



20 Fragen über OKR

Aus der Praxis – für die Praxis

Objectives & Key Results sind das Strategiewerkzeug der Stunde. Sie verbinden Einfachheit mit universeller Anwendbarkeit. Sie sind leicht verständlich, sind schnell eingeführt und erfordern zunächst keine große Veränderung. Trotz dieser Einfachheit gibt es viele Fragen vor und während der Einführung, die wir immer wieder hören. In diesem Artikel diskutiert Urs Reupke, Autor von *OKR erfolgreich einführen und anwenden* [Reupke2024], einige der häufigsten.

Von Urs Reupke

OKR-Einführung

Gerade zu Anfang gibt es Unsicherheit: Die Arbeitsweise ist neu, darüber wurde viel gehört, aber noch wenig getan. Wer, was, wie? 4 Antworten zum Einstieg.

Was brauche ich mindestens, um mit OKR loszulegen?

Für den Start mit OKR brauchen wir Klarheit über den Bedarf, Ziele und ein paar Grundüberlegungen. Klarheit über den Bedarf bedeutet zu wissen, warum OKR. Bevor wir loslegen und unseren Zielprozess verändern, sollten wir wissen, warum wir das tun. Gilt für jede Änderung – ist hier nicht anders.

Was klappt jetzt nicht, was klappen sollte? Warum sind OKR eine Lösung für dieses Problem? Welche Herausforderungen, die der aktuelle Prozess im Vorübergehen löst, müssen wir mit OKR vielleicht händisch lösen?

Ziele müssen klar sein, um Objectives zu formulieren. Trotzdem sind manche überrascht: OKR machen es nicht leichter, die strategischen Ziele festzulegen. Sie zwingen uns nur, sie so klar zu machen, dass der Weg messbar und damit umsetzbar wird.

Grundüberlegungen über unsere Organisation stehen ebenfalls noch an: Wer macht mit – gleich alle oder nur eine Pilotabteilung? Wie lang ist der Zyklus? Wer setzt die Ziele, und wie verbreiten sie sich in der Organisation? Und im Rückgriff auf die Herausforderung oben: Wie erkennen wir den Erfolg der OKR-Initiative und bis wann soll er sich eingestellt haben?

Wie wichtig sind perfekte OKR?

Kurz gesagt: Gar nicht wichtig – jedenfalls nicht am Anfang.

Am Anfang geht es darum, anzufangen und Übung zu bekommen. Natürlich sollten die OKR die Firma ►

zumindest grob in die richtige Richtung lenken. Aber zumindest am Anfang werden wir noch viel Zeit mit anderen Themen verbringen und wenig mit den OKR, so dass eventueller Schaden begrenzt ist.

Also: Es ist wichtig, anzufangen. Wir werden aus der Anwendung und den Fehlgriffen hundertmal mehr lernen, als aus jedem Buch.

Ein paar Tips:

- Wir starten mit einem kurzen Übungszyklus, dann gibts schneller Feedback.
- Im ersten Zyklus sollte eine frühe Retrospektive gemacht werden, um nachzusteuern.
- Wir akzeptieren, wenn ein OKR-Set nicht optimal ist, aber beobachten die Effekte, die dadurch entstehen.
- Wir nehmen uns Zeit: Es hat noch jeder 2-3 volle Zyklen gebraucht, um OKR gut ans Laufen zu kriegen.

Müssen die Mitarbeiter wissen, warum OKR eingeführt werden?

„Warum?“ ist nicht erst seit Sinek eine großartige Frage. Um so klarer der Grund, um so stärker die Beteiligung.

Gleichzeitig fürchten wir im Rahmen von Change-Initiativen kaum eine Frage mehr – und dazu gehört die Einführung von OKR. Als frisch hinzugezogener Berater kann ich den Grund für die Veränderung nur selten vermitteln.

Denn dazu brauchen wir Führungspersönlichkeit, die Ansehen bei den Kolleg:innen genießt – und das erarbeiten sie sich durch Vertrauen und langjährige Ergebnisse, nicht durch das Mandat. Diese Menschen

müssen sich hinter die Veränderung stellen und für sie sprechen. Nur aus ihrem Mund kann die Frage nach dem “Warum?” wirklich beantwortet werden, und nur dann, wenn sie Geduld mitbringen.

