



Urs Reupke • Steffi Baginsky

# OKR wirkungsvoll einführen und nutzen

Wie du deine Strategie nachhaltig  
und agil umsetzt



**dpunkt.verlag**

# Inhalt

**Cover**

**Über den Autor**

**Titel**

**Impressum**

**Widmung**

**Vorwort**

**Inhaltsverzeichnis**

**1 Einleitung**

Was ist das für ein Buch?

Wie ist das Buch aufgebaut?

Wer sollte es lesen?

Feedback

Zum Aufbau von Unternehmen

Danksagung

**Teil 1 Grundlagen**

2 Was ist OKR?

2.1 OKR als Hilfsmittel

2.2 Die wichtigsten Themen herausarbeiten

2.3 Zyklische Umsetzung

2.4 Fokus auf Organisationen

2.5 Übergreifende Zusammenarbeit

2.6 Langfristiger Erfolg

Auf einen Blick

3 Warum OKR?

3.1 Wirkung

3.2 Alignment

3.3 Fokus

3.4 Transparenz und Entscheidungsfähigkeit

3.5 Messbarkeit

3.6 Motivation, Verantwortung und Partizipation

Auf einen Blick

4 Die Bestandteile von OKR

4.1 Vision, Ausrichtung und mittelfristige Ziele

4.2 Objectives und die OKR-Kaskade

4.3 Key Results

4.4 Maßnahmen und Tasks

4.5 Moals – Objectives – Key Results: ein Beispiel

Auf einen Blick

5 Die OKR-Events

5.1 Zyklusvorbereitung

5.1.1 Drafting

5.1.2 Planning

5.1.3 Alignment durch Briefing und Backbriefing

5.2 Während des OKR-Zyklus

5.2.1 Weekly Meetings

5.3 Zyklusende

5.3.1 Review

5.3.2 Retrospektive

Auf einen Blick

6 Rollen

6.1 OKR-Begleitung für Organisationen

6.2 OKR-Begleitung für Teams

6.3 Wie wählt man sie aus?

## 6.4 Braucht man zwingend neue Rollen?

Auf einen Blick

### **Teil 2 Objectives & Key Results im Detail**

#### 7 Objectives

7.1 Objectives finden

7.2 Wirkketten

7.3 Objectives verfeinern

7.4 Typische Fallstricke bei Objectives

7.4.1 Planungsfokus

7.4.2 Scheuklappen

7.4.3 Evergreens aka Langläufer

7.4.4 Business-Sprech

7.4.5 Lieblingswörter

7.4.6 Motivationsmangel

Auf einen Blick

#### 8 Key Results

8.1 Key Results kommen vom Team

8.2 Key Results entwickeln

8.3 Typische Fallstricke: Key Results

8.3.1 Tätigkeiten als Key Results

8.3.2 Detailreichtum

8.3.3 Das können wir ja gar nicht messen

8.3.4 Nur einmal messbare Key Results

8.3.5 Keine Veränderung im Zyklus erwartet

Auf einen Blick

### **Teil 3 Nachhaltige Implementierung von OKR – Wie macht man es richtig?**

#### 9 Bevor es losgeht

9.1 Was ist das Problem?

## 9.2 Guidelines

### 9.3 Die OKR-Kaskade/OKR-Architektur

#### 9.3.1 Kaskade entlang des Organigramms

#### 9.3.2 Kaskade zur Strukturbildung

#### 9.3.3 Unterschiedliche Arten von Zielen

## 9.4 Schulungen

### Vor dem ersten Zyklus

#### 10 Der erste Zyklus

##### 10.1 Zyklusvorbereitung

###### 10.1.1 Einigkeit über strategische Ziele

###### 10.1.2 Drafting

###### 10.1.3 Planning

###### 10.1.4 Alignment

##### 10.2 Im Zyklus

###### 10.2.1 Key Results tracken & Weeklies etablieren

###### 10.2.2 Frühe erste Retrospektive

##### 10.3 Zyklusende

###### 10.3.1 Erstes Zyklusreview

###### 10.3.2 Drafting des zweiten Zyklus

###### 10.3.3 Abschlussretrospektive des ersten Zyklus

### Auf einen