

## »BEI OKR GEHT ES UM AGILITÄT, NICHT UM KONTROLLE!«

**Viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Einführung eines OKR-Systems, um Mitarbeitende und die große Corporate-Vision besser zu verknüpfen. Wie das in der Praxis aussieht, darüber haben wir mit Cansel Sörgens,<sup>1</sup> einer OKR-Expertin und Agile-Organisationsentwicklerin, gesprochen.**

**Warum sollte man deiner Meinung nach überhaupt OKR<sup>1</sup> in einer Organisation einführen?**

CANSEL SÖRGENS Nun, OKR schaffen es, Alignment, Fokus, Innovation, Commitment und ein erhöhtes Engagement der Mitarbeitenden zu erzeugen. Wenn es um die Vorteile von OKR geht, wird oft das Akronym F.A.C.T.S. zu Hilfe genommen. Hinter diesen fünf Buchstaben verstecken sich die folgenden Superkräfte: 1. FOCUS, denn die Arbeit mit OKR soll Fokus erzeugen, indem die Beteiligten angehalten werden, schwierige Entscheidungen zu treffen und ein bis drei wesentliche Themen auszuwählen. Was bei Entscheidungen wichtig ist und was nicht, wird so für alle klar. 2. ALIGNMENT, denn die tagtägliche Arbeit aller Mitarbeitenden wird mit dem Unternehmenserfolg verknüpft. Das passiert in der gesamten Organisation. So wird die Arbeit für alle sinnstiftend. 3. COMMITMENT, denn OKR fördern Strukturen, um eine sogenannte »Aligned Autonomy« zu ermöglichen. Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden verantwortlich und engagiert für ihre Arbeit. 4. TRACKABILITY, denn dadurch, dass die Key Results durch messbare Ergebnisse, Daten und Beweise liefern, überprüfen wir kontinuierlich unsere Überzeugungen und Annahmen und überdenken unsere Aktivitäten. Und 5. STRETCH, denn OKR hilft, kreative und innovative Lösungen zu finden, indem mit ambitionierten Zielen

die Limits gepusht werden und ein Raum zum Experimentieren geschaffen wird. Wer will F.A.C.T.S. nicht für die eigene Organisation? Was oft ignoriert wird, sind die notwendigen Rahmenbedingungen und die Frage, wie diese geschaffen werden können, damit die OKR ihre Superkräfte aktivieren können.

**Und welche Rahmenbedingungen sind das?**

CS Jede Superkraft braucht eigene Rahmenbedingungen, um zu funktionieren. Deshalb fange ich bei der ersten, dem Fokus, an: Für wirkungsvolle OKR braucht es eine gute Strategie, die Fokus und eine klare Richtung erzeugen. Oft werden mir KPI-Dashboards,<sup>2</sup> Project Roadmaps und ausgefüllte Templates mit Evergreen Statements als Strategie präsentiert. Allerdings ist eine gute Strategie nutzer\*innenzentriert und basiert auf kontinuierlichen Marktanalysen und Kontakt zur Kundschaft.

*Eine gute Strategie fußt auf Hypothesen, wie die aktuellen Geschehnisse und Trends zum eigenen Vorteil genutzt werden können. Eine gute Strategie basiert auf mutigen Entscheidungen und beschreibt den Weg zum Ziel. Letzteres hilft später, die OKR daraus abzuleiten.*

Allerdings tun sich Beteiligte oft schwer, eine klare Strategie aufzustellen, weil sie entweder Konflikte vermeiden beziehungsweise alle Wünsche berücksichtigen wollen oder Angst haben, Chancen zu verpassen beziehungsweise aufs »falsche« Pferd gesetzt zu haben. Außerdem gibt es keine Regel, dass die Strategie immer für drei bis fünf Jahre gelten muss. Wenn die Strategie

<sup>1</sup> Nur zur Sicherheit, falls hier jemand dieses Interview vor dem Methodenkapitel zu OKR im Bonusbereich liest: OKR steht für »Objectives and Key Results«. Deshalb folgen die Verben im Satz immer in der Mehrzahl.

