

# Inhaltsverzeichnis

1. [OKR Definition](#)
2. [Baustein 1: OKR als sprachliche Konvention](#)
  - a. [Anforderungen an Objectives](#)
  - b. [Anforderungen an Key Results](#)
3. [Baustein 2: OKR Architektur - OKR als Zielsystem](#)
  - a. [Idealtypische OKR Architektur](#)
  - b. [Top Down vs Bottom Up](#)
  - c. [Den richtigen OKR Zyklus definieren](#)
  - d. [Top Level OKR = Der richtige "Zuschnitt" deiner Organisation](#)
4. [Baustein 3: OKR Prozess](#)
5. [Bevor Du mit der OKR Methode loslegst](#)
6. [OKR - FAQ](#)
7. [Fazit](#)

## OKR (Objectives and Key Results) - Grundlagen der OKR Methode

OKR ist ein Führungswerkzeug, um Unternehmen unter Einbeziehung der Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele auszurichten. Dabei ist die Flexibilität des OKR Frameworks sicher eine seiner größten Stärken und Schwächen zugleich. Denn während OKR vordergründig leicht zugänglich ist, steckt der Teufel bei der Entwicklung eines passgenauen OKR Systems im Detail. So ist die Gefahr groß mit OKR nur alten Wein in neuen Schläuchen auszugießen, statt mit der OKR Methode eine nachhaltige Umsetzung deiner Strategie auf den Weg zu bringen.

In diesem Artikel zunächst eine erste Einführung in die OKR Methode. In vielen [weiterführenden Beiträgen](#) schließlich alles, um OKR in deinem Unternehmen wirksam zu implementieren und ein für dich passendes OKR System zu entwickeln.

### OKR Definition

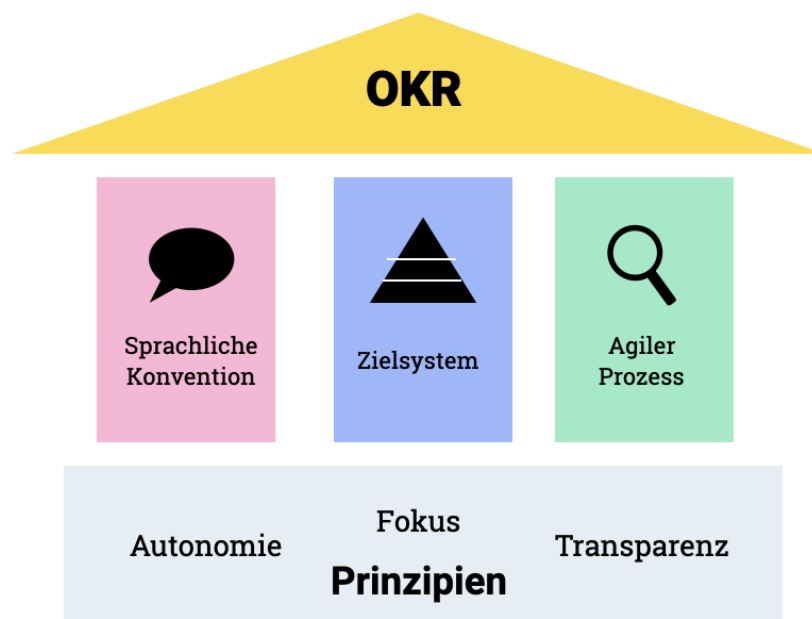
***OKRs (Objectives and Key Results) are a simple goal setting system. - John Doerr***

OKR ist ein englisches Akronym, das für Objectives und Key Results steht. Dabei basiert das OKR Rahmenwerk auf drei wesentlichen Säulen.

1. Erstens sind OKR ist eine **sprachliche Konvention**, um verbindlich über Ziele zu sprechen. Dabei besteht jeder OKR aus einem Objective und dazugehörigen Key Results.

2. Zweitens sind OKR ein **Zielsystem** (OKR Architektur), um strategische Unternehmensziele mit operativen Zielen über eine Vielzahl von Teams zu synchronisieren.
3. Drittens sind OKR ein **agiler Prozess** (OKR Prozess), in dem Du in fest definierten Zyklen Ziele formulierst, überprüfst und dein Vorgehen entsprechend anpasst.

