

Transparent und agil: Objectives and Key Results

# Zielstrebig

**Björn Schotte**

Initial bei Intel eingeführt und durch die Anwendung bei Google bekannt geworden, kommt OKR vor allem in agilen Unternehmen zum Einsatz. Die Managementmethode verknüpft Unternehmensziele mit denen der Mitarbeiter. Das stärkt die Verantwortung der Mitarbeiter und hilft dem Unternehmen, sich klare Ziele zu stecken.



- Zielvereinbarungssysteme wie Objectives and Key Results (OKR) helfen Unternehmen, sich zu fokussieren und Mitarbeiter zu motivieren.
- Sie vermeiden Silodenken und ermöglichen Unternehmen, aus der Mitte heraus zu führen.
- Zu Beginn eines OKR-Prozesses geht es zunächst darum, Company Objectives mit dazugehörigen Key Results zu identifizieren. Dabei ist es hilfreich, die Unternehmensvision im Blick zu haben. Im Anschluss definieren Teams eigene Objectives.
- Eine Retrospektive kann eine gute Ergänzung für OKR sein. Sie beleuchtet den Prozess und ermöglicht es, Änderungen vor einer neuen Iteration vorzunehmen.

Über die Jahrzehnte haben sich Zielvereinbarungsmechanismen wie Management by Objectives – Führen über Ziele – bewährt. Vielen ist das jährliche Zielvereinbarungsritual bekannt, oftmals in Kopplung mit Bonussystemen und Feedbackgesprächen. Und so verkommt eine ursprünglich als nützlich gedachte Unternehmensfunktion zu einem jährlichen Theater zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, bei dem sich der Mitarbeiter fragt, warum er neben dem eigentlichen Tagesgeschäft auch noch die Ziele erfüllen soll. Schließlich setzen beide in einem wenig befriedigenden Verhandlungsgespräch den Bonus fest.

All diese negativen Aspekte sind bekannt. Seit einigen Jahren erfährt daher ein anderes Zielsystem einen regelrechten Hype: Objectives and Key Results, kurz OKR. Doch woher rührt dieser Hype, und wird damit tatsächlich alles besser? Der Artikel beleuchtet OKR und dessen Mechaniken.

OKR wurde zunächst bei Intel von Andy Grove eingeführt und durch die Anwendung bei Google einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. In den letzten Jahren verbreitete sich OKR auch im deutschsprachigen Raum. Objectives and Key Results sind vor allem eins: transparent über das gesamte Unternehmen – von den Firmenzielen bis hin zu den Zielen eines jeden Bereichs beziehungsweise Teams. Die OKR-Industrie bietet hierzu verschiedene Tools an, es genügt jedoch auch ein großes Spreadsheet oder eine Ablage im Unternehmenswiki.

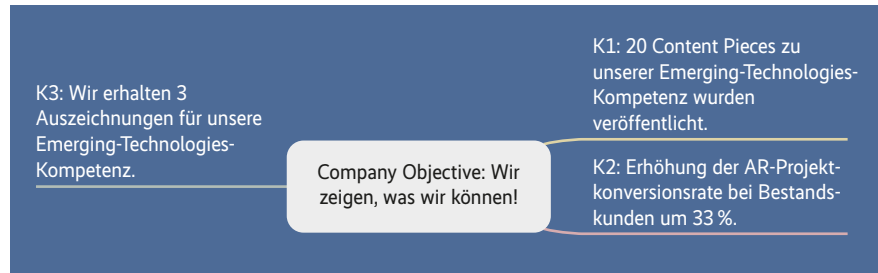
Daneben versprechen OKRs einen Top-down-Bottom-up-Ansatz. Sie beseitigen klassische Hierarchien und ermöglichen ein Führen aus der Mitte heraus. Die Firmenziele sind dabei noch von der Unternehmensleitung vorgegeben. Doch die einzelnen Bereiche und Teams sind aufgefordert, sich ihrerseits eigenständige Ziele zu erarbeiten, die auf die Firmenziele einzahlen und so zum Erreichen des Ziels beitragen. Durch die Transparenz und die gegenseitige Abstimmung zwischen den Teams bei der Formulierung ihrer Ziele gibt es nicht nur die Wege von oben nach unten und von unten nach oben, sondern auch seitwärts zwischen den Teams.