<sup>2</sup> KPI steht für »Key Performance Indicator« und beschreibt Kennzahlen, anhand derer sich ablesen lässt, ob ein bestimmtes Ziel erfüllt ist. Jetzt mal ganz grob.

kontinuierlich anhand der Erkenntnisse, die in OKR-Zyklen gesammelt werden, weiterentwickelt wird, kann sich das Unternehmen aktuellen Marktgeschehnissen zeitnah dynamisch anpassen.

### **Gut, kommen wir zur zweiten Superkraft, dem Alignment ...**

CS Wenn es ums OKR-Alignment geht, beobachte ich am häufigsten den Fehler, dass OKR mehr oder weniger als Kontrollmechanismus ausgenutzt werden. Da werden alle Ziele von oben nach unten streng kaskadiert. Aber beim Alignment soll es eher darum gehen, dass Menschen die Verbindung zwischen ihren tagtäglichen Aktivitäten und der Strategie verstehen, damit sie informierte Entscheidungen treffen können. Deshalb brauchen wir keine kaskadierenden OKR, sondern welche, die sich flexibel und bedarfsorientiert anpassen lassen, wenn sie nicht funktionieren. Und wir brauchen OKR, die Menschen in der Organisation durch gemeinsame Ziele verbinden, die sonst vielleicht nicht miteinander arbeiten.

Womit wir bei der dritten Superkraft, dem Commitment sind: Stellen wir uns eine kaskadierende OKR-Umgebung vor, wo die unterliegende Organisationsebene die OKR der darüberliegenden Ebene übernehmen muss. Das Problem ist, dass diese Art von OKR-Umgebung kaum bis gar keinen Freiraum für eigene Ideen lässt! Wenn das Key Result des Bereichs das Objective der Abteilung wird und dann dessen Key Result das Objective vom Team wird, welcher Spielraum bleibt dem Team noch übrig? Diese Art von kaskadierendem OKR bricht nicht nur alle Regeln, wie Objectives und Key Results definiert werden, sondern beschränkt jegliche Kreativität und Autonomie. Außerdem löst die Veränderung an einer Stelle eine Kettenreaktion aus, sodass alle verbundenen OKR angepasst werden müssen. In so einem Setup geht es nicht um Agilität, sondern in Wirklichkeit nur um Kontrolle.

Klar, es ist zwar notwendig, dass Top-down eine klare Strategie definiert, allerdings sollten die Teams selbst entscheiden können, wie sie dieses Ziel erreichen oder umsetzen. Denn Menschen identifizieren sich eher mit Zielen, die sie sich selbst auf die Fahne geschrieben haben. Dieses Phänomen beschreibt der US-amerikanische Business-Autor Daniel Pink<sup>L2</sup> mit intrinsischer Motivation: *Purpose, Autonomy und Mastery* sind drei Elemente, die im Gleichgewicht für Motivation sorgen. Verantwortung und Engagement können von der Führung nur erwartet werden, wenn Ziele von denjenigen selbst definiert wurden, die diese umsetzen sollen.

### **Welche Rahmenbedingungen müssen für die vierte Superkraft, die Trackability, gelten?**

CS Die messbaren Key Results können sehr leicht missbraucht werden, wenn der wahre Grund für die Messbarkeit nicht verdeutlicht wird. In diesem Zusammenhang gelten folgende Regeln: Regel Nr. 1: »Key Results sollten Outcome-orientiert sein.« In anderen Worten:

*Key Results messen nicht die Produktivität, sondern die Effektivität.*

Regel Nr. 2: »Die Zahlen in Key Results dienen zum Lernen.« Das heißt, ein nicht erreichtes Ziel kann genauso wertvoll sein wie ein erreichtes Ziel. Regel Nr. 3: »Key Results sollten möglichst kontinuierlich messbar sein, damit die Wirkung der Arbeit gemessen und entschieden werden kann, was gut funktioniert und was nicht, wovon mehr oder weniger gemacht werden soll und wann der richtige Zeitpunkt zum Pivotieren<sup>1</sup> ist.« Metriken, die erst über einen langen Zeitraum ermittelt werden können, sind aus diesen Gründen nicht gut als Key Results geeignet. Unternehmensziele wie EBITDA, Umsätze, Marktanteile, Net Promoter Score etc. sind nicht als Key Results geeignet, weil