“Repeat the message!” ermahnt uns David Marquet: Wenn dir die Botschaft schon aus den Ohren herauskommt, dann fangen die ersten Empfänger gerade an, sie zu verinnerlichen.

Ergeben OKR nur Sinn, wenn die ganze Organisation danach arbeitet?

Am Anfang dachten wir noch, dass das dringend nötig wäre. Mit wachsender Erfahrung haben wir verstanden, dass das von den Zielen abhängt: Fokus können OKR schon einem einzelnen Team geben.

Wichtig ist, dass wir die größeren Ziele der übergeordneten Einheit verstehen, um sie in die eigenen Objectives einzubinden.

Ganz nebenbei ist das einer der nervenschonendsten Wege, nach oben zu managen: Orientiert an Wirkung und frei von jeder Politik.

Anwendung von OKR

Während der Arbeit mit OKR entdecken wir immer wieder neue Details und Verbesserungsmöglichkeiten. Die folgenden 8 Fragen beschäftigen sich mit der Anwendung und Verbesserungsmöglichkeiten.

Wie formulieren wir effektive OKRs?

Klar, aktiv und schnörkellos - so sollen OKR-Objectives sein.

Wir verwenden für Objectives das Schema Zielzustand – Zielgruppe – Wirkung.

Das heißt, wir stellen 3 Fragen: Was wollen wir erreichen (Zielzustand), für wen (Zielgruppe) und warum? (Wirkung)

Einer unserer Beratungskunden brachte neulich diesen Entwurf in unser Gespräch mit:

„Der künftige Bedarf unserer Kunden ist uns bekannt.“

In diesem Beispiel war mir fast alles unklar: Was wird besser, wenn der Bedarf bekannt ist? Für wen ist es besser? Ist es für das Unternehmen oder für dessen Kunden? Wer muss dafür etwas ändern?

Und was bedeutet das alles für die Mitarbeitenden, die dieses Ziel gemeinsam anstreben?

Es ging etwas hin und her, bevor wir endlich hier ankamen:

„Wir verstehen die aktuelle Entwicklung der Wirtschaft (Zielzustand), damit wir unsere Kunden (Zielgruppe) optimal beraten können (Wirkung).“

Plötzlich ist klar, wohin der Weg gehen soll, und jeder Teil des Unternehmens kann sich fragen, wie er seine Zeit im Sinne dieses Ziels einsetzt.

Wie viele OKR-Sets dürfen wir gleichzeitig haben?

Ich möchte die Frage umdrehen: Wie viele OKR-Sets dürft ihr – auf einer Ebene – gleichzeitig haben, so dass sie machbar sind, klar in der Priorität und noch übersichtlich? Vermutlich höchstens eine Handvoll. Einige Unternehmen, wie zum Beispiel Jimdo, arbeiten – wo angemessen – sogar nur mit einem einzigen Ziel: dem Goal Number 1. Inspiriert von diesem Ansatz fokussieren wir in der OKR-Beratung zunächst auf das allerwichtigste und fragen dann, ob noch Kapazität für ein zweites Ziel da ist, ohne das erste Ziel

zu verzögern. Oft genug müssen wir uns dann eingestehen, dass ein Ziel reicht. Das ist oft schmerzhaft. Aber ohne Schmerzen gibt es keinen Fokus.

Auf keinen Fall braucht es eigene Ziele für jeden Bereich und jedes Team entlang des Organigramms. Diese „vollständige Kaskade“, wie sie John Doerr nennt, führt zu Vereinzelung und hierarchischem Denken, weil jede und jeder sich nur noch an den Zielen von oben orientiert. Anstatt künstlich Objectives einzuführen, um jede Ecke zu bespielen, entsteht mehr Wirkung, wenn wir die Anzahl der Ziele verringern und die jeweils federführenden Teams bei Bedarf Hilfe aus der Organisation anfordern.

Key Results: Belastbare Daten oder Bauchgefühl?

„Das können wir gar nicht messen.“ klagte ein Mitarbeiter in einem OKR Planning Mitte des Jahres. „Dann werden wir investieren müssen.“ erwiderte seine Vorgesetzte eiskalt.

