



Objectives and Key Results (OKR) – neue Wege der Planung und Steuerung

OKR steht für «Objectives and Key Results» und ist die Managementmethode, mit der Google erfolgreich wurde. Sie hilft Unternehmen, sich zu fokussieren, und macht Mitarbeiter zufriedener. Die Teams fokussieren sich auf wenige gemeinsame Ziele und treffen sich regelmässig, um zu beurteilen, ob die Ziele erreicht wurden und welche Massnahmen alternativ ergriffen werden müssen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

OKR – eine innovative Managementmethode

Die Führungsmethode «OKR» aus dem Silicon Valley gilt als besonders innovativ und findet auch unter europäischen Start-ups immer mehr Anhänger. Was steckt dahinter, für wen ist sie geeignet, und wie schafft man es, dieses Konzept erfolgreich ins eigene Unternehmen einzuführen? Klarheit, Transparenz sowie das Identifizieren und Formulieren von Zielen sind einige der Kernaufgaben des modernen Managements. OKR ist eine Managementmethode, bei der die Ziele des Unternehmens mit den Zielen von Teams und einzelnen Mitarbeitern verbunden werden.

Geschichte von OKR

Als Mitgründer von Intel standen Andy Grove und sein Management in den Siebzigerjahren vor grossen Herausforderungen. Um den veränderten Anforderungen der Branche gerecht zu werden, musste sich das gesamte Unternehmen **von einem Speicher-Unternehmen in ein Mikroprozessor-Unternehmen** wandeln. Weil die Transformation in möglichst kurzer Zeit erreicht werden musste, formulierte Andy Grove einen transparenten «Nordstern» für alle Beteiligten zur Orientierung. Dieser «Nordstern» wurde auf alle Unternehmensebenen kaskadiert und quartalsweise überprüft. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und schnelle Transformation waren geschaffen. Dieser Prozess beschreibt noch heute den Kern der Methode.

Change-Management und Transformation sind zentrale Themen im Rahmen der Digitalisierung von Unternehmen und Geschäftsmodellen. Die traditionellen Methoden der Planung und Steuerung sind für grosse Veränderungsprojekte jedoch nicht geeignet. Sie

sind nicht fokussiert genug und fördern nicht ausreichend, dass Mitarbeiter ihr Handeln an den Zielen und Ergebnissen des Unternehmens ausrichten. Aufgrund der fehlenden Fokussierung und einer mangelnden permanenten Überprüfung der Zielerreichung anhand von Kennzahlen (ob die Ziele erreicht werden oder wo Abweichungen auftreten) werden Veränderungsprozesse gebremst oder gar verhindert. OKR hingegen ist eine ideale Methode zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen.

Agile Ziele

Während in den bisherigen Planungs- und Steuerungsmethoden die Ziele starr und unabänderlich waren, müssen sie sich heute permanent den neuen und veränderten Bedingungen anpassen. Ziele müssen in der heutigen VUCA-Welt¹ flexibel und agil definiert werden. Ziele dürfen nicht mehr isoliert betrachtet werden, sondern sind in einem Zusammenhang zu sehen. Der Einfluss von Märkten, Technologien, Geschäftsmodellen und (neuen) Wettbewerbern erfordert ein permanentes Anpassen der Ziele auf allen Ebenen.

Agilität erfordert einen Kulturwandel

Die Unternehmenskultur ist der Sockel für erfolgreiche Veränderungen. Wandel zielt darauf ab, dass das Unternehmen sich selbst aktualisiert. Kulturwandel ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein sich wiederholender Prozess. Es wird nicht angestrebt, dass ein gewünschter Endzustand erreicht wird, sondern dass eine Plattform entsteht, die dann wieder Ausgangspunkt für weitere Veränderungen der Organisation ist. Dieser fließende, sich selbst aktualisierende Prozess ist für etablierte Unternehmen eine grosse Herausforderung, denn häufig wird die bisherige Denkweise über Bord geworfen. Ein

Kulturwandel hin zu einer agilen Organisation bedeutet, sich von einem festen Zustand und damit auch vom Planungsdenken der alten Schule zu verabschieden.