OKRs befähigen Teams, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Company Objectives geben vor, was in der aktuellen Periode das Wichtigste ist, an dem gearbeitet werden soll. Damit wissen die Teams, worauf sie sich einlassen sollen. Sie können ihrerseits Team Objectives bestimmen.

Key Results sind sehr konkrete, zu erreichende Ergebnisse. Sie sind einem Ziel (Objective) zugeordnet und stellen somit einen Nordstern für das Team dar, damit es prüfen kann, ob es auf dem richtigen Weg ist. Anders als bei klassischen KPIs gilt bei OKRs das Erreichen von 60 oder 70 Prozent eines Key Results als sehr gut. Zu viele Key Results für ein Objective eignen sich nicht, da die Gefahr besteht, dass das Team sich verzettelt. Erfahrungsgemäß sind drei bis fünf Key Results eine gute Menge. Wie viele tatsächlich geeignet sind, müssen Team und Unternehmen im Rahmen mehrerer Zyklen herausfinden. Eines der Grundprinzipien von OKR ist es, voneinander zu lernen. Von dieser Warte aus sind auch Objectives und die Erreichungsgrade von Key Results zu betrachten.

## Sich regelmäßig austauschen und Firmenziele im Blick haben

Neben den Key Results gibt es Confidence-Einschätzungen des Teams darüber, ob es glaubt, ein Key Result in der aktuellen Periode gut zu erreichen. Dies ist ein hilfreicher Marker für teaminterne Gespräche, aus denen sich Folgeaufgaben ableiten lassen. Damit ein Team sich Aufgaben aus den Key Results herleiten kann, gibt es weitere Rituale: das Monday Commitment und die Friday Wins. Während das Team montags Aufgaben als Commitment vereinbart, die auf Key Results einzahlen, feiert es freitags das Erreichte. Zusammengefasst gibt es also folgende Elemente:



### Das Führungsgremium identifiziert die Firmen-OKRs (Abb. 1).

- Company Objectives und dazugehörige Key Results;
- auf die Company Objectives ausgerichtete Objectives der Bereiche oder Teams und dazugehörige Key Results;
- Meeting, in dem das Team die eigenen Team Objectives mit dazugehörigen Key Results findet und vereinbart;
- Rituale und Treffen, die dazu dienen, sich über die gegenseitigen Absichten und Ziele zu informieren, die Passung auf die strategische Ausrichtung der Firmenziele zu prüfen, dies abzugleichen, gegenseitige Lieferungen und Leistungen zwischen den Teams festzulegen und gegebenenfalls auch einzelne Team Objectives abzuändern; das Resultat ist eine kooperative Ausrichtung auf die wichtigsten Ziele des Unternehmens;
- wöchentliche Teamrituale zum Festlegen der Aufgaben, um die teameigenen Key Results zu erreichen, sowie ein Rückblick auf die Erfolge des Teams in einer Woche (Monday Commitments und Friday Wins);
- regelmäßiges Aktualisieren der Erreichungsgrade einzelner Key Results auf Team- und Firmenebene sowie Con-

fidence-Einschätzungen des Teams (0.0 bis 1.0).

Im OKR-Framework nicht vorgesehen, aus dem Agilen jedoch bekannt ist ein Inspect-and-Adapt-Mechanismus. Ein wichtiges Hilfsmittel dafür ist eine unternehmensweite Retrospektive, in der alle über den OKR-Prozess reflektieren und ihn auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der Organisation anpassen. Sie sollte inklusiv sein, das heißt Teamvertreter unter den Teilnehmenden haben.

