

“Outputs are a piece of cake” und Outcomes sind ein toller Kindergeburtstag

Unser beruflicher Alltag ist gespickt mit Gesprächen über Inputs und Outputs. Manch einer definiert sich auch gerne über Aktivitäten und volle Terminkalender. Jedoch verhindern gerade die, dass wir mehr über echte Outcomes nachdenken. Dabei sind es gerade Outcomes, die in modernen Organisationen als “Purpose” im Zentrum des unternehmerischen Handelns stehen oder die durch kundenzentrierte Werkzeuge in den Vordergrund gerückt werden. Spätestens in der Arbeit mit Formaten wie [Objective and Key Results \(OKR\)](#) merken wir dann, dass das Denken in Outcomes gar nicht so einfach ist wie es klingt und wir an der ein oder anderen Stellen ganz schön “verzogen” sind.

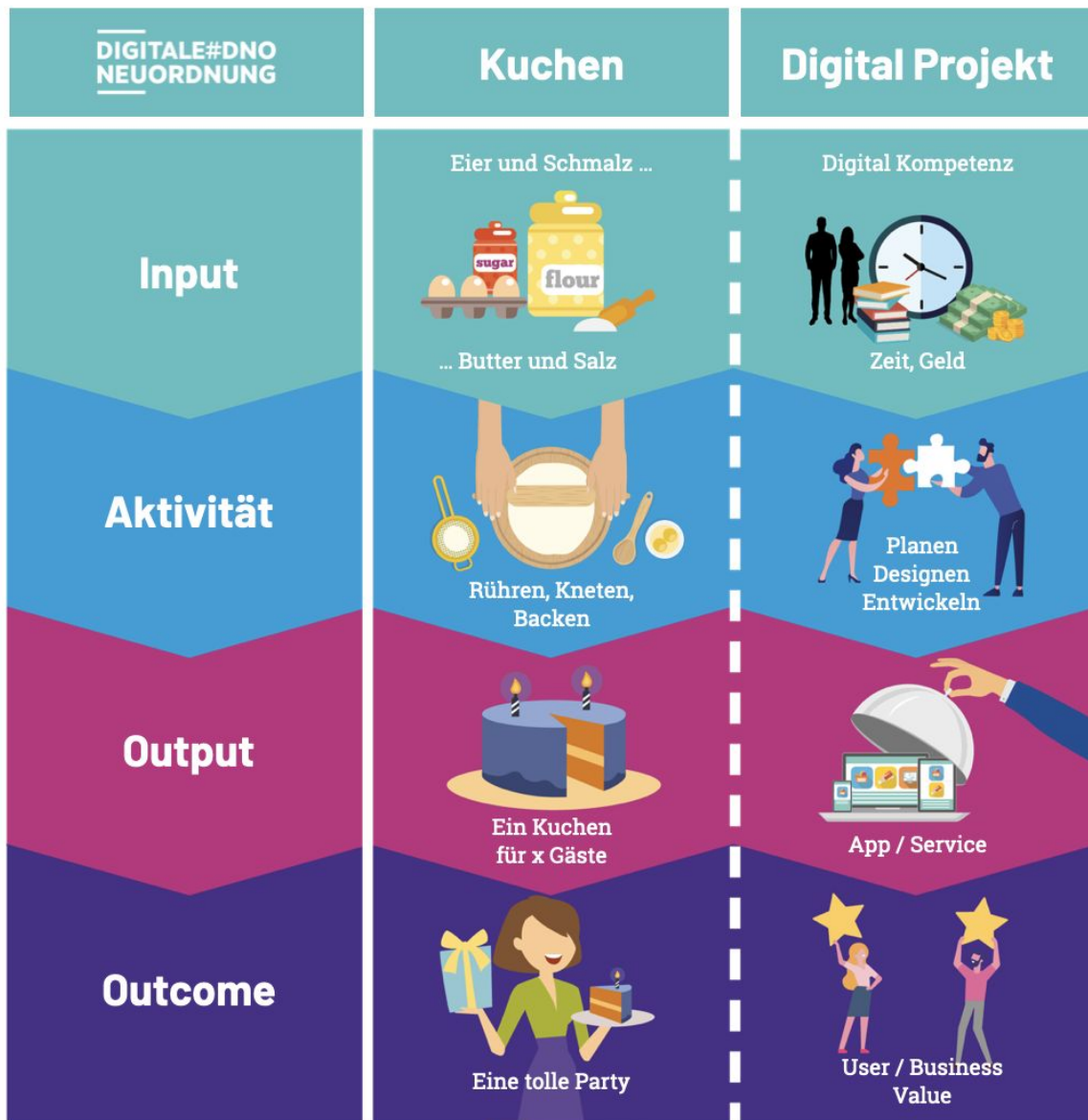
In diesem Artikel erkläre ich Dir das Zusammenspiel von Inputs, Aktivitäten, Outputs und Outcomes. Und wieso Output im wahrsten Sinne des Wortes ein “piece of cake” ist und was Kindergeburtstage mit Outcomes zu tun haben. Schließlich gebe ich Dir noch ein paar Impulse auf den Weg, wie es Dir gelingt in deinem Unternehmen noch fokussierter an echten Outcomes zu arbeiten.

