



Phase 05-07: Roadmapentwicklung-Evaluation & Anpassung

Zusammenfassung OKR

OKR – WAS IST DAS EIGENTLICH UND WIE FUNKTIONIERT ES?

OKR ist eine Abkürzung für Objectives and Key Results. Dahinter verbirgt sich eine Management-Methode, die Ende der 90er-Jahre bei Google eingeführt wurde und inzwischen in rasantem Tempo die Management-Welt erobert. Neben Google arbeiten heute Firmen wie Twitter, Oracle, der WWF oder LinkedIn mit OKR. Und nun auch das DRK.

Warum ist die Methode so interessant?

OKR zeichnet sich dadurch aus, dass anders als im klassischen Management **Agilität, Transparenz sowie Beteiligung, Verantwortung und Kompetenz der Mitarbeitenden** im Fokus stehen. Ziel von OKR ist es, die Strategie der Organisation umzusetzen und den Mitarbeitenden ihren Beitrag zu dieser zu verdeutlichen.

Im Kern geht es darum, dass Organisationsziele über alle Ebenen heruntergebrochen und damit für Mitarbeitende greifbar und beeinflussbar gemacht werden.

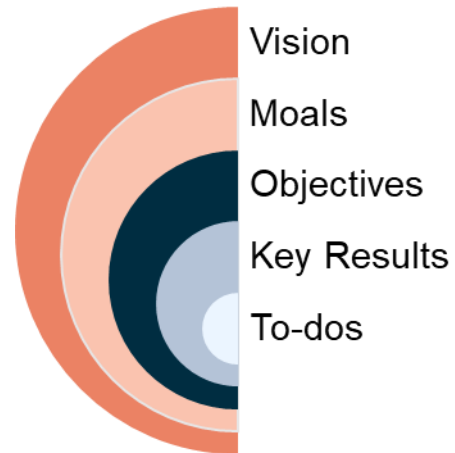
OKR verändern die Art der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation. Sie erhöhen durch wöchentliche kurze Absprachen die Kommunikation innerhalb von Teams. Die beschränkte Anzahl an OKR pro Zyklus führt zu einem Fokus auf die strategisch wichtigen Themen. OKR der einzelnen Organisationseinheiten sind innerhalb der Organisation für alle einsehbar, dies erhöht die Transparenz über die Ziele der einzelnen Organisationseinheiten.

Die kurzen Zyklen fördern Agilität und ermöglichen bei Bedarf frühzeitiges Gegensteuern. Da die Teams sich ihre OKR selbst geben, ist sichergestellt, dass die Ziele Relevanz für die Teams und Mitarbeitenden haben und dass sie mit großem Engagement hinter den Zielen stehen. Durch die Definition ambitionierter OKR werden neue, visionäre Ziele in den Teams erarbeitet. Dabei ist wichtig zu sagen: OKR ist kein Instrument der Mitarbeiterbewertung. Es dient allein zur Umsetzung strategischer Ziele.