Beispiele für Objectives und dazugehörige Key Results finden sich in großer Zahl im Netz. Während die Formulierung eines Objective inspirierend ist, sollten die Key Results so konkret wie möglich sein: „Zehn Blogbeiträge veröffentlicht haben“ ist beispielsweise solch ein Key Result auf Teamebene, das zu einem Objective „Wir haben unsere technische Fachexpertise herausragend am Markt dargestellt“ passen könnte, das wiederum ein Baustein für das Company Objective „Wir zeigen, was wir können!“ ist. Wichtig: Die Formulierung eines Objective muss zum Unternehmen, zur Mannschaft und zur Kultur passen.

OKRs sind ein Werkzeug, nicht organisatorischer Selbstzweck. Ziel ist, die derzeit wichtigsten Themen für das Unternehmen zu identifizieren und einen klaren Fokus auf eine Auswahl dieser Themen zu setzen. Dazu dürfen die OKRs des Unternehmens gerne weit gefasst sein, sollen sie doch die einzelnen Teams inspirieren, sich in ihrem selektiven Tätigkeitsfeld Gedanken über die Umsetzbarkeit zu machen.

### Die Ziele vor Augen führen

Oftmals nicht ganz einfach ist die klare Definition, welche Ziele derzeit und mittelfristig die wichtigsten für das Unternehmen sind. Zu oft ist der Blick darauf durch dringende Themen verstellt und die strategische Arbeit, das Unternehmen als Ganzes voranzubringen, wird im Tagesgeschäft vernachlässigt.

Beim Finden von Firmen-OKRs gilt es daher, einiges zu beachten. Zunächst bittet das Unternehmen im Vorfeld die Mitarbeiterschaft darum, Vorschläge für Company Objectives einzureichen. Diese Auswahl ist zusammen mit den Ideen der Geschäftsführung beziehungsweise der obersten Führungsriege der Grundstein für einen Workshop. In diesem finden alle zusammen über ein definiertes Format ein oder zwei Company Objectives mit dazugehörigen Key Results. Hilfreich ist dabei, sich das Unternehmensleitbild oder

die Unternehmensvision vor Augen zu führen und bei der Formulierung von Objectives immer wieder zu prüfen, ob die Objective-Vorschläge sich daran und an den mittelfristigen Zielen orientieren. Die ursprünglichen Vorschläge sortieren und gruppieren die Mitarbeiter, extrahieren daraus Themengebiete und erarbeiten durch eine Priorisierung der entstandenen Themengebiete, in welche Richtung die ein bis zwei Company Objectives gehen sollen. Dann folgt der schweißtreibende Teil der Arbeit: Neben inspirierenden Formulierungen für die Company Objectives gilt es auch dazugehörige Key Results zu finden (Abbildung 1).

Hier hat es sich bewährt, noch nicht mit Metriken zu arbeiten und diese auch nicht mit Zahlen zu füllen, sondern sie Schritt für Schritt aus Formulierungsideen abzuleiten, konkrete hinter einem x zu verstecken und erst gegen Ende mit Werten zu hinterlegen. Die Gefahr ist sonst zu groß, sich zu sehr im Klein-Klein zu verlieren („Zehn Blogbeiträge oder doch lieber fünfzehn?“).

