

A person is running on a set of yellow stadium seats. The person is wearing a blue long-sleeved shirt, dark shorts, and white socks with black shoes. They are running away from the camera, with their right arm extended back. The background is a clear blue sky with some light clouds.

AGIL UND ERFOLGREICH WIE GOOGLE

Der Internetriese begegnet Megatrends mit kurzen intensiven Arbeitszyklen und der selbstständigen zielorientierten Zusammenarbeit in Teams. In Deutschland ist der Ansatz noch nicht weit verbreitet. Dabei ist die Google-Methode gerade für große Organisationen interessant. Erst langsam wagen sich die ersten Verbände auf den Weg zu mehr Agilität.

Lena Lütjens-Schilling und Jens Loff

Viele Organisationen und Verbände winken müde ab, wenn sie hören, dass ausgerechnet der IT-Konzern Google ihnen als Vorbild dienen soll. Google, das ist die Datenkrake, das ist der profitorientierte Konzern, ein ständig Getriebener auf der Suche nach der neuesten technologischen Innovation. Diese Eigenschaften entsprechen nicht der Lebenswirklichkeit von Verbänden. Die dem Verband eigene, meistens gemeinnützige Zielsetzung, die Strukturen der Interessenvertretung sowie die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen unterscheiden sich deutlich vom Konzern aus dem kalifornischen Silicon Valley.

Doch so viel den Konzern und die Verbände auf den ersten Blick auch trennen mag, auf den zweiten Blick gibt es auch viele Gemeinsamkeiten. Neben der Anzahl der Mitarbeitenden, oder im Falle vieler Verbände der Mitglieder, setzt sich Google genauso wie viele Verbände mit

der Frage auseinander, wie Arbeit flexibler, transparenter und selbstbestimmter gestaltet werden kann. Hinzu kommen Fragen, die alle großen Organisationen umtreiben: Wie werden Organisationsziele systematisch und beteiligungsorientiert erreicht? Wie kann die Strategie für die Mitarbeitenden oder das Mitglied erlebbar gemacht werden?

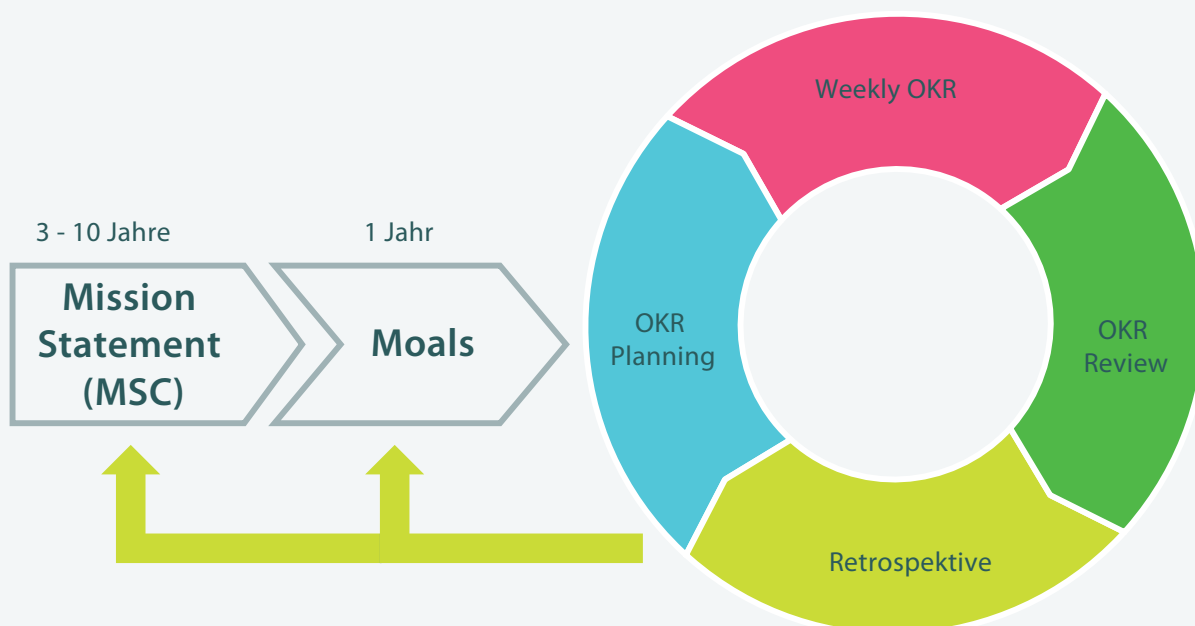
Die Herausforderungen von Google und Verbänden sind sich so ähnlich, weil Google und Verbände eine wesentliche Eigenschaft teilen: Sie sind große Organisationen in einem volatilen Umfeld. Als solche sind sie sich verändernden politischen Bedingungen, rasanter Kommunikation und wachsenden Ansprüchen der Mitarbeitenden und Mitglieder ausgesetzt, um nur drei von vielen Einflüssen zu nennen. Bei so grundsätzlich ähnlichen Bedingungen liegt die Frage nahe, warum Verbände nicht auch ähnliche Methoden benutzen sollten, um den gleichen Problemen zu begegnen.

