

Inhaltsverzeichnis

1. [Begriffsklärungen](#)
 - a. [MBO](#)
 - b. [OKR](#)
2. [OKR vs MBO - Unterschiede](#)
3. [Übersicht Unterschiede](#)
4. [Fazit](#)

MBO vs OKR - Vom Ich zum Wir

Bei Einführung der [OKR Methode](#) stellen viele Mitarbeiter die Frage, wie sich OKR und MBO unterscheiden. Denn auch wenn OKR vs MBO gleiche Wurzeln haben, könnten beide Konzepte nicht unterschiedlicher sein.

In diesem Artikel stelle ich Dir die Unterschiede zwischen MBO vs OKR vor. Anders als bei [KPI vs OKR](#) gibt es hier kein UND. Nur ein ODER.

Begriffsklärungen - OKR vs MBO

Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives (MBO) geht auf Peter Drucker (1954) zurück. Dabei ist die grundsätzliche Idee, die Ziele einer Organisation kaskadenförmig an Mitarbeiter weiterzugeben, um unternehmerische Ziele auch über mehrere Hierarchiestufen zu synchronisieren. In der heutigen Ausprägung sind MBO jährliche Zielvereinbarungen zwischen Unternehmen bzw. einer Führungskraft und einem Mitarbeiter. Die Erreichung der Zielvorgaben ist dabei oft Grundlage für die Auszahlung eines Bonus.

Objectives & Key Results (OKR)

Objectives & Key Results (OKR) sind ein flexibles Rahmenwerk, um Organisationen auf gemeinsame Ziele auszurichten. Seinen Ursprung haben OKR in den 1970er Jahren bei Intel und seinem späteren CEO [Andy Groove](#), der sich ebenfalls von Peter Druckers Ansatz hat inspirieren lassen. Dabei besteht ein OKR aus einem qualitativen Ziel (Objective) und quantitativen Metriken (Key Results), die die Qualität der Zielerreichung zum Ausdruck bringen. Genau wie MBO haben OKR die Absicht die Ziele der Organisation unternehmensweit zu synchronisieren. Zudem werden OKR im heutigen Verständnis von einem agilen Prozess eingerahmt, getragen von Transparenz und der Selbstverpflichtung der Mitarbeiter.

OKR vs MBO - Die wesentlichen Unterschiede

Außer einem geistigen Ur-Vater und der Absicht Unternehmen auf gemeinsame Ziele auszurichten, gibt es zwischen OKR vs MBO keine Gemeinsamkeiten. Denn zwischen den beiden Konzepten, zumindest im Verständnis wie sie heute verstanden und gelebt werden, liegen Welten. Oder sogar Galaxien.

Top Down vs Bottom Up

MBO basieren auf der Idee der zentralen Steuerung. Dieses "Old Work" Verständnis geht davon aus, dass Umfeldler unkompliziert, verstanden und planbar sind. Deswegen können sich ein paar schlaue Köpfe auch die richtigen und wichtigen Dinge überlegen und diese kaskadenförmig, von oben nach unten für ein ganzes Jahr im voraus an ihre Mitarbeiter geben. Dagegen haben wir es in der neuen Arbeitswelt mit komplexen Umfeldern, unvollständigen Informationen und Mehrdeutigkeiten zu tun. Das heißt, statt der Illusion plan- und beherrschbarer Umwelten zu unterliegen, setzt OKR auf einen iterativen Lernprozess. Dazu werden Entscheidungen in die Hände umsetzender Teams delegiert, die bottom up, autonom und selbstverpflichtend eigene Ziele formulieren. In regelmäßigen Abständen (typischerweise drei Monate) geht die OKR Organisation in eine Bewertung und auf Basis neuer und angepasster Ziele in den nächsten Zyklus.

Menschenbild: Theorie X vs Theorie Y

Der zweite fundamentale Unterschied OKR vs MBO ist das damit verbundene Menschenbild und eine Idee, wie sich Menschen zu ihrer Arbeit verhalten. Dabei sind MBO grundsätzlich [Theorie X verseucht](#). Das heißt, MBO liegt der Glaube zu Grunde, dass Mitarbeiter extrinsische Leistungsanreize benötigen, damit sie sich auch anstrengen. Deswegen hängen MBO auch an Bonuszahlungen. Dagegen folgen OKR der Idee, dass Menschen mit Leistungsfreude, Selbstkontrolle und intrinsisch motiviert arbeiten ([Theorie Y](#)). Zumindest solange OKR nicht missbräuchlich implementiert sind oder irgendjemand versucht OKR vs MBO doch irgendwie übereinander zu legen. Das heißt, OKR vs MBO gehen von einer grundsätzlich anderen Haltung und damit verbundenen Werten aus.

