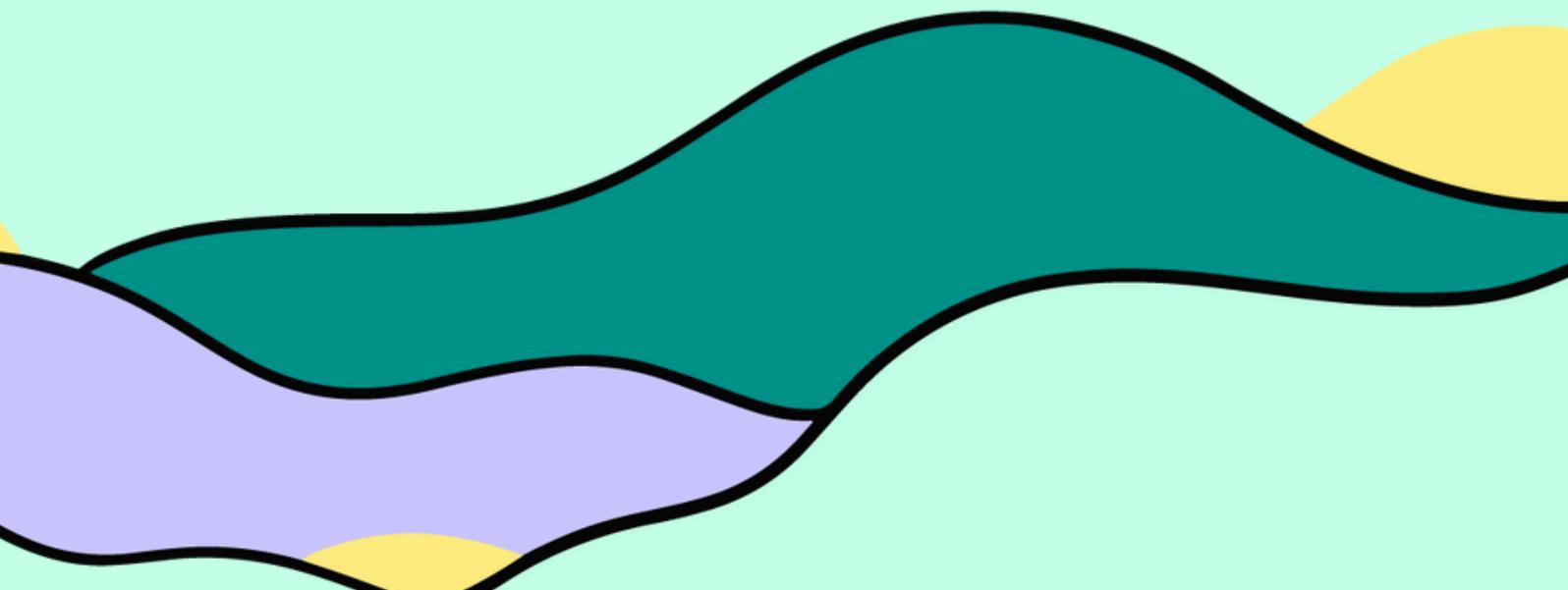




# OBJECTIVES & KEY RESULTS

Ein Framework zum Navigieren  
in komplexen Welten

Cansel Sörgens, April 2023



# INHALTS- VERZEICHNIS

**01**

Was ist OKR?

**02**

Wozu OKR?

**03**

OKR schreiben

**04**

OKR Zyklus

**05**

OKR Einführung

**06**

OKR Struktur

**07**

OKR Rollen

**08**

Wirkprinzipien

# ZUSAMMEN- FASSUNG

Objectives und Key Results (OKR) als Framework verspricht mehr Fokus, Transparenz und vor allem Alignment in einer Organisation. Innerhalb der letzten zehn Jahren ist die Popularität von OKR rasant gestiegen und sein Einsatz in Organisationen ist mittlerweile unverzichtbar. Denn Objectives und Key Results ermöglicht eine kundenschaftzentrierte Denkweise, indem die Arbeit auf die erzeugte Wirkung und Resonanz bei der Zielgruppe und nicht mehr nur auf die Umsetzungsgeschwindigkeit fokussiert.

Außerdem fördert OKR, wenn richtig eingesetzt, dass die kontinuierliche Strategieentwicklung und -umsetzung Teil des beruflichen Alltags von allen Beteiligten in einer Organisation wird. In diesem Guide werden die Wirkprinzipien beleuchtet und beschrieben, wie die Anwendung des OKR Frameworks in der Praxis einer Organisation aussieht.

# 1. WAS IST OKR?

Objectives & Key Results (auf Deutsch Ziele und Schlüsselergebnisse) ist ein Framework, das Organisationen dabei hilft, eine Vision und Strategie umzusetzen, indem alle Beteiligten kollaborativ ihre Kapazitäten auf priorisierte Themen und messbare Ergebnisse ausrichten, in kurzen Iterationen fokussiert daran arbeiten, um schnellstmöglich die Lösungsideen zu validieren und daraus lernen, ihre Herangehensweise an strategische Themen kontinuierlich zu verbessern.

Objectives und Key Results (OKR) gibt eine Orientierung, um in der Komplexität zu navigieren, indem abstrakte Themen greifbar gemacht werden und durch messbare Ergebnisse überprüft wird, ob der einmal gewählte Weg immer noch der richtige ist.

*"We start our journey to our dreams by wanting, but we arrive by focusing, planning and learning."*

Christina Wodtke, Radical Focus

OKR besteht aus zwei Elementen, die als Set zu betrachten sind und nicht voneinander getrennt werden sollten. Während ein Objective die inhaltliche Richtung vorgibt, konkretisieren die Key Results den Weg dorthin.

- **Objective** ist eine qualitative Beschreibung eines angestrebten und zeitgebundenen Ziels, das zur Umsetzung einer Vision bzw. Strategie beiträgt.
- **Key Results** sind quantitative Beschreibungen, die das Erreichen des Objectives messbar machen.

### OKR Set Beispiel 1

**Objective:** User können das Produkt plattformübergreifend nutzen.

- **Key Result 1:** Die Nutzung auf mobilen Geräten wurde um 50% erhöht.
- **Key Result 2:** Daily Active User (DAU) wurden um 30% erhöht.
- **Key Result 3:** Die Nutzenden auf den mobilen Geräten sind 50% aktiver.

### OKR Set Beispiel 2

**Objective:** Mit der neuen Website erzeugen wir Aufmerksamkeit auf das Thema „Diversität in Unternehmen“.

- **Key Result 1:** 30% der Besuchenden kehren innerhalb von 5 Tagen zurück.
- **Key Result 2:** 10% der Besuchenden kontaktieren uns für mehr Infos.
- **Key Result 3:** Das Hashtag der Kampagne wurde 5000mal erwähnt.

Der Ursprung von OKR geht zurück bis in die 1950er Jahre. Peter Druckers Methode „Management by Objectives“ (kurz MbO) war in mehreren Unternehmen im Einsatz, so auch bei Intel. Als Intel in den 1970er Jahren mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hatte, entschied Andy Grove, damaliger CEO von Intel, das bestehende Managementsystem anzupassen, um die Adaptionfähigkeit seines Unternehmens zu erhöhen.

Aus jährlichen wurden vierteljährliche Ziele, um mit kurzfristigen Objectives eine klare Richtung und Fokus zu definieren, die immer zu den aktuellen Umständen passten. Außerdem ergänzte Grove die Objectives mit konkreten, messbaren Schlüsselergebnissen (Key Results), um erzielte Fortschritte greifbar zu machen. Diese angepasste Form von MbO gilt als Ursprung von OKR.

John Doerr, damals Intel Mitarbeiter, später Investor im Silicon Valley, stellte 1999 den beiden Google Gründern Larry Page und Sergey Brin das OKR Framework vor, und seitdem arbeitet Google mit OKR.

2013 veröffentlichte Rick Klau, damals YouTube Produktverantwortlicher, ein Video, in dem er erklärte, wie Google mit OKR arbeitet. Seitdem übernehmen unzählige renommierte Unternehmen weltweit das OKR Framework. Nicht nur große Unternehmen, wie Amazon, Spotify, Netflix, Slack, Daimler, Bosch, Telekom, haben heutzutage OKR im Einsatz, sondern auch viele Start ups sowie kleine und mittelständige Unternehmen weltweit.

Durch den Einsatz in unterschiedlichen Unternehmenskontexten und dank der Expertise von einigen einflussreichen Personen weltweit entwickelt sich OKR immer weiter, so dass Andy Groves ursprüngliche Idee von Output Management heute stark abgewandelt wurde, und zwar Richtung „Outcomes“ (siehe Abschnitt 3.3.1).

## VORTEILE VON OKR

- **Fokus:** Der Austausch um OKR herum erzeugt Klarheit darüber, was in der jeweils aktuellen Situation das Wichtigste ist, und was nicht. Fragen wie „Wozu“, „Warum“, „Warum jetzt“ fordern die Beteiligten, sich über die Gründe zu unterhalten und gemeinsam zu entscheiden, woran sie als nächstes arbeiten sollten.
- **Alignment:** Die Verknüpfung der tagtäglichen Arbeit mit dem Unternehmenserfolg sorgt für einen organisationsweiten Zusammenhalt und sinnstiftende Arbeit.
- **Commitment:** OKR fördert Strukturen, um „Aligned Autonomy“ zu ermöglichen, was die intrinsische Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden erhöht.
- **Trackability:** Durch messbare Ergebnisse wird kontinuierlich überprüft, ob die ausgewählten Initiativen bzw. Maßnahmen hilfreich sind oder überdacht werden müssen.
- **Stretch:** Mit ambitionierten Zielen werden Limits gepusht, und ein Raum zum Experimentieren erschaffen, in dem kreative und innovative Ideen entstehen können.

## 2. WOZU OKR?

Die meisten der derzeit verwendeten Managementkonzepte lösen Probleme von „gestern“, als die effiziente Massenproduktion die größte Herausforderung beim Übergang von kleinen lokalen Märkten zu größeren Märkten war. Doch seit der Liberalisierung und Globalisierung der Märkte in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts und insbesondere seitdem das Internet die Welt mit einem Klick verbindet, spielen Entfernungen keine Rolle mehr. Aus lokalen Märkten wurde ein globales Dorf. Dieses Phänomen hat die Art und Weise, wie wir denken, konsumieren und kommunizieren, stark verändert und verändert stetig weiter. Allerdings die Art und Weise, wie wir arbeiten und führen ist noch nicht zeitgemäß angepasst, zumindest noch nicht ausreichend.

*"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."*

Albert Einstein

In vielen Unternehmen wird wochen bzw. monatelang daran gearbeitet, AOPs (Annual Operating Planning), Roadmaps bzw. Projektpläne für die nächsten ein bis drei Jahre zu erstellen. Eine solch detaillierte Planung von vorgefertigten Lösungen suggeriert, dass die richtigen Lösungen bereits bekannt sind, und die internen und externen Faktoren, die auf die Umsetzung und Ergebnisse Einfluss nehmen, unter Kontrolle sind.

Und obwohl dann Jahr für Jahr immer wieder festgestellt wird, dass diese Pläne bestenfalls eine Gültigkeit von drei bis sechs Monaten haben, werden diese Praktiken jedes Jahr wiederholt. Warum? Weil es ein (Schein-)Gefühl von Sicherheit und Kontrolle gibt.

*"The most important thing is to know what you can't know."*

Marc Andreessen, Mitbegründer von Netscape

Gibt es eine Möglichkeit, das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle zu haben, ohne alles akribisch vorzuplanen?

Ja, die gibt es! Dafür müssen die Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) unserer Zeit jedoch anerkannt werden und es muss akzeptiert werden, dass es nicht möglich ist, alle Lösungen und Antworten bereits im Voraus zu kennen bzw. vorhersagen zu können. Das Arbeiten mit Hypothesen, wie in der Wissenschaft üblich, sollte die neue Norm aller Organisationen werden.

