

NEXT GEN OKR PLAYBOOK

[www.progressmaker.io](http://www.progressmaker.io)

# How (not) to OKR!

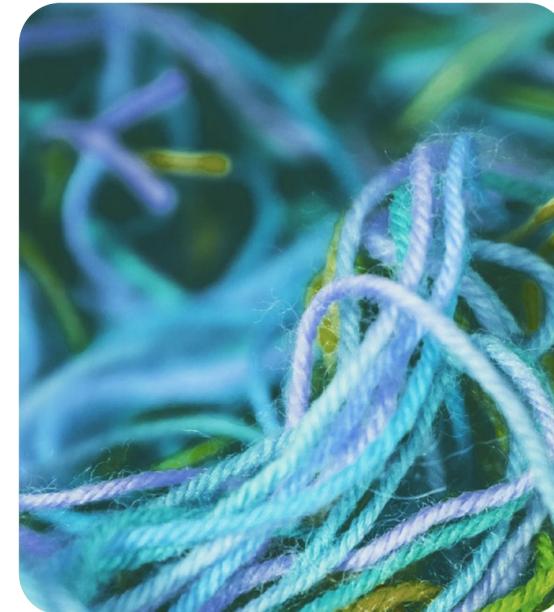
Die zentralen Herausforderungen  
und Fallen beim Einsatz von OKRs

# How (not) to OKR!

„Wir sehen den Wald vor lauter OKRs nicht mehr!“, meint Wolfgang Neubauer, der u.a. als Geschäftsführer der ProSiebenSat.1 Tech Solutions mitverantwortlich dafür ist, den Fernsehsender ins digitale Zeitalter zu katapultieren. Dabei blickt er frustriert auf eine riesige elektronische Meta-Plan-Wand mit allen OKRs, die darauf mit ihren Verflechtungen wie ein Spaghettiknäuel wirken.

Wolfgang war in OKR-Falle Nr. 1, das OKR-Dickicht, geraten. Bei der Deutschen Bahn hatte Volker Hentschel, als Vorstand bei der DB Netz u.a. für die Instandhaltung verantwortlich, OKRs sehr erfolgreich etabliert, um die Umsetzungsgeschwindigkeit zu steigern. Etliche Monate später stellte er fest, dass das Motivationsmomentum in den OKR-Teams gesunken war. Der Grund? Die Steuerungsmechaniken seiner Bereichsleiter passten noch nicht zur OKR-Arbeitslogik der Teams (Falle Nr. 6: OKR-Aushöhlung).

Und Carsten Sürig, CFO der Techem AG, hätte manchmal vor Verzweiflung in die sprichwörtliche Tischkante beißen können, wenn es in den OKR-Fortschrittsmeetings immer noch um „Enabler“ ging, statt dass jede Initiative mit ihren OKRs spätestens alle 6 Monate einen unternehmerischen Nutzen, einen Outcome (siehe Abb. Seite 7), liefert. Carsten hatte mit Falle Nr. 3, dem „OKR-Fake“, zu kämpfen.



**„Hohe Umsetzungsperformance ist kein Zufallsprodukt, sondern das geschickte Zusammenspiel der drei Kernprinzipien im Enterprise Progress Management®.“**

Matthias Kolbus, CEO, Enterprise ProgressMaker® GmbH

Es geht in diesem Beitrag nicht um die Basics der OKRs, diese werden vorausgesetzt. Vielmehr stehen vier zentrale Herausforderungen im Fokus, die es zu meistern gilt, will man Produktivitäts- und Geschwindigkeitsgewinne bei der Umsetzung von anspruchsvollen Themen mit OKRs einfahren. Auch werfen wir einen Blick auf die sechs typischen OKR-Fallen, in die gerne getappt wird, um nach anfänglicher OKR-Lust vor lauter OKR-Frust nicht die Flinte ins Korn zu werfen.



bitkom



DAIMLER



1&1 versatel



HENSOLDT

MANN + HUMMEL



ProSiebenSat.1  
Media SE



techem



## INHALT

### 02 How (not) to OKR! Objective Key Results erfolgreich einsetzen

04 Die Ergebnismaxime der OKRs

### 05 Die zwei Ergebnisprinzipien von OKRs

06 Prinzip 1: Kein Objective ohne Outcome oder Impact!

09 Prinzip 2: Jedes Key Result muss Outcome und/oder Impact bewirken

### 11 Die 4 Herausforderungen erfolgreicher OKR-Etablierung

12 Herausforderung 1: Den richtigen Einstieg finden

15 Herausforderung 2: Den Mindset-Change meistern

17 Herausforderung 3: OKRs und Planung – kein Widerspruch!

20 Herausforderung 4: OKR-Konsequenz und die bestehende Projektlandschaft

### 22 Die 6 typischen OKR-Fallen

23 OKR-Falle 1: Das OKR-Dickicht

24 OKR-Falle 2: Die Aktivitätenfixierung

25 OKR-Falle 3: Der OKR-Fake

26 OKR-Falle 4: Die OKR-Kakofonie

27 OKR-Falle 5: Die Tool-Verführung

28 OKR-Falle 6: Die OKR-Aushöhlung

### 29 Handlungsfähige, effiziente und fortschrittsorientierte OKRs

# Die Ergebnismaxime der OKRs

„Wenn ich nur einen einzigen Erfolgsfaktor für OKRs nennen dürfte, dann „Ergebniszentrierung“: Alles Denken, Diskutieren und Handeln muss vom Ergebnis her diszipliniert werden. **Eine Selbstverständlichkeit? Weit gefehlt:** Setzt man sich in Statusmeetings stellt man fest: Von Ergebnisorientierung keine Spur!