Diesen Geist erleben wir leider viel zu selten. Funktionierende Key Results brauchen gute Metriken, gute Metriken brauchen kalibrierte Sensoren – und Sensoren kosten Geld.

Die Alternative: Ahnungslosigkeit, Tappen im Dunkeln, Bauchgefühl.

Angesichts einer guten Metrik für unser Objective fragen wir uns daher zuerst, ob es die nötigen Daten schon irgendwo geben könnte, und was es an Politik, Geld und Nerven kostet, sie zu bekommen. Wenn nicht, untersuchen wir die Möglichkeit, sie selbst zu erfassen. Gleiche Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Erst wenn wir diese Optionen ausgeschlossen haben, ziehen wir schwächere Metriken in Betracht.

Das heisst aber nicht, dass Bauchgefühl grundsätz- ►

lich schlecht ist bei der Arbeit mit OKR. Immer mal wieder begegnen uns „politische Objectives“, bei denen z.B. Freigaben erwirkt werden müssen. Bei solchen Zielen geht es um die Zustimmung mehrerer Schlüsselpersonen in einer maßgeblichen Runde. Jede:r, der bei sowas dabei war, weiß: Die Entscheidung sollte vorher feststehen, nicht erst in der Runde fallen.

Damit ergeben sich leicht Key Results wie „3 unserer 5 Stakeholder befürworten den kühnen Plan“, und damit sind wir wieder beim Bauchgefühl: Denn festlegen wird sich keiner der Stakeholder vorweg, mehr als ein zustimmendes Grunzen können wir nicht erwarten. Manchmal geht es nicht besser.

Wie finden wir Metriken, die nicht nur spät im Zyklus messbar sind?

Während der ersten Gehversuche mit OKR beobachten wir, dass die Key Results den Outcome messen sollen. Das führt zu Key Results, die erst am Ende des Zyklus messbar sind oder schlimmer noch: danach.

Solche Key Results verlieren ihre leitende Funktion und führen zu frustrierten Gesichtern im Weekly: Eine unveränderte Metrik nach der nächsten, wenn sie denn überhaupt schon messbar ist.

Viele Unternehmen sind beim Erstkontakt mit OKR abgeschreckt von der Unschärfe, die Key Results mit sich bringen, die Frühindikatoren messen. Wir empfehlen eine Mischung: Einen scharfen Spätindikator, der (so klar wie möglich) sagt, dass die Wirkung eingetreten ist, aber auf jeden Fall noch im Zyklus zu messen ist, und eine handvoll Frühindikatoren, die den richtigen Weg deuten, aber keine Sicherheit liefern.

Damit ist beiden Interessen genügt, und wir können im Laufe der Zyklen herausfinden, ob die Spätindikatoren wirklich nützlich sind.

Verwandte Probleme sind KRs, die nur einmal messbar sind (typischerweise, weil Schlüssel-Stakeholder befragt werden - vermeiden!), und KRs, für die die Instrumentierung noch fehlt, und die daher noch gar nicht messbar sind (früh investieren!).

Wie gehen wir damit um, wenn KRs konstant bleiben?

„Unsere Key Results haben sich nicht geändert, müssen wir das Weekly machen?“ ist ein Klassiker im OKR-Coaching. Konstanz ist gut (, aber nicht bei Key Results).

Konstanz bedeutet in diesem Fall: Ja, es müssen Weeklys gemacht werden. Sprecht über die Key Results und darüber, warum sie sich nicht ändern. Im Weekly geht es nicht darum, Status auszutauschen, sondern den Weg ans Ziel zu skizzieren - egal, ob wir auf eine erfolgreiche Woche blicken oder nicht.

Wie gehen wir in der Praxis mit Tagesgeschäft und Kapazitätenplanung für OKR um?

Wir trennen OKR und Tagesgeschäft.

OKR nutzen wir für Weiterentwicklung, für strategische, für „rote“ Arbeit. Tagesgeschäft ist Routine, Wiederholung, „blaue“ Arbeit.

Ein Werkzeug für die eine Art von Arbeit für die andere zu verwenden kann zwar funktionieren, du wirst dabei aber zwangsläufig anecken.

