

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# **OKR – Objectives & Key Results**

---

Erno Marius Obogeanu-Hempel  
André Daiyû Steiner

**GABAL**

**André Daiyû Steiner**  
**Erno Marius Obogeanu-Hempel**

**30 Minuten**

# **OKR – Objectives & Key Results**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-  
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-052-0

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: digitalwinners GmbH  
Autorenfoto Steiner: Jasmin Boneberger  
Autorenfoto Obogeanu-Hempel: Jasmin Boneberger  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Grundlagen zu OKR</b>	<b>9</b>
Wir leben in einer VUCA-Welt	10
Die Historie von OKR	12
Was ist OKR?	14
Moonshots und Roofshots	29
<b>2. Voraussetzungen und Roll-out</b>	<b>33</b>
Leitbild, Strategie und Jahresplanung	34
Der achtstufige OKR-Einführungsprozess	37
Das OKR-Framework und der OKR-Prozess	42
<b>3. Die OKR-Planungsphase</b>	<b>49</b>
Erstellung der Top-Level-OKR-Sets	50
Der Top-down-Ansatz	54
Der Bottom-up-Ansatz	58
Horizontale Abstimmung	61
<b>4. Die OKR-Ausführungsphase</b>	<b>65</b>
Bewertung der Zielerreichung	66
Das Daily Huddle	70
Das OKR-Weekly	72
<b>5. Die OKR-Abschlussphase</b>	<b>79</b>
Das OKR-Review	80
Die OKR-Retrospektive	82

<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

OKR – Objectives and Key Results – ist eine geniale Zielmanagementmethode aus dem Silicon Valley. In diesem kleinen Buch werden wir Sie davon überzeugen, dass dieses Strategieumsetzungsinstrument auch in Ihrem Unternehmen unverzichtbar ist. Das gilt erst recht, wenn man sich vor Augen führt, dass laut einer Studie neun von zehn Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategie versagen. Die OKR-Methode, die von **Andy Grove** bei Intel entwickelt wurde und die **John Doerr** vor über 20 Jahren bekannt und erfolgreich gemacht hat, ist das Schmiermittel für agile Transformationen und kann deshalb gut und gerne als topmodernes Instrument zur digitalen Führung bezeichnet werden – auch für (noch) nicht agile Unternehmen.

Die Erfolgsgeschichte von OKR begann mit Google, in das John Doerr 1999 zwölf Millionen US-Dollar investierte und das heute milliardenschwer ist, und erstreckt sich inzwischen auf Spotify, Zalando und viele weitere namhafte Unternehmen. OKR hat sich aufgrund der agilen Bewegung weiterentwickelt, was sich auch in diesem Buch widerspiegelt. Doch was zeichnet die OKR-Philosophie aus?

Mit dem Akronym **FACTS** lässt sich die Essenz von OKR eindrücklich darstellen: Die Methode verhilft, hohen **F**okus ins Unternehmen zu bringen, damit das Richtige und Wesentliche effektiv und effizient umgesetzt wird. **A**lignment, die konsequente Ausrichtung aller Abtei-

lungen, Teams, Führungskräfte und Mitarbeitenden, verhilft zu einer enormen Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft. Aufgrund eines symbiotischen Wechselspiels von Top-down-, Bottom-up- und horizontalen Zielvereinbarungen entsteht ein außergewöhnliches **C**ommitment auf allen Ebenen und allen Stufen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter und alle Führungskräfte wissen zu jedem Zeitpunkt, an welchen Zielen, Erfolgstreibern und Aufgaben die Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen arbeiten – dadurch wird eine nie da gewesene **T**ransparenz gefördert und gewährleistet. Damit geht eine enorme Motivationswelle durch die ganze Organisation einher. Das „**S**tretchen“ der Ziele, indem diese extrem ambitioniert und zum Teil sogar unerreichbar formuliert werden, führt zu komplett neuen, kreativen Wegen und Denkweisen, die jedes Unternehmen extrem skalieren lassen und somit noch erfolgreicher machen. **Springen auch Sie auf den OKR-Express auf!**

