

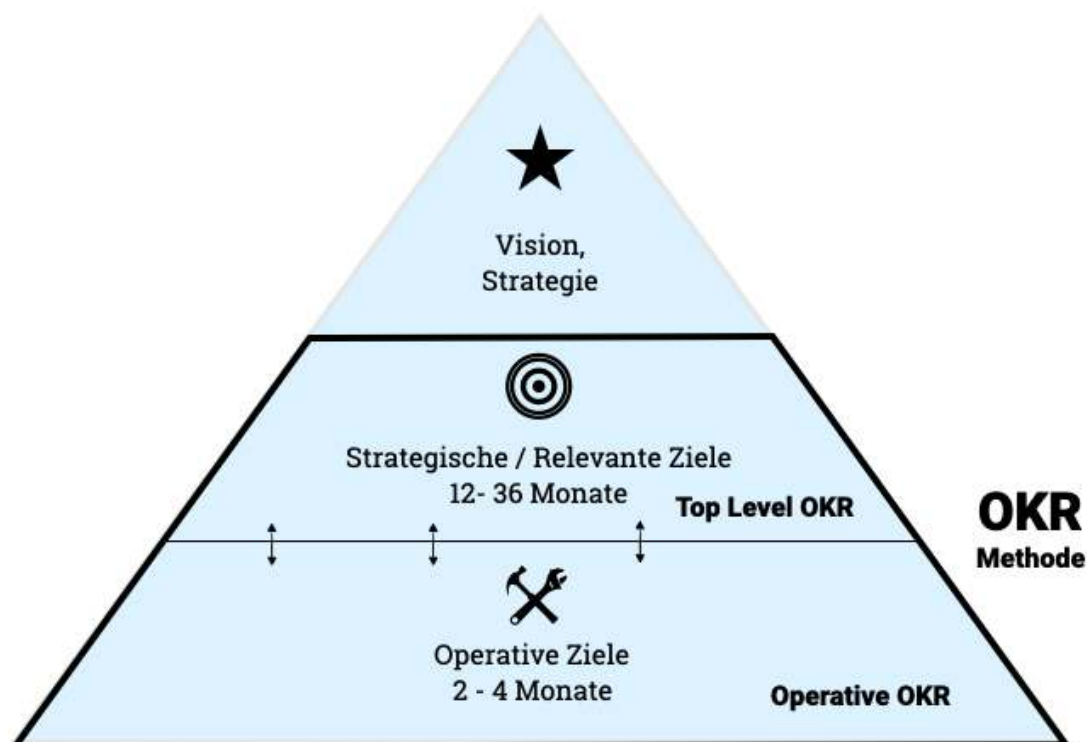
## Einführung

Dieses Arbeitsblatt und die darin enthaltenen Checklisten helfen Dir, gute OKR zu formulieren. Weiterführende und ergänzende Artikel findest Du hier:

- [Einführung OKR Methode](#)
- [Formulierung guter Objectives](#)
- [Sieben Kriterien für eine gute Zielformulierung](#)

### Schritt 1: Kontext deiner Top Level OKR definieren

Top Level OKR sind strategische Ziele mit einem zeitlichen Horizont von 12-36 Monaten bezogen auf einen Geschäftsbereich, ein Produkt oder das gesamte Unternehmen. Sie sind der Orientierungspunkt für operative OKR in deiner OKR Architektur.



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

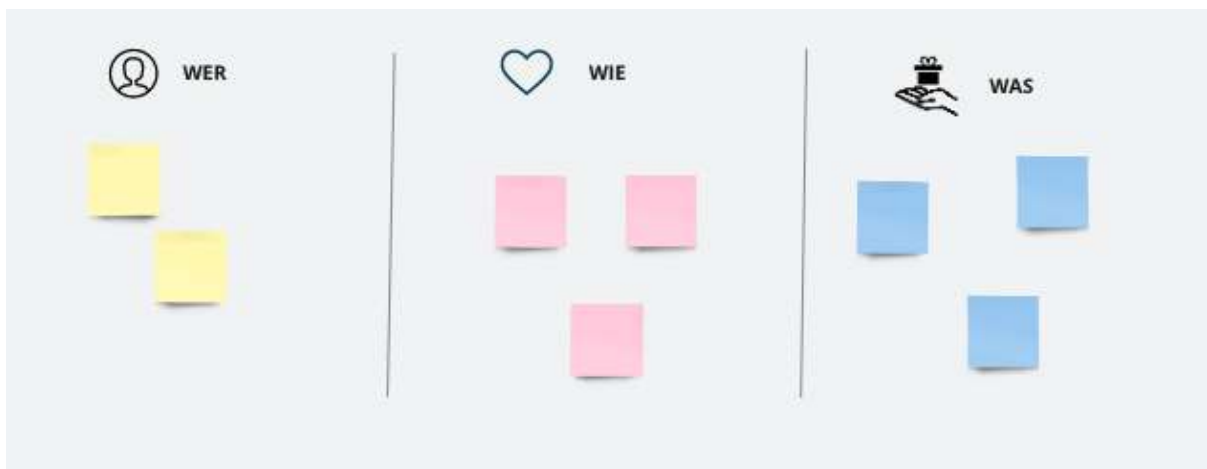
Diskutiert und besprecht die folgenden Leitfragen in und mit eurem Führungs- und Leitungsteam. Diese Leitfragen helfen, die passende Top Level OKR zu formulieren.

