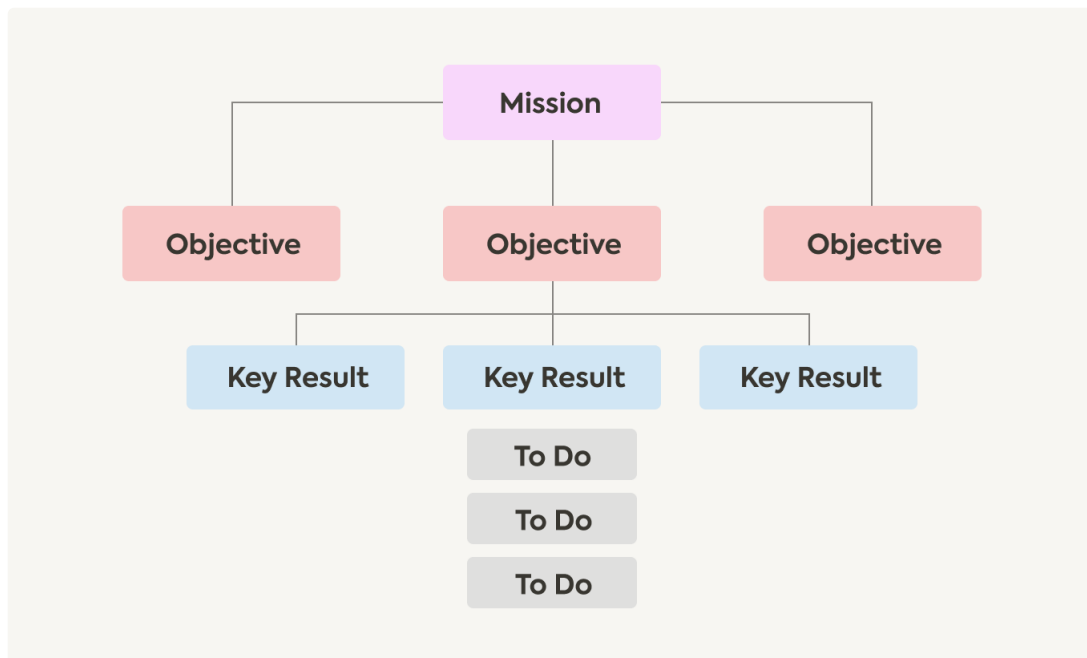


# Objectives and Key Results (OKR)

## – Der komplette Guide zur OKR Methode



**OKR (Objectives and Key Results)** ist ein agiles Framework zur Setzung von Zielen in Unternehmen. Richtig angewendet, kann die OKR Methode zu mehr **Transparenz, Ausrichtung, Fokus** und **Agilität** in deiner Organisation führen.

Dieser OKR Guide ist in drei Teile aufgeteilt. Lesende, die bereits mit den Grundlagen vertraut sind, können Teil 1 getrost überspringen und direkt mit Teil 2 fortfahren.

1. Theorie – OKR Definition, Geschichte und Vorteile
2. Anwendung – OKR Framework und Prozess
3. Ressourcen – OKR FAQ, Bücher und PDF Download

**Teil 1: Theorie – Definition, Geschichte und Vorteile**

## OKR Definition: Was ist OKR?

Die Abkürzung OKR (bzw. OKRs) steht für Objectives and Key Results.

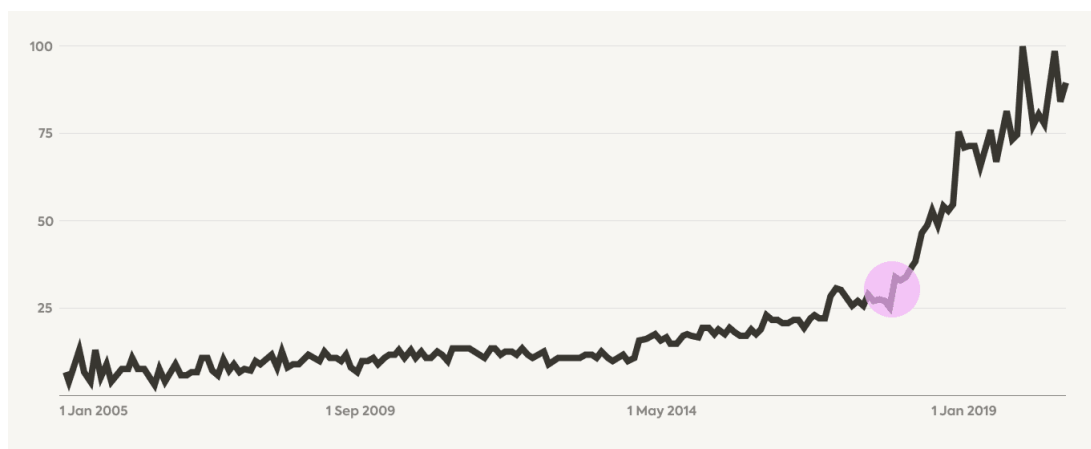
OKR ist ein agiles Framework zur Formulierung und Umsetzung strategischer Ziele.

Hinter diesem Satz verstecken sich die drei Funktionen und Wesensarten von Objectives and Key Results:

1. **OKR als Framework:** OKR bietet eine einheitliche Syntax zur Formulierung von qualitativen Zielen (Objectives) und quantitativen Ergebniskennzahlen (Key Results), die die Erreichung des Objectives messen. OKR ist damit ein Instrument, das die Kommunikation innerhalb des Unternehmens erheblich vereinfacht.
2. **OKR als strategisches Bindeglied:** OKRs dienen zur Verknüpfung der Vision und Mission des Unternehmens mit dem operativen Geschäft. Dieser wichtige Brückenschlag fördert insbesondere das Empfinden sinnstiftender Arbeit (*Purpose*) bei allen Mitarbeitern.
3. **OKR als agiler Prozess:** OKR ist ein kontinuierlicher Prozess, der *Organizational Learning* und Agilität im gesamten Unternehmen verankert und vorantreibt.

