

 Whitepaper | Dezember 2024

# Objectives & Key Results – mehr als nur Ziele

Ein Fahrplan zur zielorientierten Steuerung in Behörden

Kienbaum



# Inhalt

- Inhaltliche Grundlagen zur OKR-Methode
- Chancen der OKR-Methode im Behördenumfeld
- Erfolgsfaktoren der OKR-Methode im Behördenumfeld
- Herausforderungen der OKR-Methode im Behördenumfeld
- Einführung der OKR-Methode innerhalb Ihrer Organisation
- Fazit

## Einleitung

Der öffentliche Sektor steht vor komplexen Herausforderungen: Eine sich rapide wandelnde Gesellschaft, technologische Revolutionen, Haushaltskürzungen, ambitionierte strategische Vorhaben und sich stetig ändernde politische wie auch globale Rahmenbedingungen erschweren die langfristige Planung und Realisierung von Strategien. Dies alles sind Merkmale der BANI-Welt.

### Was verstehen wir unter der BANI-Welt?

BANI ist ein Akronym und steht für eine brüchige, ängstliche, nicht-lineare und unverständliche Umgebung. Es beschreibt eine Welt, die nicht nur von Veränderungen geprägt ist, sondern ebenso von Chaos und Unvorhersehbarkeiten. Daher werden eine außergewöhnliche Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Organisationen gefordert.

Traditionelle Ansätze der Strategieplanung und -operationalisierung scheitern zunehmend in dieser dynamischen Landschaft, da die Komplexität der Herausforderungen und die Geschwindigkeit des Wandels neue Denkweisen und Handlungsstrategien erfordern. Die

BANI-Welt verlangt nach Organisationen, die agil, anpassungsfähig und resilienter sind als je zuvor. Zudem ist die Fähigkeit zur kontinuierlichen Lernbereitschaft, zum Experimentieren und zum Adaptieren an sich verändernde Umstände essentiell, um als Organisation erfolgreich zu sein.

In diesem Kontext erweisen sich Objectives and Key Results (OKRs) als eine leistungsstarke agile Steuerungsmethode, die Organisationen dabei unterstützt, zielorientiert und flexibel in diesen Zeiten zu navigieren. Durch die Fokussierung auf klare Ziele und messbare Schlüsselergebnisse fördern OKRs Transparenz, die Zusammenarbeit und organisationale Anpassung im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Während in traditionellen Modellen die regelmäßige Teilfortschrittsüberprüfung fehlt, ermöglicht die iterative Überprüfung und Optimierung von OKRs es Institutionen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und ihre Strategie im ständigen Wandel anzupassen.

Dieses Whitepaper beleuchtet neben den Grundlagen zur OKR-Methode, ebenso die Chancen, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der Arbeit mit OKRs im Behördenumfeld. Das Paper schließt mit wertvollen Tipps zur Einführung und Implementierung der Methode innerhalb Ihres Hauses.

# OKR-Methode – Inhaltliche Grundlage

Die OKR-Methode (Objectives and Key Results) beinhaltet festgelegte, ambitionierte Ziele (Objectives) und messbare Schlüsselergebnisse (Key Results), die pro Quartal bzw. Semester erstellt und verfolgt werden. Ein OKR-Set besteht immer aus einem Objective und zwei bis drei dazugehörigen Key Results. Die Auswahl der Objectives erfolgt nicht willkürlich, sondern bedarf immer einer strategischen Basis, Vision oder einem Leitbild. Der Steuerungsansatz zielt darauf ab die gesamte Organisation, Behörden, Abteilungen, Referate und Teams auf gemeinsame Ziele auszurichten, während gleichzeitig Flexibilität und Innovationsfähigkeit gefördert werden.

Die Methode hat ihre Wurzeln im Silicon Valley der 1970er Jahre und wurde ursprünglich von Intel eingeführt. Später wurde sie durch Unternehmen wie Google, Spotify und Twitter populär, die OKR zur Grundlage ihres rasanten Wachstums und Erfolgs machten. Die OKR-Methode fördert langfristig eine effektivere Arbeitsweise in Behörden. Durch gesteigerte Effizienz werden Ziele schneller erreicht und Strategien wirken nachhaltiger in der Realität.

OKR-Sets bieten hierfür einen erprobten und effektiven Rahmen.