Blick

#### 11 Schwerpunkte im zweiten Zyklus

##### 11.1 Formulierungen

##### 11.2 Tagesgeschäft

##### 11.3 Prozessoptimierung

##### 11.4 Fokus und Zusammenarbeit

### Auf einen Blick

#### 12 OKR und Organisationsentwicklung

## 12.1 Strukturen in Organisationen

### 12.1.1 Die Struktur des Organigramms

### 12.1.2 Informelle und soziale Struktur

### 12.1.3 Wertschöpfungsstruktur

## 12.2 Zur wirkungsvollen Organisation mit OKR

### 12.3 Mindset und Kultur

### 12.4 OKR und Führung

### 12.5 Change Management

## Auf einen Blick

## 13 OKR in besonderen Situationen

### 13.1 OKR-Piloten und kleinere Implementierungen

#### 13.1.1 Team-OKR

#### 13.1.2 Abteilungs-OKR

#### 13.1.3 OKR-Piloten

### 13.2 OKR und andere Methoden

#### 13.2.1 OKR im Projektkontext

#### 13.2.2 OKR und Scrum

#### 13.2.3 OKR und Kanban

#### 13.2.4 OKR und SAFe®

#### 13.2.5 OKR und unFix

## Auf einen Blick

## 14 Zum Abschluss

## **Anhang**

### A Der unvermeidliche, aber fachlich irrelevante historische Abriss

#### A.1 OKR nach Doerr und Google

#### A.2 Die europäische Lesart

### B Glossar

### C Literatur

## Index

## **3 Warum OKR?**

Mit jeder Art von Arbeitsorganisation versuchen wir, ein bestimmtes Problem zu überwinden oder einen Mehrwert zu erzielen, den wir sonst nicht erreichen könnten.

Für viele liegt dieser Mehrwert von OKR in der Fokussierung auf Wirkung, andere suchen nach besserer Abstimmung oder Fokus. Wieder andere suchen nach Messbarkeit, Entscheidungsfähigkeit oder Mitgestaltung auf allen Ebenen.

### **3.1 Wirkung**

Die Orientierung an der Wirkung ist ein essenzieller Bestandteil von OKR. Sie hilft, nützliche Tätigkeiten von unnützen zu unterscheiden, damit schließlich eine Organisation entsteht, die auf jeder Ebene und in jedem Arbeitsschritt kraftvoll und absichtsvoll ist.

Wirkung kann sich in der Wertschöpfung für unsere Kunden ebenso ausdrücken wie in der Wertschöpfung für das Unternehmen selbst. Abbildung 3-1 illustriert verschiedene Aspekte, unter denen sich Wirkung auf diesen beiden Seiten äußern kann: Die Wertschöpfung für den Kunden kann z. B. darin bestehen, gewohnte Tätigkeiten schneller oder effizienter zu erledigen, Dinge in einem neuen Kontext zu sehen oder völlig neue Möglichkeiten zu haben.

Für das Unternehmen äußert sich dies in einer besseren Marktposition, besseren Geschäftszahlen, sozialen Aspekten wie einem besseren Betriebsklima oder einer besseren Umweltbilanz.



**Abb. 3-1** Aspekte von Wirkung

In der Literatur wird seit Langem zwischen *Outcome* und *Output*<sup>1</sup> unterschieden – was wir erreichen und was wir dafür liefern. Der Output (= Ergebnis) kann z. B. ein Elektroauto sein, das ich mir kaufe, und die damit verbundene Wirkung (= Outcome) ist z. B. die Flexibilität, ungeplante Fahrten ab einem Radius von 15 km durchführen zu können (siehe dazu Abb. 3-2). Ergebnisse sind konkrete Liefergegenstände, die Wirkung hingegen ist das, was dadurch möglich wird.

