



STRATEGISCHES ZIELMANAGEMENT

OBJECTIVES & KEY RESULTS

Eine Einführung

Was ist OKR?

- 01 Der Anfang
- 02 OKR in Kürze erklärt
- 03 Werte und Prinzipien

Das OKR Framework

- 05 Überblick
- 07 Architektur
- 08 Zyklus
- 08 OKR in der Praxis

Weitere Ressourcen

- 09 Hilfreiche Links und Videos
- 10 Buchempfehlungen

"Man bewirkt niemals eine Veränderung, indem man das Bestehende bekämpft. Um etwas zu verändern, schafft man neue Dinge oder geht andere Wege, die das Alte überflüssig machen."

R. Buckminster Fuller

DER ANFANG

Das Framework OKR ("Objectives & Key Results") unterstützt Unternehmen dabei, wichtige strategische Ziele formulieren und im Trubel des Alltagsgeschäfts erfolgreich umzusetzen. Es ist zudem eines der wichtigsten Leadership-Tools in Zeiten der digitalen Transformation, das top-down Führung mit bottom-up Engagement und Erfahrung vereint.

Warum OKR?



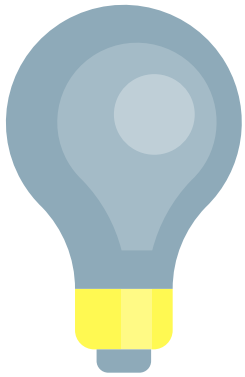
Interne Vorteile

- Effektive und klare Kommunikation
- Transparenz
- Mitarbeiterengagement
- Visionäres Denken
- Fokus auf und Umsetzung der wichtigsten strategischen Ziele des Unternehmens

Externe Vorteile

- Nachhaltiges Unternehmenswachstum
- Mitarbeiterbindung und Akquise von Talenten durch sinnstiftende Ziele und einem aktiven Beitrag aller MA zum Unternehmenserfolg
- Bestmögliche Nutzung aller verfügbaren Ressourcen
- Steigerung von Innovation und Produktivität

OKR IN KÜRZE ERKLÄRT



OKR ist ein agiles Framework, das die strategischen Aufgaben der Mitarbeiter spezifiziert, die unternehmensinterne Kommunikation durch Transparenz verbessert und die Ziele und Ergebniskennzahlen durch die ganze Organisation – stets am Leitbild orientiert – verknüpft.

OKR (oder: Objectives & Key Results) entstand bereits in den 1980er Jahren als Andy Grove - damals CEO bei Intel - das bekannte Modell MbO (Management by Objectives) an die aktuellen Herausforderungen Intels anpasste, um ein dynamischeres und innovativeres Verfahren zur Definition strategischer Unternehmensziele zu entwickeln.

Mitte der 90er Jahre lernten die beiden Google-Gründer Larry Page & Sergey Brin das Framework im Rahmen eines Vortrags von John Doerr (ein damaliger Silicon Valley Management Consultant und guter Freund Groves) kennen und integrierten es in die Unternehmens-DNA von Google. Heute findet das Framework weltweite Anwendung in Unternehmen jeglicher Art und Größe.

Der Grundgedanke von OKR beruht auf zwei einfachen wie genialen Kontrollfragen:

Wo wollen wir hin? (Objectives)

Wie können wir das erreichen? (Key Results)

Objectives haben dabei einen emotionalen und motivierenden Charakter, der dem Unternehmen / den Teams Zugkraft verleiht. Key Results sind die beeinflussbaren Messzahlen, mit deren Hilfe das Objective erreicht wird.

WERTE UND PRINZIPIEN

ALIGNMENT

Langfristig erreicht ein Unternehmen nur dann seine wichtigsten strategischen Ziele, wenn diese Ziele in direkter Verbindung mit der übergreifenden Unternehmensvision und -mission stehen. Alle Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zur Vision leisten und wie sie diese großen "Moonshot Goals" selbst in kleinere, umsetzbare Teilziele herunterbrechen können. Die persönliche Vision und Ziele der Mitarbeiter sind somit direkt mit denen des Unternehmens vernüpft.

TRANSPARENZ

Ein Kernbestandteil der OKR Implementierung ist die Transparenz aller Objectives und Key Results im gesamten Unternehmen. Dies führt zu stärkerer Zusammenarbeit und wachsendem Verständnis untereinander, denn: alle Mitarbeiter wissen nun, woran ihre Kollegen bzw. andere Abteilungen arbeiten und wie sie diese unterstützen können.

Transparenz kann anfangs Ängste schüren - vor allem dann, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit Bonuszahlungen an Einzelleistungen geknüpft hat. Hier hilft eine eindeutige Trennung zwischen OKR und Boni sowie eine klare Kommunikation über den Nutzen transparenter Ziele.

