unterkategorie *Teambezogenes und situatives Führungsverhalten* zeigte, dass eine kontrollgeprägte und konservative Führung als unpassend für eine spontane sowie autonome Zielerfüllung bei Mitarbeitenden angesehen wird. Als förderliches Führungsverhalten wird ein wertschätzender, richtungsgebender, empathischer und lockerer Umgang auf Augenhöhe betrachtet, um das notwendige Selbstbewusstsein, die Risikobereitschaft sowie das Vertrauen bei Mitarbeitenden zu erzeugen. Aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale sowie verschiedener Wahrnehmungen zum OKR wurde eine situations- und bedürfnisgerechte Führung in den Vordergrund gestellt. Demnach lassen sich zwar im Allgemeinen förderliche Führungsmuster hervorheben, jedoch scheinen vor allem die gelebte Unternehmens- und Teamkultur sowie persönliche Dispositionen darüber zu entscheiden, welcher Führungsstil von Mitarbeitenden als positiv betrachtet wird.

Die Aussagen zur Unterkategorie *Umsetzung der OKR-Methode* ergaben, dass eine sinngemäße methodische Implementierung mit genügend Training sowie eine teamspezifische Anpassung wichtig für die Akzeptanz, das Verständnis sowie die Korrektheit des Frameworks sind. Um diese Aspekte sicherzustellen, sollte das theoretische und praktische Vorgehen zunächst mit einer erfahrenen Begleitung durchgespielt werden, bevor eine teamspezifische Anpassung stattfindet. Vor allem die korrekte Operationalisierung der Objectives and Key Results stellt eine wesentliche Herausforderung dar, die genügend Übungs- und Trainingsmöglichkeiten für Betreffende voraussetzt. Es zeigte sich, dass der Umgang mit ambitionierten Zielsetzungen sowie die verbundenen Rituale und Verantwort-

lichkeiten innerhalb des OKR-Zyklus zu diskutieren sind, um eine teamspezifische Herangehensweise mit agilen Regeln identifizieren zu können. Dabei müssen die Absichten des betreffenden Umfelds sowie des dazugehörigen Geschäftsmodells zu den vereinbarten Herangehensweisen des Teams passen, um keine Frustration oder andere negative Nebeneffekte zu verursachen.

Die Unterkategorie *Zugänglichkeit und Identifikation* veranschaulichte, dass die Verknüpfung von persönlichen und unternehmerischen Beweggründen sowie ein geteiltes Verständnis über die inbegriffenen Zielen wesentlich für den Erfolg der Methode sind. Sollen Miterarbeitende die abteilungsspezifischen Absichten mit ihren eigenen Motiven verbinden, erfordert dies, dass Sinn und Zweck der eigenen Arbeit erkannt werden. Begünstigt werden diese Aspekte durch den Einbezug der Mitarbeitenden beim gemeinsamen Herunterbrechen des Unternehmensleitbilds auf die eigenen OKR-Zielvorgaben sowie einer interessenbasierten Themenwahl bei der Erstellung der OKR-Arbeitsteams. Demnach ist vor allem das gemeinsame Entwickeln der Ziele in einer verständlichen Sprache sowie die Kenntnis über das weitere Vorgehen von großer Bedeutung, um den eigenen Beitrag der Arbeit mit dem dahinterstehenden Nutzen wiedererkennen zu können.

Die Unterkategorie *Transparenz und Nachvollziehbarkeit* zeigte, dass der transparente und nachvollziehbare Umgang mit Informationen wesentlich ist, um die Handlungs- und Entscheidungsfreiräume für Mitarbeitende dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die transparente Darstellung in einem gepflegten System verdeutlicht nunmehr den Zusammenhang zwischen strategischen sowie operativen Absichten, minimiert Rückfragen und gibt zudem Auskunft über den aktuellen Status quo der erzielten Resultate. Dadurch werden sowohl die notwendige Fokussierung als auch Autonomie für Mitarbeitende unterstützt und gleichzeitig aufgezeigt, welche Fortschritte persönlich und gemeinsam bei der Zielverfolgung erreicht worden sind.

Oberkategorie: Auswirkungen

Die nachfolgenden Effekte der Oberkategorie *Auswirkungen* werden von persönlichen Dispositionen beeinflusst und sind zudem aufbauend auf den vorangegangenen Thematiken der Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* zu betrachten.

Die Aussagen zur Unterkategorie *Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung* ergaben, dass im Allgemeinen ein positiver Einfluss auf die genannten Aspekte stattfindet, jedoch die Betrachtungsweise der autonomen und agilen Arbeitsform von Person zu Person unterschiedlich ausfallen kann. Im Rahmen der OKR-Methode können Mitarbeitende ihre eigenen Fähigkeiten sowie Ideen einbringen und der persönliche Arbeitsrhythmus kann bei der Zielverfolgung berücksichtigt werden. Laut den Ergebnissen werden dabei selbstgesteckte Ziele als motivierender wahrgenommen und insbesondere die Transparenz mit zielgerichteter Aufgabenerledigung als förderlich für die Arbeitsleistung betrachtet. Der sichtbare Fortschritt bei den erzielten Resultaten, das Einbringen persönlicher Thematiken sowie das gemeinsame Feiern von Erfolgen wirkt sich demnach positiv auf das eigene Selbstwertgefühl, die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie die Akzeptanz gegenüber dem Framework aus.

Die Unterkategorie *Teamklima und Zusammenarbeit* zeigte, dass eine gemeinschaftliche Veränderung im Arbeitsumfeld durch die OKR-Methode stattfindet und dabei neue Gruppennormen entstehen. Dargelegt wurde eine erkennbare Veränderung hinsichtlich einer positiven Gesamtatmosphäre und verbesserten Umgangsform zwischen den betreffenden Personen. Es zeigte sich, dass die Methode im Laufe der Zeit sowohl das Teambuilding als auch das ganzheitliche unternehmerische Verständnis begünstigte sowie mit einem tieferen Interesse für den Sinn und Zweck der eigenen Arbeit einherging. Zusammenfassend wurden Effekte wie gesteigertes Vertrauen und Commitment, mehr Offenheit hinsichtlich Fehlern und Feedback sowie das Teilen von Wissen angegeben. Neben einer verständnisvolleren, reflektierten und hilfsbereiteren Umgangsweise wurden die betreffenden Personen als selbstorganisierter sowie entscheidungsfreudiger wahrgenommen und die Kommunikation als qualitativ hochwertiger beschrieben. Aufgrund des Antwortverhaltens der Befragten ist ein Zusammenhang zwischen dem positiven Einsatz von OKR und der Förderung gemeinschaftlicher Kompetenzen zu erkennen.

Die Unterkategorie *Persönliche Lerneffekte und Kompetenzentwicklung* zeigte, dass der Einsatz der OKR-Methode grundsätzlich zur persönlichen Entwicklung beiträgt und einen positiven Einfluss auf das eigene Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen nehmen kann. Das Framework fördert durch die ambitionierten Ziele sowie durch die autonome Arbeitsweise, dass Personen ihre Komfortzone verlassen und neue Lernerfahrungen sammeln. Die inbegriffenen Herausforderungen werden dabei für sich oder in crossfunktionalen Konstellationen gelöst, was zusätzlich eine Förderung der sozialen Kompetenzen begünstigt.