Objectives (Ziele)	Key Results (Schlüsselergebnisse)
<b>Definition:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ beschreiben, was erreicht werden soll.</li><li>■ definieren einen zukünftigen Zustand, der durch einen aktiven Wertbeitrag zur Realität wird.</li></ul>	<b>Definition:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ messen eilfortschritte der Zielerreichung.</li><li>■ sind keine Aufgaben, sondern Ergebnisse.</li></ul>
<b>Zentrale Fragestellung:</b> Was soll erreicht werden?	<b>Zentrale Fragestellung:</b> Wie wird der Fortschritt gemessen?
<b>Eigenschaften:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ qualitativ, ambitioniert, inspirierend und präzise formuliert.</li><li>■ bieten Orientierung und gleichzeitig ausreichend Freiraum und Flexibilität bei der Umsetzung.</li></ul>	<b>Eigenschaften:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ spezifisch, messbar und ambitioniert.</li><li>■ lassen genug Raum und Flexibilität für die tatsächliche Ausführung.</li><li>■ Inspiration für Zielmetriken: Fluktuationsraten, Anzahl der Teilnehmenden, Bearbeitungszeiten, Erfolgsmessungen durch Umfragewerte.</li></ul>

OKR-Sets folgen einer standardisierten Struktur und enthalten immer **folgende Formulierungsbausteine...**

...für Objectives	...für Key Results
<b>Zukünftiger Zustand</b> Wo befinden wir uns am Ende des Quartals/Semesters?	<b>Zukünftiger Zustand</b> Wo befinden wir uns am Ende des Quartals/Semesters?
<b>Aktiver Wertbeitrag</b> Durch was wird der zukünftige Zustand erreicht?	<b>Aktiver Wertbeitrag</b> Durch was wird der zukünftige Zustand erreicht?
	<b>Zielmetrik</b> Wie messen wir den Erfolg des Key Results?

# OKR-Methode – Steckbriefe

In den letzten fünf Jahren ist erkennbar, dass immer mehr Behörden mit dieser Steuerungsmethode arbeiten. Sei es auf kommunaler Ebene die Stadt Köln und Freiburg oder auf Bundesebene das Auswärtige Amt, das seine Digitalisierungsstrategie mithilfe von OKR steuert.

## 1. Steckbrief:

### Erfahrungsbericht OKR Köln und Freiburg

#### Thema

Erfahrungen mit der Implementierung von Objectives and Key Results (OKR) in der Kommunalverwaltung

#### Schlüsselergebnisse des Praxiseinsatzes

- **Verbesserte Transparenz und Kommunikation:** OKR fördert eine offene Kommunikation über Ziele und Fortschritte und macht Abhängigkeiten und Synergien sichtbar.
- **Gezieltere Arbeitsorganisation:** Mitarbeitende können sich auf priorisierte Ziele fokussieren und ihre Arbeit an deren Erreichung ausrichten.
- **Steigerung der Motivation:** Klar definierte, messbare Ziele motivieren die Mitarbeitenden
- **Agile Verwaltung:** Förderung einer agilen Denkweise und teamübergreifenden Zusammenarbeit.
- **Modifikation der Methode:** Verlängerung des OKR-Zyklus auf vier Monate erweist sich als sinnvoll und pragmatisch. Statt der empfohlenen Weekly-Formate besprechen die Mitarbeitenden der Stadt Köln ihre Teilfortschritte in einem Turnus von drei Wochen.

#### Herausforderungen

- Zeitaufwand für Planung und Steuerung von OKR-Zielen
- Bedarf an Trainings und Schulungen für Mitarbeitende
- Einführung einer Fehlerkultur mit veränderter Organisations- und Arbeitskultur
- Notwendigkeit der digitalen Tool-Nutzung als Kollaborationswerkzeug

## 2. Steckbrief:

### Digitalisierungsstrategie des Auswärtigen Amts

#### Thema

Stärkung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit des Auswärtigen Amts (AA), Verbesserung der Dienstleistung für Bürger und Unternehmen, Optimierung interner Prozesse durch die Anwendung von OKR

#### Schlüsselergebnisse des Praxiseinsatzes

- **Strukturiertes Zielsystem:** Das AA implementiert OKRs, um strategische Ziele transparent und in messbare Etappenziele herunterzubrechen. Die Strategie ist als „lebendes Dokument“ angelegt, das langfristige Ziele mit kurzfristigen umsetzbaren Maßnahmen verknüpft.
- **Top-down und Bottom-up:** Die Strategie basiert auf einer Kombination von vorgegebenen strategischen Zielen aus der Behördenleitung sowie Input aus den verschiedenen Abteilungen des Ministeriums.
- **Transparenz und Kommunikation:** Durch die offene Kommunikation und gemeinsame Entwicklung der OKRs wird ein gemeinsames Verständnis für die strategische Ausrichtung geschaffen.
- **Iterativer Prozess:** Die OKRs werden regelmäßig überprüft und angepasst, um auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

