



DISCOVER THE SPIR.IT OF EXCELLENCE.
SURPASS YOUR SUCCESS.

New Work in der (Führungs-)Praxis: Objectives & Key Results, OKRs

RuhrFaktor New-Work, IHK Mittleres Ruhrgebiet
Tobias Rademann, M.A.

12. November 2021

Agenda

Einführung / Vorstellung

1. Worum geht es?
2. Die Lösung: OKRs
3. Hintergrundinformationen
4. Fazit: Der Wert von OKRs

Abschlussdiskussion / offene Fragen

Kurzprofil: R.iT GmbH

- **Ausrichtung:** iT-Unternehmensberatung
- **Fokus:** Digitale Transformation Ihres Unternehmens
 - > Strategie
 - > Organisation
 - > Informationstechnologie
- **gegründet:** 2001, Spin-Off der Ruhr-Universität
- **Standorte** Zentrale: Bochum
Region Nord: Bad Schwartau
- **Zertifizierungen & Auszeichnungen:** BMWi-autorisiert für digitale Geschäftsproz. & iT-Sicherheit
Deutscher Excellence Preis 2021 in Bronze
Deutschlands Kunden Champion: Platz 1, 2020
Beste Arbeitgeber GreatPlaceToWork: Top 10, 2020
IHK Mittleres Ruhrgebiet: Bester Ausbildungsbetrieb 2020



Worum geht's?

Worum geht's?



Worum geht's?



= 'Digitale Transformation'

Zukunftsfähigkeit



zentrale Frage für uns alle

**→ Wie stellen wir unsere Unternehmen so auf,
dass sie diese Anforderungen erfüllen?**



Worum geht's? – 2. Ansatz



Wunsch...