Ersichtlich wurde, dass die Effekte bei Personen unterschiedlich stark ausfallen können, jedoch grundsätzlich das selbstständige und reflektierte Denken sowie die persönlichen Problemlösungs- und Entscheidungskompetenzen gefördert werden. Die grundlegende positive Fehler- und Feedbackkultur wirkt sich dahingehend positiv auf die persönliche Entwicklung aus, dass scheinbare Misserfolge von Betreffenden als neue Lernchancen wahrgenommen werden. Dieser Aspekt fördert offensichtlich die Bereitschaft sowie das nötige Vertrauen, neue Erfahrungen mit anderen zu teilen und bei Bedarf nach zusätzlichen Unterstützungsangeboten zu fragen, um sowohl die eigenen als auch gemeinschaftlichen Fähigkeiten weiterentwickeln zu können.

Oberkategorie: Perspektiven

Die Ergebnisse der Oberkategorie *Perspektiven* sind in Relation zu den vorangegangenen Argumentationen und zu den tatsächlichen Verhaltensweisen betreffender Personen zu setzen.

Die Unterkategorie *Arbeits- und Organisationsentwicklung* ergab, dass die OKR-Methode als zukunftsorientiert angesehen wird, mit modernen Arbeitsweisen kompatibel ist und dazugehörige Best Practices immer im Kontext des betreffenden Arbeitsumfelds zu betrachten sind. Das Framework kann die Attraktivität von Unternehmen, die es einsetzen, steigern und somit die Rekrutierung von neuen Generationen bzw. Talenten positiv beeinflussen. Durch die Verknüpfung der unternehmerischen und persönlichen Zielsetzungen können die Veränderungs- und Lernbereitschaft von Personen, die freiwillige Übernahme von Verantwortlichkeiten sowie ganzheitliche organisatorische Transformationen begünstigt werden. Diese Form der Arbeits- und Organisationsentwicklung kann mit dem Abbau von stark hierarchischen Perspektiven einhergehen und eine verbesserte Zielorientierung in Unternehmen ermöglichen. Ersichtlich wurde, dass die Methode unter Umständen nicht für jede Person geeignet ist und daher auch die Trennung von Betreffenden eine mögliche Folge sein kann.

Die Unterkategorie *Konkurrenzfähigkeit* verdeutlichte, dass die OKR-Methode den Erfolg von Unternehmen fördern kann, dabei jedoch einige Herausforderungen und Risiken zu beachten sind. Laut den Befragten begünstigt OKR die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen sowie die Ausrichtung auf den Kunden innerhalb einer sich schnell verändernden VUKA-Umwelt. Durch die agile Herange-

hensweise können unternehmerische Schwächen veranschaulicht, größere Fehler verhindert, eine bessere Planbarkeit erzielt und somit kontinuierliche Verbesserungsprozesse gefördert werden. Die ambitionierten Ziele wirken sich unter Berücksichtigung eines zum OKR passenden Arbeitsumfelds und Mindsets positiv auf die Ergebnisse bspw. in Form von Qualität sowie erbrachter Leistung aus.

Hinzu kommt, dass mithilfe mehrerer Feedbackschleifen innerhalb des OKR-Zyklus Themen gezielt fertiggestellt werden. Im Zusammenhang mit einer positiven Fehlerkultur und Gesamtatmosphäre wurde zudem ein Marktwachstum mit der Entdeckung neuer Arbeitsfelder für Unternehmen prognostiziert. Zusammenfassend lassen sich die Risiken des Frameworks darin erkennen, dass eine Überforderung bei Personen eintreten kann, der mit der Methode einhergehende Aufwand unterschätzt wird und die Herausforderung darin besteht, förderliche Grund- und Rahmenbedingungen zu schaffen.

Relationen innerhalb des Kategoriensystems

Die Relationen innerhalb des gesamten Kategoriensystems lassen sich dahingehend definieren, dass die Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* die Ausgangsgrundlage für die Oberkategorien *Auswirkungen* und *Perspektiven* bildet und somit die resultierenden Effekte mitbeeinflusst. Der Erfolg des Frameworks und die damit verbundenen Prognosen für Unternehmen sind darüber hinaus im Zusammenhang mit den tatsächlichen Verhaltensweisen beteiligter Personen zu betrachten.

Abbildung 10 veranschaulicht die Relationen der drei Oberkategorien zueinander, bevor anschließend näher auf die Fragestellungen der Forschung eingegangen wird.

Abbildung 10: Relationen der drei ermittelten Oberkategorien.

Welche wesentlichen Herausforderungen sind bei der praktischen Anwendung von OKR zu beachten?

Anhand der ersten Leitfrage sollte ermittelt werden, welche praktischen Herausforderungen zu berücksichtigen sind, um die positiven Facetten von OKR umfänglich in Unternehmen nutzen zu können. Die Oberkategorie *Voraussetzungen und Rahmenbedingungen* bildet die Grundlage für den förderlichen Einsatz der Methode und ist ihrerseits mit einigen praktischen Schwierigkeiten verbunden. In einem ersten Schritt muss daher die Unterstützung sowie das Commitment von Management und Führungskräften vorliegen und eine klare Kommunikation mit Bekenntnis zu den Herangehensweisen des Frameworks erfolgen. Insbesondere bei der Neueinführung ist zu beachten, dass die inbegriffenen Arbeitsweisen bzw. der Umgang mit ambitionierten Zielen noch ungewohnt sein können und daher mit Widerständen gerechnet werden sollte. Daher müssen die neuen Arbeitsweisen erst von Betreffenden erlernt, verstanden, trainiert, im Laufe der Zeit gefestigt und dabei der Nutzen der Methode erkannt werden.

Neben diesen Aspekten ist es wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das den vielseitigen Anforderungen sowohl der OKR-Methode und des jeweiligen Unternehmens als auch des betreffenden Personenkreises gerecht wird. Vor allem

geltende Performance- und Bewertungssysteme sowie Thematiken wie abteilungsspezifische Verrechnungen können dabei eine Herausforderung in der Praxis darstellen. Die Hauptschwierigkeit besteht offenbar darin, zur Förderung der intrinsischen Motivation von Mitarbeitenden keine extrinsischen Beweggründe in die Zielverfolgung mittels OKR einfließen zu lassen. Je nach anteilsmäßiger Umsetzung des Frameworks zur eigentlichen Tagesarbeit kann dies jedoch neue Bewertungsfragen für Unternehmen aufwerfen und einen anderen Umgang mit Personalthemen erfordern.[172] Um den aktuellen Status quo der Zielverfolgung transparent und nachvollziehbar zu gestalten, müssen faktisch ein passendes System bestimmt, die Bedienung geschult, Zugriffsrechte erteilt sowie der dahinterstehende Pflegeaufwand einkalkuliert werden.

Für den positiven Einsatz der Methode ist ein gutes Grundverständnis vonnöten, das laut der Ergebnisse maßgeblich von einer korrekten Einführung mit Training und einer ausreichenden Begleitung abhängig ist. Insbesondere das Verständnis der Theorie sowie der Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Absichten sind wichtig, um eine Zugänglichkeit sowie Identifikation bei beteiligten Personen ermöglichen zu können. Dieses Verständnis kann jedoch nicht nur durch Informationsveranstaltungen geschaffen werden, sondern ist mittels gemeinsamer sowie praxisorientierter Maßnahmen bei unterschiedlichen Lerntypen zu festigen.