Das Versagen der klassischen Methoden der Planung und Budgetierung

Die klassischen Methoden der Planung und Budgetierung sind starr und wenig aktionsorientiert. Sie vernetzen alle Ziele, um daraus eine integrierte Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung zu erhalten. Die finanzielle Sicht dominiert, und die Stimmigkeit hat Priorität. Die Sicht der Massnahmen und Aktionspläne zur Erreichung der gesteckten Finanzziele kommt jedoch zu kurz. Aufgrund der hohen Komplexität und Vernetzung wird die Planung nur einmal jährlich erstellt. Dies ist in der heutigen VUCA-Welt jedoch nicht mehr sinnvoll und ausreichend. Die strategischen Ziele werden durch Finanzkennzahlen und -ziele nicht direkt abgebildet – sie schlagen sich maximal indirekt in ihrer Wirkung auf die Finanzgrössen nieder. Strategische Ziele und operative Ziele werden nicht explizit dargestellt und nicht ausreichend miteinander verknüpft.

Das integrierte Konzept des OKR-Managements

Im OKR-System wird der Fokus auf den Zusammenhang von Zielen (Objectives) und Kennzahlen (Key Results) gelegt. Initiativen sollen helfen, die Ziele zu erreichen. Nur durch eine detaillierte Abstimmung zwischen diesen drei Elementen kann sichergestellt werden, dass die Ziele auch tatsächlich erreicht werden.

Das Managementkonzept OKR setzt sich immer mehr durch. In kurzen Abständen wird gemessen, ob die Ziele auch erreicht bzw. geändert werden müssen. Dabei wird nicht allein das finale Ziel gemessen, sondern auch, ob Meilensteine erreicht werden.

Die Ziele werden mit Meilensteinen (Key Results) unterlegt, die diese Ziele sehr konkret und messbar definieren. Dabei ist es hilfreich, die betrieblichen Einzelpläne gesamtheitlich zu betrachten und zu integrieren (vgl. Abbildung 1).

Bei OKR steht vor allem der Output im Zentrum der Betrachtung, weshalb das Framework als extrem ergebnisorientiert gilt. Aus

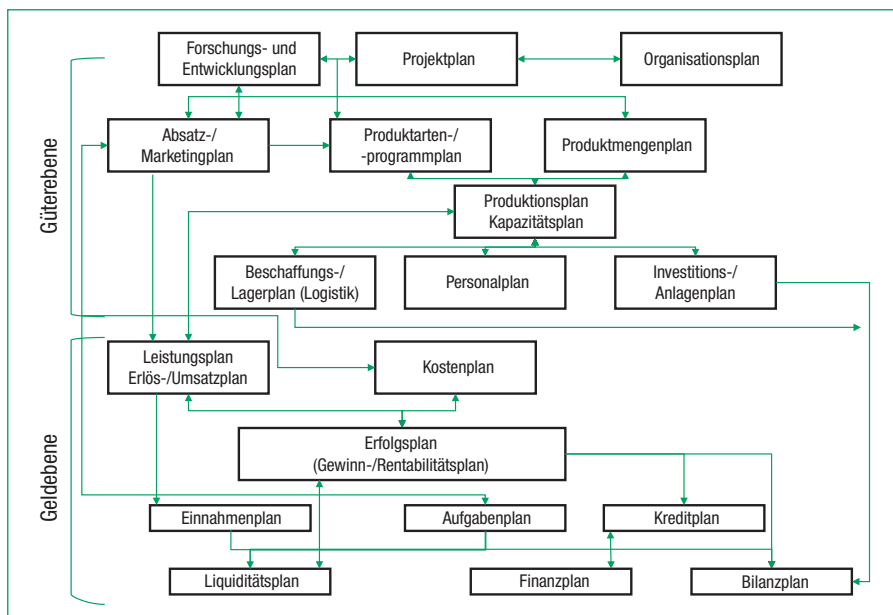


Abbildung 1: Betriebliche Pläne

diesem Grund führt die Einführung von OKR in einem Unternehmen in der Regel zu einer Veränderung der Inhalte innerhalb eines Führungsmodells. Das Framework fördert, dass Diskussionen über den geplanten Input in Form von Aufgaben deutlich reduziert werden. OKR legt die Diskussion vollständig auf Output und den daraus resultierenden Outcome. Dabei stellt sich die wichtige Frage: Wie können wir unsere strategischen Ziele erreichen?