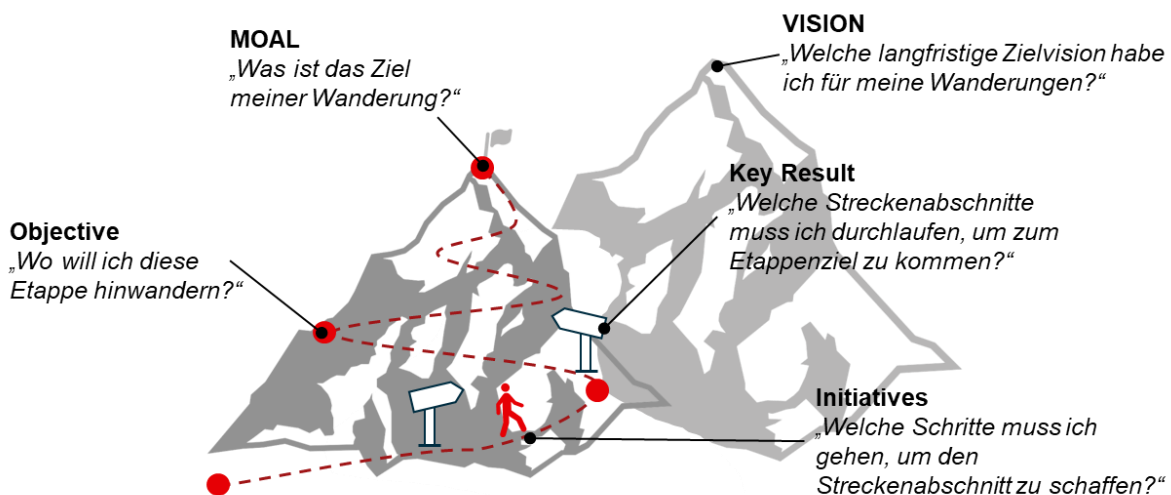
Wie genau funktioniert OKR?

Überblick

Im Kern geht es darum, in kurzen, intensiven Arbeitszyklen fokussiert auf gemeinsam gesetzte Ziele hinzuarbeiten. Für diesen greifbaren Zeitraum erarbeiten die Verantwortlichen der Organisation ambitionierte, qualitative, mittelfristige Ziele (MOALS), die aus der Vision oder der langfristigen Strategie der Organisation abgeleitet werden. In jeder folgenden Organisationseinheit, also in der Abteilung und dem Team im Idealfall bis zum Mitarbeitenden, werden Objectives erarbeitet, die sich auf die übergeordneten Ziele beziehen. Zudem werden quantitative Ergebnisse (Key Results) definiert, die die konkreten Schritte zur Erreichung des qualitativen Ziels ausformulieren. Key Results können wiederum in To-Dos heruntergebrochen werden. Orientierung für die Formulierung der Objectives bieten die MOALS und Objectives der jeweils übergeordneten Ebene.



Die Definition von OKR lässt sich mit dem Vorhaben einer Wanderbegeisterten vergleichen:



MOALS (Strategische Ziele)

Am Anfang steht die Vision: Worum geht es in der Organisation wirklich? Welches relevante Problem wollen wir lösen? Wofür stehen wir?

Aus der Vision werden für die Gesamtorganisation max. 4-5 mittelfristige Ziele (sogenannte MOALS, mid-term goals) definiert, die in der Regel für einen Zeitraum von etwa einem Jahr bis drei Jahren gelten. Je nach Organisationsstruktur werden die MOALS vom Management-Team oder in einem partizipativen Prozess von Management und Mitarbeitenden entwickelt. Ziel ist es, mit der Definition der MOALS

für die Organisation festzulegen, auf welchen Themen der Fokus der Organisation für den definierten Zeitraum liegen soll. Gleichzeitig soll mit den MOALS, so wie insgesamt mit allen OKR, ein Anstoß gegeben werden, ambitionierte Ziele zu setzen und sich selbst herauszufordern. Konkret bedeutet das, dass bei OKR eine Zielerreichung von 70% als sehr gut angesehen wird.

Eine soziale Einrichtung könnte in ihren MOALS zum Beispiel den Fokus darauflegen, mehr Klientinnen und Klienten zu gewinnen oder die Angebote zu verbessern. Mögliche MOALS wären dann "Wir haben unser Angebotsportfolio nutzerorientiert verbessert" oder "Wir haben unser Angebotsportfolio in Hinblick auf unsere Zielgruppen erweitert" oder "Wir haben die besten Angebote im Bereich X in unserer Stadt". MOALS sind bewusst qualitativ und geben einen Zielkorridor vor, der von den Etappenzielen ausgestaltet werden kann.

