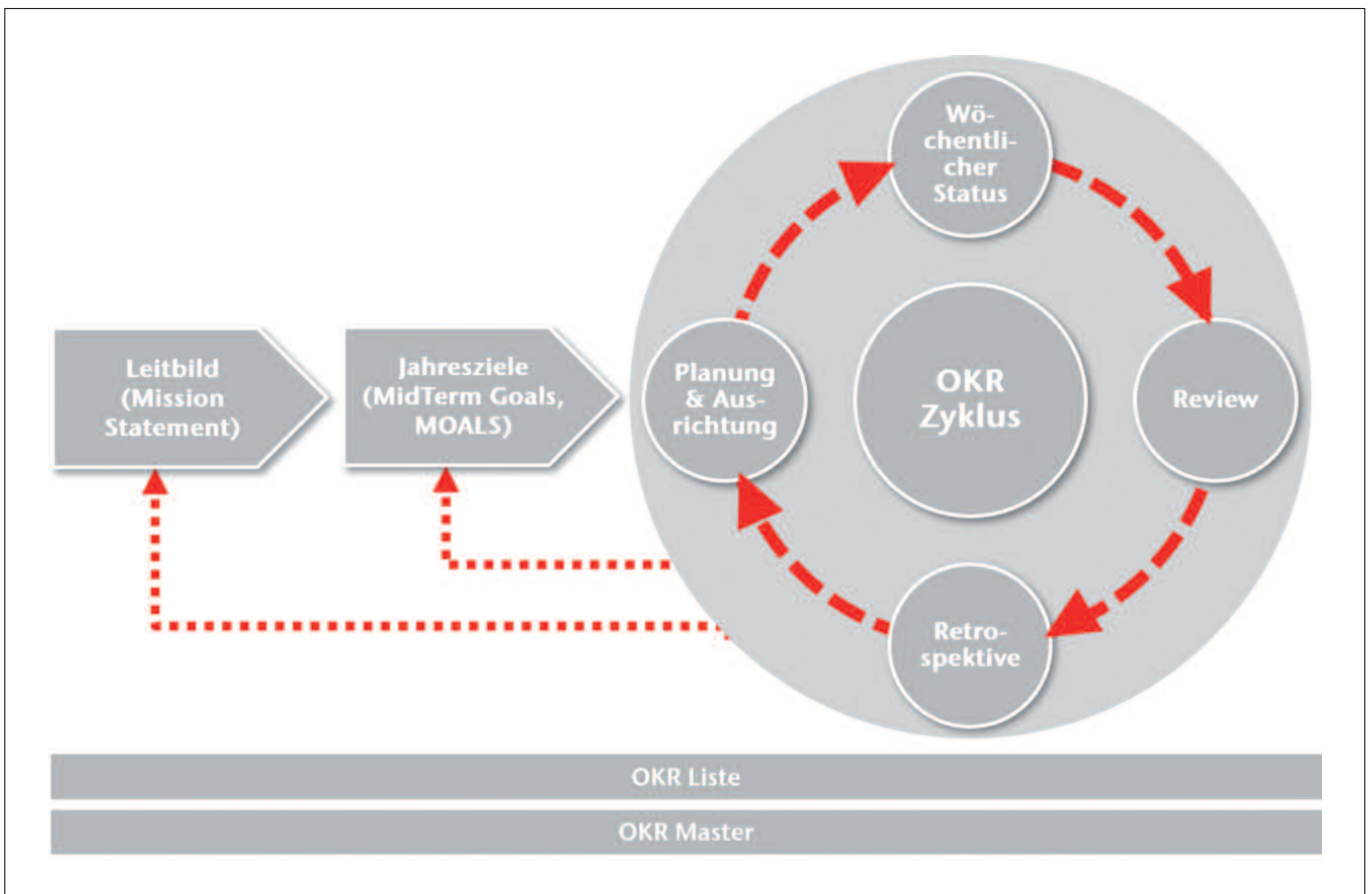


## OKRs – Objectives and Key Results: Einfaches, partizipatives und agiles Ziel-Management

Objectives & Key Results (OKRs) sind ein operatives Managementsystem, das bei Google seit Jahren angewendet wird und als wesentlicher Treiber für dessen erfolgreiches Wachstum angesehen wird. OKRs entwickeln sich zu einem neuen Management-Trend, insbesondere für Unternehmen, die innovativ sind, wachsen wollen und in dynamischen Branchen tätig sind – wie viele Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen. Und das wichtigste Argument dafür: Die Methode ist eigentlich simpel, aber wirkungsvoll.



Das OKR-Framework

Klassisch organisierte Unternehmen setzen bei Zielvereinbarungen auf Management by Objectives (MbO) als Führungsinstrument, idealerweise zumindest abgeleitet aus den strategischen Zielen des Unternehmens. Im Zeitalter agiler Führung stellt sich aber immer mehr die Frage, ob die starren Zielvereinbarungen nicht überholt sind und ersetzt werden sollten mit einem der Dynamik des Unternehmens angepassten Führungsverständnis.

