31.8.2022

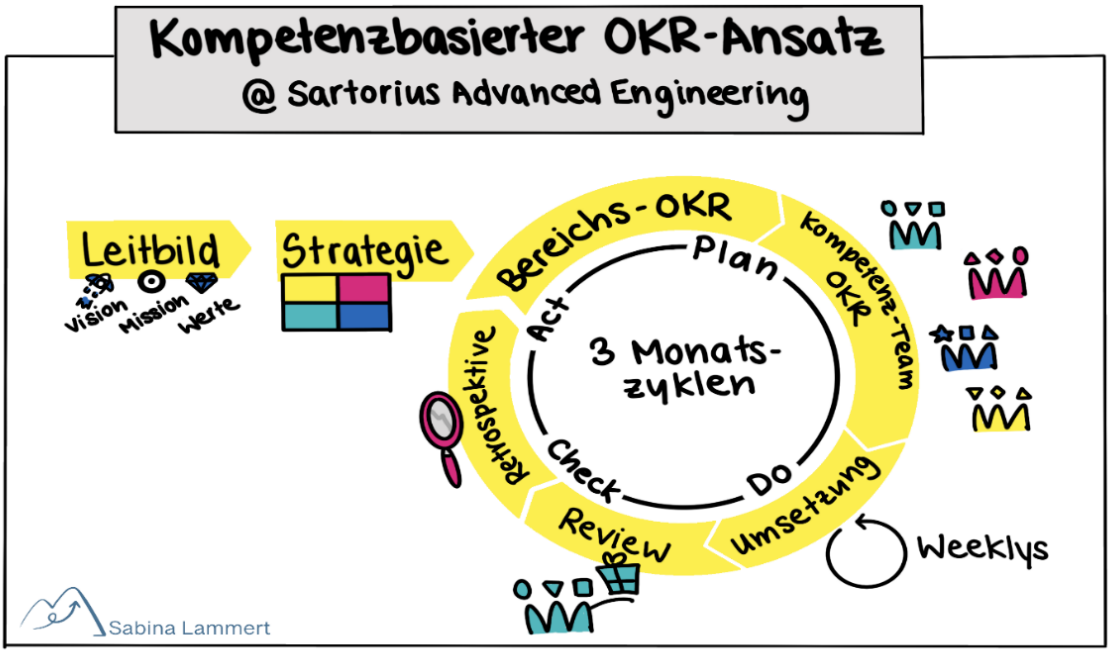
Strategie Umsetzung mit OKR

Strategisches und operatives Handeln vernetzen

Prof. Dr. Claus W. Gerberich
GERBERICH CONSULTING AG

Executive Summary

OKR ist eine dynamische integrierte Methode und verbindet die strategische Sicht mit dem operativen Handeln. OKR (Objectives and Key Results) ist eine Management Methode, welche die Ziele des Unternehmens mit denen von Teams und Mitarbeitenden verbindet. Die Ziele werden im OKR Prozess für drei Monate in Form von Objectives und Key Results definiert. Dabei kommen die Inhalte für die Ziele zu etwa 40 % aus der Strategie (top-down) und zu etwa 60 % von Teams und Mitarbeitenden (bottom-up). Am Ende der drei Monate werden die Learnings aus dem Quartal gezogen und in die Planung des nächsten Quartals eingebracht, sodass ein fortlaufender Regelprozess entsteht. Damit wird die erfolgreiche Umsetzung gesichert und die verschiedenen Blickweisen beachtet.



Inhalte

- **Was sind OKR Objectives and Key Results?**
- **Was bewirken OKR im Unternehmen?**
- **Wie arbeitet man mit OKR?**
- **Wertschöpfung und Kundenfocus**
- **Resultate von OKR**
- **OKR und Business Agilität**
- **Einführung von OKR**
- **Wie ermittle ich Objectives?**
- **OKR Das Tool zur Unternehmenssteuerung**
- **OKR ein integriertes System**
- **OKR Gegenstromprinzip**

Was sind OKR (Objectives and Key Results)?

Haben Sie nicht auch schon darüber nachgedacht, warum es in Ihrem Unternehmen nicht möglich ist, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, motiviert an gemeinsamen Zielen arbeiten und sich selbstständig mit Kollegen über das bereits erreichte und das weitere Vorgehen zum Erreichen der Ziele abstimmen? Dies kann ein Problem der Steuerung sein.

