ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Lehmann-Zschunke, Nina

Article

Eignung der OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Lehmann-Zschunke, Nina (2021) : Eignung der OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 6, pp. 64-70

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276169

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

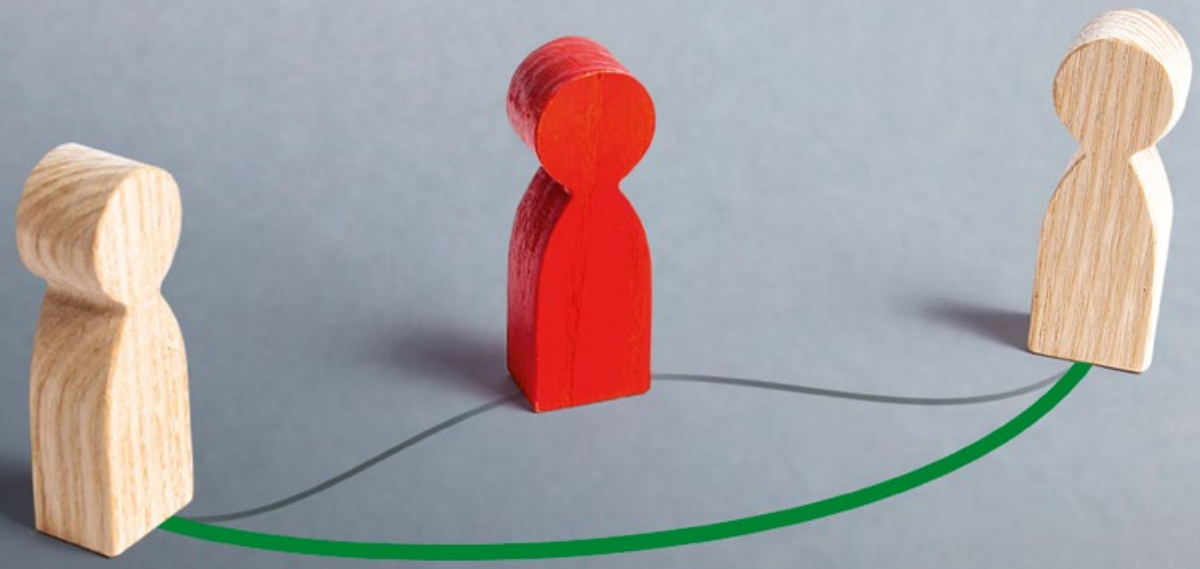
Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

6 | 2021 **SCHWERPUNKT** Mammuts Direct-to-Consumer (D2C)-Strategie • Drivers and Prerequisites for D2C Strategies • Erfolg durch D2C-Start-ups • Sustainable Corporate Incubation at a CPG Company • D2C-Lernstrategie einer FMCG-Marke • Voice-Systeme im D2C-Kontext **SPEKTRUM** Kundenansprache im persönlichen Verkauf • Objectives and Key Results-Methode und intrinsische Mitarbeitermotivation

www.marketing-review.ch

Direct-to-Consumer-Strategien



Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Eignung der OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation

Die OKR (Objectives and Key Results)-Methode ist eine moderne Führungsmethode, mithilfe derer die Ziele des Unternehmens mit denen der einzelnen Mitarbeitenden verbunden werden sollen. Der Beitrag fokussiert die Fragestellung, inwieweit die OKR-Methode geeignet ist, die Mitarbeitenden zu einem selbstbestimmteren Arbeiten zu führen und sie intrinsisch zu motivieren.

Dr. Nina Lehmann-Zschunke

Dr. Nina Lehmann-Zschunke
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, FernUniversität in Hagen
nina.lehmann@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/marketing

Unternehmen sehen sich gegenwärtig vielfältigen Herausforderungen gegenübergestellt. Mit Blick auf die Mitarbeitenden trägt u.a. der Anspruch vieler Arbeitnehmenden, sich selbst zu verwirklichen und Verantwortung zu übernehmen, zu den Herausforderungen bei. Zudem war in den vergangenen Jahren zu beobachten, dass Arbeitgeber z.T. um qualifizierte Fachkräfte konkurrieren. Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es unabdingbar, geeignete Methoden zu adaptieren, mit denen die Mitarbeitenden nicht nur extrinsisch, sondern insb. auch intrinsisch motiviert werden können. Auch die aktuelle, durch die Corona-Pandemie bedingte Situation, in der viele Unternehmen mit der Einführung von Homeoffice für einen grossen Teil ihres Personals konfrontiert wurden, verdeutlicht die Bedeutung von intrinsisch motivierten und eigenständig tätigen Mitarbeitenden.

Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert, wenn sie aus innerem Antrieb heraus handeln und ihre Arbeit unmittelbar zu einer Bedürfnisbefriedigung (z.B. Selbstverwirklichung) führt (Kunz & Quitmann, 2011). Eine extrinsische Motivation liegt hingegen vor, wenn eine Person mit ihrer Handlung ein bestimmtes Ziel erreichen möchte, das unabhängig von der Arbeit selbst eine Bedürfnisbefriedigung auslöst, wie z.B. eine Gehaltserhöhung (Amabile, 1993).

Insb. mit Blick auf die Umsetzung innovativer Marketingmassnahmen zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele ist es erforderlich, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und gemeinsam an der Unternehmensvision arbeiten. Zur Erhöhung der Motivation und zur Übertragung der Unternehmensvision in für die Mitarbeitenden greifbare Ziele wird häufig die OKR (Objectives and Key Results)-Methode genannt (z.B. Biesel, 2018; Kaufmann & Servatius, 2020; Nöcker, 2018).

Der Beitrag befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit die OKR-Methode geeignet ist, Mitarbeitende im Marketingbereich intrinsisch zu motivieren und sie so zu einem eigenständigeren Arbeiten zu führen. Darüber hinaus wird untersucht, welche Faktoren die erfolgreiche Anwendung der Methode beeinflussen. Nach einer Einführung in die OKR-Methode werden die Forschungsfragen anhand einer Fallstudie untersucht. Die Ergebnisse sollen nicht nur Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfragen generieren, sondern es zudem ermöglichen, Handlungsempfehlungen für die Anwendung der OKR-Methode im Marketingkontext abzuleiten.

1. Einführung in die OKR-Methode und Herleitung der Forschungsfragen

Die OKR-Methode dient als modernes Führungsinstrument zur Definition, Steuerung und Nachverfolgung von Zielen und deren Ergebnissen (Kleindessner, 2017). Sie soll helfen, die übergeordnete Unternehmensvision auf Mitarbeiterebene herunterzubrechen und diese somit in die kurzfristige operative Planung zu integrieren (Ematinger & Schulze, 2020). Entstanden ist die OKR-Methode in den 1970er-Jahren bei Intel als Erweiterung des MbO (Management by Objectives)-Ansatzes (Engelhardt & Möller, 2017). 1999 stellte John Doerr die Methode bei Google vor, woraufhin Google die Methode weiterentwickelte und sie bis heute nutzt (Doerr, 2018). Mittlerweile nutzen auch immer mehr europäische Unternehmen die OKR-Methode, z.B. BMW, Zalando und mymuesli (Kaufmann & Servatius, 2020).

Im Zentrum der Methode stehen zwei Elemente: Bei den *Objectives* handelt es sich um qualitative, ambitionierte und inspirierende Ziele, die am Ende eines Quartals erreicht sein sollen (Radonić, 2017). Die *Key Results* bzw. Schlüsselergebnisse (nachfolgend SE) geben als zweiter Bestanteil an, wie ein Ziel erreicht werden soll. Entscheidend ist, dass die SE einen quantitativen Bestandteil enthalten und somit eindeutig messbar sind (Doerr, 2018). Die Ziele und SE werden überwiegend von den Mitarbeitenden selbst entwickelt und mit den jeweiligen Vorgesetzten diskutiert (Engelhardt & Möller, 2017). Sie sind anschliessend für alle anderen Mitarbeitenden transparent (Nöcker, 2018). Pro Quartal sollen die Mitarbeitenden max. fünf Ziele mit jeweils max. vier SE bestimmen (Kleindessner, 2017; Dückert, 2019). Im Rahmen der Ergebnisbewertung ist zu berücksichtigen, dass die Ziele so ambitioniert gesetzt werden sollen, dass sie nicht unbedingt erreicht werden können, sodass bereits eine Zielerreichung von 70% als Erfolg anzusehen ist (z.B. Dückert, 2019; Radonić, 2017; Rittershaus, 2020).