1. Mit welchen Themen sollten wir uns aus Sicht unserer Organisation beschäftigen? Welche Trends wirken auf uns ein, welche Chancen und Risiken resultieren daraus?
2. Wie lassen sich die Themen sinnvoll in Handlungsfelder ordnen? Finden wir z.B. Themengebiete für das gesamte Unternehmen (z.B. Digitalisierung), lassen sich Themen um ein Produkt, ein Geschäftsmodell oder eine Organisationseinheit gruppieren?
3. Welche Rolle spielt dieses Handlungsfeld für die Erreichung der langfristigen Vision / Ambition bzw. die Umsetzung der Strategie?
4. Welche Trends führen dazu, dass dieses Handlungsfeld eine besonders hohe Relevanz für das gesamte Unternehmen hat?
5. Wie verhält sich das Handlungsfeld zu anderen strategischen Zielen, Handlungsfeldern und potentiellen OKR?
6. Welche Probleme deines Kunden willst Du mit diesem Handlungsfeld adressieren, angehen bzw. lösen?
7. Welche internen Probleme adressiert dein Handlungsfeld und welche Auswirkungen hat das auf deine Kunden?
8. Wie beurteilst Du, dass deine Lösung erfolgreich war, im Außenverhältnis (Kunde) sowie im Innenverhältnis?

## Schritt 2: Drafting deines Objective

Identifiziere die drei Zutaten, um daraus deinen ersten Entwurf für dein Objective zu formulieren. Diesen zweiten Schritt vollziehst Du sowohl für deine Top Level OKR als für deine operativen OKR.

1. **WER**: Kunde bzw. der Empfänger deiner Leistung
2. **WIE** (Emotion, Aktion): Wie fühlt / verhält sich dein Kunde am Ende des Zyklus? Wenn Du interne Leistungsnehmer adressierst, was löst das beim echten Kunden aus?
3. **WAS** (Versprechen, Deliverable): Welchen konkreten Mehrwert lieferst Du beim Kunden ab, der diesen Zielzustand begünstigt / ermöglicht hat?



Folgende sprachliche Kniffe helfen Dir bei der Formulierung.

- Formulierung in der Gegenwart
- Verwendung von Aktiv statt Passiv, kein Konjunktiv
- "Hin Zu" statt "weg von" - Formulierung eines Annäherungsziels

## Beispiel: Objective deines Kuchen

Lass uns das Beispiel mit dem Kuchen für deinen Kindergeburtstag zu einem guten Objective weiterführen:

- **WER**: Geburtstagskind (Lukas) und seine kleinen Gäste
- **WIE** (Emotion, Aktion, Reaktion): glücklich, zufrieden und begeistert
- **WAS** (Versprechen, Deliverable): tolle Party mit sehr leckerem Kuchen

### Variante 1

Basierend auf diesen Bausteinen kannst Du nun ein Objective formulieren, das den Kuchen gar nicht mehr berücksichtigt, sondern nur noch den gewünschten Zielzustand beschreibt. Der Kuchen ist dann nur Mittel zum Zweck und damit eine nicht zwingend erforderliche Voraussetzung, dass der Kindergeburtstag erfolgreich war und der Zielzustand erreicht wurde.

**Lukas und seine Gäste feiern eine tolle Party  
und gehen (über)glücklich nach Hause.**

### Variante 2

In der ersten Variante war der Kuchen nur ein unbedeutender Output. Das heißt, der Geburtstag kann auch ohne Kuchen super werden. Jedoch kann es genauso gut sein, dass ein dick glasierter Schokokuchen ein wichtiges Versprechen und eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Feier ist. Zum Beispiel, weil sich das Geburtstagskind unbedingt einen Schokokuchen wünscht und es ohne eine traurige Party wäre. Dann ist nur wichtig, dass Du das Arbeitsergebnis in Beziehung zum Kunden und dem adressierten Zielzustand setzt.