In komplexen Kontexten, wie Dave Snowden es im Cynefin Framework beschreibt, ist der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nicht vorher bekannt und kann nur im Nachhinein analysiert werden.

Je höher die Ungewissheit, desto höher sind die Risiken „aufs falsche Pferd“ zu setzen. Aus diesem Grund ist es wirtschaftlich ratsam, in komplexen Umfeldern den Umsetzungsaufwand möglichst niedrig zu halten, bis der Mehrwert der Idee validiert ist.

Da bei komplexen Problemen das Wissen der Fachleute allein nicht ausreicht, muss in kurzen Iterationen mit "safe to fail" Experimenten gearbeitet werden (Probe). Danach können Hypothesen validiert werden (Sense), um aus dem Gelernten die nächsten Schritte abzuleiten (Respond).

Die Arbeitsweise „Probe Sense Respond“ ist der Kern des OKR Frameworks und kann daher der Rettungsring für komplexe Herausforderungen sein. Die Arbeit in kurzen OKR Zyklen (drei bis vier Monate) durch Experimentieren (Probe), Messen (Sense) und Reflektieren (Respond) fördert eine Arbeitsweise mit „Hypothesen“ anstatt „vorgefertigten Lösungen“ und ermöglicht eine adaptive Umsetzung der Strategie.

# 3. OKR SCHREIBEN

Ein OKR Set besteht aus einem Objective mit jeweils zwei bis drei Key Results pro Objective. Beide Elemente liefern unterschiedliche Informationen, die sich gegenseitig ergänzen. Daher sind Objectives und Key Results nicht separat zu betrachten, sondern nur zusammen erzeugen sie eine vollständige Zielbeschreibung.

OKR Sets werden idealerweise alle drei bis vier Monate definiert. Um einen Fokus zu erzeugen, sollte dabei die Anzahl der OKR Sets limitiert werden. Nach dem Motto „Start less finish more“ empfiehlt es sich, maximal drei OKR Sets (3x Objectives und 2-3 Key Results pro Objective) zu definieren, denn nur fertiggestellte Lösungen können einen Mehrwert erzeugen.

Bevor die Definition von Objectives und Key Results erklärt wird, muss erst verständlich werden, auf welcher Arbeitsebene, für wen und wozu OKR Sets wertvolle Informationen liefern. OKR Sets werden als Bindeglied zwischen Vision und Strategie sowie deren Umsetzung eingesetzt.

Wie in Abbildung 1 visualisiert, sind eine Vision und Strategie daher Voraussetzungen für wirkungsvolle OKR, so wie die OKR Sets die Voraussetzung für die Definition der Initiativen bzw. eines Action Plans sind.

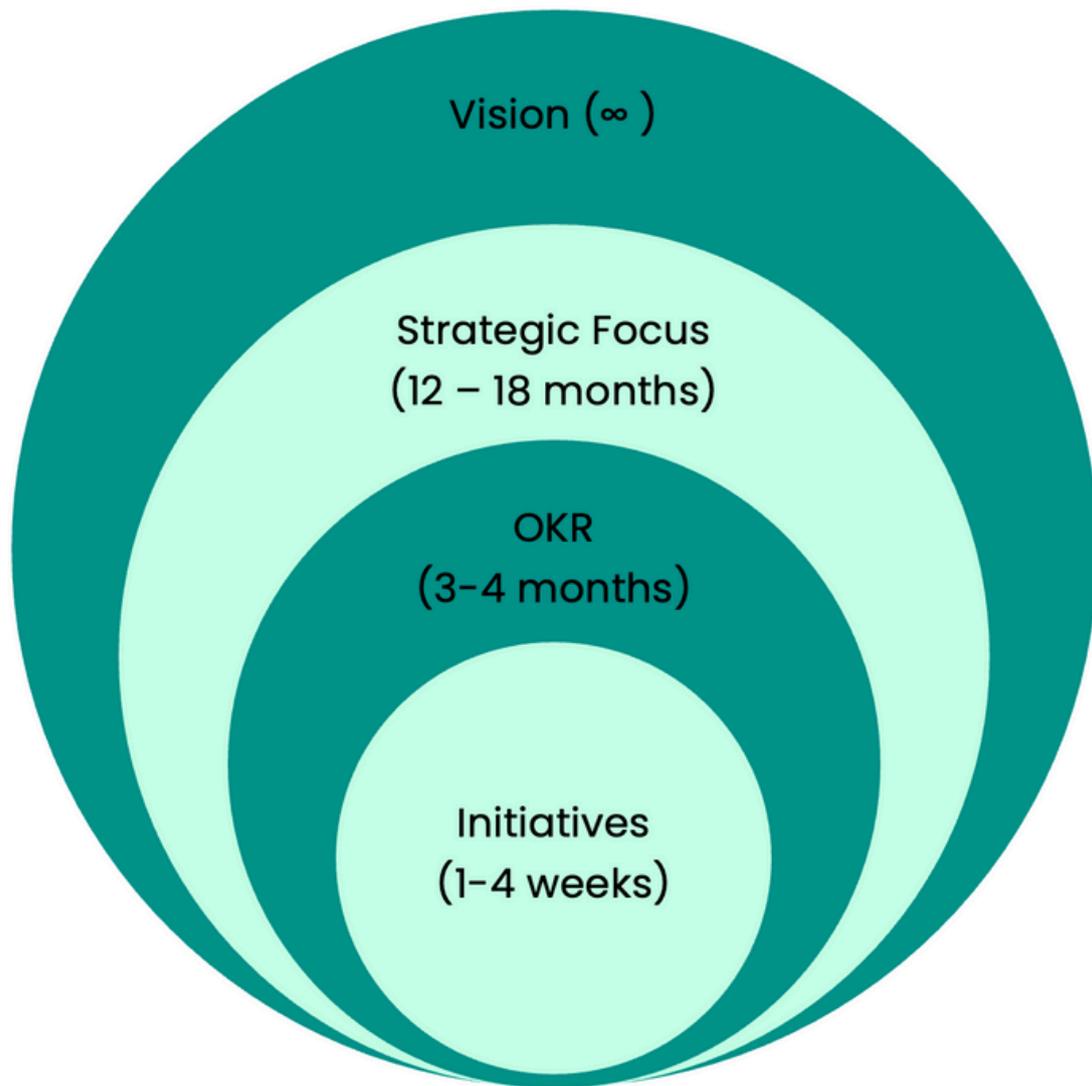


Abbildung 1: Strategisches Alignment mit OKR – © Visualisiert von Cansel Sörgens

## WICHTIG

Transparenz ist ein unverzichtbares Prinzip bei der Arbeit mit OKR. Um ein vertikales (Top Down – Bottom Up) und horizontales (team und bereichsübergreifend) Alignment zwischen Vision, Strategie und Umsetzung herzustellen, müssen alle Informationen (Vision, Strategie, OKR Sets, Initiativen) für alle frei und uneingeschränkt zugänglich sein.

## 3.1. MITTELFRISTIGE STRATEGIE

Die Vision ist zwar eine unverzichtbare Information, aber sie ist i.d.R. recht abstrakt, so dass der Raum zur Interpretation groß ist und Teams möglicherweise in unterschiedliche Richtungen arbeiten. Um sicherzustellen, dass alle Kräfte in die gleiche Richtung kanalisiert werden, bzw. sich die kurzfristigen OKR Sets (3-4 Monate) aus unterschiedlichen Teams in die gleiche Richtung bewegen, braucht es ein greifbares strategisches Ziel für eine vorhersehbare Zukunft (12-18 Monate), damit strategisches Alignment und Fokus hergestellt werden kann.

In der Praxis hat sich öfters gezeigt, dass die üblichen Business KPI Dashboards bzw. visionäre Evergreen Statements für ein strategisches Alignment nicht ausreichen. Das mittelfristige strategische Ziel sollte vielmehr zwei zentrale Fragen konkret beantworten, die Roger L. Martin in seinem Framework „Playing to Win“ stellt: **„Where to play“** und **„How to win“**.

Die mittelfristige Strategie soll eine Synthese aus kontinuierlichen Marktbeobachtungen, Analysen und Kontakt mit der Kundschaft sein und eine Hypothese beschreiben, wie die Kundenbedürfnisse bzw. Probleme und Markttrends Wettbewerbsvorteile verschaffen könnten.

*"The core content of a strategy is a diagnosis of the situation at hand, the creation or identification of a guiding policy for dealing with the critical difficulties, and a set of coherent actions."*

Richard Rummelt, Good Strategy, Bad Strategy

Die mittelfristige Strategie soll richtungweisend sein und Fokus erzeugen, ohne zu sagen, was genau zu tun ist und gleichzeitig ausschließen, was nicht zu tun ist. Die strategische Klarheit hilft den Beteiligten später, im OKR Prozess autonom Entscheidungen zu treffen und reduziert somit den Abstimmungsbedarf.

## ÜBUNG

Erkennst du den strategischen Fokus deiner Organisation für die nächsten 12-18 Monate?

- Wer ist die konkrete Zielgruppe?
- Welche Probleme werden gelöst?
- Wie zeigen sich diese Probleme heute?
- Was ist das konkrete Wertversprechen?
- Was ist die Hypothese dahinter?

Inwiefern würden diese Informationen dir helfen Entscheidungen in deinem Arbeitsalltag zu treffen?

Dieses kundenschaftzentrierte und qualitative mittelfristige Ziel kann durch quantitative Metriken messbar gemacht werden. Neben den üblichen Business KPIs, wie Umsätze und Marktanteile, ist die sogenannte North Star Metrik eine ideale Ergänzung, die den Kernwert repräsentiert, den ein Produkt für die Kundschaft anbieten soll.

*"North Star Metric is a single critical rate, count, or ratio that represents your product strategy."*

John Cutler, North Star Playbook

### **North Star Metric Beispiele**

- **Netflix:** die Anzahl der Abonnierenden, die mehr als X Stunden pro Monat Inhalte schauen.
- **Airbnb:** Gebuchte Nächte.
- **Spotify:** Zeit, die ein User, mit Zuhören verbringt.

### **ÜBUNG**

Was ist die North Star Metrik deines Produktes bzw. Services?

Welche Metrik repräsentiert den Mehrwert für deine Kundschaft?

## 3.2. OBJECTIVE

Ein Objective wird aus der mittelfristigen Strategie abgeleitet und ist eine qualitative Beschreibung eines angestrebten Zielzustandes. Die Objectives geben Orientierung und sind aktivierend.

Ein Objective beschreibt eine konkrete Veränderung, die einen Mehrwert für eine bestimmte Zielgruppe liefert, und am Ende eines OKR Zyklus sichtbar erlebbar wird. Das Objective wird von dem Team selbst definiert, das auch daran arbeiten und es innerhalb der nächsten 3-4 Monaten selbstständig umsetzen kann.

### KRITERIEN FÜR OBJECTIVES

- Qualitative und richtungweisend
- Motivierend
- Aktivierend
- Beschreibt einen Mehrwert für eine Zielgruppe
- Durch das Team umsetzbar
- Kein Projekt, Feature, o.ä

## **Folgende Fragen können helfen, die relevantesten Objectives zu identifizieren:**

- "Was wollen wir erreichen / verändern / neugestalten?"
- „Warum ist das wichtig / wichtiger?“
- „Warum ist es jetzt wichtig?“
- „Wenn an den Objectives gearbeitet wird, welche anderen Themen müssten dafür gestoppt bzw. verzögert werden?“

Diese Fragen helfen nicht nur dabei, die Anzahl der OKR Sets zu limitieren, sondern fördern auch einen wertvollen Austausch über situationelle Wahrnehmung.

Es empfiehlt sich, ambitionierte Objectives zu definieren, damit die Beteiligten ihre Grenzen herausfordern und auch unkonventionelle Ideen ausprobieren, damit kreative und innovative Lösungsideen entstehen können. Ob ein Objective ambitioniert genug ist, sollte die Entscheidung des Teams allein sein.