### OKR als moderne Variante von MbO

In der OKR-Methodik werden Objectives (Ziele) mit Key Results (Schlüsselergebnisse) definiert, welche die Zielerreichung konkretisieren und messbar machen. Objectives sind qualitative, ambitionierte und inspirierende Ziele. Sie sollen die Mitarbeitenden motivieren und definieren, was gemeinsam erreicht werden soll. Key Results sind quantitativ, messbar und werden in operativen Aufgaben umgesetzt.

Der Grundgedanke von OKR beruht damit auf zwei einfachen Kontrollfragen:

- Wo wollen wir hin? (Objectives)
- Wie können wir das erreichen? (Key Results)

### Kombination von strategischen Zielen mit operativer Ausführung

Während die Objectives das strategische Ziel übernehmen, zielen die Key Results auf die operative Ausführung. Damit ist eine gute, transparente Transformation des «Big Picture» auf umsetzende Aktivitäten möglich und stellt damit sicher, dass die strategischen Ziele Schritt für Schritt konkretisiert werden.

## Wichtige Prinzipien

OKR basiert auf einigen wenigen, aber wichtigen Prinzipien, welchen die Methode erst richtig erfolgreich machen:

**Alignment:** Konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie. Alle Mitarbeitenden wissen, welchen Beitrag sie zur Vision leisten.

**Fokussierung:** Es gilt die Regel: Maximal vier Objectives und maximal je vier Key Results pro Team. In OKR gilt, NEIN sagen zu lernen.

**Transparenz:** Ein Kernbestandteil von OKR ist die vollständige Transparenz aller Objectives und Key Results im gesamten Unternehmen. Dies führt zu stärkerer Zusammenarbeit und wachsendem Verständnis untereinander.

**Commitment:** Mindestens 60 % der Objectives und Key Results werden von den Mitarbeitenden vorgeschlagen – damit identifizieren sie sich mit ihren Aufgaben. Und die besten Ziele kommen ohnehin von den Menschen, die tagtäglich an ihnen arbeiten.

## Kurze Zyklen, agile Steuerung

Objectives und Key Results werden üblicherweise für einen Zeitraum von drei Monaten festgelegt, abgestimmt auf die längerfristigen Ziele (MOALS, Mid-term Goals, in der Regel ein Jahr). Dies zeigt die Agilität von OKR, denn jeweils am Ende des Zyklus erfolgt ein Review über die Zielerreichung sowie die Vereinbarung der Objectives und Key Results für den nächsten Zyklus. Dies erlaubt, bereits in der nächsten Planungsperiode einerseits auf die Ergebnisse und Erkenntnisse reagieren zu können, aber auch sich abzeichnende Veränderungen wie z.B. Markteinflüsse, Ressourcensituationen usw. einfließen zu lassen.

Im Rahmen des in der Regel wöchentlichen Status («weekly») wird während ca. 15 Minuten ein kurzer Überblick über den Stand der OKR gegeben und all-fällige Klärungen angestossen.

## Stetige Verbesserung

OKR basiert auf den agilen Werten und Prinzipien. Retrospektiven, die am Ende jedes OKR-Zyklus stattfinden, sind ein wichtiger Teil, um Lernerfahrungen zu sammeln und daraus Massnahmen und Verbesserungen für den nächsten OKR-Zyklus abzuleiten.

### Weitere Informationen:

[www.keller-beratung.ch/beratung/agile-transformation/okr/](http://www.keller-beratung.ch/beratung/agile-transformation/okr/)

Gerne unterstützen wir Sie bei der Implementierung von OKR. Verlangen Sie weitere Unterlagen oder ein unverbindliches Beratungsgespräch:  
Fon 056 483 05 10, [info@keller-beratung.ch](mailto:info@keller-beratung.ch)

## Warum scheitert die Umsetzung der Unternehmensstrategie?

Verschiedene Studien zeigen auf, dass bis zu 70 % der Strategien ihr Ziel nicht erreichen. Häufige Gründe sind:

- Mangelhafte Abstimmung strategierelevanter Prozesse
- Unzureichende Unterstützung durch das Top-Management
- Mangelhafte Strategiekommunikation an die Mitarbeitenden
- Dominanz des operativen Geschäfts
- Vernachlässigung der Prozessführung

Die Methodik von OKR nimmt diese Ursachen auf und erhöht die Chance auf Zielerreichung deutlich.

## Zusammenfassung

OKRs konzentrieren sich ähnlich wie die Balanced Scorecard (BSC) auf die Strategieumsetzung. Sie stellen den Prozess der Zielfindung und -vereinbarung klar ins Zentrum und beinhalten wichtige Prinzipien wie Commitment, Transparenz, Fokussierung, usw. OKRs setzen eine offene, mitarbeiterorientierte, ambitionierte und innovative Unternehmenskultur voraus.

Übrigens: Der Autor hat die Ausbildung als zertifizierter OKR-Master abgeschlossen und implementiert OKR auch in der Keller Unternehmensberatung AG – unsere Kunden profitieren auch hier von unserer eigenen Praxiserfahrung! ▲

Werner Keller, [keller@keller-beratung.ch](mailto:keller@keller-beratung.ch)