Als Vorteil der OKR-Methode wird neben der einfachen Anwendung und transparenten Verknüpfung von Zielen mit messbaren Ergebnissen u.a. auch die Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden durch ambitionierte Ziele genannt (z.B. Kaufmann & Servatius, 2020; Weilbacher, 2017). Anknüpfend an die genannten Vorteile der OKR-Methode stellt sich die Frage, ob derart ambitioniert gesetzte Ziele bei allen Mitarbeitenden auch intrinsisch motivierend wirken. Es ist denkbar, dass sich einige Mitarbeitende unter Druck gesetzt fühlen. Auch die Transparenz der Ziele und SE kann evtl. bei Einzelnen zu einem Gefühl der Kontrolle und Überwachung führen. Daran anknüpfend ergibt sich folgende erste Forschungsfrage.

Foto: © Adobe Stock

Inwiefern ist die OKR-Methode zur Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketingbereich geeignet?

Darüber hinaus soll mithilfe der Fallstudie aufgeklärt werden, welche Probleme während der Einführung der OKR-Methode auftreten können und welche Faktoren ihre erfolgreiche Anwendung im Marketingkontext beeinflussen. Da die OKR-Methode als Weiterentwicklung des MbO-Ansatzes entstanden ist, soll in diesem Zuge ausserdem überprüft werden, inwieweit in der Literatur häufig genannte Erfolgsfaktoren des MbO-Ansatzes auch mit Blick auf die Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation mithilfe der OKR-Methode einen Einfluss haben. Häufig genannte Einflussfaktoren sind das Feedback und die Unterstützung durch die Führungskraft (z.B. Brunner & Bernard, 2007; Meyer, 2013; Pipus, 2015) sowie die Unternehmenskultur (z.B. Carroll & Tosi, 1970; Hofstede, 1994; Newman, 1953). Zudem wird der Einfluss der Charaktere der Mitarbeitenden bzw. ihrer Persönlichkeit angeführt (z.B. Carroll & Tosi, 1970; Falkenreck, 2016; Fintz, 2014). Des Weiteren kann der Erfolg des MbO-Ansatzes durch das Verhalten der Kolleg*innen bzw. durch Konflikte unter den Mitarbeitenden negativ beeinflusst werden (z.B. Fintz, 2014; Freimuth, et al., 2005).

Neben den genannten Faktoren soll der Blick im Rahmen der Fallstudie auch auf mögliche weitere Probleme gerichtet werden. So ist es u.a. denkbar, dass es für manche Mitarbeitende, je nach Arbeitsgebiet und bisheriger Arbeitsweise, schwierig ist, die übergeordnete Unternehmensvision in eigene Ziele und messbare SE zu übertragen. Aus den angeführten Punkten ergibt sich folgende zweite Forschungsfrage.

Welche Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode im Marketingkontext?

2. Fallstudie zur Beantwortung der Forschungsfragen

2.1. Methodische Grundlagen

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wird als Untersuchungsmethode eine Fallstudie genutzt. Eine Fallstudie ist der qualitativen Forschung zuzuordnen und ist dadurch gekennzeichnet, dass ein zeitgenössisches Phänomen in dessen realem Umfeld untersucht wird (Yin, 2003; Zollenkop, 2006). Die qualitative Forschung berücksichtigt in einer fallorientierten und holistischen Betrachtungsweise häufig Prozessverläufe und Entwicklungen über die Zeit (Schreier, 2013). Fallstudien werden i.d.R. nicht in grosser Zahl durchgeführt, sondern es wird die Interpretation eines Phänomens in seinem Kontext angestrebt (Göthlich, 2003). In dieser Studie werden die Forschungsfragen mithilfe der Betrachtung von Mitarbeitenden eines realen Unternehmensbereichs untersucht. Die Informationen über den Fortschritt und die Ergebnisse der Fallstudie wurden durch regelmässige Berichte der Führungskraft dokumentiert. Die Fallstudie eignet sich als Untersuchungsmethode bzgl. der Forschungsfragen, da die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden nicht gemessen werden kann und ihre eigene Einschätzung für die Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich ist.

2.2. Vorstellung des Untersuchungsobjektes

Als Untersuchungsobjekt dient ein Team aus verschiedenen Mitarbeitenden, das gemeinsam eine Online-Plattform betreibt. Die Online-Plattform ist

Zusammenfassung

Im Rahmen des Beitrags wird anhand einer Fallstudie untersucht, inwieweit die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden mithilfe der OKR-Methode erhöht werden kann. Bei Anwendung der OKR-Methode werden Ziele sowie zugehörige messbare Schlüsselergebnisse mit den Mitarbeitenden entwickelt und vereinbart, die innerhalb eines Quartals erreicht werden sollen. In der Untersuchung wird erarbeitet, welche Faktoren für die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode hinsichtlich einer Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketing-Kontext massgeblich sind.

