

André Claaßen

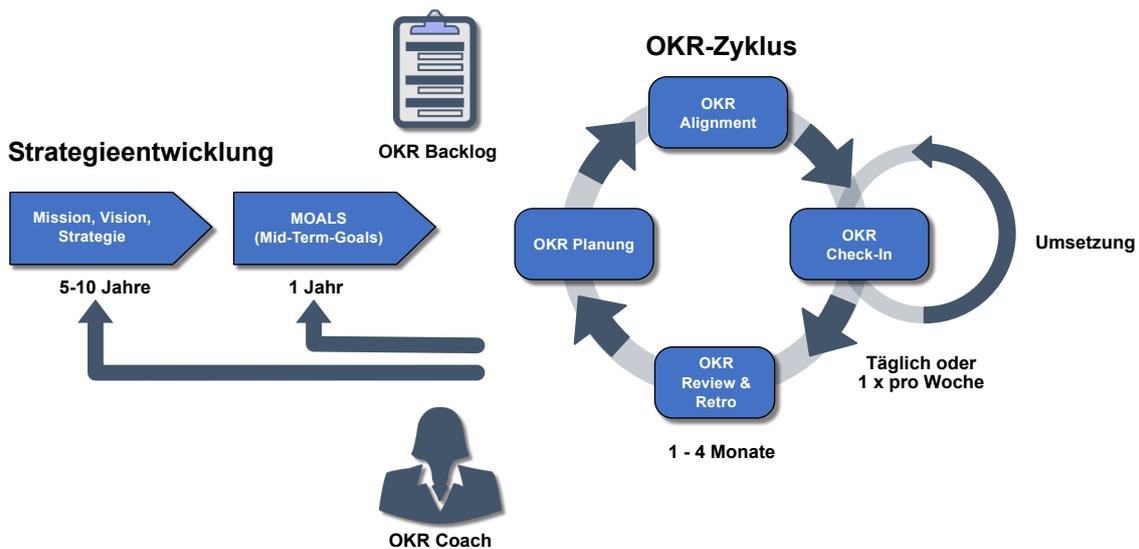
Die ultimative Checkliste für Objectives & Key Results

Version 1.0



Objectives & Key Results ist ...

Objectives & Key Results (OKR) ist ein Managementsystem zur agilen Zielvereinbarung und modernen Mitarbeiterführung. Die Grundlage bilden qualitative Ziele (Objectives) und messbare Kerneergebnisse (Key-Results), die den Weg zur Zielerreichung beschreiben. Ziele werden auf Team- oder Arbeitsebene selbstorganisiert entwickelt, so dass zum einen die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und zudem die strategischen Ziele des Unternehmens fokussiert verfolgt werden.



Objectives sind ...

Objectives sind ambitionierte Zustände in der Zukunft, deren Erreichen eine messbare Wirkung am Markt, beim Endkunden oder in der Organisation mit sich bringt. Objectives selbst sind nicht quantifiziert. Objectives können auf allen Managementebenen eingesetzt werden, von der strategischen Unternehmensebene bis hin zur Arbeitsebene.



Key Results sind ...



Key Result

Key Results sind messbare Wirkungen von Aktivitäten, die unmittelbar zum Erreichen eines konkreten eines Objectives erforderlich sind. Die Erreichung von Key-Results wird in Prozent gemessen, wobei eine Zielerreichung von 70 bis 90% anvisiert wird. Key Results dienen als Grundlage für Objectives der darunter liegenden Ebenen in kaskadierenden OKR-Systemen.

Kriterien für Objectives (Zielsetzungen)

Gute Objectives sind (idealerweise):

