



# NICHT NOCH EIN OKR-GUIDE

## FRAGEN UND ANTWORTEN ZU OBJECTIVE & KEY RESULTS

### **LERNE IN DIESEM Q&A:**

- Was du dir unter OKRs vorstellen kannst.*
- Warum die Arbeit mit OKRs sinnvoll ist.*
  - Wie OKRs umgesetzt werden.*
  - Wie die Veränderung gelingt.*
- Was OKRs für jeden Einzelnen bedeuten.*

# EINSTIEG: **WAS KANN ICH MIR UNTER OKRS VORSTELLEN?**

## **1 WAS SIND OBJECTIVES & KEY RESULTS?**

Objectives und Key Results (OKRs) sind eine ganzheitliche Methode zur Strategieumsetzung durch gemeinsame Zielvereinbarungen. Sie übersetzen die abstrakte Strategie in messbare Ziele und sorgen so dafür, dass diese im Tagesgeschäft relevant wird. Auf diese Weise wird für jeden Mitarbeiter klar: das, was ich gerade tue, zählt auf die Strategie ein oder auch nicht. Entscheidend ist, dass es einen gemeinsamen Fokus gibt, der Selbstorganisation ermöglicht. Charakteristisch für OKRs ist außerdem eine regelmäßige Aktualisierung der Ziele, sodass schnell auf Veränderungen reagiert werden kann. Der OKR-Ansatz versteht sich als Rahmenwerk („Framework“), nicht als eindeutig definierte Methode. Damit lässt er genug Spielraum für die Besonderheiten jeder Organisation.

## **3 WIE SEHEN OKRS KONKRET AUS?**

"Objectives" sind qualitative Ziele, die man erreichen will. Sie geben an, wo es lang geht, und wirken vor allem emotional und motivierend. Zu jedem Objective gehören mehrere "Key Results". Diese drücken aus, welche Kernergebnisse die wichtigsten Erfolgstreiber für die Erreichung des Objectives sind. In anderen Worten stellen Key Results genau die Ergebnisse dar, mit deren Hilfe die Erreichung des Objectives am wahrscheinlichsten ist.

OKRs könnten wie folgt aussehen:

Objective: Die Besucher unseres Sommerfests werden noch in fünf Jahren positiv darüber sprechen.

- Key Result 1: Ab 22:00 Uhr tanzen mindestens 60% der Gäste.
- Key Result 2: Das Feedback zum Essen ist gut bis sehr gut.
- Key Result 3: >50% der Gäste sind mindestens 4 Stunden auf der Party.

## **2 WAS MACHT OKRS SO BESONDERS?**

Das Besondere am OKR-Framework ist die Kombination aus Strategieumsetzung und agiler Organisationsentwicklung. Zum einen hat der Ansatz einen direkten Einfluss auf die Business Performance. Schon nach ca. 6 Monaten profitiert die Organisation messbar von dem gesteigerten Verständnis der Erfolgstreiber und der tatsächlichen Erreichung der Ziele. Auf der anderen Seite werden mit dem OKR-Ansatz agile Werte wie Partizipation, Transparenz und Selbstorganisation im täglichen Tun erlebbar. Dadurch entwickelt sich die Organisation auch im Bereich Zusammenarbeit, Kommunikation und gemeinsames Lernen weiter. Diese Kombination aus Business- und Kultur-Orientierung ist aus unserer Erfahrung enorm kraftvoll.



*Das spannende am OKR-Framework ist die Kombination aus Strategieumsetzung und agiler Organisationsentwicklung.*

## **4 WOHER KOMMT DER OKR-ANSATZ?**

OKRs bauen auf den Erkenntnissen zu Zielmanagement mehrerer Jahrzehnte auf und erweitern bestehende Modelle um dynamische, partizipative Elemente. OKRs werden heute, 2020, von vielen führenden Unternehmen eingesetzt. Ausgehend von Google und Intel hat der OKR-Ansatz längst auch große deutsche Unternehmen wie Zalando oder Otto erreicht. Aber auch kleine und mittelständische (z. B. MyMuesli) sowie traditionellere Unternehmen (BMW, Siemens oder Mercedes) profitieren von der Methode.