Bei der Arbeit mit OKR steht die Wirkung im Mittelpunkt, insbesondere bei der Formulierung von Objectives (Zielen). Sie gibt die Richtung vor und motiviert die Beteiligten zur Umsetzung, indem sie einen abstrakteren, aber bedeutungsvolleren Kontext schafft. Wirkungsvolle Ziele ermöglichen es den Umsetzenden, das große Ganze im Blick zu behalten. Dieser Ansatz entspricht Simon Sineks zeitlosem Rat »Start with why« [Sinek 2009]. Sinek betont die

Bedeutung des »Warum« als treibende Kraft hinter Handlungen und Entscheidungen. In OKR wird die angestrebte Wirkung mit diesem »Why« gleichgesetzt, was den Zielen eine tiefere Bedeutung und einen klaren Zweck verleiht.

Der Zweck von OKR ist es, die gesamte Organisation auf die wichtigsten Dinge auszurichten, schreibt John Doerr. Jede Arbeit, die wir tun, und jedes Ergebnis, das wir erzielen, muss sich im Lichte dieser Ziele rechtfertigen [Doerr 2018].



**Abb. 3-2** Output (Ergebnis) und Outcome (Wirkung)

### 3.2 Alignment

Alignment bedeutet Einigkeit über die angestrebte Wirkung und die Grundlage für harmonisch abgestimmtes Handeln.

Doch wie viele Unternehmen tun sich schwer mit der Frage, mit welchen Entscheidungen und Schritten sie ihre strategischen Ziele erreichen! Ein Beispiel dafür, wie OKR Alignment befördern können, beschreibt Steffi in ihrem Vorwort.

Mit OKR stellen wir die entscheidenden Fragen auf allen Ebenen und helfen so, die Punkte anzusprechen, über die Uneinigkeit besteht. Welche Themen stehen im Mittelpunkt und welchen Zustand und welche Wirkung wollen wir erreichen? Welche Daten und Metriken werden dafür benötigt?

OKR nehmen uns die Einigung darüber nicht ab, aber sie lassen es nicht zu, ohne Abstimmung mit den anderen Beteiligten weiterzumachen: Bei maximal drei Zielen, die organisationsweit im Mittelpunkt stehen, ist eine Einigung zwingend erforderlich.

Durch den Fokus auf Wirkung und Messbarkeit unterstützen OKR dabei, überprüfbare Hypothesen aufzustellen und die Organisation durch

kontinuierliche Bewertung der Ergebnisqualität auf das Ziel ausgerichtet zu halten.

### **3.3 Fokus**

An einem durchschnittlichen Arbeitstag gibt es nur wenige Dinge, die leichter fallen, als sich in »Kannst-du-mal«-Mails, Sonderwünschen von Kunden oder im Tagesgeschäft zu verlieren.

OKR fokussieren die gesamte Organisation, jede Abteilung und jedes Team, indem sie wenige wichtige Dinge in den Mittelpunkt rücken und das, was wir tun, mit dem verbinden, was wir erreichen wollen. Auf diese Weise helfen sie, den Fokus zu wahren.

Die Ziele stehen bei jeder Interaktion im Mittelpunkt, und es bleibt keine Zeit, sich in Ablenkungen zu verlieren. OKR sind strategische Ziele und Annahmen darüber, was gerade wichtig ist.

Im besten Fall bekommen Organisationen die Möglichkeit, schnell zu überprüfen, ob sie die wirksamsten Annahmen gefunden haben; das geht einfacher, wenn man weniger Dinge macht.

### **3.4 Transparenz und Entscheidungsfähigkeit**

»Jede Entscheidung sollte so weit unten in der Hierarchie wie möglich und so nahe wie möglich an dem jeweiligen Arbeitsbereich getroffen werden, darüber hinaus auf einer Ebene, wo die Garantie gegeben ist, dass alle davon betroffenen Arbeiten und Ziele volle Berücksichtigung finden.«<sup>2</sup> Diese beiden Regeln stellt Peter Drucker in seinem Buch »Die Praxis des Managements« auf [Drucker 1998].

