

B3 DIE ORGANISATION MIT OKR DURCH UNGEWISSHEIT STEuern

WORUM GEHT'S?

Wie kann ich Optionen in meiner kompletten Unternehmensstruktur wirksam machen?

¹ Die Abkürzung steht für »Objectives and Key Results«.

OKR?¹ Vielleicht schon gehört? In vielen Unternehmen ist das ein Hypethema geworden. Die Erfahrungen schwanken zwischen »Funktioniert richtig gut« und »Das hat sich der Teufel ausgedacht, um uns alle ins Unglück zu stürzen«.

Für uns sind OKR ein probates Mittel, um eine adaptive Strategie zu operationalisieren. Sie sind ein Steuerungssystem, das gut geeignet ist, um strategische Anpassungen in die Organisation zu bringen. Wir verstehen OKR deshalb nicht als Konkurrenzmodell, um eine adaptive Organisation in Ungewissheit zu steuern, sondern eher als ein gut funktionierendes Add-on. Auch das OKR-Mindset passt größtenteils zu dem Mindset, das wir für die Arbeit mit diesem Playbook voraussetzen. Für die Lesenden unter uns, die mit OKR bisher nichts am Hut hatten, skizziert dieses Methodenkapitel eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, um ein OKR-System aufzusetzen. Und diejenigen, die schon mit OKR arbeiten, finden hier Hinweise, wie sie diese mit einer adaptiven Strategie verzahnen können.

So, um aber alle auf Augenhöhe zu bringen, also auch die Lesenden, die die drei Buchstaben O, K und R bisher gemieden haben wie Donald Trump die Wahrheit, erklären wir OKR an einem Beispiel, das einige von uns bestimmt aus eigener Erfahrung kennen: Das neue Jahr hat gerade begonnen, der Bauchumfang ist über die Weihnachtsfeiertage gewachsen. Wir schauen in den Spiegel und denken uns: »Da müsste man was machen.« Und wenn wir schon dabei sind, warum nicht dieses Mal unser komplettes Leben auf »gesund« transformieren? Also melden wir uns noch am Morgen des 2. Januar im Fitnessstudio an, hungern uns brav durch den Tag, um abends erschöpft nicht aufs Laufband zu springen, sondern lieber mit Pizza und Eis vorm Fernseher zu versacken. Was ist schiefgelaufen? Wir wollten doch Transformation! Unser Ziel war doch klar! Fünf Kilo pro Woche müssen runter.

Nicht anders ergeht es Organisationen: Bei Dark Horse erinnern wir uns an den sogenannten *Mut-Januar* im Jahr 2019. Damals haben wir »den Laden« für einen kompletten Monat dichtgemacht und mutig an neuen Geschäftsmodellen und an einem neuen Betriebssystem für unsere Arbeit gewerkelt. Nur, um am 1. Februar wieder alles zu verwerfen und nahezu alles so zu belassen, wie es war. Ja, das ist wirklich so passiert ...

Verhaltenspsychologisch ist es egal, ob wir abnehmen oder die Arbeit neu organisieren wollen, es hilft nur eines: ein formelles Steuerungssystem. Ja, das ist eine sehr trockene, unsexy Umschreibung für Ziele, Tracking und Feedback. An sich also nichts Neues und nur ein ganz oberflächlicher Teil der Wahrheit.

In diesem Kapitel designen wir uns ein Steuerungssystem, mit dem wir auch in der Ungewissheit Ziele messen, bewerten und iterieren können. Wir brauchen dafür unsere Optionen aus der adaptiven Strategie¹ und benutzen sie als Grundlage für den OKR-Ansatz.

Vielleicht sagen jetzt einige: »Och nee, haben wir doch schon ausprobiert. Hat alles noch schlimmer gemacht!« Ja, das kann gut möglich sein! Denn OKR sind ein Zielsystem für ungewisse Umwelten, das blöderweise oft in Risiko-Umwelten eingesetzt wird und dort versagt, weil es für Letzteres nicht entwickelt worden ist. Dieser Ansatz erfuhr in den letzten zehn Jahren eine große Beliebtheit, vielleicht können wir sogar von einem Hype sprechen. Dabei stürzten sich viele *Toolisten* auf diesen Ansatz, ohne die Voraussetzungen dafür zu schaffen oder das geeignete Einsatzgebiet zu wählen. OKR everywhere, um OKR willen!

Keine Frage, am Anfang ist es etwas umständlich, aber wenn alles aufeinander eingespielt ist, sehen wir das OKR-Framework als ein wirksames und leichtgängiges Tool, um **Optionen bearbeitbar** zu machen und **Feedbackschleifen in der Bewertung von Optionen** zu verankern. Bei uns selbst sorgt die Kombination aus OKR und Optionen-Kanban-Board für ein regelmäßiges und nahtloses Alignment zwischen Strategie und Operative. Sollten die Lesenden in einer Organisation arbeiten, in der OKR schon erfolgreich eingeführt wurden, bietet die Arbeit mit unserem Hexagon und dem Optionen-Kanban-Board eine optimale Vorarbeit für das Formulieren von OKR-Elementen, was wir etwas später in diesem Kapitel unter dem Stichwort »OKR-Planning« beschreiben.

WELCHES PROBLEM WIRD GELÖST?

KPIS FÜRS RISIKO UND OKR FÜR DIE UNGEWISSEIT

Viele kennen vielleicht die Geschichte von Zappos,² einem der Wegbereiter für den E-Commerce. Zappos hat als erster Onlineshop Schuhe verkauft. Ende der 1990er war das ein absurdes Vorhaben. Schuhe müsse man anprobieren, bevor man sie kaufe, hieß es. Damals war E-Commerce noch ein Geschäftsfeld voller Ungewissheiten und unbestätigter Hypothesen, etwa ob und wie sich Schuhe online verkaufen lassen! Bestellung aufgenommen, Geld erhalten und Schuhe geliefert. Check, done, Ziel erfüllt. Output erledigt. Aber ist die Kundschaft glücklich und zufrieden? Wird sie noch einmal bestellen? Warum überhaupt? Das alles wissen wir nicht, wenn wir nur auf den Output schauen. Denn da zählt nur: Aufgabe erledigt oder nicht. Ob die Kundschaft zufrieden mit dem Käuferlebnis war, ist eine Frage, die wir noch erkunden müssen. Haben wir wirklich die richtigen Arbeitsschritte erledigt? Haben wir herausgefunden, ob und wie sich Kundenzufriedenheit herstellen lässt? Reicht es für ein erfolgreiches Geschäftsmodell? Klar, wir haben unseren Output erreicht, aber war es der beste Weg – oder reicht es sogar, wenn wir die Schuhe in einem Laden in der Nähe der Kundschaft abgeben und gar nicht bis nach Hause liefern?