## 5 WAS HAT DIE EINFÜHRUNG VON OKRS MIT KULTURVERÄNDERUNG ZU TUN?

Die Einführung von OKRs bedeutet immer Veränderung und damit auch Team- und Organisationsentwicklung. Daher sollte man sich darüber bewusst sein, dass Konflikte auftreten, Rollen sich verändern und Ressourcenfragen ans Licht kommen können. Um die Veränderung gezielt zu steuern, unterscheiden wir drei Ebenen, auf denen die Veränderung stattfindet:

**1 INHALT:** Ziele werden mit der OKR-Methode anders formuliert als gewohnt

**2 PROZESS:** Gemeinsam entwickelte Ziele werden regelmäßig überprüft und alle 12-16 Wochen neu gesetzt, es finden Alignment-Workshops und Retrospektiven statt

**3 KULTUR:** Die hinter OKRs stehenden Werte wie Transparenz, Selbstorganisation und Partizipation bewirken eine Veränderung auf kultureller Ebene – hier gibt es das größte Konfliktpotential

Die Veränderungen auf Ebene 1 und 2 sind am sichtbarsten. Am langfristig wirkungsvollsten ist allerdings die Entwicklung auf Ebene 3.



## NUTZEN: **UND WARUM DAS ALLES?**

### 6 WELCHEN NUTZEN STIFTEN OKRS?

OKRs werden auf allen Ebenen der Organisation – das können Bereiche, Abteilungen, Teams oder Projektteams – formuliert und untereinander abgestimmt („Alignment“). Dabei werden sie und der Fortschritt der Zielerreichung zu jeder Zeit transparent dokumentiert. Zudem werden OKRs nicht nur klassisch *top-down* (also z.B. über die Geschäftsleitung, in die Bereiche und schließlich weiter bis in die Teams), sondern auch *bottom-up* erarbeitet. Der Nutzen von OKRs für die Organisation und ihre Mitarbeiter ist dadurch vielfältig und ergibt sich zum einen aus einer effektiveren Zielerreichung und aus ihrer partizipativen, transparenten und agilen Natur. Damit sorgen OKRs für mehr Motivation, Klarheit, Fokus, und Effizienz.

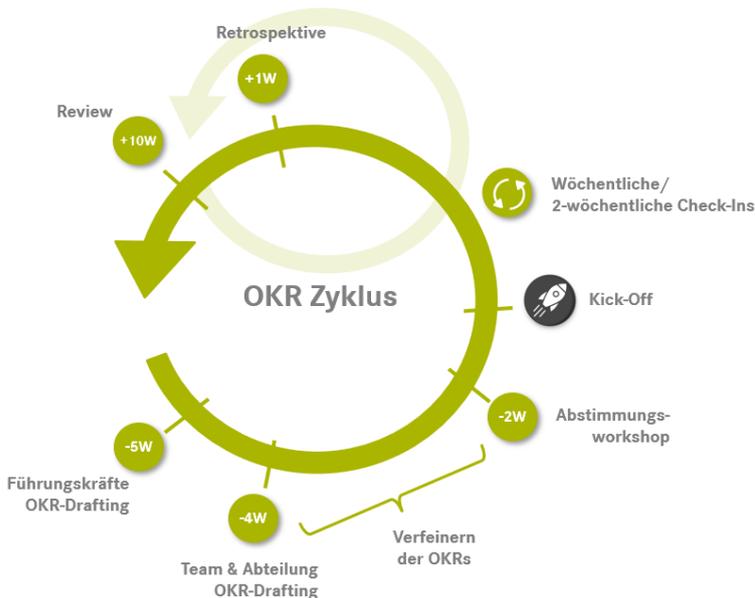
### 7 WELCHE VORTEILE GIBT ES GEGENÜBER TRADITIONELLEM ZIELMANAGEMENT?

