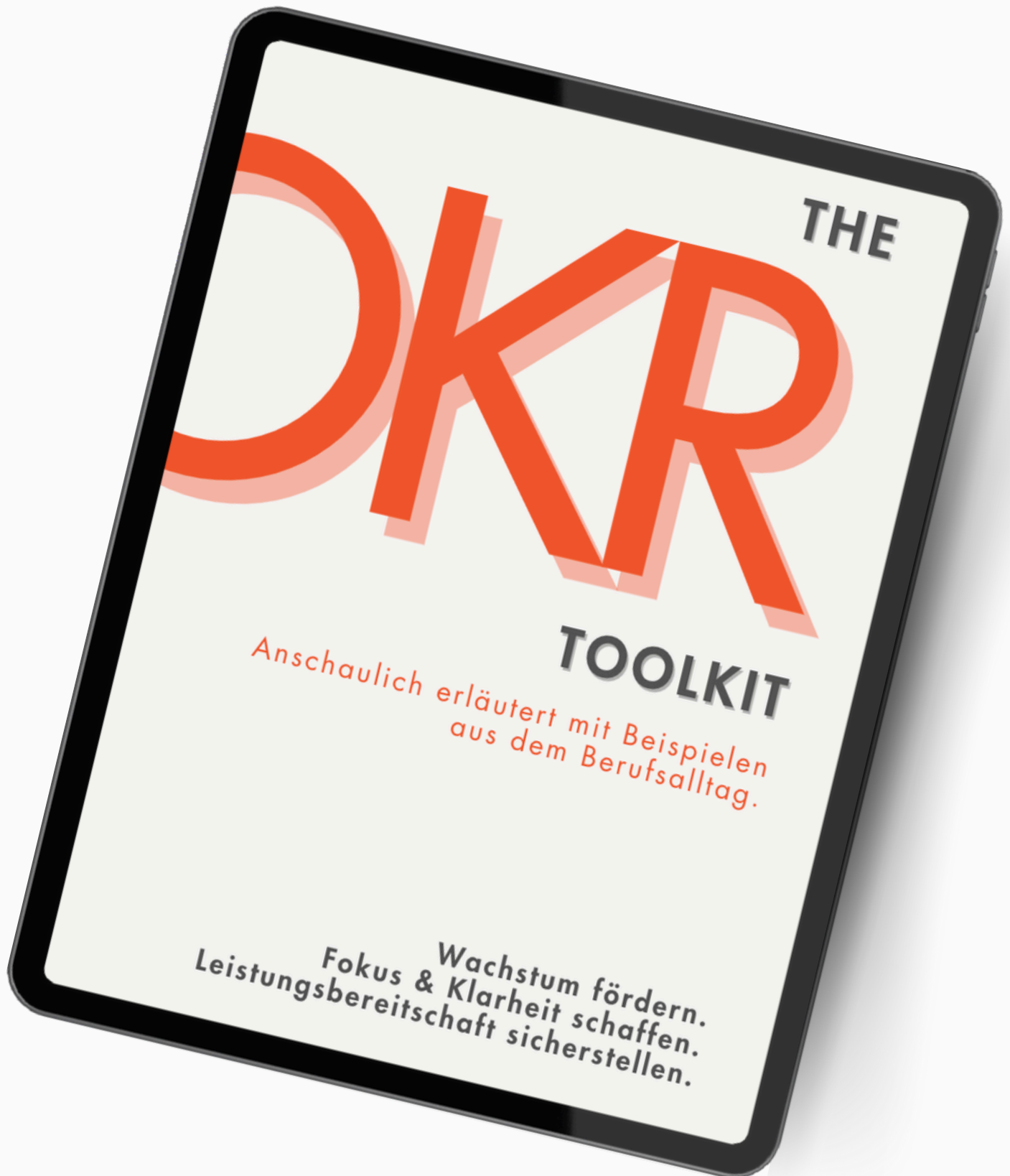


The OKR Toolkit



Vorwort

OKRs sind mehr als nur ein agiles Framework

– sie sind ein Weg, um das volle Potenzial eines Teams zu entfalten. Klarheit, Transparenz und ein gemeinsames Ziel bringen die Energie, die echte Veränderungen schafft.

Als ich angefangen habe zu schreiben, wollte ich eigentlich nur eine ganz einfache Anleitung für OKRs schaffen – kurz und knackig, für alle verständlich. Tja, und dann wurde daraus ein ganzes Toolkit, das zeigt, wie du OKRs nicht nur verstehst, sondern auch sinnvoll im Daily Business einsetzt.