OKR wird als ideales System für eine klare Kommunikation von Zielen, Fortschritten und Ergebnissen, aber auch benötigten Hilfestellungen und erzielten Learnings verstanden und hilft dabei, einen klaren Fokus für die nächsten drei Monate zu setzen. Es bringt

Ziele aus der operativen Ebene mit den Zielen des Managements in Einklang.

Zukünftigen Generationen von Managern, die sich vor allem auf Klarheit, Transparenz, Feedback und Output fokussieren, bietet OKR eine ideale Methode zur Umsetzung dieser Prinzipien. In Unternehmen verändert sich das Denken. Der Wechsel von Input- zu Output-orientierung schafft die Triebfeder der Agilität und Flexibilität. In kurzen Abständen kommen die Teams zusammen, um den Fortschritt zu messen und um festzustellen, ob man auf dem Wege ist, die gesteckten Ziele zu erreichen. Dabei werden viele Instrumente und Methoden des SCRUM-Managements² übernommen.

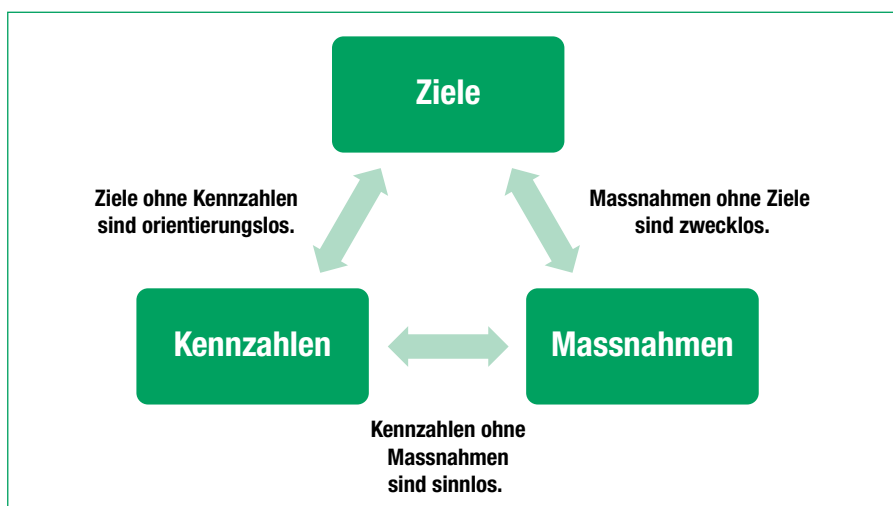


Abbildung 2: Kernelemente eines Kennzahlensystems

Die Kernelemente von OKR

OKR ist ein strukturierter Prozess der Zielsetzung und Zielverfolgung, bei dem die Beantwortung von zwei Fragen im Mittelpunkt steht:

- Was wollen wir erreichen? (Objectives)
- Wie können wir messen, dass wir das Ziel erreicht haben? (Key Results)

Zentral sind dabei die Prinzipien Fokus, Ambition und Transparenz der OKR – vertikal und horizontal in der gesamten Organisation. Die OKR sind nicht mehr funktions- oder hierarchiegebunden, sondern orientieren sich an den strategischen Zielen und den interdisziplinären Teams, um diese Ziele zu erreichen.

Die Ziele (Objectives) sind motivierend, herausfordernd und meist nicht vollständig zu erreichen. Erfolgstreiber (Key Results) beschreiben hingegen einen sehr konkreten, messbaren Teil auf dem Weg zur Zielerreichung. Sie legen fest, wie im Nachhinein die Zielerreichung gemessen und das erzielte Ergebnis bewertet wird. Sie definieren die Messlatte, über die zu springen versucht wird.