Die in Kapitel 2 dargelegten Annahmen aus der Literatur decken sich insofern mit den Ergebnissen der Befragung, als ein gemeinsamer Teamgedanke, eine verständliche Sprache sowie genügend Zeit, Geduld und Disziplin für die OKR-Methode aufzubringen sind.[173] Des Weiteren müssen die agilen Werte durch die gelebte Kultur sowie den Führungsstil unterstützt und von allen Teammitgliedern bspw. in Form gemeinsamer Regeln angenommen werden.[174] Eine weitere Herausforderung besteht somit darin, eine teamspezifische Lösung zu finden, die die Korrektheit der Methode mit den Bedürfnissen des betreffenden Arbeitsumfelds zur Erschließung der positiven Auswirkungen und Perspektiven verbindet. Demnach kann der Projektstudie des Unternehmens Bettzeit zugestimmt werden,

[172] Vgl. Becker, 2019.
[173] Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
[174] Vgl. Graf et al., 2020.

dass OKR nicht nur die Unternehmenskultur prägt, sondern auch im Zusammenhang mit einer offenen, mitarbeiterorientierten sowie ehrgeizigen Kultur zu stehen scheint.[175]

Welche Wertigkeit nimmt eine offene Fehlerkultur für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie für eine Change-Bereitschaft ein?

Mithilfe der zweiten Leitfrage sollte untersucht werden, welchen tatsächlichen Stellenwert eine offene Fehlerkultur in Verbindung mit dem Framework einnimmt, um in einer sich schnell verändernden VUKA-Umwelt als Unternehmen dauerhaft erfolgreich bestehen zu können. Der OKR-Zyklus begünstigt durch seine agile Gestaltung mit mehreren Feedbackschleifen eine reflektierte Betrachtungsweise und erfordert dabei eine autonome und crossfunktionale Arbeitsweise.[176] Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, dass insbesondere die ambitionierten Zielvorgaben sowie eine offene Fehlerkultur mit positiver Atmosphäre wesentlich sind, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse erfolgreich voranzutreiben.

Die OKR-Methode kann demzufolge nur Verbesserungen unterstützen, wenn beteiligte Personen innerhalb ihres Arbeitsumfelds psychologische Sicherheit bei der Zielverfolgung empfinden und dadurch ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft erlangt wird. Die klare Abgrenzung zu anderen Performance- und Bewertungsinstrumenten ist nötig, damit Mitarbeitende keine Ängste verspüren und dazu bereit sind, neue Lernerfahrungen zu sammeln und mit anderen zu teilen.[177] Dies impliziert, dass Verbesserungsprozesse nur dann kontinuierlich vorangetrieben werden können, wenn Personen dazu bereit sind, ihre Komfortzone zu verlassen, den Status quo stetig zu hinterfragen und zudem eine positive Feedbackfähigkeit aufweisen.[178]

Die erzielten Ergebnisse spiegeln die Annahmen des gegenwärtigen Forschungsstands zum Konstrukt *Psychologische Sicherheit* von Amy Edmondson wider. Demnach entscheidet stets das Wohlbefinden von Personen in Gruppensettings darüber, wie die Qualität von menschlichen Interaktionen und die positiven Effekte des gemeinschaftlichen Lernens ausfallen. Je sicherer sich Betref-

[175] Vgl. Lihl et al., 2019.
[176] Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.
[177] Vgl. Vohl, 2017.
[178] Vgl. Hoffmann & Hanisch, 2021.

fende fühlen, desto höher sind demnach die Qualität der Resultate und die Bereitschaft bei Teammitgliedern, Verantwortung zu übernehmen. Die dargelegten Aspekte ermöglichen den persönlichen Eintritt in die Lernzone und bilden die Grundlage für Innovationen.[179]

Abbildung 11 verdeutlicht die geschilderten Aspekte zu den Annahmen nach Amy Edmondson.

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Verantwortung (in Anlehnung an Hoffmann & Hanisch, 2021, S. 5).

Die dargelegten Erkenntnisse der Oberkategorie *Auswirkungen* verdeutlichen zudem, dass die Anwendung des Frameworks mit persönlichen und gemeinschaftlichen Veränderungen im betreffenden Arbeitsumfeld einherging. Offenbar wurde eine hohe psychologische Sicherheit im Arbeitsumfeld erzielt, woraus ein individuelles und anschließendes gemeinschaftliches Wachstum mit neuen Gruppennormen resultierte. Die Effekte der verbesserten Beziehungs- bzw. Begegnungsqualität wurden zudem im Laufe der Zeit gefestigt und äußerten sich mitunter in der Bereitschaft zum Wissensaustausch bei betreffenden Personen. Ein möglicher Erklärungsansatz dafür lässt sich in den Annahmen von Birgit Feldhusen finden, nach welchen ein Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und kollektiver Intelligenz besteht. Demnach stellen die beschriebenen Auswirkungen ein soziales Phänomen dar, bei dem das erzielte Ausmaß an kollektiver

[179] Vgl. Hoffmann & Hanisch, 2021.

Intelligenz über eine reine Addition von Wissen sowie Kompetenzen hinausgeht.[180]

Hervorzuheben ist, dass die OKR-Methode zwar eine gute Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserungsprozesse bildet, jedoch die tatsächlichen Verhaltensweisen der Beteiligten darüber entscheiden, inwieweit die positiven Effekte erschlossen werden. Den Aussagen in der Literatur kann daher insofern zugestimmt werden, als für die Nutzung des Frameworks eine Anpassung der Unternehmenskultur notwendig sein kann, um das Verhalten Betreffender hinsichtlich der genannten Auswirkungen bestmöglich zu begünstigen.[181] Die Erkenntnisse innerhalb des chemischen Umfelds sind zudem ein weiteres Indiz für den wechselseitigen Einfluss der agilen Methode auf die Unternehmenskultur, woraus sich auch mit dem vereinzelten Einsatz des Frameworks ganzheitliche unternehmerische Transformationen entwickeln können.[182]

Wie kommen Best Practices und Wissenschaft zusammen?

Zur Klärung der dritten Leitfrage wurden die Bestandteile des Frameworks wissenschaftlichen Annahmen und dem Antwortverhalten der Befragten gegenübergestellt. Häufig werden agile Methoden als *Best Practices* bezeichnet und suggerieren damit ein ideales Vorgehen zum Erreichen der unternehmerischen Zielsetzungen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die OKR-Methode eine zukunftsorientierte Arbeitsplatzgestaltung begünstigt sowie im Sinne von New Work menschliche und psychologische Aspekte in den Vordergrund stellt. Durch ihre transparente Gestaltung und mittels digitaler Anwendungsmöglichkeiten können dementsprechend die Demokratisierung in Unternehmen sowie die Flexibilisierung der Arbeit weiter vorangetrieben werden.[183] Für eine aktuelle Betrachtung der OKR-Methode sind ein Austausch und die Bezugnahme auf neue Erkenntnisse mit dazugehörigen Best Practices durchaus empfehlenswert, jedoch ist von einer ungeprüften Übernahme inbegriffener Praktiken im eigenen Umfeld deutlich abzuraten.

[180] Vgl. Bachmann & Möller, 2021.
[181] Vgl. Vohl, 2017.
[182] Vgl. Herget, 2018.
[183] Vgl. Lorra & Möltner, 2020.

Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, konvergieren die drei Erlebniszustände des Job-Characteristics-Modells mit den Elementen von psychologischem Empowerment. Die geschilderten Effekte dieser Untersuchung stützen die Vermutung, nach der das Framework alle Bestandteile aufweist, um eine motivierende und zufriedenstellende Arbeitsplatzgestaltung zu erzielen. Demzufolge ermöglicht die OKR-Methode, dass Personen die Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit erkennen, die Verantwortung für die Ergebnisse spüren und die aktuellen Resultate zu ihrer Leistung aufgezeigt bekommen.[184] Darüber hinaus lassen sich deutliche Parallelen zu den Ergebnissen des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) und XING SE erkennen. Aus Sicht der vorliegenden Forschung kann daher bestätigt werden, dass die inbegriffene Autonomie zwar von Angestellten größtenteils positiv wahrgenommen wird, jedoch ebenso Risiken, bspw. eine Überforderung, bestehen können.[185] Um negative Aspekte zu verhindern und die unterschiedlichen bzw. individuellen Bedürfnisse bestmöglich zu berücksichtigen, ist eine passende Führung vonnöten.