Mit der klassischen Führung durch Zielvereinbarungen, auch „Management by Objectives“ (MbO), haben viele Organisationen bereits seit Jahren ein Instrument zur Steuerung der Unternehmensziele etabliert. Die Frage nach dem Mehrwert von OKRs ist daher natürlich berechtigt. Tatsächlich entstammen die beiden Ansätze MbO und OKRs aus der gleichen Familie. OKRs unterscheiden sich aber erheblich in ihrer Ausrichtung und Effektivität. Während MbO den Fokus auf SMARTER Ziele legt, geht es bei OKRs zusätzlich stärker um die Ergebnisorientierung. Zudem liegt den OKRs ein iterativer und partizipativer Ansatz zugrunde: die Ziele werden im Team alle 3-4 Monate gesetzt und überprüft und ermöglichen so ein flexibles Eingehen auf veränderte Marktbedingungen.

## PROZESS: **WIE WERDEN OKRS UMGESETZT?**

### 8 GIBT ES EINEN FESTGELEGTEN ABLAUF?

Es gibt einen Rhythmus, der für die gesamte Organisation beschreibt, wie häufig OKRs neu formuliert bzw. angepasst werden. Dieser Zyklus dauert meistens ein Quartal. Jeder OKR-Zyklus besteht aus den gleichen wiederkehrenden Elementen. Vor Beginn des Zyklus werden die OKRs für den bevorstehenden Zyklus entworfen und horizontal wie auch vertikal abgestimmt (OKR-Drafting-Workshops). Während des Zyklus nehmen die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Teams die eigenen OKRs immer wieder in den Blick, um den Fokus auf die wichtigsten Vorhaben zu legen (Check-Ins). Am Ende des Zyklus werden die Zielerreichung (Review) und die Zusammenarbeit (Retrospektive) reflektiert und wichtige Erkenntnisse abgeleitet, bevor es in den Entwurf der OKRs für den nächsten Zyklus geht. Somit sind die Zyklen gleichzeitig Umsetzungs- und Lernschleifen.



DARSTELLUNG: OKR ZYKLUS (IN ANLEHNUNG AN WORKPATH)

Trotz dieser Vorgaben ist der OKR-Ansatz nicht als formaler Prozess zu verstehen. Der Zyklus soll Orientierung und Routine vorgeben, aber gleichzeitig genug Raum für Flexibilität lassen. Jede Organisation kann in diesem Rahmen ihre eigenen Regeln finden. So kann z. B. die Länge des Zyklus, die Zeitabstände und Dauer der Events, die Anzahl der OKRs etc. variieren. Während eines OKR-Zyklus werden die gesetzten Regeln aber nicht mehr verändert.

### 9 WIE WERDEN DIE OKRS FORMULIERT?

Pro Organisationseinheit (Bereiche, Abteilungen, Teams, Projekte etc.) ist es sinnvoll, 3 - 5 OKR-Sets zu formulieren, wobei jedes Set aus einem Objective und maximal 4 Key Results besteht. Die Inhalte der OKRs leiten sich sowohl aus der Unternehmensstrategie als auch aus dem operativen Tagesgeschäft ab. Objectives sind motivierend und qualitativ formuliert, Key Results ordnen diesen messbare Schlüsselergebnisse zu. Wichtig ist, dass hier nur die Ergebnisse festgehalten werden, die für die Erreichung des Ziels verantwortlich sind. Key Results sind *nicht* die Meilensteine, die beschreiben, wie man dorthin kommt. Die Formulierung von OKRs braucht Übung und Fingerspitzengefühl und ist essentiell für das Gelingen des weiteren Prozesses.