Ein strukturierter Zielfindungsprozess ist das Herz eines effektiven Managementsystems

Das Identifizieren und Formulieren der richtigen Ziele ist das A und O des modernen Managements. Die OKR-Methode sammelt 60% der Ziele aus der operativen Ebene ein und bringt sie mit den verbleibenden 40% der Ziele aus dem Management in Einklang. So wird mit Sicherheit nichts vergessen, was in nächster Zeit wichtig ist. Damit wird eine Ausgewogenheit zwischen strategischen und operativen Zielen erreicht, und beide Aspekte werden integriert. Damit wird das strategische Ziel der Marktführerschaft mit den operativen Zielen, neue Kunden zu gewinnen oder ein neues Pricing-System einzuführen, verknüpft, und es kann gezeigt werden, wie das neue Pricing-System zu Marktanteilsgewinnen führt.

Fortschritt durch hohe Umsetzungsgeschwindigkeit

Die Anpassung an sich stetig verändernde Bedingungen ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmen im digitalen Zeitalter. Fortschritt benötigt ein Modell, das sowohl der Kreativität und dem Veränderungsdruck moderner Märkte



Wirkzeit	Horizontale Wirkzeit	
	Frühindikatoren	Spätindikatoren
Finanzen	Rechnungsstellung	Zahlungseingang
Markt/Kunde	Neukunde	Stammkunde
Prozesse	Erstkontakt Kunde	Auftrag Kunde
Lernen/Entwickeln	Neu eingestellter Mitarbeiter	Voll einsetzbarer Mitarbeiter

Abbildung 3: Horizontale und vertikale Wirkzeiten

te genug Raum lässt, aber zugleich einen disziplinierten Fokus auf die Umsetzung der nächsten Schritte garantiert. Beim Management mit OKR werden in der Regel im Rhythmus von drei Monaten Ziele gesetzt, realisiert und wieder hinterfragt. Der bisherige Jahresrhythmus in der Planung wird verlassen, da er zu lange und zu starr ist.

Während der Umsetzung zählt nur operative Exzellenz

Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen und die nächsten wichtigen Themen werden in der OKR-Welt in den quartalsweise angesetzten Zielfindungsmeetings getroffen. Danach geht es um die unverzügliche Umsetzung. Operative Exzellenz führt zu einer verbesserten Verbindung der Ziele einzelner Teams und Mitarbeiter, zu einer Steigerung der Verbindlichkeit eines Zielsystems sowie zu einer deutlich höheren Messbarkeit der Fortschritte. Damit eignet sich OKR ideal zur Performance-Messung und -Steuerung. Das Team erhält auf diese Weise alle Daten zur Performance-Steuerung.

Dynamic Integrated Planning and Reporting

Im OKR-Management ist der Zeitbezug ein wesentlicher Faktor. Die formulierten Ziele sollen im Rhythmus von drei Monaten definiert und erreicht werden. Daher ist es wichtig, die zeitlichen Zusammenhänge zwischen einzelnen Zielgrößen zu kennen bzw. zu verstehen und transparent aufzuzeigen (vgl. Abbildung 3). So wird beispielsweise ein neu eingestellter Mitarbeiter erst nach einer bestimmten Zeit voll einsatzbereit sein. Diese Wirkzeit ist bei OKR zu beachten und fließt in die Überlegungen automatisch ein.

Bei den Wirkzeiten wird zwischen horizontalen und vertikalen Wirkzeiten unterschieden. Die horizontalen Wirkzeiten beziehen sich jeweils auf eine Perspektive. Die vertikalen Wirkzeiten umfassen die Verknüpfung der verschiedenen Perspektiven. So wird es beispielsweise horizontal von Bedeutung sein, wenn ein Kundenerstkontakt zum Erstauftrag führt, und vertikal ist es relevant, wenn ein neuer Prozess, wie z.B. Touchpoint-Management vom Kunden, wahrgenommen wird.

OKR-Prozess

Die Zielformulierung wird zu Beginn des Quartals **in alle Organisationsbereiche kaskadiert**. Dabei stellt sie sich die Frage, welches ihr Beitrag sein kann, um das Gesamtziel des Unternehmens zu erreichen.

Sind die OKR finalisiert, wird auf allen Ebenen ebenfalls transparent **der Fortschritt in wöchentlichen «OKR-Check-ins»** festgehalten. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine sehr flexible Gegensteuerung, wenn umgesetzte Massnahmen noch nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Die Steuerung kann bereits durch die Mitarbeiter und Teams selbst umgesetzt werden, da sie ihre Ziele und den aktuellen Zielzustand jederzeit kennen.