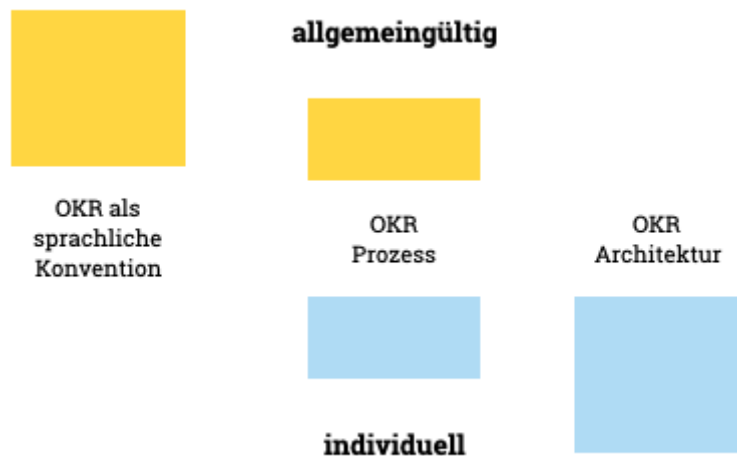
Das zielführende Zusammenspiel dieser Bausteine macht die OKR Methode zu einem sehr wirkungsvolles Führungswerkzeug. Dabei hast Du jedoch ein paar Stellschrauben, um aus diesen drei Bausteinen ein für dich zielführendes OKR System zu entwickeln.



Die drei Säulen des OKR Framework: Sprachliche Konvention, OKR Architektur und OKR Prozess. - Quelle: Andreas Diehl

## **Stellschrauben für dein OKR System - Allgemeingültigkeit vs individuelle Anpassungen**

Als sprachliche Konvention besitzen OKR eine hohe Allgemeingültigkeit, hier gibt es höchstens unterschiedliche Ansprüche an die Qualität der OKR Formulierung. Beim OKR Prozess solltest Du zwar gewissen Aktivitäten folgen, hast jedoch Flexibilität wie lange Du deine Zyklen gestaltest. Dagegen ist deine OKR Architektur völlig individuell. Das heißt, es geht bei OKR nicht darum statisch eine klar definierte Methode anzuwenden. Sondern darum basierend auf diesen drei Säulen ein für deine Absichten und deine Organisation passendes OKR System zu entwickeln. Deswegen scheitern auch regelmäßig OKR Beratungen, bei denen sich Berater nur als Prozessbegleiter verstehen, den Kontext nicht ausreichend würdigen und inhaltlich nicht mitreden.



Stellschrauben in deinem OKR System - Quelle: Andreas Diehl

## OKR Prinzipien

Als agiles Vorgehensmodell setzen OKR auf ein hohes Maß an **Autonomie** und **Selbstverpflichtung**. Das heißt, während strategische Ziele und Handlungsfelder vom Top Management definiert werden, formulieren Teams auf operativer Ebene ihre OKR und stellen sicher, dass die OKR zum Unternehmenserfolg beitragen. Zweitens ist der OKR Prozess durch eine hohe **Transparenz** geprägt. Das heißt, alle OKRs sind jedem bekannt. Und drittens fordern OKR immer auch eine klare Priorisierung und damit **Fokussierung** auf das Wesentliche.

## Wann ist der Einsatz von OKR sinnvoll

Die OKR Methode ist ein Instrument, um die **Entwicklung eines Unternehmens** zu orchestrieren. Das heißt, bei OKR geht es nicht um die Verwaltung und das (Mikro)Management verstandener und bekannter Wertschöpfungsstrukturen. Sondern darum eine Transformation zu durchlaufen, ambitionierte Ziele zu erreichen, Wachstum zu orchestrieren oder auch eine Krise zu meistern.

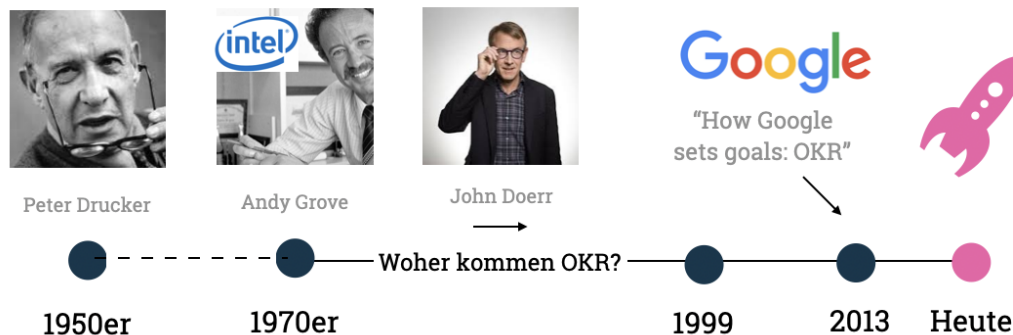
OKR stehen für die Entwicklung, nicht das (Mikro)Management deines Unternehmens.