¹ Im Playbook-Kapitel »5 Wege, um über Optionen zu entscheiden« ist das ab Seite 86 genauer beschrieben.

² Zalando ist das Copycat!

Das sind Fragen, denen wir uns in der Ungewissheitsumwelt über Output (Schuhe geliefert) und Outcome (Kundschaft zufrieden) getrennt voneinander stellen müssen. Schlaue Experimente sind an der Tagesordnung, um zu explorieren, wie wir die *Ungewissheit* mit der Zeit in *Risiko* verwandeln können.

Heutzutage herrscht im E-Commerce keine Ungewissheit mehr, sondern Risiko. Zappos, Zalando, Amazon und viele, viele andere Unternehmen wissen, wie gut sich Schuhe online verkaufen lassen. Sie wissen, wie der optimale Bestellprozess aussieht, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Dinge schiefgehen können, wie hoch die Retourenquote sein wird, welche Margen realisierbar, welche Lieferdienste zuverlässig, wie die Kund*innen zufriedenzustellen sind und wie sie sie dazu bringen, immer und immer wieder zu bestellen. Warum wissen E-Commerce-Unternehmen das? Weil sie es schon Millionen Male gemacht haben. Sie wissen ganz genau, welche Outcomes sie haben wollen und welche Outputs sie dafür brauchen.

Also können sie ganz klassisch KPIs formulieren, die den Output messen und mit hoher Wahrscheinlichkeit zeigen, dass der Outcome »Kundenzufriedenheit« erreicht ist. So brauchen sie nur hie und da ein Kund*innen-Feedback für eine Outcome-Messung, um zu sehen, ob sich am Prozess irgendetwas verändert hat. **In einer Risikowelt braucht niemand OKR, denn die strategischen Ziele von einst sind nun Daily Business.** Das ist der Clou unserer Ungewissheit-Risiko-Trennung, die sich durch das gesamte Playbook zieht: Auf der Steuerungsebene wachsen in der optimierungsorientierten Risiko-Welt Outcome und Output zusammen. Herrscht Ungewissheit vor, ist dies nicht der Fall. OKR messen den Prozess und KPIs das Resultat. In einer Risiko-Welt brauchen wir keine OKR mehr.

EINE TOP-DOWN-VERZIELUNG FUNKTIONIERT NICHT IN DER UNGEWISSHEIT

In der Vergangenheit wurden Zielsysteme häufig top-down aufgesetzt und unterjährig nicht angepasst. Erst am Ende des Jahres wussten die Organisationen, ob die Strategie, die sie versuchten, mit ihren Zielen nach *unten* zu delegieren, aufgegangen ist. Dabei wurden die Ziele nicht verhandelt und mit denen, die sie erreichen sollten, darüber gesprochen, ob sie überhaupt realistisch sind. Oft fehlen das Ownership über die Ziele und die Möglichkeit, diese anzupassen, wenn sich die Umstände änderten.

In der Ungewissheit arbeiten wir an komplexen Fragestellungen und unvorhersehbaren Änderungen, die ständig auf uns zukommen können. Für diese Rahmenbedingungen wurde das OKR-Framework geschaffen. Es bietet allen Beteiligten (top-down und bottom-up) die Freiheit, ihre Ziele gemeinsam zu formulieren und sinnvolle Metriken zu erarbeiten, mit denen sie in kürzeren, unterjährigen Zyklen ihren Fortschritt messen und anpassen können.

Die strategische Arbeit bekommt so Sichtbarkeit und Priorität im Arbeitsalltag. OKR sind keine Erfolgsmesser für die tägliche Arbeit und nicht zu verwechseln mit Key Performance Indicators (KPIs) oder Health Metrics, die uns zeigen, wie das Daily Business läuft. Die OKR sind allein der Verzielung der strategischen Entwicklungsarbeit vorbehalten. In unserer Sprache: **Sie ermöglichen die Umsetzung und Anpassung von Optionen.**

¹ Servant Leadership ist eine von Robert Greenleaf begründete Philosophie der Führung. Sie beschreibt das Führen als Dienst am Geführten, quasi als dienendes Führen anstatt als beherrschendes Führen.

Sie sind *kein* neuer Weg, um komplizierte Aufgaben zu mikromanagen, sondern sollen uns die Freiheit bieten, komplexe strategische Aufgaben mit Servant Leadership¹ zu begleiten. OKR haben keine Verbindung zum Performance Management.

So nutzen wir OKR bei Dark Horse:

1 – Als Bindeglied zwischen adaptiver Strategie und operativen Teams:

OKR dienen der Verknüpfung von Mission und Optionen im Arbeitsalltag der Teams. Dieser wichtige Brückenschlag macht eine Verankerung der strategischen Ziele bei allen Mitarbeitenden möglich, in einem partizipativen Prozess.

2 – Als agile Feedbackschleife in der Adaptiven Strategie:

OKR wird in einem agilen kontinuierlichen Prozess gelebt, der in festgelegten Zyklen Teamreflexion fördert. So werden wichtiges Feedback und wichtige Learnings an die Strategiearbeit mit Optionen zurückgegeben.

3 – Als Framework:

OKR bietet ein einheitliches Vorgehen zur Formulierung von Zielen und deren Messbarkeit. Damit wird die Kommunikation innerhalb der Organisation erheblich vereinfacht.

WIE GEHT DAS?

Als Erstes wollen wir festhalten, dass OKR ein System ist, das wir nur grob vorstellen können.¹ Wir beschränken uns auf das Allernötigste, um verstehen zu können, was es leisten kann. Wer es ernsthaft und erfolgreich in der gesamten Organisation einführen möchte, wird tiefer in die Materie eintauchen müssen. Durch die Arbeit an der adaptiven Strategie identifizieren wir Probleme, die wir über Gestaltungsmethoden lösen. Diese Lösungsmöglichkeiten nennen wir Optionen. Unser Ziel ist, Optionen umzusetzen, die am besten zu unseren Markierungen passen.² Das gewünschte Outcome wird dabei immer in der Option selbst formuliert – und wäre deshalb eher eine Erwartung als ein Ziel. Mit dem OKR-Framework formalisieren wir die strategischen Experimente, die wir zum Ausprobieren der Optionen benötigen. Störungen werden zugelassen und verändern die Erwartungshaltung, wenn sie über die OKR-Formate an die ausprobierten Optionen zurückgespielt werden.