Gleichfalls erhalten Führungskräfte durch den jederzeit bekannten Stand der Zielerreichung ein hohes Mass an Sicherheit. Im besten Fall können sie diese durch mehr Freiräume an ihre Mitarbeiter zurückgeben. Werden am Quartalsende die **Zielerreichung und der Prozess reflektiert**, entsteht eine lernende Organisation.

Strategische und operative Ziele werden damit auf ideale Weise miteinander verknüpft. Strategie und Operative verschmelzen und werden nicht mehr voneinander getrennt von unterschiedlichen Stellen und Funktionen im Unternehmen betrachtet (vgl. Abbildung 4).

Das OKR-Modell als Teil der unternehmerischen DNA

Managementsysteme funktionieren nur, wenn sie vorbehaltlos verwendet werden. Das gesamte Führungsteam muss entsprechend hinter der Einführung von OKR stehen. Nur dann können OKR an jeder Stelle des Unternehmens gelebt und genutzt werden. Die Ziele werden transparent behandelt und halten Einzug in die täglich genutzten Systeme. Sie liefern eine stetige Agenda für Meetings und den Rahmen für die Bewertung von Fortschritt und Erfolg.

Ablauf eines OKR-Zyklus

OKR ist ein immer wiederkehrender Zyklus mit kurzen Zykluszeiten. Ausgehend von der Vision und der Mission werden die strategischen Ziele abgeleitet und dann die OKR für alle Führungsebenen und Perspektiven geplant.