### **OBJECTIVE BEISPIELE**

- Wir erzeugen Aufmerksamkeit auf das Thema „Diversität“ in Unternehmen.
- Unsere Kundschaft ist von dem vereinfachten Checkout Prozess begeistert.
- Besuchende des Online Shops können innerhalb einer Minute auschecken.

## WICHTIG

Objective ist kein neuer Begriff für ein "Projekt", sondern beschreibt eine Veränderung bzw. einen Mehrwert für eine bestimmte Zielgruppe.

## ÜBUNG

Schreib ein Objective für ein Thema, wo du dich weiterentwickeln willst.

- Was willst du in den nächsten 3 Monaten konkret verändern / lernen / neugestalten?
- Warum ist es dir wichtig dieses Objective zu erreichen? Warum jetzt?
- Wer profitiert davon, wenn du dein Objective erreicht hast?

**Mein Objective:** \_\_\_\_\_

Beantwortet dein Objective folgende Fragen?

- Was verändert sich konkret?
- Welcher Mehrwert wird erzeugt?
- Für wen?

## 3.3. KEY RESULTS

Key Results sind quantitative Beschreibungen, die die Fortschritte beim Erreichen des Objectives messbar machen. Jedes Key Result deckt dabei eine andere Perspektive des Objectives ab, damit ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen Aspekten hergestellt wird.

### KRITERIEN FÜR KEY RESULTS

- Messbare Wirkung
- Ambitioniert aber realistisch
- Keine Abhängigkeiten zwischen Key Results
- Kontinuierlich messbar
- Durch das Team umsetzbar
- Keine KPIs, Features, Milestones, To Dos, o.ä

Ein Key Result sollte typischerweise folgende Frage beantworten: **„Wie können wir messbar beobachten, ob bzw. inwiefern das Objective erreicht wird?“**

### KEY RESULT BEISPIELE

- Die Nutzung auf mobilen Geräten wurde um 50% erhöht
- 60% der Kundschaft nutzt den neuen Service
- 20% der Kollegschaft nimmt an der Infoveranstaltung teil

## ÜBUNG

Schreib 2-3 Key Results. Stell dir die Frage woran du **messbar** erkennen würdest, ob du dein Objective erreichst bzw. erreicht hast?

Key Result 1: \_\_\_\_\_

Key Result 2: \_\_\_\_\_

Key Result 3: \_\_\_\_\_



Herzlichen Glückwunsch! Du hast dein erstes OKR Set geschrieben!

Melde dich bei mir, wenn du mit mir ein Qualitätscheck machen möchtest.

Folgende **fünf Kriterien** helfen bei der Definition von guten Key Results.

### 3.3.1. WIRKUNGSORIENTIERUNG

Wenngleich ursprünglich Key Results die messbaren Schritte zum Erreichen des Objectives waren, etabliert sich mittlerweile eine wirkungsorientierte Denkweise. Danach sollte ein Key Result nicht die Produktivität bzw. Performance messen, sondern die Effektivität bzw. Wirkung von Maßnahmen. Zwei Begriffe haben sich mittlerweile in dem Zusammenhang etabliert, um den Unterschied zwischen Produktivität und Wirkung zu verdeutlichen:

- **Output:** Das Erzeugnis, das Gelieferte bzw. Produzierte
- **Outcome:** Die Wirkung, Resonanz bzw. Verhaltensveränderung

*"Outcome is a change in human behaviour that drives business results."*

Joshua Seiden, Outcomes over Output

Das Gelieferte bzw. Produzierte ist zwar ein konkretes Ergebnis, allerdings ist die Nutzung der Erzeugnisse (Output) nicht immer gesichert.

Deswegen ist es problematisch, allein den Output zu steuern, indem einem Team vorgeschrieben wird, was es machen soll. Vielmehr sollten der erwartete Mehrwert bzw. die Wirkung des Outputs im Mittelpunkt stehen.

Wenn also ein Team aufgefordert wird, eine bestimmte Wirkung bzw. ein bestimmtes Verhalten bei der Kundschaft zu erzeugen bzw. zu verändern, befähigt es das Team, freier an adäquaten Lösungen zu arbeiten, die diesen gewünschten Mehrwert auch liefern.

## **TIPP**

Durch Outcome orientierte Key Results, steht für das Team die Wirkung ihrer Arbeit mehr im Fokus, anstatt bloß die Anzahl oder die Umsetzungsgeschwindigkeit der gelieferten Features.

Während z.B. ein Output orientiertes Key Result wie „Fünf Blogposts schreiben“ nur die Produktivität messbar macht, würde ein Outcome orientiertes Key Results wie „Blogposts wurden 100 mal geteilt“ vielmehr die erzeugte Wirkung bzw. Resonanz bei der Leserschaft in den Fokus stellen.

### 3.3.2. MESSEN ZUM LERNEN

Es sollte vermieden werden, dass die Metriken in Key Results zum Selbstzweck werden. Das heißt nicht das Erreichen einer Metrik ist das Ziel, sondern was diese Metriken über die Wirkung der Arbeit signalisieren.

*“When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.”*

Goodhart’s law

So wie das Goodharts Gesetz beschreibt, wenn eine Metrik zu einem Ziel wird, verliert sie ihre Wirkung als Metrik, weil dann nicht die tatsächliche Wirkung im Vordergrund steht, sondern das Erreichen des Ziels um jeden Preis.

Die Key Results sollen vielmehr dabei helfen, in komplexen Kontexten zu navigieren, um trotz Ungewissheit Sicherheit zu gewinnen, indem die Metriken Arbeitshypothesen validieren und darauf hinweisen, welche Art von Arbeit gut funktioniert und was bei der jeweiligen Zielgruppe resoniert. Ein nicht erreichtes Key Result kann somit genauso wertvoll sein, wie ein erreichtes, wenn dadurch neue Erkenntnisse über Produkte, Kundschaft bzw. Umfeld gewonnenen wurden.

## ÜBUNG

Messen deine Key Results die Wirkung deiner Arbeit?

Messen deine Key Results eine Verhaltensveränderung oder die Resonanz bei der Zielgruppe?

Was wirst du durch das Messen lernen?

### 3.3.3. BEEINFLUSSBAR DURCH DAS TEAM

Damit ein Team die Wirkung seiner Arbeit messen, reflektieren und anpassen kann – was die Kernidee der Arbeit mit OKR ist, um in komplexen Kontexten zu navigieren – sollten die Teams ihre Key Results selbst beeinflussen können.

Denn, wenn wochen oder gar monatelang an einer Lösung bzw. Hypothese gearbeitet wurde, aber das Team die Ergebnisse nicht unmittelbar einsehen kann, weiß das Team nicht, ob und inwiefern seine Arbeit eine positive oder negative Auswirkung auf das Ergebnis hat. Dies bedeutet, dass sie keine Möglichkeit zum Lernen haben, weil sie nicht über Ursache und Wirkung reflektieren können. Außerdem gibt es vermutlich nichts Frustrierenderes, als wenn die Wirkung eigener Arbeit nicht gesehen bzw. gemessen werden kann.

### **3.3.4. KONTINUIERLICH MESSBAR**

Wenn Key Results zum Lernen eingesetzt werden, sollte die Wirkung der Arbeit zeitnah gemessen werden, damit validiert werden kann, was gut bzw. schlecht funktioniert bzw. wovon mehr oder weniger gemacht werden soll bzw. wann ggf. der richtige Zeitpunkt zum Pivotieren (Schwenk in der Strategie bzw. Ausrichtung) ist.

Wenn ein Team 3-4 Monate an Ideen arbeitet, deren Wirkung sie erst am Ende von einem OKR Zyklus oder gar noch später einsehen können, heißt es, dass das Team, 3-4 Monate seine Kapazitäten für etwas eingesetzt hat, ohne zu wissen, ob es nun wirklich einen Mehrwert erzeugt hat.

Um dagegen zu wirken, hilft das Konzept der Lead & Lag Measures aus dem Buch „Die 4 Disziplinen der Umsetzung“ von den Autoren Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling, und Andreas Maron.

	<b>Lead Measures</b>	<b>Lag Measures</b>
Zeitraum	Sagen voraus, ob und inwiefern ein Ziel erreicht wird.	Zeigen, ob ein Ziel erreicht wurde.
Vorhersehbarkeit	Treiben Fortschritte voran und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen.	Demonstrieren den Erfolg vergangener Leistungen.
Einflussfaktoren	Werden direkt vom Team beeinflusst.	Werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst.
Handlungsfähigkeit	Sind dynamisch anpassbar.	Können nicht mehr beeinflusst werden.

Lead Measures, die kontinuierlich gemessen werden und die Wahrscheinlichkeit bzw. Vorhersehbarkeit der Erreichung der gewünschten Ziele erhöhen können, helfen dabei, rechtzeitig datengetriebene Entscheidungen zu treffen. Aus diesem Grund sollten eher Lead Measures verwendet werden, wenn OKR Sets definiert werden, um schnelles und kontinuierliches Lernen zu ermöglichen.

### 3.3.5. KEINE IMPACT ORIENTIERTEN KPIS

Das Konzept von „Lead & Lag Measures“ hilft auch dabei, zu verstehen, dass finanzielle Unternehmensziele (Business KPIs), wie EBITDA, Umsätze, Marktanteile, etc. als Key Results nicht gut geeignet sind, weil sie a) zum Zeitpunkt der Messung die Ergebnisse der vergangenen Leistungen messen und b) zu abstrakt und außerhalb des Einflussbereichs eines Teams sind.

Joshua Seiden erklärt in seinem Buch „Outcomes over Output“ diese Art von Unternehmenszielen mit dem Begriff Impact, und betont, dass die Outcomes so ausgewählt werden sollten, dass sie möglichst den (Business) Impact positiv beeinflussen.

#### **Beispiel für den Zusammenhang zwischen Output, Outcome und Impact:**

5x Blogposts pro Monat (Output) helfen möglicherweise die Anzahl der Website Besuche um 20% zu erhöhen (Outcome) damit möglicherweise die Anzahl der Kunden Anfragen und Umsätze (Impact) um 10% erhöht werden können.

# 4. OKR ZYKLUS

Gute OKR Sets zu definieren allein reicht nicht, denn diese müssen auch umgesetzt werden. Um an OKR Sets zu arbeiten und die Fortschritte zu besprechen, müssen entsprechende Routinen vereinbart werden.

Der in Abbildung 2 vorgestellte OKR Zyklus dient als Hilfestellung, um eine regelmäßige Unterhaltung zwischen den Teams und Leadership zu ermöglichen und kann je nach Kontext und Umfeld angepasst werden.

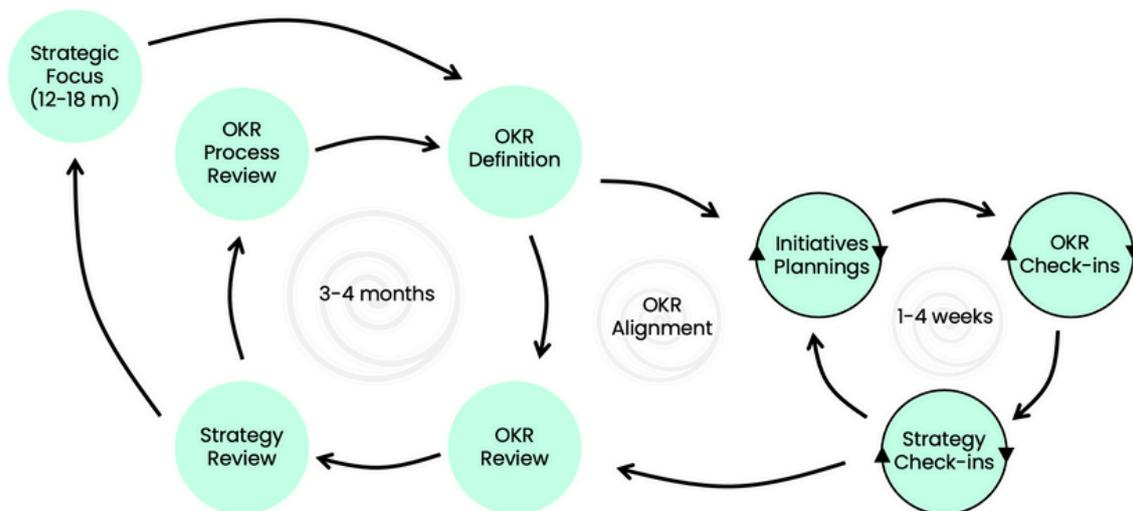


Abbildung 2: © OKR Zyklus visualisiert von Cansel Sörgens

## 4.1. OKR DEFINITION

Nachdem das Management bzw. Leadership die Vision und die mittelfristige Strategie für die nächsten 12-18 Monate definiert hat, können die Teams am Anfang eines OKR Zyklus (Dauer 3-4 Monate) ihre OKR Sets definieren.