... Wirklichkeit

Worum geht's? – 2. Ansatz

**"Es gibt so viele Menschen, die so hart arbeiten
und doch so wenig erreichen."**

Andy Grove, Intel CEO

Zielerreichung

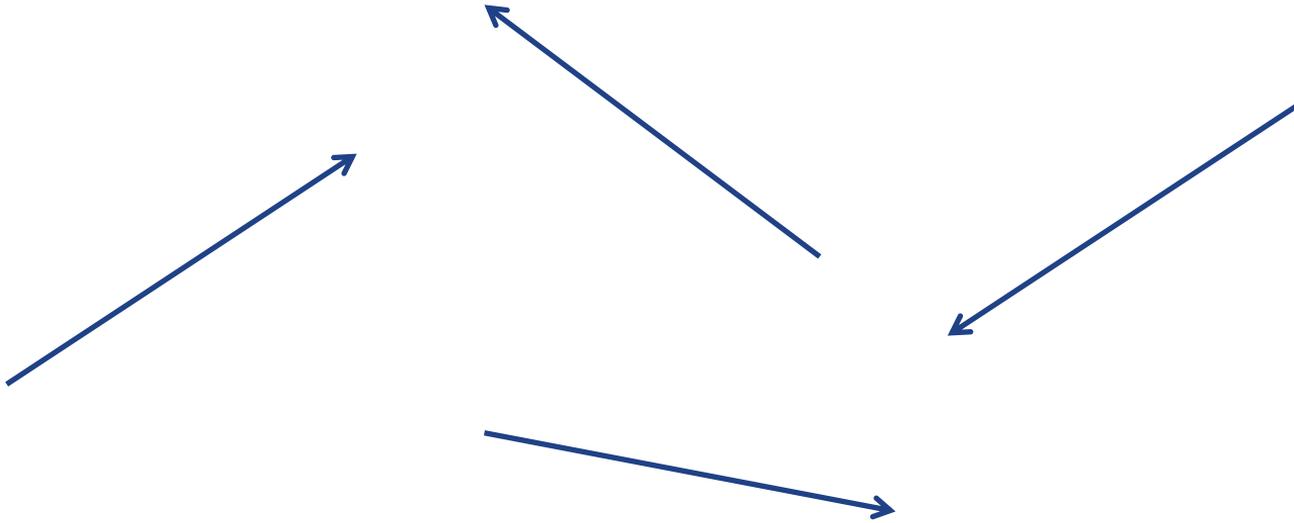
7%

der Mitarbeiter*innen

verstehen die Unternehmensstrategie und wissen, was von Ihnen erwartet wird

→ das bedeutet, dass 93% aller Mitarbeiter*innen entweder ziellos arbeiten oder aber sich ihre eigenen Ziele setzen – die nicht notwendigerweise mit denen des Unternehmens übereinstimmen müssen

Zielerreichung

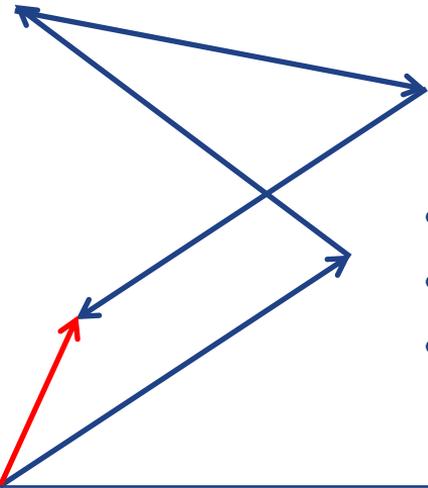


Alle rennen **engagiert**...

... in die Richtung, die **sie** jeweils **für sinnvoll** erachten.