Ich liebe den Start-up-Spirit, dieses motivierte Chaos, in dem alles möglich scheint. Und besonders den Moment, wenn ein Team plötzlich „klickt“ und aus all dem Durcheinander eine klare Richtung und Energie entsteht. Am Anfang steht fast immer die Frage nach dem „Warum“. Warum tun wir das, was wir tun? Erst wenn das klar ist, kann man sich dem „Was“ und „Wie“ widmen. Eine starke Vision und echte Begeisterung bringen die Menschen zusammen, sie sind der Treibstoff, der das „Was und Wie“ antreibt und zum Erfolg führt. OKRs sind das „Was und Wie“.

Meine ersten OKR-Versuche 2016? Katastrophe. Meine Erfahrungen und Tipps sollen dir einen Kickstart geben, damit du direkt durchstarten kannst, ohne über die gleichen Stolpersteine zu fallen.

Also, viel Spaß beim Ausprobieren und Erfolg mit deinen OKRs – das wird klasse!

PREPARED BY
Catharina Biester

Liebe Grüße

PREPARED FOR
Everyone

Catharina

Introduction

Was sind OKRs und warum sind sie so kraftvoll?

In unserem hektischen Arbeitsalltag sind eine klare Vision und die Fähigkeit, diese gut rüberzubringen, für jeden Unternehmer und jede Führungskraft ein absolutes Muss. Genau da kommt das OKR-System ins Spiel – Objectives and Key Results. Es hilft dir, deine Ziele klar und transparent zu setzen und sie messbar zu machen. Es ist ein einfaches, aber super effektives Tool, mit dem du nicht nur deine Vision festlegen kannst, sondern auch deren Umsetzung verfolgst – und das ganze Team auf diese Reise mitnimmst.

Im Grunde genommen beantworten die OKRs zwei simple Fragen:

(O) Wo wollen wir hin?

Das ist das Ziel, das wir erreichen wollen.

(KR) Wie wissen wir, wann wir da sind?

Das sind die messbaren Schritte, die uns dorthin führen.

Jeder von uns hat Ziele – ob es persönliche Vorhaben sind oder Beiträge zu einem größeren Teamziel. Wie John Doerr bereits sagte: "**Ideas are easy. Execution is everything.**"

Das OKR-Framework fasst die Essenz dieser Aussage zusammen und bietet fünf Hauptvorteile – zusammengefasst im Akronym **F.A.C.T.S.**:

Focus: Fokussiert die wichtigsten Ziele.

Align: Stellt sicher, dass alle im Team das gleiche Verständnis haben.

Commit: Sorgt für echtes Engagement bei den Zielen.

Track: Verfolgt den Fortschritt in Echtzeit.

Stretch: Bringt Teams über ihre Komfortzone hinaus.

Ein cooles Beispiel: Duolingo, die Sprachlern-App, die mittlerweile fast 9 Milliarden Dollar wert ist (Stand September 2024). Sie nutzen OKRs und eines Ihrer Company Objectives ist: „Jedem den Zugang zu einem privaten Tutor durch Technologie zu ermöglichen.“

OKRs helfen, diese großen Vision in konkrete, machbare Schritte zu übersetzen und so scheinbar Unmögliches erreichbar zu machen.

Die Anatomie der OKRs

Um OKRs wirklich zu verstehen, schauen wir uns mal die zwei Hauptbestandteile an:

Objectives (O): Stell dir die Ziele wie eine Überschrift vor, die sagt, was erreicht werden soll. Sie zeigen die wichtigsten Prioritäten des Teams und sind im Einklang mit der Mission des Unternehmens.

Nehmen wir mal ein nachhaltiges Bekleidungsunternehmen als Beispiel. Das Ziel könnte sein: "**Den geringsten CO₂-Fußabdruck in unserer Branche schaffen.**" Das gibt der ganzen Organisation eine klare Richtung und zeigt, dass der Fokus auf ökologischer Nachhaltigkeit liegt.

Key Results (KR): Das sind die Meilensteine, die uns zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind, unser Ziel zu erreichen. Normalerweise gibt es zu jedem Ziel drei bis fünf KRs, die einen messbaren Fortschritt bieten.

Bleiben wir beim Beispiel. Die **KRs** könnten so aussehen:

- **KR1:** 100 % Zero-Waste in der Lieferkette und beim Versand.
- **KR2:** Kompletter CO₂-Ausgleich für alle Emissionen.
- **KR3:** Sicherstellen, dass 25 % der Materialien kompostierbar sind.
- **KR4:** Sicherstellen, dass 75 % der Materialien biologisch abbaubar sind.

Zusammen bieten die Objectives und Key Results einen klaren Plan, der Teams und Einzelpersonen zu ihren Zielen führt. Auf dieser kleinen Reise wirst du sehen, dass OKRs keine trockene Theorie sind, sondern richtig praktische Tools, die durch reale Anwendungen zum Leben erweckt werden.

