

Das OKR Playbook

EINFÜHRUNG UND GRUNDLAGEN

WORUM GEHT ES? (Die Problemstellung) In vielen Organisationen fehlt Teams die klare Ausrichtung. Klassische Jahresziele sind oft zu starr, werden strikt von oben diktiert und fokussieren sich auf das reine Abarbeiten von Aufgaben. Ziele sollen Teams eigentlich helfen, leistungsfähiger zu sein und sich auszurichten. Die Folge herkömmlicher Methoden sind jedoch oft Silo Denken und fehlende intrinsische Motivation, da die Menschen den Mehrwert ihrer Arbeit nicht erkennen.

WAS SIND OKRs? (Die Lösung) Objectives und Key Results (OKRs) werden zunehmend zum Standard. Immer mehr Teams geben sich quartalsweise ambitionierte Ziele (Objectives) und suchen nach messbaren Schlüsselergebnissen (Key Results). Ein Aspekt, der dabei oft außer Acht gelassen wird: Mit OKRs können die Menschen im Team Ziele setzen, die sie mitgestalten können und wirklich sinnvoll finden.

DER FOKUS WECHSEL: OUTPUT VS. OUTCOME Der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Einführung von OKRs ist der Wechsel von einer reinen Aufgabenorientierung hin zu einer absoluten Wirkungsorientierung.

- **Output (Aktivität):** Zehn neue Funktionen programmiert und veröffentlicht. (Das ist reine Anstrengung).
- **Outcome (Wirkung):** Die durchschnittliche Nutzungsdauer der App von 5 auf 10 Minuten erhöht. (Das ist der tatsächliche Kundenmehrwert). OKRs messen immer den Outcome.

WAS BIETET ES DIR?

- Ihr seid euch einig über euren gemeinsamen Mehrwert.
- Ihr definiert Objectives und Key Results, um radikal kundenorientiert zu sein.
- Ihr lernt, euren Erfolg messbar zu machen.

DIE EIGENSCHAFTEN VON OKRs

Ein OKR Set besteht immer aus einem qualitativen Ziel (Objective) und quantitativen Messwerten (Key Results).

1. OBJECTIVES (Wo wollen wir hin?)

Objectives sind eine Mini Vision für drei Monate. Sie geben die Zielrichtung vor und sollten einen inspirierenden Zustand beschreiben, den alle im Team sinnvoll und motivierend finden.

- **Das Template:** "Wir wollen **[ambitionierter Zielzustand]** erreichen, damit **[Zielgruppe]** einen **[spürbaren Mehrwert]** erleben."
- **Beispiel mit Mehrwert:** "Möglichst viele Nutzer können unser Kundenmagazin zu jeder Zeit, unkompliziert und umweltfreundlich digital lesen."

2. KEY RESULTS (Wie messen wir, ob wir dorthin gelangen?)

Key Results sind nicht einfach nur KPIs, die angeben, wann ein Zwischenziel erreicht ist. Key Results sind Hypothesen zur Beantwortung der Frage: Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel erreiche?

- **Das Template:** "Wir messen unseren Erfolg daran, dass wir **[spezifische Metrik]** von **[Startwert X]** auf **[Zielwert Y]** bis **[Datum]** verbessern."
- **Beispiel:** "Wir steigern die monatlich aktiven Nutzer von 4.200 auf 4.600 pro Monat."

EXKURS: LEADING VS. LAGGING INDICATORS Bei der Wahl der Metriken für Key Results ist diese Unterscheidung essenziell:

- **Lagging Indicators (Rückblickend):** Messen das finale Ergebnis (Umsatz am Quartalsende). Sie sind leicht zu messen, aber man kann nicht mehr rechtzeitig gegensteuern.
- **Leading Indicators (Vorausschauend):** Ein Frühindikator. Sie messen Vorstufen, die das Endresultat beeinflussen (Anzahl qualifizierter Verkaufsgespräche). Sie erlauben es dem Team, frühzeitig Anpassungen vorzunehmen. Ein gutes OKR Set nutzt eine Mischung aus beidem.

IN 3 SCHRITTEN ZU EUREN OKRs (mittels Workshop)

Nutzt diesen Ablauf in einem Team Workshop von etwa 90 Minuten, um eure Ziele für das nächste Quartal zu definieren.

SCHRITT 1: SPANNUNGEN SAMMELN Um Objectives zu finden, auf die ihr hinarbeiten könnt, solltet ihr im ersten Schritt Spannungen sammeln. Tragt alles zusammen, was strategische Relevanz hat.

- **Seht euch zuerst eure Firmen OKRs oder Strategie an und fragt euch:** Was können wir tun, um die Ziele der Organisation zu unterstützen?
- **Tragt alle Informationen zusammen, die für das nächste Quartal relevant sind.** Was ändert sich im Team, welche Kundenwünsche werden dringlicher?
- **Schreibt alle wichtigen Infos auf Post its und clustert sie.** Priorisiert im nächsten Schritt, indem jede Person drei Klebepunkte für Relevanz pro Cluster vergibt.