Das heißt, Maßnahmen und Tätigkeiten bei denen das WAS, WIE klar sind, die gut vorhersagbar und planbar sind, keinen Impact auf deine strategischen Ziele haben, sind nicht Bestandteil deines OKR Systems. Für alle Initiativen und Schritte, die wichtig und notwendig sind, um eine gewünschte Unternehmensentwicklung zu durchlaufen ist die OKR Methode dagegen gesetzt.

## Herkunft OKR

Auch wenn OKR oft in einem Atemzug mit Google genannt werden, haben OKR ihren Ursprung schon in den 1970er Jahren. Dort ließ sich der spätere Intel CEO [Andy Grove](#)

von Peter Drucker's "Management by Objectives" inspirieren und brachte den seinerzeit strauchelnden Chiphersteller mit OKR wieder zurück auf die Erfolgsspur.



Der Historie von OKR. - Quelle: Andreas Diehl

## OKR bei Google

Über John Doerr, einem Mitarbeiter von Andy Groove, fand die OKR Methode ihren Weg zum Venture Capitalist Kleiner Perkins. Durch deren Beteiligung an Google war die Brücke zum heutigen OKR Vorzeigeunternehmen schon in 2000 geschlagen. In 2013 präsentierte Google "How Google sets goals: OKR". Seitdem erfreut sich das OKR Modell bei Startups, Konzernen und Unternehmen unterschiedlicher Größe großer Beliebtheit.

## Baustein 1: OKR als sprachliche Konvention

Starten wir mit dem ersten und offensichtlichsten Aspekt der OKR Methode. Nämlich OKR als eine sprachliche Konvention, um Ziele einheitlich und konkret zu formulieren. Dabei wirst Du schnell feststellen, dass Du alleine durch die Formulierung als OKR eine höhere Qualität und Klarheit in der Zielformulierung erreichst.

### Objective + Key Results

Jeder OKR besteht aus einem qualitativen Ziel (**Objective**) und mehreren quantitativen Metriken (**Key Results**). Dabei beschreibt dein Objective einen gewünschten Zielzustand und jedes deiner Key Result ist eine Hürde, die Du auf dem Weg zu deinem Objective überspringen willst. Das heißt, deine Key Results konkretisieren dein Objective und erlauben dir überhaupt erst eine objektive Beurteilung, ob Du dein Objective erreicht hast. Aus diesem Zweiklang bezieht die OKR Methode ihre Eleganz und Kraft. Zumindest solange Du die besonderen Anforderungen an Objectives und Key Results würdigst.

### Anforderungen an Objectives

Ein gutes Objective beschreibt einen gewünschten Zustand in der Zukunft. Dabei weckt ein gutes Objective Lust und Begeisterung bei allen Beteiligten, es kribbelt beim Hören und Lesen des Objectives förmlich in den Händen. Das heißt, das Objective hat eine

emotionale, aktivierende und motivierende Funktion. Dabei ist sicherlich die größte Hürde dich von der Beschreibung von Aktivitäten zu lösen und stattdessen in echten [Outcomes](#) zu denken.

## Gute Objectives - Und es hat "bäääm" gemacht

Wirkungsvolle Objectives erfüllen im Idealfall die folgenden wesentlichen Anforderungen:

- Objectives adressieren Kunden- und Anwender
- Fokus auf Outcomes und Customer Value
- Gewünschter Zustand in der Zukunft, keine Aktivitäten
- Bildhaft, begeisternd, klar und verständlich formuliert
- Formulierung in der Gegenwart, aktive Sprache, "hin zu" statt "weg von"
- Objectives enthalten ein oder mehrere Versprechen

In diesem Artikel erhältst Du weiterführende [Tipps für die Formulierung guter Objectives](#).

## Anforderungen an Key Results

Key Results sind der nüchterne und rationale Teil deines OKR und konkretisieren dein Objective. Damit erlauben dir Key Results eine eindeutige Bewertung, ob Du das Objective erreicht hast. Das heißt, im Umkehrschluss kannst Du begründen, warum das vorgeschlagene Key Result ein guter Indikator für die Erreichung des Objectives ist. Dabei sollte jedes Objective von zwei bis fünf Key Results flankiert werden, eindeutig messbar und abschließend bewertbar sein. In diesem weiterführenden Artikel erhältst Du ausführliche Tipps für die Formulierung guter Key Results.

