

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte
der Autorinnen und Autoren,
indem sie keine ungenehmigten Kopie
in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

SCHÄFFER
POESCHEL

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR

2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Print: ISBN 978-3-7910-5564-0 | Bestell-Nr. 10397-0002 |
| ePub: ISBN 978-3-7910-5566-4 | Bestell-Nr. 10397-0100 |
| ePDF: ISBN 978-3-7910-5565-7 | Bestell-Nr. 10397-0151 |

Daniela Kudernatsch
Toolbox Objectives and Key Results
2. Auflage, August 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Becris, shutterstock
Illustrationen: Claudia Betzer

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Herzlich willkommen zur zweiten Auflage der *Toolbox Objectives and Key Results*. An dieser Stelle möchte ich mich zuerst bei allen Lesern der ersten Auflage bedanken, die mich mit so viel positivem Feedback kontaktiert haben und mit mir teilweise bis heute in einem intensiven Austausch zu Objectives and Key Results (OKR) stehen. Das spornt natürlich an, weitere in der Zwischenzeit gemachte Erfahrungen und Know-how zu veröffentlichen.

Die agile Managementmethode OKR ist präsenter denn je in der Unternehmenswelt und erlebt weltweit geradezu einen Hype. Unternehmen egal welcher Branche und egal welcher Unternehmensgröße beschäftigen sich mit der Methode.

Das ist bei genauerem Hinsehen nicht verwunderlich. OKR ist das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen wie Google, Amazon, Spotify, LinkedIn, Zalando und Twitter. Diese Methode spielt überall eine wichtige Rolle für Wachstum und nachhaltigen Erfolg.

Der Kern von OKR besteht darin, dass mithilfe dieser einfachen, aber leistungsstarken Methode Unternehmensziele

nicht nur gesetzt, sondern auch erreicht werden. Sie wird gekennzeichnet von drei wesentlichen Eigenschaften, die in der heutigen Zeit sehr wichtig sind:

1. Sie ist agil und kurzzyklisch.
1. Sie ist flexibel und schnell anpassbar.
2. Sie lässt starre Strukturen hinter sich und löst Silodenken in Ihrem Unternehmen auf.

Dank der Einbindung der Mitarbeiter wird die Identifikation mit den Organisationszielen und dem Unternehmen stark gefördert. Die intensive Kommunikation und damit einhergehende bereichsübergreifende Transparenz minimiert dabei das Silodenken und Zielkonflikte auf allen Ebenen und schafft ein Wir-Gefühl im ganzen Unternehmen.

Diese Toolbox ist ein praktischer Leitfaden zur Einführung von OKR. Sie enthält viele bewährte und praktische Hilfsmittel sowie über die Jahre eigens entwickelte Methoden. Alle Kapitel bieten neben zahlreichen Praxisbeispielen auch Tipps und Anregungen zur Selbstreflexion.

Dabei lernen Sie,

- wie Sie durch OKR eine Fokussierung Ihrer Unternehmensziele erreichen,
- wie Sie mit OKR ein gesamtes Unternehmen ausrichten können,
- wie Sie gute Objectives and Key Results entwickeln und formulieren,
- wie Sie alle Mitarbeiter mit ins Boot holen und ein Wir-Gefühl entwickeln,
- wie Sie eine passende Einführungsstrategie finden,
- wie Sie wirksame Resultate erzielen und
- wie Sie eine neue Unternehmenskultur schaffen.

Was ist neu an der 2. Auflage? Neben zahlreichen Vertiefungen in einzelnen Kapiteln zeichnet sich die Toolbox durch folgende weitere Inhalte aus:

- Wir rücken viel stärker die Antwort auf die Frage nach dem Sinn und Zweck in der Formulierung von Zielen in den Vordergrund. Damit erweitern wir OKR durch die konkrete Beantwortung des »Warum?«.
- Meine vielen Kundenprojekte haben gezeigt, auf was es bei der Formulierung von OKR ankommt. Die wichtigsten Merkmale in der Erarbeitung von OKR sind praxiserprobt und lassen sich somit auf den Punkt bringen.
- Des Weiteren ist meine Auffassung: Der richtige Mix

macht's. Über 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung lehrten mich, dass das Erfolgsgeheimnis die praxisorientierte Kombination der unterschiedlichsten Ansätze ist. Denn jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Ich stelle Ihnen die sogenannte X-Matrix aus dem Hoshin-Kanri-Ansatz vor, die sich sehr effektiv bei OKR integrieren lässt. Insbesondere, wenn es um die bereichsübergreifende Abstimmung geht.