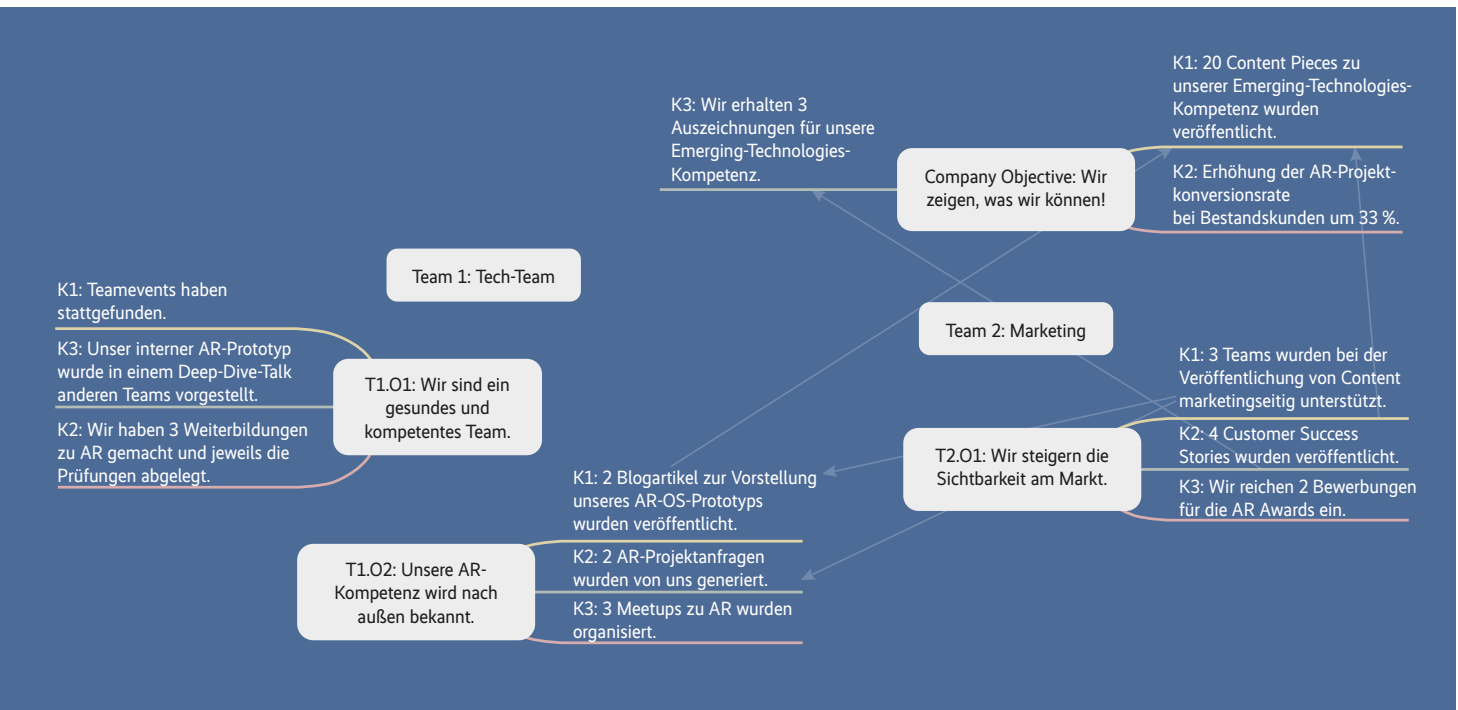
Sind die Company Objectives mit ihren Key Results gefunden und finalisiert, gilt es, sich Gedanken über einen Kommunikationsplan zu machen. Es kann helfen, Vertreter einzelner Teams zu einer Sneak Preview in den Workshop einzuladen und ein erstes Feedback einzusammeln, ob die Objectives inspirierend formuliert sind und die dazugehörigen Key Results von den Teams auch als leistbar

wahrgenommen werden. Die Führungsriege sollte sich daran erinnern: Es gilt nicht, alles zu 100 Prozent zu erfüllen. Wer 60 oder 70 Prozent eines Key Results realisiert, ist schon sehr gut. Und auch 50 Prozent eines Key Results auf der Ebene eines Company Objective stellen ein gutes Ergebnis dar.

Zudem ist zu prüfen, ob das Führungsteam hinter den Objectives stehen kann. Nach innen kritisch bei der Findung, nach außen geschlossen, sollte das Motto sein. Es ist dabei förderlich, wenn das Führungsteam als Evangelisten die eigenen Company Objectives vertritt.