<b>Objective (Ziel)</b>	<b>Key Results (Metriken)</b>
Qualitativ	Quantitativ
WAS?	WIE?
Ein Objective ist ein richtungsweisendes Ziel, das inspiriert und aktiviert.	Key Results konkretisieren das Objective und sind die Messlatte, um das Ziel zu erreichen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfach und verständlich</li> <li>• Geben eine Richtung vor</li> <li>• Sind inspirierend, motivierend und fordern zur Handlung auf</li> <li>• Positiv formuliert ("Hin zu")</li> <li>• Selbsterklärend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No number, no key results"</li> <li>• 2-5 KR pro Objective</li> <li>• Zeitlich gebunden</li> <li>• Eindeutig messbar</li> <li>• Abschließend bewertbar ("ja" oder "nein")</li> </ul>

Der mächtige Zweiklang aus Objectives und Key Results

## OKR vs SMART Ziele

Wenn dich OKR an die [SMART Methode](#) erinnern, dann hat das seinen guten Grund. Denn schlussendlich sind OKR immer auch SMART. Dabei gehen OKR sogar noch zwei Schritte weiter. Erstens etablierst Du mit dem OKR Prozess ein konkretes Vorgehensmodell und definierst zweitens mit der OKR Architektur ein SMARTES Zielsystem.

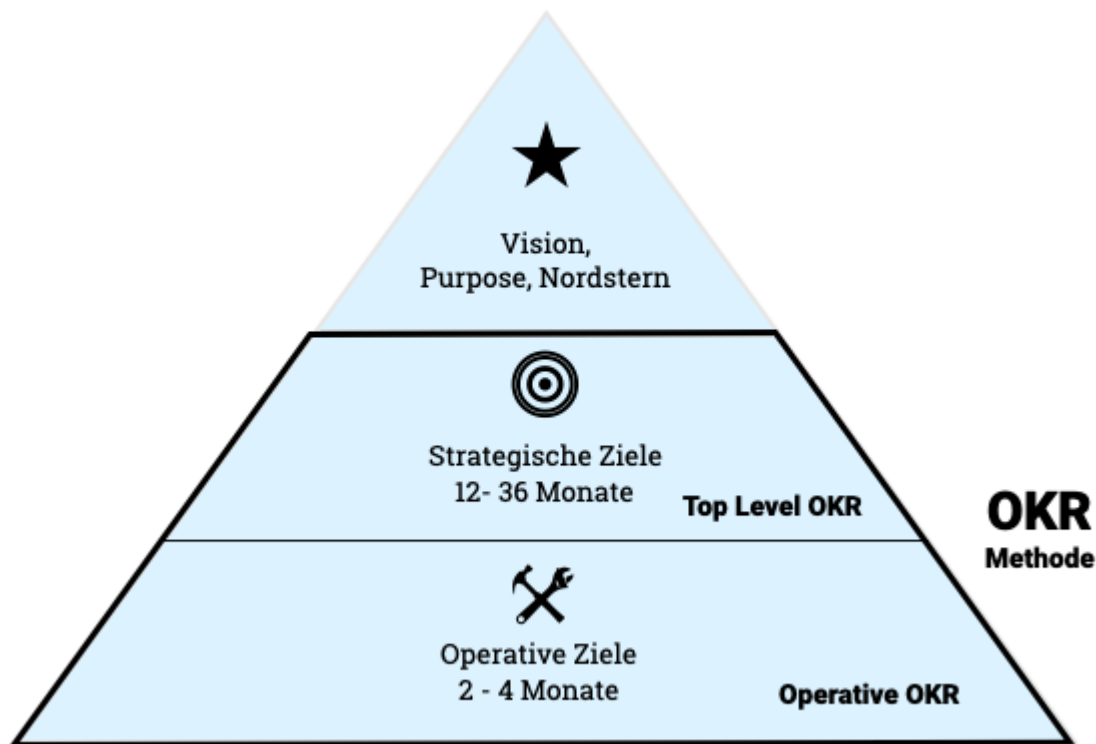
## Baustein 2: OKR Architektur - OKR als Zielsystem

Die zweite wichtige Säule der OKR Methode ist eine auf deine Organisation abgestimmte OKR Architektur und damit einhergehendes Zielsystem. Denn über diese OKR Architektur synchronisierst Du strategisch relevante Unternehmensziele mit dem täglichen Doing deiner Mitarbeiter. Dabei ist eine stimmige OKR Architektur sicherlich der anspruchsvollste Teil bei der Etablierung der OKR Methode. Und in meiner Erfahrung auch die Achillesferse bei der Einführung von OKR, die in vielen [OKR Beratungen](#) etwas zu kurz kommt bzw. zu oberflächlich und statisch betrachtet wird.

### Idealtypische OKR Architektur

Eine idealtypische OKR Architektur erstreckt sich über drei Ebenen.

- **Normative Ebene** (> 5 Jahre): Vision, das höhere Anliegen oder auch der [Purpose](#) deiner Organisation.
- **Strategische Ebene** auf die Sicht von 12-36 Monaten, um das normative Anliegen in konkrete Ziele zu übersetzen.
- **Operative Ebene** auf Sichtweite von 2-4 Monaten, um deine strategischen Absichten zu operationalisieren.