Viel Spaß beim Lesen und viel Inspiration wünschen  
Ihnen

André Daiyû Steiner und  
Erno Marius Obogeanu-Hempel





# **30 MINUTEN**

**Warum ist die OKR-Methode in der heutigen Zeit so wichtig?**

**Seite 10**

**Woher kommt OKR und was zeichnet die Methode aus?**

**Seite 12**

**Warum lohnt es sich, über Moonshots nachzudenken?**

**Seite 29**

# 1. Grundlagen zu OKR

Bevor wir auf die OKR-Methode genauer eingehen, möchten wir uns zunächst mit den Fragen beschäftigen, warum OKR in der heutigen Zeit ein **unverzichtbares Strategieumsetzungsinstrument** ist und woher OKR kommt. Dabei wird sich zeigen, dass es sich bei OKR um ein „Best-of“ aller Zielmanagementmethoden handelt. Ohne Umschweife gehen wir in medias res und so lernen Sie OKR, die beiden Elemente Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) sowie deren Kombination zu einem kompletten OKR-Set kennen. Ferner schauen wir uns „**Moonshots**“ und „**Roofshots**“ an. So viel sei schon verraten: Wir wollen niemanden auf den Mond schießen.

# 1.1 Wir leben in einer VUCA-Welt

Jede Industrie und damit jedes Unternehmen ist von **Disruption** betroffen, wenn nicht heute, dann morgen. Die Art und Weise, wie sich **Kunden** verhalten, wie neue **Wettbewerber** in den Markt drängen, wie sich die **Marktdynamik** grundlegend verändert und wie rasant sich neue **Technologien** und **Geschäftsmodelle** entwickeln, führt zu extremen Umwälzungen. Für die einen ist es die **Chance**, neue und innovative Ansätze umzusetzen. Für die anderen, deren Welt Kopf steht und die keinen Ausweg sehen, birgt es große **Gefahren**. Zu dieser zweiten Kategorie gehören viele Unternehmen.

## ***Die Herausforderung für Unternehmen***

Überwältigt von neuen Konkurrenten oder neuen Kundenwünschen kämpfen Entscheidungsträger damit, angemessen zu reagieren. Entscheidungen sollen schneller getroffen werden und der Produktentwicklungszyklus soll extrem beschleunigt werden. **Innovation** sollte zur DNA des Unternehmens gehören, und wertschöpfungsorientiertes Denken ist dafür die Basis. Doch Untersuchungen des Harvard Business Review Analytic Services in Zusammenarbeit mit der Brightline Initiative ergaben, dass nur ein Fünftel aller Unternehmen 80 Prozent oder mehr ihrer strategischen Ziele erreichen.

Sehr gut beschrieben wird die Ausgangslage durch das **Akronym VUCA**. Es steht für:

- **Volatility** – Volatilität: Die Geschwindigkeit und Intensität der Veränderungen haben sich signifikant erhöht, auf allen Ebenen: Menschen, Märkte, Wettbewerber, Technologien, Daten und Geschäftsmodelle.
- **Uncertainty** – Unsicherheit: Die Dynamik und Geschwindigkeit der digitalen Transformation führen zu großer Unsicherheit: Wird es die Branche, das Unternehmen oder den Job in Zukunft noch geben?
- **Complexity** – Komplexität: Durch unklare und sich rasch verändernde Rahmenbedingungen entsteht eine noch nie da gewesene Komplexität in den Herausforderungen und Aufgabenstellungen.
- **Ambiguity** – Mehrdeutigkeit: Aufgrund der Unklarheit und Unschärfe neigen Menschen und Unternehmen zu Vereinfachungen, die problematisch sein können, da hierdurch keine Klarheit, sondern eher eine irritierende Mehrdeutigkeit entsteht.

### ***OKR ist die Schlüsselmethode***

Es gibt mehr und mehr Methoden und Tools, die Unternehmen dabei helfen sollen, die Kernherausforderungen der VUCA-Welt zu meistern. OKR ist eine davon und **sehr effektiv und effizient, um auf die Disruption zu antworten**. Diese Zielsetzungsmethode – eigentlich eine ganze Philosophie – ermöglicht es, eine Vision durch Fokus, Klarheit und Transparenz sowie Motivation, Leidenschaft und Ehrgeiz umzusetzen. Damit gibt OKR den anderen Innovationsmethoden, Tools und Apps einen sinnvollen Rahmen und Raum.

OKR passt dabei perfekt zu den Herausforderungen der VUCA-Welt und auch zu den **Lösungsimpulsen**, die ebenfalls im **Akronym VUCA** stecken:

- **Vision:** Der OKR-Prozess bezieht Vision, Mission und Purpose des Unternehmens als Grundlage ein.
- **Understanding** – Verstehen: Der OKR-Prozess setzt verständliche Ziele für das Unternehmen und seine Abteilungen.
- **Clarity** – Klarheit: Der OKR-Prozess schafft Klarheit und Transparenz.
- **Agility** – Agilität: Der OKR-Prozess lässt durch die kurzen Zyklen von beispielsweise drei Monaten und wöchentliche Besprechungen vollständige Agilität zu.

