

Der OKR-Guide

“Objectives & Key Results”

Der offizielle Leitfaden für
das agile Betriebssystem OKR

*Entwickelt und stetig aktualisiert von
Patrick Lobacher und Christian Jacob
Februar 2022*

Inhaltsverzeichnis

Beweggründe für den Leitfaden

Was ist OKR?

Die Wirkprinzipien von OKR

Der OKR Master

Der OKR Prozess

Quellen

Schlusswort

Beweggründe für den Leitfaden

OKR (“Objectives & Key Results”) ist ein Rahmenwerk (“Framework”), um in dynamischen Zeiten voller Überraschungen und Unwägbarkeiten, Ziele besser zu erreichen und Strategien zuverlässiger umzusetzen.

Framework heißt, dass es keinen genauen Prozess oder kein „OKR-by-the-book“ geben kann, da OKR stets individuell im Kontext des Unternehmens betrachtet werden muss. Dennoch muss es einen Rahmen geben, der festlegt, was die Grundpfeiler sind, die jedes gelebte OKR hat, damit es Wirksamkeit erreichen kann. Die Grundpfeiler sind der beschriebene Rahmen. Dieser Leitfaden gilt demnach als Versprechen aller Menschen, die mit OKR in verschiedensten Rollen in Berührung kommen. Wir versprechen uns an diese Spielregeln zu halten, damit OKR helfen kann, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirksam, auf Augenhöhe und motiviert zusammenarbeiten können.

Um genau diese Spielregeln kompakt zu visualisieren, haben Patrick Lobacher und Christian Jacob diesen Guide aus ihrer langjährigen praktischen Erfahrung bei unzähligen Einführungen, Begleitungen und Coachings erstellt. Beide haben sich dem Thema OKR komplett verschrieben und stehen daher bedingungslos hinter dem Guide. Des Weiteren hat das gesamte weltweit verfügbare Wissen über OKR ebenfalls die Inhalte dieses Guides beeinflusst.

Was ist OKR?

OKR ist ein Rahmenwerk für Strategieumsetzung in komplexen und schnelllebigen Umfeldern, wie sie die digitale Transformation mittlerweile vorwiegend verursacht und auch fordert - in jeder Branche und jeder Unternehmensgröße.

OKR schafft es dabei, den Mitarbeitenden einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sie selbstorganisiert dem Unternehmen dabei helfen können, seiner Vision zu folgen und Strategieumsetzung nachhaltig voranzutreiben.

Ins Leben gerufen wurde das agile Zielmanagementsystem OKR 1971 durch Andrew Grove bei Intel. Der damalige CEO des IT-Konzerns entwickelte dafür das von Peter Drucker begründete „Management by Objectives“ (MbO) weiter, in dem er vor allem drei Aspekte veränderte: kürzere Zyklen, mehr Fokus und die Einbeziehung der Mitarbeiter selbst.

Aber nun ging es darum, wie man diese Parole zu allen Mitarbeitern brachte, damit diese entsprechenden Ideen entwickeln konnten, um sie Wirklichkeit werden zu lassen.

OKR sollte genau diese Aufgabe bekommen – anfangs noch unter der Leitung von Andrew Grove – aber schon bald, in etwa Mitte der 70er Jahre, durch den ehemaligen Intel-Praktikanten John Doerr.

Noch Mitte der 70er Jahre haben weitere Organisationen – hauptsächlich im Silikon Valley in Kalifornien – OKR eingeführt und damit erste Erfahrungen gesammelt.

1999 schließlich hatten die Google Gründer Kontakt zu Andy Grove und John Doerr an der Universität Stanford. Auf die Frage welches „Betriebssystem“ für den Aufbau der von Ihnen geplanten Firma Google das geeignetste wäre, antworteten Grove und Doerr: „Probiert doch mal OKR aus“. Und so geschah es dann nahezu aus Zufall, dass die heute erfolgreichste Firma der Welt, OKR seit Anbeginn nutzte.