Die drei idealtypischen Ebenen deiner OKR Architektur - Quelle: Andreas Diehl

Die normative Ebene ist kein Bestandteil der OKR Methode. Das heißt, mit OKR steigst Du auf Ebene deiner strategischen Ziele ein, die Du in passende Top Level OKR übersetzt. Auf operativer Ebene definieren Teams ihre eigenen OKR, die die Erreichung der Top Level OKR ermöglichen und begünstigen. Dabei können Teams deckungsgleich mit deiner Aufbauorganisation sein, müssen aber nicht. Diese Frage kannst Du aber auch erst dann sauber klären, wenn Du die strategische Ziele und deine Top Level OKR formuliert hast.

	<b>Top Level OKR</b>	<b>Team OKR</b>
<b>Betreffen</b>	Unternehmen, Produkt, Geschäftsbereich	Team
<b>Anzahl</b>	1-5	1-3 pro Team
<b>Zeitraum</b>	12-36 Monate	2-4 Monate
<b>Zuständig</b>	Management	Teams

## Die Mischung macht's: Top Down vs Bottom Up

Eine tragfähige OKR Architektur setzt auf eine ausgewogene Mischung aus Top Down Vorgaben und Bottom Up Engagement. Um dieses Spannungsverhältnis gut zu navigieren, kannst Du dich an den folgenden beiden Extrempunkten orientieren:

- Das **Management** gibt Top Level OKR vor, darf sich dabei aber auch von den Teams beraten lassen.
- **Teams** formulieren ihre OKR immer selbst, das Management darf und soll jedoch bitte Feedback geben und kann sogar inhaltliche Schwerpunkte vorgeben, ohne dabei den OKR vorzugeben.

In einer guten OKR Architektur hast Du eine gute Balance aus Top Down und Bottom Up. Und in einem gut gemanagten OKR Prozess lernst Du, was eine gute Mischung für deine Organisation ist. Das Wichtigste ist dabei, dass sich in diesem Prozess alle Beteiligten auf Augenhöhe begegnen.

## Den richtigen OKR Zyklus definieren

Die Länge der Zeitintervalle für deine Top Level und deine operativen OKR hängt vor allem davon ab, wie klar Du in deinen unternehmerischen Zielen bist und wie dynamisch Du dein Umfeld einschätzt. Für den Anfang ist ein 12-monatiges Top Level Intervall mit einem 3-monatigen operativen Zyklus in fast allen Fällen "good enough for now, safe enough to try". Und wenn das nicht passt, merkst Du das in einem gut aufgesetzten OKR Prozess und passt es eben basierend auf echten und empirischen Erkenntnissen an.

### Top Level OKR Zyklus

Ich kenne Fälle, da wissen Unternehmer und Manager genau was sie erreichen wollen, können aus dem Stehgreif blitzsaubere Top Level OKR formulieren und wissen gleichzeitig, dass sie dafür drei Jahre brauchen. Es gibt für mich keinen vernünftigen Grund dem nicht zu folgen und Top Level Objectives über drei Jahre zu formulieren. Andere Organisationen kennen ihr "big picture" und haben eine Vision für die kommenden Jahr(zehnt)e. Da diese per se sehr "luftig" sind, ist es hier vielleicht ratsam Top Level Objectives für die kommenden 12 Monate zu definieren.

### Operativer OKR Zyklus

Den gleichen Spielraum hast Du bei der Ausgestaltung deiner operativen Zyklen. Hier gilt erst recht: je dynamischer dein Umfeld, je kleiner dein Unternehmen, je ambitionierter und ungewisser deine TOP Level OKR, desto kürzere operative Zyklen kannst und solltest Du dir erlauben. Je größer deine Organisation, je träger dein Markt, desto ruhiger lässt Du es ggf. angehen. In jedem Fall sollte die Taktung der Zyklen deinen Umständen folgen und Dir helfen Risiko zu managen.



## Top Level OKR = Der richtige “Zuschnitt” deiner Organisation

Etwas schwieriger als die Entscheidung für die passenden Zeitintervalle ist der passende Zuschnitt für deine Top Level OKR. Denn deine Top Level OKR müssen sich nicht zwingend auf dein gesamtes Unternehmen beziehen. Schließlich kann dein Unternehmen mehrere voneinander unabhängige Geschäftsmodelle unter einem juristischen Dach beheimaten. Das heißt, für den Zuschnitt deiner Top Level OKR und den Aufbau einer stimmigen OKR Architektur geht es nicht um eine formal-juristische Betrachtung deines Unternehmens. Sondern um eine inhaltliche Betrachtung und die Frage, mit welchen Produkten und [Geschäftsmodellen](#) dein Unternehmen am Markt auftritt.