### 10 WIE WERDEN DIE OKRS FÜR JEDEN TRANSPARENT GEMACHT?

Der OKR-Prozess wird in einer entsprechenden Datei oder Software abgebildet. Für den Start empfiehlt sich eine einfache Excel-Liste oder ein physisches Board im Office. Nach einigen erfolgreichen Zyklen kann die Nutzung einer Software (empfehlenswert ist z. B. Workpath) sinnvoll sein, die den Prozess noch effizienter macht. Hier können die eigenen OKRs angelegt und gemanaged sowie die OKRs der anderen Einheiten und deren Fortschritte eingesehen werden.



## **11 WARUM ENTSTEHEN OKRS SOWOHL TOP-DOWN ALS AUCH BOTTOM-UP?**

Das Top-Management ist für die strategischen Rahmensetzung verantwortlich. Daher macht es Sinn, diese zu berücksichtigen, wenn es an die Formulierung der OKRs in den Organisationseinheiten geht. Um die Talente und kollektive Intelligenz aller Mitarbeiter zu nutzen, ist es andererseits auch wichtig, dass die OKRs auch bottom-up entstehen. Diejenigen, die Kontakt zu Kunden haben und Prozesse im Unternehmen sehr gut kennen, müssen zur Formulierung der Ziele mit eingebunden werden. Durch die vertikale und horizontale Abstimmung der OKRs in der gesamten Organisation entsteht auf diese Weise ein gemeinsamer Fokus auf die wichtigsten Ziele. Dabei entstehen Zielkonflikte, was normal und gut ist. Denn wenn Konflikte sichtbar sind, sind sie lösbar und der OKR-Ansatz stellt hierfür einen sehr guten Rahmen dar.

## **EINFÜHRUNG: *WIE GELINGT DIE VERÄNDERUNG?***

### **12 WIE WERDEN OKRS INS TAGESGESCHÄFT INTEGRIERT?**

Das Aufwändigste an OKRs ist sicher ihre Einführung in die Organisation. Ist der OKR-Ansatz erstmal fest verankert, fällt im Tagesgeschäft wenig zusätzlicher Zeitaufwand an. Für eine nahtlose Integration empfehlen wir, die OKR-Check-Ins in bestehende Meetingformate zu integrieren. Bei der Einführung sollte man sich außerdem bewusst machen, dass ein Großteil der Zielplanungs- und Abstimmungsarbeit zuvor einfach an anderen Stellen im Unternehmen stattfand - allerdings weniger systematisch und effizient. Durch eine einheitliche Vorgehensweise entstehen erstmal mehr Meetings, aber diese sorgen für Synergieeffekte und Zeiterparnisse. Für die Einführungszeit sollten sich Führungskräfte und OKR-Coaches ca. 2 Tage pro Monat zusätzliche Zeit blocken.

### **13 WIE LANGE DAUERT ES, BIS DIE OKRS IHRE WIRKUNG ZEIGEN?**

In den meisten Organisationen dauert es zwei bis vier Zyklen - also bis zu einem Jahr - bis das OKR-Framework seinen vollen Nutzen entfaltet. Das ist allerdings ein sehr individueller Wert und hängt von vielen Faktoren ab: Wie agil arbeitet die Organisation schon? Welche Implementierungsstrategie wurde gewählt (Top-down vs. Pilot-Strategie)? Wie viele Ressourcen wurden für die Einführung investiert? Welche Abwehrkräfte entstehen in der Organisation? Gibt es klaren Support vom Top-Management? Wurde der Prozess extern begleitet? Die Liste ließe sich lange fortsetzen. Aufgrund dieser vielen offenen Fragen starten wir einen OKR-Prozess fast immer mit einer schlanken Analyse-Phase. Danach ist eine differenziertere Antwort möglich.