Objectives und Key Results (Etappenziele und Kernergebnisse)

Abgeleitet von dem strategischen Fokus der Organisation (**Moals**), setzen sich die Mitarbeitenden in Teams eigenverantwortlich übergeordnete, qualitative Etappenziele (**Objectives**) sowie zu erreichende, quantitative Kernergebnisse (**Key Results**) im 3-Monats-Rhythmus. Die Teams fragen sich folglich selbst, wie sie in ihren Aufgabenbereichen in den nächsten drei Monaten bestmöglich zum Unternehmenserfolg, also der Erreichung der MOALS, beitragen können und welche konkreten Maßnahmen sie dafür umsetzen wollen.

Objectives (Etappenziele)

Bei der Definition von Objectives ist es wichtig, dass es sich hierbei immer um ambitionierte qualitative Etappenziele handelt, die eine klare Zielrichtung vorgeben, zeitlich limitiert und beeinflussbar sind. Das Etappenziel: „Wir verkaufen unsere Produkte an Kunden“ zum Beispiel gibt keine klare Zielrichtung vor, hat einen ewigen Zeitraum und ist nur bedingt direkt beeinflussbar. Besser wäre „Wir erreichen eine deutliche Steigerung unserer Verkaufszahlen“. Hieraus lassen sich klare, messbare Kernergebnisse definieren, die zur Erreichung des Etappenziels beitragen. Etwa „Wir entwickeln eine neue Marketingkampagne“, „Wir schließen 4 neue Verträge mit Händlern ab.“

Es sollten pro Team nicht mehr als 3-4 Etappenziele definiert werden.

Key Results (Kernergebnisse)

Key Results sind quantitative Kernergebnisse, die die qualitativen Etappenziele messbar machen. Bei der Entwicklung von Kernergebnissen ist es daher immer sinnvoll, sich die Frage zu stellen „Wie weiß ich, dass ich mein Etappenziel erreicht habe?“.

Wichtig ist dabei, den Fokus auf dem zu erzielenden Ergebnis zu haben. In einer Wirkungslogik heißt das, Kernergebnisse zu setzen, die eine Auswirkung eines Ergebnisses sind. Ein Ergebnis ist zum Beispiel: "Wir haben eine Online-Schulung gehalten". Das ist zwar messbar, sagt aber noch nicht viel über die Wirkung aus. Ein wirkungsorientiertes Kernergebnis könnte stattdessen sein "Wir haben 15 Kreisgeschäftsführer mit einer Online-Schulung erreicht".

Eine Maßnahme, die darunter steht ist "Wir führen eine Online-Schulung durch". So stellen wir sicher, dass wir uns nicht auf einer Maßnahmen-, sondern Wirkungsebene steuern.

Pro Etappenziel sollten maximal 3-4 Kernergebnisse definiert und jeweils mit einer Verantwortlichkeit im Team versehen werden. Das bedeutet nicht, dass die Person alle Tätigkeiten, die auf das Kernergebnis einzahlen, selbst machen muss. Vielmehr dient dies als Mechanismus, um sicherzustellen, dass alle Kernergebnisse erreicht werden.

To-Dos

Aus den Kernergebnissen können anschließend noch so genannte To-Dos oder Aufgaben abgeleitet werden. Dies sind die konkreten Dinge, die getan werden müssen, um die Kernergebnisse zu erreichen.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung:

T3n benutzt ein eingängiges Beispiel zur Verdeutlichung der OKR-Logik für Borussia Dortmund:

Strategisches Ziel: „Wir werden zur erfolgreichsten Fußballmannschaft Deutschlands.“

Etappenziel 1: „Wir spielen besseren Fußball als Bayern München.“

Kernergebnis 1: „Wir gewinnen die Bundesliga.“

Kernergebnis 2: „Wir stellen den besten Fußballer des Jahres.“

Etappenziel 2: „Wir steigern die Verkaufszahlen unserer Fanprodukte.“

Kernergebnis 1: „Wir verkaufen 10.000 Trikots mit einer neuen Trikotserie.“