### Beispiel

Stell Dir vor dein Unternehmen produziert Taschen aus recyceltem Leder, die Du direkt an den Mann und die Frau bringst. Gleichzeitig hat dein Unternehmen aber auch so eine hohe Expertise in der Beschaffung und Verarbeitung von recyceltem Leder. Dieses Expertise stellst Du anderen Herstellern als Lohnfertiger und Berater zur Verfügung. Das sind zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle unter dem Dach eines Unternehmens. Je nachdem was nun deine Ziele sind, kann es Sinn machen für beide Geschäftsmodelle ein eigenes Set von Top Level OKR zu formulieren.

## Die Gefahr der Verallgemeinerung

Wenn dein Unternehmen zu divers ist bzw. zu viele Geschäftsmodelle und -bereiche unter einem formalen Hut bündelt, werden allgemeingültige Top Level OKR möglicherweise so generisch, dass die OKR ihre Kraft verlieren. Das heißt, wenn Du den Eindruck hast, dass Top Level OKR nicht griffig genug sind, dann betrachte dein Unternehmen doch einmal durch die Geschäftsmodell Brille und versuche auf Basis dieses Zuschnitts griffigere Top Level OKR zu formulieren.

## Baustein 3: OKR Prozess - Die OKR Methode als agiler Prozess

Die dritte tragende Säule der OKR Methode ist die Operationalisierung des OKR Frameworks im Rahmen eines agilen Prozesses. Während OKR als sprachliche Konvention und deine OKR Architektur inhaltliche Klarheit bringen, definierst Du mit dem OKR Prozess ein prozessuales Vorgehensmodell. Dabei gibt es zwei ineinander verschachtelte OKR Zyklen, den großen Zyklus für deine Top Level OKR und den kleinen Zyklus für deine operativen OKR.

## Großer und kleiner OKR Zyklus

Der große OKR Zyklus umfasst das gesamte Zeitintervall deiner Top Level OKR und ist in mehrere kleine operative OKR Zyklen unterteilt



Beispielhafter OKR Zyklus von 12 Monaten - Quelle: Andreas Diehl

Zu Beginn eines Zyklus planst Du und vereinbarst OKR für den vor Dir liegenden Zyklus. Am Ende des Zyklus schaust Du zurück, was Du erreicht hast (Review) und welche Blocker es bei der wirksamen Arbeit mit OKR gibt (Retrospektive). Dieses "Inspect & Adapt" Vorgehen ist der Baustein der OKR Methode mit dem größten Hebel für eine dauerhaft wirksame Arbeit mit der OKR Methode. Denn wenn Du schlechte OKR formulierst, deine OKR Architektur nicht zielführend ist, dann wirst Du das durch die konsequente Operationalisierung des OKR Prozesses merken. Und je kürzer deine operativen Zyklen, desto mehr und schneller lernst Du.

## OKR Coaches

Um den OKR Prozess wirksam zu moderieren, solltest Du einen oder mehrere OKR Coaches in deiner Organisation etablieren. Das können vorübergehend auch [externe OKR Coaches und Berater](#) sein, auf Dauer solltest Du aber auf den eigenen Nachwuchs setzen. Diese OKR Coaches haben die wichtige Aufgabe Teams und die Unternehmensleitung in der wirksamen Arbeit mit der OKR Methode zu unterstützen und zu beraten. Auch wenn die Rolle des OKR Coaches durchaus mit einem [Scrum Master](#) vergleichbar ist, hinkt dieser Vergleich etwas. Denn während ein Scrum Master sich ausschließlich auf den Prozess konzentrieren kann, müssen und dürfen OKR Coaches auch inhaltlich z.B. bei der sinnvollen Gestaltung der OKR Architektur beraten. Das heißt, ein OKR Coach darf und soll bitte auch auf einer inhaltlichen Ebene mitarbeiten und sich nicht ausschließlich als Prozessbegleiter verstehen. Denn ohne inhaltliches Sparring verkümmern viele OKR Implementierungen schon im Ansatz.

## OKR Tracking - Confidence Level

Das letzte Puzzlestück eines guten OKR Prozesses und ein Brückenschlag zu OKR als eine sprachliche Konvention sind schließlich Confidence Level. Das Confidence Level ist eine Zahl zwischen 0 und 1 und eine subjektive Einschätzung darüber wie sehr Du

zum gegebenen Zeitpunkt an die Erreichung eines Key Results glaubst. Mit dem Confidence Level kannst Du dich also jederzeit schnell, einfach und effizient über den Fortschritt der jeweiligen Key Results und damit des gesamten OKR unterhalten. Typischerweise sollten Teams ihre Confidence Level regelmäßig, z.B. alle ein bis zwei Wochen aktualisieren. Auf Top Level Ebene kannst Du nach jedem operativen Team-Zyklus die Confidence Level deiner Top Level OKR bzw. der dazugehörigen Key Results kommunizieren.