Definitionen: Inputs vs Outputs vs Outcomes

Stell Dir vor, Du backst einen Kuchen. Du brauchst viele Zutaten und vielleicht noch ein Rezept. Das sind deine **Inputs**. Jetzt darfst Du kneten, rühren und backen, die Küche ist ein Schlachtfeld und der Ofen erledigt den Rest. Das sind deine **Aktivitäten**. Sofern Du alles richtig gemacht hast und dein Timing gut war, hältst Du kurze Zeit später deinen **Output** als ofenfrischen Kuchen in den Händen. Deswegen ist der Output auch ein “piece of cake”. Aber wofür oder für wen hast Du den Kuchen gebacken? Bzw. welche Wirkung willst Du damit erreichen? Das sind deine **Outcomes**. Das kann ein nettes Kaffeekränzchen mit Freunden, eine Überraschung für eine liebenswerte Person oder eben ein toller Kindergeburtstag sein.

Input	Alle benötigten Zutaten und Voraussetzungen dafür, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen.
Aktivitäten	Alle Maßnahmen, um Input in Output zu verwandeln.
Output	Die zählbaren Resultate basierend auf deinen Inputs und deinen Aktivitäten.
Outcome	Die Wirkung des Output, das was Du eigentlich erreichen und bezwecken wolltest.

Wie kannst Du Inputs, Aktivitäten, Outputs und Outcomes nun über das Kuchen backen hinaus in einem unternehmerischen Kontext definieren? Lass uns das am Beispiel eines digitalen Services bzw. einer App einmal genauer anschauen.



Inputs, Outputs, Outcomes - Warum Outputs nur ein "piece of cake" und Outcomes ein toller Kindergeburtstag sind. - ©Andreas Diehl, inspiriert von bigblogscotland.org.uk

Definition Inputs

Unter Inputs erfasst Du alles was Du benötigst, um ein anvisiertes Ergebnis zu erzielen. Das sind in einem unternehmerischen Kontext vor allem zeitliche und finanzielle Ressourcen. Oder auch neue benötigte Kompetenzen, um an einem Vorhaben zu arbeiten und ein gewünschtes Ziel zu erreichen.

Für die Entwicklung eines digitalen Services oder einer neuen App sind die benötigten Inputs Zeit, Geld und vor allem neue fachliche Kompetenzen. Denn auch wenn es sehr einfach aussieht und wir alle Konsumenten digitaler Services sind, der Aufbau eines erfolgreichen Digitalproduktes ist eine sehr anspruchsvolle Profession, für die Du neue Mitarbeiter oder externe Dienstleister brauchst.

Definition Aktivitäten

Unter Aktivitäten sind alle Maßnahmen und notwendigen Schritte zusammengefasst, die es braucht, um aus dem bereitgestellten Input ein vorzeigbares Ergebnis zu machen. Im beruflichen Alltag sind das alle fachlichen Arbeitsschritte, Meetings und sonstige Aktivitäten, die Dir helfen Input in Output zu verwandeln. Für den Aufbau deiner App sind das z.B. viele Gespräche mit potentiellen Kunden, um deren Bedürfnisse zu erfassen, viel kreatives Arbeiten, das Schreiben von [User Stories](#), die Pflege des Backlog, die Entwicklung der App etc. und wenn Du z.B. an einem Scrum Format arbeitest alle dazugehörigen [Scrum Events](#). Eben alle konzeptionellen und fachlichen Tätigkeiten, die es braucht um digitale Produkte zu bauen.