Statt zu reflektieren, welcher Zielzustand durch die CRM-Einführung oder das Governance-Projekt erreicht werden soll, wie es um den Fortschritt in Richtung dieses Zielzustandes bestellt ist und welcher Nutzen bereits erreicht ist, dreht sich alles um Aktivitäten, Meilensteine & Co.! Beim CRM-Projekt ist es völlig irrelevant, wie viele Funktionalitäten bereits implementiert oder welche Schnittstellen integriert sind, kommt es doch letztlich darauf an, die Cross-Selling-Quote und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Beim Reorganisationsprojekt ist als reines Mittel zum Zweck völlig irrelevant, wie viele RACI-Matrizen erstellt, Stellenbeschreibungen aktualisiert oder Gremien beschrieben wurden, wenn es doch darauf ankommt, die Entscheidungswege zu verkürzen und die Time-to-Market zu steigern.

Die retropolierende Frage „Was ist anders, nachdem das Projekt erfolgreich war, und was wurde dadurch bewirkt?“ ist die im Sinne der Ergebnisorientierung einzig entscheidende! Dies gilt sowohl für ganz klassische Projekte wie auch für OKRs.



**„Was ist anders, nachdem das Projekt erfolgreich war, und was wurde dadurch bewirkt?“**

# Die zwei Ergebnisprinzipien von OKRs

Bei OKRs gelten bezüglich dieser Ergebnismaxime zwei Prinzipien

## Prinzip 1:

# Kein Objective ohne Outcome oder Impact!

Egal ob nach 3 oder 6 Monaten, kürzer macht keinen Sinn, und länger dürfen OKRs aus guten Gründen nicht laufen.

Am Ende des OKR ist mindestens ein Outcome, besser noch ein Impact erreicht (siehe nächste Seite). Damit wird sämtlichen „Enabler“- und Langläufer-Projekten, bei denen ein erster Nutzen manchmal Jahre auf sich warten lässt, konsequent der Riegel vorgeschoben! Ein Objective, das nach 6 Monaten Klarheit darüber zu schaffen meint, wie die CRM-Architektur oder die Vermarktungsstrategie aussieht, ist ein No-Go! Alles nur Output! Viele OKR-Einführungen scheitern an diesem Prinzip, weil die Beteiligten es bezüglich der Ergebnismaxime nicht schaffen, im Kopf umzuparken.



**„OKRs richtig nutzen heißt, im Kopf umzuparken und Fortschritt wirklich in den Fokus zu rücken.“**

# Denkstärke – Eselsbrücken und Beispiele

## 1 INPUT: Key Actions

### „In der Mache“

- Drei Buchstaben des Erfolgs?  
T.U.N. (Goethe)
- Analysieren, konzipieren,  
entwickeln, produzieren,  
präsentieren, verkaufen,  
programmieren ...

Inputs sind zwar wichtig, werden im OKR jedoch weder beschrieben noch gemessen. **Wie** ein Problem gelöst wird, ist dem OKR-Team überlassen, und bekanntlich führen viele Wege nach Rom.

## 2 OUTPUT: Key Result, Objective

### „Paper-Work“

- Konzepte
- Dokumentation
- Erkenntnisse
- Potenziale
- Pläne
- ...

Provokativ fragen: **Na und?!** Ein Plan, ein Tool, ein Prozess entwickelt zu wenig emotionale Zugkraft für das Objective. Output-Größen können bei den Key Results eine wichtige Rolle spielen.

## 3 OUTCOME: Key Result, Objective

### „Cooler Effekt“

- Problem gelöst
- Durchsatz erhöht
- Wartezeit verkürzt
- Prozess verbessert
- PoC / Pilot, LOI, MVP, NVP
- ...

Outcomes sind realisierte **Verbesserungen, Endeffekte**. Sie können begeistern und stehen im Mittelpunkt des Objectives. Sie sind die direkt vorgelagerte Größe vor dem Impact.

## 4 IMPACT: Objective

### „P&L: Profit and Loss“

- Mehr Umsatz
- Weniger Kosten
- Höherer Marktanteil
- Zufriedener Kunde
- Gesteigerter NPS
- ...

Impacts sind der langfristige Grund, **wozu** überhaupt OKRs verfolgt werden. Es braucht in der Regel viele Outcomes, um Impact zu erzeugen. Im Geschäftskontext sind dies zu meist monetäre Größen, es kann aber auch eine veränderte Kultur oder eine Marktposition sein.

# Wie der ProgressMaker® Ihren Erfolg stärkt

Welche der Beschreibungen entspricht Ihrer Situation am besten?