Das Zusammenspiel dieser Funktionen macht die OKR Methode zu einem mächtigen Instrument der modernen Mitarbeiterführung und erklärt gleichzeitig die rasant wachsende Popularität von OKRs bei Organisationen jeder Größe und Branche.

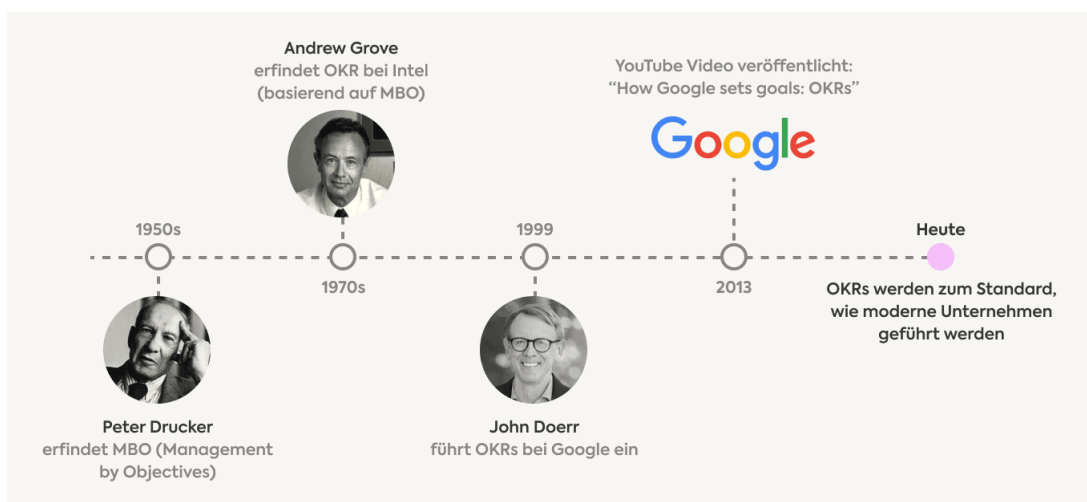
## Warum ist die OKR Methode so populär?



Popularität für 'OKR' auf Google Trends

Die obige Abbildung zeigt die weltweite Entwicklung der Popularität des Suchbegriffs "OKR" auf Google Trends von 2005 bis 2020. Insbesondere seit Anfang 2018 zeigt sich ein deutlicher Anstieg. Durch die Corona-Pandemie und den damit einhergehenden Trend zu mehr Homeoffice sowie Initiativen zu digitalen und agilen Transformationen, kann optimistisch erwartet werden, dass die OKR Methode in Zukunft zum neuen Standard der Mitarbeiterführung in Unternehmen wird. Die ersten Anzeichen dafür sehen wir jetzt schon.

## Vom Aufstieg der OKR Methode: MBOs, Intel, John Doerr und Google



Eine kurze Entstehungsgeschichte von OKR

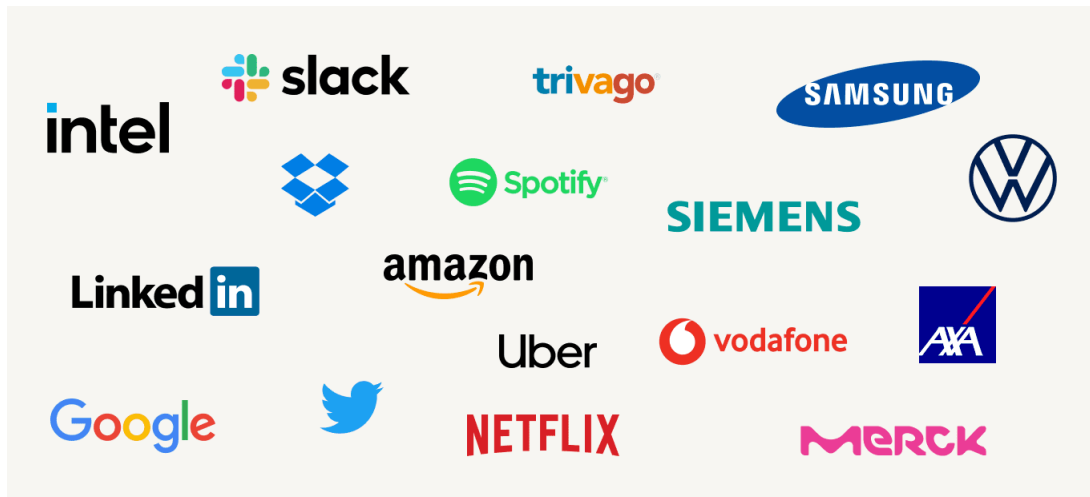
OKRs fanden ihren Ursprung in den 50er Jahren in Peter Druckers Management-Methode [Management by Objectives \(MBO\)](#).

[Andy Grove](#), dritter Mitarbeiter und späterer CEO vom Mikrochiphersteller Intel, hat in den 70er Jahren auf Basis von MBOs die OKR Methode entwickelt und bei Intel eingeführt.

John Doerr, früherer Mitarbeiter bei Intel, war beeindruckt von der Wirksamkeit der OKR Methode und hat diese, nachdem er zu Kleiner Perkins (einer der frühen Großinvestoren von Google) gewechselt ist, als Berater von Larry Page und Sergey Brin bei Google eingeführt.

Mit der Hilfe von OKRs ist Google von damals 40 auf heute über 100.000 Mitarbeiter gewachsen.