#### Herausforderungen

- **Umsetzung in der Praxis:** Der Übergang von bestehenden Strukturen zu OKRs kann komplex sein und erfordert einen Kulturwandel. Vor allem die Transformation hin zu einer offenen Fehlerkultur und iterativen Arbeitsweise ist wichtig.
- **OKR-Wissen in allen Ebenen:** Das OKR-System muss für alle Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen verständlich sein. Ebenso entscheidend ist eine effektive Umsetzung der gemeinsamen Formulierung der Schlüsselergebnisse (Key Results), beispielsweise im Rahmen von Workshops.



# OKR-Sets – Beispiele

Beispiel 1 –  
Aufbau einer Arbeitgebermarke

**Objective:**

Wir haben uns durch die Stärkung unserer Arbeitgebermarke zu einem noch attraktiveren Arbeitgeber weiterentwickelt.

**Key Result 1:** Wir haben durch die Veränderung unserer Content-Strategie die **Interaktionsrate in den sozialen Medien von 5% auf 30%** gesteigert.

**Key Result 2:** Wir haben durch die zielgruppen-gerechte Ansprache potentieller Bewerber:innen, die **Anzahl der Bewerbungen je Stelle um 15% erhöht**.

**Key Result 3:** Wir haben die **Fluktuationsrate** durch ein bedürfnisorientiertes Personalentwicklungskonzept **von 20% auf 5% verringert**.

Beispiel 2 –  
Operationalisierung des Führungsleitbildes

**Objective:**

Unsere Führungskräfte agieren im Sinne des Führungsleitbildes und verstehen sich im Behördenalltag als Coaches.

**Key Result 1:** Wir haben durch die Einführung eines neuen Feedback-Systems, die Anzahl der durchgeführten **Feedbacks pro Semester von 0 auf 2 pro Tandem (MA und FK) gesteigert**.

**Key Result 2:** Wir haben durch den Aufbau eines Führungskräfte-Netzwerks, die **Zufriedenheit der Führungskräfte** im Bereich der Peer-to-Peer-Angebote **von 18% auf 65% gesteigert**.

**Key Result 3:** Wir haben durch die Schaffung eines effektiven Mentoring-Programmes, die **Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden** im Bereich der Begegnungsformate **von 41% auf 85% gesteigert**.

# OKR – Von Jahreszielen zu ambitionierten Quartalerfolgen

## Abgrenzung zur klassischen Zielvereinbarung

Klassische Zielvereinbarungen folgen in der Regel einem jährlichen Turnus. Der Ursprung von OKR liegt ebenso im klassischen „Management by Objectives“-Ansatz. Hierbei wurde die Starrheit und fehlende Regelmäßigkeit der Teilfortschrittsüberprüfungen kritisiert. Der Fokus liegt dabei häufig auf der Durchführung spezifischer Aufgaben. Dadurch mangelt es an einem konkreten Ergebnis, das wiederum Outcome-orientiert ist. Häufig werden die abgeleiteten Ziele lediglich anhand von Kennzahlen bewertet, die zwar zur Berichterstattung dienen, jedoch keine tiefgreifende Kulturtransformation bewirken. Durch die langfristige Ausrichtung klassischer Zielvereinbarungsmodelle ist die Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen nur bedingt bis gar nicht möglich.