Teil des digitalen Angebotes eines europaweit tätigen Verlages.[1] Ein Teil des Geschäftsmodells ist die Erstellung von Videoinhalten, die als Premium-Content zahlenden Kunden vorbehalten sind. Das interdisziplinäre Team besteht aus insgesamt zehn Mitarbeitenden. Im Einzelnen sind dies neben der Führungskraft drei Softwareentwickler, ein Wirtschaftsinformatiker und fünf Mitarbeitende in verschiedenen Marketingdisziplinen. Im Rahmen der Fallstudie wird die Umsetzung der OKR-Methode für die fünf Marketingmitarbeitenden betrachtet.

Zwei der Marketingmitarbeitenden sind im Bereich des Content-Marketings tätig. Zwei weitere Mitarbeitende sind für das Online-Marketing (u.a. SEO und Social-Media-Marketing) verantwortlich. Ausserdem gehört zu den Marketingmitarbeitenden eine Fachkraft für den Kundenservice. Die Kultur des Teams ist von einer Start-up-Mentalität, einer „Duz-Kultur" und flachen Hierarchien geprägt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat einen hohen Stellenwert. So finden z.B. regelmässig Mitarbeitergespräche und Teamevents statt. Auch die Teilnahme an Workshops oder anderen Weiterbildungsmassnahmen wird unterstützt.

2.3. Beschreibung der Fallstudie

Ausgangspunkt der Fallstudie war ein Visionsworkshop im dritten Quartal 2019, in dem die Führungskraft zusammen mit dem Team eine gemeinsame Vision und daran anknüpfend verschiedene Ziele für die Online-Plattform erarbeitet hat. Um die strategischen Ziele für alle Teammitglieder greifbarer zu machen, bestand die weitere Aufgabe darin, Unterziele für einzelne Teilbereiche zu schaffen. Zu diesem Zweck hat die Führungskraft die OKR-Methode vorgestellt. Diese traf auf weitreichende Zustimmung bei den Mitarbeitenden. In den darauffolgenden zwei Wochen hatten die Mitarbeitenden die Gelegenheit, entsprechende Ziele aus dem eigenen Aufgabenumfeld zu definieren und passende SE auszuwählen. Während der Umsetzung der OKR-Methode im vierten Quartal 2019 fanden regelmässig Feedback-Gespräche zwischen der Führungskraft und den jeweiligen Mitarbeitenden statt, um den Grad der Zielerreichung zu beobachten.

2.4. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Mit Blick auf die beiden Mitarbeitenden im Content-Marketing hat sich im Verlauf der Fallstudie gezeigt, dass sie die Methode als positive Massnahme empfunden haben und ihnen die Ent-

[1] Die Online-Plattform und der Verlag möchten nicht namentlich genannt werden.

wicklung und Bearbeitung der Ziele und SE recht leichtfiel. Beide hatten zum vereinbarten Zeitpunkt fünf konkrete Ziele sowie zugehörige messbare SE formuliert. In Abb. 1 werden diese Ziele angeführt. SE werden auf Wunsch des Unternehmens nur auszugsweise vorgestellt, damit keine Rückschlüsse auf die Online-Plattform möglich sind.

Es hat sich gezeigt, dass die beiden Mitarbeitenden Z1 und Z3 voll erreichen konnten. Es sollte überprüft werden, ob diese Ziele evtl. nicht herausfordernd genug waren. Bei Z4 und Z5 haben sich je zwei der drei SE eingestellt. Z2 konnten sie sich nur zu 25% nähern, es wurde evtl. zu ambitioniert formuliert.

In den regelmässigen Feedback-Gesprächen mit der Führungskraft musste diese die beiden Mitarbeitenden nur wenig unterstützen. Insgesamt haben sie – laut Aussage der Führungskraft – die Ziele sehr selbstständig verfolgt. Gründe können darin liegen, dass beide Mitarbeitende Neuem gegenüber recht aufgeschlossen sind und bereits Erfahrungen mit ähnlichen Methoden sammeln konnten. Im Feedback-Gespräch zum Quartalsende haben beide Mitarbeitende geäussert, dass ihnen das OKR-Gerüst die nötige Orientierung gab, um erste Massnahmen zielgerichtet umzusetzen. Dadurch stellten sich schnell kleine Erfolge ein, die motivierend auf ihre weitere Arbeit wirkten. Aus diesen Aussagen lässt sich ein positiver Einfluss auf die intrinsische Mitarbeitermotivation ableiten.