Google ist auch der Grund, warum die OKR Methode so populär geworden ist und von schnell wachsenden Startups wie Spotify oder Netflix als auch von Großkonzernen wie Samsung oder Volkswagen angewendet wird.



Unternehmen, die OKRs nutzen.

## OKRs bei Google

Während Google zwar Auslöser für die Verbreitung des OKR-Modells ist, ist die in der Abbildung angedeutete fortschreitende Popularität jedoch einem anderen Umstand geschuldet:

**Die OKR Methode funktioniert. OKRs sind kein bloßer Hype.**

Unternehmen wollen Google nicht nur “blind nacheifern” sondern machen sich das OKR Framework zu eigen und erkennen die positiven Auswirkungen auf Mitarbeitermotivation und Geschäftserfolg.

Wie genau die OKR Methode funktioniert und wie OKRs strukturiert sind, erfährst du in Teil 2 des Leitfadens.

### Teil 2: Anwendung – OKR Framework und Prozess

## 1. OKR als Framework

Shoot for the moon, even if you miss, you'll land among the stars.

– Oscar Wilde

## Objectives und Key Results

Die Mächtigkeit des OKR Frameworks ergibt sich aus den sich ergänzenden Konzepten **Objective** und **Key Result**:

<p><b>Objective</b></p> <p>Was will ich erreichen?</p> <p><b>Eigenschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitativ</li><li>• Einfach und verständlich</li><li>• Inspirierend und motivierend</li><li>• 3 - 4 Objectives pro Team</li></ul>	<p><b>Key Result</b></p> <p>Woher weiß ich, dass das Ziel erreicht ist?</p> <p><b>Eigenschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quantitativ</li><li>• Eindeutig messbar</li><li>• <b>S.M.A.R.T.</b></li><li>• 1 - 5 Key Results pro Objective (wichtig, um nicht den Fokus zu verlieren)</li><li>• Zeitgebunden (Jahr, Quartal, ...)</li></ul>
---	--

Neben OKRs verwenden viele Unternehmen auch noch sogenannte *Initiatives* oder *Key Actions*. Diese sind konkrete Maßnahmen, die sich aus den Key Results ableiten.

<p><b>Initiative</b></p> <p>Wie erreiche ich das Ziel?</p> <p><b>Eigenschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivität</li><li>• Messbarer Output</li><li>• Direkt beeinflussbar</li><li>• Abgeleitet aus OKRs</li></ul>
--

Im Folgenden ein Beispiel, das das Zusammenspiel aus Objective, Key Result und Initiative illustriert:

## OKR Beispiel

Ein gutes Beispiel für OKRs bietet das Transport-Unternehmen **Uber**:

## Objective

- Erhöhung der geografischen Abdeckung der Fahrer

## Key Results

- Erhöhung der Abdeckung von San Francisco auf 100 %
- Erhöhung der Abdeckung aller aktiven Städte auf 75 %
- Verringern der Abholzeit auf < 10 Minuten in jedem Bereich während der Hauptnutzungszeiten

## Initiativen

- Veröffentliche neue Stellenausschreibungen für Fahrer in allen aktiven Städten
- Offline Marketing-Kampagne für Werbeplakate in der Nähe von Taxiständen starten

Ein weiteres populäres Beispiel kommt von **Googles** Team, das am Chrome-Browser gearbeitet hat:

## Objective

- Entwickle den besten Webbrowser der Welt

## Key Results

- 20 Millionen wöchentlich aktive Nutzer bis Ende 2008

## Initiativen

- Entwickle eine Mac-Version von Chrome

## Besonderheiten des OKR Frameworks

### OKRs sind agil

Jährliche Zielvereinbarungen bergen die Gefahr, dass man ein Jahr lang in die falsche Richtung läuft. Stattdessen hat das OKR-Modell deutlich kürzere Zyklen. Normalerweise ist ein OKR-Zyklus ein Quartal lang, man kann jedoch auch 4-Monate oder 2-Monate-Zyklen verwenden. Das hängt ganz davon ab, wie deine Organisation oder deine Teams "ticken".

## Der OKR-Prozess ist einfach

Die OKR-Methode selbst ist einfach verständlich, sodass mehrere OKR Plannings pro Jahr möglich sind, ohne zu sehr abzulenken. Das *Aufstellen* der OKRs ist jedoch eine sehr schwierige Aufgabe, da hier während dem Planning aus allen möglichen Zielen nur die wirklich wesentlichen herausgepickt und entsprechend formuliert werden müssen.

## OKRs werden Top-Down und Bottom-Up festgelegt

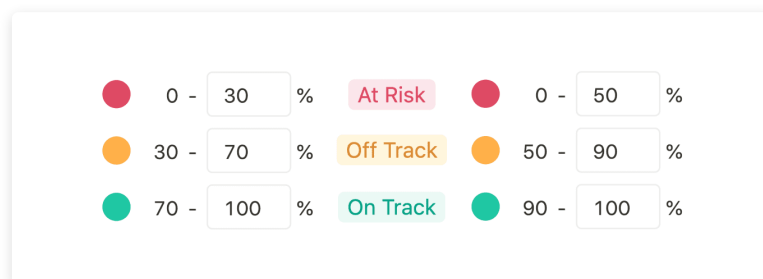
Im Gegensatz zum klassischen Top-Down-Ansatz zur Festlegung von Zielen (wie z.B. bei MBO der Fall), werden OKRs sowohl von der Führungsebene als auch von den einzelnen Teams entwickelt. Typischerweise werden 40 % der OKRs zunächst von der Führungsebene erstellt (Top-Down) und anschließend 60% der OKRs von den Teams (Bottom-Up), welche sich dann an den Unternehmenszielen orientieren.