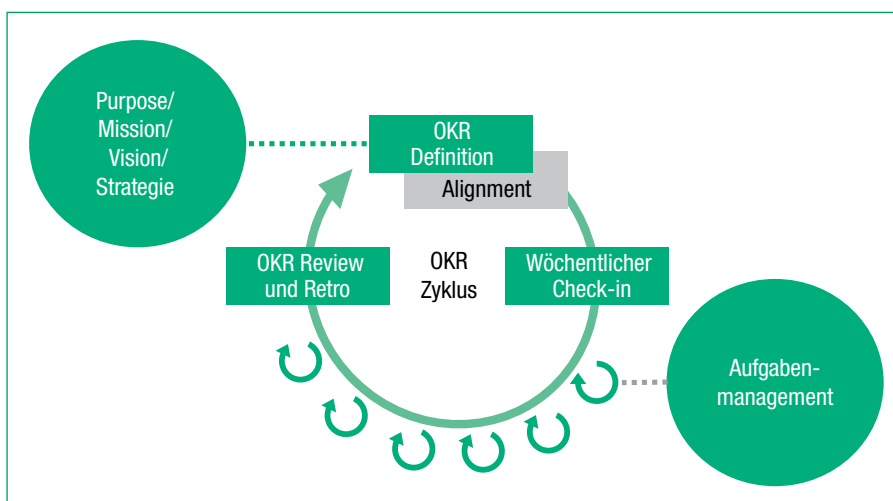


Abbildung 4: OKR-Prozess

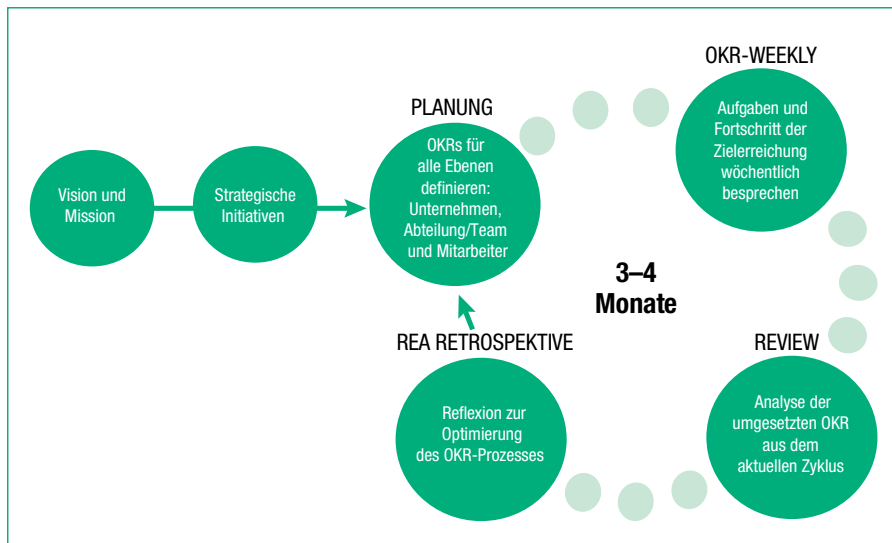


Abbildung 5: Der OKR-Zyklus

Durch die Fokussierung auf vier bis fünf Ziele je Periode tragen alle Teammitglieder dazu bei, diese Ziele im Fokus zu haben und einen aktiven Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.

Im wöchentlichen OKR-Zyklus werden die Aufgaben und Initiativen im OKR-Team besprochen und daraus die umgesetzten Ziele geprüft und entschieden, ob Anpassungen erfolgen müssen. Nach Durchlauf des Prozesses wird in der Retrospektive die OKR-Methode überprüft und der Anstoss für die Anpassung der Methode gegeben, um diese immer weiter zu verbessern und zu verfeinern (vgl. Abbildung 5).

Ziel ist es immer, mehr Mitarbeiter in den OKR-Zyklus einzubeziehen, um durch eine

hochfrequente Kommunikation über Teamgrenzen hinweg den OKR-Gedanken im gesamten Unternehmen zu verbreiten. OKRs bilden damit einen wichtigen Baustein zur digitalen Transformation des Unternehmens.

OKR-Implementierung

Wie bei jedem Prozess gehört es auch bei der Einführung von OKR dazu, die Implementierung gut zu durchdenken. Der Implementierungsprozess kann dabei gedanklich in zwei Abschnitte unterteilt werden:

1. die Vorbereitung seitens der Verantwortlichen in der **Planungsphase** und
2. im Folgeschritt die Vorbereitung der Nutzung während einer **Pilotphase** in der gesamten Organisation (vgl. Abbildung 6).

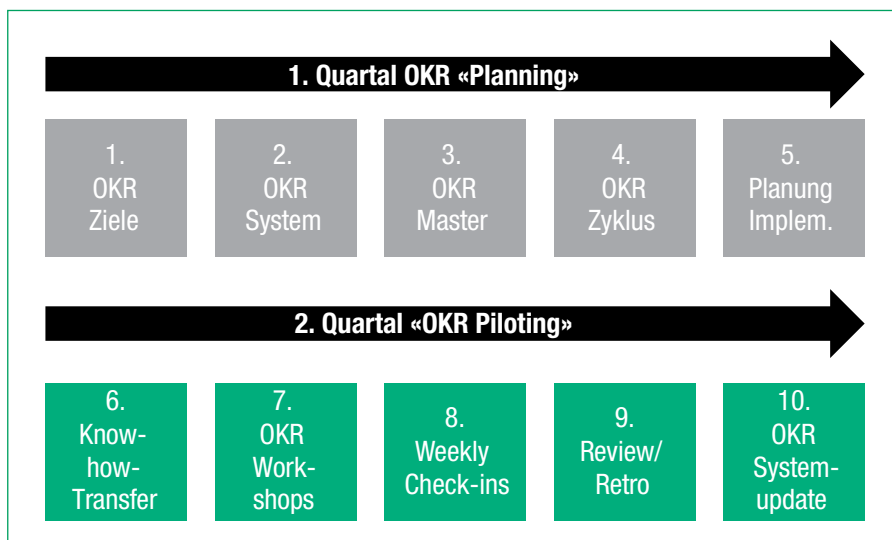


Abbildung 6: OKR-Implementierung – Planungs- und Pilotphase

OKR-Beratung: Ein Blick von aussen hilft bei der Einführung von OKR

Um Objectives und Key Results Erfolg versprechend einzuführen, ist es hilfreich, einen Schritt zurückzutreten und zunächst alle anstehenden Ziele, Projekte und Aufgaben zu sammeln und zu hinterfragen.