Die beiden Mitarbeitenden im Online-Marketing hatten Schwierigkeiten, zu den von ihnen definierten Zielen messbare SE herzuleiten. Abb. 2 zeigt die Ziele und beispielhafte SE.

Anhand der Beispiele ist zu erkennen, dass die geplanten Ergebnisse nicht als SE im Sinne der OKR-Methode bezeichnet werden können, da sie keinen Zahlenwert enthalten und nicht messbar sind. Aus diesem Grund kann auch nicht festgestellt werden, welche Ergebnisse und Ziele erreicht werden konnten.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die beiden Mitarbeitenden nicht zum vereinbarten Zeitpunkt ihre Ziele vorgelegt hatten. Erst nach mehrmaliger Erinnerung wurden die Ziele der Führungskraft vorgestellt. In den Feedback-Gesprächen hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Gründe zu dieser Problematik geführt haben. Eine der beiden Mitarbeitenden, die durch ihre Erfahrung bereits über eine gewisse Selbstsicherheit verfügt, zeigte eine ablehnende Haltung und fühlte sich durch die Zielformulierung kontrolliert. Mit Blick auf diese Mitarbeiterin führte die Anwendung der OKR-Methode nicht zu einer erhöhten intrinsischen Motivation. Daraus lässt sich schliessen, dass Führungskräfte die Charaktere sowie Empfindungen der Mitarbeitenden beachten sollten.

Die zweite Mitarbeiterin im Online-Marketing ist noch recht neu im Team und unerfahren. Die Feedback-Gespräche zwischen ihr und der Führungskraft haben ergeben, dass sie die Methode als Kompass für die eigene Arbeit verstanden hat und sich durch das Einführungsgespräch intrinsisch

Abb. 1: Ziele und SE – Content-Marketing

	Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1	Erstellung eines Event-Dashboards	**4 SE** / 100% der Daten importieren	4 von 4
2	Erhöhung des Nettowachstums der Abonnenten in den einzelnen Teilmärkten	**4 SE** / Nettowachstum der Abonnenten in Österreich von 140	1 von 4
3	Ausbau des Contents auf der Online-Plattform für relevante Regionen	**2 SE** / Aufnahme von 45 neuen Events	2 von 2
4	Aufbau eines zusätzlichen Videoteams im Raum Berlin	**3 SE** / 2 Videodienstleister unter Vertrag nehmen	2 von 3
5	Verbesserung des Prozesses zur Content-Erstellung	**3 SE** / 50% der Kameraleute schulen	2 von 3

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Ziele und SE – Online-Marketing

	Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1	Erhöhung der Social-Media-Reichweite	**3 SE** / Wahrnehmung der Marke in sozialen Medien entwickeln	keine messbaren SE
2	Professionalisierung des E-Mail-Marketings	**4 SE** / Personalisierung der Inhalte in Newslettern	keine messbaren SE
3	Durchführung von Print- und Offline-Aktionen	**3 SE** / Zusammenarbeit mit Event-Veranstaltern intensivieren	keine messbaren SE
4	Neustrukturierung der strategischen Suchmaschinenoptimierung	**4 SE** / Einarbeiten in geeignete Tools zur Suchmaschinenoptimierung	keine messbaren SE
5	Erfolgsmessung der Online-Marketing-Massnahmen	**3 SE** / Ziele der Massnahmen definieren	keine messbaren SE

Quelle: Eigene Darstellung.

motiviert fühlte. Allerdings war sie im weiteren Verlauf unsicher bzgl. der Ziele sowie SE und hat sich z.T. an ihrer erfahrenen Kollegin orientiert, sodass auch sie keine messbaren SE formuliert hat. Dies zeigt, dass insb. bei unerfahrenen Mitarbeitenden die Anwendung der OKR-Methode auch durch das Verhalten der unmittelbaren Kolleg*innen beeinflusst werden kann. Im nächsten Quartal ist in diesem Teil des Teams eine stärkere Unterstützung durch die Führungskraft erforderlich. So könnte diese für ein formuliertes Ziel beispielhafte messbare SE formulieren, die zur Orientierung dienen können.

Die Fachkraft für den Kundenservice war der Methode gegenüber zwar aufgeschlossen, äusserte aber unmittelbar nach der Vorstellung, dass sie sich die selbstständige Umsetzung nicht zutraut. Gründe hierfür sind in der bisherigen Tätigkeit zu sehen. Der Aufgabenbereich ist von Routineabläufen und standardisierten Prozessen geprägt. Zudem ist die Fachkraft es gewohnt zu reagieren, aber weniger vertraut mit dem eigenständigen Agieren. Mithilfe der Führungskraft konnten dennoch vier Ziele mit entsprechenden SE erarbeitet werden.