- Viele OKR, die ich in der Praxis sehe, sind unvollständig. Neben der Formulierung von Objectives und Key Results gilt es auch zu definieren, wer nun konkret was in der Umsetzung macht. Erst dann haben wir ein fertiges OKR-Set. Hier zeige ich Ihnen anhand eines Beispiels, was das konkret bedeutet. Sie erfahren hier auch, warum Sie gerade mit OKR die Umsetzung tatsächlich »auf die Straße« bekommen.
- In diesem Zusammenhang behandle ich des Weiteren in dieser Toolbox, wie ein OKR-Workshop im Detail abläuft. Neben einer konkreten Agenda gebe ich Ihnen Tipps und Hinweise, welche Teilaspekte sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen haben.
- Führungskräfte oder Leiter der regelmäßigen Reviews, den sogenannten Weeklys, nehmen eine kritische Rolle im Umsetzungsprozess sein. Ich werde Ihnen eine ganze Reihe an Tipps für Moderatoren der Weeklys vorstellen.

len, damit Sie diese so effizient und effektiv wie möglich gestalten können. Damit schaffen Sie es, die Weeklys in einem Drittel der Zeit umzusetzen.

- In Bezug auf die Umsetzung von OKR gibt es eine weitere bewährte Methode aus dem Qualitätsmanagement. Häufig in Vergessenheit geraten, aber extrem effektiv in der Anwendung: der PDCA-Zyklus. Ich werde Ihnen diesen vorstellen und zeigen, wie Sie PDCA in Verbindung mit OKR bringen – und damit die Umsetzung der OKR konsequent vorantreiben.
- Auch werden wir uns nochmal intensiv mit der Zielüberprüfung am Ende des Quartals beschäftigen. Hier stelle ich Ihnen im Detail vor, wie das Quarterly abläuft und worauf es zu achten gilt. Damit vermeiden Sie, dass sie OKR von Quartal zu Quartal schleppen und sich an der Zielerreichung wenig tut.

- Es gibt eine kritische Rolle bei der OKR-Umsetzung und das ist der OKR-Manager. Die Erfahrung zeigt, dass intern jemand die Umsetzung vorantreiben muss. Welche Aufgaben der OKR-Manager hat und wie sich seine Rolle von denen der Kollegen unterscheidet, werden wir ausführlich behandeln.
- Eines der am meisten diskutierten Themen ist OKR in Verbindung mit der variablen Vergütung und persönlichen OKR. Dies habe ich nochmal aufgegriffen, um Ihnen an dieser Stelle mehr Klarheit zu vermitteln.
- Und zuletzt: Kennen Sie die Frage nach dem notwendigen Ressourcenaufwand, wenn Sie OKR einführen? Auch diese werde ich Ihnen beantworten ...

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und freue mich über Ihr Feedback und Ihre Anregungen.

Juni 2022

Daniela Kudernatsch

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|--|----|--|----|
| Vorwort | 5 | 2.6 Fokus durch Durchbruchziele: Wo wir in drei Jahren sein wollen | 49 |
| 1 Einführung | 15 | 2.6.1 Anzahl mittelfristiger Ziele | 50 |
| 1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem? | 17 | 2.6.2 Durchbruchziele: Eine sinnvolle Überlegung | 51 |
| 1.1.1 Management by Objectives | 18 | 3 Objectives und Key Results | 59 |
| 1.1.2 Hoshin Kanri | 18 | 3.1 Merkmale von Objectives | 59 |
| 1.1.3 Objectives und Key Results | 20 | 3.1.1 Verbindung zur Arbeitshypothese | 60 |
| 1.1.4 Balanced Scorecard | 21 | 3.1.2 Qualitatives Zielbild | 60 |
| 1.2 Agilität – Sollen wir nun alles komplett auf den Kopf stellen? | 22 | 3.1.3 Zeitdauer von drei Monaten | 60 |
| 1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien | 22 | 3.1.4 Inspirierende Formulierung | 61 |
| 1.4 Definition und Ziele | 25 | 3.1.5 Unbequem und ambitioniert | 61 |
| 1.5 Das OKR-Framework | 29 | 3.1.6 Verbindlich vs. erstrebenswert | 62 |
| 2 Strategische Ausrichtung – ein Beispiel aus der Praxis | 35 | 3.1.7 Maximal fünf OKR pro Abteilung | 62 |
| 2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf einen Blick | 35 | 3.2 Merkmale von Key Results | 63 |
| 2.2 Vision: Wo wollen wir hin | 36 | 3.2.1 Verbindung zum Objective | 63 |
| 2.3 Mission: Was ist unser Auftrag | 40 | 3.2.2 Metrische Messgröße | 63 |
| 2.4 Werte: An was glauben wir | 42 | 3.2.3 Jump-off Point und Zielwert | 64 |
| 2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen Stoßrichtungen ... | 45 | 3.2.4 Mehrdimensionalität | 64 |
| | | 3.2.5 Früh- und Spätindikatoren | 65 |