<b>Confidence Level</b>	<b>Erklärung</b>
0,7 - 1,0 On track	Du hast Vertrauen, dass Du das anvisierte Key Result voll erreichst.
0,4 - 0,6 Off track	Es gibt Risiken und Hindernisse, aber Du bist zuversichtlich, dass Du das Key Result - wenn auch ggf. mit Abschlügen - erreichst.
0 - 0,3 At risk	Du hast das Vertrauen verloren das Key Result zu erreichen bzw. siehst deutliche "Abschlügen" bei der Zielerfüllung.

Beispielhafte Ausgestaltung der Confidence Level

## **Bevor Du mit der OKR Methode loslegst**

Bevor Du deine Organisation und Mitarbeiter mit der OKR Methode "wuschig" machst, ein paar abschließende Empfehlungen.

### **Wofür willst Du OKR einsetzen?**

Die erste zu klärende Frage vor Einführung der OKR Methode ist, wofür Du OKR denn eigentlich einsetzen willst. Oder auch in einem [Design Thinking Verständnis](#), welches Problem Du denn mit OKR lösen möchtest. Denn erstens kann die Antwort einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Design der OKR Architektur oder auch die Gestaltung des OKR Prozesses haben. Und zweitens kommt diese berechtigte Rückfrage fast immer von aufgeweckten Mitarbeitern. Und sie haben Recht damit. Denn nur weil Google oder sonstwer es macht, ist das noch lange kein guter Grund OKR auch bei euch einzuführen. Mit einer fehlenden Antwort auf diese Frage, schadest Du der Akzeptanz der OKR Methode bevor Du überhaupt losgelegt hast.

### **Erst klären, dann üben, dann einfordern**

Im zweiten Schritt solltest Du zunächst im Führungskreis die Formulierung deiner Top Level OKR üben und ein wenig darüber reflektieren wie eine begünstigende OKR Architektur aussehen könnte. Das lässt sich prima in einem [OKR Workshop](#) klären. Dabei sehe ich das Erreichen der folgenden Punkte als eine Voraussetzung, bevor Du den Rest deiner Organisation mit der OKR Methode beglückst:

1. Du kannst deinen IST-Zustand, das gewünschte Zielbild und deine strategischen Eckpfeiler auf ein paar Folien in max 10 Minuten präsentieren.
2. Du hast eine gute Antwort auf die Frage wofür Du OKR einsetzt und was Du darunter verstehst.
3. Du hast einen ersten Wurf von Top Level OKR.

Das ist dann eine ideale Basis, um die OKR Methode Schritt für Schritt einzuführen.

## **Dein OKR System: Was bedeutet OKR - Für euch**

Wie skizziert ist die OKR Methode keine abschließende und eindeutig definierte Methode wie z.B. [Scrum](#). Das heißt, bevor Du loslegst, solltest Du eine Taxonomie und Referenzen bereitstellen, welchem Verständnis von OKR ihr folgt. Denn was denkst Du macht jeder neugierige Mitarbeiter, wenn er von OKR hört? Richtig, googeln. Dann trifft er auf unterschiedliche Sichtweisen und Tipps. Jedoch geht es bei OKR immer auch um eine ganzheitliche und systemische Sichtweise. Das heißt, Du darfst einzelne Tipps und Praktiken immer im Kontext sehen. Und wie sagt es John Doerr, Ziehvater der OKR Methode, so schön in [Google's OKR Playbook](#): "This is Google's approach to OKRs. Your approach may—and should—differ."

## **OKR Schritt für Schritt einführen**

OKR ist kein Feenstaub der alle deine Probleme löst. Im Gegenteil. Durch einen gut gemanagten OKR Prozess kommen vielleicht erst ganz neue Probleme zu Tage. Deswegen würde ich OKR auch immer Schritt für Schritt einführen. Zunächst einmal mit dem Management die OKR Architektur und die als Top Level OKR formulieren. Dann in einem weiteren Schritt wichtige Themen und Initiativen identifizieren und die betreffenden Teams als Leuchtturmprojekte als erstes in einen operativen OKR Prozess schicken. Parallel eine gewisse Exzellenz in der Formulierung von OKR und dem Management des OKR Prozesses etablieren. Und vielleicht ein paar eigene [OKR Master ausbilden](#). Und ehe Du dich versiehst, bist Du auch ohne großen Knall und ohne Drama schon mitten drin in einer wirksamen OKR Umsetzung.