Laut der Führungskraft wurden die Ziele mit den jeweiligen SE sehr zielstrebig und strukturiert bearbeitet. Z1 und Z4 wurden vollständig erfolgreich bearbeitet. Bei Z2 und Z3 konnten jeweils 50% der SE erreicht werden. Die Fachkraft für Kundenservice äusserte sich im Feedback-Gespräch zum Quartalsende dankbar für die Hilfestellung. Die anfängliche Unsicherheit bei der Vorstellung und Einführung der Methode veranlasste sie, sich bzgl. der Zielsetzung eher vorsichtig zu verhalten. Durch die Impulse der Führungskraft in den ersten Gesprächen fühlte sie sich mit Blick auf die Bearbeitung der Ziele motiviert. Darüber hinaus traut sie sich zukünftig zu, eigenständiger Ziele zu formulieren und die SE auch ambitionierter zu setzen. Eine intensive Unterstützung durch die Führungskraft kann somit unsichere Mitarbeitende an ein eigenständigeres Arbeiten heranführen und ihre intrinsische Motivation steigern.

Abb. 3: Ziele und SE – Kundenservice

	Ziel	Anzahl SE / Bsp.	Erreichungsgrad SE
1	Erhöhung der Effizienz im Rahmen der Kundenkommunikation	**2 SE /** Zeitspanne Eingang Kundenanliegen bis Bearbeitung durchschn. 30 Min. verkürzen	2 von 2
2	Ermittlung der Kundenzufriedenheit	**4 SE** / 3 Fragen zum Buchungsprozess erarbeiten	2 von 4
3	Sammlung und Einordnung des Kunden-Feedbacks	**2 SE** / 100% des Feedbacks erfassen	1 von 2
4	Optimierung des Kündigungsmanagements	**2 SE** / 10 Kündigungen sollen aufgrund eines speziellen Angebotes zurückgezogen werden	2 von 2

Quelle: Eigene Darstellung.

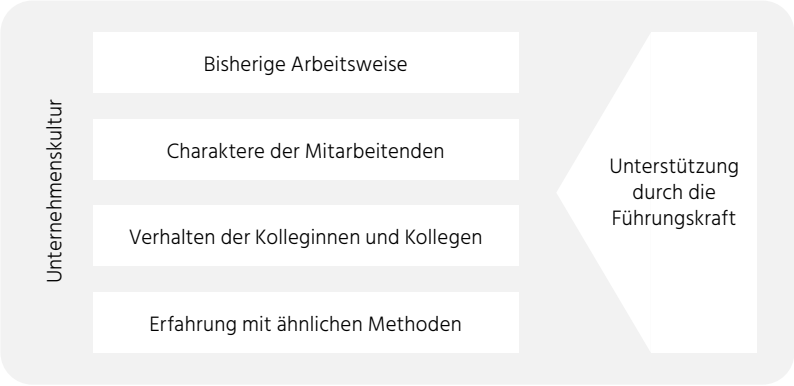
Kernthesen

1. Die blosse Einführung einer innovativen Methodik reicht nicht aus, um die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren.
2. Die Mitarbeitenden reagieren unterschiedlich auf die Einführung der OKR-Methode, sodass auch die erzielte Wirkung der Methode variiert.
3. Wichtige Faktoren für den Erfolg der OKR-Methode sind die bisherige Arbeitsweise und die Charaktere der Mitarbeitenden sowie das Verhalten der Kolleg*innen.
4. Von besonderer Bedeutung ist die Unterstützung durch die Führungskraft, unter Beachtung der übrigen Faktoren muss sie die Anwendung der OKR-Methode begleiten.

Insgesamt hat die Fallstudie bzgl. der ersten Forschungsfrage gezeigt, dass die OKR-Methode grundsätzlich zur Steigerung der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Marketingbereich geeignet ist, auch wenn dies nicht ohne weiteres auf alle Mitarbeitenden zutrifft. Hinsichtlich des MbO-Ansatzes wird als Erfolgsfaktor häufig die Unternehmenskultur genannt. Vor dem Hintergrund der zweiten Forschungsfrage kann dies für das Fallbeispiel teilweise bestätigt werden. Damit sich keine Angst vor Kontrolle und Versagen einstellt, ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur Fehler zulässt. Allerdings kann diese eher als Basis für die Einführung der OKR-Methode angesehen werden, da die Unternehmenskultur von den Mitarbeitenden nicht speziell als positiver oder negativer Einflussfaktor hervorgehoben wurde.