COMMITMENT

Die besten Ziele werden direkt von den Menschen formuliert, die tagtäglich an ihnen arbeiten. Commitment entsteht, wenn Teamziele bottom-up entwickelt werden. Bei OKR verschmelzen top-down und bottom-up Input zu einem homogenen Ganzen.

INTRINSISCHE MOTIVATION

Finanzielle Anreiz- und Belohnungssysteme schaffen es in der Regel nicht, eine langfristig wertvolle und starke Verbindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu schaffen. Intrinsische Motivation entsteht, wenn sich Mitarbeiter mit der Unternehmensvision und den gelebten Werten identifizieren und einen klaren Sinn in ihrem täglichen Tun erkennen. OKR bildet eine solide Grundlage für das Entstehen intrinsischer Motivation.

SELBSTORGANISATION

Selbstorganisation ist wahrlich kein Selbstläufer! Selbstorganisierte Teams brauchen ein großes Maß an Vertrauen, Zusammenarbeit, effektiver Kommunikation, klarer Aufgabenverteilung, der Fähigkeit Ziele eigenständig anzugehen (ohne auf Anweisungen von oben zu warten) und einem klaren Zielverständnis.

Führungskräfte müssen dabei nicht nur absolutes Vertrauen in ihre Teams an den Tag legen, sondern setzen auch klare Rahmenbedingungen für das Erreichen der Ziele - vor allem durch Training, Coaching und Mentoring.

KURZE ZYKLEN

Objectives und Key Results werden normalerweise für einen Zeitraum von drei Monaten definiert. Dies zeigt die Schlagkraft von OKR, denn: in Zeiten ständigen Wandels ist es unumgänglich flexibel und trotzdem fokussiert auf Veränderungen reagieren zu können.

Die Zykluslänge wird während eines OKR Architekturworkshops definiert und kann - je nach Unternehmen - variieren. Manch größerer Konzern startet mit einer Zykluslänge von vier Monaten, während sehr junge Start-Ups häufig eine Zykluslänge von unter drei Monaten wählen.

STARKER FOKUS

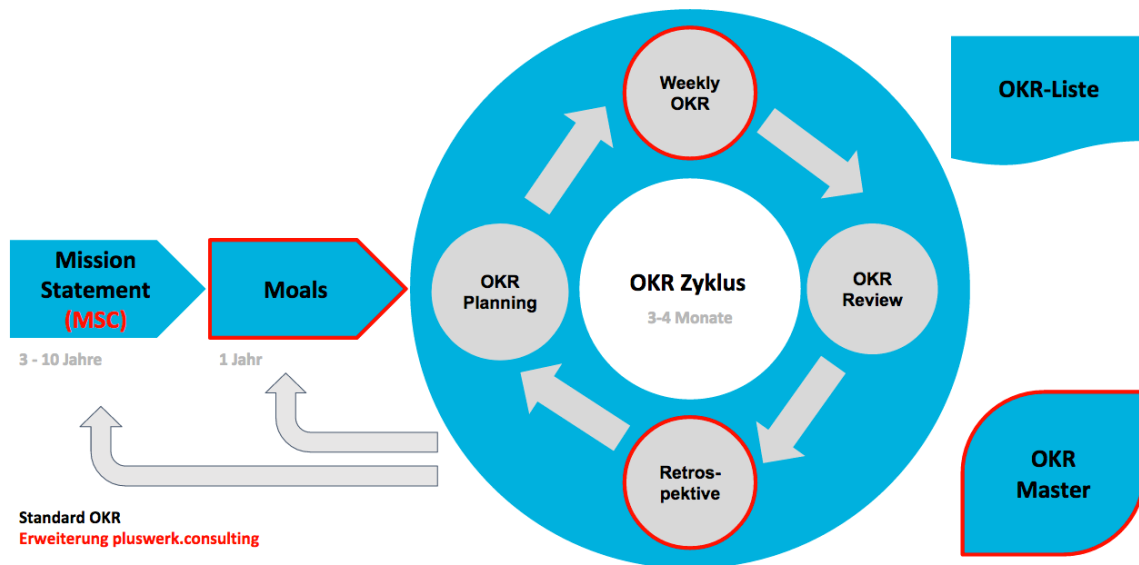
Unternehmen mangelt es meist nicht an inspirierenden, großen Zielen. Die größte Herausforderungen liegt in der Umsetzung und darin, den Erfolg messbar zu machen. Im OKR Framework gilt die Faustregel: Maximal vier Objectives mit maximal je vier Key Results pro Team (am besten weniger!). **Es gilt, NEIN sagen zu lernen.**

STETIGE VERBESSERUNG

OKR baut auf den agilen Werten und Prinzipien auf. Teil davon ist das sogenannte "dynamische Selbstbild": dahinter steht die Annahme, dass wir uns durch kontinuierliches Lernen und Ausprobieren ständig weiterentwickeln. Retrospektiven, die am Ende jedes OKR-Zyklus stattfinden, sind ein wichtiges Tools um Lernerfahrungen zu sammeln und daraus Maßnahmen und Verbesserungen für den nächsten OKR Zyklus abzuleiten. Doch Vorsicht! **OKR ist kein Tool zur Leistungsbeurteilung.** Es soll hauptsächlich das Engagement und Commitment jedes einzelnen Mitarbeiters am Unternehmenserfolg unterstützen.