Objectives

Ein **Objective (Ziel)** ist das, was du erreichen willst.

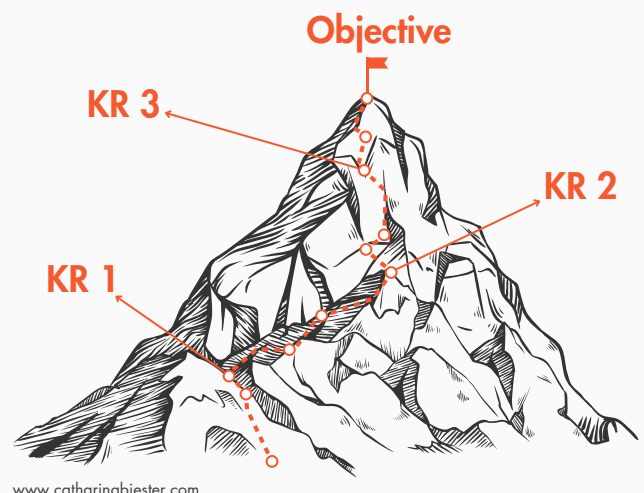
Ein gutes Ziel ist spezifisch und aussagekräftig, handlungsorientiert und inspirierend. Es kann jährlich oder sogar längerfristig festgelegt werden.

Key Results

Key Results (Schlüsselergebnisse) sind die Art und Weise, wie du das Ziel erreichst.

Gute Schlüsselergebnisse sind spezifisch, zeitgebunden, aggressiv, aber realistisch, messbar und überprüfbar. Sie können vierteljährlich festgelegt werden und entwickeln sich mit dem Arbeitsfortschritt weiter.

Anatomie: OKR



Eine kurze Geschichte der OKR

OKRs oder Objectives and Key Results (Ziele und Schlüsselergebnisse) sind zu einem allgegenwärtigen Framework für moderne Unternehmen geworden, die ihre Vision formulieren und ihre Fortschritte auf dem Weg dorthin messen wollen. Aber woher stammt dieses Konzept?

Die Ursprünge: Intel und Andy Grove

Die Wurzeln der OKRs gehen auf Intel in den 1970er Jahren zurück, in einer Zeit des raschen Wandels und intensiven Wettbewerbs in der Halbleiterindustrie. Da die Unternehmen um ihre Vorherrschaft kämpften, wurden eine klare Ausrichtung und messbare Ergebnisse immer wichtiger.

Bei Intel führte Andy Grove, ein Mitbegründer und eine der Schlüsselfiguren beim Aufstieg des Unternehmens, einen einfachen, aber tiefgreifenden Managementprozess ein, der als "iMBOs" bekannt ist - Intels Management by Objectives. Das Ziel war einfach: klare Ziele zu definieren und die wichtigsten Ergebnisse zu ermitteln, die für die Erreichung dieser Ziele ausschlaggebend sein würden.

Grove beschrieb den Grundgedanken dieses Systems einmal in seinem bahnbrechenden Buch "High Output Management", in dem er feststellte: "Das Schlüsselergebnis muss messbar sein. Aber am Ende kann man sehen, und zwar ohne Diskussion: Habe ich es getan, oder habe ich es nicht getan? Ja? Nein? Ganz einfach. Es gibt keine Wertung."

Dieser strukturierte, nüchterne Ansatz schuf bei Intel eine Kultur der Verantwortlichkeit, der Ausrichtung und der Leistung.

John Doerr und die Verbreitung von OKRs

Auftritt John Doerr. In den späten 1970er Jahren erhielt der Ingenieur Doerr eine Stelle bei Intel und wurde direkt von Andy Grove als Mentor betreut. Hier wurde er in das Konzept der iMBOs eingeführt. Doerr erkannte das Potenzial dieses Zielsetzungsrahmens, adaptierte ihn und nannte ihn später OKRs, als er Risikokapitalgeber bei Kleiner Perkins wurde.

Doerrs Einsatz für OKRs wird häufig dafür verantwortlich gemacht, dass die Methode über Intel hinaus Verbreitung fand. Eine seiner bemerkenswertesten Einführungen galt den jungen Larry Page und Sergey Brin, den Gründern des Start-ups Google in den späten 1990er Jahren. Doerr stellte ihnen die OKRs als eine Möglichkeit vor, ihr schnell wachsendes Unternehmen zu verwalten und zu skalieren.

In seinem Buch "Measure What Matters" erinnert sich Doerr: "Google hatte seit seinen Gründungstagen tiefe Wurzeln im Zielsetzungsprozess. Larry Page und Sergey Brin sowie Marissa Mayer, Omid Kordestani und Susan Wojcicki setzten sich mit einer Leidenschaft für OKRs ein, die bis heute anhält".