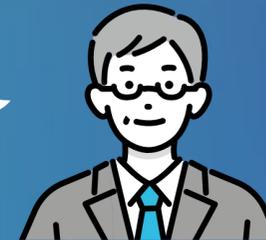


„Ich leite Innovationen und IT, in meinem Fokus stehen Digitalisierung und Change-Projekte.“

**Passt zu mir!**

„Ich bin ein Mitglied des Vorstandes, ich habe meinen Fokus auf Controlling mit hohem Flight Level.“

**Das trifft auch mich zu!**



„Ich bin OKR-Teammitglied und unterstütze den Modulowner in der OKR-Umsetzung.“

**Das bin ich!**



„Mein Fokus liegt im Modul-Management und im OKR-Controlling, mit der OKR-Umsetzung habe ich weniger zu tun.“

**Das klingt nach mir!**

„Ich bin der CFO des Unternehmens, mir ist vor allem das Ergebnis- und Kostenmanagement wichtig.“

**Das beschreibt mich!**



Nichts von alledem passt. Wie unterstützt der ProgressMaker® sonst noch?

**Jetzt herausfinden**



## Prinzip 2:

# Jedes Key Result muss Outcome und/oder Impact bewirken

Das erste Prinzip der OKR-Ergebnismaxime ist der äußere Ergebniskreislauf, der dafür sorgt, dass alle 3 bzw. 6 Monate in jedem Projekt mit einem Outcome bzw. Impact gepunktet werden muss. Das zweite Prinzip stellt innerhalb dieses äußeren Ergebniskreislaufs sicher, dass in jedem OKR fortschritts- und nicht aktivitätenzentriert gearbeitet wird.

Soll bspw. ein Prozess in 6 Monaten 20 % effizienter sein (Objective),

### **wären schlechte Key Results:**

- Anzahl Prozess-Workshops
- Prozessanalyse abgeschlossen

### **Ersteres wäre eine reine Input-Größe: ein absolutes No-Go!**

Key Results müssen mindestens Output- oder Outcome-Größen sein.

**Letzteres ist ein reiner Meilenstein** und somit keine Bewertungsgröße, die alle 2 bzw. 4 Wochen wachsen kann.

### **TAUGLICHE KEY RESULTS:**

- Anzahl identifizierter Prozesspotenziale
- Anzahl realisierter Prozesspotenziale

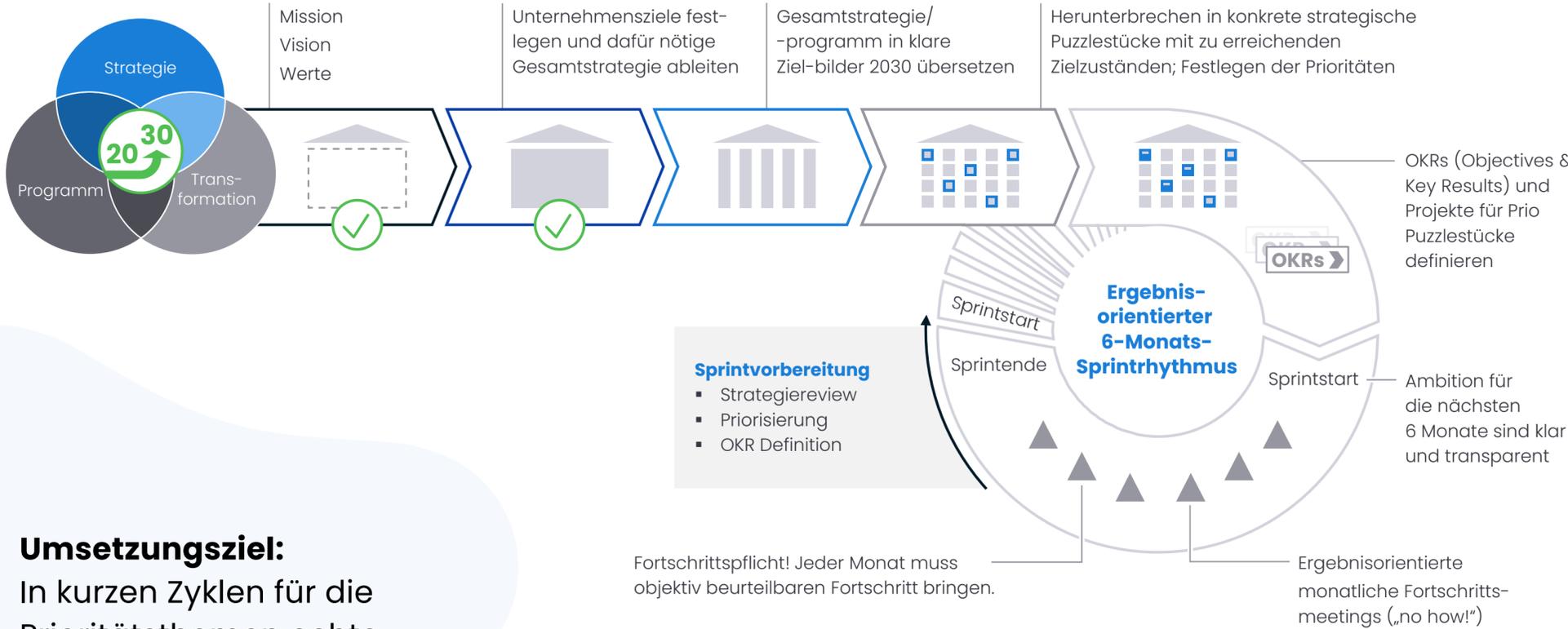




**Der Clou des zweiten Prinzips:**

**Jedes (!) Key Result muss jeden Monat wachsen!**

Egal wie wenig oder viel – Hauptsache, es gibt Fortschritt! Dadurch wird im Kleinen innerhalb eines jeden OKR genau dasselbe erreicht wie mit Prinzip 1 im Großen: Das OKR-Team beschäftigt sich die ersten Monate nicht nur mit Prozessanalysen, um das erste Key Result zum Klettern zu bringen, sondern ist gezwungen, bereits im ersten Monat wenigstens ein Prozesspotenzial auch zu realisieren. Dieses zweite Prinzip nennen wir die „goldene Fortschrittsregel“.