Die zentrale Fragestellung des OKR Definition Workshops ist: „Was wollen wir, als Team, im nächsten OKR Zyklus erreichen, um einen wirkungsorientierten und sichtbaren Beitrag zur mittelfristigen Strategie zu leisten?“

Für produktive OKR Definition Workshops ist eine gute Vorarbeit in den Teams essentiell. Idealerweise sammeln Teams Informationen über Probleme bzw. Bedürfnisse ihrer Zielgruppe und veranschaulichen diese anhand von Customer Journeys, Touchpoint Beschreibungen etc. für alle Teammitglieder.

Im OKR Definition Workshop, der in der Regel drei bis vier Stunden dauert, können die Teammitglieder sich über ihre Beobachtungen und Analysen austauschen, mögliche Strategien und Taktiken besprechen und entscheiden, worauf sie sich als nächstes fokussieren sollten.

Am Anfang des Workshops sollten alle möglichen Ideen unzensuriert gesammelt werden (Divergenz), die dann im aktiven Austausch gruppiert und kategorisiert werden, um ähnliche Ideen bzw. Tendenzen zu verdeutlichen (Konvergenz). Durch die gemeinsame Diskussion wählt das Team die ein bis drei wichtigsten Objectives aus und definieren anschließend die dazu passenden Key Results.

Die aktive Beteiligung aller Teammitglieder in diesem Workshop ist sehr wichtig, da die Perspektiven jeder einzelnen Person einen wertvollen Beitrag in die Diskussion einbringt und der Austausch über die erzielte „Wirkung“ oft als Augenöffner dient als in den üblichen Roadmap Besprechungen.

### **TIPP**

Eine gute Facilitation und Moderation spielen für den Ablauf aller Workshops eine große Rolle und sollten daher nicht unterschätzt werden. Aus diesem Grund sollten alle „Events“ im OKR Zyklus von einer Person begleitet werden, die für eine gute Facilitation und Moderation sorgt und zudem mit ihrer OKR Expertise hilft. Je nach Organisation wird diese Rolle OKR Master, OKR Champion, OKR Ambassador, OKR Shepard oder OKR Agent genannt (siehe Abschnitt 7.3).

### **ÜBUNG**

Wer in deiner Organisation hat gute Moderation und Facilitation Skills? Wer könnte diese Rolle übernehmen?

## 4.2. OKR ALIGNMENT

Die Ziele des OKR Alignment Workshops sind vielfältig: Auf der einen Seite dient er dem Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses der Strategie und der Auswahl an Fokusthemen für den nächsten OKR Zyklus. Zudem, in skalierten Umgebungen, zum Beispiel, wenn mehrere Teams an dem gleichen Thema arbeiten, hilft ein OKR Alignment dabei, Abhängigkeiten, Synergien bzw. Dopplungen zu identifizieren.

Wenn Teams feststellen, dass sie an ähnlichen strategischen Themen arbeiten, könnten sie einem Alignment Workshop ihre OKR Sets miteinander verknüpfen und gegebenenfalls ein gemeinsames OKR Set definieren.

Die Erkenntnisse aus dem OKR Alignment Workshop können zur Verschlinkung des OKR Systems, möglicherweise auch der Organisationsstrukturen insgesamt, genutzt werden.

Idealerweise nehmen alle Teams, die gemeinsam an einem Thema arbeiten, inkl. Infrastruktur, Marketing, Vertrieb, etc. an diesem OKR Alignment Workshop teil. Denn ein gemeinsames Verständnis für die Strategie und Taktiken herzustellen, hilft allen Beteiligten.

Formate wie ein Open Space bzw. Marktplatz funktionieren wunderbar für OKR Alignment Workshops: Als erstes, stellt jedes Team allen Teilnehmenden kurz und knackig seine OKR Sets vor.

Währenddessen machen sich die Zuhörenden Notizen (Abhängigkeiten, Synergien, Dopplungen) zu allem, was sie später diesbezüglich besprechen möchten. Danach können Räume für Breakout Sessions geöffnet werden, in denen die Team Repräsentierenden sich gegenseitig besuchen können, um Feedback zu geben/nehmen, Lösungsideen auszutauschen, wie die identifizierten Abhängigkeiten gelöst werden könnten, oder wie sie sich gegenseitig bei der Umsetzung ihrer OKR Sets unterstützen könnten.

Nach diesen Breakout Sessions kommen alle wieder zusammen, alle Teams stellen ihre wichtigsten Erkenntnisse vor und teilen mit, welche Anpassungen sie an ihren OKR Sets vornehmen werden.

Die Dauer eines OKR Alignment Workshops variiert je nach Anzahl der Teams und Teilnehmenden stark. Bei 5-10 Teams kann der Workshop 2-4 Stunden dauern, während er bei 10-20 Teams auch einen ganzen Tag sowie bei über 20 Teams auch zwei 2 Tage dauern kann.

Nach dem OKR Alignment Workshop sollten die Teams in den nächsten ein bis zwei Wochen die getroffenen Absprachen mit den anderen Teams angehen, notwendige Anpassungen vornehmen, und die OKR Sets finalisieren, damit der nächste OKR Zyklus offiziell starten kann.

## 4.3. INITIATIVEN PLANUNG

Initiativen sind Maßnahmen, Experimente oder Lösungsideen, die innerhalb von ein bis vier Wochen umgesetzt werden können, um ein schnelles Feedback zu ihrer Wirkung bei der Zielgruppe zu bekommen. Die Ergebnisse umgesetzter Initiativen sollten auf die Key Results der OKR Sets einzahlen.

Um gegen das Phänomen „Set und Forget“ zu wirken, ist die Initiativen Planung ein zentrales Event, in dem jedes Team die Maßnahmen und Aktivitäten für die tatsächliche Umsetzung seiner OKR Sets plant.

Wie genau dieser Termin strukturiert wird, hängt vom Team Kontext ab. Wichtig ist, dass dieser Termin Teil des beruflichen Alltags des Teams wird. Wenn bereits Team Meetings stattfinden, können sie um den Punkt „Initiativen Planung“ erweitert werden.

Erfahrungsgemäß dauert die initiale Initiativen Planung, also das erste Meeting nach dem OKR Definition Workshop, ca. 2 Stunden. Danach sollte das Team sich regelmäßig treffen (z.B. 1-2 Wochen), damit die Initiativen je nach Zwischenergebnissen kontinuierlich angepasst bzw. neue definiert werden können. Die Aufgaben für die Umsetzung der Initiativen müssen innerhalb des Teams klar verteilt werden, damit alle jederzeit wissen, woran aktuell gearbeitet wird.

## TIPP

Wenn das Team mit Scrum arbeitet, besteht die Möglichkeit, beide Frameworks miteinander zu verknüpfen. Dazu kann das Scrum Team seine Ziele als OKR formulieren und das Backlog nach seinen OKR Sets ausrichten. Die Initiativen (Epics, User Stories, Features, etc.), die in den Sprint Plannings für die Verwirklichung der OKR Sets definiert wurden, werden dann in den Sprints umgesetzt.

## 4.4. OKR CHECK-INS

Die zentrale Fragestellung in einem OKR Check-in lautet: „Welche Fortschritte erkennen wir durch die umgesetzten Initiativen in den Key Results und was sagt dies über unsere nächsten Schritte aus?“

In OKR Check-ins kommt das Team sowie ggf. auch deren Führungskräfte zusammen, um sich über die Effektivität der Initiativen auszutauschen.

Dieser Termin findet, wie die Initiativen Planung auch, regelmäßig (mindestens alle 2 Wochen) statt und sollte möglichst kurzgehalten werden (15-30 Minuten). Damit der Termin effektiv ablaufen kann, muss er gut strukturiert werden und braucht eine gute Moderation.

Folgende drei Fragen können für eine gute Struktur sorgen:

## **1. WELCHE FORTSCHRITTE HABEN WIR GEMACHT?**

Teams sollten den aktuellen Stand der Key Results vor dem Termin in dem vom Team vereinbarten Tool (Excel, Miro, Jira, Wiki, etc.) eintragen, damit die Veränderungen im Termin direkt eingesehen werden können und der inhaltliche Austausch darüber sofort starten kann. Hierbei kann jedes Team für sich eine Art „Erfüllungsgrad“ festhalten.

### **ERFÜLLUNGSGRAD**

- 0-30%: Die Initiativen bringen uns nicht voran. Wir müssten uns neu orientieren.
- 30-70%: Wir machen zwar Fortschritte, aber sollten die Initiativen etwas überdenken.
- 70%-100%: Die Initiativen bringen uns gut voran. Wir können mehr davon machen.

## 2. WIE ZUVERSICHTLICH SIND WIR?

Möglicherweise erzählen uns die Zahlen nicht die ganze Wahrheit. Denn ein Key Result, bei dem noch keine Fortschritte zu erkennen sind, heißt nicht automatisch, dass das Team daran nicht arbeitet.

Eventuell braucht es 2-4 Wochen länger, bis die Wirkung messbar beobachtet werden kann. Genauso können auch gute Fortschritte fehlleitend sein, wenn zum Beispiel ein unvorhersehbares Hindernis auftritt, das alle weiteren Aktivitäten negativ beeinflussen wird.

Für diese Fälle ist die Frage nach der „Zuversichtlichkeit“ eine gute Ergänzung für einen effektiven Austausch.

**Auch hier können beispielsweise drei Stufen wie folgt definiert werden:**

### ZUVERSICHTLICHKEITSGRAD

1. Wir schaffen es.
2. Wir könnten es noch schaffen, wenn ...
3. Wir schaffen es nicht, es sei denn ...

### 3. WAS HABEN WIR BISHER GELERNT?

Ein OKR Check-in sollte auch zur Reflektion dienen, indem ein Austausch über die wichtigsten Erkenntnisse stattfindet.

#### **Sinnvolle Fragestellungen sind u.a.:**

- Welche Hypothesen wurden bisher validiert?
- Was funktionierte besonders gut?
- Was hat nicht funktioniert?
- Was hindert uns?

Anschließend können neue Maßnahmen, Initiativen, To Dos, etc. festgehalten und adressiert werden.

#### **TIPP**

Wenn ein Team mit Scrum arbeitet, besteht im Sprint Review eine gute Möglichkeit, die OKR Check-ins zu integrieren. Schließlich ist das Ziel eines Sprint Reviews, *„die Fortschritte in Richtung des Produkt Ziels zu diskutieren.“* (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, Der Scrum Guide 2020).

## ÜBUNG

Welche Fortschritte kannst du bei denen Key Results messbar erkennen?

Woran wirst du als Nächstes arbeiten, um deine Key Results voranzutreiben?

Was hast du bisher wertvolles gelernt?

## 4.5. STRATEGIE CHECK-INS

In größeren Organisationen empfiehlt sich auch, regelmäßig (spätestens alle vier Wochen) Strategie Check-ins durchzuführen. Diese sind ähnlich aufgebaut wie OKR Check-ins. Der wesentliche Unterschied ist der Kreis der Teilnehmenden. Die Team Repräsentierenden und die Führungskräfte kommen zusammen, um die aktuellen Fortschritte, Erkenntnisse und Hindernisse zu besprechen, die sich bei der Verfolgung der OKR Sets zeigen.