**Der Schokokuchen begeistert Lukas und seine Gäste  
und ist das Highlight einer tollen Geburtstagsparty.**

### **Schritt 3: Interner Check**

Jeder Teilnehmer checkt und überprüft für sich die folgenden Fragen.  
Bespricht die Eindrücke im Anschluss in der Gruppe.

- Ich erkenne einen klaren Mehrwert für den Kunden
- Ich erkenne einen klaren Mehrwert für unsere Organisation
- Ich habe ein Bild zu unserem Objective vor Augen
- Ich höre / lese ein Versprechen, das wir als Team abgeben
- Ich habe richtig Lust an diesem Ziel mitzuarbeiten

Sofern dich die Formulierung noch nicht packt, gehst Du am besten einen oder zwei Schritte zurück, lässt Geduld und viele gute Dialoge walten, bis das Objective das Potential hat, dich und dein Team zu bewegen.

## Schritt 4: Sounding deines Objectives

Im vierten Schritt lädst Du Kollegen und ggf. Kunden für 30 Minuten ein und lässt Dir ein wenig Feedback geben bei folgender Agenda:

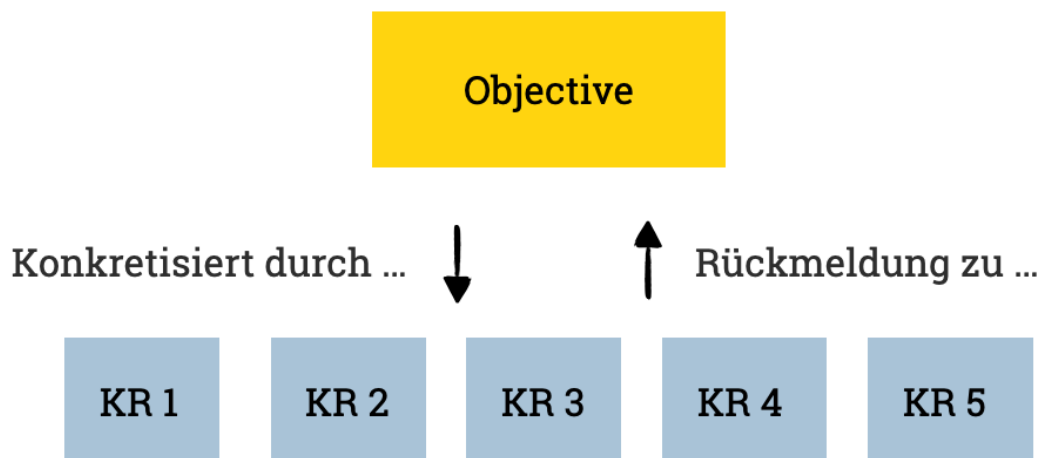
1. Vorstellen des Kontextes und der aktuellen Entwürfe. (3-5 Minuten)
2. Feedback (in Stille, Whiteboard) zu drei Fragen:
  - a. Was findest Du gut / klar an dem Objective?
  - b. Was fehlt Dir noch / was ist noch unklar?
  - c. Bonus: Woran würdest Du festmachen, dass dieses Objective erreicht ist?
3. Klärende Rückfragen, damit das Feedback auch für Dich Sinn macht
4. Abschluss

<b>Do's</b>	<b>Dont's</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Zuhören</li><li>● Klärende Rückfragen</li><li>● Ad Hoc alternative Objectives formulieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dein Objective verteidigen.</li><li>● Dein Objective erklären.</li></ul>

## Schritt 5: Key Results

Natürlich kannst Du die Key Results auch vor dem ersten Sounding ausformulieren. Ein gutes Key Result erfüllt die folgenden Anforderungen:

- Das Key Result ist ein Ausdruck unseres Versprechens, das wir mit dem Objective geben



- Das Key Results ist und startet mit einer Zahl
- Das Key Result misst Business oder Customer Value
- Das Key Result ist eindeutig definiert
- Das Key Result ist im Rahmen unseres Zyklus abschließend mess- und bewertbar
- Wir können den Stand des Key Results regelmäßig (mind. 1 mal im Monat) prüfen
- Wir haben mind. 2 Key Results auf Ebene unseres Kunden