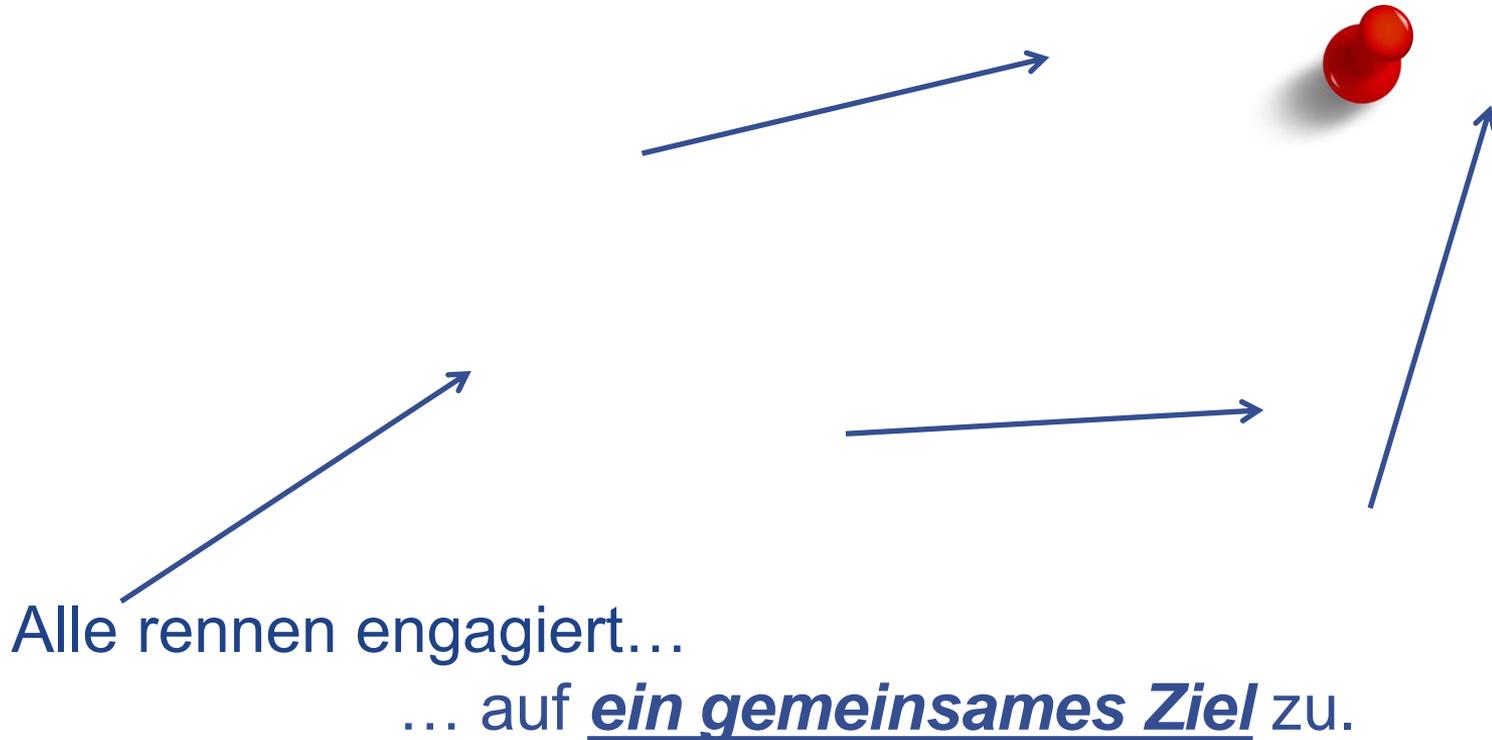
Zielerreichung

Das Ergebnis:



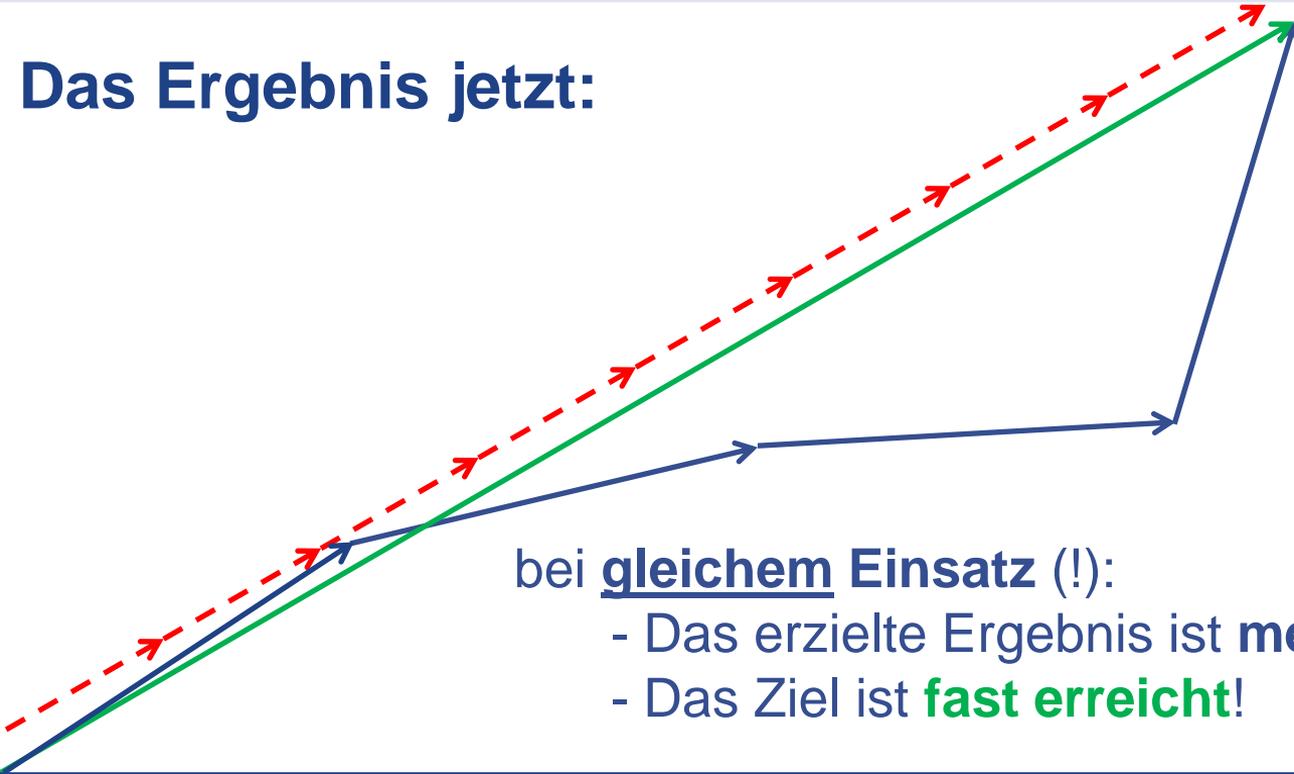
- Zusammengenommen **kaum Fortschritt!**
- Die **Summe** der Teile ist sogar **KLEINER** als das **Einzelne!**
- Der Fortschritt ist damit gefühlt negativ.