Außerdem wird die Wirkung der OKR Sets auf den Business Impact überprüft. Ziel ist es, mögliche Probleme, Chancen bzw. Tendenzen frühzeitig zu erkennen und entsprechend in die Strategie einfließen zu lassen sowie sich ggf. notwendige Kursänderungen zu überlegen.

## 4.6. OKR REVIEW

Am Ende eines OKR Zyklus reflektiert jedes Team über seine Ergebnisse und Arbeitsweisen. In diesem Termin steht das Prinzip Inspect & Adapt im Fokus. Das gesamte Team, das an der Umsetzung der OKR Sets involviert war, nimmt an diesem Termin teil.

Das OKR Review ist in zwei Teilen aufgeteilt.

## TEIL 1: REVIEW

Ziel des Reviews ist, dass sich das Team darüber austauscht, ob und inwiefern sie ihre OKR Sets erreicht haben und was sie daraus gelernt haben. Der Fokus liegt auf den Inhalten.

In den OKR Check-ins wurden zwar regelmäßig die Fortschritte der Key Results besprochen, aber was sagt das nun über das Erreichen der Objectives aus?

Ein Fehler, der an dieser Stelle oft passiert, ist die Annahme, dass das Erreichen eines Objectives durch den Durchschnitt der erreichten Key Results mathematisch ausgerechnet werden kann. Allerdings sind die Zusammenhänge in einer komplexen Welt nicht linear. Aus diesem Grund sollte jedes Team sich im OKR Review Zeit nehmen und evaluieren, ob bzw. inwiefern sie die Objectives erreicht haben.

Wenn das Team der Meinung ist, dass das Objective nicht bzw. nicht ganz erreicht wurde, sollte das Team folgende Optionen besprechen:

- **Keep it:** Wir müssen unbedingt weiter daran arbeiten, das Objective zu erreichen. Aber dann...
- **Change it:** Das Objective muss angepasst werden.
- **Drop it:** Das Objective wurde nicht erreicht und ist auch nicht mehr relevant.

## **TIPP**

Bei der Option „Keep it“ sollte man besonders aufmerksam sein, da die Gefahr hoch ist, dass das Objective als ein „Evergreen“ beschrieben wurde und deswegen von einem OKR Zyklus zum nächsten immer weiter übernommen wird. In solchen Fällen ist es sinnvoll zu konkretisieren, welche Veränderung in drei bis vier Monaten sichtbar werden soll.

Das OKR Review dient nicht nur dazu, das Erreichen der OKR Sets zu beurteilen, sondern auch das Gelernte explizit zu machen.

## **Folgende Fragen ermöglichen dem Team einen qualitativen Austausch:**

- Welche Hypothesen wurden validiert bzw. nicht validiert?
- Inwiefern haben wir zur Umsetzung der Strategie beigetragen?
- Was haben wir über das Verhalten der Kundschaft gelernt?
- Welche neuen Erkenntnisse über den Markt haben wir gewonnen?
- Was davon ist für die Weiterentwicklung der Strategie wichtig?

Wenn eine North Star Metrik (Abschnitt 3.1) festgehalten wurde, ist es spätestens jetzt an der Zeit, die Auswirkung der OKR Sets auf diese Metrik zu überprüfen.

## TEIL 2: RETROSPEKTIVE

Die Arbeit mit OKR ist eine Veränderung für alle und insbesondere in den ersten OKR Zyklen merken die Teams, dass sie ihre Arbeitsweisen anpassen müssten. Die OKR Retrospektive öffnet den Raum darüber zu reflektieren, was gut läuft, was nicht, und was angepasst werden müsste, damit das Team künftig besser und effektiver zusammenarbeiten kann, was wiederum einen positiven Effekt auf die Qualität der OKR Sets erzeugen wird.

Während es im Review also um die Erreichung der OKR Sets geht, wird in der Retrospektive die Zusammenarbeit des Produktteams unter die Lupe genommen.

Die zentrale Fragestellung ist: „Wie wollen wir unsere Zusammenarbeit künftig (besser) gestalten?“

Zudem können in den Retrospektiven mit einzelnen Teams wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die Informationen für die Optimierung des gesamten OKR Prozesses liefern.

Durch folgende Fragen, können die Retrospektiven strukturiert werden (Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospektiven):

- **Daten sammeln:** Was ist passiert?
- **Erkenntnisse gewinnen:** Warum ist es passiert?
- **Maßnahmen beschließen:** Was unternehmen wir?

## TIPP

Wenn das Team ohnehin regelmäßig Retrospektiven macht, empfiehlt es sich am Ende von jedem OKR Zyklus, die planmäßige Retrospektive um eine OKR Retrospektive zu ergänzen.

## ÜBUNG

Reflektiere über deine Arbeitsweise, wie du an deinen Zielen arbeitest?

**Start:** Was würdest du gerne ausprobieren bzw. anders machen?

**Stop:** Was erzeugt keinen Mehrwert mehr?

**Continue:** Was funktioniert gut?

## 4.7. STRATEGIE REVIEW

Anhand der Erkenntnisse, die während eines OKR Zyklus gesammelt wurden, kann die Strategie überprüft, validiert und bei Bedarf aktualisiert werden. Dadurch kann sich die Organisation entsprechend der aktuellen Marktgeschehnisse kontinuierlich anpassen, was eine wahre Business Agilität ermöglicht.

Ähnlich wie bei Strategie Check-ins treffen sich bei der Strategie Review die Team Repräsentierenden und die Führungskräfte am Ende von jedem OKR Zyklus, um Erkenntnisse aus den jeweiligen OKR Reviews der Team zu besprechen.

In diesem Termin werden zudem die North Star Metrik und Unternehmens KPIs (Business Impact) überprüft, um daraus Schlüsse zu ziehen.

**Das Gespräch kann mit folgenden Fragen strukturiert werden:**

- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse bzgl. des Verhaltens der Kundschaft (Probleme, Bedürfnisse, Tendenzen)?
- Welche wichtigen Marktveränderungen (Disruptionen, Wettbewerb, Wirtschaft, Politik, Gesellschaft) haben wir beobachtet, die uns beeinflussen könnten?
- Inwiefern spielen die Veränderungen eine Rolle für unsere Strategie?
- Was könnte uns Wettbewerbsvorteile schaffen?

Die strategischen Einblicke und Entscheidungen aus dem Strategie Review dienen als wichtige Grundlage für die anstehenden OKR Definition Workshops, um den nächsten OKR Zyklus zu starten.

## **4.8. OKR PROZESS REVIEW**

Die Arbeit mit OKR verändert die Kommunikation und Strukturen innerhalb eines Teams, zwischen den Teams, und somit in der gesamten Organisation. Es gibt neue Fragestellungen, wie z.B. über die Wirkungsorientierung, die Strategieentwicklung wird Teil des beruflichen Alltags, die Teams kollaborieren auf eine andere Art und Weise miteinander, die Arbeit der Teams wird anders strukturiert, die Denkweisen verschieben sich von der Planung der vorgefertigten Lösung hin zur Validierung der Hypothesen, und vieles mehr. All das treibt eine Kulturveränderung im Unternehmen voran. Dies ist eine hoch komplexe Angelegenheit, die kontinuierlich überprüft, validiert und angepasst werden sollte.

Genau dies ist das Ziel eines OKR Prozess Reviews. In der Mitte oder spätestens am Ende von jedem OKR Zyklus sollten die Verantwortlichen der OKR Einführung (z.B. das OKR Integration Team – siehe Abschnitt 5.1.2.) zusammenkommen und die Erkenntnisse aus den jeweiligen OKR Retrospektiven der Teams besprechen, um daraus mögliche Änderungen für die nächsten Zyklen abzuleiten.

Ziel ist es herauszufinden, inwiefern das OKR Framework dabei hilft, Alignment und Fokus herzustellen, und wie die Arbeit mit OKR zum nächsten Level gebracht werden kann, so dass es mehr und mehr verinnerlicht und institutionalisiert wird.

### **Folgende Fragen dienen als Hilfestellung, um den Termin zu strukturieren:**

- Was läuft gut?
- Wo müssen wir nachjustieren?
- Vermissen wir bestimmte Checkpoints bzw. Kommunikationswege?
- Wo können wir verschlanken?
- Kommen neue OKR Themen bzw. Teams dazu?
- Wie können wir die Arbeit mit OKR in der gesamten Organisation sichtbar bzw. erlebbar machen?

Für die Überprüfung und Validierung ob und inwiefern die Arbeit mit dem OKR Framework hilft, braucht es Klarheit darüber welche Probleme mit einer OKR Einführung gelöst werden sollen. Es empfiehlt sich mit dieser Frage am Anfang einer OKR Einführung zu beschäftigen. Die Festlegung von OKR für die OKR-Implementierung selbst macht diese Reviews noch effektiver.

# 5. OKR EINFÜHRUNG

Die Idee von OKR scheint einfach zu sein, aber die Umsetzung ist definitiv komplexer als es erscheint. Jede Einführung ist anders, weil jede Organisation anders ist und andere Bedürfnisse hat. Aus diesem Grund gibt es keine „One Size Fits All“ Lösung. Dennoch wird im Folgenden eine gewisse Orientierung gegeben, welche Phasen in einer Einführung typisch sind und worauf zu achten ist.

## 5.1. DIE ERSTEN SCHRITTE

Da die Arbeit mit dem OKR Framework eine komplexe Kulturveränderung vorantreibt, gilt bei der OKR Einführung – wie bei allen anderen komplexen Herausforderungen – das Prinzip „Probe Sense Respond“.

Danach ist es getreu dem Motto „**Nail it, before you scale it**“ ratsam, das OKR Framework zum Start nicht für ein gesamtes Unternehmen, sondern inkrementell einzuführen, damit die potenziellen (und sehr wahrscheinlichen) Startprobleme nicht gleich in der gesamten Organisation auftauchen, sondern OKR in einem kleinen Umfeld geprobt und gelernt werden kann.

Der Anfang einer OKR Einführung ist kritisch für den späten Erfolg und sollte deshalb achtsam geplant werden.

Folgende vier Punkte helfen dabei die ersten Schritte gut zu strukturieren.

### **5.1.1. DIE FRAGE "WOZU OKR?" STELLEN**

Als Erstes sollte vor jeder OKR Einführung die Frage gestellt werden, wozu das Framework eingeführt werden soll bzw. welche Probleme damit gelöst werden sollen. Hier empfiehlt es sich, wie für alle komplexe Herausforderungen, das mittelfristige strategische Ziel der OKR Einführung zu definieren und dann alle 3-4 Monate OKR Sets zu definieren, diese umzusetzen, regelmäßig zu überprüfen, validieren und ggf. anzupassen.

### **5.1.2. BILDUNG EINES OKR INTEGRATION TEAMS**

Idealerweise wird ein interdisziplinäres OKR Integration Team gegründet, das sich langfristig mit der Einführung und Weiterentwicklung des OKR Frameworks in einem Unternehmen beschäftigen wird.

Mitglieder vom People & Culture Team, der Organisationsentwicklung, dem Management und aus den Produktteams könnten Teil dieses Teams sein, damit sie aus unterschiedlichen Perspektiven die (Weiter-)entwicklung betrachten und sich regelmäßig zum OKR Prozess Review treffen.

### 5.1.3. EINEN GUTEN STARTPUNKT FINDEN

Da es bei den ersten OKR Zyklen primär ums Lernen geht, wie die Arbeit mit OKR funktioniert, ist es für den Anfang ratsam, Teams, Bereiche oder Themen zu finden, die für die Arbeit mit OKR gut geeignet sind.

Bei der Auswahl helfen folgende Faktoren:

- **Möglichst breit und tief:** Findet ein Thema, wofür vertikales (unterschiedliche Organisationsebene) und horizontales (benachbarte Teams bzw. Bereiche) Alignment notwendig ist, damit die neue Art von Kollaboration möglichst effektiv erprobt werden kann.
- **Nicht zu komplex aber auch nicht zu einfach:** Findet Themen, die komplex sind, damit die Arbeit mit OKR überhaupt sinnvoll ist, aber gleichzeitig nicht von zu vielen unbekanntem Faktoren beeinflusst wird. Zu einfach sollten die Themen aber auch nicht sein. Schließlich soll erlebbar gemacht werden, wie das OKR Framework helfen kann.
- **Sichtbare Wirkung erzeugen:** Die ausgewählten Themen sollten möglichst für alle Mitarbeitende interessant sein, damit indirekt Neugier und Interesse für OKR erzeugt werden können, und die Ergebnisse für alle erlebbar werden.