### Was es zu beachten gibt

Hat das Führungsgremium seine Arbeit gemacht, ist es nun an den Teams, gute Team-OKRs zu finden. Es lohnt sich, Unterstützung vonseiten der Führung und auf Abteilungs- oder Bereichsebene zu bekommen. Dabei sollte die Führungsebene nicht nur den Teams die Company Objectives gut vermitteln können, sondern auch Ideen und Inspiration bieten, wie einzelne Teams zu den Company Objectives gut beitragen können. Dabei sollte sie es vermeiden, zu konkrete Vorgaben zu machen. Es geht vielmehr darum, die Fantasie bei den Teams zu wecken und zu erläutern, welchen wichtigen Beitrag ein Team oder eine Abteilung leisten kann. Ein wichtiger



**Firmen-OKRs plus Team-OKRs zweier Teams: Bei Team 1 gibt es ein Objective, das nicht auf die Company Objectives einzahlt, und ein zweites, bei dem dies einzelne Key Results tun. Beim zweiten Team zeigen sich Abhängigkeiten zu Team 1, aber auch Einzahlungen in Richtung Company Objectives (Abb. 2).**

## Wie gestaltet sich ein gutes All-Hands-Meeting?

Seismograf ist das Einholen von Rückmeldungen, ob in diesen Gesprächen das Team das Gefühl hat, zu viele Vorgaben zu bekommen.

Im nächsten Schritt versucht das Team, geeignete Team Objectives für sich selbst zu finden. Es kann einen ähnlichen Workshop wie auf Firmenebene durchführen, nur eben auf Teamebene. Die Moderation des Workshops übernimmt nicht ein Team oder ein Abteilungsleiter, sondern etwa ein erfahrener Moderator oder Coach aus dem eigenen Unternehmen oder ein externer Begleiter. Arbeitet das Team bereits agil und hat einen Scrum Master oder Agile Coach, kann auch er dabei unterstützen.

In einem Dienstleistungsunternehmen, das für verschiedene Kunden arbeitet, kann es vorkommen, dass es speziell für Kunden arbeitende Teams gibt. Sie sind auf die Ziele des Kunden ausgerichtet. Hierbei empfiehlt es sich, sich als Team zwei Team Objectives auszusuchen: eins, das auf die Company Objectives einzahlt, und eins, das sich am Kunden orientiert (Abbildung 2). Dabei achtet das Team darauf, dass es sich nicht gegensätzliche Zielformulierungen einhandelt, die die Arbeit mit OKR erschweren. Es sollte sich Unterstützung holen, um Widersprüchlichkeiten zu vermeiden.

Nachdem das Team ein oder mehrere Team Objectives gefunden hat, kann es zufrieden auf das Ergebnis schauen. Doch der harte Teil beginnt noch: die Sicht auf die Objectives der anderen Teams und der Austausch mit den Teams. Es gilt zu klären, wo es Abhängigkeiten und gegenseitige Lieferleistungen gibt, ob Team A etwas von Team B braucht, um die eigenen Objectives gut erfüllen zu können. Eventuell muss Team A vielleicht doch ein, zwei Key Results oder das Objective verändern, um zusammen mit Team B besser auf das Company Objective einzahlen zu können.

Diese Gespräche finden optimalerweise in der Zeit von der Findung der Team Objectives bis zum All-Hands-Meeting statt, wo ebenfalls noch ein weiterer Austausch geschehen kann (siehe Kasten „Wie gestaltet sich ein gutes All-Hands-Meeting?“). Danach sollten alle ein gutes Gefühl dabei haben, gemeinsam gut auf die Company Objectives ausgerichtet zu sein und ihren Beitrag leisten zu können. Denn dann geht es los.

### Was gute Teamrituale ausmacht

Eine der häufigsten Fragen ist, wie man die vorgesehenen Rituale in einer ohnehin von Meetings geprägten Organisation,

Das All-Hands-Meeting ist ein Treffen des gesamten Unternehmens. Es findet zu Beginn einer neuen OKR-Iteration statt und ist die Gelegenheit, die Unternehmens-OKRs kennenzulernen. Auch die Teams stellen ihre OKRs vor, gleichen sie über einen sogenannten Challenge-Modus gegeneinander ab und schärfen sie, um eine noch bessere Ausrichtung auf die Unternehmens-OKRs zu bekommen.

