

OKR (Objectives and Key Results) ist ein Rahmenwerk zur Arbeit mit Zielen und Steuerung deiner unternehmerischen Entwicklung, das auf 3 Säulen basiert:

1. Eine einheitliche **Sprache**, um über Ziele zu sprechen.
2. Ein **agiler Prozess**, d.h. eine ständige Überprüfung und Anpassung.
3. Ein **Zielsystem**, über das lang, mittel- und kurzfristige Ziele über eine Organisation synchronisiert werden.

Vorteile der Arbeit mit OKR sind eine hohe Klarheit, Transparenz, Fokussierung und eine aktive Einbindung der Mitarbeiter.

Unser Autor Andreas Diehl zeigt dir, wie OKR zu einem echten Turbo für deine Organisations- und Unternehmensentwicklung wird. Als Berater unterstützt er Unternehmen bei der Einführung und Anpassung des Rahmenwerks. Auf seiner Webseite <https://digitaleneuordnung.de/> findest Du viele weitere Beiträge zu OKR und Inputs zur Gestaltung der digitalen Transformation.

## Was sind OKR?

OKR (Objectives and Key Results) ist ein Rahmenwerk zur Arbeit mit Zielen und Steuerung deiner unternehmerischen Entwicklung. Im Wesentlichen basiert OKR auf drei Säulen:

1. **Sprache:** OKR bietet eine sprachliche Konvention, um über Ziele zu sprechen. Jedes Ziel wird durch einen OKR repräsentiert, der wiederum aus jeweils einem Objective und 2-5 Key Results besteht.
2. **Agiler Prozess:** OKR werden in einem agilen Prozess operationalisiert, d.h. Ziele bzw. OKR werden für ein definiertes Intervall gesetzt, zu dessen Abschluss, die Zielerreichung und das Vorgehen auf Basis gewonnener Erkenntnisse angepasst wird.
3. **Zielsystem:** Über das OKR Rahmenwerk werden Unternehmensziele und Ziele einzelner Teams und Organisationseinheiten miteinander synchronisiert.



Damit erzielt die Etablierung von OKR mehrere Vorteile:

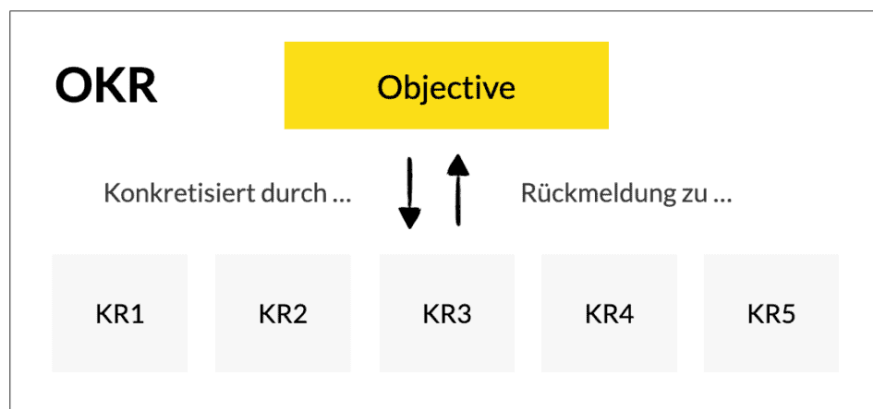
1. **Fokussierung** auf gemeinsame Ziele
2. **Transparenz** über Ziele auf unterschiedlichen Organisationsebenen
3. **Agilität** durch eine laufende Überprüfung und Anpassung
4. **Empowerment** der Mitarbeiter durch eine aktive Einbindung

## **OKR = Objectives + Key Results**

Das Objective ist eine qualitative Zielbeschreibung und definiert, was Du erreichen möchtest. Dagegen sind Key Results eine quantitative Betrachtung deines Ziels. Damit legst Du fest, WIE Du dein Ziel erreichen möchtest und dokumentierst die Erfolgsgrößen der Zielerreichung.

<b>Objective</b>	<b>Key Results</b>
Qualitativ	Quantitativ
WAS?	WIE?

Ein Objective ist eine inspirierende und motivierende Beschreibung deines Zielzustandes.	Key Results konkretisieren das Objective und sind die konkrete Messlatte für die Erreichung des Ziels.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibt einen Zielzustand</li> <li>• Ist klar und prägnant</li> <li>• Klarer Mehrwert erkennbar</li> <li>• KEINE Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-5 KR pro Objective</li> <li>• Eindeutig definiert</li> <li>• Abschließend bewertbar</li> <li>• KEINE Aktivitäten</li> </ul>



## Beispiele

Stell dir vor, Du möchtest deinen allgemeinen Gesundheitszustand fördern. Das viele Sitzen am Schreibtisch im Home Office macht dich ganz träge und unbeweglich. Du nimmst dir also vor aktiver zu werden und formulierst diese Ambition in einem OKR, um dich jeden Tag daran zu erinnern, worum es dir eigentlich geht. Du gibst dir für dein kommendes Sport- und Fitnessprogramm ein Jahr Zeit.