OKR sollen keine hierarchische Strategiekaskade fördern, sodass alle gestreamlint handeln, sondern einen zahlengestützten Dialog ermöglichen. Denn nur dann können wir Optionen bewerten und ausführen! OKR ergänzen die strategische Betrachtungsebene um eine Zeitlichkeit und einen konkreten Experimentalcharakter. Besonders hervorzuheben ist, dass in diesem Ansatz Strateg*innen und Experimentator*innen die Experimente und Zeithorizonte gemeinsam erarbeiten.

Um die adaptive Strategie und das OKR-Framework zu verbinden, beschreiben wir auf den nächsten Seiten, wie wir methodisch OKR-Zyklen aufsetzen. Dabei werden wir nicht müde zu betonen, dass wir das *nur* für die strategischen Optionen in der Ungewissheit tun. Wir wollen

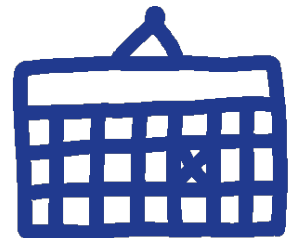
² Was eine Markierung ist und wie sie mit den Optionen zusammenhängt, haben wir im Playbook-Kapitel »Adaptive Strategien« ab Seite 26 beschrieben.

nicht unter dem OKR-Deckmäntelchen Daily-Business-Ziele (Risiko) formulieren und die regelmäßigen Formate als Mikromanagementmöglichkeit missbrauchen. Für das Daily Business formulieren wir klassische KPIs oder sogenannte Health-Metriken und lassen sie aber auch da, wo sie hingehören: im Risikomanagement. Wenn wir aber die Vorarbeit aus Hexagon und Optionen-Kanban-Board nutzen, ist es sehr unwahrscheinlich, dass uns das passieren könnte.

METHODE: OKR-Zyklen aufsetzen

Das OKR-Framework besteht aus drei Formaten: *Planning*, *Weekly* und *Reflection*.¹ Diese Formate finden in regelmäßigen Abständen während eines OKR-Zyklus statt. Ein OKR-Zyklus ist ein in sich geschlossener Durchlauf mit einer Dauer von drei bis vier Monaten. Es startet mit dem Planning (4 bis 6 Stunden), dann gibt es wöchentlich oder zweiwöchentlich die Weeklys (10 bis 15 Minuten) und am Ende eine Reflection (3 bis 4 Stunden).

¹ Die OKR-Sprache ist leider Denglisch.



TEILNEHMENDE:

- ▶ Vier bis sechs Personen, das Team (inklusive Teamleitung), das sich OKR setzt, sowie eine Person, die für die Organisationsstrategie verantwortlich ist.

ZEIT:

- ▶ Drei bis vier Monate.

SCHRITTE:

- ▶ **Schritt 1:** Das Planning dauert etwa einen halben bis ganzen Tag. Hier benutzen wir die Vorarbeit mit dem Hexagon und dem Optionen-Kanban-Board, um einen OKR-Zyklus zu planen.²
- ▶ **Schritt 2:** Der OKR-Zyklus ist gestartet. Die Weeklys helfen uns, den Zyklus in regelmäßigen Abständen (nach)zusteuern. Sie finden regelmäßig wöchentlich oder zweiwöchentlich statt, dauern aber nur etwa eine Viertelstunde.
- ▶ **Schritt 3:** Am Ende eines OKR-Zyklus findet die Reflection statt, die einen halben Tag dauert. Unser Feedback aus der operativen Arbeit wird an die Personen, die sich mit der großen Strategie beschäftigten, zurückgespielt.

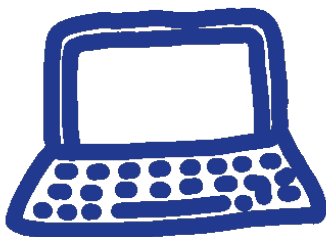
ERKLÄRT DAS MAL GENAUER!

Okay, das waren gerade drei knapp formulierte Schritte für eine prozessuale Methode, die bis zu vier Monate dauern kann. Selten hat sich die Rubrik »Erklärt das mal genauer!« mehr gelohnt. Während der gesamten methodischen Beschreibung verwenden wir ein durchgängiges Beispiel, einen realen OKR-Zyklus von uns, den wir vor Kurzem abgeschlossen haben. Dieses Beispiel ist im Text immer leicht hervorgehoben, damit ihr es auf einen Blick im Fließtext identifizieren könnt.

EINEN OKR-ZYKLUS PLANEN, INKLUSIVE ALLER ELEMENTE

Fangen wir von vorne an und starten mit dem Planning. Hier formulieren wir alle *Elemente* und planen den gesamten OKR-Zyklus. In dieser Methodenbeschreibung nimmt es den größten Platz ein, denn es gibt eine Menge zu tun, damit die OKR-Maschine gut geölt durch den Zyklus kommt. Wir schnappen uns Post-its und räumen ein paar Whiteboards oder Flipcharts frei. Es gibt kein Template von uns, denn im Grunde brauchen wir nur ein paar Überschriften, Platz für Post-its und Hirnschmalz.

² Im Playbook-Kapitel »Optionen und Arbeit verbinden« ab Seite 108 ist das genauer beschrieben.



Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, wie viele Elemente im OKR-Framework genutzt werden und wie sie benannt werden sollen. Wir stellen hier eine Variante vor, die nicht zu stark von der gängigen Literatur und Praxis abweicht, aber ein bisschen angepasst ist, um gut an die adaptive Strategie anzuschließen. Um das OKR-Framework mit der adaptiven Strategie zu verbinden, brauchen wir fünf aufeinander aufbauende Elemente: *Mission, Option, Objective, Key Result* und *Aufgabe*. In dieser Reihenfolge sind die Elemente von langfristig (Mission) bis kurzfristig (Aufgabe) angeordnet.

Beim Formulieren der Elemente arbeiten wir die folgenden Schritte ab (die danach ausführlicher erklärt und beschrieben werden):

1 – Wir formulieren gemeinsam unsere Teil-Mission. Wir benutzen dafür die Gesamt-Mission aus dem Strategie-Hexagon. Falls wir die Hexagon-Arbeit schon auf Teamebene gemacht haben, kopieren wir unsere Team-Mission.

2 – Wir priorisieren Optionen. Dem Optionen-Kanban-Board¹ entnehmen wir die für unser Team priorisierten ein bis drei Optionen, an denen wir für drei bis vier Monate on top zu unserem Daily Business arbeiten werden. Optional: Wenn die Auswahl noch nicht erfolgt ist, kann es hilfreich sein, die Optionen in Themencluster zusammenzufassen und uns ein Jahresthema (Midterm Goal) zu geben.

3 – Wir formulieren die Optionen in Objectives. Ein Objective ist ein qualitativ formulierter Zustand, der eine erfolgreiche Option beschreibt.