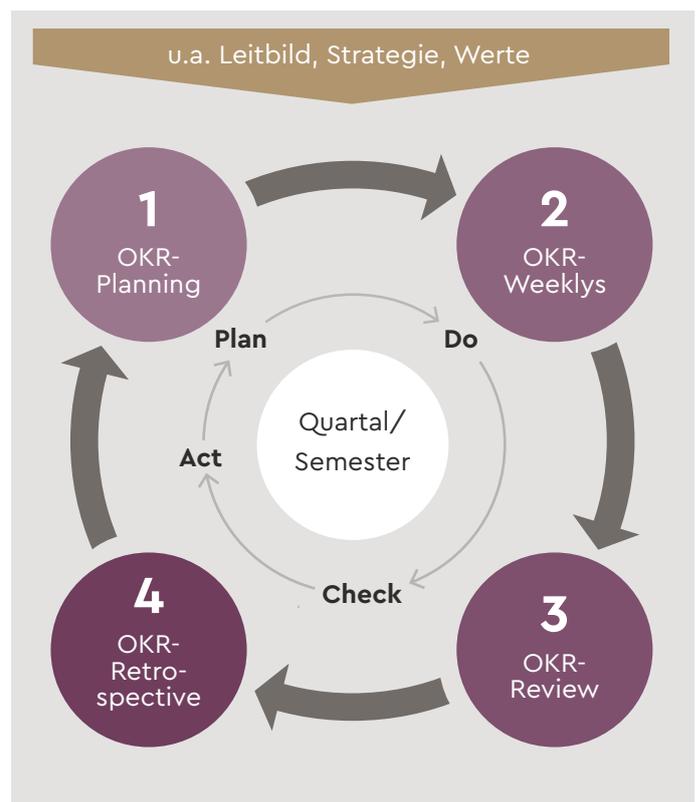
Während klassische Ansätze vor allem auf die Einhaltung von Prozessen setzen und dadurch zwar Struktur geben, aber zudem starre Zielstrukturen fördern, orientieren sich OKRs an Ergebnissen und ermöglichen eine dynamische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Ein zentrales Merkmal der OKR-Methode ist die quartalsweise Steuerung der strategischen Ziele und die regelmäßige Überprüfung der Teilfortschritte während der Umsetzungsphase. Dies fördert neben Fortschritten in der Erreichung strategischer Ziele, gleichzeitig eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung, die den kulturtransformationalen Ansatz der OKR-Methode unterstreicht und in herkömmlichen Zielsystemen oft fehlt.

Die Implementierung von OKRs in der öffentlichen Verwaltung eröffnet somit neue Perspektiven, um die strategische Steuerung innerhalb der einzelnen Häuser zu revitalisieren, die Mitarbeitendenmotivation zu stärken und letztlich als Organisation wirksam und zukunftsfest zu agieren.

## Funktionsweise und Ablauf der OKR-Methode in vier Phasen

Ein OKR-Zyklus beinhaltet vier Phasen, die wiederum OKR-Events genannt werden. Dieser dauert je nach Themenschwerpunkt und Kontext ein Quartal oder ein Semester. Zu Beginn empfehlen sich kürzere Zeiträume, da folglich der Ablauf der einzelnen Formate besser eingeübt werden kann und eine flexiblere Gegensteuerung bzw. Kompasskorrektur stattfinden kann. Entscheidend bei einer erfolgreichen Anwendung der OKR-Methode ist in jedem Fall das Einhalten des gesamten OKR-Zyklus, dessen Ablauf im Folgenden skizziert wird.



# OKR-Events

## Erstes Event: Das OKR-Planning

Das erste Event im Zyklus betrifft das OKR-Planning, wobei die gemeinsamen Ziele und Schlüsselergebnisse gemäß den spezifischen Eigenschaften formuliert werden.

Für eine wirkungsvolle Definition von gemeinsamen Zielen und Schlüsselergebnissen ist eine intensive persönliche Interaktion in Präsenz unerlässlich. Nur so kann eine adäquate Umgebung für gegenseitige Inspiration und offenes Brainstorming geschaffen werden. Erfahrungsgemäß sollte darauf geachtet werden, dass alle Beteiligten anwesend sind, um das Engagement und die Verantwortlichkeit zu stärken. Präsenz vermittelt einen tieferen Sinn der Verpflichtung, die im virtuellen Raum wiederum oftmals verloren gehen kann.

Ein zentraler Vorteil der OKR-Methode ist die Abstimmbarkeit des Prozesses auf unterschiedliche Hierarchiemodelle und Organisationskulturen. Hierbei stehen drei verschiedene Vorgehensweisen bei der Zielformulierung zur Verfügung: Top-down, Bottom-up und Experimentell.

- **Top-down:** Bei diesem Vorgehen werden die Ziele von der Führungsebene vorgegeben und an die nachstehenden Hierarchieebenen kommuniziert.
- **Bottom-up:** Im Gegensatz zum Top-down-Vorgehen setzen sich die Organisationseinheiten hier proaktiv ein und bringen ihre Ideen und Vorschläge für die Zielerreichung ein. Dieser Ansatz fördert intrinsische Motivation und proaktives Handeln, weshalb er sich besonders für Organisationen mit flexiblen Hierarchien eignet.
- **Experimentell:** Hierbei werden die praxisnahen Einblicke der operativen Ebenen in den Vordergrund gestellt. Die Formulierung der OKRs erfolgt auf Basis des tatsächlichen Bedarfs der jeweiligen Organisationseinheit.