AGIL SEIN HEISST SELBSTSTÄNDIG ZU ARBEITEN

Google wendet agile Methoden an. Kurze intensive Bearbeitungszyklen, eigenverantwortliche Zusammenarbeit, Transparenz und schnelle Prototypisierung, sind nur vier von vielen typischen Merkmalen agiler Methoden. Sie alle sind Teil einer Managementphilosophie, die Google, vom Vorstand bis in die Teams durchdringt. Neben Methoden wie Design Thinking oder Scrum sind „Objectives and Key Results“ ein wichtiges agiles Instrument. Google nutzt seit 1999 „Objectives and Key Results“ (OKR), um Ziele umzusetzen. Auch Apple, Zalando und der Kurznachrichtendienst Twitter haben diese Methode bereits implementiert.

Übersetzt bedeutet OKR nichts weiter als Zielsetzungen und Schlüsselergebnisse. Im Kern geht es darum, in kurzen intensiven Arbeitszyklen, typischerweise in einem dreimonatlichen Rhythmus, fokussiert auf gemeinsam gesetzte Ziele

Idealtypischer OKR-Zyklus



© Verbändereport 2017

hinzuarbeiten. Für diesen greifbaren Zeitraum definiert man als Organisation und in jeder folgenden Organisationseinheit, also in der Abteilung und als Team, manchmal bis hinunter zum Mitarbeitenden, ambitionierte, qualitative Ziele (Objectives). Zudem werden quantitative Resultate (Key Results) definiert, die die konkreten Schritte zur Erreichung des qualitativen Ziels ausformulieren. Orientierung für die Formulierung der Team-Objectives bieten die Jahresziele einer Organisation.

Mit OKR bleiben langfristige strategische Ziele lebendig und werden operationalisierbar für die Mitarbeitenden. Sie werden greifbar und zu einem geliebten Bestandteil der Organisation. Gleichzeitig wird es möglich, bei sich verändernden Rahmenbedingungen rechtzei-

tig und flexibel gegenzusteuern, indem Zielsetzungen angepasst und Strategien verändert werden. Denn oft scheitern Unternehmensziele nicht an ihrer langfristigen Ausrichtung, sondern am Alltag. Das Dringliche – unzählige Mails, wichtige Meetings, lange Berichte – gewinnt stets im Kampf gegen das wirklich Wichtige: die langfristige Strategie.

ABLAUF EINES TYPISCHEN OKR-ZYKLUS

Zu Beginn eines OKR-Zyklus trifft sich das Team. Die Mitglieder setzen sich zusammen und entwerfen das Grundgerüst für die kommenden drei Monate. Zunächst werden hierfür die Objectives, also die qualitativen Ziele, formuliert. „Was möchten wir in den nächsten drei Monaten erreichen?“, „Was können wir

in den nächsten drei Monaten tun, um zu der Vision des Verbands beizutragen?“ Die hier formulierten Ziele dürfen ambitioniert, visionär und inspirierend sein. Im Anschluss wird gemeinsam überlegt, welche messbaren, konkreten Ergebnisse nötig sind, um das qualitative Ziel zu erreichen. Die aussagekräftigsten Key Results, oder Schlüsselergebnisse werden festgelegt und mit konkreten Arbeitsaufträgen für einzelne Teammitglieder weiter operationalisiert. Die OKR werden schriftlich und für alle in der Organisation einsehbar festgehalten und die Arbeit kann beginnen. Ab jetzt weiß jedes Teammitglied, auf welche Arbeit sich das Team in den nächsten drei Monaten fokussiert. Innerhalb des Zyklus werden die Ziele nicht hinterfragt, man konzentriert sich auf das Erreichen der

Der Lobby-Coach

Partner für Ihren Lobbyerfolg



Schlüsselergebnisse. Am Ende des Zyklus zieht man Bilanz und schaut, wie viel näher die Gruppe den einzelnen Objectives gekommen ist. Das Team evaluiert, was gut gelaufen ist, welche Ziele nicht erreicht wurden, weiterhin relevant sind oder welche sich vielleicht auch erübrigt haben und im nächsten Zyklus nicht mehr Teil der OKR-Sets sein werden.