4 – Wir formulieren Key Results als Prüfsteine für unsere Objectives. Ein Key Result ist ein quantitativer Messwert, an dem wir ablesen können, wie gut das Objective erreicht wurde.

5 – Wir leiten unsere Aufgaben ab, um die Objectives im Sinne der Key Results zu erfüllen. Eine Aufgabe ist eine Tätigkeit, die einen bestimmten Output und Outcome erzeugt. Die Arbeit beginnt damit, dass wir die Mission vom Strategie-Hexagon holen. Missionen können wir, da sie einen Auftrag formulieren, in Teil-Missionen zerlegen. Das ist sehr praktisch, da wir eine gewisse Kohärenz zwischen den Zielen brauchen. So können wir die Mission über verschiedene Hierarchielevel zerteilen und gemeinsame Arbeit an einer übergeordneten Mission ermöglichen. Die Mission stellt einen beliebigen Ausgangspunkt für die Strukturierung der Organisation dar. Daher steht die Mission im Strategie-Hexagon prominent oben. Haben wir als Team keine Vorarbeit im Hexagon gemacht, sondern ist das auf Gesamtorganisationsebene passiert, dann steht dort die Company-Mission. Es wäre gut, wenn wir für unser Team noch eine Teil-Mission formulieren. Das Werkzeug zur Erfüllung dieser Mission sind die Optionen, also die Dinge, die im OKR-Framework über Objective und Key Results operationalisiert werden.

Aber: Bei der Adaptiven Strategie gehen wir davon aus, dass Unternehmen nicht nur ein übergeordnetes Ziel haben und nicht immer kohärent handeln, sondern sich kontinuierlich im Wandel befinden und dadurch Probleme – oder Inkohärenzen – produzieren. Einzelne Teile des Unternehmens agieren opportunistisch und können Chancen sehen und diese wahrnehmen. Das machen sie, ohne dass sie strategisch align sind, aber sie setzen auf diese Art guter und wichtiger Impulse. Bei einer Adaptiven Strategie wollen wir die dezentrale und zentrale Steuerung in Einklang bringen.

¹ Das haben wir im Playbook-Kapitel »Optionen und Arbeit verbinden« ab Seite 108 beschrieben.

PROJEKT-TRACKING-TOOL BEI DARK HORSE

Obwohl OKR-Expert*innen bei Beispielen zur Vorsicht mahnen, weil der Eindruck entstehen könnte, dass es eine One-Size-Fits-All-Lösung gibt oder ein Richtig und Falsch, machen wir es trotzdem. Aber noch einmal: Das, was bei uns passiert ist, könnt ihr nicht 1:1 auf eure Situation übertragen!

Kurz zum Kontext: Unser Beispiel behandelt eine Option, die im Strategie-Hexagon dem Bereich »nach Innen gerichtet« und den Feldern Governance/Kultur/Prozesse zugeordnet werden kann. Die Option lautete »teambasierte Leistungsvergütung«. Das gab es vorher nicht. Wir wollten unser Entgelt verändern. Das ist eine strategische Änderung in der Ungewissheit, denn wir wussten vorher nicht, wie sich diese Veränderung auf unsere Arbeitskultur auswirken würde. Hier erkannten wir einen ersten Hinweis, worauf wir achten müssen, wenn wir später Key Results formulieren würden.

Und jetzt erzählerisches Präsens. Wir stellen unser OKR-Team für den ersten Zyklus wie folgt zusammen: Das Team, das die Option bearbeitet, ist unser Finanzkreis. Er besteht aus Dark Horses, die auch in anderen Rollen und Kreisen unterwegs sind, für ihre jeweiligen Teams und Bereiche, aber Zahlen zu Umsatz und Auslastung reporten. Als Strateg*innen haben wir unser Governance-Team eingesetzt. Es verantwortet die nach innen gerichtete Strategie und nimmt Veränderungen von außen (Mitarbeitende, Markt) auf und kümmert sich um Formate, um die Veränderungen in der Gemeinschaft bearbeitbar zu machen.

Die Kund*innen in unserem Beispiel sind alle festangestellte Berater*innen unserer Dark-Horse-Gemeinschaft. Sie sind die Zielgruppe der Veränderung. Ihr Feedback und Verhalten bestimmen das Outcome. Schauen wir kurz auf die **Mission**. Unser Finanzkreis bei Dark Horse hat eine eigene Team-Mission: »Das Leben der Berater*innen erleichtern, dabei aber compliant und zahlungsfähig bleiben.« In *compliant* steckt sowohl Gesetzeskonformität als auch unser Anspruch, sich als Dark Horse so zu verhalten, dass wir mit unserer Arbeit

eine enkelkindergerechte Zukunft ermöglichen. Das ist in unserem Fall auch die Mission unserer Gesamtorganisation.

Wir sehen die Mission oder Teil-Mission, mit der wir uns im Rahmen dieser Methode beschäftigen wollen, und identifizieren sie als Midterm Goal. Sie ist ein Hilfselement. Sie überbrückt die Langfristigkeit der Mission, deren Erfüllung Jahre dauert, hin zu den Objectives und Key Results, die einen Zyklus von drei bis vier Monaten haben. Es hilft uns, einen Fokus für das Jahr zu setzen und unsere drei bis vier OKR-Zyklen an **ein** bestimmtes Thema zu koppeln. Da wir eine adaptive Strategie verfolgen, wissen wir, dass auch unterjährig Impulse und starke Kursveränderungen stattfinden können. Daher sollte das Midterm Goal entweder sehr flexibel und iterativ genutzt werden. Da es, wie gerade beschrieben, ein optionales Hilfsmittel ist, kann es auch wegfallen.

KURZER RECAP: Die Team-Mission des Finanzkreises lautet: »Das Leben der Berater*innen erleichtern, dabei aber compliant und zahlungsfähig bleiben.« Und die Option, die wir auf gesamtorganisationaler Ebene bearbeiten wollen, heißt: teambasierte Leistungsvergütung. Wie geht es weiter? Wir brechen die Team-Mission des Finanzkreises in **Optionen** herunter, um das übergeordnete Ziel der neuen Vergütung zu erreichen. Der Dark-Horse-Finanzkreis clustert und priorisiert aus dem Optionen-Kanban-Board mit dem Governance-Team folgende Optionen:

1 – Optionen-Cluster: »Akquise-Prozess«: Die Daten aus dem Akquiseprozess können besser aufbereitet werden für die Berater*innen. Und für die Finanzplanung kann die Datenqualität aus dem Akquiseprozess verbessert werden.