## OKRs müssen nicht zu 100% erfüllt werden

If you set crazy ambitious goals and miss them, you've probably still achieved something remarkable.

— Ken Norton, Ex-Director of Product Management @Google

Google und viele andere formulieren OKRs als sogenannte “Stretch Goals”, d.h. ambitionierte Ziele, die dazu verleiten sollen aus dem Mindset herauszukommen 10% besser zu werden sondern stattdessen den Anspruch zu haben *10 mal so gut* wie bisher zu sein. Das neue *10X Mindset* führt oftmals zu gänzlich neuen Lösungsansätzen. Diese Praxis hat zufolge, dass es nicht mehr wichtig ist 100% zu erreichen, da man bei hoch gesteckten Zielen schon mit 70% erstaunliche Resultate erreicht hat.



Ambitioniertes Ampelsystem (links) und konservatives Ampelsystem (rechts).

## Häufige Fehler bei der Einführung der OKR Methode

OKRs kaskadieren nicht von oben nach unten



Viele Unternehmen machen den Fehler, dass die Führungsebene ihre Ziele einfach von oben nach unten durchreicht. Das mittlere Management tut es dem Leadership gleich und reicht seine Ziele bspw. an Führungskräfte einzelner Teams weiter und diese wiederum an ihre Teammitglieder. Dieses Wasserfall-Modell ist jedoch nicht im Sinne der Agilität, geschweige denn der OKR-Methode. Das Planen von OKRs sollte sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen. Dies hat gleich mehrere Vorteile:

- Teams werden selbstorganisierter (Motivation durch Autonomie und Einflussnahme)
- Teams orientieren sich an OKRs höherer Ebenen (vertikale Ausrichtung)
- Teams sehen, wie ihre OKRs auf Unternehmensziele einzahlen
- Teams stimmen sich mit anderen Teams auf gleicher Ebene ab (horizontale Ausrichtung)



### **OKRs sind kein Tool zur Leistungsbewertung**

Dies ist eines der häufigsten Missverständnisse im Kontext von OKRs: Die OKR Methode wird oft als Instrument zur Leistungsbeurteilung missbraucht. Sobald die Vergütung von Mitarbeitern jedoch an OKRs geknüpft wird, besteht der Anreiz zu *Sandbagging* bzw. *Under-promising*. Auf Deutsch: Mitarbeiter setzen sich künstlich niedrige Ziele, um diese auf jeden Fall zu erreichen. So wird das gesamte OKR-Framework mit all seinen Vorteilen torpediert.



### **OKRs sind keine "Business-as-usual" Ziele**

Oder auch "Tagesgeschäft"-OKRs: Diese haben keinen ambitionierten Charakter und spiegeln nur den Status Quo bzw. gewöhnliche Geschäftsaktivitäten wider. OKRs sollten jedoch immer einen wachstumsorientierten Charakter haben.



### **Key Results sind keine To-Do-Liste**

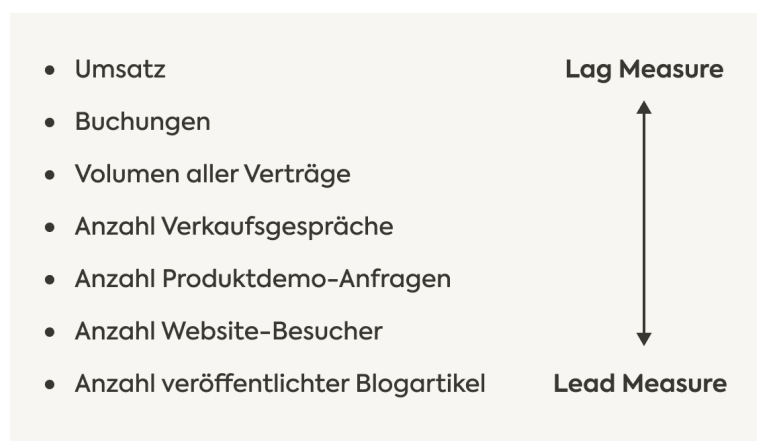


Ebenfalls beliebt: Key Results werden oft als bloße Aktivitäten oder abhakbare To-Dos formuliert – hier spricht man auch von *Output-driven*. Wir möchten mit OKRs jedoch tatsächliche, erfolgsrelevante Ergebnisse erreichen. Key Results sollten also wie der Name schon sagt *ergebnisgetrieben* bzw. *Outcome-driven* sein. Die obigen Beispiele verdeutlichen den Unterschied bereits sehr gut.

Oft ist es schwierig Key Results aufzustellen, da die wichtigen und am präsentesten Kennzahlen nicht direkt beeinflussbar sind und sich die Aktivitäten im gegenwärtigen Quartal potentiell erst im nächsten oder übernächsten Quartal auf die Kennzahl auswirken können. Man spricht bei nicht direkt beeinflussbaren Kennzahlen von **Lag Measures**. Auf der anderen Seite stehen **Lead Measures**, d.h. direkt beeinflussbare Kennzahlen, deren Fortschritt man sofort oder nur mit geringer Verzögerung messen kann.

Die Kunst liegt also darin auf dem Spektrum von Lag Measures und Lead Measures eine Kennzahl für ein Key Result zu finden, deren Fortschritt direkt mess- und beeinflussbar ist, gleichzeitig aber eine genügend starke Verbindung zur relevanten Lag Measure (bspw. Umsatz) hat.