In den Experteninterviews wurden konkrete Führungsmuster erfragt, die den effizienten und autonomen Einsatz der Methode mit Förderung der Kompetenzen bei Mitarbeitenden sicherstellen. Da OKR eine offene Fehler-, Feedback- und Vertrauenskultur sowie eine positive Atmosphäre erfordert, erscheint grundsätzlich ein partizipativer, mitarbeiterorientierter und wertschätzender Führungsstil als kompatibel. Auch wenn in diesem Zusammenhang deutliche Überschneidungen zur transformationalen Führung bestehen, ist offenbar ein situatives und teamorientiertes Führungsverhalten als besonders förderlich zu erachten. Dies bestätigt die Annahmen der gegenwärtigen Führungsforschung insofern, als zwar förderliche Führungspraktiken für den positiven Einsatz von OKR in einer transformationalen Führungsweise zu finden sind, jedoch auch weiterhin kein universelles Muster empfohlen werden kann.[186]

Anhand einer SWOT-Analyse werden anschließend die zentralen Aspekte der Frage- und Problemstellungen stichpunktartig in Tabelle 5 zusammengefasst, um ein ganzheitliches Bild des Einsatzpotenzials und der Grenzen von OKR in Unternehmen darzustellen. Der Begriff *SWOT* steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).[187]

184 Vgl. Nerdinger, 2019.
185 Vgl. Krause-Pilatus et al., 2019.
186 Vgl. Enste et al., 2020.
187 Vgl. Kofler, 2018.

Tabelle 5: SWOT-Analyse zu OKR im Unternehmen

	Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Erkenntnisse	1. Kostengünstig 2. Klarheit zur Ist- und Sollsituation durch Zahlen, Daten und Fakten 3. Anpassungsfähiges Format auf Arbeitsumfeld (nahezu überall einsetzbar) 4. Unterstützt positiv Teambuilding, Zusammenarbeit und Gesamtatmosphäre 5. Begünstigt autonomes, agiles und flexibles Handeln 6. Erzeugt Commitment und Verständnis durch Transparenz 7. Fördert Motivation, Zufriedenheit, Fokussierung, Qualität und Produktivität 8. Positive Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer 9. Begünstigt kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Ideen und Change-Bereitschaft	1. Abhängig von Arbeitsumfeld und passender Führung (z. B. Fehlerkultur) 2. Benötigt Zeit, Grundverständnis, Kommunikation und Legitimation (insbesondere bei der Implementierung) 3. Kontraproduktiv bei falscher Umsetzung und fehlender oder uneinheitlicher Plattform 4. Überforderung, Widerstände und Ängste bei Personen 5. Ablenkungen durch andere Themen (z. B. Abteilungen mit Verrechnungen)
	Opportunities (Chancen)	**Threats (Risiken)**
Perspektiven	1. Unternehmensgrößen- und branchenunabhängiger Einsatz 2. Kompatibilität mit neuen Arbeitstrends (z. B. New Work) 3. Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit und Kundenzufriedenheit 4. Entdeckung neuer Arbeitsfelder und Nischen 5. Steigerung der Attraktivität von arbeitgebenden Instanzen und Verringerung von Fluktuation 6. Begünstigt Arbeits- und Organisationsentwicklung 7. Zielgerichteter Einsatz der eigenen Ressourcen 8. Vermeidung von Verschwendungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette 9. Gegenmaßnahme zum Fachkräftemangel durch Kompetenzentwicklung	1. Missbrauch als Kontroll- und Bewertungsinstrument 2. Unpassend für stark hierarchische Unternehmensstrukturen 3. Unscharfe Rahmenbedingungen und Definitionen des OKR 4. Begrenzte empirische Evidenz 5. Langzeitwirkung nicht ausreichend belegt

Wie wird die Verfolgung der abteilungsspezifischen Jahresziele mittels OKR durch Angestellte in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzentwicklung, Transparenz sowie Zugänglichkeit der Ziele wahrgenommen und erlebt?

In Bezug auf die zentrale Forschungsfrage lässt sich somit sagen, dass die erzielten Ergebnisse sich weitestgehend mit den Annahmen zum OKR und der gegenwärtigen Forschung decken. Im Rahmen der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die OKR-Methode überwiegend auf Zustimmung zu treffen scheint und ferner eine zukunftsorientierte Arbeitsweise fördert. Die OKR-Methode kann sich demnach positiv auf die fünf Konstrukte der Forschungsfrage auswirken und damit den ganzheitlichen Erfolg für Unternehmen in einer VUKA-Umwelt begünstigen. Aufgrund unterschiedlicher persönlicher Dispositionen kann jedoch keine Verallgemeinerung hinsichtlich der Wahrnehmung und des Erlebens bei Angestellten erfolgen, da diese Form der Zielverfolgung unter Umständen nicht für jede Person und ihre Bedürfnisse geeignet ist.

Die tatsächlichen Effekte und verbundenen Perspektiven werden daher maßgeblich von förderlichen Grund- und Rahmenbedingungen des jeweiligen Umfelds sowie vom tatsächlichen Verhalten der beteiligten Personen beeinflusst. Anhand der Ergebnisse sowie der vorangegangenen SWOT-Analyse zu OKR in Unternehmen wurde dennoch deutlich, dass die positiven gegenüber den negativen Aspekten überwiegen. Um die erfolgreiche Verwendung des Frameworks darüber hinaus zu begünstigen, sollten Unternehmen mithilfe einer strategischen Beurteilung die beinhalteten Stärken und Chancen den Schwächen sowie Risiken in Form einer TOWS-Analyse[188] gegenüberstellen.

5.2 Implikationen für die Praxis

Ziel der vorliegenden explorativen Forschung war es, mittels Erkenntnisgewinn und auf Basis aktueller wissenschaftlicher Annahmen fundierte sowie valide Handlungsempfehlungen zum praktischen Einsatz des Frameworks abzuleiten. Basierend auf einer deskriptiven SWOT-Analyse wurde daher in einem nächsten Schritt eine strategische TOWS-Analyse weiterentwickelt, um anhand der identifizierten Schwerpunkte das Erfolgspotenzial der OKR-Methode in der Praxis bestmöglich zu begünstigen.[189]

[188] Die Akronyme *TOWS* und *SWOT* haben die gleiche Bedeutung.
[189] Vgl. Lippold, 2019.

Die TOWS-Analyse unterscheidet sich von der SWOT-Analyse darin, dass anhand einer Gegenüberstellung der positiven und negativen ermittelten Aspekte vier wesentliche Handlungsstrategien abgeleitet werden.[190] Im Zusammenhang mit dem Einsatz von OKR in Unternehmen treffen folglich die gegenwärtigen Erkenntnisse in Form von Stärken und Schwächen und die zukünftigen Perspektiven als Chancen und Risiken aufeinander, um dadurch eine einseitige Betrachtungsweise zu vermeiden.

Abbildung 12 verdeutlicht das Vorgehen zur Ermittlung der vier strategischen Maßnahmen durch eine TOWS-Analyse, bevor anschließend auf die Details eingegangen wird.