Die Ergebnisse der Fallstudie weisen – wie basierend auf der Literatur zum MbO-Ansatz vermutet – auf einen bedeutsamen Einfluss der unterschiedlichen Charaktere von Mitarbeitenden für die erfolgreiche Umsetzung der OKR-Methode hin. Als wei-

Abb. 4: Einflussfaktoren der erfolgreichen Anwendung der OKR-Methode



Quelle: Eigene Darstellung.

terer wichtiger Einflussfaktor ist auch die bisherige Arbeitsweise von Bedeutung. Je nach Arbeitsgebiet und Erfahrung mit ähnlichen Methoden sind die Mitarbeitenden im Marketingkontext z.T. nicht daran gewöhnt, ihre Arbeit mit messbaren Ergebnissen zu planen. In der Fallstudie hatten sowohl die Mitarbeitenden im Online-Marketing als auch die Fachkraft für Kundenservice in dieser Hinsicht Schwierigkeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Charaktere hat Letztere aber unmittelbar den Kontakt zur Führungskraft gesucht, sodass eine erste Umsetzung der Methode gelingen konnte. Liegt bereits Erfahrung mit ähnlichen Methoden vor – wie bei den Mitarbeitenden im Content-Marketing – kann dies die Einführung einer neuen Methode erleichtern. Insb. mit Blick auf unsichere und unerfahrene Mitarbeitende kann auch das Verhalten der Kolleg*innen als Einflussfaktor bestätigt werden.

Im Verlauf der Fallstudie wurde deutlich, wie wichtig die Unterstützung durch die Führungskraft ist. Je nach Ausprägung der anderen Einflussfaktoren muss diese reagieren und z.B. auf einzelne Charaktere und unterschiedliche Arbeitsweisen eingehen sowie bei Konflikten schlichtend eingreifen. Darüber hinaus sollte sie insb. unerfahrenen oder unsicheren Mitarbeitenden immer wieder Hilfe anbieten, auch wenn diese nicht direkt einfordert wird. Abb. 4 gibt eine Übersicht zu den genannten Faktoren.

3. Fazit

Abschliessend lässt sich aus den Erkenntnissen der Fallstudie schlussfolgern, dass die Einführung einer innovativen Methodik allein nicht ausreicht, um die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren. Verschiedene Faktoren beeinflussen den Erfolg der OKR-Methode. Es zeigte sich, dass nicht alle Faktoren den gleichen Einfluss auf die erfolgreiche Anwendung der OKR-Methode haben. So kam der Unternehmenskultur im Fallbeispiel eine untergeordnete Bedeutung zu. Eine offene und respektvolle Unternehmenskultur dient eher als grundlegende Voraussetzung für das Gelingen einer neuen Methode.

Als starke Einflussfaktoren mit Blick auf die Erhöhung der intrinsischen Mitarbeitermotivation mit der OKR-Methode haben sich die bisherige Arbeitsweise und die Charaktere der Mitarbeitenden erwiesen. Die Einstellung der Mitarbeitenden zur

Handlungsempfehlungen

1. Vor Einführung der OKR-Methode sollte überprüft werden, ob die Unternehmenskultur als Basis für die Anwendung der Methode geeignet ist, sie sollte offen sowie respektvoll sein und Fehler zulassen.
2. Damit Mitarbeitende die OKR-Methode als positive Unterstützung zur Erreichung gemeinsamer Ziele empfinden, sollten Führungskräfte die Methode nicht nur im gesamten Team vorstellen, sondern auch mit den einzelnen Mitarbeitenden über mögliche Bedenken sprechen.
3. Führungskräften ist es zu empfehlen, insb. unerfahrene Mitarbeitende im ersten Quartal bei der Formulierung von Zielen und Schlüsselergebnissen zu unterstützen, um Unsicherheiten und Frustration zu vermeiden.

Methode und die Bereitschaft zu einer Veränderung der eigenen Arbeitsweise sind entscheidend für den Erfolg. Daneben sind auch die Erfahrung mit ähnlichen Methoden sowie das Verhalten der Kolleg*innen nicht zu vernachlässigen. Bzgl. Letzterem sind nicht nur Konflikte bedeutsam, sondern das Verhalten kann auch als Orientierung für neue Mitarbeitende dienen.

