

# Krisen und Umbruchsituationen agil managen – Aber wie?!

Interviewpartnerin: Dr. Daniele Kudernatsch, 30. März 2020

Für das Managen der aktuellen Corona-Krise benötigen die Unternehmen zum Teil andere Tools als in normalen Zeit. Die Strategieberaterin [Dr. Daniela Kudernatsch](#) empfiehlt unter anderem die OKR-Methode. Objectives and Key Results (OKRs) ist ein Management-System zur zielgerichteten und modernen Mitarbeiterführung.<sup>[1]</sup> Es ist ein Rahmenwerk zur Zielsetzung (Objectives) und Messung von Ergebniskennzahlen (Key Results).<sup>[2]</sup> ZWP online fragte bei Frau Kudernatsch etwas genauer nach.

***Frau Dr. Kudernatsch, Mitte März erschien ihr Buch zum Thema Agile Strategieumsetzung mit OKR. Zu einem extrem ungünstigen Zeitpunkt. Oder?***

Kudernatsch: Warum?

***Weil zurzeit alle Welt nur über das Thema Corona spricht.***

Kudernatsch: Sie haben insofern recht, dass zurzeit unsere OKR-Manager-Ausbildung auf eine eher geringe Resonanz stößt, weil die Leistungsträger in den Unternehmen Wichtigeres und Dringlicheres zu tun haben als sich weiterzubilden.

***Wie zum Beispiel die Liquidität ihrer Unternehmen zu sichern.***

Kudernatsch: Ja. Anders sieht es jedoch bezogen auf das Thema Agile Strategieentwicklung und -umsetzung aus. Hier sind das Interesse und der Bedarf groß.

***Unternehmen wissen nicht: Was ist morgen? Warum?***

Kudernatsch: Weil in einer Krisensituation wie der aktuellen kein Manager weiß, wie es weitergeht, und mit welchen Einschlägen sein Unternehmen, um es drastisch zu formulieren, noch rechnen muss. Deshalb können die Unternehmen sozusagen nur auf Sicht fahren. Folglich ist in ihnen eine hohe Agilität gefragt. Hinzu kommt: Da sich zurzeit gefühlt die Rahmenbedingungen täglich ändern, wissen die Unternehmen aktuell auch nicht, welches Vorgehen taktisch und strategisch Vorgehen wirklich zielführend ist. Sie können letztlich nur Hypothesen und hierauf aufbauende Szenarien entwickeln und dann täglich prüfen, inwieweit die dahinter steckenden Annahmen zutreffend sind, um anschließend ihr Vorgehen neu auszurichten.

***Der Markt formiert sich neu. Sie müssen also, wie die Agilität-Jünger sagen würden, inkrementell und iterativ vorgehen.***

Kudernatsch: Ja, in Krisen- und Marktumbruchsituationen haben die Unternehmen oft keine andere Wahl als ausgehend vom übergeordneten Ziel „Wir wollen die Krise

meistern oder gar gestärkt aus ihr hervorgehen“ irgendwelche Versuchsballons zu starten, dann regelmäßig zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg sie ihrem Ziel näher bringt, und gegebenenfalls den Kurs zu korrigieren.

### ***Sie benutzen soeben den Begriff Marktumbruchsituation. Warum?***

Kudernatsch: Ein alter Beraterspruch lautet „In Krisenzeiten formiert sich der Markt neu“. Dies wird auch im Gefolge der Corona-Krise geschehen. In ihm werden sich die Paradigmen des unternehmerischen Handelns zum Teil ändern und in dem damit verbundenen Change-Prozess wird es wie bei jeder Krise neben Verlierern auch Gewinner geben.

### ***Und OKR ist die neue Wunderwaffe, die sicherstellt, dass Unternehmen zu den Gewinnern zählen?***

Kudernatsch: Die Managementmethode „Objectives and Key Results“, kurz OKR, ist weder neu, noch eine Wunderwaffe. Sie ist jedoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung insbesondere auf der operativen Ebene. Sie wurde bereits vor circa 35 Jahren von Andy Grove, einem ehemaligen Intel-Manager, auf Basis des „Management by Objectives“ bzw. „Führens mit Zielen“ zum Umsetzen solcher ambitionierter Unternehmensstrategien wie „Wir wollen der Marktführer weltweit werden“ entwickelt.

### ***Wovon aktuell wenige Unternehmen träumen.***

Kudernatsch: Ja. Doch OKR ist auch ein smartes Tool, um Krisensituationen zu managen.

### ***Inwiefern?***

Kudernatsch: Zwei Anforderungen von Grove an das von ihm entworfene Managementsystem waren: Es muss einfach und flexibel sein und die Mitarbeiter in die Strategieentwicklung und -umsetzung einbinden. Als zentralen Schlüssel hierzu erachtete er die beiden Fragen: „Wo will ich hin?“ (Objectives) und „Woran messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?“ (Key Results). Entsprechend leicht verständlich und handhabbar ist die OKR-Methode.

### ***Ziele werden kurzzyklisch vereinbart. Revolutionär klingt das uns nicht.***

Kudernatsch: Das ist die Methode auch nicht. Ein entscheidender Unterschied zum Beispiel zum „Management by Objectives“ ist jedoch, dass die Ziele bzw. Objectives und Key Results viel kurzzyklischer vereinbart werden: zum Beispiel im 3-Monatsrhythmus. In Krisenzeiten wie der aktuellen können dies auch vier oder nur zwei Wochen sein.