## **OKR - FAQ**

Abschließend noch einige Fragen, die mich im Zusammenhang mit OKR immer wieder von zahlreichen Lesern und Kunden erreichen. Hinterlasse gerne einen Kommentar, dann beantworte ich auch deine OKR Frage.

### **Wie viele OKR sollte ein Team haben?**

Maximal 3 OKR pro Team. Denn stell Dir vor, Du arbeitest in einem 3-Monats-Zyklus. Das sind 60 Arbeitstage, sagen wir also 480 Stunden. Stell Dir nun weiter vor, das Team hat 5 OKR mit jeweils 4 Key Results. Das würde bedeuten, dass sich das Team ca. 24 Stunden mit jedem Key Result beschäftigen kann unter der idealen Voraussetzung, sich zu 100% auf den OKR fokussieren zu können. Ich finde das wenig, nichtmal eine Woche für ein wichtiges Key Result zu haben. Wenn Du die gleichen Annahmen zugrunde legst

und der Empfehlung von 3 OKR folgst, bist Du immerhin schon bei einer ganzen Woche pro Key Result. Ich würde mit einem "weniger ist mehr" Motto starten. Und wenn Du in deinem gut gemanagten OKR Prozess merkst, dass Luft nach oben ist, eher nach oben anpassen.

### **Brauchen wir eine Software um OKR zu managen?**

Ich finde den Einsatz einer OKR Software gerade am Anfang nicht notwendig. Du solltest zunächst lernen und verstehen mit OKR zu arbeiten. Wie sagt mein erster Co-Founder immer: "Bevor wir eine teure Eishockey Ausrüstung kaufen, lass uns erstmal schauen, ob uns Schlittschuhlaufen Spaß macht." Um mit OKR zu starten, ist die Dokumentation der Team OKR in Excel oder Word völlig ausreichend. Wichtig ist nur, dass die OKR transparent dokumentiert und frei zugänglich sind.

### **Verursacht der OKR Prozess nicht zusätzlichen Overhead?**

Vordergründig ja. Aber nur weil es explizit sichtbar und transparent wird. Dem stehen unsichtbare Kosten und Zeitaufwände gegenüber, die Du nicht messen kannst, da Mitarbeiter Dinge tun, die eigentlich keine Prio haben oder bei denen es das 23. Abstimmungsmeeting zu einem Thema braucht. Diese versteckten Kosten hast Du bei der OKR Methode nicht.

### **Wie lange dauert es, bis wir gut in der Arbeit mit OKR sind?**

Sofern Du den OKR Prozess konsequent lebst, hat die Qualität in der Arbeit mit OKR nach 2-3 operativen Zyklen bereits ein gutes Niveau erreicht. Natürlich hängt das auch von der Qualität deines OKR Beraters ab.)

### **Wie verhalten sich OKR zu MBO?**

Gar nicht. Wenn Du meinst MBO als Führungsinstrument weiterführen zu müssen, dann mach das, aber vermische es keinesfalls mit OKR. MBO sind wenig inspirierend, nicht transparent, fast immer an Boni geknüpft und beziehen sich auf Einzelpersonen. OKR dagegen sind transparent, auf Teams und ambitionierte Ziele bezogen. [In diesem Artikel findest Du mehr zu MBO vs OKR.](#)

### **Haben Einzelpersonen auch OKR?**

Natürlich kannst Du OKR auch bis auf einen Mitarbeiter runter führen. Ich persönlich halte davon nichts. Erstens kreierte es eine große Menge an OKR, zweites rückt es das ICH mehr als das WIR in den Vordergrund. Ich mag es lieber, wenn jeder Einzelne seine freiwillige Selbstverpflichtung zur Erreichung eines Team OKR gibt.

## **Fazit - OKR sind keine Medizin für schlechte Führung**

Die OKR Methode ist ein sehr mächtiges Führungsinstrument, jedoch keine Medizin für schlechte Führung. Und moderne Führung beginnt auch mit OKR damit eine gute Geschichte zu erzählen, Begeisterung zu entfachen und Menschen die Möglichkeit der Mitgestaltung zu geben. Unter diesen Voraussetzungen sind OKR ein sehr wirksames Rahmenwerk, um gemeinsam zu lernen und zu wachsen. Das ist nicht immer einfach, wird aber immer einfacher. "Trust the process".

Viel Erfolg dabei.



**Weiterführende Artikel und Downloads:**

- [OKR Webinar Aufzeichnung](#)
- [KPI vs OKR ... UND statt ODER](#)
- [Das Spotify Modell als Beispiel für eine agile Organisation](#)

**Mit Andreas arbeiten:**

- [OKR in deinem Unternehmen einführen](#)