Ein Beispiel für die Auswahl einer Lead Measure für ein Key Result eines Software-Vertriebsteams:



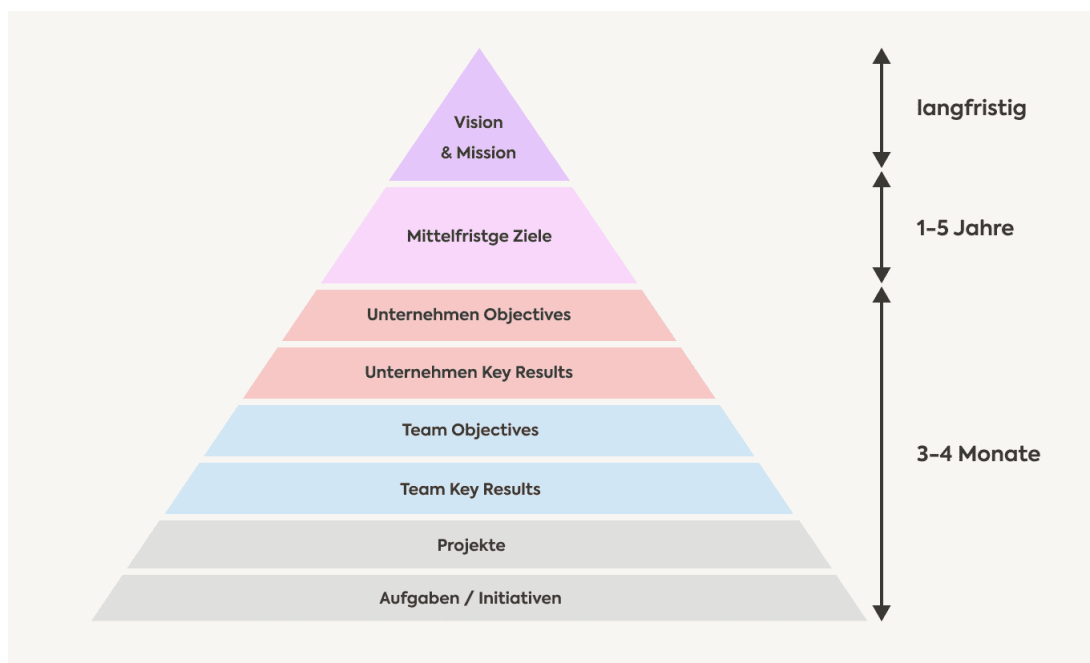
Lead Measures und Lag Measures.

*Umsatz* ist die eigentlich relevante und erfolgstreibende Kennzahl, doch *Anzahl Produktdemo-Anfragen* ist hier vermutlich die geeignetere Lead Measure, da sie immer noch eng mit der Lag Measure verknüpft ist, aber kurzfristig deutlich beeinflussbarer ist. *Anzahl veröffentlichter Blogartikel* ist

hingegen zu weit von der eigentlichen interessanten Kennzahl entfernt und misst eher einen Output (Aktivität) statt ein Outcome.

## 2. OKR als strategisches Bindeglied

OKR ist mehr als “nur” ein Framework zur Setzung von Zielen. OKRs schlagen endlich die Brücke zwischen der Vision und Mission deiner Organisation und der operativen Ebene. Durch die Verknüpfung der täglichen Aufgaben, die wiederum an agile Quartalsziele und darüber liegende Jahres- oder Mehrjahresziele gekoppelt sind, wird Klarheit und Transparenz in der gesamten Organisation gefördert.



OKR als Bindeglied zwischen Vision, Strategie und Aufgaben.

### Vision und Mission

Vision und Mission sind die strategischen Leitplanken der Organisation. Sie werden für gewöhnlich von der Führungsebene definiert, geben die langfristige Richtung des Unternehmens vor und sollten darüber hinaus einen motivierenden Charakter besitzen. Diese langfristigen Ziele spannen auch den Möglichkeitsraum für alle darunterliegenden mittelfristigen und kurzfristigen Ziele (OKRs) auf.

### Mittelfristige Ziele (1-5 Jahre)

Mittelfristige Ziele haben für gewöhnlich einen Zeithorizont von ein bis fünf Jahren. Sie sind von greifbarer Natur als die Vision und bilden das Dach, aus dem sich die OKRs ableiten. Mittelfristige Ziele werden ebenfalls meist von der Führungsebene erarbeitet. Die OKR Methode kann hier bereits viel Wert stiften, z.B. bei der Formulierung der Ziele.

Die Flexibilität des OKR Frameworks erlaubt bspw. auch, dass Unternehmen jährliche OKRs aufstellen, aus denen sich dann die Quartals-OKRs ableiten.

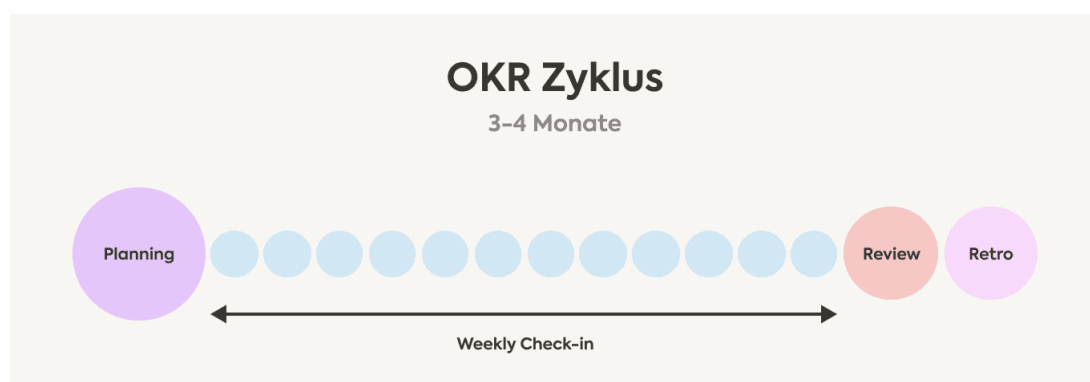
## OKRs auf Unternehmens- und Teamebene (3-4 Monate)

Mit den mittelfristigen Zielen (oder auch jährlichen Objectives) als Ankerpunkt, werden mit der OKR Methode Ziele auf Unternehmens- und Teamebene definiert. Dies erfolgt wie bereits beschrieben zu etwa 40% auf Führungsebene und zu 60% auf Teamebene, wodurch vertikales und horizontales *Alignment* sichergestellt wird. Die Teams (*nicht* nur die Führungskräfte der Teams) müssen sich also selbst organisieren und ihre eigenen OKRs definieren, die sie dann mit den Unternehmenszielen abstimmen.