Objectives and Key Results, abgekürzt OKR sind ein agiles Vorgehensmodell, um genau diese Defizite beim Arbeiten mit Zielen zu beseitigen. Sie dienen zur kollaborativen Definition und Bearbeitung von organisationsweiten Zielen und deren schnell und transparent messbarem Fortschritt. OKR verbinden die Ebene der strategischen Unternehmensziele mit der operativen Ebene und den Zielen von Teams und Mitarbeitern indem sowohl horizontal über Abteilungsgrenzen als auch vertikal Ziele definiert und abgeglichen werden. Gleitzeitig setzen OKR auf kurze Planungs- und Umsetzungszyklen von wenigen Wochen und ermöglichen damit schnelle Adaption an sich geänderte Marktbedingungen. Durch starke Priorisierung von Zielen und eine klare Ausrichtung auf Mehrwert und Kundennutzen bildet die Gesamtheit aller Objectives das Wichtigste ab woran eine Organisation in einem OKR-Zyklus arbeiten soll.

Wie andere agile Vorgehensmodelle auch nutzen OKR zur kontinuierlichen Optimierung und Organisationsentwicklung agile Elemente wie regelmäßige Review-Termine (Was haben wir gemacht und erreicht?) und Retrospektiven (Wie haben wir im Zyklus zusammengearbeitet?). Durch extreme Ausrichtung der Ziele am Kundennutzen und Wertschöpfungsketten ermöglichen OKR die Definition von dynamischen Teams, die sich um gemeinsame Ziele gruppieren und damit das agile Prinzip der Selbstorganisation und Crossfunktionalität in der Zusammenarbeit fördern.

Was bewirkt OKR im Unternehmen?

Dabei sind OKR viel mehr als nur eine neue Methode zur Definition und zum Bearbeiten von Zielen. OKR wandeln ein Unternehmen zu einer agilen Organisation, die in immer dynamischeren und komplexeren Märkten wettbewerbsfähig bleiben kann. OKR stellen ein vollständiges Management System dar, das alle Bereiche von Strategie bis hin zur Umsetzung beeinflusst und steuert.

- Abgestimmte und transparente Koordination von Zielen und Aufgaben und der Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation
- Abteilungsübergreifendes Definieren und selbstorganisiertes Bearbeiten von Zielen innerhalb cross-funktionaler Teams
- Wandel des klassischen Managements von „Command & Controll“ durch vorgegebene Top-Down-Ziele zu visionsbasiertem Leadership
- Schnelle und ressourceneffiziente Anpassung von Zielen basierend auf gemessenen Ergebnissen und Erkenntnissen

Wie arbeitet man mit OKR?

Wertschöpfung und Kundenfocus

OKR fokussieren extrem auf den gelieferten Mehrwert für den externen (oder internen) Kunden und ermöglichen es einem Unternehmen alle Maßnahmen auf die Erreichung von wertbringenden Ergebnissen auszurichten. Es zählt nicht der Output (Was hat man gemacht?) sondern der Outcome (Was hat es beim Kunden gebracht?). Der Kundennutzen mit den Nutzenkategorien steht im Mittelpunkt.

Resultate von OKR

OKR setzen sich aus Zielen (Objectives) und den gemessenen Schlüsselergebnissen (Key Results) zusammen. Die Ziele definieren das motivierende, inspirierende Ergebnis am Ende der OKR-Iteration, die Key Results machen den Weg zum Ziel schnell und linear messbar und sind Messkriterium, wann und wie ein Ziel erreicht wird.

Kommunikationstransparenz durch OKR

Sowohl die Definition der OKR als auch der jeweils aktuelle Stand der Bearbeitung und Zielerreichung schaffen Transparenz für die Organisation. Sie dienen als kontinuierlicher Kommunikationslayer in den OKR-Teams und der gesamten Organisation und ermöglichen damit kontinuierliches Lernen an der Zielerreichung und schnelle Adaption der Ziele. Neue Kommunikationswege entstehen.

Die Zusammensetzung der OKR Ziele

OKR umfassen 100 % aller Tätigkeiten einer Organisation und setzen sich aus 40 % strategischer Ziele, abgeleitet von der Unternehmensvision und langfristigen Zielen und 60 % operativer Ziele aus Team-Bedürfnissen zusammen. OKR verhindern daher, dass Ziele „On-Top" und als Belastung wahrgenommen werden.

OKR und Business Agilität

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil in der hochdynamischen, kompetitiven und globalisierten Welt ist die Fähigkeit eines Unternehmens sich schnell an geänderte Gegebenheiten anzupassen. OKR setzen auf kurze Zyklen zur Definition und Bearbeitung von Zielen innerhalb weniger Monaten oder Wochen. Ein schnelles Reagieren auf geänderte Umstände und ein schnelles Anpassen an Kundenwünsche ist daher mit OKR Grundlage. Der Kundenwert wird skalierbar und steuerbar.

Wie können OKR optimal eingeführt werden?