**Objective:** Geschmeidig wie ein Kätzchen und stark wie ein Löwe durch den Alltag

### Key Results:

- täglich 30 Minuten an der frischen Luft, pro Woche, mind. 3 Stunden
- 15 Kniebeugen, 15 Liegestützen und 15 Push Ups am Stück
- 5 km Laufen in unter 30 Minuten
- Keine Massagen und Physiotherapie mehr notwendig (um Rückenschmerzen loszuwerden)

Das heißt, die Key Results definieren, was Du darunter verstehst “geschmeidig wie ein Kätzchen und stark wie ein Löwe” durch den Alltag zu gehen. Gleichzeitig sind sie eine tägliche Erinnerung daran, was Du täglich machst, um dieses Ziel zu erreichen.

Ein Beispiel im Zuge der digitalen Transformation könnte sein:

**Objective:** Wir begeistern Kunden mit unseren digitalen Angeboten.

**Key Results:**

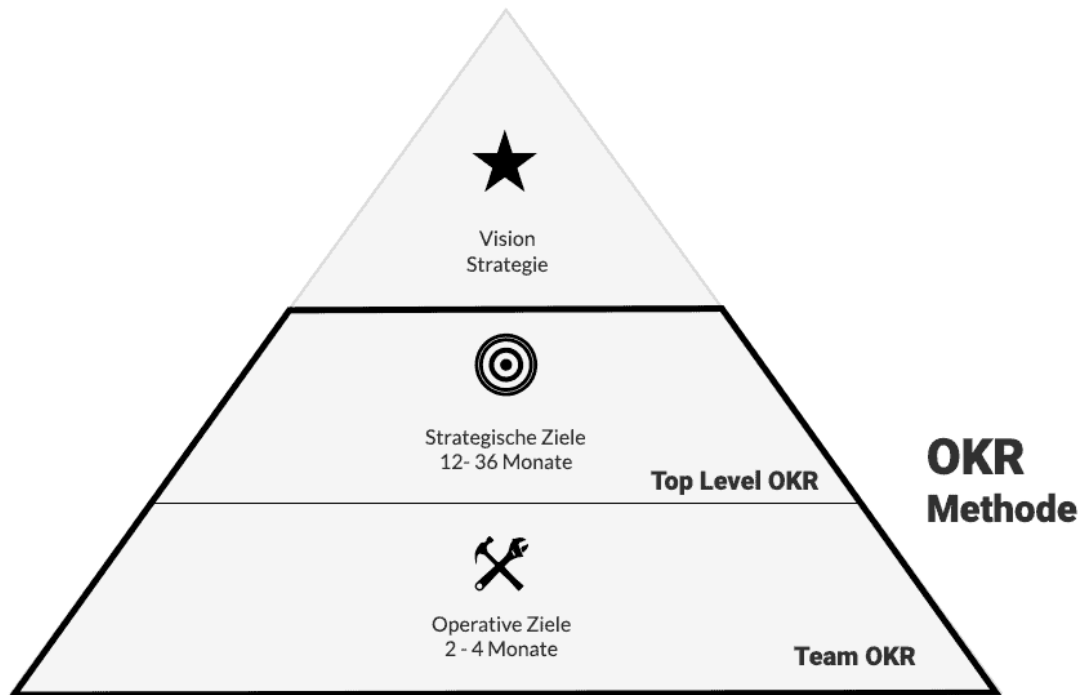
- 70% digitaler Auftragseingang
- Alle ausgehenden Auftragsbestätigungen und Rechnungen digital
- 300 aktive Kunden in unserem digitalen Kundenportal
- > 100 tägliche Besucher unserer Knowledgebase
- 90% digitale Supportquote

## **OKR als Zielsystem**

Die zweite Säule ist die Etablierung von OKR als ein Zielsystem, über das Du mittel- und langfristige Ziele deines Unternehmens mit Zielen einzelner Teams synchronisiert.

1. Unternehmensziele bzw. **Top Level OKR** haben typischerweise einen zeitlichen Rahmen von **12-36 Monaten**.
2. **Team OKR** haben typischerweise einen zeitlichen Rahmen von **3 Monaten**.