Unter den OKRs befindet sich die Ebene des Projektmanagements und der Initiativen. Viele von Mooncamps Kunden knüpfen ihre Projekte, Aufgaben oder Initiativen direkt an die jeweiligen Objectives und Key Results.

OKRs sind damit das strategische Bindeglied zwischen der Strategie (Vision, Mission und mittelfristige Ziele) und dem operativen Betrieb (Aufgaben, Aktivitäten und Projekte).

## 3. OKR als Methode und agiler Prozess



Der OKR Prozess umfasst fünf wesentliche Elemente:

- OKR Zyklus
- OKR Planning
- OKR Weekly
- OKR Review
- OKR Retrospektive

Für eine erfolgreiche Implementierung des OKR Prozesses und der Verankerung des Mindsets ist es darüber hinaus hilfreich, auf die folgenden Ressourcen zurückzugreifen:

- OKR Coach (innerhalb des Unternehmens)
- Tool für OKRs (entweder kostenlose Apps oder eine dedizierte [OKR Software](#))
- Ggf. eine externe OKR Beratung

Während das Rahmenwerk von OKR die Regeln aufstellt, haucht der **agile Prozess** dem OKR-Modell erst das Leben ein und ermöglicht all die Vorteile, die aus der Verwendung des Frameworks entstehen. Jedes der interaktiven Events *OKR Planning*, *OKR Weekly*, *OKR Review* und *Retrospektive* führt zur schrittweisen Entwicklung des agilen Mindsets bei Mitarbeitern. Während der erste OKR-Zyklus noch chaotisch wirken mag und sich Teams noch orientieren müssen, fängt die Einführung von OKR mehr und mehr an Früchte zu tragen, was sich in höherer Transparenz, mehr Motivation durch Selbstorganisation und Autonomie sowie besserer Abstimmung (auch: Alignment) zwischen den Teams und Hierarchieebenen äußert.

## OKR Zyklus

Der OKR-Zyklus selbst bestimmt den “Takt” der OKR Methode und den Zeitraum, innerhalb dessen die OKRs gesetzt werden. Er umfasst weiterhin die einzelnen Events (Planning, Weekly, Review, Retro), wie in der obigen Abbildung angedeutet. In den meisten Fällen wählen Unternehmen Quartale oder etwas seltener auch Tertiale (4 Monate) als Zeitspanne für einen Zyklus. Denkbar sind auch sich abwechselnde 2-Monate- und 4-Monate-Zyklen, damit die Events nicht mit anderen wichtigen Unternehmensereignissen oder Urlaubszeiträumen kollidieren.

## OKR Planning

Das OKR Planning findet vor jedem OKR-Zyklus statt. Hier planen sowohl die Führungsebene als auch die Teams ihre OKRs für die nächste Iteration. Das Planning geht für jedes Team im Durchschnitt ca. vier Stunden. Beim ersten Zyklus liegt die Dauer des Plannings vermutlich noch etwas darüber, in den folgenden Zyklen sind die Teams mit der OKR Methode zunehmend vertraut, sodass die Plannings nur zwei bis drei Stunden dauern können.

Bevor die Teams an ihren OKRs arbeiten, stellt das Management in einem OKR Planning die OKRs auf Unternehmensebene für den Zyklus auf, welche sich aus den mittelfristigen Zielen ableiten.

Mit den Unternehmens-OKRs als Orientierung, fangen nun die Teams an ihre OKRs eigenverantwortlich im Planning zu erarbeiten. Durch die Orientierung an den Unternehmenszielen und der horizontalen Abstimmung mit anderen Teams wird sichergestellt, dass die Team-OKRs auf die Ziele aus höheren Ebenen einzahlen, keine Doppelarbeit im kommenden Zyklus stattfindet, keine gegenläufigen Key Results definiert werden oder Abhängigkeiten zwischen Teams aufgedeckt werden.

**Hier ist noch ein verrückter Gedanke:** Je nach Agilitätsgrad der Organisation können sich irgendwann sogar – basierend auf den Prioritäten für den jeweiligen Zyklus – dynamisch komplett neue Teams zusammenfinden!

## OKR Weekly

Das OKR Weekly ist ein wöchentliches Team-Meeting, in der die folgenden Fragen beantwortet werden:

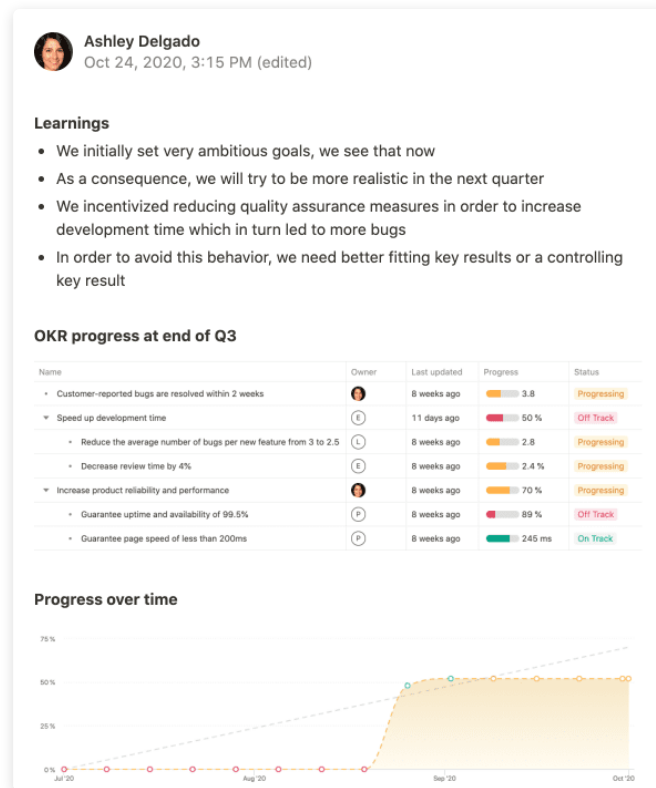
- An was wird gerade gearbeitet?
- Wie ist der Stand unserer Key Results?
- Gibt es Hindernisse oder Abhängigkeiten, die die Arbeit blockieren?