Zielerreichung / II



Zielerreichung / II

Das Ergebnis jetzt:



bei gleichem Einsatz (!):

- Das erzielte Ergebnis ist mehr als **7x (!) größer!**
- Das Ziel ist **fast erreicht!**

unsere Herausforderung



Objectives • Key Results • Ziele im Unternehmenskontext

Die Lösung: OKRs

Die Lösung

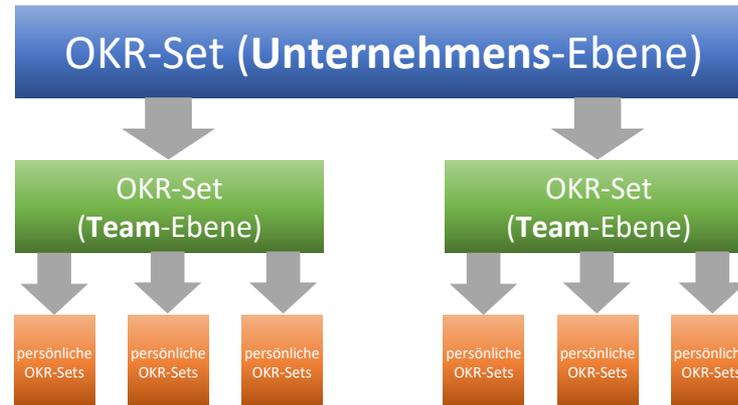
OKR_s



Objectives & Key Results

Was sind OKRs?

OKRs= **agiles** Rahmenwerk
zur **zielgerichteten**
Unternehmens-, Mitarbeiter- und Selbststeuerung



Objectives – Ziele



Objectives – Ziele

- Objective = **Ziel** → **WAS** gilt es zu erreichen?
- von **persönlicher Bedeutung** und **erstrebenswert**
→ *Anreiz, um morgens aufzustehen*
- von **Bedeutung für das Unternehmen**
→ *ausgerichtet am und unterstützt vom gesamten Unternehmen*
- Anzahl: 3-5 pro Periode (Quartal)

... gemessen durch...



Key Results – Schlüsselergebnisse



Key Results – Schlüsselergebnisse

- Key Result = **Schlüsselergebnis** → **WIE** wird das O erreicht?
- begrenzte Anzahl (**4-5**) je Objective
- **messbar**
- zahlen auf die **Erreichung des Objectives** ein



