



# Psychologie im Management

## Die emotionale Magie der OKRs

Es ist kein Geheimnis, dass Objective Key Results oder kurz OKR der aktuelle Hype im Management sind. Doch so schnell derartige Aufsteiger sich sonst als verglühende Sternschnuppen entpuppen, so wenig trifft dies auf die Innovation der Objective Key Results zu. Es ist keineswegs zu früh, ihr Bleiben und die tiefgreifende Veränderung zu prognostizieren, die sie auf das Management der Zukunft haben werden.

von Matthias Kolbusa

**E**inleitend und mit Verweis auf aktuelle Literatur soll ein kurzer theoretischer Abriss zur Technik genügen. Ein OKR von drei bis maximal sechs Monaten Laufzeit besteht stets aus einem Objective – einem zu erreichenden Zielzustand – und einigen Key Results – also Schlüsselergebnissen, die gebündelt auf das Objective einzahlen. Für die Key Results jeweils gilt, dass sie als Mess-

größen definiert sind, anhand derer Monat für Monat im Projektverlauf gemessen werden kann, dass und welcher Fortschritt gemacht worden ist.

### Die Psychologie im Management: Jeder weiß es, wenige tun es

An dieser Stelle findet sich bereits der erste psychologische Aspekt der OKR-Arbeit. Dass Objectives maximal drei, in industriellen Kontexten maximal sechs Monate umfassen sollen, liegt daran, dass Menschen über längere Zeiträume in der Regel keine

emotionale Bindung aufbauen können. Ein möglicher Stolz, der zeitlich zu weit weg ist, verwandelt sich in eine rein intellektuelle Sache und kann Menschen nicht – über Hürden und Anstrengungen hinweg – Flügel der Leidenschaft wachsen lassen.

Natürlich gilt es für versierte Change-manager und -experten als selbstverständlich, dass die Psychologie im Management der entscheidende Baustein des Erfolgs ist. Zwar bleibt die Ratio unabdingbar niemals außen vor, wenn es an die Konzeption von Projekten, einer Strategie oder einer