Es dient damit der wöchentlichen Abstimmung innerhalb des Teams und indirekt auch der Verfestigung des OKR Frameworks im Unternehmen.

# OKR Review

Am Ende von jedem Zyklus findet das OKR Review statt, in welchem jedes Team (auch das Führungsteam) den abschließenden Stand der OKRs präsentiert. Abhängig von der Größe und den Standorten des Unternehmens können die OKR Reviews als Event vor Ort organisiert werden oder aber auch virtuell gehalten werden. In beiden Fällen kann es im Sinne der Transparenz und des Wissensmanagements empfehlenswert sein, die OKR Reviews aufzuzeichnen. Eine Struktur des OKR Reviews könnte wie folgt aussehen:

1. Präsentation der Ergebnisse
2. Zusammenfassung der Learnings und ggf. Konsequenzen
3. Fragen und Feedback von anderen Teams



Beispiel eines OKR Reviews.

# OKR Retrospektive

Die OKR Retrospektive ist das letzte Event im Zyklus. Während im OKR Review der Inhalt, also der Status der OKRs reflektiert wird, wird in der OKR Retrospektive auf einer Metaebene der OKR Prozess bzw. die OKR Methode an sich reflektiert und auf Verbesserungspotential überprüft. In der Retrospektive wird die Agilität des OKR Frameworks deutlich: Man startet mit Rahmenparametern (Länge des Zyklus, Struktur von Weeklys, etc.), die man

bspw. aus diesem Leitfaden übernimmt und passt diese so lange an, bis sie individuell auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmt sind.

Einen Strukturvorschlag für die OKR Retrospektive bietet die Start/Stop/Continue-Methode:

- **Start:** Womit sollten wir anfangen? (Was können wir verbessern?)
- **Stop:** Womit sollten wir aufhören? (Was hat nicht funktioniert?)
- **Continue:** Womit sollten wir weitermachen? (Was hat gut funktioniert?)

## OKR Coach (oder OKR Master)

Der OKR Coach, oft auch OKR Master genannt, ist für die erfolgreiche Einführung als auch kontinuierliche Begleitung der OKR Methode zuständig. Der OKR Coach nimmt dabei eine Reihe zentraler Rollen ein:

- **Prozesseigentümer:** Der Coach führt den Prozess, bestimmt die anfänglichen Rahmenparameter, moderiert die einzelnen Events und achtet auf die Einhaltung der Best Practices.
- **Experte und Mentor:** Der OKR Coach ist die "Go-to-person" und beratende Instanz für alle Belange rund um die OKR Methode.
- **Change-Agent:** Die Einführung von OKRs ist ein Change-Prozess. Jede organisationale Veränderung wird am Anfang irgendwo auf Widerstand stoßen. Der OKR Coach hat daher die Aufgabe, alle wichtigen Stakeholder zu involvieren, insbesondere die Führungsebene.

Bei größeren Organisationen gibt es oft auch mehrere OKR Coaches, die die OKR Methode einführen und begleiten. Gerade beim ersten OKR Zyklus kann es sinnvoll sein, den ersten Schritt mit einer externen OKR Beratung zu gehen.

**Hinweis:** Man benötigt keine Vollzeitkraft für OKR Coaches bzw. OKR Master. Die Rolle nimmt für gewöhnlich im Durchschnitt nicht mehr als vier Stunden pro Woche ein und kann zur Entlastung auch von mehreren Mitarbeitern getragen werden. Lediglich ganz zu Beginn wird der Aufwand höher sein.

## OKR Tool

Wie wichtig ist es ein Tool für das OKR Management einzusetzen? Da Mooncamp selbst ein Tool für OKR Management und Tracking anbietet, sind wir hier sicherlich voreingenommen. Die Erfahrung mit unseren Kunden zeigt jedoch, dass man mit Excel, Microsoft Planner oder anderen kostenlosen Tools sehr schnell an seine Grenzen kommt, wie z.B.:

- Mangelnde Übersicht und Transparenz
- Fehlende Auswertungsmöglichkeiten
- Mangelhafte Möglichkeiten zur Zusammenarbeit

Wenn sich deine Organisation für ein Tool entscheiden sollte, haben wir einen [Leitfaden zur Auswahl der besten OKR Software](#) zusammengestellt (am Ende kann auch ein Google Sheet mit anpassbaren Bewertungskriterien heruntergeladen werden, um mehrere OKR Tools miteinander zu vergleichen).

## OKR Beratung

Wie bereits angedeutet, kann die Zusammenarbeit mit einer erfahrenen OKR Beratung gerade bei der Einführung in großen Unternehmen sinnvoll sein, um bspw. die internen OKR Coaches vorab zu schulen, ein gesamtheitliches Verständnis für das OKR Mindset zu schaffen und Expertenerfahrung einfließen zu lassen, damit typische Anfängerfehler vermieden werden. Bei der Auswahl der OKR Beratung sollte darauf geachtet werden, dass diese unabhängig sind und sich auf eine erfolgreiche OKR-Einführung konzentrieren und nicht den Vertrieb einer Software.