## 5.1.4. MIT FREIWILLIGEN ANFANGEN

Es gibt in jeder Organisation, die sogenannten Early Adopter, also Menschen bzw. Teams, die gerne neue Frameworks, Tools, etc. als erste ausprobieren und Spaß daran haben, Veränderungen mitzugestalten.

Für den Anfang der OKR Einführung empfiehlt es sich, mit diesen Menschen bzw. Teams anzufangen, um mit ihnen gemeinsam zu lernen, wie das OKR Framework im jeweiligen Organisationskontext am besten funktionieren kann. Sie können im weiteren Verlauf der OKR Einführung zum Botschafter der Veränderung sein werden lassen.

## 5.2. DIE ERSTEN OKR ZYKLEN

Der notwendige Aufwand, um das OKR Framework in einem Unternehmen ins Rollen zu bringen, ist am Anfang hoch und die Vorteile sind nicht sofort ersichtlich. Doch die ersten 1-3 OKR-Zyklen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, braucht es in der Regel mindestens 3 bis 4 OKR Zyklen, bis die „OKR Sprache“ und Logik gelernt und verinnerlicht werden. Ist diese Phase erst einmal geschafft, fängt die Phase der Institutionalisierung an, die i.d.R. noch weitere 3 bis 4 Zyklen dauert, bis OKR nicht mehr aus dem Alltag einer Organisation wegzudenken ist.

Die Umsetzung von OKR erfordert Durchhaltevermögen.

**0-1 OKR cycle:** Die ersten Schritte brauchen Zeit und erfordern Sorgfalt und Aufmerksamkeit.

**2-3 OKR cycles:** Die Nuancen werden verstanden, z. B. Output und Outcome, Lagging und Leading usw.

**4+ OKR cycles:** Eigene best Praktiken werden gefunden, die zu dem Kontext der Organisation passen.

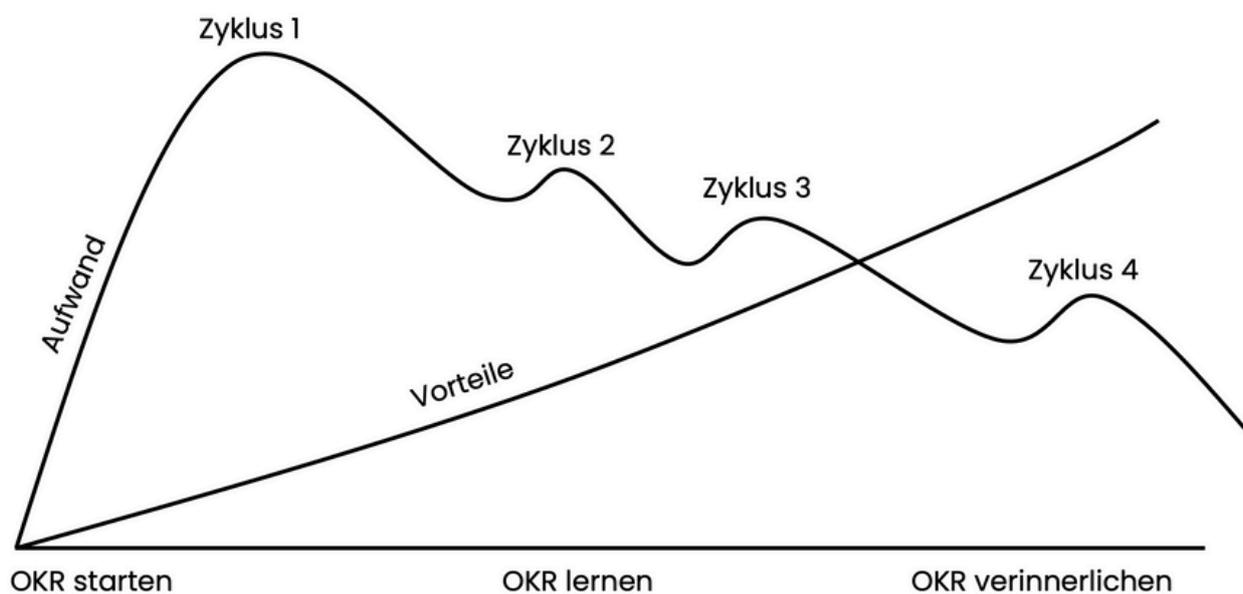


Abbildung 3: OKR Einführung - © Visualisiert von Cansel Sörgens

## TIPP

Am Anfang einer OKR Einführung mit eine:r externen OKR Expert:in zusammenzuarbeiten, spart den Beteiligten einiges an Zeit und Ärger, indem sie dabei unterstützt werden die typischen Fallen zu vermeiden. Bei der Auswahl sollte darauf Wert gelegt werden, dass die Beratende mehrere OKR Einführungen in diversen Unternehmenskontexten begleitet haben.

## 5.3. INTERNES KNOW-HOW AUFBAUEN

Je mehr Bereiche und Teams das OKR Framework adaptieren, desto mehr Unterstützung braucht es. Da der Einsatz von externen OKR Coaches nicht nachhaltig skaliert werden kann, ist es sinnvoll, früh genug mit dem internen Wissensaufbau anzufangen.

Dazu können externe OKR Expert:innen interne OKR Agents ausbilden und diese durch Coach the Coach Programme für eine bestimmte Zeit begleiten, bis ein gewisser Reifegrad erreicht wird, so dass die internen OKR Agents die Begleitung des OKR Prozesses irgendwann komplett allein übernehmen können.

Zudem können durch eine langfristige Zusammenarbeit mit externen OKR Coaches eine kontinuierliche Supervision der internen OKR Agents sowie ein nachhaltiger Know-how Aufbau ermöglicht werden.

# 6. OKR STRUKTUR

Mit OKR Struktur sind die Organisationsebenen und Teamstrukturen gemeint. Diese sind nämlich sehr vielfältig und sollten bei der Einführung von OKR berücksichtigt werden. Die Gründe für eine OKR Einführung, die zu lösenden Herausforderungen und die aktuellen Strukturen der Organisation spielen eine große Rolle bei der Definition der OKR Struktur.

Einer der häufigsten Fehler bei OKR Einführungen ist, dass das bisherige Organigramm bei der Definition der OKR Struktur eins zu eins übernommen wird. Das heißt von jedem im Organigramm abgebildeten Team wird erwartet, dass es OKR Sets definiert. Da aber bei den meisten Organigrammen die tatsächlichen Kommunikationswege für Wertschöpfung nicht abgebildet sind, werden die üblichen Abhängigkeiten zwischen den Teams auch im neuen OKR Prozess weiterhin existieren. Wenn Teams ihre OKR Sets ohne Zuarbeit bzw. Unterstützung von anderen Teams nicht umsetzen können, erhöht dies nicht nur den Abstimmungsaufwand, sondern auch die Frustration der Teammitglieder, da sie mehr Zeit mit Abstimmung verbringen als mit der Verwirklichung ihrer OKR Sets und der versprochene Effekt von wirkungsvoller Arbeit bleibt auf der Strecke.

Die Einführung von OKR bietet hier vielmehr die Chance, die tatsächliche Kollaboration zwischen Teams und Bereichen zu berücksichtigen und die „OKR Teams“ so zu gründen, wie die Teams auch wirklich gemeinsam Wert schöpfen. Eine OKR Struktur soll eine dynamische Kollaboration in Netzwerken ermöglichen.

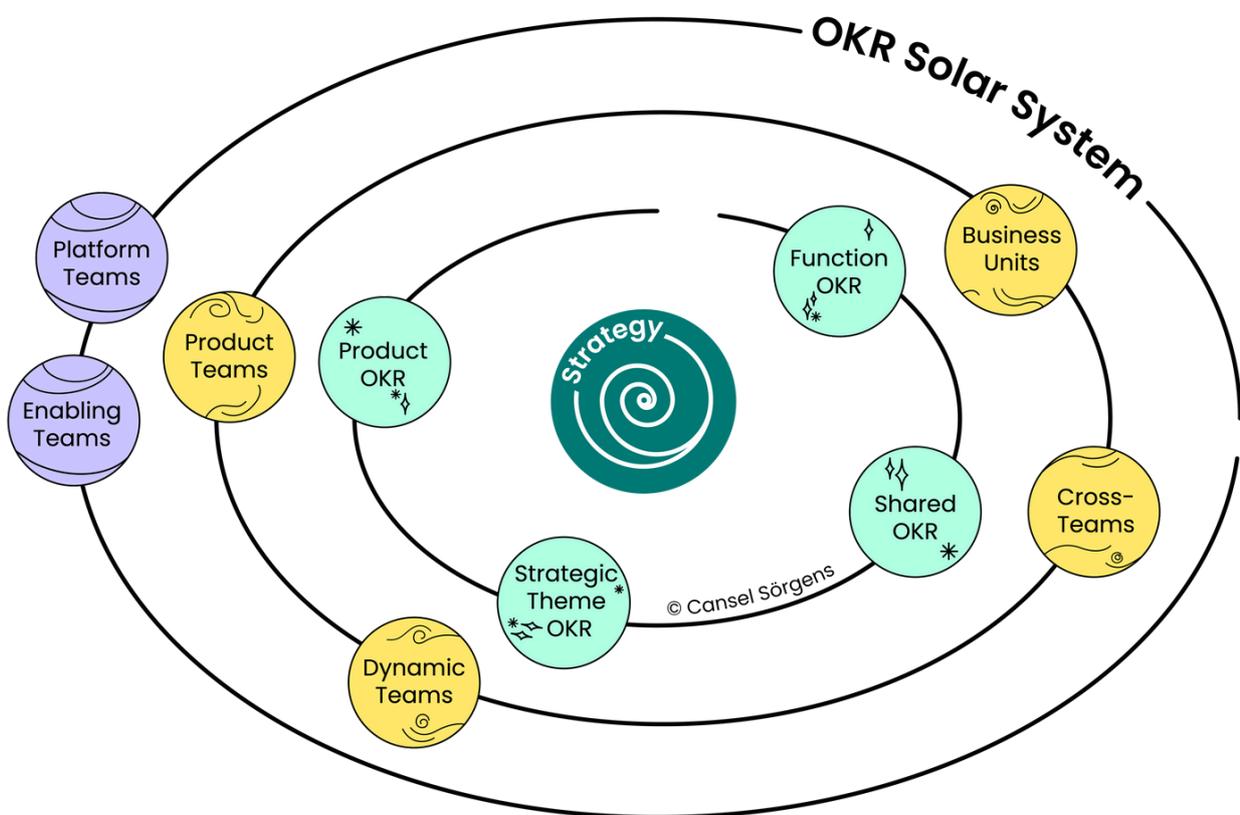


Abbildung 4: © OKR Sonnensystem entwickelt von Cansel Sörgens

## 6.1. OKR SONNENSYSTEM

Wenn auch jahrzehntelang das Verständnis herrschte, dass die OKR Sets von oben nach unten kaskadieren müssen, damit Alignment hergestellt wird, erweist sich dieser Ansatz immer wieder als nicht praxistauglich.