2 – Optionen-Cluster: »Projekt-Tracking«: Das zentrale Tracking der Projekttagge kann durch einen einheitlichen Prozess und ein einheitliches Tool zur Übersicht über unsere Finanzlage verbessert werden. Bisher war die Benutzung



des Tools freiwillig. Das erschwerte das Tracking. Die Auswertung des Umsatzes pro Team kann eine Gewinnbeteiligung pro Team ermöglichen, was von Teilen unserer Organisation gewünscht ist. Nach einer Diskussion wird klar, dass das zweite Cluster »Projekt-Tracking« besonders gut zur höher gelagerten Option »teambasierte Leistungsvergütung« passt. Das Tandem aus Finanzkreis und Governance-Team setzt sich deshalb folgendes **Midterm Goal**: »Unser Projekt-Tracking-Tool lebt.« Das mag von außen wie eine Prozess-Tool-Optimierung wirken, aber für uns ist es ein wichtiger, strategischer Schritt. Und durch die Formulierung als Midterm Goal ist auch klar, dass wir wahrscheinlich mehr als einen OKR-Zyklus brauchen werden, um die Option »Projekt-Tracking« angemessen zu bearbeiten.

Im nächsten Schritt wird die Option als qualitatives Ziel formuliert. Im OKR-Framework nennen wir das Objective! Die Formulierung sollen alle, die vom Objective betroffen sind, verstehen. Wir wollen daher einen **ganzen Satz** formulieren, aber **keine komplizierten Verschachtelungen** einbauen. Wir formulieren aktiv und positiv! Am schönsten sind Formulierungen **aus der Zukunft**, die den erreichten Zustand beschreiben. Wir verwenden jedoch **keine Zahlen**! Die heben wir uns für die Key Results auf.

Das alles erfordert tatsächlich ein paar Anläufe. Bitte nicht entmutigen lassen! Es ist besser, erst einmal loszulegen und unter Umständen zu iterieren, als zu lange am Satz zu arbeiten. Konkret machen wir Folgendes: Jede*r von uns nimmt sich die Option vor und brainstormt in fünf- bis zehnmütiger Einzelarbeit verschiedene Varianten einer Objective-Formulierung. Anschließend bringen wir unsere Ergebnisse zusammen und einigen uns in der Diskussion (maximal 15 Minuten) auf eine gemeinsame Formulierung. Gelingt das nicht, voten wir die Formulierung. Jede*r hat drei Stimmen. Mit dem Sieger machen wir erst einmal weiter.¹

¹ Ihr könnt auch unser Template benutzen, das wir im Bonusbereich als Mural-Template verlinkt haben.

RECAP: Für den ersten OKR-Zyklus wählt unser Tandem aus Finanzkreis und Governance-Team folgende Option aus: »Das zentrale Tracking der Projektstage durch einen einheitlichen Prozess und ein einheitliches Tool zur Übersicht über unsere Finanzlage verbessern.«

Nach einigen Anläufen schafft es das Tandem, eine Synthese aus verschiedenen Formulierungen für ein **Objective** zu finden: »Wir haben die Auswertungen aus dem Projekt-Tracking-Tool als verständliche Finanz-Diskussionsbasis etabliert.« Das Tandem belässt es bei einem Objective.

Das Objective ist formuliert? Dann fehlen nur noch ein paar Key Results. Diese beantworten die Frage: Wie messen wir, wie weit wir mit dem Objective sind? **Pro Objective formulieren wir im Standardfall drei Key Results.**

Bei den Key Results sind Zahlen ein Muss. Denn wir wollen unseren Fortschritt messen. Und dafür eignen sich Zahlen in den Formulierungen am besten. Noch besser ist es, wenn wir es schaffen, non-binäre Key Results zu formulieren. Also nicht 1 und 0 oder geschafft und nicht geschafft, sondern wir wählen eine Art Skala mit unterschiedlichen Abstufungen von voll erfüllt bis nicht erfüllt – allerdings in Zahlen! Wenn wir unsere Zahlen wählen, gilt der alte Zielklassiker: herausfordernd, aber realistisch! Profis finden Key Results in ganzen Sätzen gut, wir müssen aber ehrlich zugeben, dass uns das bei den ersten Versuchen nicht gelungen ist. Trotzdem haben wir weitergemacht.

RECAP: Das Objective unseres OKR-Tandems lautet: »Wir haben die Auswertungen aus dem Projekt-Tracking-Tool als verständliche Finanz-Diskussionsbasis etabliert.« Bei der Formulierung der **Key Results** zu dem Objective sollen nun die Kund*innen ins Spiel kommen, also die Berater*innen bei Dark Horse. Das OKR-Tandem überlegt, welche Art von Feedback oder welches Verhalten der Berater*innen anzeigen könnte, dass es einen Pull-Effekt gibt, sowohl die Daten ins Tool einzupflegen, als auch diese Daten zu nutzen, um Finanzdiskussionen im

Team entwickeln zu können. Das OKR-Tandem einigt sich auf folgende Key-Result-Formulierungen: »Drei von drei Teams haben 80 Prozent ihrer fehlenden historischen Daten an das Finanz-Team proaktiv abgeliefert.« »13 von 13 Berater*innen haben seit der Ankündigung alle 95 Prozent ihrer Abrechnungsdaten zum Monatsende eingepflegt.« »In drei Team-Vertreter*innen-Gesprächen wurde geäußert, dass auf Grundlage der Dashboard-Auswertungen eine Finanz-Diskussion im Team geführt wurde.« Dazu ist zu ergänzen, dass unsere Berater*innen-Teams für ihre Umsätze und Umsatzziele selbst Verantwortung tragen. Bisher werden Finanzdiskussionen im Team mit sehr vielen Hypothesen und persönlichen Schätzungen der Berater*innen geführt.

Wie man anhand unseres Beispiels erahnen kann, steckt eine große Herausforderung in der Formulierung der Key Results: Idealerweise formulieren wir keinen Output oder eine Aufgabe, sondern ein Outcome: Welche Wirkung, welchen Nutzen oder welchen Beitrag möchten wir erzielen? Das wird als Outcome formuliert, denn das Outcome bietet uns den Freiraum, das Objective auf unterschiedlichste Weise zu erreichen. Und genau darum geht es. Wir wollen niemandem vorschreiben, was er oder sie zu tun hat, sondern wir wollen Experimente und kreative Lösungen ermöglichen. Ansonsten wäre es nur Mikromanagement! Diese Outcome-Formulierungen sind schwer und ungewohnt. Und manchmal nerven sie bei der ganzen OKR-Sache. Wir fühlen mit allen mit! In eine andere Falle tapen wir auch: Wir verwenden KPIs als Key Results. Wir müssen aufpassen! Wenn wir merken, dass wir eine schon vorhandene Kennzahl aus dem Daily Business für das Key Result verwenden wollen, läuft etwas schief. Zu guter Letzt können wir nun unsere Aufgaben ableiten. Hier können wir unserer Kreativität und unseren Vorlieben freien Lauf lassen, denn viele Wege führen nach Rom. Wichtig ist, dass wir immer unseren Output notieren.