Alle Arbeit durch eine Brille filtern zu wollen ist nicht sinnvoll. Diese Erfahrung haben große Unternehmen wie Bosch für uns gemacht, als sie vor eini-

gen Jahren versucht haben, „alles agil“ einzuführen. Seien wir dankbar: So müssen wir es nicht noch einmal probieren.

Das heißt natürlich, dass nicht die ganze Zeit für die Arbeit an den OKR verwendet werden kann. Das ist okay und im Sinne des Erfinders. Denn wenn wir merken, dass das Tagesgeschäft zu viel Zeit frisst, dann haben wir ein Verbesserungsziel, das wir hervorragend in einem Objective abbilden können, um damit unsere internen Abläufe zu optimieren.

Kurz gefasst: Tagesgeschäft nicht als OKR, Verbesserungen an den Abläufen rund um das Tagesgeschäft schon.

70 %?

Viele OKR-Einsteiger hadern mit der Idee, dass Ziele bei 70 % des angestrebten Wertes erfüllt sind. „Wie entsteht dann der Anspruch einer vollen Zielerreichung?“ ist eine häufige Frage.

Die 70 % sind ein von Google überlieferter Wert. Kann man so machen, muss man aber nicht.

OKR funktionieren genauso, wenn wir Zielerreichung als 100 % definieren. Wichtig ist nur, dass wir uns darüber einig sind oder – wenn wir mit der Idee erstmal vertraut sind – das „gut genug“-Niveau klar markiert. Dann werden ganz andere Werte möglich. Stellen wir uns ein Objective vor, das so ambitioniert ist, dass es schon ein Erfolg wäre, es nur zu 10 % zu erfüllen: Wenn wir es trotzdem ernsthaft versuchen, werden wir viel größer denken als gewohnt.

Und jetzt stellen wir uns vor, wir schaffen die 10 %. In guter Zeit. Und wir sind uns sicher, dass noch mehr möglich ist. Würden wir es nicht versuchen? Ich bin mir ganz sicher, ich würde.

Und so ist es mit 70 % auch. Warum sollten wir uns mit „gut genug“ zufrieden geben und Däumchen drehen?

OKR fordern uns heraus, die Grenzen des Machbaren zu erkunden. Das ist nicht immer nötig, aber häufig hilfreich.

Wenn wir den Ambitionsgrad unserer Objectives markieren möchten, empfehlen wir die schicken Karten, die Jurgen Appelo für unFix gestaltet hat [unFix2025].

Was passiert mit den Key Results am Ende des Zyklus?

Der überlieferte Weg ist es, die KRs heranzuziehen, um den Erfüllungsgrad des Objectives zu bewerten. Eines von drei Key Result voll erreicht, eines zu 80 Prozent und eines zu 60 Prozent? Dann ist das Objective zu 80 Prozent erfüllt.

Unklar ist, was 80 Prozent bedeuten und was daraus folgt. Deswegen verzichten viele Klienten auf die quantitative Bewertung des Objectives am Ende des Zyklus. Sie bewerten den Erfolg qualitativ und finden auf der Basis Folgeziele. Die Key Results dienen dort also zur Steuerung während des Zyklus, aber nicht zur Bewertung am Ende.

Die Metriken für Key Results können oft nach dem Zyklusende weiterverwendet werden und in eine Gesundheitsmetrik oder sogar ein KPI im Sinne fit4purpose überführt werden. So ist die Investition in die Messung langfristig sinnvoll.

OKR und die Arbeitsorganisation

Viele Überlegungen zu OKR sind eigentlich Überle- ►

gungen zu Aufbau- und Ablauforganisation. Mit diesen Fragen beschäftigen sich die letzten 7 Fragen.

Stützen OKR hierarchisches Denken?

Der größte Mythos um OKR: „Das klappt nur mit viel Hierarchie.“ Im Gegenteil: OKR stützen Mitgestaltung und sind ein mächtiges Werkzeug der Organisationsentwicklung.

Die meisten Unternehmen sind es gewohnt, die Struktur in den Mittelpunkt zu stellen und Ziele, Budgets und so weiter daran auszurichten: Was ist das Marketing-Ziel, was ist das Customer-Support-Ziel, was ist das Dev-Ziel?