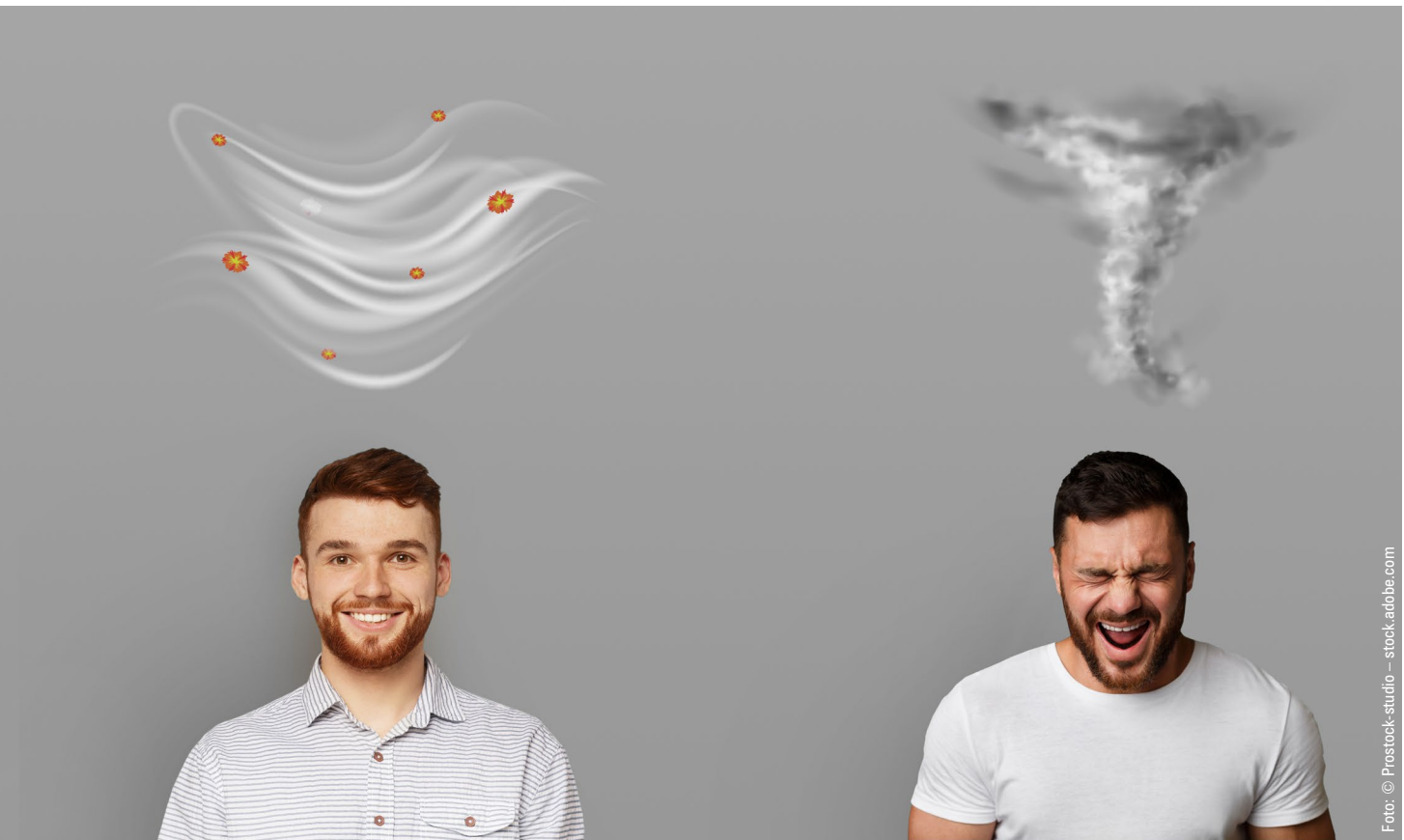


Foto: © Prostock-studio – stock.adobe.com

Transformation geht. Dennoch kommen Manager und Mitarbeitende ohne treibende Emotionen nicht ins Handeln. Denn nur, wenn Menschen Lust und Neugier auf eine Zukunft verspüren, die so ganz anders ist als heute – nur wenn sie voll Zuversicht

Statt mit motivierenden Zielbildern einen magischen Pull zum angestrebten und erhofften Ergebnis zu erzeugen, wird mit rationalen Argumenten unzulänglich geködert und mit abschreckenden Plänen voller Aktivitäten demotiviert.

wirkung bedeutet: Welche Emotionen verhindern, dass sie für etwas „brennen“ und führen zu Absicherungsstreben und Vermeidungsstrategien? Es sind immer die negativen Emotionen, die unnötige interne Komplexität erzeugen und die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens schwächen. Die folgende Grafik mag das verdeutlichen.

Wie die Abbildung auf Seite 8 zeigt, stellen Vertrauen, Leidenschaft und Neid echte Booster-Emotionen dar, die bei vollem Schub keine negative Bremswirkung erzeugen.

Der Neid ist kürzer wirksam, weil er schnell befriedigt werden will. Transformiert in Wettbewerbsgeist ist er aber insofern relevant, als das Ziel einer strategischen Offensive durchaus sein kann, einen potenten Mitbewerber in wesentlichen Marktparametern zu überholen.

Auch Stolz, Angst und Zufriedenheit haben eine – wenn auch nicht ganz so große – Booster-Wirkung. Die in den unteren Quadranten gezeigten Emotionen gilt es, mit allen Mitteln zu verhindern.