Ein gutes All-Hands-Meeting ist von Transparenz, konstruktiver Kritik zwischen den Teams im Abgleich der jeweiligen Team-OKRs und der Identifikation von Abhängigkeiten beziehungsweise gegenseitiger Lieferleistung zwischen den Teams geprägt. Wichtig dabei ist, dass alle Teams auf diesem Treffen entscheidungsfähig sind. Idealerweise sind die Teams vollständig anwesend. Ist das nicht möglich, sorgen sie dafür, dass Vertreter leichte Veränderungen an den Team-OKRs vornehmen dürfen, falls Abhängigkeiten identifiziert wurden und die Team-OKRs anders gestaltet werden müssen.

Wichtiger Bestandteil ist eine feste Timebox (Dauer) – nicht zu kurz, nicht zu lang. Die Organisation findet von Iteration zu Iteration heraus, welche Dauer angemessen ist. Sie star-

tet zunächst mit etwas mehr Zeit und optimiert mit jeder Iteration das Treffen.

Neben der festen Timebox ist eine gute Moderation empfehlenswert. Die Firmen-OKRs werden noch einmal kurz vorgestellt. Die Teams erhalten Gelegenheit, ihre Team Objectives der gesamten Firma zu erläutern. Rückfragen kommen auf. Ein entsprechendes Challenging soll in einer festen Timebox die wichtigsten Abhängigkeiten aufdecken und eine Koordination zwischen den Teams ermöglichen.

Zur Einführung eines OKR-Prozesses überlegt das Unternehmen, wie das All-Hands-Treffen strukturiert sein soll. Je nach Firmengröße und abhängig davon, ob sich alle physisch oder per Videokonferenz treffen, braucht es einen oder mehrere Moderatoren. Die Vorstellungen der Objectives sollen gut verfolgbar sein und die Erläuterungen verständlich rüberkommen. Die moderative Begleitung unterbreitet Vorschläge und ist eine gute Investition.

Am Ende ist es wichtig, das Erreichte im positiven Sinne zu feiern. Denn eine neue OKR-Iteration startet, und im besten Fall gehen die Teams nun beschwingt mit den Team-OKRs an die Arbeit.

zum Beispiel einer Scrum-Organisation, zusätzlich unterbringt. Das Wichtigste ist dabei, für die OKR-Rituale klare Timeboxes zu setzen, also eine begrenzte Zeit für die veranschlagten Treffen. Commitments sind zu Beginn der Woche klar zu formulieren. Um die Erfolge im Team sowie bereichs- und unternehmensübergreifend am Freitag zu feiern, reserviert das Unternehmen einen Zeitblock.

Arbeitet das Team nach Scrum oder Kanban, lassen sich die Arbeiten an den Objectives gut integrieren: Die Objectives richten sich anhand des Product Backlogs aus und die einzelnen Aufgaben aus den Commitments nehmen die Teams direkt in den Sprint Backlog auf. Der OKR-Mechanismus wird somit in puncto Produktvision und Produktstrategie aufgenommen.

Ganz gleich, wie es erfolgt: Ein Team braucht Zeit, sich diesen Aufgaben zu widmen. Mit einer Integration in bestehende Teamarbeitsprozesse sorgt das Führungsteam dafür, dass sich OKR-Aufgaben nicht wie zusätzliche Arbeit anfühlen, sondern Teil der Arbeit sind.

Zu Beginn der OKR-Einführung ist es wichtig, sich eine „Good enough“-Haltung auf allen Ebenen anzutrainieren. Die Objectives und Key Results müssen nicht perfekt sein. Alle nutzen die Chance, sich von Iteration zu Iteration zu verbessern.

Für jedes gute Framework braucht es auch eine Orientierung. Da das OKR-Framework eine Retrospektive nicht vorsieht, empfiehlt es sich, eine solche zu ergänzen. Sie beleuchtet den Prozess. Über die Retrospektive ergeben sich Chancen, Veränderungen am Prozess vor Start einer neuen Iteration vorzunehmen. Dabei ist es für ein Unternehmen von Vorteil, wenn es bereits agil arbeitet. Gut ausgebildete, erfahrene Scrum Master, ergänzt um erfahrene (externe) Coaches, helfen dabei, die ersten Schritte zu gehen und über die Retrospektive Verbesserungen am OKR-Prozess zu erarbeiten.