Erst 2013 – genauer am 14.05.2013 – also 14 Jahre nach dem Start von OKR bei Google, veröffentlichte Rick Klau das Video „How Google sets goals: OKRs“. Dies war auch der Startpunkt eines unglaublichen Hypes, denn erstmal schien die interessierte Weltöffentlichkeit auf etwas gestoßen zu sein, was sie für den Erfolg von Google verantwortlich machten – OKR.

Retrospektiv kann man sagen, dass OKR natürlich nicht dafür verantwortlich war, dass Google so erfolgreich wurde – aber – Google hätte wahrscheinlich ohne OKR niemals so erfolgreich werden können.

Heute – über 50 Jahre nach der Geburt – sehen wir erfolgreiches OKR in jedwelchen Firmen und Branchen, unabhängig von der Größe oder der geografischen Region. Wann immer eine Organisation sich ernsthaft mit der komplexen und dynamischen Welt auseinandersetzen will, braucht es in diesem Bereich ein neues Betriebssystem – eben OKR.

Die Wirkprinzipien von OKR

Damit OKR wirksam werden kann, braucht es ein harmonisches und orchestriertes Spiel zwischen diesen drei Faktoren:

- **Mindset (Haltung)**
- **Skillset (Übung)**
- **Toolset (Rahmenprozess & Elemente)**

Dabei ist es wichtig, einerseits alles innerhalb der Welt von OKR stets aus der Brille der „Ganzheitlichen (Business) Agilität“ zu sehen und zu bewerten und andererseits auch immer „systemisch“ (der Systemtheorie folgend).

Dabei bedeutet letzteres, dass wir uns im systemischen Denken mit unserer Aufmerksamkeit weniger auf die Einzelteile eines Systems (so wie es beim analytischen Denken der Fall wäre) konzentrieren, sondern vielmehr auf die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Einzelteilen und auf die Gesamtzusammenhänge. Dabei wird nicht nur das System an sich betrachtet, wie z. B. die Person, das Team oder das Unternehmen, sondern vor allem auch die Wechselwirkungen untereinander und mit den übergeordneten Systemen, wie z.B. die Wirtschaft oder die Gesellschaft.

Weiterhin gibt es vier wichtige Wirkprinzipien, die für den Erfolg von OKR im Unternehmen entscheidend sind:

- **Transparenz**

Alles im OKR wird jedem gegenüber transparent gemacht. So werden beispielsweise die Zielsets eines Teams (also deren Objectives samt zugehöriger Key Results) jedem anderen Team transparent gemacht, damit diese ggf. Feedback geben können oder aber auch ihre Ziele darauf ausrichten (alignen) können

- **Fokus**

Im OKR geht es vor allem darum, sich von Dingen zu trennen. Denn wenn wir uns um alles kümmern, was uns wichtig erscheint, überlasten wir die Organisation – vor allem im dynamischen Umfeld.

Daher ist es nicht nur wichtig, zu entscheiden, was wirklich wichtig ist, sondern vielmehr auch Entscheidungen darüber zu treffen, was eben gerade nicht so wichtig ist. Daher ist eine Priorisierung (also eine Liste absteigend nach Wichtigkeit) nicht das erstrebenswerte Ziel im OKR, sondern eine kürzere Liste an wirklich wichtigen Dingen, an denen man z.B. als Team arbeiten möchte.

Das befreit ungemein, da nun keine Gedanken mehr, an die Themen verschwendet werden müssen, die nicht im Fokus stehen und damit mehr Energie und Power für die Fokusthemen übrigbleiben.

- **Team-Orientierung**

Beschäftigt man sich ausführlich mit der Wissenschaft hinter komplexen Systemen (entweder aus Richtung der Kybernetik, der Psychologie oder der Soziologie) kommt man zwangsweise auf eine einzig richtige Organisationsform zwischen Menschen zur Lösung komplexer Probleme: die Teamarbeit.