Einfach und klar hat Drucker vor 70 Jahren beschrieben, wie tief in der Hierarchie eine Entscheidung getroffen werden *soll* und wie hoch sie getroffen werden *muss*.

Angesichts dieses Zeitraums gibt es heute zu viele Organisationen, die weiterhin Entscheidungen aller Art immer noch die Hierarchie hinaufskalieren, um sie danach mit großer Verzögerung wieder die Hierarchie hinab zu interpretieren.

Wie einfach wäre es, stattdessen dem Rat von Roger Schwarz zu folgen, den Mitarbeitenden die notwendigen Informationen zugänglich zu machen, damit sich alle zu jeder Zeit fragen können: »Wie würde mein Chef entscheiden?« [Schwarz 2013].

Diesem Gedanken folgen OKR und helfen durch Transparenz, Entscheidungsfähigkeit auf allen Ebenen herzustellen: Alle Objectives und alle Key Results sind öffentlich innerhalb der Organisation, damit sich die Mitarbeitenden daran orientieren und synchronisieren können [Klau 2013].

### **3.5 Messbarkeit**

Durch die Arbeit mit OKR ist der Beitrag jedes Teils der Organisation zur übergeordneten Wirkung sichtbar. Alle Kolleginnen und Kollegen erlangen gemeinsam Klarheit darüber, was im Verlauf des Zyklus wichtig ist, und verfügen von Anfang an über Metriken in Form von Key Results, die klar zeigen, ob sich der gewünschte Fortschritt bereits eingestellt hat.

Statt mit vagen Definitionen von Verbesserungen zu arbeiten (»Ich denke, unseren Kunden würde es besser gefallen, wenn auf der Landing Page Windrad und Segelschiff animiert wären«), dienen nun überprüfbare Ziele als Grundlage (»Ich erwarte, dass mit den Animationen die Conversion Rate der Landing Page erhöht wird«).

Das schützt nicht vor Behauptungen und Meinungsverschiedenheiten, sondern ermöglicht es, Entscheidungen auf Daten statt auf Bauchgefühl zu gründen. So werden Ursache und Wirkung nachvollziehbarer.

### **3.6 Motivation, Verantwortung und Partizipation**

Fast alle Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, wünschen sich, dass ihre Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig wünschen sich die Mitarbeitenden oft mehr Mitbestimmung bis hin zur Autonomie.

OKR schaffen durch Transparenz, Entscheidungsfähigkeit und Motivation die Voraussetzungen, um gegenseitige Verantwortungsübernahme zu ermöglichen und passende Führungsleitbilder zu etablieren.

Studien und unsere persönlichen Beobachtungen zeigen, dass Teams, die mit OKR arbeiten, ein Verantwortungsgefühl für die Unternehmensstrategie entwickeln, mehr relevante Themen im Team wahrgenommen werden und dadurch die Motivation steigt. »Der sichtbare Fortschritt in den erzielten Resultaten [und] das Einbringen persönlicher Thematiken [...] wirkt sich demnach positiv auf das eigene Selbstwertgefühl, die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie die Akzeptanz gegenüber dem Framework aus« [Pohland & Gräf 2022].

Da die Aufgaben nicht nur vorgegeben werden, sondern die Ziele auf Teamebene eigenverantwortlich ergänzt und ausgestaltet werden, können die Teams ihre Arbeit freier in die strategischen Interessen des Unternehmens integrieren. So werden im Interesse der Organisation auch Aspekte berücksichtigt, deren Bedeutung auf höheren Ebenen nicht erkennbar war.

Durch diese Mitgestaltung steigt die Identifikation mit der eigenen Arbeit und den strategischen Themen. So ermöglichen OKR eine Form der Selbststeuerung, wo vorher oft stumpfes Abarbeiten die Regel war, und schaffen eine neue Verbindung zu den größeren, gemeinsamen Zielen, wie eine Studie der thailändischen Thammasat University zeigt [Mahitthafongkul 2021].