Aber was wäre, wenn wir die Idee umkehren? Wir stellen das Ziel in den Mittelpunkt und fragen, welche Struktur – welche Skills, welche Entscheidungsbefugnis, welches Expertentum, welche Infrastruktur – nötig sind, um es zu lösen. Die Mitarbeitenden wählen ihre Ziele selbst.

Die Gruppen, die sich so ergeben, sind von der gewohnten Struktur gelöst, verfolgen ein klares und unternehmenskritisches Ziel und sind gut aufgestellt, es zu erreichen: Echte Mission Teams, mit keinem Deut mehr Hierarchie, als es braucht.

Was, wenn unsere Abteilung an einem MOAL keinen Beitrag leisten kann?

Bereichsleitungsrunde, TOP 2: MOALS für 2025.

Wortmeldung von Abteilungsleiterin F.: „Zu M2 kann meine Abteilung keinen Beitrag leisten.“

Reaktion ihrer Peers: Spekulative Vorschläge, was die Abteilung beitragen könnte.

Ich bat die Runde, einen Moment innezuhalten.

Ist es ein Problem, dass eine Abteilung an einem

MOAL vermeintlich nicht mitarbeiten kann? Ganz sicher nicht.

Es geht bei OKR nicht darum, jeden zu beschäftigen. Es geht darum, die wichtigsten Ziele des Unternehmens zu erreichen, um die strategische Position zu verbessern. Können einzelne Teams, Abteilungen oder sogar Bereiche keinen Beitrag dazu leisten, weil die strategische Entwicklung anderswo stattfindet, ist das nicht nur vertretbar, sondern sogar erwartet.

Das heißt nicht, dass diese Einheit aus dem OKR-Prozess ausscheidet: Objectives gibt es trotzdem, nur bilden sie sich nicht direkt auf der obersten Ebene der Bereichs-MOALs ab.

„Das alles steht unter der Annahme, dass sich die Vermutung bewahrheitet. Oft genug stellen wir bei näherer Betrachtung fest, dass es doch einen direkten Beitrag gibt oder dass andere Abteilungen die Unterstützung der vermeintlich Beitragsfreien gut brauchen können – und auch das ist Arbeit an den MOALs.“

Wie bringe ich OKR bis zur Teamebene?

Vielen geht es so, dass die Strategie irgendwo im unteren Management endet und die operative Ebene nicht erreicht. Kürzlich erzählte ein Kunde, dass OKR in seiner Organisation auf der Ebene der Product Owner enden, und aus Teamsicht nur ein weiteres Mittel wären, um Arbeit zu beschaffen.

„Wie kann ich das auflösen?“ war seine Frage.

Unsere Rückfrage: „Wer schreibt die Key Results?“

„Der Product Owner.“ sagte er.

Warum sollten sich die Teammitglieder mit den Key Results identifizieren, wenn es nicht ihre sind? Es sollte auch die operative Ebene mit eingebunden

sein, sich harte, aber machbare Ziele zu setzen. Das ermöglicht Mitdenken, Mitgestaltung und die viel beschworene Ownership. Das funktioniert sogar dann, wenn nicht das ganze Team beteiligt ist – die Fürsprache für die KR's muss nur stark genug sein.

Wie kriegen wir es hin, dass alle gemeinsam an den OKR arbeiten?

Diese Frage stellen sich viele spätestens am Ende des ersten OKR-Zyklus.

Hier sind 3 Gründe, die Kolleg:innen davon abhalten:

1. **Spezialisierung:** Wenn jedes Team Objectives für sich hat, werden sie ihre Ziele am höchsten priorisieren.
2. **Hierarchie:** Wenn Organisationen ihre Objectives an der Hierarchie herunterbrechen, orientieren sich die Ziele zwangsläufig an den Spezialisierungen der Bereiche und Abteilungen.
3. **Tagesgeschäft:** Wenn viel Tagesgeschäft oder vorgeplante Arbeit anliegen, bleibt wenig Zeit für die gemeinsame strategische OKR-Arbeit.

Wie bekommen wir es also hin?