<sup>1</sup> Ein Business-Pivot ist ein (mitunter radikaler) Kurswechsel. Das kann auch eine Veränderung des ursprünglichen Geschäftsmodells nach sich ziehen.

sie zum Zeitpunkt der Messung die Ergebnisse der vergangenen Leistungen messen und es keine Chance mehr gibt, diese zu ändern. Mit OKR versuchen wir dagegen zu wirken, indem wir uns auf die hier und jetzt messbaren Zielen fokussieren, die die Wahrscheinlichkeit und Vorhersehbarkeit der gewünschten Unternehmensziele erhöhen können, während wir diese noch beeinflussen können. Und zuletzt noch Regel Nr. 4: »Die Key Results sollten im Einflussbereich des Teams liegen.«

### **Fehlt nur noch die fünfte Superkraft, Stretch ...**

CS Richtig, wenn OKR zu Performance-Messung, Mitarbeiter-Evaluierung, monetärer Incentivierung etc. genutzt werden, werden Menschen nur Ziele in den OKR festlegen, die sie sicher erreichen können. Die eigene Komfortzone wird nicht verlassen! Menschen würden ambitionierte Ziele nur festlegen, wohl wissend, dass sie diese eventuell nicht erreichen können, wenn sie später nicht beurteilt oder bewertet werden. Die zweite Rahmenbedingung für *Stretch* ist:

*Kreativität und Innovation gedeihen nur in einer Umgebung der psychologischen Sicherheit, in der Menschen keine Sorgen haben müssen, ihre Ideen zu teilen, und experimentieren, auch wenn diese Ideen scheitern könnten.*

Es braucht eine Kultur, in der Irrtümer als Teil des Entwicklungsprozesses gesehen werden.<sup>1</sup>

### **Nachdem die Rahmenbedingungen geklärt sind, blicken wir auf die Organisationsstruktur. Wie sorgen wir dafür, dass sie zum OKR-Ansatz passt?**

CS Einer der häufigsten Fehler bei OKR-Einführungen ist, dass das Organigramm der Organisation bei der Definition der OKR-

Teams eins zu eins übernommen wird. Dies verstärkt nicht nur das Silodenken, sondern erhöht immens den Aufwand fürs Alignment. Wenn bei der Wertschöpfung die Teams voneinander abhängig sind, müssen sie beim OKR-Planning genau wissen, ob, auf welche Weise und wann das andere Team seine notwendige Vorarbeit liefert. Sonst führt dies zu Frustration und Overhead. Das Problem ist, dass das Organigramm selten die Realität abbildet, wie in der Organisation Wert geschöpft wird. Unabhängig von Organisationsstrukturen können OKR genau eingesetzt werden, entlang der Wertschöpfungskette crossfunktionales Arbeiten zu fördern. Wenn Menschen ihre Silos verlassen, um in der Kollaboration einen Mehrwert für ihre Zielgruppe zu erzeugen, spüren sie die Wirkung ihrer Arbeit. Es gibt unterschiedliche Varianten, wie eine OKR-Struktur aussehen kann.<sup>2</sup> Alles, was es braucht, ist eine Strategie, um die sich Teams bilden können, die gemeinsam daran arbeiten. Bei der Strukturentscheidung sollte darauf geachtet werden, wozu OKR installiert werden.

### **Hast du noch ein paar Tipps für uns, wenn wir OKR bei uns einführen wollen?**

CS OKR mögen einfach klingen, aber die Umsetzung ist komplexer, als es scheint.

*Nach Dutzenden von OKR-Einführungen kann ich mit hundertprozentiger Sicherheit sagen, dass jede Einführung anders ist,*

weil auch jede Organisation anders ist und andere Bedürfnisse hat. Aus diesem Grund gibt es leider keine »One-Size-Fits-All«-Lösung.

*Tipp 1: Nail it before you scale it!* OKR gleichzeitig für alle einzuführen, endet nie gut. OKR bringen eine komplexe Kulturveränderung mit sich. Und so wie bei allen komplexen Themen sollte iterativ gearbeitet werden.