Diese vier Aspekte sind wesentlich für das Überleben von Unternehmen in der heutigen Zeit!



*Wir leben in einer VUCA-Welt mit sich schnell verändernden Rahmenbedingungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. OKR hilft dabei, eine Vision, Verständnis und Klarheit zu schaffen und agil zu werden, um als Unternehmen überlebensfähig zu bleiben.*

## 1.2 Die Historie von OKR

Der Begründer von OKR ist **Andy Grove**. Er war langjähriger CEO von Intel und hat diesen Ansatz bei Intel 1971

eingeführt. 1983 wurde der Ansatz das erste Mal in seinem Buch „High Output Management“ dokumentiert. Sein Vertriebsmitarbeiter [John Doerr](#) besuchte 1975 einen „OKR-Kurs“ von Grove, der seine Methode seinerzeit „[iMbO – Intel Management by Objectives](#)“ nannte.

Doerr wechselte zur Venture-Capital-Firma Kleiner Perkins und wurde dort Investment-Manager. 1999 führte er die OKR-Methode bei Google ein, als dort erst 40 Mitarbeitende beschäftigt waren. Larry Page, der Mitgründer und langjährige CEO von Google, später Alphabet, äußert sich in Doerrs OKR-Buch wie folgt: „OKRs haben uns zu zehnfachem Wachstum verholfen – immer wieder.“ (Doerr, S. 12) Weitere OKR-Erfolgsgeschichten sind: [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Uber](#), [Spotify](#) und [Zalando](#).

### ***OKR als „Best-of“***

Wir haben im Rahmen unserer Beratungsprojekte verschiedene Zielmanagementmethoden eingesetzt und sind eindeutig zum Schluss gekommen, dass OKR mit Abstand die beste Methode ist, weil sie die Stärken der jeweiligen anderen Techniken vereint. OKR ist ein „[Best-of](#)“ und eine symbiotische [Weiterentwicklung](#) der folgenden [Zielsetzungsmethoden](#):

- **Management by Objectives (MbO)** von Peter Drucker (1954): setzt den Schwerpunkt auf Ziele und die Zielerreichung.
- **SMART** von George Doran (1981): liefert Kriterien, um Ziele klar zu definieren – [specific](#), [measurable](#), [achievable](#), [relevant](#) und [time-bound](#).

- **Balanced Scorecard (BSC)** von Kaplan und Norton (1992): legt den Fokus auf strategische Maßnahmen.
- **Hoshin Kanri** (Mitte der 60er-Jahre): bezieht die Mitarbeitenden in den strategischen Ausrichtungsprozess ein.



*OKR ist eine Erfolgsgeschichte: Andy Grove entwickelte den Ansatz 1971 bei Intel, John Doerr führte die OKR-Methode mit umwerfendem Erfolg 1999 bei Google ein. OKR ist eine symbiotische Weiterentwicklung, ein „Best-of“ verschiedener Zielsetzungsmethoden, wie Management by Objectives, SMART, Balanced Scorecard und Hoshin Kanri.*

## 1.3 Was ist OKR?

OKR – Objectives and Key Results, also **Ziele** und **Schlüsselergebnisse** – ist einerseits eine **Methode** und ein **Rahmenwerk** (Framework) zur Zielsetzung (Objectives) und zur Messung von Ergebniskennzahlen (Key Results) und andererseits ein kritischer Denkansatz und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, also, wie bereits erwähnt, eigentlich eine ganze Philosophie. OKR ist

- eine Zielsetzungsmethode sowie ein **Zielmanagementsystem**,



- eine Strategieumsetzungsmethode und damit ein **Strategieausführungsinstrument** und
- ein Managementsystem zur zielgerichteten und modernen **Mitarbeiterführung**.

OKR nutzt sogenannte OKR-Sets. Ein OKR-Set besteht aus einem Objective und mehreren Key Results:

- Ein **Objective** ist ein Ziel – und beschreibt qualitativ, **was** es zu erreichen gilt.
- Ein **Key Result** ist ein quantitatives Schlüsselergebnis und beschreibt, **wie** wir zum Ziel kommen, also ein Objective erreichen.