Wie erfüllen wir die Aufgabe ganz konkret?

In jedem Weekly können wir dann schauen, wie effektiv unsere Herangehensweise ist. Dann können wir eventuell umschwenken und versuchen, unsere Key Results durch andere Aktivitäten zu erreichen.

RECAP: Option ausgewählt, in Objective übersetzt und sinnvolle Key Results formuliert. Fehlen noch die **Aufgaben**, um das Objective zu erfüllen und sie mit Key Results zu messen. Die Aufgaben setzt sich der Finanzkreis ohne das Governance-Team. Sie sehen so aus: Aufgabe: E-Mail an alle Berater*innen mit Ankündigung, dass Tracking jetzt einheitlich eingeführt wird. Output: Formulierten E-Mail mit Ankündigung. Aufgabe: Tutorials konzipieren, wie man Daten richtig gut einpflegen kann. Tutorial drehen. Output: Video-Tutorial zur Datenpflege. Aufgabe: Rückfragen über Projektsplittungen in Abrechnungen klären. Output: Klare Projektsplittungsregeln im eigenen Wiki notieren. Aufgabe: Wiki-Eintrag teilen ...

Wenn alles gut läuft, erhalten strategische Projekte mithilfe der OKR Priorität, Fokus und Struktur. Wir bemerken, dass das Lernen durch ein verfehltes Ziel oder das Umformulieren und Verändern der Strategie den eigentlichen Mehrwert liefern. Statt einer starren Ziel-Hierarchie unter Risiko entsteht eine Gravitation quer durch die Organisation, die sich gegenseitig beeinflusst. Das Formulieren dauert in der Regel bei einem eingespielten Team drei bis vier Stunden für ein Standard-OKR-Set aus drei Objectives und den dazugehörigen neun Key Results. Beim ersten Planning empfiehlt unsere Expertin Cansel Sörgens,¹ zwei Stunden mehr einzuplanen. Wir verraten jetzt mal was: Unsere »traurige« erste Bilanz ist, dass wir eher so drei Stunden für ein Objective mit drei Key Results brauchen. Wie zu erwarten, dauert es beim ersten Mal, gemeinsam gute Formulierungen zu finden. Aber auch die Vorarbeit, also das Priorisieren der Optionen im Optionen-Kanban-Board,



¹ Ein begleitendes Interview mit Cansel findet ihr ebenfalls im Bonusbereich.

3 OKR Brainstorming

OBJECTIVES für die Option formulieren - Was könnte ich mir für 3-4 Monate als Ziel setzen, um diese Option zu realisieren?

Helga Horse

Harro Horse

Horst Horse

Clustern,
Synthese
oder Auswahl

KEY RESULTS formulieren

Helga Horse

Horst Horse

Harro Horse

Clustern,
Synthese
oder Auswahl



TEMPLATE B3.1: *Unser Brainstorming-Template für Objectives im Planning (Mural).*

gehört für uns dazu. Wir diskutieren viel, welche der Optionen wir in die OKR-Sets bringen. Eine gute Moderation ist für uns unverzichtbar.

EINEN RHYTHMUS FÜR DIE OKR-ZYKLEN ETABLIEREN

Wir haben alle Elemente zusammen. Jetzt gilt es, den OKR-Zyklus auch terminlich zu planen. Nicht vergessen, auf das halbtägige Planning-Format folgen etliche Weeklys, bis am Ende des Zyklus maximal ein halber Tag Reflection gemacht wird – je nachdem, wie viele Objectives und Key Results erarbeitet werden!

Wir adaptieren die vorgegebenen Zeiten der drei Formate für unsere Organisation,¹ weil unser Daily Business nach anderen Rhythmen und Zeiten verlangt. Den Sweet Spot aus empfohlener Zeit und tatsächlich verfügbarer Zeit finden wir durch iteratives Probieren. Am Ende können wir nach einigen Zyklen die empfohlene Richtzeit einhalten. **Wir empfehlen dasselbe: Anfangs nicht ganz so streng und formal mit sich sein, es aber mit der Zeit werden!** Für die Terminfindung unserer Formate benutzen wir unser Template² → **ABB. B3.2.**

RECAP: Das OKR-Tandem stellt beim Blick auf die Terminkalender fest, dass sie keine drei oder vier OKR-Zyklen im Jahr schaffen. Das ist okay für alle. Das Tandem macht zwei Zyklen: Einen mit einer Dauer von drei Monaten und einen über vier Monate. Das Tandem-Team empfindet es als herausfordernd, eine Balance zwischen »für sich das Framework anpassen« und »sich ein Mindestmaß daran halten« zu finden, damit der Ansatz seine Wirkung entfalten kann. Aber sie schaffen es.

DER HEIMLICHE STEUERMANN AUF DEM OKR-SCHIFF: DAS WEEKLY

Das Weekly bildet das Rückgrat des OKR-Zyklus. Es kann, wie der Name suggeriert, wöchentlich oder auch zweiwöchentlich abgehalten werden. Wichtig ist, dass es sehr kurz ist. Wir reden von zehn bis

15 Minuten. Ein Weekly behandelt ein OKR-Set, bestehend aus einem Objective und bis zu drei Key Results. Heißt: Laufen mehrere OKR-Sets parallel, laufen auch mehrere Weekly-Strecken parallel. In den Weeklys werden der aktuelle Zwischenstand sowie plötzlich auftauchende Impediments³ besprochen.

RECAP: Das Planning ist geschafft. Jetzt geht es in die Weeklys. Das OKR-Tandem trifft sich alle zwei Wochen. Auf einem Mural wird vor dem Weekly getrackt, wie der Fortschritt in den drei Key Results verläuft. Wie wir halt so sind, ist es am Anfang sehr viel lockerer Austausch und auch ein bisschen Erfolgsreporting. Mit der Zeit werden wir disziplinierter und haben immer alle Trackingzahlen vor dem Weekly parat. Bald taucht das erste Impediment auf: Einige Berater*innen wollen ihren Umsatz nicht nur aus Projekten, sondern auch aus ihrer Workshop-Arbeit in unserer Dark Horse Academy in das Tool eintragen. Ob das möglich ist, darüber gibt es in der Organisation unterschiedliche und konfliktäre Regeln. Dass dem so ist, ist bisher nicht aufgefallen. Schon hat sich das Weekly gelohnt. Am Ende bittet der Finanzkreis das Governance-Team, den Regelkonflikt für alle zu klären.