<sup>1</sup> Das gerade Beschriebene ist im Prinzip vergleichbar mit der 20-Prozent-Arbeitszeitregel bei Google (ein Tag pro Woche ist fürs Experimentieren vorgesehen).

<sup>2</sup> Diese Varianten, vier an der Zahl, haben wir im Methodenkapitel »OKR« (hier im Bonusbereich [downloadbar](#)) ausführlicher beschrieben.

Klar, die Teams müssen erst einmal die OKR-Sprache und -Logik lernen. Und die Organisation lernt, wo welche Kommunikationsstrukturen fehlen beziehungsweise optimiert werden müssen. Aus diesem Grund rate ich, klein anzufangen, damit mögliche Fehler nicht für alle gemacht werden, sondern in einem kleinen Umfeld passieren. Bei der Auswahl, an welchen Stellen mit OKR angefangen werden soll, rate ich immer:

1. Fangt mit Freiwilligen / Early Adopters an! Es gibt in jeder Organisation Menschen, die gerne neue Dinge ausprobieren wollen und die es uns nicht übel nehmen, wenn es nicht ganz rundläuft. Wenn es aber läuft, werden sie zum Katalysator von Veränderungen.
2. Geht möglichst in die Breite und Tiefe! Beteiligt vom Vorstand bis zur Umsetzungsebene die gesamte Organisation und versucht ein Thema zu finden, in das zwei bis drei Bereiche involviert sind.
3. Findet ein Thema, das komplex genug ist, aber nicht von zu vielen unbekanntem Faktoren beeinflusst wird. Zu einfach sollte das Thema aber auch nicht sein, schließlich wollen wir lernen, wie OKR in dieser Organisation helfen können.
4. Erzeugt eine sichtbare Wirkung! Das ausgewählte Thema sollte möglichst für alle Mitarbeitenden interessant sein, damit indirekt Neugier und Interesse für OKR erzeugt werden können. Kommen wir zu meinem 2. Tipp: *Nehmt euch Zeit und habt Geduld!* Der notwendige Aufwand, um die OKR ins Rollen zu bringen, ist am Anfang hoch. Und leider sind die Vorteile nicht sofort, sondern eher später ersichtlich.

<sup>1</sup> Auch OKR Master, OKR Champion, OKR Ambassador etc. genannt.

*Aus diesem Grund braucht es in der Regel mindestens drei bis vier Zyklen, bis OKR-Sprache und -Logik gelernt und verinnerlicht werden.*

Nachdem die OKR-Logik verinnerlicht wurde, fängt die Phase der Institutionalisierung an, die dann auch noch vier bis sechs Zyklen dauern könnte.

Mein 3. Tipp: *Arbeitet mit einer Mischung aus internen Verantwortlichen und externen Coaches!* Erstens sollte es keine OKR-Einführung ohne Unterstützung vom Management geben. Zweitens sollte mindestens eine interne Person als Verantwortliche die OKR-Einführung und -Weiterentwicklung eng begleiten. Durch Sparring mit erfahrenen, externen OKR-Coaches, die einen holistischen Ansatz bei der Organisationsentwicklung haben, wird einiges an Zeit, Geld und Ärger gespart. Die Coaches unterstützen euch, die typischen Fallen zu vermeiden, und begleiten euch so lange, bis ein gewisser Reifegrad erreicht wurde.

Und der letzte Tipp: *Baut internes Know-how auf!* Je mehr Bereiche und Teams OKR adaptieren, desto mehr interne Unterstützung braucht es. Da der Einsatz von externen OKR-Coaches nicht nachhaltig skaliert werden kann, ist es sinnvoll, früh genug mit dem internen Wissensaufbau anzufangen. Freiwillige können als interne »OKR Agents«<sup>1</sup> ausgebildet werden, damit sie zukünftig die Teams während des OKR-Prozesses begleiten können.

Wie bei allen anderen komplexen Themen ist es wichtig, dass auch hier den Prinzipien des iterativen Arbeitens gefolgt wird. Reflektiert und adaptiert kontinuierlich!

## LITERATURVERZEICHNIS

**L1** <https://cansel-soergens.com>

**L2** Pink, Daniel H.: *Drive. Was Sie wirklich motiviert.* ecoWing, 2010.