| | | | | | |
|----------|--|-----------|----------|--|------------|
| 3.2.6 | Maximal vier Key Results | 66 | 5.2 | OKR auf den Ebenen 2 und 3 – ein Beispiel aus der Praxis | 104 |
| 3.2.7 | Keine To-Dos benennen | 66 | 5.2.1 | Marketing (Ebene 2) | 105 |
| 3.3 | Die häufigsten Fehler | 67 | 5.2.2 | Marketing (Ebene 3) | 106 |
| 3.4 | OKR auf der Ebene des Topmanagements | 69 | 5.2.3 | Vertrieb (Ebene 2) | 106 |
| | | | 5.2.4 | Vertrieb (Ebene 3) | 107 |
| 4 | Ein fertiges OKR-Set | 75 | 5.2.5 | Produktmanagement (Ebene 2) | 107 |
| 4.1 | Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung | 75 | 5.2.6 | Produktmanagement (Ebene 3) | 108 |
| 4.2 | Merkmale von Maßnahmen | 81 | 5.2.7 | Operations (Ebene 2) | 109 |
| 4.2.1 | Klar definierte To-Dos | 83 | 5.2.8 | Operations (Ebene 3) | 110 |
| 4.2.2 | Grobplanung für das Quartal | 83 | 5.2.9 | Human Resources (Ebene 2) | 111 |
| 4.2.3 | Logische Planung | 84 | 5.2.10 | Human Resources (Ebene 3) | 111 |
| 4.3 | OKR-Set: Neukundengewinnung | 84 | 5.3 | Horizontale OKR-Abstimmung | 112 |
| | | | 5.4 | Exkurs: Die X-Matrix | 116 |
| 5 | Unternehmensweites Alignment von OKR | 91 | 6 | Der Planungsprozess | 123 |
| 5.1 | Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation | 91 | 6.1 | Ablauf von OKR-Workshops | 123 |
| 5.1.1 | Zieltransformation – Die Frage nach dem »Wie« | 93 | 6.1.1 | Review strategische Ausrichtung und OKR-Training | 124 |
| 5.1.2 | OKR-Transformationsbaum | 95 | 6.1.2 | Ausarbeiten von OKR-Vorschlägen | 125 |
| 5.1.3 | OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie ... | 100 | 6.1.3 | Finalisierung der OKR und horizontale Abstimmung | 126 |
| 5.1.4 | Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR? | 104 | 6.1.4 | Erstellung der OKR-Sets und Verabschiedung | 128 |

| | | | | | |
|----------|--|------------|-----------|--|------------|
| 6.2 | Der OKR-Planungsprozess | 128 | 10 | OKR vs. variables Vergütungssystem und Mitarbeitergespräche | 189 |
| 6.3 | Ressourcenplanung | 129 | | | |
| 7 | Unterjähriger Umsetzungsprozess | 135 | 11 | Fazit und Ausblick | 195 |
| 7.1 | Die Rolle der Führungskräfte | 135 | | | |
| 7.2 | Der PDCA-Zyklus | 143 | 12 | Literaturverzeichnis | 199 |
| 7.3 | OKR Weeklys | 145 | | | |
| 7.4 | Tipps für die Moderation von Weeklys | 147 | 13 | Glossar | 201 |
| 7.5 | OKR Quarterly | 151 | | | |
| 7.6 | Retrospektive | 158 | | Die Autorin | 207 |
| 8 | Managen des Veränderungsprozesses | 161 | | Stichwortverzeichnis | 209 |
| 8.1 | Das Wheel of Change | 161 | | | |
| 8.2 | OKR-Change-Canvas | 163 | | | |
| 8.3 | Widerstände – Wenn Sie nicht mehr weiterkommen | 166 | | | |
| 8.4 | Widerstände auflösen durch systemisches Business-Coaching – ein Beispiel aus der Praxis | 167 | | | |
| 9 | Implementierungsstrategien | 177 | | | |
| 9.1 | Start mit Pilotprojekten | 177 | | | |
| 9.2 | Einflussgrößen auf die Implementierungsstrategie .. | 182 | | | |
| 9.3 | Der OKR-Manager | 183 | | | |
| 9.4 | IT-technische Unterstützung | 185 | | | |
| 9.5 | Häufige Fehler bei der Umsetzung | 185 | | | |