OKR-Set: Beispiel

2. Objective				
Ich habe die externe Sichtbarkeit der R.iT weiter gesteigert.				
Fokus: externe Sichtbarkeit der R.iT		Bezug	Meßgröße	CL
KR1	Ich habe den Entwurf des Wikipedia-Artikels über die R.iT GmbH aktualisiert und veröffentlicht.	Soll	1	95%
			Wikipedia-Artikel	
		Ist	0,75	195%
KR2	Auf Basis unserer Learnings und positiven Aspekte habe ich ein Whitepaper zu unserem neuen Club Office geschrieben.	Soll	1	50%
			Whitepaper	
		Ist	0	0%
KR3	Ich habe einen Vortrag im Bereich Strategie-/ Organisationsberatung gehalten.	Soll	30	75%
			Zuhörer*innen	
		Ist	0	0%
KR4	Ich habe die 6 SEO-Jour Fixes kritisch begleitet und unsere Anforderungen gut kommuniziert, sodass unsere SEO-Ziele und Maßnahmen kontinuierlich besser erreicht werden.	Soll	6	50%
			vorbereitete GB-SEO-JF	
		Ist	2	87%

OKR-Set: Beispiel

OKR-Set für Qx/202x

Objective
Key Result 1
Key Result 2
Key Result 3
Key Result 4

Objective
Key Result 1
Key Result 2
Key Result 3
Key Result 4
Key Result 5

Objective
Key Result 1
Key Result 2
Key Result 3
Key Result 4
Key Result 5

Objective
Key Result 1
Key Result 2
Key Result 3
Key Result 4

Objective
Key Result 1
Key Result 2
Key Result 3

Objectives & Key Results: Ziel

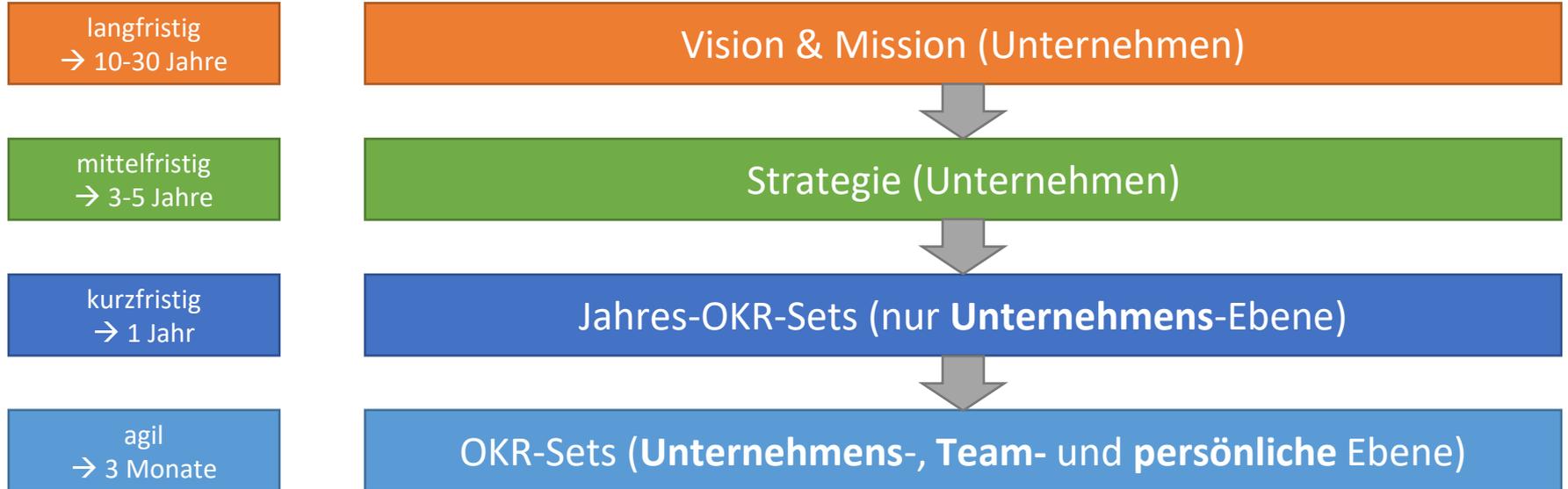
Fokus des Denkens, der Unterhaltungen, der Bemühungen
auf **Ergebnisse**, nicht auf den ~~Weg dorthin~~

→ Übersetzen von **Aufgaben** und **Projekten** in Ergebnisse

nicht: ~~Welche Schritte~~ benötige ich, um das Ziel zu erreichen?

sondern: Was **erwarte bzw. wünsche ich mir als Ergebnis** –
und welche **Teilergebnisse (KR)** dienen als **Indikatoren** für
die Zielerreichung?