**Umsetzungsziel:**  
 In kurzen Zyklen für die  
 Prioritätsthemen echte  
 Ergebnisse schaffen

# Die 4 Herausforderungen erfolgreicher OKR-Etablierung

Ob es um die unternehmensweite Einführung von OKRs in allen Bereichen oder „lediglich“ um ein größeres Programm oder eine Transformation geht: Vier Herausforderungen gilt es zu meistern, sollen OKRs für mehr Produktivität und Umsetzungsgeschwindigkeit sorgen.

## Herausforderung 1:

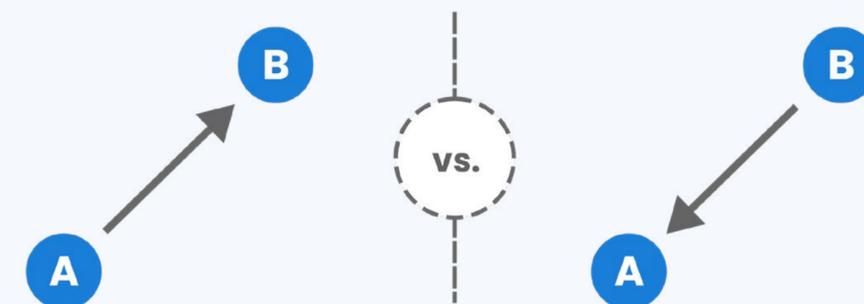
# Den richtigen Einstieg finden

Mit einem „All-in“-Ansatz hat die thyssenkrupp steel in allen Unternehmensbereichen von heute auf morgen sehr erfolgreich komplett auf OKRs umgeschaltet: Jede Initiative, jeder Bereich musste seine Zielzustände in 3 bis 5 Jahren beschreiben, um diesen dann mit OKRs in Halbjahressprints entgegenzustreben. Der Energiedienstleister Techem hat mit einem „OKR-Sneak-in“ zunächst vier Initiativen rund um die Digitalisierung der Heizkostenabrechnung gestartet, damit ein Jahr lang Erfahrungen gesammelt und dann alle weiteren Unternehmensinitiativen in den OKR-Bann gezogen. Nachdem in beiden Fällen die Führungskräfte die Vorzüge der OKRs für sich entdeckt hatten, zogen diese sozusagen von selbst ins operative Tagesgeschäft ein. Das Energieunternehmen engie schlägt den umgekehrten Weg ein: OKRs zunächst nur, um KPI-getrieben das operative Tagesgeschäft noch besser zu meistern.



**„Konsequent vom Ergebnis her zu denken und zu arbeiten, bedeutet wirkliche Ergebnisfokussierung“**

### Optimierungsdenke vs. Durchbruchverhalten



Systematisch von der „A>B“- zur „B>A“-Denke

## Was ist nun der beste Einstieg?

### Die Strategie, einzelne Programme oder Daily Business?

### Erst im Kleinen oder gleich überall?

Gehen Sie **„All-In“**, wenn Sie schnell Benefits in Sachen Umsetzungsperformance einfahren und Ihre Organisation in eine vernetzte, themenzentrierte Zusammenarbeit („Silo-Breaking“) bringen wollen. Die Kehrseite der Medaille: Sie brauchen eine ausreichend große, erfahrene Support-Organisation.

### Faustformel

#### Je zwei Themen für einen OKR-Champion (Supporter)

#### Beispiel:

10 Themen/Initiativen sollen mittels OKRs hervorgehoben/priorisiert werden.

Dafür benötigen Sie für mindestens 2 Jahre ein Support-Team von fünf Personen, die die Verantwortlichen dieser Initiativen darin unterstützen, OKRs richtig anzuwenden.



## Tipp

Schnappen Sie sich bei einem „**OKR-Sneak-in**“ mindestens zwei oder drei Pilotthemen. Auf keinen Fall nur eines! Zu einseitig werden die gesammelten Erfahrungen dadurch sein. Optimal ist es, wenn diese 2 bis 3 Pilotthemen Überschneidungen aufweisen, um das Managen von OKR-Abhängigkeiten zu trainieren.

**Und:** Nehmen Sie sich kein Randthema zum „Probieren“. Der Effekt ist immer: „Und? Was hat uns das jetzt mit den OKRs gebracht?“ Pilotieren Sie OKRs dort, wo unternehmerisch „Dampf auf dem Kessel ist“, sodass OKRs zeigen können, was es bringt, so zu denken und zu arbeiten. Nur so entsteht Lust auf mehr.



**„High-Performance-Umsetzungen sind keine rationale, sondern eine höchst emotionale Herausforderung. Mit dem ProgressMaker® bringen Sie fühlbare Zugkraft in die Umsetzung!“**

Matthias Kolbus, CEO, Enterprise ProgressMaker® GmbH

### INFORMATIONSGESPRÄCH

#### **Die richtigen Tipps und die besten nächsten Schritte**

In einem unverbindlichen Gespräch erfahren Sie, was Enterprise Progress Management® für Ihre Organisation bewirken kann.