Welche sind die richtigen und wichtigen Ziele? Dabei hilft oft einfach ein unvoreingenommener Blick von aussen. Wenn einmal alle Themen auf dem Tisch sind, geht es darum, die wichtigen von den unwichtigen Dingen zu trennen und den richtigen Fokus zu finden. Die Begleitung durch einen erfahrenen OKR-Coach erhöht dabei die Chancen einer effizienten und erfolgreichen Einführung von OKR. Der OKR-Berater sollte dabei die Rolle des OKR-Champions gemeinsam mit einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen übernehmen und dafür sorgen, dass die Rolle des OKR-Champions innerhalb der ersten OKR-Periode vollständig ins Unternehmen integriert wird.

Kontinuierliches Performance-Management

Zu jedem Objective gehört ein Set von zwei bis sechs Key Results. So wird nicht nur ein richtungsweisendes Ziel (Objective) vorgegeben oder erarbeitet, sondern auch, wie dessen Erreichung (anhand der Key Results) messbar gemacht wird. Es gilt das Prinzip: «Miss es oder vergiss es.» – Zu jedem OKR gehört ein CFR (Conversation, Feedback und Recognition).

Die erfolgreichsten mit der OKR-Methode arbeitenden Unternehmen definieren regelmäßig OKRs für jede organisatorische Ebene: für das Unternehmen, für jedes Team und für einzelne Mitarbeiter. Um diszipliniertes Planen und fokussiertes Arbeiten zu fördern, sollte die Zahl der Objectives auf maximal vier bis fünf pro Ebene und die Zahl der Key Results auf maximal zwei bis sechs pro Objective begrenzt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung von OKR ist die Einbindung aller Teams und Individuen bei der Zielsetzung des Unternehmens. Nur so wird ein Commitment der Mitarbeiter gewährleistet.

In der Regel ist die Definition von Objectives von überschaubarem Aufwand. Das Festlegen der zugehörigen Key Results gestaltet



	Ziele	Kennzahlen	Massnahmen
Finden	<ul style="list-style-type: none"> Ableitung der strategischen Ziele aus der Vision des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Kennzahlenevaluierung analog den festgelegten strategischen Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> Eruierung möglicher Massnahmen bei Abweichungen, die mittels Kennzahlen ermittelt werden
Filtern	<ul style="list-style-type: none"> Priorisierung der strategischen Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> Filterung der evaluierten Kennzahlen zu Früh- und Spätindikatoren 	<ul style="list-style-type: none"> Filterung der möglichen Massnahmen nach dem Aufwand-Nutzen-Verhältnis
Definieren	<ul style="list-style-type: none"> Definition der ableitbaren taktischen und operativen Ziele sowie deren Parameter 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung und Definition der Kennzahlen in Kennzahlenstammdatenblättern 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturierung der Massnahmen im Rahmen eines Projektmanagements
Dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation der strategischen Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation der Kennzahlen in Reportingsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation des Realisierungscontrollings im Rahmen eines Managementreportings