Während eines Zyklus tauscht man sich idealerweise einmal wöchentlich aus. Dieses sogenannte „Weekly“ dient dazu, kurz auf die OKR zu schauen, den aktuellen Fortschritt festzuhalten, Zuständigkeiten zu klären und Aufgaben inklusive der dafür benötigten Ressourcen zu verteilen. Diese Treffen können auch digital stattfinden. Das Herunterbrechen der großen Vision auf Dreimonatsziele und quantitative Ergebnisse hat einige Vorteile.

DIE ZIELE SIND TRANSPARENT

Alle OKR, die in einer Organisation erstellt werden, werden auch verschriftlicht. Das Dokument sollte für alle Beteiligten offen zugänglich sein. Am besten eignet sich hierfür ein Online-Dokument, welches laufend von allen Teammitgliedern bearbeitet werden kann. Hierfür gibt es spezielle Online-Tools, die die Anwendung von OKR digital unterstützen können. So hat jeder die Möglichkeit, bei Bedarf die aktuellen Zielsetzungen einzusehen und somit einen Überblick über den aktuellen Fortschritt zu erhalten. Der Zugriff auf die anderen Team-OKR bietet Inspiration und Orientierung. Vor allem schafft er jedoch einen transparenten Überblick über den Fokus aller Kollegen.

DAS TEAM ARBEITET FOKUSSIERT

Pro Zyklus werden im Team maximal fünf Objectives und jeweils vier Key results formuliert. So wird vermieden, dass sich die Zielsetzung beliebig breit auffächert und ihren thematisch-inhaltlichen Fokus verliert. Es wird also auch

bewusst entschieden, welche Themen in diesem Zyklus nicht bearbeitet werden sollen. Die Zuordnung von konkreten Schlüsselergebnissen, die nötig sind, um die ambitionierten, qualitativen Objectives zu erreichen, fokussiert zusätzlich die Handlungen der einzelnen Teammitglieder.

DIE MITARBEITER SIND ENGAGIERT

Teams und Mitarbeiter fühlen sich den Zielen eher verpflichtet, wenn sie die Ziele selbst erarbeitet haben. Dadurch werden Beteiligung und Eigenverantwortlichkeit gefördert. Das Erstellen von Team-OKR und das damit verbundene Herunterbrechen auf teamspezifische Aufgaben erleichtern außerdem jedem Teammitglied, seinen konkreten Auftrag zu sehen. Umgekehrt begreifen Mitarbeitende in der Retrospektive leicht, welchen Beitrag sie zur Verwirklichung der Organisationsvision geleistet haben.

DIE ORGANISATION BLEIBT AGIL

Kurze Zyklen und die damit verbundene häufige Ergebniskontrolle erhöhen die Beweglichkeit und Flexibilität einer Organisation – auf neue Entwicklungen kann schnell und unkompliziert reagiert werden. OKR durchbricht klassische Denkstrukturen und fördert visionäres Denken.

OKR IN DEUTSCHEN MITGLIEDER-ORGANISATIONEN

In Deutschland sind agile Managementansätze noch immer wenig verbreitet, – besonders im dritten Sektor. Aber neben einer Vielzahl kleiner Startups wagen sich langsam auch große Non-Profit-Organisationen an das neue Thema. Megatrends, wie die Digitalisierung zwingen die Verbände, über flexible und reaktionsschnelle Ansätze für die Umsetzung ihrer Ziele nachzudenken. Mitglieder- und Förderverbände müssen online aktiv sein, um mit der Zielgrup-