- Wir zeigen, wie sie helfen können.
- Wir machen die Objectives auch zu ihren.
- Wir planen weniger im Voraus und verringern die Standardaufgaben.

Wie verhindere ich, dass OKR noch mehr Meetings auslösen?

Wir müssen dafür sorgen, dass die Meetings sich mit bestehenden Veranstaltungen integrieren. OKR-Weeklies z.B. können in einem bestehenden Jour Fixe oder in einem der regelmäßigen Dailies gesche-

hen. Zyklus-Reviews und -Retrospektiven harmonisieren je nach Ebene mit Produkt-Reviews, wie sie z.B. in Scrum stattfinden oder mit übergreifenden Strategy Reviews oder Stakeholder Reviews, die viele Unternehmen quartalsweise haben.

Am besten gelingt die Integration, wenn wir OKR nicht als festen Rahmen sehen, in den wir uns zwingen müssen. Im Kern geht es bei OKR um Entscheidungen, damit die strategischen Ziele erreicht werden. Deshalb ist darauf zu achten, welche Themen und Fragen wir nicht aus den Augen verlieren dürfen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, und wir müssen Verantwortung dafür übernehmen, dass die richtigen Menschen darüber sprechen. Egal, ob dadurch ein zusätzliches Meeting entsteht oder ein vorhandenes Meeting zeitweise umgewidmet wird: Die Veranstaltung wird für alle Teilnehmer:innen Sinn ergeben, weil das Ziel klar ist. Und ist das Ziel klar, lohnt die Teilnahme.

Wie finde ich das Objective, auf das eine Maßnahme einzahlt?

Häufig stellen wir uns die Frage, wie wir das passende Objective zu einer geplanten Aktion finden.

Das ist einfach: Hoffentlich gar nicht!

Objectives von „unten nach oben“ zu planen, von Aktionen zu Objectives, bringt nichts.

In der Regel steckt dahinter der Wunsch, alle Planung mit Objectives abzudecken. Das ist verkehrt. Objectives und Key Results sollen unsere Handlung im Sinne der strategischen Ziele leiten. Einen vorhandenen Plan in Objectives abzubilden, macht den Plan nicht besser. Und: Es verschwendet Zeit.

Es ist empfehlenswert, im Angesicht fertiger Pläne ►

zuerst zu fragen, was das eigentliche Ziel ist. Danach wird entschieden, ob der Plan dazu passt und ob er Bestand hat, selbst wenn das Ziel in eine andere Richtung zeigt.

Unabhängig von der Entscheidung können wir unbesorgt sein: Das Problem erledigt sich durch Zeitablauf. Je länger wir mit OKR arbeiten, umso mehr werden die Pläne aus den Objectives wachsen.

Können OKR und unser Prozess kombiniert werden?

Ja. OKR treffen wenig Annahmen und lassen sich gut in die meisten Vorgehensweisen integrieren. Ist der laufende Prozess langfristig angelegt, helfen OKR, kleinere Schritte zu identifizieren. Ist er kurzfristig, dann geben sie das strategische Gerüst.

Eine grundsätzliche Entscheidung ist selten nötig. Wir müssen nur darauf achten, dass die Elemente Hand in Hand gehen, sonst entsteht Prozessmüdigkeit.

Fazit

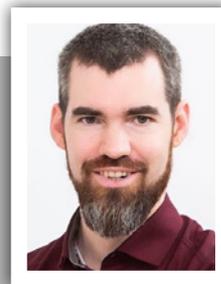
- OKR ist einfach
- Fragen gibt es trotzdem viele.
- Read my book for more.

Referenzen

[Reupke2024] Urs Reupke, Steffi Baginski: OKR wirkungsvoll einführen und nutzen: Wie du deine Strategie nachhaltig und agil umsetzt, dpunkt Verlag 2024.

[unFix2025] Jurgen Appelo: unFix Website, <https://unfix.com/cards>, zuletzt besucht 4.3.2025

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung: _____
urs.reupke@it-agile.de



URS
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater und Trainer für Agilität bei it-agile, einer selbstorganisierten, mitarbeitergeführten Unternehmensberatung. Als Prozessgestalter und Produktbegleiter hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Arbeit Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.