**Teil 3: Ressourcen – OKR FAQ, Bücher und PDF Download**

## OKR FAQ

Viele der folgenden Fragen erreichen uns von unseren Kunden und Interessenten immer wieder, sodass diese vielleicht auch für dich interessant sind:

### **Sind Key Results mit Meilensteinen statt Metriken erlaubt?**

Sofern möglich, sollten Key Results immer relevante Metriken beinhalten, die ein tatsächliches *Outcome* messen, keinen bloßen *Output*. Projekte mit Meilensteinen gehören eher zur Kategorie *Output*, sodass diese als *Initiativen*



oder Aufgaben unter den jeweiligen Key Results angesiedelt werden können. Gerade bei Objectives, für deren Erreichung erst ein Fundament geschaffen werden muss, kann es extrem schwierig werden messbare Schlüsselergebnisse zu finden, sodass man für den Beginn Key Results mit Meilensteinen definieren muss. Generell ist hiervon jedoch abzuraten.

### **Sollte man persönliche OKRs auf Mitarbeiterenebene einführen?**

Wir empfehlen die ausschließliche Verwendung von Unternehmens- und Team-OKRs. Von individuellen OKRs raten wir grundsätzlich aus zwei Gründen ab: **Erstens** führen personenbezogene OKRs zu deutlich mehr Komplexität, da nun – abhängig von der durchschnittlichen Teamgröße – die Anzahl der OKRs im Unternehmen auf etwa das Drei- bis Zehnfache anwächst. **Zweitens** besteht bei individuellen OKRs die Verlockung diese an die Vergütung des Mitarbeiters zu koppeln, welches jedoch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und die vielen Vorteile des OKR-Modells untergraben würde.

### **Was ist der Unterschied zwischen OKR und KPI?**

**KPI** steht für Key Performance Indicator, also Leistungskennzahl. Eine Organisation bestimmt für sich individuelle KPIs auf Unternehmens- oder Teamebene, die bestimmte Leistungen messen sollen (z.B. *Gewinn, Umsatz* oder *NPS*). Ein **OKR** ist ein kurzfristiges Ziel, das das Unternehmen für wichtig hält, um sicherzustellen, dass die KPIs erfüllt werden und weiterhin gesund bleiben. Die meisten Key Results für OKRs sollten einen KPI beinhalten (entweder direkt oder durch einen Frühindikator bzw. eine *Lead Measure*). Beispiel: "Erhöhe Gewinnmarge auf 20%". Hier ist *Gewinnmarge* der KPI und der ganze Ausdruck das Key Result.

### **Was ist der Unterschied zwischen OKR und MBO?**

MBO und OKR sind beides Frameworks für Zielmanagement. MBO steht für "Management by Objectives". Das OKR-Modell hat sich aus dem MBO-Framework entwickelt. Dies sind die wesentlichen Unterschiede:

- MBO legt fest, was du erreichen willst, während OKRs das *Was* und *Wie* festlegen
- MBO hat für gewöhnlich jährliche Reviews, während OKRs alle drei bis vier Monate beurteilt werden
- MBO-Ziele sind privat und "in Silos", während OKRs öffentlich und transparent sind

- MBO ist an die Vergütung gebunden, während dies bei OKRs nicht sein sollte
- MBO-Ziele sind eher konservativ, während OKRs ambitioniert sind

### Was ist die beste OKR Software?

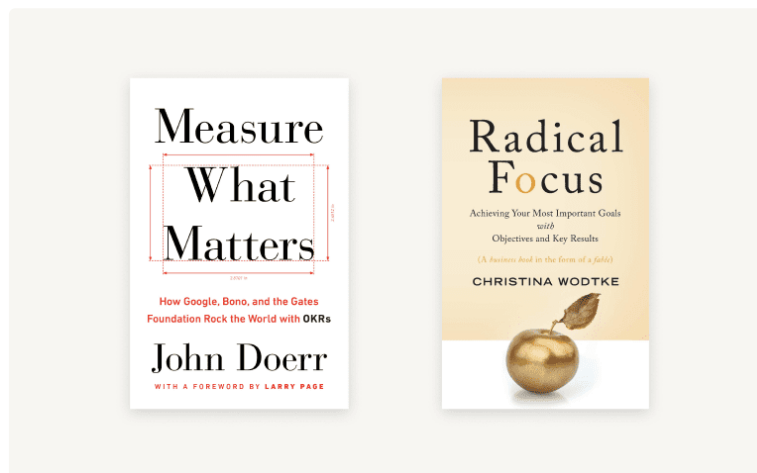
Wir haben einen OKR Software-Leitfaden und ein Excel-Templete mit 20 Bewertungskriterien erstellt, um das für euch beste OKR Tool zu bestimmen. Im Templete können eigene Bewertungskriterien hinzugefügt und die Gewichtung der einzelnen Faktoren angepasst werden: [OKR Software Leitfaden](#).

## Weiterführende Ressourcen

### OKR Buch

Diese OKR Bücher sind ein guter Einstieg in die OKR-Methode:

- [Measure What Matters](#) von John Doerr
- [Radical Focus](#) von Christina Wodtke



OKR Bücher

Anmerkung: Die OKR Bücher dienen mehr als Grundlage und um mit der OKR Philosophie vertraut zu werden, denn als konkrete Anleitung, wie man OKRs einführt. Eine gute Lektüre, um sich für OKRs zu motivieren und u.a. vom “Ziehvater der OKRs” zu lernen, sind sie jedoch allemal.