**Termin vereinbaren**

### OKR-CHAMPIONS

#### **Alles über OKR-Champions**

Als OKR-Champion sind Sie der Mittelpunkt des Erfolgs mit OKRs in der Organisation. Verleihen Sie Ihren Teams Flügel.

**OKR-Champion werden**

## Herausforderung 2:

# Den Mindset-Change meistern

Für OKRs braucht es insbesondere im Sinne der OKR-Ergebnismaxime (siehe oben) einen Mindset-Change. Sowohl die Definition der OKRs, die Arbeit in den OKR-Teams als auch das Steuern der OKR-Teams läuft anders ab als im klassischen Projektmanagement.

Die Definition ist kein Projektziel, sondern ein Zielzustand – aus der Zukunft retropoliert beschrieben. In den Teams stehen keine Aktivitäten und Meilensteine im Zentrum der Arbeit, sondern die Key Results, die es zum Wachsen zu bringen gilt.

In den Statusmeetings interessieren nur drei Dinge:

- 1. Erreicht ihr das Objective?**
- 2. Gibt es Fortschritt, das heißt, wachsen alle Key Results?**
- 3. Wo können wir helfen (Unterstützungs-/Entscheidungsbedarfe)?**

Dabei gilt: Kein „Wie“, das heißt, keine Pläne, keine Input-/Aktivitätenfixierung.

Das aber passiert nicht von selber, es muss trainiert werden.





**„Sagt mal, wenn unser Thema ein Riesenerfolg war, was ist dann eigentlich genau anders?“**

**Mini-Zielzustand**  
=  
**Objective**



**Fortschrittskriterium**  
=  
**Key Result**



Aber:

- Bitte nicht im Trockenschwimmen
- Zetteln Sie keinen großen Change-Zirkus um die OKRs herum an! Das verunsichert mehr, als dass es etwas bringt.

Sie meistern diese beiden Herausforderungen mit einer inhaltlichen Leichtigkeit von der Frage nach dem Zielzustand kommend:

„Sagt mal, wenn unser Thema ein Riesenerfolg war, was ist dann eigentlich genau anders?“

Das lässt sich wunderbar in Zielbildstorys erarbeiten und diskutieren. Von diesen Zielzuständen schneidet man sich eine Scheibe herunter und beschreibt, was davon in den kommenden 3 oder 6 Monaten als Mini-Zielzustand erreicht sein wird. Um sich dann mit den Teams gemeinsam zu fragen, woran zu merken ist, dass wirklich monatlich Fortschritt erzielt wird,

Dass der Mini-Zielzustand dann „**O**bjective“ und die zwei bis vier Fortschrittskriterien dann „**K**ey **R**esults“ heißen, das ist dann eben so und kaum eine Randnotiz wert.



„Was macht ihr hier eigentlich?“

„Das kann ich nicht so genau sagen, wir arbeiten agil.“



### Herausforderung 3:

## OKRs und Planung – kein Widerspruch!

Etwas überzeichnet, aber bei weitem keine Seltenheit, wird der Hype rund um Agilität & Co. gerne genutzt, um mangelnde Ergebnisfokussierung zu rechtfertigen.

OKRs und Planung sind nicht nur kein Widerspruch, sie müssen Hand in Hand gehen! Eine Planung braucht für gutes OKR-Management zwei Ebenen:

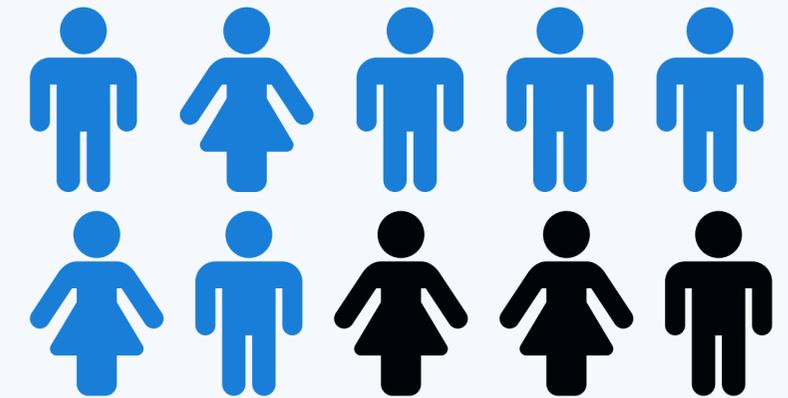
### **Ergebnis-KPIs und Zielzustände.**

Ergebnis-KPIs können Finanz- oder andere unternehmensrelevante Größen sein, bspw. bei thyssenkrupp die Liefertreue oder bei der Bahn die Pünktlichkeit. Liegt der Fall sehr einfach, ist der Zielzustand zur Erreichung eines bestimmten KPI-Ziels bereits über ein einziges OKR abgedeckt:



**„In 6 Monaten sind wir stolz darauf, 5 der 10 kritischen Schnittstellen automatisiert zu haben, und haben so die Prozesskosten um 8% gesenkt.“**

Braucht es für dieses OKR sogar nur ein Team von maximal sieben Personen, ist nichts weiter zu planen. Los geht's. Sind mehr als sieben Personen notwendig, muss das OKR aus Effektivitätsgründen aufgebrochen werden – wohlgermerkt unter Beachtung der OKR-Ergebnismaxime (siehe oben)!