### **Eine kaskadierende OKR Struktur hat folgende Nachteile:**

1. In einer kaskadierenden OKR Struktur, in der die untere Organisationsebene die OKR von der darüber liegenden Ebene übernehmen muss, bleibt den Beteiligten zu wenig Spielraum. Diese Art von kaskadierender OKR Struktur beschränkt jegliche Kreativität und Autonomie.
2. Die OKR Änderung an einer Stelle löst eine Kettenreaktion aus, so dass alle damit verbundenen OKR Sets auch angepasst werden müssen.
3. Die Teams müssen warten, bis alle höheren Ebenen ihre OKR Sets definiert haben, wodurch der gesamte Abstimmungsprozess verlangsamt wird.
4. Je größer die Organisation ist, desto höher wird der Aufwand, bis alle ihre OKR Sets definiert und sich mit anderen Teams und Bereichen abgestimmt haben. Dies verursacht einen zeitlichen Aufwand in OKR Workshops und Abstimmungsmeetings, die sicherlich nicht im Sinne einer OKR Einführung ist.

Denn eigentlich sollte durch die Einführung von OKR eine Verbindung zwischen der Vision, Strategie und Umsetzung hergestellt werden, damit die Beteiligten in ihrem Berufsalltag möglichst selbstorganisiert Entscheidungen treffen können. Dafür ist jedoch eine kaskadierende OKR Architektur nicht die Lösung. Es braucht vielmehr ein greifbares und richtungsweisendes strategisches Ziel, um das sich die Teams herum organisieren können (siehe Abschnitt 3.1). Durch die Vision und die mittelfristige Strategie kann die **OKR Struktur wie ein „Sonnensystem“** aufgebaut werden.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, stellt das Mid-Term Strategic Goal die Sonne dar und die einzelnen OKR Teams sind die Planeten. Durch die Anziehungskraft der Sonne bleiben die Planeten an sie gebunden; dennoch dreht jeder Planet auch um sich selbst und hat seinen eigenen Rhythmus. Zudem haben manche Planeten auch noch eigene Satelliten, die sie umkreisen.

## 6.2. ARTEN VON OKR TEAMS

Da Organisationen sehr vielfältig sind, sollte dies auch deren OKR Struktur reflektieren. Im Folgenden werden drei Arten von OKR Teams erläutert, die in Produktorganisationen häufig zu sehen sind.

### 6.2.1. PRODUKT OKR

In einer produktorientierten Organisation ist es sinnvoll, zunächst die Produktvision und das mittelfristige strategische Produktziel zu definieren. Danach können die OKR Sets definiert werden. Hierzu gibt es zwei Möglichkeiten, die je nach Kontext und Größe der Organisation ausgewählt werden können.

Die erste Möglichkeit ist, dass die Team Repräsentierenden, die zur Entwicklung und Umsetzung der Produktstrategie mit ihren Erkenntnissen, Einblicken und Erfahrungen beitragen können, alle 3-4 Monate OKR Sets für das Hauptprodukt definieren. Danach planen die Sub-Produktteams (Teams, die gemeinsam an einem Produkt arbeiten) und Enabler Teams (Teams, die an zentralen Services, wie z.B. der IT Infrastruktur, arbeiten) ihre Aktivitäten, Initiativen, Maßnahmen, etc. anhand dieser Produkt OKR Sets.

Die zweite Möglichkeit ist, dass die Sub-Produktteams jeweils ihre eigenen OKR Sets definieren, die mit der Produktvision und dem strategischem Produktziel verknüpft sind. Diese Variante funktioniert nur dann gut, wenn die Sub-Produktteams möglichst autark und unabhängig voneinander arbeiten können.

Letztendlich sollte immer nach Möglichkeiten gesucht werden, die schlanke Strukturen und effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Die Entscheidung obliegt den Produktteams selbst, denn sie kennen ihren Arbeitskontext am besten und können bewerten, welche Variante für sie besser geeignet ist.

## 6.2.2. SHARED OKR

Bereiche, wie das Marketing, können zwar an eigenen OKR Sets selbstständig arbeiten (z.B. neue Marketingpartnerschaften abschließen), aber die Strategie für die Einführung eines neuen Produkts muss in Kollaboration mit den Produktteams erarbeitet und umgesetzt werden. Für solche Fälle empfiehlt es sich, dass die Bereiche gemeinsam sogenannte Shared OKR Sets definieren. Anschließend leitet jedes Team seine jeweiligen Aufgaben daraus entsprechend ab.

Dabei verantwortet ein Team evtl. ein spezielles Key Result allein. In anderen Fällen sind zwei Teams gemeinsam für ein Key Result verantwortlich, oder kein Team verantwortet alleine ein Key Result, sondern jedes Team definiert jeweils seine Initiativen, um zu zeigen, wie sie zum Erreichen der Shared OKR beitragen werden.

Die Teams, bzw. die Repräsentierenden der jeweiligen Teams sollten sich regelmäßig (mindestens alle zwei Wochen) für OKR Check-ins treffen, um sich zu synchronisieren und die nächsten Schritte zu besprechen. Das klingt zunächst nach zusätzlichen Meetings. Dem ist jedoch nicht so, da sich die Teams i.d.R. ohnehin getroffen hätten, um sich zu synchronisieren.

Durch OKR wird die Wirkung der Arbeit aller Teams zusammen jedoch stärker im Fokus stehen und ein Wir Gefühl wird durch die gemeinsame Zielen erzeugt bzw. verstärkt, so dass eine wahre Kollaborationskultur entstehen kann.

### 6.2.3. STRATEGIC THEME OKR

In jeder Organisation gibt es immer wieder Themen, für die es (noch) keine dedizierten Teams gibt. Strategische Themen, Kulturveränderungen, New Business, usw. sind typische Beispiele dafür.

Durch Bekanntmachung der aktuellen Themen können Interessierte dazu eingeladen werden in einem hierarchie und bereichsübergreifenden, dynamischen und temporären Team mit anderen Interessierten zusammen an solchen Themen zu arbeiten.

Nach jedem OKR Zyklus können die Beteiligten entscheiden, ob bzw. wie sie weiter an dem Thema arbeiten wollen, ob neue Beteiligte dazu eingeladen werden sollen, und wie die Ergebnisse aus dem letzten Zyklus in die Organisation weitergetragen werden können. Dies könnte bedeuten, dass irgendwann ein dediziertes Team für dieses Thema entsteht.

#### TIPP

Neu gebildete "Kollaborationsteams" sollten ihre gemeinsamen Arbeitsroutinen definieren, denn der zusätzliche Aufwand darf nicht unterschätzt werden. Dieser entsteht aber nicht, weil die Teams ihre Arbeit mit OKR strukturieren, sondern weil die Teams an Teilen der Strategie mitwirken, für die noch keine dedizierten Teams bzw. Kapazitäten definiert wurden.

## **INDIVIDUELLE OKR VERMEIDEN**

Mit OKR wird eine kollaborative, partizipative und bereichsübergreifende Arbeitsweise gefördert, weil es vor allem oft die Beteiligung mehrerer Parteien braucht, einen End to End Wert zu erzeugen.

In komplexen Themenfeldern ist es kaum denkbar, dass eine Person allein einen End to End Wert erzeugen kann. Dies bedeutet aber nicht, dass Individuen nichts Wertvolles beitragen können.

Im Gegenteil: Die definierten OKR sind nicht wertlos, wenn daran nicht gearbeitet wird. Für die Umsetzung sind die Fähigkeiten jedes Teammitglieds gefragt. Alle Beteiligten sind also aufgefordert, sich an den OKR Sets zu orientieren und ihre Arbeit aus ihnen abzuleiten.

Außerdem würden, wenn Individuen eigene OKR hätten, diese im Fall von Prioritätskonflikten vorgezogen. Und dies wirkt eher hinderlich auf eine kollaborative Kultur.

# 7. OKR ROLLEN

Die Arbeit mit OKR braucht die Unterstützung von Menschen in unterschiedlichen Rollen. Nur das Zusammenspiel von allen sorgt für wirkungsvolle OKR. Im Folgenden werden die zentralen Rollen und deren Aufgaben im OKR Prozess skizziert.

## 7.1. FÜHRUNGSKRÄFTE

Ohne die Überzeugung von Führungskräften wird eine OKR Einführung schnell an ihre Grenzen stoßen, denn strategisches Alignment braucht eine Führung, die ein Zukunftsbild aufmalt, das zum Mitwirken inspiriert. Durch eine klare Strategie und gemeinsame Ziele ermöglichen die Führungskräfte Autonomie, so dass die Teams im gegebenen Kontext selbstorganisiert arbeiten können.

Führungskräfte haben im OKR Prozess mehrere Möglichkeiten, die Kommunikation mit ihren Mitarbeiter:innen effektiver zu gestalten. Zum Beispiel können sie in OKR Definition Workshops den Teams die Hintergründe und den Kontext für die ausgewählte Strategie näherbringen und die Teams mehr in den Strategieentwicklungsprozess einbinden.

Zudem können die Führungskräfte zum Beispiel in OKR bzw. Strategie Check-ins mögliche Hindernisse frühzeitig mitbekommen und die Teams dabei unterstützen, diese schnellstmöglich zu beseitigen.

Des Weiteren können sie in regelmäßigen Feedback Gesprächen mit einzelnen Teammitgliedern deren beruflichen und persönlichen Entwicklungspfad besprechen und schauen, welche individuellen Fähigkeiten für die Verwirklichung der Strategie und OKR förderlich wären.

Schlussendlich spielt, die Art und Weise wie sich Führungskräfte im OKR Prozess einbringen, nicht nur eine große Rolle beim Erfolg des Prozesses, sondern auch bei der nachhaltigen Etablierung und Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells.

## **ÜBUNG**

Als Führungskraft, was kannst du tun, um den Mitgliedern deiner Teams den strategischen Kontext näher zu bringen und sie in der Strategieentwicklung zu partizipieren?

Wie und wie oft führst du Gespräche über Strategie und Taktiken mit deinen Teammitgliedern?

## 7.2. TEAMMITGLIEDER

Die Arbeit mit OKR kann Strukturen fördern, in denen die Strategieentwicklung und Umsetzung nicht mehr als Aufgabe des Top Managements allein verstanden wird, sondern die kritische Auseinandersetzung mit der Strategie Teil der tagtäglichen Arbeit aller Beteiligten wird.

Eine klare Strategie und der kontinuierliche Austausch während der OKR Zyklen verleihen allen eine „strukturierte Flexibilität“. Teams können im gegebenen Kontext ihren Berufsalltag selbstorganisierter gestalten, informierte Entscheidungen treffen, was sie wie und wann erarbeiten, um zu dem strategischen Ziel und den OKR Sets beizutragen. Sie sehen und werden gesehen, wie sie zum Großen und Ganzen beitragen, und erleben die Wirksamkeit einer bereichsübergreifenden kollaborativen Zusammenarbeit.

Eine strukturierte Flexibilität braucht engagierte Teams, die Verantwortung für ihre Entscheidungen und Arbeit tragen.

Wirkungsvolle OKR brauchen Teammitglieder, die mit ihrer Expertise Lösungsideen für die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe identifizieren und umsetzen. Dies bedeutet zum einem, dass die Teams ihre Zielgruppe gut kennen und mit ihnen regelmäßig im Kontakt sein müssen, und zum anderen, dass sie regelmäßig überprüfen, ob und inwiefern die von ihnen gewählten Lösungen die Strategie und den Business Impact beeinflussen.

Durch die Arbeit mit OKR werden die Teammitglieder zu aktiven Gestalter:innen des Unternehmenserfolgs, was möglicherweise eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten erfordert, um stärker kundenzentriert, strategisch und wirtschaftsorientiert zu denken und zu arbeiten.

## **ÜBUNG**

Als Teammitglied, was kannst du tun, um bei der Strategieentwicklung mitzuwirken?

Was kannst du tun, um die Zielgruppe deines Produktes bzw. Services besser zu verstehen, ohne dass du dafür Unterstützung von Führungskräften brauchst?

## 7.3. OKR AGENTS

Eine effektive Arbeit mit OKR verlangt zum einen OKR Expertise und zum anderen gut strukturierte und moderierte Workshops und Meetings. OKR Agents können Teams mit ihrem OKR Know-how unterstützen und sorgen mit guten Facilitation und Moderationsfähigkeiten für ein kollaboratives und vertrauensvolles Umfeld.