- ❑ **Inspirierend:** Starte mit einem starken Verb. Verben beschreiben eine Handlung, die eine Organisation in die gewünschte Richtung treibt.
- ❑ **Bedeutsam, konkret und handlungsorientiert.** Denke bei der Formulierung daran: Was kannst du tun, um deine Organisation im nächsten Zyklus maximal zur Erzielung der Unternehmensvision zu treiben.
- ❑ **Erreichbar:** Es ist gut ein ambitioniertes Ziel zu haben, aber es sollte auch realistisch sein.
- ❑ **Steuerbar:** Gute Objectives liegen im Handlungsbereich (Circle of Influence) des Teams und sind im vorgesehenen Zyklus umsetzbar.
- ❑ **Sind Teil der Kultur:** Mache sie spannend, interessant und motivierend.
- ❑ **Kurz und Knapp:** Formuliere mit wenigen Worten ein einfach zu merkendes Ziel!
- ❑ **Zahlenfreie Zone:** Vermeide Nummern, Prozentzahlen, KPIs oder irgendwelche Metriken. Dafür gibt es die Key Results. Übrigens ist nicht jeder ein Zahlenfreund.
- ❑ **Spezifisch:** Sei konkret und Vermeide Buzz-Words, wie Wachstum, Glückliche Kunden oder Bestes Unternehmen.
- ❑ **Fokussiere** dich radikal auf den **Business Value** und deine **Kunden**. Am Ende des Tages geht es um das Geschäft.
- ❑ **Limitiere** die Anzahl der Objectives! Ideal sind 1-3 OKRs auf Unternehmensebene und 2-4 auf Teamebene. Je weniger, umso besser. Lerne Nein zu sagen und starte das Framework OKR mit nur einem Objective!
- ❑ **Warum und Wozu:** Gute Objectives haben ein klares Warum und Wozu. Ergänze die Begründung notfalls, wenn diese nicht aus der Zielbeschreibung hervorgeht.

Beispiele für Objectives

Persönliche Objectives:

- Werde super fit.
- Werde eine Experte im digitalen Marketing.

Beispiele für gute Business Objectives:

- Begeistere unsere Kunden mit einfachem On-Boarding
- Integriere die neue Lernplattform in unser Tagesgeschäft
- Unsere Mitarbeiter werden jetzt Cooperate Influencer

Kriterien für Key-Results (Schlüsselresultate)

Die Erstellung guter Key-Results ist anspruchsvoll. Es lohnt sich also, in die Erarbeitung guter Key-Results etwas Zeit zu investieren.

Effektive Key-Results haben folgende Eigenschaften:

- Quantitativ:** Beinhaltet das Key-Result eine Zahl?
Vermeide ...
 - binäre (ja/nein) Key Results
 - klassische Meilensteine, z.B: Finalisiere Feature X, beende Projekt oder starte Kampagne. Meilensteine führen eher zu Output-fokussierten Key Results und lassen wenig Spielraum für gute Lösungen.
- Steuerbar:** Erstelle nur Key-Results, die in dem Einflussbereich deines Teams liegen.
- Unabhängig:** Falls du von anderen Teams abhängig bist, spreche mit diesen. Macht einen gemeinsamen Alignment-Workshop. Überlegt vielleicht, ob ihr eure Ziele sogar zusammenlegen könnt.
- Relativ:** Nutze für Key-Results **relative** Bezugsgrößen entweder aus der Vergangenheit oder bezogen auf den Markt bzw. äußere Umstände. Wenn du keine Baseline hast, dann setze ein OKR darauf, diese Baseline zu entwickeln.

Beispiel:

- Wir wollen die Anzahl unserer Leads von X auf Y erhöhen.
- Wir senken die Anzahl von Bugs von Y auf X.
- Wir wollen mit unserem Produkt 5% über den Marktdurchschnitt liegen.
- Ambitioniert:** Für erfahrene OKR-Teams, die Chance, dass ein Key-Result erreicht wird, sollte ca. 50% betragen. Aber wenn du mit OKR startest, beginne mit einer 90% Chance, damit die Teams nicht demotiviert sind. Bleibe aber realistisch. Unmögliche Ziele helfen niemanden.
- Verantwortet:** Jedes Key-Result hat einen Eigentümer oder Verantwortlichen. Dieser aktualisiert die Zahlen bei jedem Check-In.
- Fortschrittsbasiert:** Nutze mit Frühindikatoren (Lead Measures), die jederzeit den Fortschritt anzeigen und eine Prognose zur Zielerreichung sind.
- Wirkungsorientiert:** Beschreibe die gewünschte Wirkung und nicht die Aufgaben und Maßnahmen, um diese Wirkung zu erzielen.