Menschen müssen zusammenarbeiten, kommunizieren und emergieren, um auch in hochkomplexen, dynamischen Umfeldern zu wirksamen Lösungen kommen zu können.

Daher muss sich auch OKR ausschließlich auf Teams und niemals auf das Individuum konzentrieren. Somit gibt es als letzte Ebene auch immer Team-OKR und das Team agiert in Selbstorganisation, wie es mit der Operationalisierung dieser OKR umgehen möchte.

- **Outcome-Orientierung (anstelle Output)**

OKR enthält bestenfalls immer den Outcome, aber nie den Output. Der Outcome ist die Verhaltensweise der Menschen (idealerweise der Kunden), die unser Business positiv beeinflussen. Der Kunde wird also radikal ins Zentrum von OKR gestellt, und zwar auf jeder Ebene: Vision & Purpose, Moal, Objectives und Key Results.

Der OKR Master

Der OKR Master spielt eine entscheidende Rolle im OKR System, um es und seine Teilnehmer:innen zur Wirksamkeit zu führen. Es gibt nahezu immer mehr als einen OKR Master – diese bilden eine **Community of Practice (CoP)**.

Die Rolle OKR Master ist in einem Unternehmen meist mehrfach besetzt und ist fast immer eine Teilzeitrolle mit ca. zwei bis vier Stunden pro Woche, bei in etwa fünf Prozent OKR Master bezogen auf alle Mitarbeiter:innen, die sich im OKR Prozess befinden. Bei 500 Personen werden also in etwa 25 OKR Master benötigt.

Der OKR Master ist explizit **keine disziplinarische Führungskraft**, da ansonsten die Rolle als Coach unwirksam wird und zudem systemische Probleme auftreten, die zur Unwirksamkeit des OKR Systems führen können.

Zudem arbeitet der OKR Master auch **nicht im eigenen Team** mit, weil es sonst einen Zielkonflikt geben könnte. Dabei sind keine Fachkenntnisse aus der Domäne des Teams notwendig.

Global kann man sagen, dass die Gruppe der OKR Master eine sogenannte Community of Practice (CoP) bilden. Das ist eine Netzwerk-Organisation, die über der herkömmlichen Organisation verteilt ist.

OKR Master Facetten

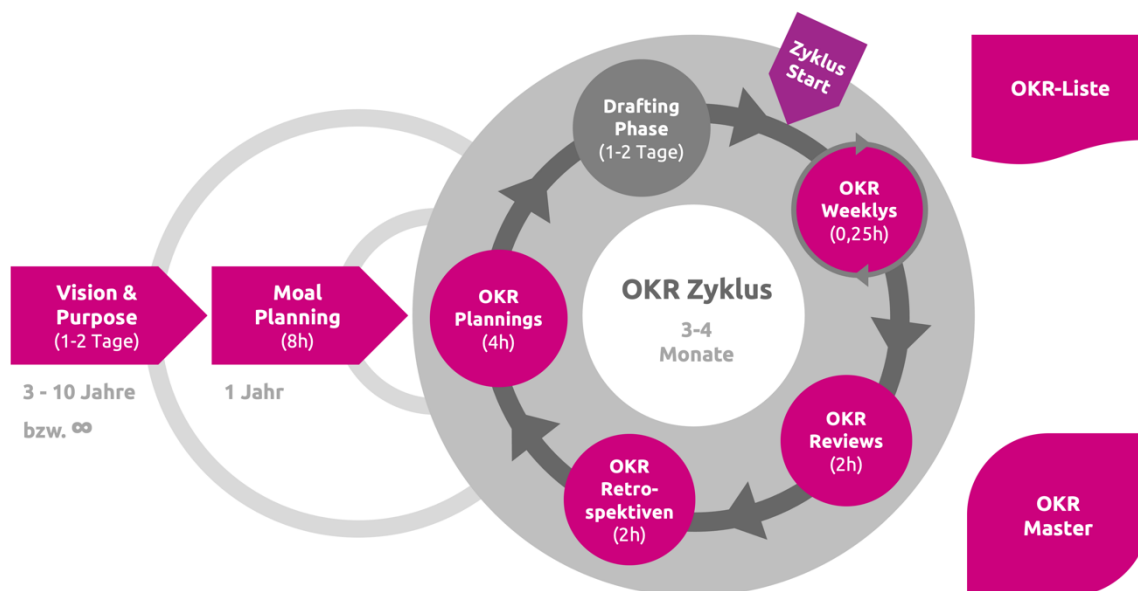
Die Rolle des OKR Master umfasst zehn Facetten, die wir im Folgenden vorstellen wollen:

- **Prozess-Eigentümer:in**
Der OKR Master ist hauptverantwortlich für den OKR Prozess und gestaltet diesen mit der CoP selbstständig aus.
- **Expert:in**
Die größte Expertise zum Thema OKR und damit verwandten Themen wie Agile Leadership etc. liegt beim OKR Master und wird unter anderem über Trainings weitergegeben.
- **Facilitator**
Alle Events im OKR Prozess sind gruppensdynamische Workshops. Der OKR Master fungiert hier als neutraler Prozessbegleiter, der diese vorbereitet, moderiert, steuert und nachbereitet.
- **Coach**
Der OKR Master agiert als (systemischer) Coach für die am OKR Prozess beteiligten Menschen.

- **Change Agent**
Die Einführung von OKR ist mit umfassenden Change-Prozessen in der Organisation verbunden. Der OKR Master begleitet und unterstützt als Change Agent diese Veränderungen.
- **Servant Leader**
Obgleich der OKR Master keine disziplinarische Führungskraft ist, führt er das Team oder gar das Management. Er tut dies in der Haltung der „dienenden Führung“.
- **Mentor:in**
Der OKR Master hilft dem Team, seine agilen Erfahrungen und Ideen zu verarbeiten. Als Mentor tritt er einen Schritt zurück und lässt das Team seinen eigenen Weg finden. Er hilft den Einzelnen, ihr Potenzial auszuschöpfen, und bietet gleichzeitig Anleitung und Unterstützung.
- **Konflikt-Navigator:in**
Der OKR Master adressiert Konflikte und Hindernisse, damit das Team ungestört und mit hoher Energie an den eigenen Zielen arbeiten kann. Zudem schützt es das Team vor störenden Einflüssen von außen.
- **Verbinder:in**
Der OKR Master stellt das Alignment (also die Ausrichtung) der Teams untereinander her und leistet Kommunikationsarbeit – beispielsweise zwischen dem Führungskreis und den Teams.
- **Organisationsentwicklungsbeobachter:in**
Die OKR Master sind oft diejenigen, die früh ein Gefühl für die notwendigen Änderungen an der Organisationsstruktur entwickeln, in der OKR-Teams agieren. Auch wenn sie diese meist nicht selbst ändern können, ist ihre Beobachtung hilfreich, um die Änderungen zu adressieren.

Der OKR Prozess

Bei OKR gibt es fest definierte Events, um eine gewisse Routine zu erlangen und um unnötige weitere Events und Meetings zu reduzieren. Jedes einzelne Event ist auf Basis der Werte von OKR entstanden und verfolgt so einen speziellen Zweck. Verzichtet man auf ein Event, fehlt nicht nur die Verfolgung des Zwecks dieses Events. In diesem Fall ist der gesamte Erfolg von OKR in Gefahr.



Lizenz: CC BY SA 4.0 | die.agilen GmbH | <https://www.die-agilen.de>

Nachdem entweder ein **Vision & Purpose Statement** erarbeitet wird (Dauer ca. ein bis zwei Tage) oder ein bestehendes für die Eignung mit OKR überprüft wird (Dauer ca. vier Stunden), findet mindestens ein **Moal Planning** Workshop statt (Dauer acht Stunden) in dem das Moal für die gesamte Organisationseinheit (z.B. das ganze Unternehmen, wenn dieses gesamt am OKR Prozess teilnimmt, die Abteilung oder das Team).