Definition Output

Der Output sind schließlich die erzielten Resultate. In einem unternehmerischen Kontext sind das also alle Zwischenergebnisse und finalen Arbeitsergebnisse, die wir basierend auf dem Input und den vielen Aktivitäten erzielt haben. Wenn Du eine App entwickelst, dann sind erste Outputs z.B. Wireframes, Designs, technische Konzepte, einfache Prototypen oder erste Versionen deines Produktes (MVP.) Mit Fertigstellung deiner Outputs beginnt zumindest für einen digitalen Service erst die wirkliche Arbeit. Denn so wichtig alle diese Zwischenschritte und Outputs sind. Bis hierhin hast Du nur Ressourcen gebunden und Geld ausgegeben. Echter Wert wurde noch keiner geschaffen.

Definition Outcome

Schließlich ist der Outcome die Wirkung, die dein Arbeitsergebnis bzw. Output erzielt. Denn unternehmerische Vorhaben sollten ja den Anspruch haben für den Kunden Wert zu schaffen. Oder sie sollten deinem Unternehmen zumindest ermöglichen effizienter oder effektiver zu arbeiten. Das heißt, der Outcome findet Ausdruck in Business oder auch Customer Value bzw. Kundennutzen. Für deine App bedeutet das, dass der Outcome erst erreicht ist, wenn deine App auch aktiv genutzt wird. Damit hast Du Daten und Feedback der Kunden, um nachweisen, dass dein Service echten Mehrwert generiert. Diese Outcomes zu erreichen ist gerade bei digitalen Services und Produkten fast immer doppelt soviel Arbeit und Aufwand, wie die eigentliche Entwicklung des Services. Deswegen beginnt dein Projekt auch erst wirklich, wenn Du den Output in den Händen hältst und an der Realisierung des Outcome arbeiten kannst.

https://www.businessillustrator.com/wp-content/uploads/2018/04/Outcome-vs-output-cartoon-businessillustrator.com_600px.png

Output vs Outcome - Quelle: businessillustrator.com

Beobachtungen aus meinem Alltag - Viel Input, viel Aktion aber wenige echte Outcomes

Eigentlich klingt das alles ganz logisch und selbstverständlich. Eigentlich. Jedoch erlebe ich in meinem Berufsalltag mitunter seltsame Verwerfungen. An alle meine Kunden: Ähnlichkeiten sind wie immer reiner Zufall.

Mehr Input heißt nicht bessere Ergebnisse

Spending money is a substitute for thinking. - Bob Sutton

Unser Management Denken ist noch stark durch die Industrialisierung und eine einfache Erfolgsformel geprägt. In diesem Denken ist Output eine linear-kausale Funktion des Input. Das heißt, wenn ich viel Output haben will, muss ich viel Input zur Verfügung stellen. Dabei wird Input fast immer mit Arbeitskraft gleichgesetzt. Also, große Ziele bedeutet viele Leute. Dabei erzeugt alleine die schiere Menge an Inputs so viel Aktivität, das irgendwann der Blick für das eigentliche Ziel völlig aus den Augen gerät. Bei vielen dieser Vorhaben kannst Du dann den Effekt des "premature scaling" beobachten. Das heißt, Vorhaben die eigentlich noch nicht verstanden sind, werden frühzeitig skaliert. Jedoch ist die Menge der Inputs, keine Garantie für späteren Erfolg. Das trifft erst Recht auf komplexe Problem- und Aufgabenstellungen zu. Denn gerade bei solchen Aufgabenstellungen ist oft der wichtigste Input noch gar nicht verstanden. Nämlich das eigentlich gewünschte Outcome.