BRINGEN SIE IHR
LOBBYING AUF
TOP NIVEAU
MIT INDIVIDUELLEM
COACHING

- ▶ Professionell
- ▶ Persönlich
- ▶ Nachhaltig

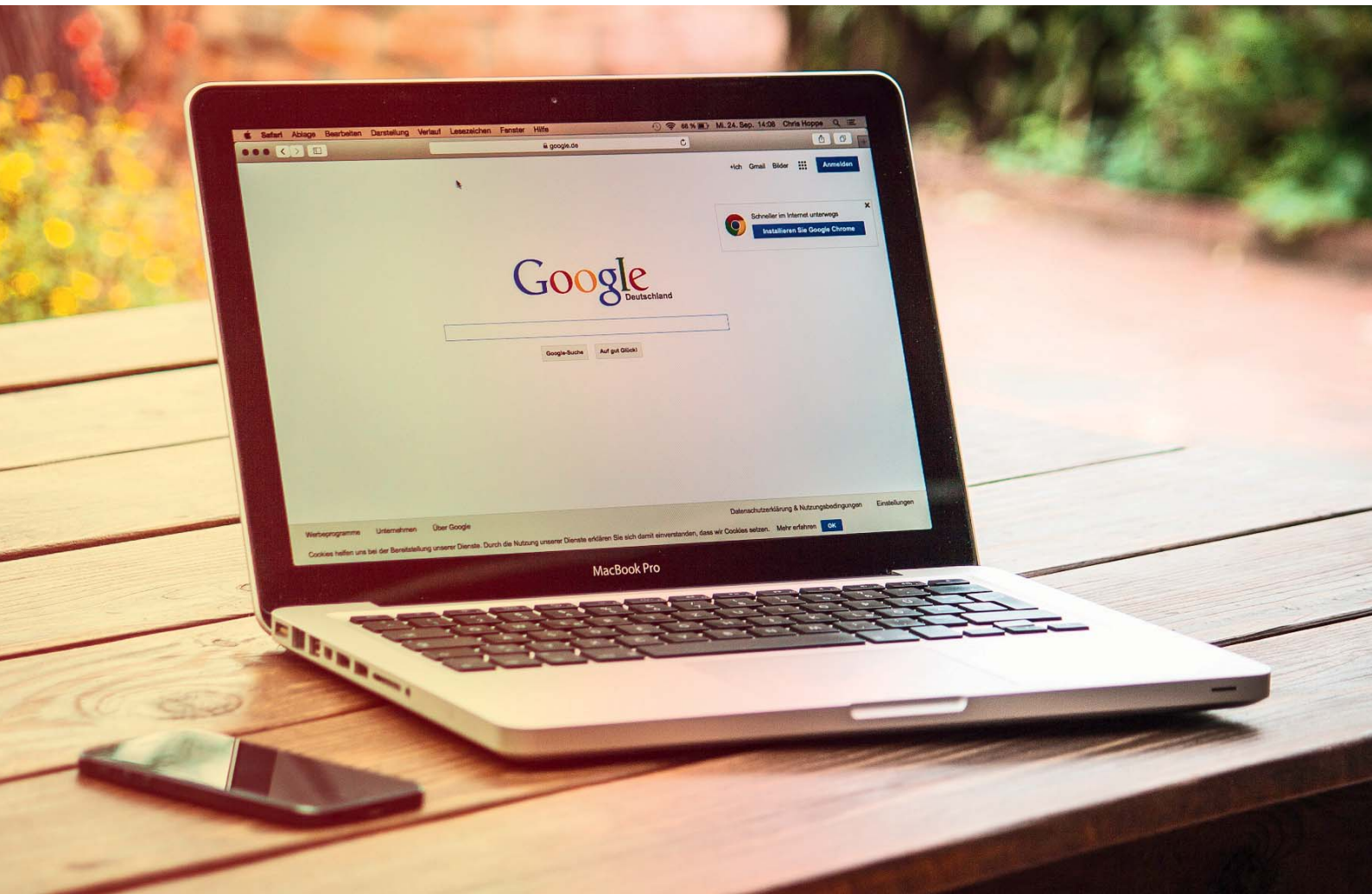
Das Coaching von Dr. Hubert Koch basiert auf jahrzehntelangen praktischen Erfahrungen im Lobbying als selbstständiger Berater, Hauptstadtrepräsentant und Mitglied des Präsidiums eines Industrieverbandes.

Kontakt

Sekretariat Dr. Hubert Koch

Ritterstraße 20
46348 Raesfeld
Fon +49 (0) 28 65 60 32 51 5

sekretariat@lobby-coach.de
www.lobby-coach.de



pe zu interagieren. Klienten aller Mitgliedsverbände verlangen nutzerfreundliche Plattformen.

Auch in der freigemeinnützigen Wohlfahrt erreicht das Thema langsam die Spitzen der Verbände. Das zeigen erste Pilotprojekte von Caritas und Co. Zudem hat die Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege in einer gemeinsamen Absichtserklärung mit dem Bundesfamilienministerium unter den Schlagworten „Management und Innovation“ formuliert, „Methoden des Design Thinking und innovative IT-Lösungen von Querdenkern können technische und organisatorische

Entwicklungsprozesse synchron befördern“. Viele Verbände erkennen, dass sie in Zukunft nicht auf agile Managementmethoden verzichten können. An der Umsetzung arbeiten jedoch nur wenige.