## 14 WARUM EINE PROFESSIONELLE EINFÜHRUNG & BEGLEITUNG?

Der OKR-Ansatz ist einfach zu verstehen. Die Herausforderungen verstecken sich aber im Detail, wie die drei Ebenen der Veränderung zeigen:

**1 INHALT:** Motivierende Objectives und ergebnisorientierte Key Results zu formulieren, ist herausfordernd. Das Umdenken von Meilensteinen hin zu Ergebnissen braucht Zeit und Übung. Gerade die ersten Versuche können ohne erfahrenen Coach frustrierend sein, deshalb empfehlen wir die professionelle Begleitung der ersten Drafting-Workshops.

**2 PROZESS:** Ein Erfolgsfaktor für die Einführung von OKRs ist die Nominierung eines OKR-Program Leads, der den Prozess steuert und die Startphase begleitet. So ist gewährleistet, dass das Thema im Fokus bleibt. Zu Beginn kann ein erfahrener Coach Sicherheit geben und dabei unterstützen, aufkommende Fragen zu klären.

**3 KULTUR:** Wie agil sind wir schon? Was bedeutet für uns Selbstorganisation? Welche Auswirkung hat die Transparenz der Ziele auf unsere Zusammenarbeit? Diese Fragen zu klären, ist enorm wichtig. Hier geht es um die gemeinsame Entwicklung einer agilen Haltung, die OKRs erst erfolgreich macht. Das ist der wirkungsvollste, aber auch herausforderndste Part der Einführung. Häufig helfen hier eine externe Perspektive und langjährige Change-Erfahrung, um den Raum für die Bearbeitung der Themen produktiv zu gestalten.

Oft lohnt sich die Investition einer erfahrenen Begleitung zu Beginn des Prozesses. So spart man langfristig viel Zeit und Nerven und stellt sicher, dass schnell sichtbare Ergebnisse erzielt werden.

*OKRs are easy to understand, but very difficult to master.*

## MITARBEITEREBENE: *WAS BEDEUTEN OKRS FÜR JEDEN EINZELNEN?*

### 15 WELCHEN VORTEIL BIETEN OKRS JEDEM MITARBEITER?

Fokus, Transparenz, Partizipation und Stressreduktion sind die größten Vorteile für jeden in der Organisation. Mithilfe der Fokussierung der Ziele können die eigenen Ressourcen – Zeit, Wissen, Erfahrungen und Talente – bestmöglich eingesetzt werden. Dabei ergibt sich für alle Mitarbeiter eine direkte Verbindung des eigenen Beitrages zum Unternehmenserfolg und deutlich weniger Stress und Überforderung. Durch den regelmäßigen Austausch im Team wird sichtbar, wo Hürden liegen und wer auf welche Weise gut unterstützen kann. Und am Ende die gemeinsamen Erfolge zu feiern, gehört natürlich auch dazu.

### 16 WIRD ANHAND VON OKRS BEWERTET, WIE GUT ICH MEINE ARBEIT MACHE?

OKRs dienen der gemeinsamen Priorisierung auf die wichtigsten Ziele in der Organisation. Die meisten Ziele können ohnehin nur gemeinsam erreichen, daher würde die Kontrolle von Einzelnen anhand von OKRs keinen Sinn ergeben. OKRs dienen daher nicht als Messgröße für die individuelle Leistung von Mitarbeitern.

### 17 KANN ICH ALS MITARBEITER AUCH PERSÖNLICHE OKRS FORMULIEREN?

Wo es sinnvoll ist, kann jeder einzelne für sich und in Abstimmung mit dem Team und der jeweiligen Führungskraft auch individuelle fachliche OKRs formulieren. Dies ist jedoch kein Muss. Insbesondere dann, wenn Ziele auf Team- oder Abteilungsebene eine bessere Orientierung bieten, reichen diese völlig aus.



*NEUGIERIG? LASS UNS GERNE IN  
DEN AUSTAUSCH KOMMEN!*

**JULIA ZIRN**

Beraterin und OKR Coach

zirn@cidpartners.de

0173 8364425



Taentzienstraße 6  
10789 Berlin

<https://cidpartners.de/>