Konsequent angewandt bedeutet die Arbeit mit OKR ein Angleich unternehmerischer und individueller Bedürfnisse. Persönliche Bedürfnisse werden zurückgestellt, bis sie die übergeordneten Ziele ergänzen, während Ideen und Wünsche, die lange zurückgestellt wurden, an Bedeutung gewinnen, wenn sie zur Ausrichtung der Organisation passen.

Bei einem unserer Klienten hatte ein Team ein Ziel formuliert, um eine stärkere Ausrichtung am Kunden zu erreichen. Eines der wichtigsten Ergebnisse war, dass die Mitarbeitenden eine Fortbildung zur Kundenorientierung erhalten sollten. In diesem Rahmen konnten lang ersehnte Weiterbildungen Einzelner motiviert durch den Nutzen für das gemeinsame Ziel umgesetzt werden.

Die Bedeutung dieser Synergie für die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden hat der amerikanische Psychologe Harry Levinson schon vor über 20 Jahren erkannt:

»Die Aufgabe der Organisation besteht darin, zunächst die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen und dann gemeinsam mit ihnen zu beurteilen, wie gut sie in dieser Organisation erfüllt werden können, indem man das tut, was die Organisation braucht. Der Höhepunkt der Motivation ist dann erreicht, wenn sich die Bedürfnisse des Einzelnen und die Anforderungen der Organisation ergänzen. Die Anforderungen beider greifen ineinander, stehen in Wechselwirkung zueinander und werden synergetisch. Die Energien von Mitarbeitenden und Unternehmen werden zum gegenseitigen Vorteil gebündelt« [Levinson 2003]<sup>3</sup>.

Gesteigerte Motivation durch Partizipation und Wirkungsorientierung sind gemeinsam die wichtigsten Erfolgsfaktoren von OKR.

Fehlt einer der Punkte, arbeitet die Organisation entweder hochmotiviert an den falschen Dingen oder niemand strebt danach, die richtigen Dinge zu erreichen.

## **Auf einen Blick**

Unternehmen verwenden OKR vor allem, um ...

- den Blick auf Wirkung für Kunden und Unternehmen zu stärken,
- mehr Perspektiven aus Belegschaft und Führung in die Planung zu integrieren,
- Mitarbeitende durch größere Partizipation mehr zu motivieren,
- strategische Ziele nachvollziehbar zu messen und
- die Abstimmung aller Bereiche zu verbessern.