KAPITEL 1



EINFÜHRUNG

1 Einführung

Quizfrage: Nennen Sie bitte den jeweils direkten Wettbewerber von YouTube, Amazon, Facebook, Google, Netflix oder Airbnb. Nicht so einfach, oder? Dann machen wir es etwas leichter. Nennen Sie bitte jeweils die direkten Wettbewerber von Shell, Audi, Canon und Siemens.

Was lernen wir aus dieser kleinen Übung? Es liegt nicht so ohne Weiteres auf der Hand, wer die direkten Wettbewerber der ersten Gruppe sein könnten. Warum? Die High-Tech-Giganten haben sich Anfang dieses Jahrtausends in Windeseile an die Spitze der Top-Unternehmen weltweit gesetzt und sich in dieser relativ kurzen Spanne eine außerordentliche Wettbewerbsposition aufgebaut. Noch weniger allerdings lässt sich die folgende Frage aus dem Stand beantworten: Wie lange werden diese Unternehmen so erfolgreich sein und die Unternehmenswelt dominieren?

Mithilfe eines weiteren Gedankenspiels wollen wir versuchen, Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden. Lassen Sie uns gemeinsam eine Zeitreise in die letzten 100 Jahre unternehmen. In Abbildung 1 sehen wir einen Vergleich der Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen

von heute mit den Top 10 vor 50 Jahren und vor 100 Jahren. Was sehen wir in dieser Darstellung? Die Branchen, in denen diese Unternehmen agieren, haben sich signifikant verändert. Heute stehen Tech-Unternehmen an der Spitze der Top-Unternehmen weltweit, wohingegen traditionelle Unternehmen aus Branchen wie Öl und Gas, Stahl und Gummi im Ranking verdrängt werden. Wir wissen auch, dass Unternehmen wie Kodak oder Polaroid nahezu verschwunden sind und es nur eine Frage der Zeit ist, bis es anderen Unternehmen ähnlich ergeht.

Die Unternehmenswelt hat im letzten Jahrhundert signifikante Umbrüche erfahren und wir können ziemlich sicher davon ausgehen, dass sich an dieser Dynamik auch künftig nichts ändert. Im Gegenteil. Nehmen wir also an, diese Entwicklung geht weiter, dann würde das bedeuten, dass sich keines der heutigen Top-Unternehmen in 50 Jahren noch unter den Top 10 befände.

Was können Unternehmen also tun, um ihre Marktposition zu verteidigen oder auszubauen? Eine Untersuchung von *The Economist Intelligence Unit (EIU)* zeigt, dass Unterneh-

100 JAHRE AMERIKANISCHE TOP-10 UNTERNEHMEN



Abb. 1: Die Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen der letzten hundert Jahre

men ein signifikant höheres Wachstum, eine höhere Profitabilität und einen größeren Marktanteil erzielen, wenn ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie verstehen, an diese glauben und Fähigkeiten besitzen, diese Strategien auch umzusetzen. Der kritische Erfolgsfaktor dabei ist, wie viel Zeit das Unternehmen auf die Strategieplanung und -umsetzung verwendet. Es zeigte sich, dass 46% der untersuchten Unternehmen mehr Zeit für Strategieumsetzung als für Strategieplanung verwenden, 27% einen ausgewogenen Ansatz haben und 26% mehr Zeit auf Strategieplanung im Vergleich zu Strategieumsetzung verwenden.

Bei vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, dauert der Strategieplanungsprozess mehrere Monate und reicht teilweise sogar bis ins neue Geschäftsjahr. Dies führt unweigerlich dazu, dass die Zeit für die unterjährige Strategieumsetzung entsprechend verkürzt ist und ehe man sich's versieht, steht schon wieder das neue Planungsjahr an.