Doch es gibt auch die Pioniere. Einige große Mitgliedsorganisationen nutzen bereits OKR, um abteilungsübergreifend und ergebnisorientiert strategische Ziele zu erreichen. Die ganz mutigen Organisationen stoßen intern sogar einen umfassenden Agilisierungsprozess an, der gleichermaßen agile Methoden einsetzt, ein neues Denken von Führung motiviert und wo notwendig auch Strukturen verändert.

MUT ZUR VERÄNDERUNG LOHNT SICH

Die Erfahrung zeigt: Oft ist das leichter gesagt als getan. Zunächst sehr begeisterte Vorstände rudern zurück, wenn sie merken, dass die Einführung einer agilen Managementphilosophie auch alte Hierarchien infrage stellt. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden bedeutet eben auch Zugeständnisse. Besonders in traditionsreichen ehrenamtlichen Strukturen steht häufig das Festhalten an prestigeträchtigen Ehrenamtsfunktionen der Erneuerung und Öffnung einer Organisation entgegen. Doch der Mut zur Veränderung lohnt sich. Dort wo Entscheidungs-

träger sich agilen Managementmethoden konsequent geöffnet haben, zeigt sich bereits in Pilotprojekten, wie viel Potenziale und Kreativität in den Mitarbeitenden stecken und wie viel größer deren Motivation wird, wenn der eigene Beitrag zur Gesamtstrategie greifbarer ist. Von internationalen Naturschutzorganisationen über Interessenverbände bis hin zu

AUCH AUS FEHLERN LERNT MAN

OKR sind mittlerweile auch ein fester Bestandteil der Zusammenarbeit bei Nordlicht Management Consultants. In den Teams arbeiten wir in dreimonatlichen Zyklen an der Umsetzung unserer Unternehmensziele. Das gelingt nicht immer in der gleichen Qualität. Manchmal waren die Resultate nicht ambitio-

darüber machen, an welcher Stelle agile Methoden eine sinnvolle Ergänzung zu etablierten Instrumenten sind. Die Kultur einer Organisation kann sich aus einem neuen Instrument, aber auch durch eine erprobte Methode neu entwickeln. Das gilt für Google genauso wie für Verbände. ■

DORT WO ENTSCHEIDUNGSTRÄGER SICH AGILEN MANAGEMENTMETHODEN KONSEQUENT GEÖFFNET HABEN, ZEIGT SICH BEREITS IN PILOTPROJEKTEN, WIE VIEL POTENZIALE UND KREATIVITÄT IN DEN MITARBEITENDEN STECKEN UND WIE VIEL GRÖßER DEREN MOTIVATION WIRD, WENN DER EIGENE BEITRAG ZUR GESAMTSTRATEGIE GREIFBARER IST.

Gewerkschaften zeigen die Erfahrungen zum Einsatz von OKR, dass die Systematik die Zusammenarbeit sinnvoll strukturiert und notwendige Reflexionsprozesse fest verankert werden. Die Erfahrungen in diesen Projekten zeigen aber auch, dass es nicht möglich ist, eine Schablone agiler Methoden als Selbstzweck anzuwenden. Vielmehr müssen sie gezielt an den Bedarfen der jeweiligen Organisation ausgerichtet sein und wo notwendig auch angepasst werden. Dafür ist es wichtig, Unterstützung von kompetenten Partnern zu erhalten, die agile Methoden nicht nur kennen, sondern auch in der Lage sind, diese passend zu übertragen.

niert genug gewählt, oder wir wollten zu viel auf einmal. Doch auch das ist Bestandteil von OKR. Denn Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen gehört dazu. Was nachhaltig bleibt, ist der Prozess. Wir hinterfragen uns regelmäßig und arbeiten fortwährend daran, unsere Ziele umzusetzen.

Es lohnt sich besonders für Verbände und Organisationen aus dem dritten Sektor auszuloten, an welcher Stelle Übertragungsmöglichkeiten bestehen. Agile Methoden müssen nicht die Organisation von oben nach unten umkrempeln. In jedem Fall sollte jeder Verantwortliche sich aber Gedanken

AUTOREN

LENA LÜTJENS-SCHILLING



ist Business Managerin bei Nordlicht Management Consultants und Ansprechpartnerin für Verbände, internationale NGOs und Sozialunternehmen. Die Soziologin ist zertifizierter OKR-Master und PhD an

der Universität Hamburg.

→ ll@nordlicht-consultants.com

JENS LOFF

Der Diplom-Kaufmann ist Gründer und Geschäftsführer von Nordlicht Management Consultants. Er ist Gastdozent für Change-Management an der Goethe Universität in Frankfurt und der Hertie School of Governance in Berlin und berät seit mehr als 25 Jahren öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen.

→ jl@nordlicht-consultants.com



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)