**Unternehmerische Unterfangen sind in der Regel komplexer:** Um die Kundenzufriedenheit und EBIT-Marge je Kunde zu steigern (KPIs), überlegte sich die Techem GmbH, was dafür in drei Jahren anders sein muss, und beschrieb 35 Einzelzielzustände, die es dafür zu erreichen gilt, präzise:



**„Durch die Reduktion von Freitextfeldern um 80% ist die Kundenrückfrage-Quote im Service um 30% gesunken.“**



**„Durch ein neues Service-Partner-Modell haben wir die Sofortlösungsquote von Kundenanliegen verdreifacht.“**

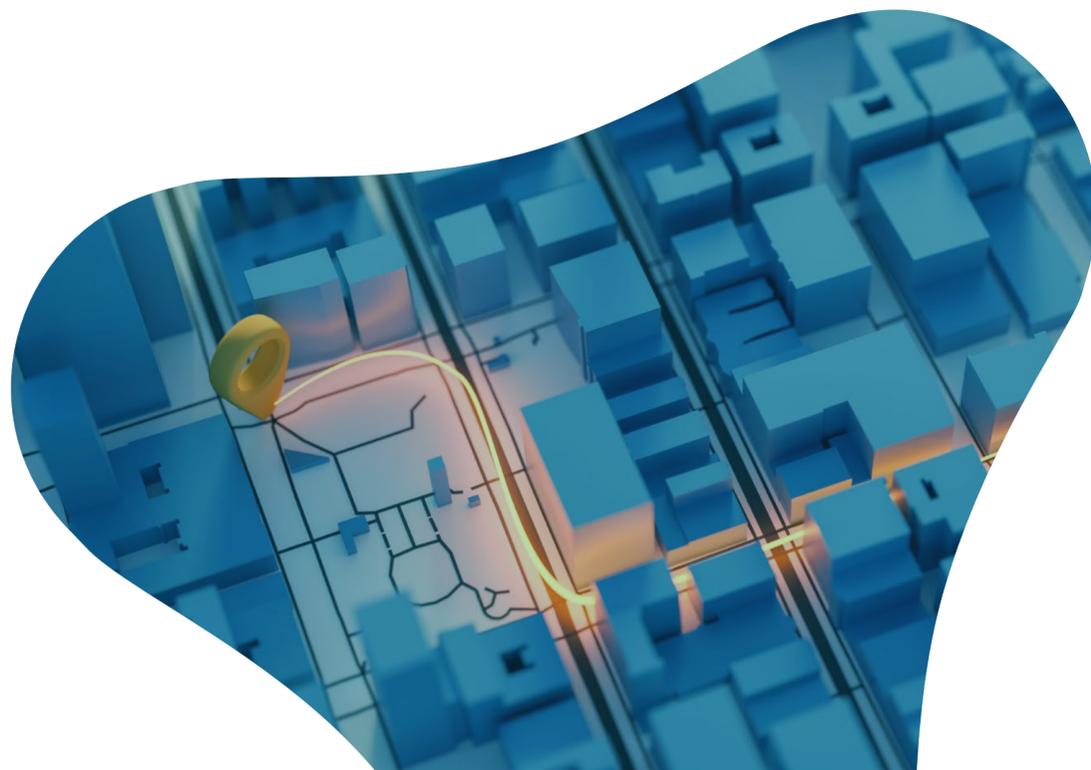


**„Die User-Experience im Kundenportal ist so, dass unsere Kunden nachweislich ein ‚Gesucht-gefunden‘- und kein ‚Gesucht-verzweifelt‘-Erlebnis mehr haben.“**

Diese 35 Einzelzielzustände stehen in Abhängigkeiten zueinander. So kann das mit der User-Experience nur erreicht werden, wenn zuvor Zielzustände in Bezug auf verbesserte Prozesse erreicht sind. Wer diese Planungsdimension ausblendet und mal eben mit OKRs loslegt oder diese nur KPI-bezogen strukturiert, also ohne die Dimension der grundsätzlichen Zielzustände, landet schnell im OKR-Dickicht (siehe unten, OKR-Falle 1) oder auch in der OKR-Kakofonie (siehe unten, OKR-Falle 4).

Die Abhängigkeiten dieser Einzelzielzustände, auch Meta-OKRs genannt, werden zu einer übergeordneten Roadmap für die kommenden Jahre modelliert. Diese Roadmap ist im Vergleich zur klassischen Planung nicht input-/aktivitätzentriert und dient letztlich nur dazu, eine klare Indikation für die Prioritäten des nächsten 3- oder 6-Monats-OKR-Sprints zu liefern:

**Von welchem der übergeordneten Zielzustände soll eine Scheibe abgeschnitten, also ein OKR definiert werden, um dem Zielzustand und den damit verbundenen KPIs näher zu kommen?**



#### Herausforderung 4:

# OKR-Konsequenz und die bestehende Projektlandschaft

Je nach Einstieg in die OKR-Welt (siehe Herausforderung Nr. 1) kommen früher oder später die Fragen auf:

- Was machen wir mit den laufenden Projekten?
- Insbesondere mit denen, die noch länger laufen?