Ziele im Unternehmenskontext



Objectives • Key Results

Hintergrundinformationen

Definition 'Objectives'



Definition 'Objectives'

- ✓ Objective = **Ziel** → **WAS** gilt es zu erreichen?
- ✓ beschreibt einen **Zustand in der Zukunft**
- ✓ gibt Richtung vor: Wo wollen wir hin? (!: enthält keine Maßzahlen)
- ✓ **ambitioniert**, fühlt sich **unbequem** an (ich/wir müssen uns strecken)
- ✓ **bedeutend**, (idealerweise) inspirierend
- ✓ möglichst **konkret, greifbar** (erzeugt Bild im Kopf)
 - **Formulierung 1: Wir haben gemeinsam einen schönen Sommerurlaub verbracht**
→ zu unkonkret: Auf welchem Kontinent? Im Hotel oder Camping? ...
 - **Formulierung 2: Wir haben gemeinsam im Segelboot den Atlantik überquert**
→ viel konkreter; KR lassen sich ableiten: Boot besorgen, Route recherchieren, ...



Definition 'Objectives'

- ✓ Objective = **Ziel** → **WAS** gilt es zu erreichen?
- ✓ beschreibt einen **Zustand in der Zukunft**
- ✓ gibt Richtung vor: Wo wollen wir hin? (!: enthält keine Maßzahlen)
- ✓ **ambitioniert**, fühlt sich **unbequem** an (ich/wir müssen uns strecken)
- ✓ **bedeutend**, (idealerweise) inspirierend
- ✓ möglichst **konkret, greifbar** (erzeugt Bild im Kopf)
- ✓ ausgerichtet an **Unternehmensstrategie und -werten**
- ✓ Mischung aus Bottom-Up & Top-Down:
 - Objectives werden **teils** von der Führungskraft **vorgegeben**
 - **teils** von den Mitarbeiter*innen **selbst gesetzt** (>60%)



Objectives – Beispiele

Unternehmensebene

- ✓ Wir haben unsere externe Sichtbarkeit nachhaltig gesteigert.
- ✓ Crush Adidas!
- ✓ Wir haben das beste aus diesem Quartal herausgeholt!
- ✓ Wir haben die Herausforderungen der Corona-Krise genutzt, um uns noch besser für stürmische Zeiten aufzustellen und gemeinsam die Krise gut bewältigt.

HR-Team

- ✓ Schaffen eines gesunden und produktiven Arbeitsumfeldes, da wir auf mehr als 50 Mitarbeiter*innen anwachsen werden.
- ✓ Weiterführung des Aufbaus eines Weltklasse Teams.



Definition 'Key Results'



Definition 'Key Results' / I

- ✓ Key Result = **Schlüsselergebnis** → **WIE** wird das Objective erreicht?
- ✓ ein KR ist **immer messbar**
- ✓ jedes KR sollte eine **Herausforderung** in sich darstellen
- ✓ KR beschreiben **Ergebnisse**, keine (!) Aktivitäten
(also nicht: beraten, helfen, analysieren, teilnehmen, etc.)
- ✓ KR wird von dem **vorgeschlagen**, der **für das KR verantwortlich** ist und von der FK / anderen Teammitgliedern geprüft bzw. akzeptiert
- ✓ KRs sollten die **Wirkung** beschreiben/messen
(→ also warum dieses Ergebnis wichtig ist)
*(bspw. nicht: "Markteinführung von Release 4.1"
sondern: "Umsatzsteigerung um 25% [durch die Markteinführung von Release 4.1]"*)