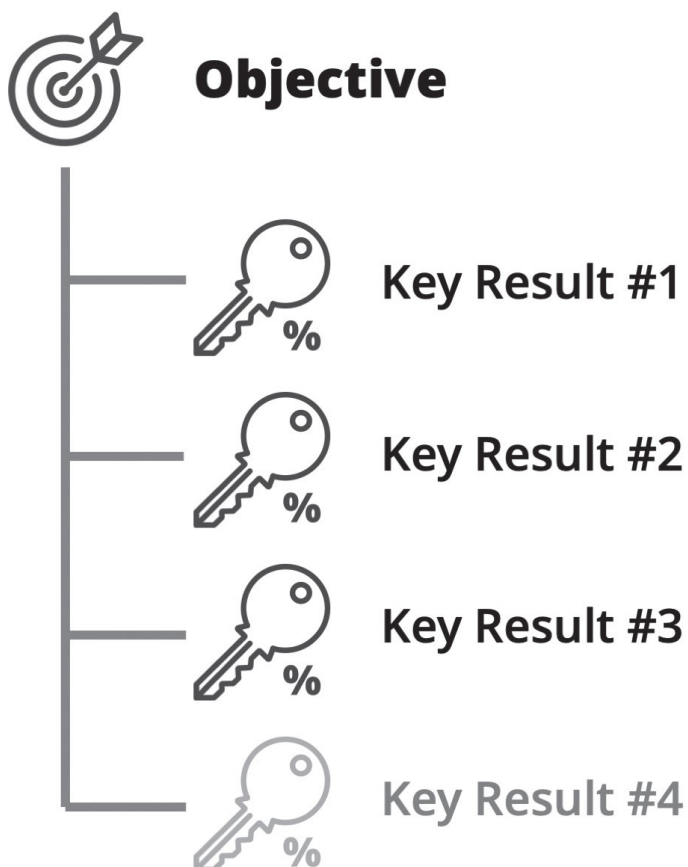


Abb. 1: Das OKR-Set



## **Das Musterunternehmen**

Da sich OKR-Sets nur im Kontext als optimal definiert erschließen, basieren die Beispiele in diesem Buch auf einem Musterunternehmen und einer jeweils konkreten betriebswirtschaftlichen Situation: *Das Musterunternehmen stellt Caps und Trikots für Vereine und Clubs her.*

### **Situation des Musterunternehmens**

*Das Musterunternehmen hat im Moment eine geringe Kundenzufriedenheit und möchte das Thema angehen sowie eine datengetriebene Basis für Maßnahmen schaffen.*

### **Beispiel OKR-Set**

- **Objective:** *Wir haben ein klares Verständnis dafür gewonnen, welche Zufriedenheitstreiber für die Kunden in unserer Interaktion mit ihnen relevant sind.*
- **Key Result 1:** *Wir haben 500 Antworten einer außerordentlichen Online-Kundenbefragung ausgewertet zur Erarbeitung von Maßnahmen.*
- **Key Result 2:** *Wir haben mit 15 qualitativen persönlichen Interviews mit unseren umsatzstärksten abgesprungenen Kunden unsere Hypothesen zur Erarbeitung von Maßnahmen validiert.*

### **Objective, Key Results und Tasks**

Zu einem Objective gehören also mehrere Key Results. Jedes der Key Results hat wiederum **Tasks, die zum**

Fortschritt in den Key Results führen – das können Aufgaben oder Projekte sein.