Abbildung 7: Das 2F2D-Modell

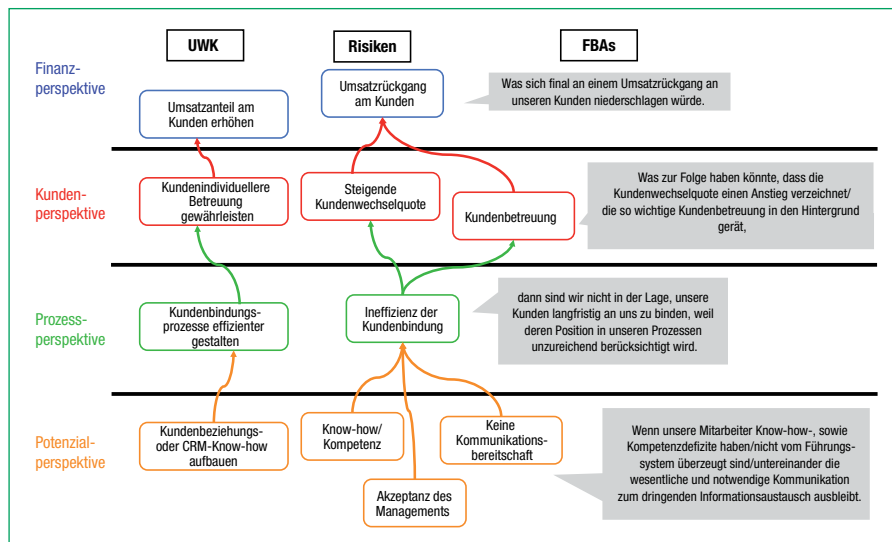


Abbildung 8: Beispiel für FBAs der Risikozusammenhänge für eine starke UWK

sich allerdings meist anspruchsvoller. Es ist beispielsweise einfach, das Ziel «die eigene Markenpräsenz zu erhöhen», zu setzen. Wie dieses Ziel genau messbar gemacht werden

kann, ist jedoch ein Prozess, der Zeit und Wiederholung erfordert. Dieser iterative Prozess beleuchtet dabei auch häufig neu, welche Metriken für ein Geschäft überhaupt ent-

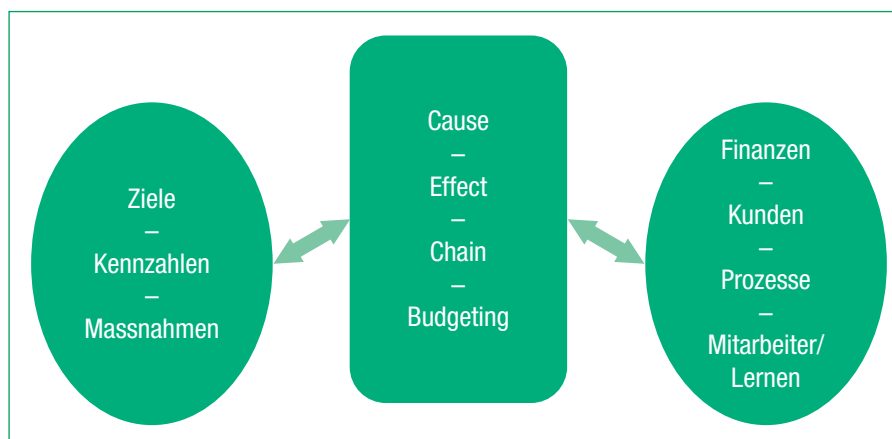


Abbildung 9: Bausteine einer vernetzten Planung

scheidend sind, wo bisher Unklarheiten in der Zielsetzung bestanden und welche Formen der Messung zielführend sein können.

Cause Effect Chain Budgeting

Mittels der 2F2D-Methode³ werden im Team die Ziele gefunden, gefiltert und mit Key Results zur Messung definiert und dokumentiert. Es werden dann nicht mehr Funktionen einzeln budgetiert, sondern starke Zusammenhänge erarbeitet und mittels OKR umgesetzt.

Diese Ziele werden über die vier Perspektiven Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Mitarbeiter durch Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verknüpft. Damit werden die Ziele auf den einzelnen Perspektiven über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander vernetzt und über die Wirkungsstärke der Vernetzung die wichtigen Ursache-Wirkungs-Ketten ermittelt (vgl. Abbildung 8).

Durch die Verknüpfung über Ursache-Wirkungs-Ketten werden die Zusammenhänge zwischen den Zielen der einzelnen Perspektiven deutlich, und es kann ein ganzheitliches Risikomanagement im OKR-Team etabliert werden. Die Formulierung of Basic Assumptions (FBA) werden im OKR-Team regelmässig überprüft und aktualisiert.

Damit werden Ursache-Wirkungs-Ketten erstellt, die dann mit Zielen, Kennzahlen und Massnahmen ganzheitlich gesteuert werden. Die Finanzziele resultieren damit über die Erreichung der OKR und werden so mit hoher Wahrscheinlichkeit auch realisiert und umgesetzt.

FUSSNOTEN

- 1 VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).
- 2 SCRUM bedeutet auf Englisch «das Gedränge».
- 3 Das 2F2D-Modell beinhaltet die Schritte Finden – Filtern – Definieren – Dokumentieren.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/ Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.