## Der Hauptfokus lautet nicht, hohe Ansprüche unter allen denkbaren persönlichen Opfern zu erreichen, sondern in allen Belangen dieser Ansprüche spürbar mit Stolz und Leidenschaft voranzukommen.

sind, eine Aufgabe schaffen zu können und wenn sie keine Angst vor dem Scheitern haben, brennen sie für das, was sie anstreben. Nur dann sind sie bereit, mehr zu geben als jemals zuvor, es sich für den Erfolg maximal unbequem zu machen und sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern weiter anstacheln zu lassen.

Doch so klar dies vielen Verantwortlichen ist, so wenig wird es oft umgesetzt.

### Exkurs: Die Wirkung von Emotionen im Management

Ein vertiefender Blick auf die Wirkung von Emotionen im Management mag das klarer machen. Sie lassen sich danach einteilen, welche Schubkraft sie entfalten und über welche Bremswirkung sie verfügen. Schubkraft heißt: Wie stark sorgen welche Emotionen dafür, dass Menschen außergewöhnliche Leistungen erbringen? Brems-



# Emotionen



Emotionen im Management

## Wie kommen die Emotionen ins Projekt und zum Team?

Um die Antwort darauf bildhaft zu machen, denke man an einen begeisterten Autobastler, der einem klapprigen Oldtimer zu neuem Glanz verhelfen will. Was ihn magisch antreibt, sind nicht die Parameter der Fertigstellung und die mechanische Arbeit an historischen Details. Anstelle dessen spürt er in seinem Herzen vom ersten Schraubendreh an das Gefühl, mit dem chromblitzenden Gefährt im strahlenden Sonnenschein und bei offenem Verdeck zum Oldtimer-Treffen zu cruisen und dort bewundernde Blicke auf sich zu ziehen. Dieses lebhaftes Bild vor dem inneren Auge lockt ihn jeden Abend nach dem stressigen Tag noch in die Garage und bestimmt sein Tun. Und ganz natürlich richtet er sich dabei nach dem, was aktuell ansteht: Welche Ersatzteile sind schon da und welche haben wider Erwarten noch Lieferzeit? Was kann ich heute konkret tun, das mich meiner schönen Vision näherbringt und nicht, was steht schon seit Wochen im Plan?

Zugegebenermaßen ist es eine hohe Kunst, diese „Autobastlerbegeisterung“ im eigenen Unternehmen zu entfachen. Viele Manager fragen sich nicht ganz zu Unrecht, warum ihre Mitarbeitenden für ihre Hobbys alles in die Waagschale werfen, während sie im Unternehmen eher

mit gebremstem Engagement unterwegs zu sein scheinen. Zwar garantieren OKR hier noch keine Eins-zu-eins-Liebesbeziehung zur Unternehmenstransformation ähnlich der zum Oldtimer vor der Vollendung. Wohl aber können sie eine große Näherung und eine weitaus stärkere Bindung an die Herausforderungen der Organisation erreichen, als es mit den klassischen Methoden gelingt.

Als Beispiel für ein nicht funktionierendes Objective kann hier ein Automobilzulieferer dienen, der innerhalb von sechs Monaten einen ersten Fuß in einen neuen Markt setzen möchte. Der erste Impuls im Managementmeeting geht dann häufig auf gestiegene Klarheit hinaus. „In sechs Monaten haben wir durch Umfragen und Analysen einen Überblick über Chancen und Voraussetzungen in Osteuropa gewonnen.“

Dass es sich hierbei um Erkenntnisse und keine Ergebnisse handelt, leuchtet nicht nur ein, sondern hat ebenso Auswirkungen auf die Emotionalisierung. Denn eine fertige Analyse ist eine Kopfgeburt, und man hakt sie als erledigt ab. Was ihr fehlt, ist eine starke emotionale Komponente und – schlimmer noch im Sinne der OKR-Philosophie – sie ist ein Output und kein Objective. Per Definition bestehen gute Objectives immer aus einem Outcome oder einem Impact. Ein Impact als höchste Ergebnisstufe

Grafik: © K16, Hamburg

ist ein messbares betriebswirtschaftlich relevantes Ergebnis, ein Outcome des diesem direkt vorgelagerte Effektes.