Jedes Team (welches am OKR Prozess teilnimmt) startet einen eigenen OKR-Zyklus mit einer Dauer von beispielsweise drei Monaten, welcher mit einem **OKR Planning** Workshop (Dauer vier Stunden) startet, in dem die Objectives & Key Results autonom erstellt werden, von denen das Team ausgeht, dass diese maximal wirksam auf das Moal einzahlen werden.

Sobald alle Teams ihre Plannings abgeschlossen haben, geht es in die **OKR Drafting Phase** – hier hat jedes Team die Chance sich die OKRs der anderen Teams ausführlich anzusehen und ihre OKR entsprechend darauf auszurichten. Hier findet das Alignment (Ausrichtung) statt.

Jede Woche kommt nun das Team in einem 15-minütigen **OKR Weekly** kurz zusammen und beantwortet die Frage: „Was können wir heute tun, um sicherzustellen, dass wir unsere Ziele am Ende sicher erreichen werden“.

Gegen Ende des Zyklus kommt das Team für ein **OKR Review** (Dauer max. zwei Stunden) zusammen, bewertet die Zielerreichung und stellt sich die Frage wie man den OKR Prozess und die OKR selbst im nächsten Zyklus verbessern kann.

Abgeschlossen wird der Zyklus mit der auf das Review folgenden **OKR Retrospektive** (Dauer zwei Stunden), die die Verbesserung der systemischen Zusammenarbeit der Teammitglieder zum Thema hat.

Zusätzlich werden die OKRs für alle in einer transparenten **OKR-Liste** sichtbar gemacht, um so Alignment (also die Ausrichtung der eigenen Teamziele auf die Ziele der anderen Teams) möglich zu machen und Synergien zu nutzen, sowie Konflikte früh adressieren zu können.

Alle Events sind gruppendedynamische Workshops, die von einem OKR Master als Coach und Facilitator begleitet werden.

OKR

Quellen

Lobacher, Patrick, Jacob, Christian (2021): OKR – Kurz und Klar
(<https://www.amazon.de/OKR-kurz-klar-Objectives-Results/dp/B09KNGF7ZJ/>)

Doerr, John (2018): Measure What Matters: OKRs: the Simple Idea that Drives 10x Growth
(https://www.amazon.de/Measure-What-Matters-Simple-Drives/dp/024134848X/ref=sr_1_1?crid=2907GA1NQ9SAB&keywords=John+Doerr&qid=1644919142&s=books&sprefix=john+doerr%2Cstripbooks%2C92&sr=1-1)

Schlusswort

OKR ist als Zusammenspiel der vorgestellten Elemente zu verstehen. Nur, wenn alle Elemente zielgerichtet eingesetzt werden, wird OKR tatsächlich genutzt. Die Auswahl einzelner Elemente kann zwar eine Möglichkeit sein, sichert aber nicht den Erfolg von OKR und ist damit auch kein OKR, sondern lediglich ein "OKR-But" (in Anlehnung an "ScrumBut"). Jedes Element ist empirisch entstanden und verfolgt einen ganz bestimmten Zweck. Wer sich an die Spielregeln hält, wird den Erfolg von OKR schnell bemerken.

In diesem Guide fehlen bewusst folgende weiterführende Informationen:

- Metriken
- Controlling
- konkrete Implementierungsdetails
- Skalierung
- Best Practices
- Problemlösungen
- OKR Coaching, Sparring, Beratung und Schulung
- Abbildung des Frameworks durch Software

Wir gehen durch unsere Erfahrung davon aus, dass diese Elemente für jeden Anwendungsfall mit dem Berater individuell konzipiert werden und somit nicht generalisiert werden können.

Wir freuen uns über Feedback jeder Art zum OKR-Guide oder über Übersetzungsanfragen: info@okrguide.org

V. i. S. d. P.

Patrick Lobacher & Christian Jacob, die.agilen GmbH, Mainburger Straße 25, 81369 München