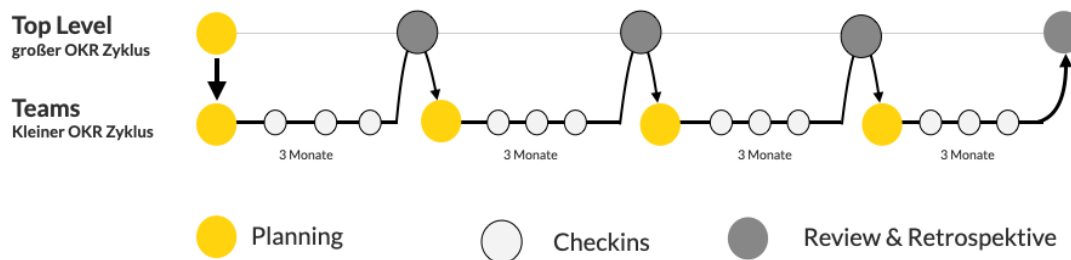
Unternehmensziele werden von der Geschäftsführung definiert. An diesen Zielen richten Teams ihre OKR aus und tragen so dazu bei, dass das Unternehmen seine Ziele gesamthaft erreicht.



## OKR als agiler Prozess

Die dritte Säule des OKR Rahmenwerks ist die Operationalisierung von OKR in einem agilen Prozess. Das heißt, jedes OKR Intervall wird von einer Reihe von OKR Events eingerahmt:

1. **Planning:** OKR werden ausformuliert und aufeinander abgestimmt.
2. **Checkins:** Im laufenden Prozess synchronisieren sich Teams über den aktuellen Grad der Zielerreichung.
3. **Review:** Zum Abschluss präsentieren Teams die Zielerreichung, es findet eine abschließende Bewertung der Zielerreichung statt.
4. **Retro:** Teams reflektieren, wie genau sie ihre Arbeit mit OKR im nächsten Zyklus verbessern möchten.



## OKR im Unternehmen einführen

OKR ist ein sehr mächtiges Rahmenwerk und sollte mit Konzept und Struktur im Unternehmen eingeführt werden. Die folgenden Schritte bieten eine grobe erste Orientierung:

1. **Gemeinsames Verständnis zu OKR:** Das Management braucht ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung und Tragweite einer OKR Einführung.
2. **Top Level bzw. Unternehmens OKR formulieren:** Das Management formuliert Ziele für die gesamte Organisation.
3. **OKR Prozess aufsetzen:** Definiert wann und in welchen zeitlichen Abständen ihr mit OKR arbeiten möchtet.
4. **Team OKR formulieren:** Teams erhalten eine Grundlagenschulung und formulieren ihre OKR.
5. **Start in den ersten OKR Zyklus:** Die gesamte Organisation startet in den ersten OKR Zyklus.
6. **Abschluss des ersten Zyklus:** OKRs werden abschließend bewertet, der Grad der Zielerreichung kritisch geprüft. Das Ende des ersten ist der Start in den zweiten Zyklus.

## Was sind die gängigsten Fehler bei der OKR Einführung?

Eine OKR Einführung ist von zahlreichen Denkfehlern, Versäumnissen und Missverständnissen geprägt.

1. **Zu wenig Fokussierung:** OKR fordert eine gute Priorisierung.

2. **OKR sind keine ToDo Listen:** OKR beschreibt Ziele, nicht die Aktivitäten, um diese Ziele zu erreichen.
3. **Nicht genug Zeit nehmen:** Das OKR Rahmenwerk einzuführen, braucht Zeit.
4. **Zu viel Methode, zu wenig Inhalt:** OKR ist ein Rahmenwerk zur Arbeit mit Zielen. Die Methode ist ein Hilfsmittel.
5. **Entkopplung von anderen Zielsystemen.** Wenn Du andere Zielsysteme implementiert hast (KPI, MBO), dann solltest Du OKR darauf synchronisieren.
6. **Zu frühe Skalierung:** Mit wenigen Teams starten, Exzellenz entwickeln, dann erst skalieren.

## **Fazit - Turbo für deine Organisations- und Unternehmensentwicklung**

Richtig eingesetzt ist das OKR Rahmenwerk ein Turbo für deine Organisations- und Unternehmensentwicklung. Allerdings liegt die Betonung auf richtig. Das erfordert Commitment, Zeit, Fleiß- und Denkarbeit. Wenn Du dabei Hilfe brauchst, [dann melde dich gerne](#).

### **Autor**

**Andreas Diehl** ist Berater und Coach für digitale Unternehmens- und agile Organisationsentwicklung. Seine Kunden unterstützt er bei Einführung der OKR Methode und der Gestaltung der digitalen Transformation. Mehr zu Andreas auf seiner [Webseite](#) und in seinem [Blog](#). Wenn Du Hilfe brauchst, dann findest Du hier eine Übersicht der [Beratungsleistungen](#).