Key Results – Beispiele / I

1. Objective				
Wir haben das Weihnachtsquartal zu etwas Besonderem gemacht.				
	<i>Fokus: ...</i>	<i>Bezug</i>	<i>Meßgröße</i>	<i>CL</i>
KR1	Wir haben mit 25 Kunden einen vor-Ort Termin zur Präsentübergabe und zum gemeinsamen Austausch wahrgenommen.		Soll 25	50%
			Kundenbesuche	LP
			Ist 0	0%
KR2	Wir haben allen R.iT-ler*innen die Zeit für ihre persönliche Entwicklung gewidmet, die sie wünschen & verdient haben.		Soll 25	70%
			Entwicklungsgespräche / 1:1s	MR
			Ist 7	28%
KR3	Wir haben 2021 mit einem gemeinsamen Weihnachtsevent / Wintergrillen fröhlich ausklingen lassen.		Soll 30	70%
			R.iT-ler*innen	LP
			Ist 0	0%
KR4	Alle R.iT-ler*innen schreiben auf, für was sie 2021 besonders dankbar sind.		Soll 150	75%
			sichtbare Kärtchen	SHO
			Ist 35	23%
KR5	Wir halten das Quartal in Fotos fest und krönen 11 mal das Foto der Woche		Soll 11	70%
			gekrönte Gewinnerfotos	SHO
			Ist 3	27%





Mehrwert von OKRs • typisches Vorgehen • weiterführende Informationen

Fazit: Der Wert von OKRs

Mehrwert von OKRs

Agilität

Daten

Nachvollziehbarkeit

Motivation

Fokus

Dialog

Erfolge

Ideen

Effektivität

Wachstum

typisches Vorgehen

Vorbereitung

- Hintergrundinformationen
- Voraussetzungen prüfen
- Kommunikation ins Unternehmen

Quartal 1

OKR-Sets für:

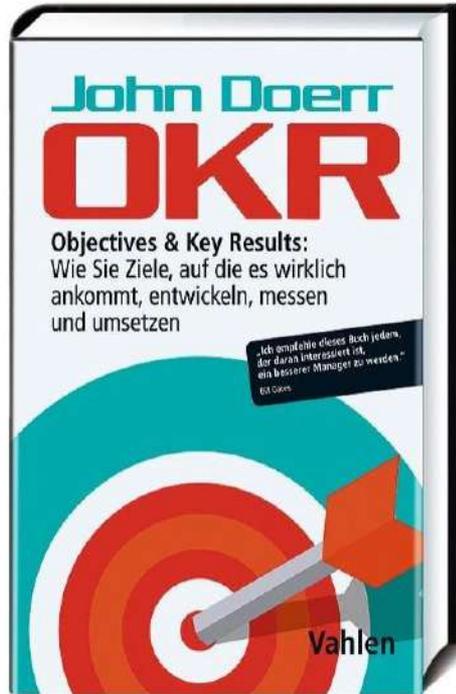
- Unternehmensebene
- Teamebene
- pers. OKRs für Führungskr.

Quartal 2ff.

OKR-Sets für

- Unternehmensebene
- Teamebene
- **persönliche OKRs für alle**

Buchempfehlung & weiterführende Links



- Autor: John Doerr
- ISBN: 3800657732

weitere Hintergrundinformationen:

- <https://www.RiT.de/Objectives-and-Key-Results>
- <https://www.RiT.de/OKR-Master>

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Rückfragen wenden Sie sich gerne an:



DISCOVER THE SPIR.IT OF EXCELLENCE.
SURPASS YOUR SUCCESS.

Tobias Rademann, M.A.

R.iT GmbH • www.RiT.de

Zentrale: Lise-Meitner-Allee 37, 44801 Bochum

Tel.: (0234) 43 88 00-0, Fax: -29

NL Nord: Tremskamp 5, 23611 Bad Schwartau

Tel.: (0451) 203 68-500, Fax: -499

eMail: Tobias.Rademann@RiT.de