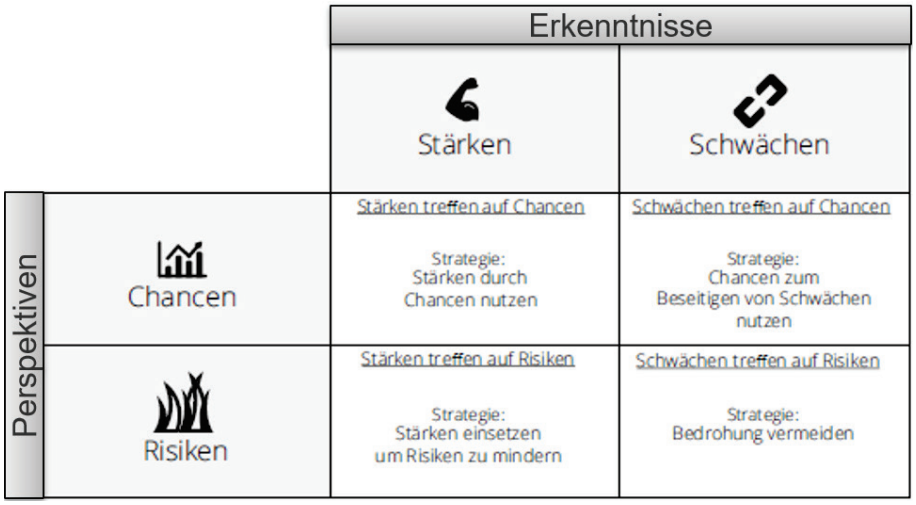

Abbildung 11: Vorgehen der TOWS-Analyse zur Ableitung strategischer Maßnahmen zum Einsatz von OKR (in Anlehnung an Kofler, 2018, S. 107).

Stärken treffen auf Chancen

Bei dieser Betrachtungsweise wird grundsätzlich ermittelt, inwiefern die wesentlichen Stärken dabei helfen können, die jeweiligen Chancen wahrzunehmen.[191] Insbesondere das kostengünstige sowie anpassungsfähige Format ermöglicht

[190] Vgl. Kofler, 2018.
[191] Vgl. ebd.

einen unternehmensgrößen- und branchenunabhängigen Einsatz der OKR-Methode. Zudem können die spezifischen Kennzahlen mehr Klarheit zur geltenden Ist- bzw. Sollsituation schaffen, den zielgerichteten Einsatz unternehmerischer Ressourcen ermöglichen und damit Verschwendungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vermeiden. Die Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit und Kundenzufriedenheit kann insofern erreicht werden, als die beinhaltete Transparenz nicht nur betriebswirtschaftliche Aspekte begünstigt, sondern ebenso einen verbesserten kundenspezifischen Informationsaustausch ermöglicht.

Der transparente sowie autonome Rahmen der Methode sorgt zudem für mehr Verständnis bei Mitarbeitenden, fördert agiles Handeln, gestattet individuelle Fähigkeiten sowie Ideen einzubringen und ist somit kompatibel mit neuen Arbeitstrends. Diese zukunftsorientierte Arbeitsplatzgestaltung kann daher einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur, die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung sowie die Gesamtatmosphäre nehmen und den Innovationsgrad in Unternehmen verbessern. Diese Aspekte können ferner ein deutliches Commitment bei Angestellten begünstigen, Fluktuationsabsichten verringern und die Attraktivität von Unternehmen steigern. Da sich OKR positiv auf die persönliche Change-Bereitschaft, die Kompetenzentwicklung sowie auf einen verbesserten Wissenstransfer auswirkt, werden zudem kontinuierliche Verbesserungsprozesse unterstützt. Diese Eigenschaften können eine allgemeine Arbeits- und Organisationsentwicklung mit der Entdeckung neuer Arbeitsfelder bzw. Nischen ermöglichen und eine Gegenmaßnahme zum Fachkräftemangel in Unternehmen darstellen.

Schwächen treffen auf Chancen

Mithilfe dieser Strategie werden im Allgemeinen die Chancen zum Beseitigen von Schwächen genutzt. Die Herangehensweise ist jedoch mit dem Risiko verbunden, dass negative Aspekte nicht rechtzeitig abgebaut werden können und ein hoher Ressourceneinsatz zur Bewältigung der nötigen Maßnahmen erfolgt.[192] Die vielseitigen Chancen in betriebswirtschaftlicher, psychologischer und menschenorientierter Hinsicht können Unternehmen dabei helfen, die vermeintlichen Schwächen der OKR-Methode zu verringern und eigenen Optimierungsbedarf mit verbundenen Prioritäten zu erfassen.

[192] Vgl. Kofler, 2018.

Findet ein zielgerichteter Einsatz eigener Ressourcen statt, kann dies eine verbesserte Kommunikation begünstigen und dazu führen, dass individuelle Lösungswege zur Vermeidung von Ablenkungen im jeweiligen Arbeitsumfeld leichter einbezogen werden. Die Berücksichtigung spezifischer Schwerpunkte und die verstärkte Kommunikation können somit die Gefahr einer fälschlichen Verwendungsweise der Methode zunehmend abbauen. Der Einbezug von geltenden Anforderungen, neuer Arbeitstrends und ambitionierter Vorgaben kann die Entdeckung neuer Arbeitsfelder bzw. Nischen unterstützen sowie mit einer umfassenden Arbeits- und Organisationsentwicklung einhergehen.

Durch die OKR-Methode können Unternehmen mit ihren Angestellten einen gemeinsamen Lernweg bestreiten, Kompetenzen fördern und ein passendes Arbeitsumfeld mit einer Innovationskultur erzeugen. Die Kompetenzentwicklung stellt dabei nicht nur eine Gegenmaßnahme zum Fachkräftemangel dar, sondern kann durch die erlernten Fertigkeiten den Betreffenden die notwendige Sicherheit vermitteln, um mögliche Ängste, Widerstände sowie Überforderungen abzubauen. Betrachtet man die umfänglichen Perspektiven zur Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit, stellen die inbegriffenen Aufwendungen für den positiven Einsatz der Methode eine Form von Opportunitätskosten dar.

Stärken treffen auf Risiken

Bei dieser Sichtweise sollen grundsätzlich die Stärken dabei helfen, die vermeintlichen Risiken zu reduzieren. Die Strategie ist im Zusammenhang mit OKR sinnvoll, da die identifizierten Stärken die Voraussetzung bilden, durch kulturelle Veränderungen und agile Anpassungen dem betreffenden Unternehmen zu einer schnellen Reaktionsfähigkeit zu verhelfen.[193] Das anpassungsfähige und kostengünstige Format des Frameworks ermöglicht Unternehmen die punktuelle Erprobung der Methode unter Berücksichtigung der individuellen abteilungsspezifischen Schwerpunkte. Durch dieses Vorgehen können die notwendigen Rahmenbedingungen des OKR im eigenen Kontext erprobt und definiert werden. Die vorangegangenen Absprachen mit bspw. übergreifenden Personalabteilungen, Vorgesetzten sowie dem Betriebsrat können dabei durch festgelegte Regularien den Missbrauch als Kontroll- oder Bewertungsinstrument deutlich eingrenzen.

[193] Vgl. Kofler, 2018.