Zum einfacheren Verstehen der Begriffe soll die Übersicht auf Seite 9 dienen. Entsprechend bestünde im Beispiel des Automobilzulieferers ein gültiges Objective beispielsweise in drei Letters of Intent mit osteuropäischen Partnern für künftige Geschäfte. Da diese noch nicht im Umsatz etc. münden und damit ein Impact sind, stellen sie ein Outcome da, weil aus LOIs im weiteren Verlauf die angestrebten guten Geschäfte werden.

Im Hinblick auf die emotionale Komponente bieten nur

Outcome und Impact einen Hebel für echte Erfolgsgefühle – für Stolz, Leidenschaft und wachsendes Vertrauen ins Team und die Führung. Input und Output können zufrieden stimmen, aber Menschen nicht so entflammen, dass sie emotional für etwas brennen. Für Letzteres muss etwas Zählbares herauskommen, das über den Standard hinausgeht und einen deutlichen Wow-Effekt auslöst. Vergleichbar ist dies mit der Planung einer Bergtour (= Input/Output) – eine Aktivität, die vielleicht Spaß macht und zufrieden stimmt, aber keinen emotionalen Top-Booster stimuliert. Diese entstehen erst, wenn der Berg in Angriff genommen, Schritt für Schritt bezwungen (= Outcome) und auf dem Gipfel besiegt worden (= Impact) ist.

## Wie „groß“ darf oder soll ein Objective sein?

Die Frage, wie groß Objectives bemessen sein sollen, ist nicht leicht zu beantworten und bietet in der Praxis gelegentlich Zündstoff für Diskussionen. Dann heißt es im Managementteam schon mal: „Das schaffen die/wir niemals. Lasst uns ein bisschen abspecken, damit die Kolleginnen und Kollegen nicht gleich entmutigt sind!“ Wenn das passiert und der Einwand begründet ist, weist das auf eine kulturelle Herausforderung hin.



- **INPUT = Key Actions:**  
Schulungen für erfolgreichen Verkauf werden gebucht und finden statt.
- **OUTPUT = Key Result:**  
Das Verkaufspersonal hat zusätzliche Kenntnisse für erfolgreicheren Verkauf erlangt.
- **OUTCOME = Objective/Key Result:**  
Das Verkaufspersonal nutzt bessere Verkaufsmethoden und die Quote der vollendeten Anrufe steigt.
- **IMPACT = Objective:**  
Die anhaltend gesteigerte Quote der vollendeten Anrufe resultiert in höheren Umsätzen.

#### Erklärung der Begriffe zum besseren Verständnis.

In einer solchen Organisation fehlt neben Leidenschaft auch das Vertrauen, nicht perfekt sein zu müssen. Aus diesem Grund ist die zu den OKRs gehörende Ergebnisorientierung keine, die auf Perfektion, sondern eine, die auf Fortschritt ausgerichtet ist. Der Hauptfokus lautet nicht, hohe Ansprüche unter allen denkbaren persönlichen Opfern zu erreichen, sondern in allen Belangen dieser Ansprüche regelmäßig spürbar mit Stolz und Leidenschaft voranzukommen.

Ist diese Kultur erst einmal etabliert, sollen die Objectives hoch, mit etwas Mut auch absurd ambitioniert sein. Eine Kostenreduzierung von fünf Prozent scheint möglich? Dann sollen es bitte fünfzehn werden. Die Mitarbeiterzufriedenheit könnte um vier Punkte steigen? Warum nicht zehn verlangen? Der psychologische Hintergrund dieses Verfahrens ist die bekannte „Weisheit“, dass auch ein gutes Pferd nur so hochspringt, wie es muss. Man kennt dieses Phänomen auch aus dem Schulsport: Gibt der Lehrer vier Meter im Weitsprung vor, werden viele drei oder mehr realisieren. Legt er sich auf 2,5 Meter fest, werden Weiten von drei Metern die große Ausnahme sein.