In jedem Fall sollte ein Unternehmen sich genügend Zeit nehmen, OKR zu etablieren. Mit einem Jahr Dauer ist mindestens zu rechnen. Gerade zu Beginn kann es zu Anfangsschwierigkeiten kommen, die der OKR-Prozess aber transparent abbildet. Die Teams bekommen Berater an die Seite gestellt, die bei der Formulierung von Team Objectives und Key Results in den ersten Iterationen helfen. Ein wesentliches Ziel dabei ist, dass die Teams an Eigenständigkeit gewinnen. Regelmäßige Check-ups mit den Teams klären, wie wohl sie sich mit OKR fühlen, ob sie Unterstützung beim Finden von Team-OKRs benötigen und ob die Company Objectives gut erklärt und verstanden sind. Vor allem in



## OKR-Rituale

Es gibt kein festgelegtes Vorgehen für das Finden von Firmenritualen. Bei Mayflower kommen die Geschäftsführung und eine feste Auswahl von Crewvertretern vor dem Start eines Tertials zusammen und sammeln Vorschläge aus dem gesamten Unternehmen, was das Wichtigste für die Firma in der kommenden Zeit sein soll. Über ein fest definiertes Workshopformat sichten sie alle Vorschläge und finden die Company Objectives mit den dazugehörigen Key Results. Für den Workshop planen sie genügend Zeit ein.

### Company Objectives erläutern

Sind die Company Objectives gefunden, stellen alle Teams sie ausführlich vor und geben sie zeitnah über diverse Kanäle (Unternehmenswiki, Videokonferenzen und so weiter) bekannt. Es ist hilfreich, Poster mit Company Objectives nebst dazugehöriger Erläuterung an wichtigen Stellen aufzuhängen.

### All-Hands-Meeting

Zu Beginn der – in der Regel quartalsweisen – Iteration im OKR-Prozess sollten alle Mitarbeiter des Unternehmens zusammenkommen, um die Unternehmens-OKRs kennenzulernen und die teamorientierten oder individuellen OKRs abzugleichen und aufeinander auszurichten. Der Abgleichprozess kann auch be-

reits vor dem All-Hands-Meeting geschehen. Dies ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

### Wöchentliche Planung (Monday Commitments)

In der Regel kommen montags die Teams zusammen und jedes Teammitglied stellt seine geplanten Maßnahmen zum Erreichen der Team-OKRs und ihrer Key Results vor. Jedes Team einigt sich darauf, welche Aufgaben es bis zum Ende der Woche erledigt.

### Wöchentlicher Rückblick auf die Erfolge (Friday Wins)

Freitags blicken die Teams auf die vergangene Woche zurück und halten im Sinne positiver Bestätigung den Fortschritt auf den Key Results fest. Dies ist eine gute Gelegenheit, die Erfolge zu feiern.

### Iterationsweise Retrospektive auf den OKR-Prozess

Am Ende der Iteration kommen die beteiligten Parteien, idealerweise Unternehmensleitung und Vertreter aus den Teams, zusammen, um den OKR-Prozess aus der vergangenen Iteration zu evaluieren und Änderungen für die nächste Iteration zu beschließen.

den ersten Iterationen ist eine hohe Arbeitsqualität und Aufmerksamkeit vonseiten der Unternehmensleitung entscheidend.

## Begleitung kann helfen

Der Start in OKR ist ähnlich wie mit Scrum einfach und komplex zugleich. Wichtig ist, eine vernünftige Haltung dazu zu entwickeln. Die Grundlagen hierfür sind: OKR nutzen, um zu lernen; OKR nicht zur Mitarbeiterbeurteilung verwenden; nicht eine hundertprozentige Zielerreichung anstreben. Wer mit diesen drei Punkten als Einstieg anfängt, wird es später umso leichter haben.