In Anbetracht des anschließenden Aufstiegs von Google zur globalen Dominanz und seines Rufs für klare Visionen und Ausführung schreiben viele einen Teil des Erfolgs der rigorosen Anwendung von OKRs zu.

Die Tech-Industrie und darüber hinaus

Der Erfolg der OKRs bei Google wurde zu einem Leuchtfeuer für andere Unternehmen. Mit dem Wachstum des Silicon Valley und dem Aufkommen von Tech-Startups wurde das Konzept der OKRs immer beliebter, vor allem bei Unternehmen, die ein schnelles Wachstum erlebten und nach klaren Rahmenbedingungen für die Bewältigung von Skalierungsherausforderungen und Wachstumsschmerzen suchten.

Es dauerte nicht lange, bis andere Branchenriesen wie LinkedIn, Twitter und Uber OKRs einführten, um ihre Teams auszurichten und Ergebnisse zu messen. Die Verbreitung war nicht auf die Technologiebranche beschränkt. Branchen von der Finanzbranche bis zum Gesundheitswesen begannen, OKRs in ihre strategischen Planungsprozesse zu integrieren.

Die Gegenwart: Ein globales Phänomen

Heute sind OKRs nicht nur ein Phänomen des Silicon Valley oder der Technologiebranche. Sie wurden weltweit von Organisationen aller Größen und Arten übernommen, von Nichtregierungsorganisationen über Regierungen bis hin zu multinationalen Unternehmen. Die Anziehungskraft des Rahmens liegt in seiner Einfachheit, der Konzentration auf messbare Ergebnisse und der Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche organisatorische Anforderungen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Geschichte der OKRs ein Beweis für die Effektivität und Anpassungsfähigkeit des Systems ist. Die OKRs wurden im Silicon Valley der 1970er Jahre entwickelt und von einigen der erfolgreichsten Unternehmen der Welt eingeführt. Sie haben sich zu einem Instrument entwickelt, auf das sich Organisationen auf der ganzen Welt verlassen, um ihre Vision zu klären und ihre Fortschritte zu verfolgen.

Für wen dieser Leitfaden gedacht ist

Sich in der Welt der Management-Methoden, Zielsetzungssystemen und Leistungskennzahlen zurechtzufinden, kann eine anspruchsvolle Aufgabe sein. Wie soll man inmitten der Vielzahl von Methoden und Schlagwörtern entscheiden, was für mich oder meine Organisation das Richtige ist? Wenn du bis hier her gelesen hast, stellst du dir vielleicht genau diese Frage. Für wen ist dieser Leitfaden also gedacht?

Die Antwort ist simpel: **Für alle.**

Dieser Leitfaden ist im Grunde für jeden gedacht. Ganz gleich, ob ein erfahrener Manager, ein ehrgeiziger Unternehmer, ein Teamleiter oder einfach nur jemand, der sich für Produktivitätsmethoden interessiert - es ist etwas für jeden dabei. Die Breite und Anpassungsfähigkeit der OKRs machen sie zu einem universell einsetzbaren Framework. Fun Fact: meine ehemalige Chefin und Gründerin von Outfittery, Anna Alex, nutzt in Ihrer Familie OKRs für ihre Jahresziele. Urlaub, Kultur oder Kinderaktivitäten. Hier geht es vermutlich weniger um messbare Erfolge als viel mehr um den Fokus.

Für die neugierigen Erstleser: Wenn du noch nie etwas von OKRs gehört hast, betrachte dies als eine umfassende Einführung. Wir legen das Fundament, enträtseln die Grundlagen und führen Schritt für Schritt durch die Feinheiten des Systems.

Für die Erstanwender: Für diejenigen, die zum ersten Mal mit dem Gedanken spielen, OKRs in ihrem Team oder ihrer Organisation einzuführen, wird dieser Leitfaden als praktisches Handbuch dienen. Es geht nicht nur darum, die Theorie zu verstehen, sondern auch darum, wie man OKRs effektiv implementiert und ausführt, um erste Ergebnisse zu erzielen.

Für die Skeptiker: Auch wenn du mit anderen Zielsetzungs- und Management-Methoden vertraut bist und dem Wert von OKRs skeptisch gegenüberstehst, möchte ich dich ermutigen, diesen Leitfaden zu lesen. Vielleicht entdeckst du eine neue Perspektive oder eine Nuance, die du bisher nicht bedacht hast.

Die Einfachheit und Effektivität der OKRs sorgen dafür, dass das System von einer einzelnen Person bis hin zu einem Konzern anwendbar ist. Dieser Leitfaden soll die Essenz der OKRs herausarbeiten und sie für alle zugänglich und umsetzbar machen, unabhängig von Vorkenntnissen oder Erfahrungen.