DAS OKR FRAMEWORK: ÜBERBLICK

Jede Komponente des OKR Frameworks unterstützt die reibungslose und erfolgreiche Implementierung, und ist somit für den Gesamtprozess von großer Bedeutung. Am besten ist es, die Synergieeffekte aller Komponenten zu nutzen.



MISSION STATEMENT

Das Mission Statement (oder auch Leitbild) ist eine kurze Beschreibung der Unternehmensvision sowie des -zwecks und wie diese umgesetzt werden sollen.

MOALS

Mid-term goals (sogenannte MOALS) sind das Bindeglied zwischen dem Unternehmensleitbild und den OKR. Sie werden in der Regel für ein Jahr definiert.

OKR PLANNING

Beim OKR Planning werden die jeweiligen Objectives und Key Results für den gesamten Zyklus und auf allen Ebenen definiert. Dies erfolgt sowohl top-down als auch bottom-up.

OKR WEEKLY

Das OKR Weekly hilft, die Implementierung des OKR Frameworks zu synchronisieren und unterstützt als festes Ritual die Eigenverantwortlichkeit der Teams während des Zyklus. Das Weekly sollte nur ca. 15 Minuten dauern und einen Überblick über den aktuellen Stand der OKR geben.

OKR REVIEW

Review Meetings dienen dazu, den Zielerreichungsgrad am Ende eines Zyklus zu evaluieren. Dabei sollte das Scoring mit für alle Teams einheitlichen Maßstäben stattfinden.

OKR RETROSPEKTIVE

Während einer Retrospektive analysieren die Teams den OKR-Prozess aus systemischer Sicht. Was hat das Team gelernt? Was sollte im nächsten Zyklus verbessert werden?

OKR LISTE

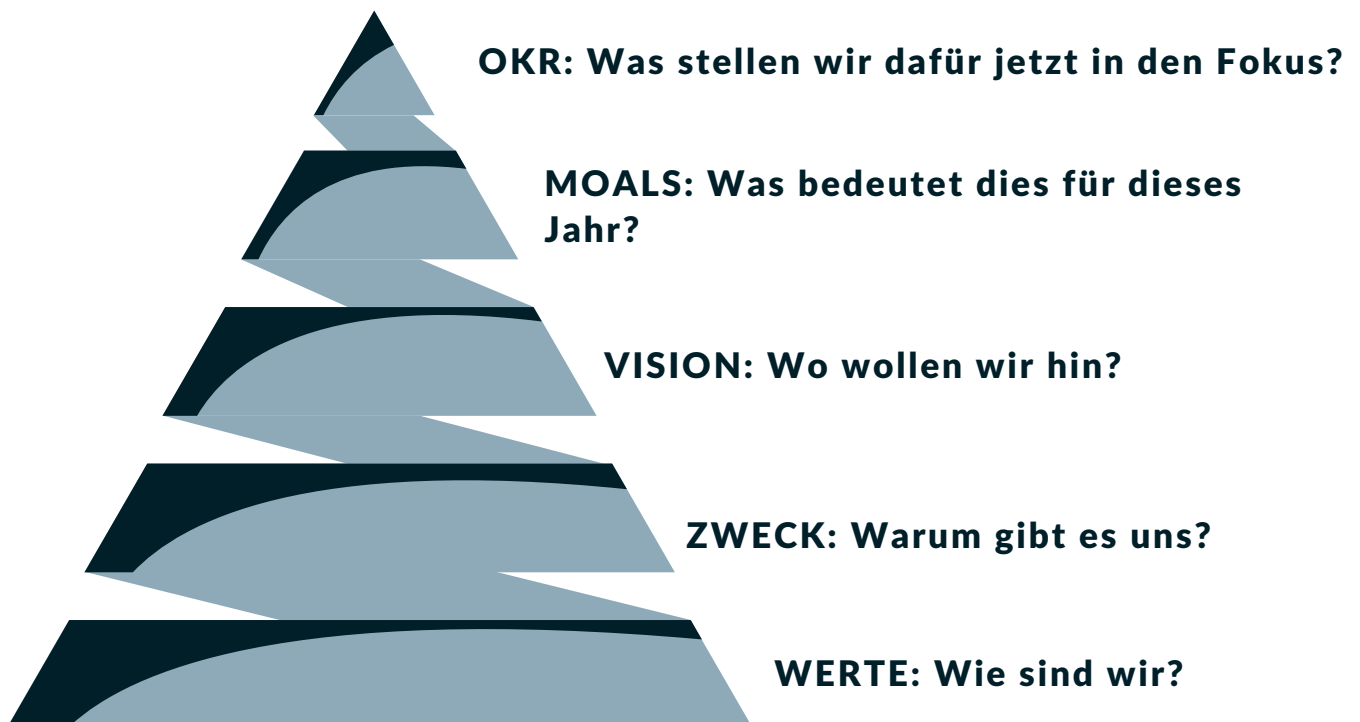
Die OKR Liste enthält die Objectives und Key Results aller Teams und vereinfacht die Verknüpfung, das Alignment und den Zielfortschritt. Dazu eignen sich Tools wie beispielsweise eine simple Excel-Liste oder eine spezielle OKR-Software.