Darüber hinaus zwingt ein hohes Ambitionsniveau dazu, sich aus den eigenen Erfahrungsgefängnissen und der gemütlichen Komfortzone zu befreien. Wer plötzlich das Doppelte vom üblichen Kinderspiel erreichen muss, ist gefordert, out of the box zu denken, es sich viel unbequemer als zuvor zu machen und bahnbrechende Dinge zu tun, die er sonst nicht gewagt hätte. Und selbst, wenn man nur 70 Prozent der geforderten Sprungweite erreicht, macht dies massiv stolz und motiviert für immer mehr.

Der letzte wesentliche Aspekt der Objectives ist der, dass sie für maximale emotionale Attraktivität selbst gewählte Zielbilder sind. Sie werden nicht vom Management aufgezwungen, sondern vom Team selbst bestimmt. Nur dürfen sie keinesfalls zu „harmlos“ sein. Auch der Respekt vor ihnen kann ein starker Antrieber sein.

#### Die eiserne Regel der Key Results

Nachdem nunmehr deutlich ist, dass Objectives nicht unbedingt komplett erreicht, aber so weit wie möglich vorankommen sollen, braucht es auf der Seite der dafür nötigen Key Results ein starkes Pendant, das dieses Ansinnen forciert. Dieses Pendant besteht darin, dass jedes Key Result im Laufe eines üblichen Sprints von vier Wochen wachsen muss.

Dafür dürfen sie keinesfalls wie beim klassischen Planen in eine chronologische Reihe gebracht und nacheinander abgearbeitet werden. Das übliche „erst analysieren wir die Prozesse, dann erheben wir die in ihnen verborgenen Potenziale, um

sie dann zu realisieren und zum Schluss größer auszurollen“, gehört damit der Vergangenheit an. Ganz besonders gilt dies, weil es sich dabei um traditionellen Input und nicht um Output oder Outcome (siehe Kasten) handelt!

Gültige Key Results wären dann eine konkretisierte Anzahl identifizierter und eine definierte Menge realisierter Prozesspotenziale, die innerhalb des drei- oder sechsmonatigen Zyklus des jeweiligen Objectives in monatlichen Sprints wachsen müssen. Das ist auch möglich, weil es keinen Grund gibt, identifizierte Potenziale so lange liegen zu lassen, bis alle entdeckt und in eine Liste geschrieben sind.

#### Magische OKRs in Stichpunkten:

- Ein gutes Objective läuft nicht länger als drei, maximal sechs Monate.
- Objectives sind überambitioniert, um maximalen Schub zu erzeugen.
- Sie werden in einem Prozess vom Team selbst definiert.
- Sie bestehen immer aus Impact oder Outcome.
- Key Results werden in monatlichen Sprints verfolgt.
- Sie müssen messbar sein und jedes Key Result muss in seinem Zyklus unbedingt vorankommen.
- Sie bestehen immer aus einem Output oder Outcome.

Wenn es gelingt, die geschilderten Eckpfeiler erfolgreich umzusetzen, steht dem Projekterfolg mit OKRs nicht mehr viel im Wege. ■

MATTHIAS KOLBUSA

## MANAGEMENT BEYOND EGO

Teams in der neuen Arbeitswelt  
zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

ARISTON

Management beyond Ego heißt, das unreife Ego zu überwinden, um Unternehmen mit den Werten Mut, Offenheit, Vertrauen, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit zu Orten zu machen, an denen Menschen gerne ihr Bestes geben. Matthias Kolbusa weist den Weg zu einer Streit- und Fehlerkultur, die alle wollen, aber kaum jemand hat, und zeigt auf, wie Organisationen den ermüdenden Push im Management durch einen Pull ersetzen, mit dem das Richtige verlässlich, rechtzeitig und selbstorganisiert getan wird.

352 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3424202281,  
€ 22,00, Ariston Verlag, München 2020