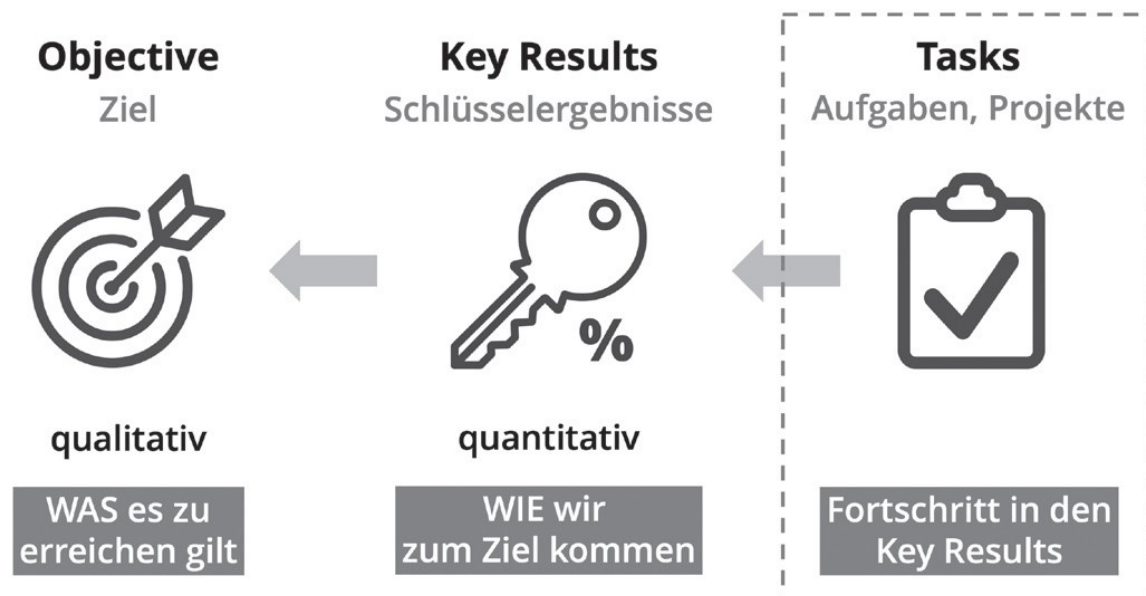


Abb. 2: Objective, Key Results und Tasks

### **Das Element Objective**

Ein Objective ist ein **inspirierendes, qualitatives und ambitioniertes Ziel**. Es beschreibt, was es zu erreichen gilt. Objectives geben eine Richtung vor und beschreiben die nächste Etappe zur Umsetzung bzw. zur Erreichung der Vision. Sie beantworten also die Frage „**Wo will ich hin?**“ bzw. „Wohin muss ich gehen?“ und knüpfen damit an das Leitbild, bestehend aus Purpose, Vision und Mission, sowie an die Strategie bzw. Jahresplanung an.

### **Beispiele für Objectives**

- *Die Kunden sind von unseren Angeboten und von unserer Interaktion mit ihnen begeistert.*

- *Unsere Kunden bekommen einen verblüffend simplen Bestellprozess mit einem fantastischen Kundenerlebnis.*

### **Objectives sind ...**

- **ehrgeizig** – sie motivieren das Team und fordern es gleichzeitig heraus.
- **einprägsam** – sie sind kurz und knapp, einfach, aber nicht langweilig formuliert, für alle verständlich und leicht zu merken.
- **qualitativ** – sie enthalten keine Zahlen.
- **passend zur Unternehmenskultur** – sie können salopp formuliert sein und auch Spaß machen. Umgangssprache und interne Witze können verwendet werden, solange sie für alle verständlich sind, niemanden verletzen und zur Unternehmenskultur passen.

Auf einer Ebene, zum Beispiel Unternehmen, Abteilung oder Team, sollten unserer Erfahrung nach **zwei bis maximal vier Objectives** definiert werden, um den Schwerpunkt für einen definierten Zeitraum – den OKR-Zyklus, zum Beispiel ein Quartal – noch besser zu fokussieren (Näheres zum OKR-Zyklus in Kapitel 2.3).

### **Gute Objectives**

Im Folgenden **Beispiele für gute Objectives** – sie sind „gut“ in dem Sinne, dass die Situation diesen Schwerpunkt verlangt:

- *Wir haben durch eine umfangreiche Kundenbefragung neue wertvolle Insights bekommen.*
- *Wir haben Maßnahmen für eine optimierte Kundeninteraktion durchgeführt.*
- *Wir haben durch den optimierten Onboarding-Prozess neue Mitarbeitende gewonnen, die von Anfang an begeistert sind.*
- *Wir sind Heros, Sales-Kontakte in Hot Leads zu verwandeln, die zu begeisterten Kunden werden.*
- *Wir haben eine vollständig automatisierte Testumgebung mit umfangreichen Unit Tests für ein reibungsloses Continuous Deployment aufgesetzt.*
- *Wir haben einen enormen Zulauf durch eine neue geniale Pricing-Strategie für Neukunden.*

## **Negativbeispiel 1**

**Objective:** *Steigerung des Umsatzes auf eine Million Euro.*

### **Warum ist das problematisch?**

- Die Metrik Umsatz ist eher ein „Output“ als ein „Outcome“ (Nutzen bzw. Wertbeitrag).
- Dieses Objective könnte über mehrere OKR-Zyklen ein Objective sein, jedoch sollten Schwerpunkte gesetzt werden.
- Das Objective sagt zum Beispiel über die Rentabilität nichts aus. Dadurch können schnell Zielkonflikte entstehen und Umsatz könnte auf Kosten der Rentabilität generiert werden.
- In Objectives sollten keine Zahlen vorkommen.