OKR MASTER

Als Experte, Coach, Facilitator, Change Agent & Prozesswächter sind OKR Master für die reibungslose Implementierung des OKR Frameworks im Unternehmen verantwortlich und unterstützen ihre Teams bei der Definition von OKR sowie den regelmäßigen Events.

DAS OKR FRAMEWORK: ARCHITEKTUR

Worauf stützt sich OKR?



Die Visions-Pyramide zeigt die Verbindung zwischen den langfristigen Unternehmenszielen und -werten und den kurzfristigen, fokussierten OKR.

DAS OKR FRAMEWORK: ZYKLUS

Jeder Zyklus birgt viele Möglichkeiten zur Verbesserung der Teamarbeit, Kommunikation und Umsetzung strategischer Ziele. Dabei helfen folgende Events:

- OKR Planning
- Weeklys
- OKR Review
- OKR Retrospektive

Während des Zyklus werden Objectives und Key Results in der Regel nicht verändert - es sei denn, das Unternehmen steht einem unerwarteten und äußerst wichtigem Ereignis gegenüber, auf das es reagieren muss. Die ist jedoch selten; normalerweise zeigen Review und Retrospektive das Verbesserungspotenzial für den nächsten Zyklus auf.

DAS OKR FRAMEWORK: OKR IN DER PRAXIS

Übung macht den Meister!

Die nachhaltige Implementierung des OKR Frameworks innerhalb eines Unternehmens braucht Zeit. Normalerweise dauert es ca. 3-4 Zyklen, bis die volle Zugkraft von OKR zum Tragen kommt.



Mithilfe eines sinnvollen, gut durchdachten Implementierungsplans kann dieser Lernprozess deutlich reduziert werden. Maßnahmen wie beispielsweise Inhouse Trainings, die Ausbildung von OKR Mastern, Orientierungswshops und von Experten moderierte Plannings, Review und Retrospektiven (vor allem im ersten Zyklus) heben die Lernqualität und -geschwindigkeit.

Wichtig: Behaltet immer die Demut und Offenheit dafür, Fehler zu machen und Neues zu lernen.

Herzlichen Glückwunsch!

Ihr habt nun einen fundierten Überblick über das OKR Framework erhalten und wisst, was es für euer Team und Unternehmen leisten kann. Zeit für die Umsetzung! ...oder doch etwas mehr Recherche?

HILFREICHE LINKS

- Die Führungsformel von mymuesli: OKR
- Zur Kombination von OKR und SCRUM
- 10 Kriterien für den richtigen OKR-Dienstleister
- Agile Führung mit Zielen (Personalmagazin)
- OKR als Alternative zu MbO in KPI getriebenen Unternehmen – geht das überhaupt?
- Agiles Zielmanagement in Zeiten der Digitalen Transformation (itmanagement)

OKR VIDEOS

- Wie funktioniert eigentlich der OKR Prozess?
- Zur Entwicklung von Key Results eines Teams
- OKR (Objectives and Key Results) in 155 Sekunden
- Wie schreibt man eigentlich richtige OKR?
- Digitale Transformation im Unternehmen

BUCHEMPFEHLUNGEN



OKR - Das ultimative Kompendium

Von Patrick Lobacher und Christian Jacob
(+Pluswerk Consulting GmbH)

Bald auch auf Englisch erhältlich.

OKR - Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs

By Ben Lamorte (English)

Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results

By Christina Wodtke (English)

Bevor ihr nun voller Tatendrang OKR implementiert, noch ein Anliegen in eigener Sache: Als Experten im Bereich OKR und agiler Organisationsentwicklung bieten wir individuelle Trainings- und Beratungsleistungen rund um OKR und darüber hinaus. Setzt euch doch einfach mit uns in Kontakt!

[Email an info@okr-beratung.de](mailto:info@okr-beratung.de)

Mehr Infos zum Thema OKR findet ihr auch auf unseren Websites:

www.pluswerk.consulting

www.okr-beratung.de