Wenn Sie mit OKRs erfolgreich durchstarten wollen, muss jedem Mitarbeiter, jedem Rädchen im System klar sein:

## **Solange nichts Neues gilt, gilt das Alte!**

Das bedeutet, dass alle Projekte und Themen zunächst konsequent weitergemanagt werden wie bisher auch. Damit wird einer Umsetzungslethargie, weil man das ja bald eh alles neu macht, ein Riegel vorgeschoben. Sobald die KPI- und Zielbild-Landschaft stehen (siehe Herausforderung Nr. 3), was in aller Regel zwei bis drei Monate benötigt, kann man systematisch das vorhandene Projektportfolio neben diese Struktur legen und anhand von drei Kategorien entscheiden:

### **Kategorie 1**

Lässt sich das Projekt genau einem der Teilzielzustände zuordnen? Wenn ja: Sind schon mehr als 50% erledigt? Dann einfach fertig machen! Wenn nein: in OKRs ummünzen.

### **Kategorie 2**

Wenn keine eindeutige Zuordnung zu einem, sondern mehreren dieser Teilzielzuständen möglich ist: Dann ist es in der Regel eines dieser typischen Monster-Langläufer-Projekte, die Jahre brauchen, bis sie einmal einen Nutzen liefern: konsequentes Aufbrechen des Projektes in Einzel-OKRs im Sinne der erarbeiteten Zielzustandslandschaft.

### **Kategorie 3**

Und wenn es gar keinen klaren Bezug zu einem der Teilzielzustände und KPIs gibt: nicht selten ein Zeichen dafür, dass man das Projekt auch getrost sein lassen kann.





Gerade in Kategorie 2 wird es immer wieder zu folgendem Reflex kommen:

”

**„In dem Projekt macht das mit den OKRs keinen Sinn! Wir müssen erst die Marktanalyse durchführen, dann das Vermarktungskonzept erstellen und den Vertrieb trainieren, bevor wir auf die Kunden zugehen können.“**

Dabei handelt es sich in aller Regel um Kopfkino, das es zu durchbrechen gilt. Wer hier nicht konsequent jedes Projekt dahin gehend challengt, ob dieses nicht doch anders, zielzustands- und nicht aktivitätengenrieben, strukturiert in OKR-Schnellboote zerlegt werden kann, von denen jedes nach 6 Monaten mindestens einen Outcome liefert (siehe OKR-Ergebnismaxime weiter oben), wird niemals die Produktivitäts- und Geschwindigkeitseffekte der OKRs einfahren.

# Die 6 typischen OKR-Fallen

## OKR-Falle 1:

# Das OKR-Dickicht

Nach ersten erfolgreichen OKR-Gehversuchen und der Erfahrung, dass, wenn OKRs schön kompakt in puncto Scope, Zeit und Ressourcen angelegt sind, sie sehr zügig relevante Ergebnisse erzeugen, passiert Folgendes: Es werden mehr und mehr OKRs, und man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Weder ist der Bezug der einzelnen OKRs zu KPIs wirklich eindeutig, noch können die Abhängigkeiten der OKRs untereinander effektiv gemanagt werden.



**„Wir sehen den Wald vor lauter OKRs nicht mehr!“**

Wolfgang Neubauer, Geschäftsführer ProSiebenSat.1 Tech Solutions

## Lösung

Ziehen Sie zwischen die Ebene des „Wozu“ (KPIs) und des „Wie“ (Einzel-OKRs) eine „Was“-Ebene mit den längerfristig zu erreichenden Zielzuständen (Meta-OKRs) ein (siehe auch Herausforderung 3).



## Die OKR-Falle 2:

# Die Aktivitätenfixierung

Wir Menschen sind von Natur aus eher aktivitätenfixiert und reden lieber darüber, was erledigt wurde und was als Nächstes von wem bis wann zu tun ist, als über Zielzustände (**O**bjectives) und Fortschrittskriterien (**K**Rs). Nicht umsonst ist diese Aktivitätenfixierung das Muster des klassischen Projektmanagements. Wer aus diesen Mustern nicht rauskommt, wird mit den OKRs keinen nachhaltigen Performancegewinn erleben.

## Lösung

**Alle OKR-Statusmeetings nach dem „No how“-Motto ablaufen lassen! Kein „Wie“-Fokus auf Objective, Fortschritt und Bedingungen. In den OKR-Teams immer mit der Reflexion der Key Results starten, bevor über die Aktivitäten gesprochen wird, die auch nur rollierend für 4 bis 8 Wochen nach vorne geplant werden.**

### OKR-Falle 3:

## Der OKR-Fake

Werden die OKR-Teams anfänglich nicht hinreichend sowohl bei der OKR-Erstellung als auch in der OKR-Arbeit (Weekly's etc.) durch eine entsprechende OKR-Supporter/OKR-Champions unterstützt, kommt es schnell zu einem klassischen Management im Agilitätsspelz: Im Grunde wird genau das Gleiche gemacht wie vorher, nur dass das Projektziel jetzt eben Objective heißt und die Meilensteine Key Results genannt werden. Der Effekt: ein weiteres Methoden- und Administrationsmonster ohne irgendeinen Nutzen!

VIDEO

### Agilität – Keine Frage der Organisationsform!

In diesem Video lernen Sie alles Wichtige zu Agilität, WAS- und WOZU-Fokus, Fake-Agilität, dem 6-Monats-Zyklus und Strukturdisziplin.