Ziele: "Playing it safe" versus Ambition

Der dritte Unterschied zwischen OKR vs MBO ist das Anspruchs- und Ambitionsdenken in Bezug auf die zu erreichenden Ziele. Da MBO mit Bonuszahlungen verknüpft sind, sind Ziele in Watte gepackt und eine 100% Erreichung mehr oder weniger sicher. Das heißt, eine volle Zielerreichung wird von allen Seiten erwartet. Fehler oder Abweichungen vom Plan sind dabei nicht einkalkuliert. Dagegen sind Abweichungen vom Plan oder auch das Nichterreichen eines Ziels Teil des OKR Prozesses. Dabei ist das "Scheitern" Teil des Prozesses und eine positive Lernerfahrung. Das muss nicht zwingend heißen, dass OKR immer extrem ambitioniert sein müssen, das ist auch eine

Frage deiner vorherrschenden Kultur. Jedoch ist ein definitiver Unterschied OKR vs MBO, dass Ziele in einem OKR Verständnis keinesfalls sicher sind.

Totes System vs lebendige Organisation

Ein weiterer wichtiger Unterschied OKR vs MBO ist die mit OKR verbundene Transparenz und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Lernfähigkeit deiner Organisation. Denn MBO sind eine vertrauliche und persönliche Vereinbarung zwischen Unternehmen und seinem Mitarbeiter. Sie sind nicht sichtbar und nur wenigen Managern sind alle bekannt. Dagegen sind OKR eine Vereinbarung zwischen einem Team und dem Rest der Organisation. Damit sind OKR für alle transparent und offen einsehbar. Durch diese Transparenz und den damit verbundenen OKR Prozess werden Zielkonflikte aufgedeckt und sichergestellt, dass Probleme an die Oberfläche kommen. Und nur so kann die Organisation in einen kontinuierlichen Lernprozess gehen und sich immer weiter verbessern.

Übersicht Unterschiede OKR vs MBO

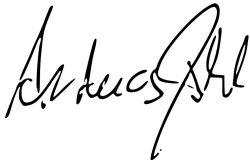
MBO	OKR
EGO - Individuell	ECO(system) - Teams und Organisation
Zielvorgabe - Karotte & Esel	Selbstbestimmte Zielverpflichtung
"Das solltest Du erreichen / machen ..."	"Was denkt ihr, ist das richtige, um unsere Ziele zu erreichen?"
Bewertung der persönlichen Leistung als Basis für monetäre Kompensation	Entwicklung der Organisation und des Unternehmens
> 100% Zielerreichung	Zielkorridor 50-100%, ambitionierte Ziele, Scheitern als Teil des Prozesses
jährlich	3-6 Monate
Vertraulich	Transparent, für alle zugänglich

Fazit - Streich MBO aus deinem Werkzeugkoffer

MBO sind ein antiquiertes Arbeitsinstrument, das auf zentraler Steuerung und der Illusion vorhersagbarer Arbeitsergebnisse basiert. Mir persönlich ist es ein Rätsel, wieso Organisationen es schaffen einerseits über [YUCA](#) zu reden, Poster über [New Work](#) aufzuhängen und andererseits ein Ritual aufrecht erhalten, das auf Sicherheit und jährlicher Vorhersagbarkeit basiert. Wenn dein Umfeld tatsächlich so gut planbar ist, dann bleib bei den MBO und hör auf es mit OKR zu verschlimmbessern. Wenn deine Umwelt jedoch etwas dynamischer ist, dann setze mit OKR auf eine kontinuierliche

Organisations- und Unternehmensentwicklung. Nur hör bitte auf OKR vs MBO miteinander zu verheiraten. Beide Konzepte basieren auf einer fundamental anderen Haltung. Wenn es Dir mit New Work ernst ist, dann schaffst Du MBO am besten direkt ab. Denn sie basieren auf einem Menschenbild, das in krassem Widerspruch zu allen New Work Ansätzen stehen. Das ist in etwas so als würdest Du ein Pferd vor dein Elektroauto spannen.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- Der große OKR Guide ([Download](#))
- [Einführung in die OKR Methode](#)
- [Unterschiede OKR vs KPI](#)
- Kostenfreies OKR Webinar ([Aufzeichnung](#))
- [Ziele SMART formulieren](#)
- [OKR Coaching und Beratung](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [OKR in deiner Organisation einführen](#)