Von den genannten Einflussfaktoren abzugrenzen ist die Unterstützung durch die Führungskraft. Diese steht in engem Zusammenhang mit den übrigen Einflussfaktoren. Je nach deren Erscheinungsform muss die Führungskraft ihr Verhalten anpassen und die Anwendung der OKR-Methode entsprechend begleiten. Führungskräften ist zu empfehlen, die Methode nicht nur im gesamten Team vorzustellen, sondern auch in Einzelgesprächen über mögliche Bedenken oder Ängste zu sprechen. Die OKR-Methode kann sich nur dann positiv auf die intrinsische Mitarbeitermotivation auswirken, wenn die Mitarbeitenden die Methode als positive Unterstützung für die Erreichung gemeinsamer Ziele empfinden. Insbesondere im ersten Quartal sollten Führungskräfte (unerfahrene) Mitarbeitende auch bei der Formulierung von Zielen und messbaren SE unterstützen, damit Unsicherheit nicht zu Frustration führt.

Mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse ist zu beachten, dass es durch die Einzelfallbetrachtung Grenzen gibt. Zudem können auch die untersuchten Einflussfaktoren nicht als abschliessend bezeichnet werden. Weitere Untersuchungen in anderen Teams oder Unternehmen könnten darüber Aufschluss geben, ob sich ähnliche oder evtl. noch weitere relevante Einflussfaktoren zeigen.

Literatur

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human Resource Management Review, 3(3), 185–201.

Biesel, H. (2018), Vertrieb 4.0: Vertrieb und Marketing in einer digitalen Welt (2. Aufl.). BoD – Books on Demand.

Brunner, D. & Bernard, U. (2007). Ausgestaltung von Management by Objectives innerhalb von Leistungslohnsystemen: Unterschiede in der Motivation zwischen Mitarbeitenden und Managern. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 16(4), 311–324.

Carroll, S. J., Jr. & Tosi, H. L. (1970). Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-Objectives Program. Administrative Science Quarterly, 15(3), 295–305.

Doerr, J. (2018). OKR. Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen.

Dückert, S. (2019). lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft. In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hrsg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt (S. 189–198). Springer Gabler.

Ematinger, R. & Schulze, S. (2020). Spielend Ziele setzen und erreichen. Objectives and Key Results mit Lego Serious Play. Springer Gabler.

Engelhardt, P. & Möller, K. (2017). OKRs – Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 29(2), 30–37.

Falkenreck, C. (2016). Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In H. Künzel (Hrsg.), Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation (S. 79–94). Springer Gabler.

Fintz, A. S. (2014). Leading by Meaning. Die Generation Maybe Sinn-orientiert führen. Springer Gabler.

Freimuth, J., Krieg, R. & Schädler, M. (2005). Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung. Zeitschrift für Personalforschung, 19(2), 159–180.

Göthlich, S. E. (2003). Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung. In Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 578, Universität Kiel: Institut für Betriebswirtschaftslehre.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. International Business Review, 3(1), 1–14.

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. Springer Vieweg.

Kleindessner, T. (2017). Runtastic: Die Einführung von Objectives & Key Results. In Bartz, M., Gnesda, A. & Schmutzer, T. (Hrsg.), Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens, 339–350. Springer Gabler.

Kunz, J. & Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. Zeitschrift für Personalforschung, 25(1), 55–76.

Meyer, J. A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32(8), 475–480.

Newman, W. H. (1953). Basic Objectives which Shape the Character of a Company. The Journal of Business of the University of Chicago, 26(4), 211–223.

Nöcker, C. (2018). Digitale Exzellenz: Erfolgreich digitalisieren im Mittelstand. Pro Business.

Pipus, S. (2015). Führungsstile im Vergleich. Kritische Betrachtung der Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation. disserta Verlag.

Rittershaus, A. (2020). Führungspraxis für Ingenieure und IT-Experten. Der Werkzeugkasten für effektive Führungskräfte in der IT der Zukunft (2. Aufl.). Springer Vieweg.

Radonić, M. (2017). OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives. Econophysics, Sociophysics, and Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ), 7(2), 28–37.

Schreier, M. (2013). Qualitative Forschungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (2. Aufl., S. 189–221). Springer.

Weilbacher, J. C. (2017). Human Collaboration Management. Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt. Schäffer-Poeschel.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods (3. Auflg.). Sage Publications.

Zollenkop, M. (2006). Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung. Deutscher Universitäts-Verlag.