Betrachtet man die positiven Auswirkungen des Frameworks auf Motivation, Leistung und Zufriedenheit, können die transparenten Resultate das nötige Vertrauen in die Methode im betreffenden Arbeitsumfeld weiter begünstigen. Im Laufe der Zeit kann dies als Katalysator dienen, um eine ganzheitliche Nutzung in Unternehmen mit umfassender Kulturanpassung zu unterstützen und ferner den Abbau von hierarchischen Ebenen zu bewirken.[194] Trotz der deutlich erkennbaren Vorteile des Frameworks sind sowohl die empirische Evidenz als auch die Langzeitwirkung aktuell noch nicht ausreichend belegt. Insbesondere die positiven Erkenntnisse legen jedoch nahe, die Methode im eigenen Unternehmen zu testen, die Effekte zu beobachten und bestenfalls die Details der Forschung zur Verfügung zu stellen. Wird das Datenmaterial z. B. einem unabhängigen wissenschaftlichen Institut bereitgestellt, können die Effekte weiter erforscht und Risiken beim praktischen Einsatz möglicherweise zunehmend minimiert werden.

Schwächen treffen auf Risiken

Diese Strategie zielt im Allgemeinen darauf ab, die inbegriffenen Risiken zu akzeptieren oder zu minimieren, indem die Schwächen abgebaut werden. Die Reduktion von Schwächen erfordert jedoch einen hohen Einsatz eigener Ressourcen und beinhaltet nicht unbedingt ein besseres Geschäftsergebnis. Daher sollten nur Maßnahmen gewählt werden, die einen faktischen Nutzen für das Unternehmen schaffen.[195] Aus derzeitiger Sicht scheint es sinnvoll, die begrenzte empirische Evidenz zu akzeptieren und die Auswirkungen der Methode im eigenen Unternehmen zu beobachten. Aufgrund der aufgezeigten Erfordernisse hinsichtlich passender Voraussetzungen und Rahmenbedingungen kann die OKR-Methode mit einer unpassenden und streng hierarchischen Unternehmensstruktur auf Dauer nicht bestehen. Insbesondere die sinngemäße Umsetzung des Frameworks geht mit einem transparenten, passenden System bzw. einer einheitlichen Plattform sowie mit einem guten Grundverständnis durch Training einher.

Für die effektive Minimierung von Bedrohungen ist es daher wichtig, sich genügend Zeit für die Implementierung der Methode zu nehmen sowie mittels Legitimation und Kommunikation für eine offene Kultur ohne Ängste zu sorgen. Der Einbezug der Mitarbeitenden kann zudem dazu beitragen, ein tieferes Verständnis der Methode zu erzeugen und Regeln zur Vermeidung von Ablenkungen zu generieren. Durch die Beachtung individueller Bedürfnisse sowie das erzeugte

194 Vgl. Herget, 2018.
195 Vgl. Kofler, 2018.

tiefere Verständnis können Widerstände im direkten Arbeitsumfeld abgebaut werden. Die Kombination mit bspw. Lean-Methoden ist unter Umständen hilfreich, um den Mehrwert des Frameworks weiter hervorzuheben und damit mögliche Skeptiker von der Methode zu überzeugen.

Für die Ermittlung eines unverzerrten teamspezifischen Meinungsbildes und zur Ableitung notwendiger Maßnahmen ist zudem eine anonyme Abfrage in Form eines freiwilligen, quartalsweisen Workshops denkbar. Durch dieses Vorgehen könnte eine Entlastung von Führungskräften dahingehend stattfinden, dass die Notwendigkeit der Erschließung von bspw. erforderlichen Trainingseinheiten, unterschiedlichen Sichtweisen oder intersubjektivbestätigtem Optimierungsbedarf klarer aufgezeigt werden kann. Diese Herangehensweise kann zudem den Betreffenden verdeutlichen, dass die individuellen Meinungen wertgeschätzt werden, womit der Weg zu einer offenen Fehler-, Feedback- sowie Vertrauenskultur weiter geebnet wird.

Zusammenfassung der TOWS-Analyse

Hervorzuheben ist, dass die vier beschriebenen strategischen Sichtweisen durch interne und externe Schwerpunkte der jeweiligen Branche sowie des betreffenden Arbeitsumfelds zu ergänzen sind, um ein förderliches Vorgehen verifizieren zu können. Die dargestellten Handlungsoptionen dienen demnach nur als allgemeine und kombinierbare Anregungen, um den förderlichen Einsatz der OKR-Methode weiter in der Praxis zu begünstigen. Wesentlich ist, dass die Auswahl der dazugehörigen Strategie passend zum sozialen System erfolgen sollte und die inbegriffenen Maßnahmen sowohl die Effektivität als auch die Effizienz des Frameworks unterstützen müssen. Aus diesem Grund sind die tatsächlichen Auswirkungen im betreffenden Unternehmen zur Erschließung der Perspektiven zu beobachten sowie zu Zwecken der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zu dokumentieren.

5.3 Kritische Reflexion und zukünftige Forschung

Nachfolgend wird der gesamte Forschungsprozess kritisch reflektiert und die dazugehörigen Limitationen der qualitativen Untersuchung dargelegt, um die Generalisierbarkeit der erzielten Ergebnisse in Relation setzen sowie weiteren Forschungsbedarf aufzeigen zu können. Aufgrund der geringen wissenschaftlichen

Datenlage zum Trendthema *OKR* sollten mithilfe des explorativen Forschungsdesigns ein neuer Erkenntnisgewinn generiert und die bisherigen Annahmen der Literatur näher betrachtet werden.

Zwar konnten aus Sicht der in Beziehung gestellten Aspekte neue Anregungen und Perspektiven erschlossen sowie die Annahmen zum OKR weitestgehend bestätigt werden, dennoch ist mit der vorliegenden Forschung nicht der Anspruch einer kausalen Wirkung verbunden. Im Zusammenhang mit dem gewählten Forschungsinteresse wurde eine Expertise mit genügend Hintergrundwissen vorausgesetzt, um eine hinreichende Beantwortung der operationalisierten Frage- und Problemstellungen zu gewährleisten. Mithilfe der halbstrukturierten Experteninterviews wurde zudem die freie Meinungsäußerung durch die Befragten ermöglicht, was den Erkenntnisgewinn zusätzlich begünstigte. Allerdings erlaubt die Stichprobengröße von sieben Personen keine ausreichende Repräsentativität, um Rückschlüsse auf die Gesamtpopulation zu ziehen.[196]

Im Hinblick auf den qualitativen Erhebungsprozess lässt sich rückblickend feststellen, dass der Wissensstand innerhalb des Samplings anhand der Auswahlkriterien sichergestellt werden konnte und somit die inbegriffenen Merkmale der Stichprobe der Forschung zuträglich waren. Die individuellen sowie gruppenspezifischen Schwerpunkte der Befragten erlaubten es, verschiedene Perspektiven zur Beantwortung der Fragestellungen heranziehen zu können. Die Datenerhebung verlief ohne größere Verständnisprobleme oder Unterbrechungen, was ein weiteres Indiz für die Qualität des Samplings sowie des operationalisierten Interviewleitfadens darstellt.