Beispiel: Statt X Features ausgerollt, sage lieber, wir haben die Anzahl der Webseiten-Besucher von X auf Y erhöht.

Beteilige deine Mitarbeiter

Beteilige deine Mitarbeiter und Fachexperten bereits beim Design der Unternehmensziele: entweder über im Vorfeld eingeholte Vorschläge oder direkte Beteiligung. Nutze Diversität als Chance, um gemeinsam die besten Lösungsansätze zu entwickeln. Denke an die Phasen vom Design-Thinking. Es ist gut, zunächst explorativ vielschichtige Ideen zu entwickeln.

Unterstütze deine Teams durch gute Rahmenbedingungen

Es ist essentiell wichtig, dass du Rahmenbedingungen und Freiräume schaffst, damit deine Teams ihre Ziele erreichen können. Die OKR Sets dürfen nicht als Konkurrenz zum Tagesgeschäft oder weiterer Initiativen gesehen werden.

Führe regelmässige Check-Ins durch

Regelmäßig durchgeführte Check-Ins sind ein erfolgskritischer Schritt bei der Verwendung von OKR. Wir empfehlen wöchentliche Check-Ins. Falls kein Fortschritt erzielt wird, schaue, welche Hindernisse oder Flaschenhalse es gibt. Reagiere darauf und passe gegebenenfalls deine Vorgehensweise an.

Der Erfolg deiner OKR-Sets ist mehr als eine Zahl

Eine fortgeschrittene Nutzung von OKRs ist das Scoring, bei dem die Key-Results von 0,0 (kein Fortschritt) bis 1,0 (vollständig erfüllt) eingeschätzt werden. Diese Einschätzung hängt nicht nur von den gemessenen Werten des Key-Results ab, sondern auch von den Umständen, wie die Metrik erfüllt wurde. Prüfe, ob du mit den erreichten Ergebnissen wirklich zufrieden bist, wenn du eine 1,0 vergibst.

Nutze noch folgende zusätzliche Tipps:

- Mache möglichst alle OKR Sets mit Ausnahme individueller OKRs öffentlich!
- Bette das Check-In in bestehende Meeting-Formate ein und feiere jeden Erfolg
- Nutze OKR zum Lernen. Gerade in der Einführungsphase von OKRs lernst du ganz viel über die Organisation und deine Teams.
- Ermutige die Mitarbeiter zu Vorschlägen für Unternehmensziele.
- Eine Freitags-Feier als Gegenstück zum Check-In-Montag bewirkt Wunder!

4 Beispiele für Objectives & Key Results

Unternehmensebene: Verbessere die Mitarbeiterzufriedenheit

- KR Richte **4** „Offene Freitage“ ein mit offenen Themen und motivierenden Speakern.
- KR Interviewe **30** Mitarbeiter und finde heraus, was zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre getan werden kann.
- KR Führe OKR in **3** Teams ein.
- KR Erreiche eine monatliche Mitarbeiterzufriedenheit von mindestens **4.3** Sternen.

Software: Verbessere die Testqualität

- KR Implementiere testgetriebene Entwicklung in **3** Abteilungen.
- KR Verbessere die Test-Abdeckung auf **75%** im Code.
- KR Führe ein Security-Assessment unserer Code-Basis durch.
- KR Führe Pair-Programming in **3** Abteilungen ein.
- KR Entlaste die Bug-Liste um **250** Bugs.

Produktmanagement: Führe Benutzertests ein

- KR Führe mindestens **15** Face-to-Face Interviews mit Nutzern durch.
- KR Erhalte mindestens **20** Rückmeldungen aus einer Benutzerumfrage.
- KR Stelle sicher, dass mindestens **2** Nutzer in unsere Review-Prozesse eingebunden sind.

Marketing: Erforsche unsere Kunden und Nicht-Kunden

- KR Der Vertrieb führt **50** Telefoninterviews mit Key-Accounts durch.
- KR Der Support telefoniert mit **30** Problemkunden.
- KR Das Produktmanagement spricht mit **25** Führungskräften (Nicht-Nutzer).
- KR Das Web-Team führt **30** Nutzertests mit bestehenden Kunden aus.