Weeklys sind hauptsächlich dazu da, erstens zu verstehen, warum ein Ziel nicht vorangeht, und zweitens zu entscheiden, wie man mit dem »Nicht-Fortschritt« umgeht. Das Tracking der OKR erledigen wir schriftlich, möglichst vor dem Weekly, sodass wir keine wertvollen Minuten unserer Viertelstunde vergeuden. Wir betrachten das Weekly nicht als Reporting, sondern als ein gemeinsames *Draufschauen und Sichfragen*: »Wie können wir es möglich machen?« Manchmal passiert es, dass wir Feedback zu einer Option erhalten, das wir dringend in die Strategiearbeit zurückspielen müssen, etwa, wenn die Option in der Operative Herausforderungen oder Inkohärenzen verursacht, die ein größeres Teilsystem betrifft als unser Team. Denn das würde bedeuten, dass unser Team nicht mehr

- 1 Wir sind eben eine adaptive Organisation!
- 2 Das ihr im Bonusbereich auf darkhorseacademy.de/playbooks als Mural-Vorlage downloaden könnt.
- 3 Impediments sind unvorhergesehene Probleme, die beim Arbeiten am Ziel auftauchen können.

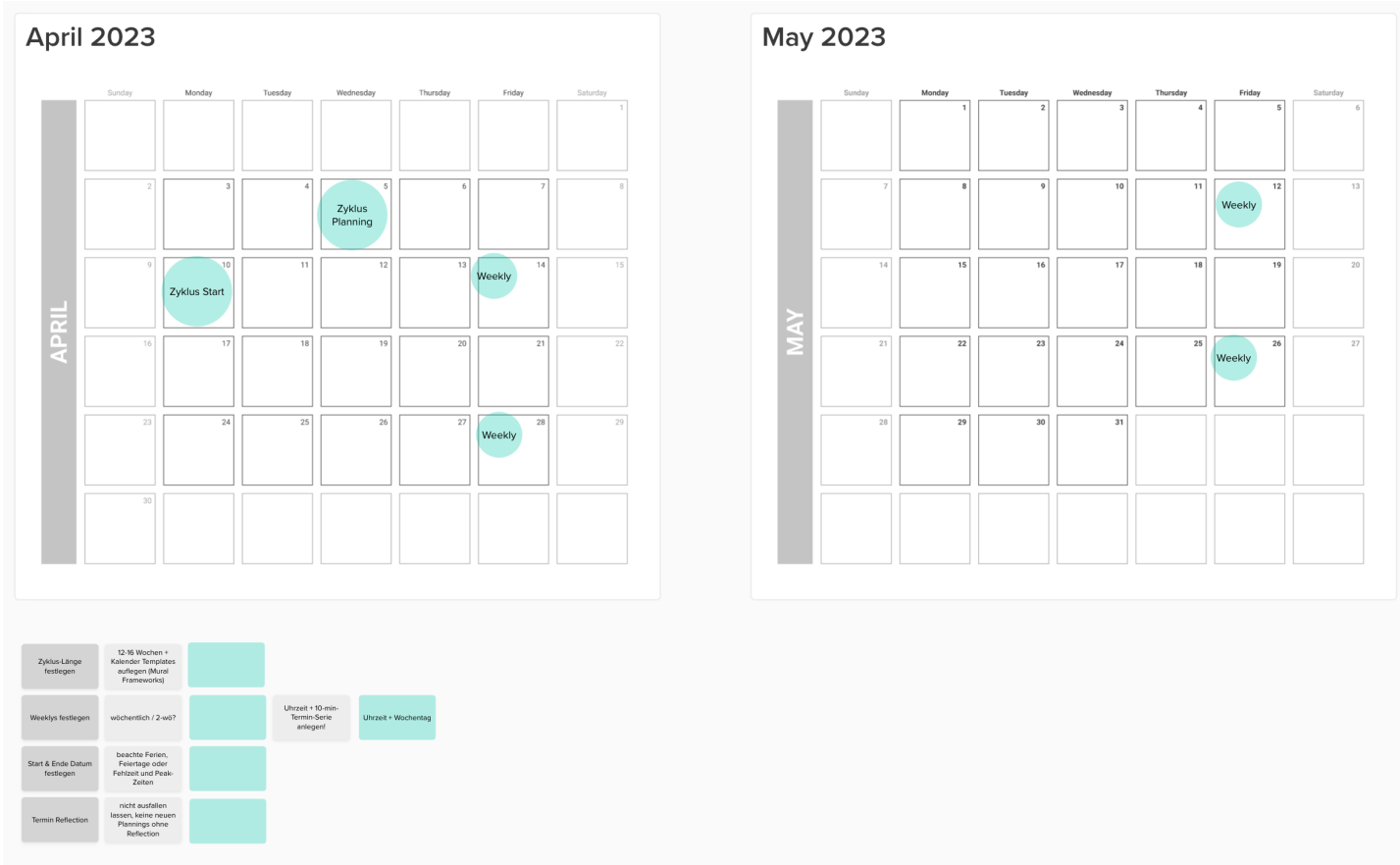


ABB. B3.2: Planungs-Template in Mural.

ein-hundertprozentigen Einfluss auf das Ziel hat. Dann müsste gemeinsam mit den Strateg*innen über den Umgang mit dieser neuen Entwicklung diskutiert werden. Vielleicht müssten die OKR dann ausgeweitet werden und wir erhalten zusätzliche Kollaborateur*innen, oder wir entscheiden uns für eine andere Option. In diesem Fall handeln wir sofort und warten nicht erst bis zum Ende des aktuellen OKR-Zyklus. Um den Überblick über das Weekly nicht zu verlieren, können wir unser Template benutzen. Oder uns natürlich auch ein eigenes bauen ... So bereiten wir ein Weekly vor (jedes Teammitglied für sich). Den Fortschritt in den Key Results eintragen:

- ▶ überlegen, wie zufrieden man damit ist;
- ▶ notieren, welche Hindernisse uns zurückhalten und wie wir sie ansprechen möchten;
- ▶ Fragen, die wir haben, notieren.

FEEDBACK AUS DER OPERATIVE ZUR STRATEGIE SPIELEN: DIE REFLECTION

Am Ende eines OKR-Zyklus reflektieren wir sowohl die Zielerreichung als auch den Weg dahin. Wir diskutieren und halten fest, welche Gründe dazu führen, dass wir ein Ziel nicht oder nicht so gut erreicht haben. Daraus leiten wir Learnings

June 2023

	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
JUNE					1	2	3
	4	5	6	7	8	Weekly	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	Weekly	24
	25	26	27	28	29	30	

July 2023

	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
JULY							1
	2	3	4	5	6	Zyklus Ende	8
	9	10	11	Zyklus Reflection	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	nächster Zyklus Planning	29
	30	31					

für die nächsten Zyklen ab. Wir beginnen während dieser etwa drei- bis vierstündigen Reflection-Session mit den Key Results und arbeiten uns zu den dazugehörigen Objectives durch.