Die Frage, die sich demzufolge stellt, ist: Macht es in einem sich so schnell ändernden und ungewissen Marktumfeld denn überhaupt noch Sinn zu versuchen, die Zukunft zu 100% vorherzusagen und so viel Zeit in Strategieplanung zu investieren?

Herausragende Unternehmen haben offenbar eine Antwort darauf gefunden: Sie planen sehr kurzzyklisch und fokussieren sich mehr darauf, eine flexible und lernende Organisation zu entwickeln. Sie sind in der Lage, mit Ungewissheit umzugehen. Diese Unternehmen haben in der Regel ein entsprechendes Managementsystem, unter anderem die OKR-Methode, etabliert.

1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem?

Wenn Sie sich mit Objectives und Key Results (OKR) beschäftigen, empfehle ich Ihnen dringend, sich auch einen Einblick in andere Managementsysteme zu verschaffen. Warum? Weil es sich bei OKR schlicht und ergreifend nicht um eine neue Managementmethode handelt. Die Ursprünge von OKR gehen zurück in die 1980er-Jahre und speisen sich ursprünglich aus Ideen des MbO-Ansatzes (MbO = Management by Objectives), wie übrigens etliche andere Managementsysteme auch. Und ebenso wie viele andere Systeme weist OKR daher auch verschiedene Vor-, aber auch Nachteile auf. Selbst der einflussreiche US-Manager und OKR-Befürworter John Doerr (2018) schreibt in seinem Buch, dass es zum einen kein »Kochrezept« für OKR gibt

und dass man zum anderen OKR nicht in Reinkultur einführen kann. Einige der wichtigsten Systeme werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. Abb. 2).

1.1.1 Management by Objectives

Management by Objectives (MbO) geht auf Peter Drucker zurück, der 1954 diese Managementmethode mit dem Schwerpunkt »Führen durch Ziele« entwickelte. Sinn und Zweck von MbO ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen, sodass jeder Mitarbeiter seine Ziele kennt und täglich daran arbeitet. Geprägt durch die Arbeitsteiligkeit des Taylorismus war der Leitgedanke, dass sich die Unternehmensziele aus der Summe der Einzelziele zusammensetzen. Dabei werden die Ziele top-down kaskadiert und im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt. Weltweit haben Unternehmen in der Folge MbO eingeführt. Vielfach hat sich MbO jedoch zu bürokratischen Abläufen mit viel administrativem Aufwand – zum Beispiel durch das Ausfüllen von umfangreichen Zielvereinbarungsf formularen – entwickelt. Wenngleich viele Unternehmen noch mit MbO arbeiten und insbesondere Personalabteilungen daran festhalten, ist eine abnehmende Tendenz in der Anwendung zu verzeichnen.

1.1.2 Hoshin Kanri

Hoshin Kanri ist eine Managementmethode, die ihre Ursprünge in Japan in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg hat. Japanische Manager wurden damals von US-amerikanischen Qualitätsexperten wie Edward W. Deming und später von Joseph M. Juran geschult. Die Japaner kombinierten die gängigen Methoden aus dem Total Quality Management (TQM) mit MbO und begannen ihre ersten Versuche in der strategischen Unternehmensplanung. Der Grundgedanke bei Hoshin Kanri besteht darin, das gesamte Unternehmen an Durchbruchzielen zur signifikanten Performance-Steigerung auszurichten und dabei intensiv die Mitarbeiter miteinzubinden. Im Gegensatz zu MbO werden bei Hoshin Kanri die Ziele nicht einfach top-down kaskadiert. Vielmehr werden Mitarbeiter dazu angeregt, eigene Lösungsansätze für die übergeordneten Ziele zu finden, wodurch diese nicht einfach von oben aufoktroziert, sondern beeinflussbar werden. Man spricht hierbei von einer Zieltransformation.

Der Fokus liegt bei diesem Vorgehen nicht nur auf einer vertikalen Abstimmung der Ziele, sondern insbesondere auf einer cross-funktionalen, also horizontalen Abstimmung zwischen Bereichen und Abteilungen. Der Ansatz ist eine

ENTWICKLUNG DER BEKANNTESTEN MANAGEMENTSYSTEME



Abb. 2: Die Kernelemente der bekanntesten Managementsysteme

Strategische Ausrichtung

Objectives und Key Results

OKR-Set

Alignment

Planungsprozess

Umsetzungsprozess

Veränderungsprozess

Implementierung

Vergütung/Mitarbeitergespräche

Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Glossar