# Index

## A

Abteilungs-OKR 121

Adaption 90, 97

Alignment 15, 33, 89

Auftragstaktik 136

Ausrichtung 21

## B

Backbriefing, operatives 34

Big Room Planning 81, 109

Briefing, strategisches 34

Build-the-business-Ziele 82

Business Agility 75

## C

Change Agent *siehe OKR-Begleitung*

Change Management 115

Command & Control-Management 112

Commitment, eskalierendes 36

Conversation, Feedback & Recognition (CFR) 138

## D

Datengetriebene Planung 75

Dienende Führung 113

## E

Empirisches Management 90, 97, 126

Entscheidungsfähigkeit 16

Ergebnis 14

## **F**

Fokus 16, 102

- auf Messbarkeit 16

- auf Organisationen 10

- auf Wirkung 13, 16

Frühindikator 25, 61

Führen mit Auftrag 136

Führung 112

- dienende 113

## **G**

Goal#1-Ansatz 81

Google's OKR Playbook 10

## **I**

Inspektion 90, 97

Intel MbO 136

## **J**

Jahresstrategie 9

Jahresziel 46

## **K**

Kanban 126

Key Performance Indicator (KPI) 25

Key Result 17, 21, 25, 59

- Formulierungen 99

- grafische Darstellung 92

- Metrik 59, 60

- tabellarische Aufbereitung 91

- Tracking 90

- typische Fallstricke 66

- Zielwert 59

- Zielzustand 61

Kultur 112

## **L**

Langfristiger Erfolg 11

Lernende Organisation 112

## **M**

Management by Objectives 136

Maßnahmen 26, 47

Messbarkeit 17

Mindset 112

Mission Command 136

Mittelfristige Ziele 21, 22

Moal 21, 22, 85, 86, 109 *siehe auch mittelfristige Ziele*

Motivation 17

## **O**

Objective 15, 21, 23, 45, 101, 102 *siehe auch Ziele*

- auf der obersten Ebene 86

- finden 45

- produktbezogenes 126

- Teamebene 88, 89

- typische Fallstricke 53

- verbessern 51

- verfeinern 50

Objectives-in-Progress-Limit 129

OKR

- als Hilfsmittel 8

- auf Abteilungsebene 121

- auf Teamebene 119

- Bestandteile 21

- Definition 7

- Führung 112

- im Projektkontext 123

- Kanban 126

- Rollen 39

- SAFe® 127

- Scrum 124

- unFIX 128

OKR-Architektur 23, 79, 109

OKR-Begleitung

- für Organisationen 39
- für Teams 40
- OKR-Events 31
- OKR-Experiment 117
- OKR-Implementierung 73
  - Diagnose 73
  - Guidelines 75
  - Kommunikation 78
  - Rollen 78
  - zyklische Umsetzung 9
- OKR-Kaskade 23, 79
  - entlang des Organigramms 79
  - zur Strukturbildung 81
- OKR-Pilot 110, 119, 122
- OKR-Planning 49, 50, 79, 109, 117
- OKR-Review 36
- OKR-Set 25
- OKR-Team 35, 109
- OKR-Zyklus 31
  - Drafting 32, 86, 95
  - Ende 36, 93
  - Key Results tracken 90
  - Maßnahmen 35
  - Planning 33, 49, 50, 87
  - Retrospektive 93, 96
  - Review 93
  - Umsetzung 35
  - Vorbereitung 85
  - Weeklies etablieren 90
- Organisationsentwicklung 105
- Organisation, wirkungsvolle 109, 112
- Outcome *siehe Wirkung*
- Output *siehe Ergebnis*
- P**
- Partizipation 17

Planungsfokus 53  
Planung, datengetriebene 75  
Projektkontext 123  
Prozessoptimierung 102

## **R**

Retrospektive 37, 93, 96  
    auf Organisationsebene 37  
    auf Umsetzungsebene 37

Review 36, 93

Rollen 39

Run-the-business-Ziele 82

## **S**

SAFe® 127

Schulungen 83

Scrum 124, 126, 138

Scrum-Organisation 124

Scrum-Team 124, 125

Selbstorganisiertes Team 113

Strategische Ziele 9

    Einigkeit über 85

## **T**

Tagesgeschäft 100, 110

Task 21, 26

Teambildung, temporäre 110

Team-Objective 88, 89

Team-OKR 119

Team, selbstorganisiertes 113

Transparenz 16, 90, 97

## **U**

Übergreifende Zusammenarbeit 10

unFIX-Framework 128

## **V**

Veränderungsprinzipien 117

Veränderungsprozess 115

Verantwortung 17

Vision 21

Visualisierung 47

## **W**

Weekly Meetings 35, 90

Wertschöpfung 13

    für das Unternehmen 13

    für den Kunden 13

Wirkkette 47, 74

    visualisierte 48

Wirksamkeit 10

Wirkung 15, 45, 49

    beabsichtigte 52

    Fokussierung auf 13

    übergeordnete 17, 47

Wirkungsgetriebenes Arbeiten 75

Wirkungsprinzipien 117

Wirkungsvolle Organisation 109, 112

Wirkungsvolle Ziele 15

## **Z**

Ziele

    Build the business 82

    klare 113

    mittelfristige 21, 22

    Run the business 82

    strategische 9

    wirkungsvolle 15

Zusammenarbeit 102

    übergreifende 10