### ***Was vermutlich dem Bedarf der Unternehmen entgegen kommt, wenn sie ohnehin nicht wissen, wie es weiter geht.***

Kudernatsch: Ja, denn durch das kurzzyklische Vereinbaren und Überprüfen des Grads der Zielerreichung werden die Unternehmen sehr agil und lassen sich Entwicklungsprozesse effektiv steuern.

### ***Das klingt logisch. Wie funktioniert die Arbeit mit der OKR-Methode***

## ***nun konkret?***

Kudernatsch: Ausgehend von der Strategie bzw. den obersten Unternehmenszielen legt das Top-Management fünf Ziele bzw. Objectives zum Beispiel für das kommende Quartal fest. Diese werden durch maximal vier Messgrößen, sprich Key Results, operationalisiert, um den Fortschritt am Ende des vereinbarten Zeitraums zu messen. Dabei beschreiben die „Objectives“ das „Was“, das es zu erreichen gilt. Die „Key Results“ hingegen beschreiben, „Wie“ das Ziel erreicht werden soll – und zwar in messbaren Ergebnissen, die Auskunft über den Fortschritt geben und mit denen reflektiert werden kann: Wurden die Key Results erreicht? Die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen beim Arbeiten mit dieser Methode also exakt definieren, was sie im kommenden Quartal vorhaben und in Angriff nehmen. Das beugt einem Sich-Verzetteln vor.

## ***Durch klare Absprachen Verschwendung vermeiden. Was vermutlich in Krisenzeiten, in denen die Ressourcen ohnehin knapp sind, wichtig ist.***

Kudernatsch: Ja. Sind auf der Top-Ebene die Objectives und Key Results definiert, werden diese auf die nächste Ebene, zum Beispiel die Bereiche, heruntergebrochen. Dies geschieht bei der OKR-Methode nicht in einem reinen Top-down-Verfahren. Vielmehr lautet eine Faustregel: Circa 60 Prozent der Ziele kommen von oben und circa 40 Prozent werden bottom-up definiert. Das heißt: Die jeweils nächste Ebene kann auch eigene Ziele definieren, die aus ihrer Warte dem Erreichen des übergeordneten Ziels dienen. Dieser Prozess mündet in einer Art Verhandlung zwischen der oberen und unteren Ebene, in der ein Agreement über die zum Beispiel im kommenden Quartal zu erreichenden Objectives und Key Results erzielt wird.

## ***Und wie wird die nötige bereichsübergreifende Abstimmung erreicht?***

Kudernatsch: Alle vereinbarten Objectives und Key Results werden bereichs- und hierarchieübergreifend veröffentlicht – nicht nur um zu verhindern, dass die Ziele widersprüchlich, sondern auch um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten in der Organisation auf die gleichen und wichtigsten Ziele ausgerichtet sind.

## ***Was wiederum einer Ressourcenverschwendung vorbeugt.***

Kudernatsch: Richtig. Beim Einführen der OKR-Methode sollten Unternehmen jedoch nicht vergessen: Das Definieren der Objectives und Key Results allein befähigt die Mitarbeiter nicht, diese auf teils neuen Wegen zu erreichen. Deshalb setzt das Arbeiten mit der OKR-Methode eine Führungskultur voraus, bei der die Führungskräfte sich als Befähiger bzw. Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen.

## ***Was vermutlich zuweilen eine unternehmensweite Einführung der Methode erschwert?***

Kudernatsch: Ja, oft empfiehlt sich eine Einführung nur in ausgewählten Bereichen. Außerdem sollten den Mitarbeitern Tools wie der PDCA-Zyklus oder der A3-Report an die Hand gegeben werden, mit denen sie das systematische, eigenständige Lösen von Problemen einüben können.

## ***OKR mit den etablierten Tools kombinieren: Das klingt schlüssig. Doch glauben Sie, dass viele Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftssituation dafür offen sind, eine neue Managementmethode einzuführen?***

Kudernatsch: Warum nicht, sie brauchen ja ein Instrumentarium, um die Krise zu managen. Außerdem hat die OKR-Methode den Vorzug, dass sie sich einfach mit solchen Managementsystemen wie der Balanced Scorecard und dem „Management by objectives“ verknüpfen lässt, die eher dem Erreichen der mittel- und langfristigen Ziele dienen. Zudem müssen die Unternehmen die Methode ja nicht gleich in ihrer gesamten Organisation einführen. Meine Empfehlung würde nicht nur der aktuellen Situation eher lauten: Führt die Methode erst mal nur in den Bereichen ein, die im Betriebsalltag sehr agil agieren müssen, weil sich die Rahmenbedingungen ihres Handels rasch ändern.

***Welche Bereiche könnten dies in der aktuellen Wirtschaftssituation sein?***

Kudernatsch: Dies hängt vom Geschäftsfeld des Unternehmens ab. Doch dies können durchaus auch das Controlling, die Beschaffung oder der Vertrieb sein.

***Frau Dr. Kudernatsch, vielen Dank für das Gespräch.***

Quellen:

[Wikipedia](#)


1. Schmid-Gundram, Ralf: *Konzeption. Controlling-Praxis im Mittelstand*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. 81-143.
2. <sup>↑</sup> [OKR](#). Archiviert vom [Original](#) am 24. September 2015.  **Info:** Der Archivlink wurde automatisch eingesetzt und noch nicht geprüft. Bitte prüfe Original- und Archivlink gemäß [Anleitung](#) und entferne dann diesen Hinweis. Abgerufen am 11. August 2015.

Foto Teaserbild: Feodora – stock.adobe.com