Trotz Berücksichtigung der in Kapitel 3.1 aufgezeigten Gütekriterien sind qualitative Forschungsprozesse anfällig für Störeinflüsse. Daher kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass insbesondere bei der Datenerhebung bspw. die Tagesform, die Gemütslage oder der Aspekt der sozialen Erwünschtheit das Antwortverhalten der Befragten beeinflusst haben könnte.[197] Die Datenaufbereitung sowie Interpretation der Ergebnisse fand unter Einbezug vielfältiger Quellen und Annahmen statt. Hervorzuheben ist, dass die Leitfragen der Forschung Teil der Experteninterviews waren und dadurch ein zusätzlicher Rahmen für die damit verbundene Interpretation geschaffen wurde.[198]

196 Vgl. Döring & Bortz, 2016.
197 Vgl. Kiegelmann, 2010.
198 Vgl. Döring & Bortz, 2016.

Wenngleich Limitationen zu der explorativen Untersuchung vorliegen, können die beinhalteten Ergebnisse die Grundlage für die zukünftige Forschung bilden. Insbesondere die geringe Anzahl an Studien zum OKR untermauert den bereits in Kapitel 5.2 angeschnittenen Aspekt, dass für eine umfängliche Betrachtungsweise weiteres Datenmaterial gesammelt und ausgewertet werden muss. In diesem Zusammenhang können unterschiedliche Forschungsdesigns, z. B. experimentelle oder auch quantitative Studien, hilfreich sein, die ermittelten Effekte des Frameworks weiter zu untersuchen. Dabei können bspw. Charakteristiken wie unterschiedliche Branchen, Unternehmensgrößen sowie verschiedene arbeitsspezifische Schwerpunkte, Jobprofile oder auch Persönlichkeitsmerkmale einem neuen Erkenntnisgewinn zuträglich sein.

Des Weiteren wirft auch die gegenwärtige Forschung bei Themen wie New Work, Führung und Motivation eine Vielzahl an offenen Fragen auf, die in Verbindung mit dem Framework von hohem Interesse sind. Mit ausreichend großer Datengrundlage ist es denkbar, dass mithilfe von Metaanalysen eine Zusammenfassung der Erkenntnisse zum OKR erfolgen kann und somit eine tiefgründigere Klärung der Relationen begünstigt wird. Die OKR-Methode soll Unternehmen heute wie auch in Zukunft dabei helfen, schnell und erfolgreich auf neue Bedingungen sowie ambivalente Anforderungen zu reagieren. Dies impliziert, dass ein fortwährend positiver Einsatz des Frameworks nur erreicht werden kann, wenn auch zukünftige Untersuchungen geltende gesellschaftliche sowie wissenschaftliche Sichtweisen einschließen und fundierte Erkenntnisse im Kontext des jeweiligen Arbeitsumfelds betrachtet werden.

5.4 Fazit

Die bereits seit den 1970er-Jahren existierende OKR-Methode kann durch ihre agile und flexible Herangehensweise Unternehmen einen Lösungsweg bieten, um in dem hochdynamischen Marktumfeld der modernen Arbeitswelt erfolgreich bestehen zu können.[199] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass die Methode auch unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands ein adäquates Instrument zur unternehmerischen Zielverfolgung in einer sich schnell verändernden VUKA-Umwelt darstellt.

Dafür wurden die in der Literatur getätigten Annahmen zum OKR mit fundierten wissenschaftlichen Aspekten kombiniert und mittels Experteninterviews weiter

[199] Vgl. Jacob & Lobacher, 2018.

untersucht. Mittels dieses Vorgehens konnte den vermeintlichen Erfolgsfaktoren sowie den positiven Effekten des Frameworks weitestgehend zugestimmt werden. Ferner weist die agile Methode wesentliche Merkmale für eine motivierende, zufriedenstellende sowie moderne Arbeitsplatzgestaltung auf und vereint somit betriebswirtschaftliche, menschenorientierte bzw. psychologische Facetten miteinander. Dieser Aspekt beinhaltet, dass OKR nicht nur kurzfristige unternehmerische Erfolge ermöglicht, sondern durch den deutlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur ebenso neue Perspektiven, bspw. eine ganze Arbeits- und Organisationsentwicklung, erschließen lässt.

Die befragten Expertinnen und Experten legten anhand der mitunter messbaren Auswirkungen den erfolgreichen Einsatz des Frameworks in einem deutschen chemischen Großunternehmen dar. Zwar findet im Kontext des betreffenden Unternehmens noch keine ganzheitliche Verwendung des Frameworks statt, jedoch veranschaulichen die erzielten Ergebnisse die praxistaugliche und wettbewerbsförderliche Anwendbarkeit der Methode. Trotz zahlreicher Vorteile konnten dennoch Grenzen und Risiken der OKR-Methode ermittelt werden. Festgestellt wurde, dass die individuelle Wahrnehmung und das Erleben bei Angestellten von persönlichen Dispositionen sowie der Einhaltung passender Grund- und Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Demnach sind der Erfolg des Frameworks und die Erschließung der dahinterstehenden zukunftsorientierten Perspektiven in Relation zu den tatsächlichen Verhaltensweisen der beteiligten Personen zu setzen.

Themen wie die Globalisierung, die Digitalisierung, der demografische Wandel sowie der Fachkräftemangel bilden wesentliche Herausforderungen der modernen Arbeitswelt. Um das aufgezeigte Erfolgspotenzial der OKR-Methode bestmöglich nutzen zu können, sollten Unternehmen daher eine umfassende Betrachtung hinsichtlich der Eignung des Frameworks für ihre eigenen Charakteristiken durchführen. Dabei sollten eine geeignete Strategie bereits vor der Einführung gewählt, die Resultate überwacht und nötige Maßnahmen rechtzeitig abgeleitet werden.

Für den dauerhaften erfolgreichen Gebrauch ist es von großer Bedeutung, dass neue Lernerfahrungen für Innovationen angestrebt, zugelassen und miteinander geteilt werden. Die vorliegende Untersuchung verdeutlichte dabei den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit, der Change-Bereitschaft von Personen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Demnach hängt der In-

novationsgrad in Verbindung mit OKR entscheidend davon ab, inwiefern die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigt werden und somit ein Arbeitsumfeld vorliegt, in dem ein hohes Maß an intersubjektiver psychologischer Sicherheit vorherrscht.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die OKR-Methode durch ihre flexible Anwendbarkeit einen unternehmensgrößen- sowie branchenunabhängigen Einsatz ermöglicht, um den kurz- bis langfristigen Zielen von Organisationen zielgerichtet und erfolgreich nachzukommen. Die geschaffenen Handlungs- und Entscheidungsfreiräume sowie die crossfunktionale Arbeitsweise bieten Unternehmen die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Ideen ihrer Angestellten effektiv bei der Zielverfolgung zu nutzen. Dies impliziert, dass Unternehmen zusätzlich die Chance geboten bekommen, eine Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Ansätzen einzugehen, um verschiedenste Sichtweisen bzw. empfundene Werte für ganzheitliche Transformationsprozesse einzuschließen.

Literaturverzeichnis

Bachmann, T., & Möller, H. (2021). Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Innovativität und Flexibilität in Teams und Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28,* 299–302.

Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren.* Berlin: Springer.

Bittner, T. (2015). Mitarbeiter mit ambitionierten Zielen motivieren. *Controlling & Management Review, 59,* 6–17.

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Berlin: Springer.

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Ematinger, R., & Schulze, S. (2020). *Spielend Ziele setzen und erreichen: Objectives and Key Results mit LEGO® SERIOUS PLAY®.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Enste, D. H., Kürten, L. M., Suling, L., & Orth, A. K. (2020). *Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung: Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik.* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, IW Medien.

Fried Y., & Ferris G. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40,* 287–322.

Goffin, H. (2020). *Erfolgsunternehmen – empirisch belegte Wege an die Spitze.* Berlin: Springer.

Graf, N., Rascher, S., & Schmutte, A. M. (2020). *Teamlead – Führung 4.0.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Grote, S., & Goyk, R. (2018). *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley.* Berlin: Springer.

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Gabler.

