

EINFÜHRUNG DES OKR LEADERSHIP FRAMEWORKS FÜR DAS IT-MANAGEMENT

Marlene Feuchtinger, Jakob Froschauer, Sebastian Hatmanstorfer, Nicola Reichenvater

Einleitung

Die letzten Jahre und Jahrzehnte waren speziell im IT-Bereich geprägt von einer sich ständig verändernden, globalen Geschäftswelt (Jung, 2015). Die Gefahr von neuen disruptiven Innovationen ist gegeben (Sood & Tellis, 2011). Aus diesem Grund ist es für IT-Unternehmen/Abteilungen essenziell, regelmäßig (nicht nur Jährlich) zu überdenken, an welchen Zielen und daraus resultierenden Ergebnissen das Unternehmen arbeiten soll (Niven, 2019). Es hilft sowohl der Mitarbeitermotivation als auch dem Unternehmen, wenn Ziele nicht nur Top-Down definiert werden, sondern von Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen erarbeitet werden (Malik, 2014). Diese Eigenschaften werden durch das Managementsystem OKR (Objectives and Key-Results) ermöglicht. Es wurde 1999 von Google eingeführt, um über die Objectives groß zu denken aber trotzdem durch die dahinterliegenden Key Results quantitativ über Erfolg oder Nicht-Erfolg dieses Objectives bestimmen zu können (Engelhardt & Möller, 2017a). Zu diesem Zeitpunkt war Google noch ein kleines Start-up im IT-Sektor und verfügte nicht über klare bestehende Strukturen. Bei der Einführung von OKR in größeren, hierarchisch strukturierten Unternehmen/Abteilungen entstehen somit andere Herausforderungen, als es beim OKR-Pionier Google der Fall war. In dieser Seminararbeit soll anhand einer prototypischen Umsetzung von OKR in der IT-Abteilung, eines klassisch strukturierten Energieunternehmens herausgearbeitet werden, welche Probleme bei einer derartigen Einführung auftreten können. Es sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wie diese Hürden überwunden werden können.

Ausgangslage und Forschungsziel

Ziel des Projektes ist die wissenschaftliche Begleitung in der Anfangsphase des Einführungsprozesses von OKR in der IT-Abteilung eines Linzer IT-Unternehmens. Der Projektauftraggeber versucht dabei als langfristiges Ziel OKR also Zielmanagement-Framework im Unternehmen zu etablieren. Motivation hinter dieser Entscheidung ist disruptiven Änderungen besser entgegenwirken zu können.

Um die EnergieAG bei den diversen Tätigkeiten/Planungen und der Einführung zu unterstützen ist es Aufgabe des Projektteams erste literaturbasierte Recherchen zu OKR durchzuführen – mit besonderem Fokus auf die Verbindung zur organisatorischen Struktur und der IT-Strategie - und in einem zweiten Schritt Handlungsempfehlungen für einen ersten prototypischen OKR-Zyklus im Unternehmen geben zu können.

Methodik

Als Methodiken zur wissenschaftlichen Begleitung der Arbeit wird eine Kombination aus Literaturrecherche und Action Research verwendet. In einem ersten Schritt wurden dabei mittels Literaturrecherche erste Analysen zum aktuellen Stand der Forschung im Bezug auf OKR durchgeführt. Diese Analysen wurden anschließend mit Fokus auf Einführungen in hierarchisch strukturierten Unternehmen und der Verbindung zur IT-Strategie erweitert. Die daraus gewonnen Ergebnisse wurden für die Action Research im zweiten Teil des Projektes verwendet. In der Planungsphase wurden dabei die Ergebnisse der Literatur zusammengefasst analysiert und in eine für die Durchführungsphase brauchbaren Form aufgearbeitet.

In der Durchführungsphase nahm das Projektteam anschließend an einigen Einführungsmeetings des Projektpartners teil und beobachtete diese auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Literatur. In der Analyse- und Ergebnisphase wurden diese Beobachten in auswertbare Form gebracht, um Handlungsempfehlungen für das Partnerunternehmen sowohl aus den Beobachtungen als auch aus der Analyse der Literatur ziehen zu können.

Forschungsergebnis

Folgende Beobachtungen und Handlungsempfehlungen wurden im Laufe des Projektes an die EnergieAG übermittelt:

Beobachtung	Begründung	Literatur	Handlungsempfehlung
Unsicherheit, fehlendes Know-How bei den Beteiligten / Unsicherheit bzgl. Umfang der Objectives und Key-Results im Probedurchlauf	Den Teilnehmern der Probeführung wurde vor dem ersten Meeting mit dem Ziel, bereits erste Objectives zu formulieren, eine eineinhalbstündige Einführung in OKR gegeben. Diese Zeit ist im Vergleich mit anderen Case-Studies sehr gering.	(Stray et al., 2022; (Niven, 2019))	Längere Schulungen; mehr eigene Beschäftigung mit OKRs, ev. Personen einladen / sprechen, die bereits OKR-Einführung(en) durchgeführt haben.
Skepsis/ Widerstand hinsichtlich OKR-Einführung	Einerseits stoßen Veränderungen in Organisationen meist auf Widerstand. Andererseits ist es allgemein bekannt, dass es bei der Einführung von OKR in großen Unternehmen bis zu einem Jahr dauern kann, bis die Teams die Vorteile erkennen.	(Pardo-del-Val & Martinez-Fuentes, 2003) + (Stray et al., 2022)	Im Partnerunternehmen wurde der Aufwand unterschätzt, den es benötigt OKRs erfolgreich einzuführen. Handlungsempfehlungen : siehe oben.
Sinnhaftigkeit eines Probedurchlaufs mit Führungskräften fraglich (Top-down)	Widerspricht dem eigentlichen Bottom-up-Ansatz des OKR-Frameworks	(Malik, 2014; Niven, 2019; Zhou & He, 2018).	Wurde allerdings in anderen Unternehmen in ähnlicher Form erfolgreich durchgeführt. Somit keine unmittelbare Handlungsempfehlung

Diese Handlungsempfehlungen flossen bereits in das Vorgehen der EnergieAG ein, wodurch außerplanmäßige Schulungen durchgeführt und Unterlagen an die Mitarbeitenden übergeben wurden. Darüber hinaus wurden die Präsentationsfolien grundlegend verändert mit einem Fokus auf „Warum kann OKR hilfreich sein?“. Zusätzlich wurden durch die Diskussion hinsichtlich der Sinnhaftigkeit eines Probedurchlaufs auch hier Anpassungen durchgeführt.