Beim Start lohnt es sich, sich Gedanken um die notwendigen Rituale und Treffen zu machen. Das Führungsteam schreibt dies auf und vereinbart zunächst einen Drei- oder Viermonatsrhythmus. Parallele Initiativen sind notwendig:

- Finden und Erstellen von Firmen-OKRs, idealerweise unter Berücksichtigung des Firmenleitbilds;

- Coachen der Teams beim Erstellen ihrer OKRs;
- Üben des Ablaufs vor und während des All-Hands-Meetings;
- Proben der Monday Commitments und Friday Wins innerhalb der Teams.

Bei all diesen Punkten kann es sich lohnen, eine externe Begleitung hinzuzunehmen, die die Prozesse und Abläufe stützt. Dabei achtet das Unternehmen darauf, auch interne OKR-Experten zu definieren und mit ausbilden zu lassen, die wiederum als Coachingpartner den Teams zur Seite stehen. Weiterhin kann es sich lohnen, eine Schreibwerkstatt für gute OKRs zu etablieren. Gerade Objective-Formulierungen sollten inspirierend wirken und nicht nur der Unternehmensleitung gefallen.

Das Unternehmen spricht in einem großen Treffen mit allen darüber, inwiefern OKR ein gutes Strategiewerkzeug sein kann. Es ist wichtig, dass Rückfragen gehört und bei der Ausgestaltung des OKR-Frameworks mit berücksichtigt werden. Das Führungsgremium schafft Klarheit darüber, dass und wie OKR im

Unternehmen zu verwenden ist. Es spricht darüber, was es sich davon als Unternehmen erhofft, und auch darüber, was keine Ziele sind.

Alles ist transparent: die gefundenen Firmen-OKRs, die Team-OKRs und wo Teams untereinander Abhängigkeiten und gegenseitige Lieferleistungen sehen. Das Führungsgremium spricht regelmäßig mit dem Einführungsteam über den aktuellen Stand der OKR-Einführung, insbesondere wie gut oder weniger gut es den Teams gelingt, mit OKRs zu arbeiten. Das führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung im System.

Die ersten Zyklen laufen vielleicht nicht so gut, wie alle sich das erhofft haben. Niemand sollte sich davon entmutigen lassen, denn das ist für das gemeinsame Lernen wichtig. Dabei ist regelmäßig darauf zu schauen, ob die Crew die Möglichkeit erhielt, Vorschläge für Company Objectives zu finden. Auch nicht berücksichtigte oder anteilig in Firmen-OKR eingeflossene Vorschläge kommuniziert das Team an das Führungsgremium.

Daneben sollte das Unternehmen vermeiden, sich zu früh und zu fokussiert um die Auswahl eines Tools für das Tracken von OKR zu kümmern. Tools sind wichtig, aber zunächst sekundär. Zu Beginn reicht eine große Excel-Liste oder eine große Wikiseite, auf der alles transparent zu finden ist. Zusammen mit der Begleitung für die OKR-Einführung wird ein für das Unternehmen passendes Rahmenwerk ausgearbeitet.

## Fazit

OKR ist ein recht einfaches Framework aus verschiedenen Prinzipien, Elementen und Ritualen, das ähnlich wie Scrum anzuwenden ist. Unternehmen passen es auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation an, ohne dabei den Geist von OKR und insbesondere der kooperativen, selbstorganisierten Anteile zu schmälern. Eine gute Begleitung (extern wie intern) vorausgesetzt, schafft OKR einen guten Rahmen, um als Unternehmen eine ganze Flotte selbstorganisierter Teams auf das Wichtigste eines Unternehmens auszurichten und Synergieeffekte zwischen den Teams zu heben. (nb@ix.de)

### Björn Schotte

ist Geschäftsführer und Executive Consultant der MAYFLOWER GmbH. Er berät Kunden in Fragen der digitalen und agilen Transformation, unter anderem auch OKR. 