Herget, J. (2018). Agile Methoden zur Gestaltung der Unternehmenskultur: Dynamiken der Veränderungsfähigkeit für einen Kulturwandel nutzen. In J. Herget & H. Stroble (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis* (S. 243–256). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hoffmann, B., & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 3,* 1–7.

Jacob, C., & Lobacher, P. (2018). Objectives and Key Results: Jeder zielt mit. *managerSeminare, 241,* 18–27.

Jacob, C., & Lobacher, P. (2021). *Der OKR-Guide "Objectives & Key Results": Der offizielle Leitfaden für agile Mitarbeiterführung mit OKR*. Abgerufen am 10.01.2022 von https://www.die-agilen.de/fileadmin/downloads/okr-guide-free.pdf

Kauffeld, S., & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Mit 42 Tabellen* (S. 238–257). Berlin: Springer

Kaufmann, T., & Servatius, H. G. (2020). *Das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz als Game Changer: Wege zu einem Management 4.0 und einer digitalen Architektur.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Kiegelmann, M. (2010). Ethik. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 382–394). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kofler, T. (2018). *Das digitale Unternehmen.* Berlin: Springer.

Kudernatsch, D. (2020*). Toolbox Objectives and Key Results. Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Krause-Pilatus, A., Rinne, U., & Schneider, H. (2019). *Arbeitszufriedenheit in der modernen Arbeitswelt.* Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).

Glaß, J. (2020*).* Innovationsstrategien für das digitale Zeitalter der chemischen Industrie. In S. Landwehr-Zloch & J. Glaß (Hrsg.), *Innovationsmanagement der chemischen Industrie im digitalen Zeitalter. Den digitalen Wandel effektiv gestalten* (S. 1–23). Berlin: Springer.

Lihl, H., Mahlendorf, M. D., & Schmoltzi, D. (2019). Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum. *Controlling & Management Review, 63,* 42–49.

Lippold, D. (2019). *Marktorientierte Unternehmensplanung.* Wiesbaden. Springer Gabler.

Lorra, J., & Möltner, H. (2020). *New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden.* Abgerufen am 10.01.2022 von https://rdcu.be/cxern

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.

Mewes, S. (2020). Wirkungsorientiertes Produktmanagement mit OKR. In S. Hoffmann (Hrsg.), *Digitales Produktmanagement* (S. 103–120). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews.* Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Nerdinger, F. W. (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 464–484). Berlin: Springer.

Sager, M. (2007). *Andy Grove: What I've learned*. Abgerufen am 10.01.2022 von https://www.esquire.com/entertainment/interviews/a1449/learned-andy-grove-0500/

Scholl, W. (2020). New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 27,* 139–154.

Steger, T. (2003). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Schriften zur Organisationswissenschaft.* Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.

Vohl, H. J. (2017). Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz einer Organisation. In G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz* (S. 169–193). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wagner, H., Schönhagen, P., Nawratil, U., & Starkulla, H. (2008). *Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft: Ein Lehr- und Studienbuch.* Baden-Baden: Reinhard Fischer.

Anhang

Anhang A: Verwendeter Leitfaden

(Seite 1)

- Finaler Abgleich der vorab angegebenen Charakteristiken
  - Geschlecht und Alter:
  - Job, Rolle und Schwerpunkt:
  - Erfahrung zum OKR in Jahren:
  - Art der Erfahrung und Besonderheiten:

Informationsphase:

- Begrüßung, Vorstellung und Wahl der Ansprechform
- Kurze Erläuterung zum Ablauf und Hintergrund des Interviews
- Aushändigung der Datenschutzerklärung

Einstiegsphase:

Warm-Up

- Erzählen Sie doch mal, was gefällt Ihnen persönlich besonders am OKR?
  - Welche Aspekte hätten Ihre Kollegen bei dieser Frage genannt?

Hauptteil:

Themenfeld 1: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

- Welche Grundbedingungen müssen bereits vorhanden sein, um die Vorgehensweise des OKR im jeweiligen Arbeitsumfeld einführen und implementieren zu können?
- Welche Rahmenbedingungen müssen im Arbeitsumfeld dauerhaft vorherrschen, um die Jahresziele mittels OKR zufrieden und positiv erfüllen zu können?

Themenfeld 2: Zugänglichkeit und Transparenz der Ziele

- Inwiefern hilft OKR dabei, Jahresziele und abteilungsspezifische Absichten besser nachvollziehen zu können?

(Seite 2)

- Welche Rolle spielen Zugänglichkeit und Transparenz bei der Zielverfolgung mittels OKR?
- Welche Aspekte sind wichtig, damit Personen einen leichten Zugang zum OKR finden, um sich mit Zielen besser identifizieren können?

Themenfeld 3: Motivation und Autonomie

- Welche Bedeutung hat es für Sie persönlich, selbstständig und selbstorganisiert arbeiten zu können?
- Wie glauben Sie wirkt sich die OKR-Vorgehensweise auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation aus?
- Welche Rolle spielt konstruktives Feedback durch Führungskräfte für die positive Zielverfolgung innerhalb der Arbeitsteams?
  - Wie erleben Sie im Allgemeinen den Umgang mit kritischem Feedback?
- Als wie bedeutsam nehmen Beteiligte ihre Arbeit zur Zielverfolgung wahr, wenn positive Teilergebnisse innerhalb des Jahres resultieren, aber am Jahresende die ambitionierten Zielvorgaben nicht gänzlich erreicht werden?
- Wie muss nach Ihrer Meinung die Mitarbeiter-Führungskraftbeziehung und Teamatmosphäre aussehen, um in Bezug auf OKR motivierend zu wirken?
  - Welche Führungsmuster sind für die Förderung von Autonomie und Motivation besonders entscheidend?
- Wie glauben Sie wirkt sich OKR auf die Arbeitsleistung aus?

Themenfeld 4: Lerneffekte und Kompetenzentwicklung

- Wie glauben Sie können Misserfolge und ambitionierte Ziele zur persönlichen Lernentwicklung beitragen?
- Welche konkreten Veränderungen bzw. Entwicklungen können Sie in Ihrem gesamten Kollegenkreis durch OKR erkennen?
  - Welche Verhaltensweisen/-muster wurden durch OKR gestärkt, abgelegt oder dazugewonnen?

Themenfeld 5: OKR in Blick auf die Zukunft

- Welche wesentlichen Herausforderungen sind bei der praktischen Anwendung von OKR zu beachten?

(Seite 3)

- Mit welchen Chancen und Risiken ist die Nutzung von OKR für Unternehmen verbunden?
- Welche Wertigkeit nimmt eine offene Fehlerkultur für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie für eine Change-Bereitschaft ein?
- Wie kommen nach Ihrer Meinung die Best Practices (erfolgreiche Vorgehensweise) des OKR und wissenschaftliche Erkenntnisse zusammen?

Ausklang:

- Möchten Sie noch eigene Erfahrung oder Erkenntnisse hinzufügen?
- Vielen Dank für das Interview!
- Gerne stehe ich Ihnen noch für weitere Fragen zur Verfügung.

Anhang B: Elektronischer Anhang

Im elektronischen Anhang der Thesis finden sich folgende Dateien: Screenshots flüchtiger Online-Quellen, Transkripte der Experteninterviews.[200]

[200] Auf Anfrage erhältlich.

Raphaela Schmaltz studiert den berufsbegleitenden Master-Studiengang Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
fom.de/forschung

**Die Hochschule.
Für Berufstätige.**

FOM

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

FOM Hochschule

FOM Hochschule

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

FOM Hochschule
FOM forscht.
Der Wissenschaftsblog
der FOM Hochschule

Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: **fom-blog.de**