Du hast die Outcomes nicht verstanden

Eine zweite beobachtete Verwerfung ist eine unzureichende Antwort auf die Frage, was das gewünschte Outcome ist. Das setzt nämlich voraus zu wissen für wen ich es mache oder wer der Kunde ist. Und Antworten oder zumindest Hypothesen zu diesen Fragen sind wiederum der wichtigste Input, um überhaupt mit einem Vorhaben zu starten. Diese beiden wichtigen Fragen (wofür und für wen) werden jedoch oft sehr oberflächlich behandelt oder übersprungen. Das führt schließlich dazu, dass Teams nach einer ersten Euphoriewelle in Ermangelung von Erfolg und klaren Zielen etwas ratlos wirken. Dann erst beginnt die Suche nach dem Sinn und es wird nachgeholt, was eigentlich der wichtigste Input hätte sein sollen. Nämlich zu verstehen was eigentlich das gewünschte Outcome sein soll und wer eigentlich der Kunde ist. An dieser Stelle schließt sich auch der Kreis zum [kundenzentrierten Arbeiten](#), denn der Outcome ist immer auf der Ebene des Kunden zu spüren.

Verzogene Unternehmenskulturen: Aktivität und Input werden honoriert

Die dritte Verwerfung im Umgang mit Inputs, Outputs und Outcomes ist vielleicht die schädlichste. Denn volle Terminkalender, wichtige Meetings, 80 Stunden Wochen und viel finanzielle und personelle Ressourcen sind in verzogenen Unternehmenskulturen der Nährboden für Status. Das heißt, je mehr Input ich zur Verfügung habe oder je

aktiver ich bin, desto wichtiger bin ich. Kollegen, die keine 70 Stunden Woche leisten können oder wollen werden argwöhnisch betrachtet. Auch wenn die vielleicht in der Hälfte der Zeit doppelt so viele Outcomes erreicht haben. Das heißt, der eigene Status ist in diesen Unternehmenskulturen eine Funktion von Inputs und Aktivitäten.

Status = Aktivität ^{Input}

Und um diese Verwerfung noch weiter zu verstärken bekommen in der Regel auch die Manager, die mehr Inputs kontrollieren mehr Gehalt. Nach den Outcomes fragt in der Regel keiner, denn die sind ja in einem linear-kausalen Denken der Industrialisierung ohnehin nur die logische Folge von viel Inputs und Aktivitäten.

Wie es Dir gelingt eine Outcome orientierte Unternehmenskultur zu etablieren

Zeit: Der einzige Input, von dem wir wirklich mehr brauchen

Der einzige Input, der wirklich zu rar und selten ist, ist Zeit. Nämlich Zeit, um Probleme wirklich zu verstehen und zu durchdringen. Denn gerade [komplexe Aufgaben im Kontext der digitalen Transformation](#) kannst Du nicht alleine durch schiere Kraft und viele Ressourcen erschlagen. Gerade diese Vorhaben brauchen die Hingabe von wenigen Menschen, die sich mit vollem Fokus einer Aufgabe verpflichten statt nebenbei auf 17 anderen Projekten herum zu turnen. Wenn Du diesen wertvollen Input deinen Mitarbeitern und deinem Unternehmen schenkst, wird sich das in jedem Fall auszahlen.

Mehr Outcomes erfragen: Wofür, für wen und warum eigentlich?

Wer nicht fragt, bleibt dumm und wer nicht nach dem "Wofür" fragt, der kriegt auch keine Outcomes. Simon Sinek hat es mit dem golden Circle und [der einfachen Erfolgsformel "Why, how, what"](#) in den Business-Mainstream geschafft. Da gibt es in der deutsche Sprache nur eine winzige aber doch wichtige Ergänzung. Denn "why" kannst Du sowohl mit "warum" als auch "wofür" übersetzen. Während das "Warum" einen Bezug zur Vergangenheit herstellt, ist das "Wofür" in die Zukunft also auf das Outcome ausgerichtet. Wenn Du mehr echte Outcomes willst, dann frag Dich und deine Kollegen also öfter, wofür und für wen eigentlich? Wenn diese Fragen klar sind, dann hast Du die wichtigsten Inputs für dein Vorhaben. Für manch einen sind diese Fragen unbequem, weil sie echtes Nachdenken erfordern und das ist mitunter schwierig, wenn wir unter Zeitdruck stehen.