SCHRITT 2: OBJECTIVES ENTWICKELN Nun habt ihr ein Bild der wichtigsten Spannungen und müsst auswählen, welche der Cluster zu Objective Kandidaten werden. Empfehlenswert sind ein bis maximal drei Objectives.

- **Geht in die Einzelreflexion:** Wenn ihr die Herausforderung optimal löst, wie sieht das Ergebnis konkret aus? Was ist dann anders als heute?
- **Kommt im Team zusammen** und gießt die besten Ideen in das Objective Template von Seite 2.

SCHRITT 3: KEY RESULTS FINDEN Im nächsten Schritt geht es darum, jedem Objective passende Key Results zuzuordnen. Also konkrete Hypothesen, an denen ihr seht, dass ihr eurem Objective näher kommt.

- Sammelt im ersten Schritt möglichst viele Ideen. Sie müssen noch nicht perfekt ausformuliert sein.
- Priorisiert dann und wählt die wichtigsten zwei bis vier Key Results pro Objective aus. Formuliert diese strikt nach dem Key Result Template von Seite 2 um.

LEITFRAGEN UND TIPPS FÜR DIE PRAXIS

CHECKLISTE FÜR GUTE OBJECTIVES Prüft eure finalen Ziele am Ende des Workshops anhand dieser Kriterien:

- Dienen die Objectives der Priorisierung? Habt ihr drei oder weniger Objectives gewählt?
- Ist die Formulierung für euch motivierend? Macht sie emotional etwas mit euch, wenn ihr sie lest?
- Beschreibt sie einen qualitativen Mehrwert aus Sicht von Stakeholdern?
- Liegt das Objective innerhalb des Einflussbereichs eures Teams?

TIPPS UND TRICKS: OKRs VS. TAGESGESCHÄFT

Objectives und Key Results sind besonders geeignet, um Neues zu produzieren oder mit dynamischen Kontexten umzugehen. Was ihr nicht machen solltet: das

Tagesgeschäft mit OKRs zu messen. Als Beispiel kann das operative Tagesgeschäft eines Supermarktes dienen. Dessen Abläufe sind repetitiv und OKRs würden hier wenig Sinn machen.

Der Gegenmechanismus: Health Metrics

Damit das Tagesgeschäft nicht unter ambitionierten OKR Initiativen zusammenbricht, nutzt Gesundheitsmetriken. Grundlegende Kennzahlen (Serververfügbarkeit oder Basis Kundenzufriedenheit) werden auf einem Dashboard überwacht, aber nicht aktiv durch OKRs gepusht. Erst wenn eine Health Metric unter einen kritischen Wert fällt, wird ihre Reparatur im nächsten Quartal zu einem strategischen OKR.

Transparenz schaffen

Wenn nun Objectives und Key Results gefunden sind, gibt es üblicherweise Austauschformate innerhalb einer Organisation, um Transparenz zu schaffen und Objectives abzugleichen. Teilt eure Ziele mit Nachbarteams, um gegenseitige Abhängigkeiten frühzeitig zu klären.

HÄUFIGE FEHLER UND DER ZYKLUS

FEHLER VERMEIDEN

Aufgaben statt Ergebnisse

Teams schreiben bloße To do Listen in die Key Results (Neues Feature veröffentlichen). Key Results sind nicht einfach Aufgaben. Fragt nach dem Warum. Formuliert Metriken um in Ergebnisse: "Nutzungsrate des neuen Features von 0 auf 20 Prozent steigern."

Verknüpfung mit Gehalt und Bonus

Zielsysteme wie OKRs sind nicht dazu gedacht, für die Leistungsbeurteilung von Personen oder eines Teams verwendet zu werden. Denn wenn ihr das macht, ist natürlich immer naheliegend, die Ziele so zu setzen, dass sie leicht erreichbar sind. Und das ist dann weder visionär noch motivierend.

OKRs in die Budgetplanung einfließen lassen

Weiterhin ist zu vermeiden, OKRs in die Budgetplanung einfließen zu lassen. Für diese solltet ihr immer realistische Ziele nehmen, wenn ihr keine falschen Erwartungen wecken und unangenehme Überraschungen vermeiden wollt.

DER OKR ZYKLUS (3 BIS 6 MONATE)

Ein OKR Zyklus endet nicht mit der Erstellung, er beginnt erst damit. Überprüft eure OKRs regelmäßig.

- **Planung und Ausrichtung:** Der Workshop zu Beginn des Zyklus. Hier werden die Ziele gesetzt und mit der Strategie abgeglichen.
- **Wöchentliche OKR Statusprüfung:** Ein kurzes Meeting (15 Minuten) jede Woche. Hier wird nur auf die Zahlenschieber geschaut. Welche Key Results stehen auf Grün (auf Kurs), welche auf Gelb (brauchen Aufmerksamkeit) und welche auf Rot (gefährdet)?
- **OKR Reflexion und Überprüfung:** Am Ende des Zyklus. Das Team bewertet die Zielerreichung objektiv anhand der Zahlen. Wichtiger als die Note ist die Frage: Was haben wir gelernt und was machen wir im nächsten Zyklus anders?