Wie in Abschnitt 5.3 beschrieben, können externe OKR Coaches interessierte Mitarbeitende zu OKR Agents ausbilden und eine Zeit lang begleiten, damit sie später den OKR Prozess selbstständig übernehmen und weiter begleiten können.

OKR Agents unterstützen Teams während des OKR Zyklus in ihren OKR Workshops und Meetings und sorgen dafür, dass die „neuen“ Rituale und Denkweisen zur Gewohnheit werden.

Sie sind jedoch inhaltlich nicht für die Qualität der definierten OKR Sets verantwortlich, sondern begleiten die Teams fragend und beratend, um das Wissen zu heben, und helfen den Teams dabei, ihre Ideen als gute OKR Sets zu formulieren. OKR Agents sollten daher nicht ihr eigenes Team unterstützen, da sie in der Moderation eine unparteiische Haltung einnehmen müssen.

Die internen OKR Agents könnten eine Community of Practice bilden, um sich gegenseitig zu stärken, gemeinsame Ideen zu entwickeln und zu erarbeiten, wie der Einsatz von OKR noch effektiver gestaltet werden kann.

## **TIPP**

Agile Coaches, Scrum Master bzw. Team Coaches eignen sich aufgrund ihrer Fähigkeiten sehr gut für die Rolle des OKR Agents geeignet, wenn sie ihr Wissen um OKR Know-how ergänzen.

## **7.4. OKR PROZESS OWNER**

OKR Prozess Owner treiben eine nachhaltige OKR Implementierung voran und sorgen für eine kontinuierliche Kommunikation, damit alle verstehen, warum das OKR Framework eingesetzt wird. In Zusammenarbeit mit Führungskräften, Teams, OKR Agents und externen OKR Coaches wird das OKR System kontinuierlich überprüft und ggf. angepasst.

Personen aus der Organisationsentwicklung eignen sich für diese Rolle besonders gut, da die Einführung eines OKR Framework Einfluss auf viele benachbarte Organisationsstrukturen nimmt und diese nicht lokal, sondern holistisch betrachtet werden müssen.

## 7.5. EXTERNE OKR EXPERT:INNEN

OKR Einführungen, die nicht effektiv sind bzw. vorhandene Probleme nicht lösen, sondern eventuell schlimmer machen, haben eins gemeinsam: Sie wurden meist ohne Begleitung von praxiserfahrenen Expert:innen gestartet.

Die Komplexität einer OKR Einführung wird vielfach unterschätzt und nach 2–3-tägigen OKR Schulungen fangen Mitarbeitende an, das OKR-Framework in ihrer Organisation einzuführen. Spätestens nach einem Jahr wird dann zumeist entweder der Versuch gestoppt oder es werden jetzt erst externe OKR Coaches eingeladen, um den OKR Prozess geradezubiegen.

Allerdings kann in diesem ersten Jahr bzw. in den ersten 2–4 OKR Zyklen bereits so viel schief laufen, dass eine Korrektur im Nachhinein ein Vielfaches an Zeit und Energie kostet. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, direkt am Anfang einer OKR Einführung mit erfahrenen OKR Coaches zusammenzuarbeiten.

# 8. WIRKPRINZIPIEN

Zwar lassen sich viele Entscheidungstragende von den Vorteilen von OKR schnell überzeugen, aber die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und Wirkprinzipien werden oft nicht berücksichtigt. Um die Vorteile von OKR erlebbar zu machen, müssen die gewohnten Muster und Glaubenssätze hinterfragt werden, was eine echte Bereitschaft zur Veränderung erfordert.

Im Folgenden werden **drei Wirkprinzipien** beschrieben, die für eine erfolgreiche Arbeit mit OKR unverzichtbar sind.

## 8.1. Top Down und Bottom Up

Während das Leadership eine inspirierende Vision und eine aktivierende und richtungweisende Strategie kommuniziert und ein klares mittelfristiges Ziel als Orientierung zur Verfügung stellt, entwickeln die Teams dazu passende Taktiken und Lösungsideen und entscheiden selbst, was sie wann und wie umsetzen.

Wenn Ziele jedoch nur top down definiert werden, wird die Motivation der Mitarbeitenden darunter leiden, denn Menschen identifizieren sich vor allem mit Dingen, die sie sich selbst auf die Fahne geschrieben haben. Werden Ziele dagegen nur bottom up definiert, ist die Gefahr hoch, dass die einzelnen Teams das „Big Picture“ nicht berücksichtigen, sondern nur lokal optimieren.

Für die richtige Balance zwischen Top Down und Bottom Up gibt es keine allgemein gültige Formel, wie 40% Top Down und 60% Bottom Up. Sie entsteht vielmehr durch einen partizipativen OKR Prozess, indem Führungskräfte und Teams auf strategische und taktische Ebene bereichsübergreifend kollaborieren und sich kontinuierlich austauschen.

## **8.2. OKR ≠ Performance Management**

Wenn durch die Arbeit mit OKR ambitionierte Ziele, Kreativität und Innovation gefördert werden sollen, braucht es eine Umgebung der psychologischen Sicherheit, in der Menschen keine Ängste haben müssen, ihre Ideen zu teilen und Experimente einzugehen, auch wenn diese scheitern könnten. Es braucht also eine Kultur, in der Irrtümer als Teil des Entwicklungsprozesses verstanden werden.

Wenn Teams aber anhand der OKR Ergebnisse beurteilt bzw. bewertet werden, wenn OKR also für Mitarbeitenden Evaluierungen, monetäre Incentivierungen, etc. genutzt wird, werden Menschen nur OKR Sets definieren, die sie mit Sicherheit auch erreichen können. Das heißt die Komfortzone wird nicht verlassen bzw. ein Übergang in die Lernzone, in der innovative Ideen überhaupt erst entstehen können, wird nicht stattfinden.

Aus diesem Grund sollte OKR keinesfalls mit Performance Management oder ähnlichen Systemen verknüpft werden.

Stattdessen sollte eine Kultur des kontinuierlichen und frequenten Feedbacks etabliert werden, in der die jährlichen oder halbjährlichen, oft einseitigen Mitarbeitendengespräche ersetzt werden.

Anstatt standardisierte Formulare auszufüllen, können sich die Beteiligten darüber unterhalten, wie sich die Mitarbeitenden effektiv(er) engagieren können und wie die Führungskräfte sie dabei unterstützen können.

### 8.3. OKR nicht für alles

Manche Teams tendieren dazu, alles, was sie machen, als OKR zu formulieren. Dieses Phänomen ist zu beobachten, wenn in einer Organisation die Arbeit mit OKR als das Wichtigste überhaupt kommuniziert wurde. Wenn also suggeriert wird, wer keine bzw. wenige OKR hat, arbeitet an nichts Wichtigem, werden OKR inflationär für alles genutzt.

Um dagegen zu wirken, müssen zwei Arten von Arbeit verdeutlicht werden:

- **Business as Usual (kurz BAU):** Die Arbeit für die Stabilität heute (Keep the lights on)
- **Strategische Veränderungen:** Die Arbeit für die Wettbewerbsfähigkeit morgen (Turn the lights on)

Beide Arten der Arbeit sind gleich wichtig, erfordern allerdings unterschiedliche Herangehensweisen.

Wenn auch die Intention nachvollziehbar ist, dass alle in einer Organisation das gleiche Framework nutzen sollen, um eine einheitliche Vorgehensweise zu haben, ist es an der Zeit, die komplexe Realität des 21. Jahrhunderts zu akzeptieren, wonach es nicht die eine richtige Antwort (Methoden, Frameworks, Werkzeuge, etc.) für alle Art von Problemen gibt. Hier ist vielmehr Ambidextrie gefragt.

Bei Problemen, bei denen der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung bereits bekannt ist (komplizierte Problemsituationen), reicht das Vorwissen der Fachleute aus, um passende Lösungen umzusetzen, ohne experimentieren zu müssen. Wenn Teams daher bei Themen, wie die monatliche Gehaltsabrechnung oder regelmäßige Sicherheitsupdates, OKR schreiben müssen, herrscht bei den Beteiligten zurecht das Gefühl von „OKR Theater“.

Auf der anderen Seite werden Teams bis zu dem Zeitpunkt der OKR Einführung kaum damit konfrontiert, ihr BAU transparent zu visualisieren, priorisieren, und messbar zu machen. Aber OKR einzuführen, um nur diesen Mangel zu beheben, ist nicht Ursachen sondern Symptombehandlung und sollte daher vermieden werden. Es gibt zahlreiche andere Frameworks und Tools, die für das Bewältigen wiederkehrender Aufgaben bzw. Umsetzung bekannter Lösungen geeignet sind, während OKR zu der Validierung von Hypothesen und zum Lernen im komplexen Umfeld geeignet ist.

# ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Grundsätzlich gilt, wie es oft heißt: „Alle Modelle sind falsch, aber einige sind nützlich“. Wenn ein Framework blind kopiert wird, ohne sich damit auseinanderzusetzen, kommt selten etwas Gutes dabei raus. Um einen „Cargo Kult“ zu vermeiden, muss die Herangehensweise in jedem individuellen Kontext differenziert betrachtet und entsprechend gestaltet werden. Keine OKR Einführung ist vergleichbar mit der anderen.

Wichtig ist bei der Einführung von OKR, aber auch anderen Frameworks, sich erst einmal die Frage nach dem „Wozu?“ zu stellen. Alle Beteiligten müssen sich im Klaren sein, wozu das Framework behilflich sein soll bzw. welche Probleme durch OKR gelöst werden sollen, woran der Erfolg einer OKR Einführung sichtbar wird und bei welchem Verhalten die Beteiligten alarmiert sein sollten.

Wenn nur ein einziger Aspekt aus dem gesamten OKR Framework mitgenommen werden könnte, dann wäre dies die Wirkungsorientierung. Denn, dadurch wird nicht härter, sondern klüger gearbeitet, indem nicht mehr die Menge der produzierten Erzeugnisse im Vordergrund steht, sondern die mit möglichst kleiner Investition erzeugte Wirkung.

## LESEEMPFEHLUNGEN

1. Radical Focus, Christina Wodtke
2. Outcomes over Output, Joshua Seiden
3. Playing to Win, Roger L. Martin
4. Good Strategy, Bad Strategy, Richard Rumelt
5. North Star Playbook, John Cutler
6. The 4 Disciplines of Execution, Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling
7. Agile Retrospektiven, Esther Derby, Diana Larsen

## RECHTE AN GEISTIGEM EIGENTUM

Sofern nicht anders angegeben, ist der Inhalt dieses Buches geistiges Eigentum von Cansel Sörgens. Sie dürfen diese Inhalte nicht ohne schriftliche Genehmigung wiederverwenden, neu veröffentlichen oder nachdrucken.

# DIE AUTORIN

**Cansel Sörgens** arbeitet seit 2008 im Bereich Produkt Management und seit 2011 beschäftigt sie sich mit Themen rund um Agilität als Produkt-, Portfolio Managerin und Organisationsentwicklerin.

Zwischen 2008 und 2016 leitete sie bereichsübergreifend internationale und unternehmensstrategisch wichtige Projekte wie Produkt Launches in neuen Märkten und Entwicklung neuer technologischen Plattformen.

Von 2016 bis 2021 war Cansel für die agile Transformation eines E-Commerce Unternehmens verantwortlich und gestaltete die Organisation neu, indem sie von projekt- zu produktorientierten Teams wechselte. Im Rahmen der Agilen Transformation führte sie OKR ein und coachte C-Level, Direktoren, Produktmanager und Teams bei der Entwicklung und Umsetzung der Vision und Strategie.

Seit 2016 praktiziert und lehrt sie Objectives und Key Results, und als Organisationsentwicklerin begleitet sie mit einem holistischen Ansatz Organisationen jeder Größe aus unterschiedlichen Branchen bei der Strategieentwicklung, -Umsetzung und Transformationen.

Cansel teilt ihre Leidenschaft für OKR als Rednerin, Autorin und Gründerin von internationalen Veranstaltungen wie OKR Lean Coffee und Reshaping the Future of OKRs.



# CANSEL SÖRGENS CONSULTING