[Video ansehen](#)

### Lösung

**Die OKR-Teams müssen verstehen, dass ein Objective nicht die Synthese von dem ist, was man meint, tun zu müssen (Aktivitätendenke), sondern die Genese, aus der sich ableitet, was getan werden muss. Setzen Sie eine OKR-Supporter-Struktur auf, um für Erfolgserlebnisse zu sorgen, die veranschaulichen, wie diese Denk- und Arbeitsweise erfolgreicher macht.**





#### OKR-Falle 4:

## Die OKR-Kakophonie

Alle arbeiten mit OKRs, aber jeder anders! Die entscheidenden Herausforderungen – die Wachstumsinitiative, die Digitalisierung oder Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – sind Themen, die nur bereichsübergreifend gemeistert werden können. Zwischen den Silos schlummern sozusagen die großen Umsetzungsperformance-Potenziale. Werden die OKRs nicht mithilfe übergreifender Roadmaps orchestriert, um u.a. anhand der relevanten, bereichsübergreifenden Abhängigkeiten zu den entscheidenden Prioritäten für den nächsten Sprint zu kommen, bleibt viel Performance-Potential unbeachtet liegen.

### Lösung

**Schaffen Sie ein und denselben OKR-Rhythmus für alle!  
In 80% der Fälle sind OKR-Laufzeiten von 6 Monaten eine gute Idee. Ist Geschäfts- gleich Kalenderjahr, werden im Dezember und Juni jeweils bereichsübergreifend die Erfolge des aktuellen Sprints gefeiert sowie Prioritäten und Scope für den nächsten Sprint abgestimmt.**

## OKR-Falle 5:

# Die Tool-Verführung

OKRs sind eine Haltungsfrage: Denken und arbeiten wir konsequent vom Ergebnis kommend und konzentrieren uns in unseren Diskussionen genau auf diese Aspekte? Oder fallen wir in alte Muster zurück und fragen lieber nach dem genauen Plan für die kommenden Monate oder Jahre und wollen wissen, wer was wann als Nächstes erledigt?

Es gibt tolle OKR-Tools auf dem Markt, keine Frage! Ob ally.io, Cascade, Leapsome, ProgressMaker® oder Workboard, um nur einige zu nennen. Aber wer meint, mit einem Tool in den Genuss der Performancegewinne der OKRs zu kommen, ist schief gewickelt.

UNTERSUCHUNGEN HABEN ERGEBEN

**PMO-Aufwand um bis zu 80% reduzieren**

Intelligentes Maßnahmenmanagement und -Tracking sichern Ergebnisse und reduzieren PMO-Aufwand um 70-80 %

[Mehr dazu](#)

## Lösung

**Erste OKR-Strukturen (Zielzustände etc.)  
und OKRs ohne Tool!**



### OKR-Falle 6:

## Die OKR-Aushöhlung

Nicht selten werden OKRs auf der Vorstands- und Mitarbeiterenebene schneller verstanden und angenommen als in der „Sandwich-Ebene“ (Bereichsleiter & Co.) dazwischen. Die Gründe dafür sind vielschichtig, haben aber häufig mit der Verbindlichkeit und Transparenz, die OKRs im positiven Sinne mit sich bringen, zu tun. Wegen des „No how“-Prinzips und der „goldenen Fortschrittsregel“ (einem Element der OKR-Ergebnismaxime – siehe oben) kann Non-Performance in Statusmeetings nicht mehr mit guten PowerPoints oder geschickter Rhetorik kaschiert werden. Daher werden OKRs möglicherweise als nicht passend negiert oder nur auf der Arbeitsebene angewendet.

### Lösung

**OKRs sind das (!) Steuerungsinstrument auch in allen Top-Management-Meetings und werden top-down konsequent eingesetzt – ohne Ausnahme! Üblicherweise dauert es 18 Monate, bis alle Beteiligten merken, wie produktiv dieser Ansatz auch für einen selbst ist.**

# Fortschrittsorientierte OKRs

# Handlungsfähige, effiziente und fortschrittsorientierte OKRs zur Steigerung der Leistung

Richten Sie Ihre Organisation durch High-Performance-Teams auf außergewöhnliche Erfolge aus.

UMSETZUNGSSTÄRKE

## So geht OKR richtig

Antworten auf die drängendsten Fragen rund um OKRs – mit Motivation, Leidenschaft und Stolz Teams zum Brennen bringen.

[Umsetzungstärke steigern](#)

PERFORMANCESTEIGERUNG

## Turbo für mehr Performance

Operational Excellence in der gesamten Organisation messbar gestalten und mit Sicherheit voranbringen.

[Mehr Umsatz & geringere Kosten](#)

CONNECT ON LINKEDIN

## Direkt verbinden, Experten und EPM-Gruppen

Mit Experten verbinden, Gruppen beitreten, mehr Erfolg in Umsetzung und Performance.

[Connect](#)



YOUTUBE

## Follow on YouTube

Der Video-Channel rund um Enterprise Progress Management®

[Zum Videoportal](#)





Execute Things Faster

EPM Enterprise ProgressMaker GmbH | Kampstraße 4 | D-20357 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 4013 789 - 0 | E-Mail: [info@progressmaker.io](mailto:info@progressmaker.io)

[www.progressmaker.io](http://www.progressmaker.io)

Geschäftsführung:

Matthias Kolbusa, Florian Hellberg