Auch bei unserem Beispiel gelangen wir ans Ende des OKR-Zyklus, die Reflection. Die intimen Details unserer Reflection wollen wir nicht teilen, da dieses Format ein geschützter Raum sein soll. What happens in Reflection, stays in Reflection! Aber so viel sei gesagt: Alle Key Results werden erreicht. Die Synergie zu anderen strategischen Optionen ist enorm. Das Strategieteam selbst lernt leider wenig, da das Feedback zur Option durchgängig positiv ist. Schade, eine Lernchance verpasst ... Das liegt auch daran, dass auftretende Impediments zeitnah in den Weeklys bearbeitet und geklärt werden. Und es ist in diesem realen Beispiel von Vorteil, dass wir nur ein kleines, eng umrissenes OKR-Set aus einem Objective und drei Key Results bearbeitet haben.

Für den Ablauf einer Reflection-Session können wir uns an folgenden Schritten und Fragen orientieren:

1 – Reflexion der Zielerreichung und des Prozesses fürs Team:

- ▶ Warum haben wir unser Objective (nicht) erreicht? Warum haben wir ein, zwei oder alle drei Key Results (nicht) erreicht?
- ▶ War das Midterm Goal ungeeignet? War das Objective ungeeignet? War ein Key Result ungeeignet? War eine Aufgabe ungeeignet? Warum?
- ▶ Welche Impediments haben wir überwunden und welche Learnings nehmen wir daraus mit? Was wollen wir an die Organisation weitergeben?
- ▶ Müssen wir Zeiten oder Tools oder Modi verändern?
- ▶ Wo brauchen wir zukünftig welche Unterstützung im Team?

2 – Zusammenfassung der Learnings für das Strategieteam:

- ▶ Welche generellen Learnings wollen wir an die Strategie weitergeben?
- ▶ Welches Feedback zur strategischen Option wollen wir weitergeben?
- ▶ Veränderungsschritte (zum Beispiel mit der Start/Stop/Continue-Methode)
- ▶ Start: Womit sollten wir anfangen? (Was können wir verbessern?)
- ▶ Stop: Womit sollten wir aufhören? (Was hat nicht funktioniert?)
- ▶ Continue: Womit sollten wir weitermachen? (Was hat gut funktioniert?)

¹ Ein begleitendes Interview mit ihr findet ihr im Bonusbereich auf darkhorseacademy.de/playbooks

Wenn wir Veränderungsbedarf verspüren, sollten wir jedoch der Verlockung widerstehen, zu viele Änderungen gleichzeitig in Gang zu setzen. Ein gut eingespieltes Team schafft die Reflection in etwa vier Stunden. Für die ersten Male sollten wir aber etwas mehr Zeit einplanen. Cansel Sörgens, unsere OKR-Expertin,¹ betont immer, wie wichtig die Reflection ist. Ebenso, dass man sich ausreichend Zeit dafür nehmen sollte. Sie ist ein Lernraum. Wir geben zu, dass es sehr verlockend ist, im Alltagsdruck solche Termine unter den Tisch fallen zu lassen. Aber mal ehrlich: Die Learnings sind genauso wichtig wie das Erreichen der Ziele.

WORAUF MÜSSEN WIR BEIM ANWENDEN DER METHODEN ACHTEN?

Cansel Sörgens empfiehlt abzuwägen, für welche Struktur die OKR aufgesetzt werden. Für die Praxis schlägt sie vier Varianten vor: Variante 1 sind *Produkt-OKR*: Wenn die Organisation produkt- oder serviceorientiert ist, dann sind OKR auf Basis einer Produktstrategie sinnvoll. Alle, die zur Entwicklung und Umsetzung der Produktstrategie mit ihren Erkenntnissen, Einblicken und Erfahrungen beitragen können, sollten bei der Definition der Produkt-OKR involviert werden. Diese Produkt-OKR können für die untergeordneten Sub-Produkt-Teams Orientierung stiften. Variante 2 sind *Bereichs-OKR*: Bereiche wie Marketing können eigene OKR haben, allerdings align mit der Strategie, die sie zum Teil autark und zum Teil in Kooperation mit Produktteams erarbeiten können. Innerhalb eines Bereiches können Teams für sich entscheiden, ob sie ihre Arbeit per OKR selbst definieren oder ihre Arbeit von Bereichs-OKR direkt ableiten lassen wollen. Für Bereiche wie People & Culture, die weiter weg vom Endkunden sind, könnte es sinnvoll sein, den strategischen Fokus für den eigenen Bereich zu formulieren. Und dann für den Bereich und/oder pro Abteilung eigene OKR zu schreiben. Variante 3 sind *Shared-OKR*: Sie werden von mehreren Teams gemeinsam erarbeitet. Wenn zum Beispiel eine unternehmensweite Marketingkampagne geplant wird, warum sollte dann jedes Team ihre eigenen OKR schreiben? Es reicht, wenn die Ziele der Kampagne festgelegt werden. So können Teams, die an einer Kampagne mitwirken, gemeinsam die Ziele der Kampagne als OKR formulieren und jedes Team kann danach die eigene Arbeit entsprechend daraus ableiten. Die Teams oder die Repräsentant*innen der jeweiligen Teams können sich regelmäßig treffen, um sich gegenseitig zu synchronisieren und nächste Schritte zu besprechen. Das mag nach zusätzlichen Meetings klingen, stimmt aber nicht: Denn diese Teams hätten sich ohnehin getroffen und berichtet, wer was macht. Durch OKR entsteht ein Wir-Gefühl, um gemeinsame Ziele zu erreichen, sodass eine Kollaborationskultur entstehen kann. Und die vierte beziehungsweise letzte Variante sind *Strategische-Themes-OKR*: In jeder Organisation gibt es Themen, für die es (noch) keine dezidierten Teams gibt. Strategische Initiativen, Kulturveränderungen,



New Business usw. sind typische Beispiele. Die Themen können von temporären Teams bearbeitet werden, die mithilfe von OKR eine Struktur erhalten. Nach jedem OKR-Zyklus können Beteiligte entscheiden, ob und wie sie weiter daran arbeiten wollen, ob neue Beteiligte dazu eingeladen werden sollen und wie die Ergebnisse aus dem letzten Zyklus in die Organisation weitergetragen werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

L1 Wer tiefer einsteigen möchte, liest: Doerr, J.: *OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Vahlen Franz GmbH, 2018.