Kuchen backen: Erst das Outcome, dann den Input

Eine kurze Schleife zum Eingangsbeispiel, um diesen Punkt noch weiter zu untermauern. Deine Backfreunde mit einem besonders aufwendigen mehrstöckigen Kuchen beeindrucken zu wollen, ist ein völlig anderes Outcome als in viele mit Schokolade verschmierte Kindergesichter zu schauen. Je nach gewünschtem Outcome

benötigst Du völlig anderen Zutaten. Das heißt, solange Du nicht weißt, was Du erreichen willst, kannst Du unmöglich sagen, was Du an Zutaten benötigst. Während es beim Kuchen backen relativ leicht fällt das Outcome zu verstehen, ist das in einem unternehmerischen Kontext natürlich deutlich aufwendiger. Dafür brauchst Du wieder Zeit und das Commitment einiger weniger Menschen, die die Aufgabe erstmal durchdringen bevor sie sich in viel Aktivität verlieren.

Üben, Üben, Üben: In Outcomes denken

Das Denken in Outcomes erfordert Geduld, Zeit und vielleicht auch Feedbacks von beobachtenden Kollegen oder [externen Coaches](#). Besonders gut kannst Du die Tendenz in Aktivitäten statt in Outcomes zu denken in der [Arbeit mit OKR](#) beobachten. Nach ihren Zielen gefragt, sind Teams sehr schnell und versiert darin Aktivitäten oder Outputs zu beschreiben. Deswegen ist ein differenziertes Verständnis von Inputs vs Outputs vs Outcomes die Voraussetzung um Formate wie OKR erfolgreich anzuwenden. Die gute Nachricht dabei ist, dass der Groschen meistens relativ schnell fällt und Teams bereits mit ein wenig Übung und ein wenig Coaching gut darin werden, in Outcomes statt in Aktivitäten zu denken.

Agiles Arbeiten fördert Outcomes

Schließlich fördert [agiles Arbeiten](#) Transparenz und Disziplin mehr über Outcomes zu reden. Erstens setzt der agile Prozess einen festen Rahmen für operative Aktivitäten durch Regelmeetings. Damit reduzierst Du (überflüssige) Aktivitäten auf ein Minimum. Zweitens ist die Idee eines agilen Teams, dass alle benötigten Inputs vorab, also mit Gründung des Teams, definiert werden und diese auch dauerhaft zur Verfügung stehen. Das heißt, Inputs sind eine feste Variable. Drittens wird zu Beginn des Intervalls gemeinsam über das Outcome nachgedacht. Das wäre im [SCRUM Framework](#) z.B. das Sprint Ziel, in einem [OKR Zyklus](#) das Ziel (Objective) mit den zugehörigen Key Results. Zum Abschluss des Zyklus präsentieren Teams in Form einer Review oder Demo ihre Ergebnisse. Damit förderst Du Transparenz und Diskussion über Outcomes. Schließlich hat das Team in der abschließenden Retrospektive die Gelegenheit zu reflektieren, benötigte Inputs und Aktivitäten zu überdenken, um dann im kommenden Zyklus noch bessere Outputs oder gar Outcomes zu erzielen.

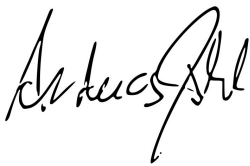
Fazit - Erst Outcomes verstehen, dann anfangen zu laufen

Wenn Du ein neues Vorhaben oder Projekt startest, solltest Du Dir immer das ideale Outcome vor Augen führen. Das Outcome zu verstehen ist mitunter ein sehr chaotischer Prozess, bei dem Dir die persönliche Auseinandersetzung mit dem Kunden, Formate wie [Design Thinking](#) oder auch [Hackathons](#) helfen. Wenn Du eine erste Idee oder Vision über dein gewünschtes Outcome hast, kannst Du daraus Rückschlüsse auf sinnvolle Outputs, Aktivitäten und benötigte Inputs ziehen. Techniker würden das ein "reverse engineering" nennen.

Je nachdem wo Du beruflich sozialisiert oder auch verzogen wurdest, kann es durchaus sein, dass das Denken in Outcomes erstmal nicht so leicht von der Hand geht.

Aber es wird immer leichter. Und wenn Du erstmal angekommen bist, bist Du ein für alle mal "verloren". Denn dann willst Du immer erst das Outcome verstehen, bevor Du auch nur einen Schritt machst. Willkommen in meiner Welt.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Kostenfreie E-Books, Webinar Aufzeichnung und Downloads](#)
- [OKR - Einführung in die OKR Methode \(Objectives and Key Results\)](#)
- [Why, how, what - Outcomes zum Kern deines Unternehmens machen](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Mehr Outcomes und Wirksamkeit für deine Unternehmensentwicklung](#)