OKR sind leichtgewichtig, ohne großen Prozess-Overhead zu implementieren und lassen sich in ihren Grundzügen in wenigen Stunden verstehen. Gleichzeitig betrifft eine OKR-Einführung unterschiedlichste Organisationsbereiche, Prozesse und die Unternehmens-, Führungs- und Arbeitskultur. Eine Organisation benötigt daher ausreichend Zeit, um Veränderungen mit und durch OKR zu lernen, zu adaptieren und zu verdauen.

Was ist bei OKR zu beachten?

Identifikation der Ausgangslage. Wie sieht der aktuelle Prozess zur Definition von Zielen und deren Bearbeitung aus? Wie ist die Organisation in ihrem Aufbau und Ablauf definiert?

Konsolidierung Zielplanung. Welche Vision treibt das Unternehmen und wie sehen langfristige Vorhaben aus? Was sind anstehende (Jahres-) Ziele und Vorhaben? Wie werden Prioritäten gesetzt oder müssen angepasst werden? Integrierte Zielkataloge entstehen.

OKR Verständnis. Was soll mit der Einführung von OKR erreicht werden? Welche Defizite/Herausforderungen sollen mit OKR gelöst werden? Welche OKR-Trainings sind notwendig/sinnvoll?

Verankerung der Abläufe. Wann starten wir mit OKR? Welche Bereiche/Abteilungen/Teams werden von der OKR-Einführung betroffen? Welches Vorgehen zur OKR-Einführung eignet sich am besten für uns?

Begleitung und Coaching. Wie können wir optimale OKR formulieren? Wie starten wir mit den Events im OKR-Zyklus? Was lernen wir aus den ersten OKR-Iterationen?

Accelerate und Optimierung. Welche Tools können zum Arbeiten mit OKR sinnvoll verwendet werden? Wie kann das Arbeiten mit OKR in weitere Bereiche (HR, Recruiting, Budgeting) ausgerollt werden?

OKR– Das Tool zur Unternehmenssteuerung

Unternehmenssteuerung ist dann erfolgreich und wirksam, wenn sie sich an konkreten und verständlichen Zielen orientiert. Ziele sind dabei jedoch mehr als abzuarbeitende Maßnahmen und nächste Schritte. Sie sichern die Umsetzung der Strategie, ermöglichen Selbstorganisation und eine gemeinsame Ausrichtung des gesamten Unternehmens. Voraussetzung ist jedoch, dass die Ziele ganzheitlich betrachtet und agil gehandhabt werden. Genau diese Sichtweise liegt dem OKR-Ansatz zugrunde. Dabei werden Objectives und Key Results folgendermaßen verstanden.

Wie ermittle ich Objectives?

Ein Objective ist ein qualitativ formulierter, erstrebenswerter Zustand. Es beschreibt, was ein Unternehmen, ein Bereich oder ein Team in einer bestimmten Zeit, typischerweise einem Quartal, erreichen will.

Zu jedem Objective gehören drei bis fünf Key Results. Diese sind quantitativ formuliert und beschreiben die wichtigsten Erfolgstreiber für die Erreichung des Objectives.

Das ist nun alles noch keine Raketenwissenschaft. Das Besondere an OKRs ist, dass sie ihre Wirkung auf vielen verschiedenen Ebenen in der Organisation entfalten. So werden OKRs nicht nur „von oben" vorgegeben, sondern in allen Bereichen, Abteilungen, Teams und Projekten gemeinsam und transparent formuliert sowie untereinander abgestimmt. Zudem erfolgt eine regelmäßige Aktualisierung der Ziele, sodass auf Veränderungen von z. B. Marktbedingungen oder anderen Faktoren, unmittelbar reagiert werden kann. OKRs stellen damit ein integratives, flexibles Framework dar, das sowohl Effizienz und Performance erhöht als auch die Organisationskultur auf ein nächstes Level bringt. Die Top down und Bottom up Sichtweise werden integriert.

Ein integriertes System

Dass sich Ziele von der Unternehmensstrategie ableiten sollten, ist kein Novum. Bei einer top-down Vorgehensweise wird jedoch die kollektive Intelligenz der Organisation häufig nicht effektiv genutzt. Wenn die Ziele "aus dem Elfenbeinturm" kommen, verlieren sie im operativen Daily Business häufig an Bedeutung. Um dem entgegenzuwirken, werden OKRs nicht nur top-down, sondern auch bottom-up entwickelt.

OKR Gegenstromprinzip

Nach dem Gegenstromprinzip, also Mitarbeiter mit Teamleiter, Teamleiter mit Führungskräften und schließlich Führungskräfte mit dem Top-Management, wird ein stimmiges, an der Unternehmens- und Marktrealität ausgerichtetes Zielesystem etabliert.

Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Gerberich Consulting AG