## Aus der Praxis für die Praxis

Folgendes Praxisbeispiel unterstützt beim Verständnis des experimentellen Ansatzes: Das Präsidium einer nachgeordneten Bundesbehörde definiert den Aufbau einer Arbeitgebermarke als wichtiges strategisches Handlungsfeld, das mit der OKR-Methode realisiert werden soll. Auf Abteilungsebene hingegen erweist sich die Notwendigkeit der Einführung eines strategischen Prozessmanagements als äußerst relevant. In Absprache mit der Führungsebene kann die Abteilung gemäß dem experimentellen Ansatz ihr vorgeschlagenes OKR-Set im nächsten Zyklus verfolgen.

In der Theorie wird ein Verhältnis von 70% Bottom-up und 30% Top-down empfohlen. Im Behördenkontext, insbesondere in Organisationen mit starren Hierarchien, kann es jedoch sinnvoller sein, einen höheren Anteil des Top-down-Ansatzes zu berücksichtigen, um die notwendige Veränderungsdynamik der Organisation zu berücksichtigen. Die Wahl der optimalen Vorgehensweise hängt somit von den spezifischen Gegebenheiten der Behörde ab.

Dennoch ist festzuhalten, dass OKR eine Methode ist, die den partizipativen Ansatz und die Zusammenarbeit im Team fördert und davon ausgeht, dass Menschen strategische Themen intrinsisch motiviert in die Realität überführen.

## Zweites Event: Die OKR-Weekly-Formate bzw. die Umsetzungsphase

Die darauffolgende zweite Phase ist die **Umsetzungsphase**, die durch regelmäßige Daily- oder Weekly-Formate begleitet wird, in denen Teilerfolge für jedes einzelne Schlüsselergebnis bewertet werden. Besprechungen zum Teilfortschritt können im Vergleich zum OKR-Planning auch virtuell durchgeführt werden. Je nach Themenschwerpunkt und bestehender Besprechungsstruktur ist auszuwählen, in welchem **Turnus** über die **Teilfortschritte** innerhalb der OKR-Sets berichtet wird. Aus der Behördenpraxis ist ein wöchentlicher Austausch zu den OKR-Sets empfehlenswert. Dieser kann in bestehende Formate wie Referatsbesprechungen, Jour fixe Terminen oder **Führungsruunden** integriert werden. Diese Phase ist in den meisten Fällen die zeitlich intensivste und von entscheidender Bedeutung. Der Erfolg bei der Erreichung der definierten Ziele und Schlüsselergebnisse hängt maßgeblich von einem **kontinuierlichen Austausch** über getroffene Maßnahmen und Fortschritte ab, der die **Effektivität** des gesamten Prozesses bestimmt.

Wöchentliche Besprechungen dienen dabei dem regelmäßigen Austausch und beinhalten die Dokumentation der Fortschritte im OKR-Dashboard, das entweder ein Excel-Dokument darstellen kann oder eine entsprechende Softwarelösung. Dies hängt wiederum von dem Umfang der OKR-Einführung ab und wird an späterer Stelle des Whitepapers nochmals aufgegriffen.

Für jedes Schlüsselergebnis (Key Result) werden die Teilfortschritte strukturiert besprochen. Je nach Wahl der **Zielmetrik** kann dies **in Prozent** erfolgen oder als **absolute Zahl** gezählt werden.

Darüber hinaus wird **pro Key Result** ebenso das **Confidence-Level** bewertet. Hierbei geht es darum, zu identifizieren, wie motiviert bzw. wie sicher sich die Beteiligten sind, das formulierte Key Result zu erreichen. Das Confidence-Level wird auf operativer Ebene nach reinem Bauchgefühl gemessen. Gleichzeitig ist es für die Führungskraft ein wesentlicher Indikator, um ableiten zu können, wann es Unterstützung bedarf. Es gibt zwei bewährte Methoden zur Bewertung des Confidence-Levels:

### Vorgehen 1: Die 6er-Skala

- 1 **Unerreichbar** – das Key Result ist nicht zu erfüllen.
- 2 **Sehr unsicher** – Unsicher, ob wir das Key Result erreichen können.
- 3 **Unsicher** – Wir brauchen mehr Information oder Ressourcen.
- 4 **Sicher** – Wir haben einen guten Plan und die notwendigen Ressourcen.
- 5 **Sehr sicher** – Wir sind zuversichtlich, dass wir das Key Result mit Anstrengung erreichen werden.
- 6 **Ohne Probleme erreichbar** – Wir haben alles, was wir zur Ergebniserreichung benötigen.

### Vorgehen 2: Das Ampelverfahren

<b>Grün</b>	<b>Sehr sicher</b> (Key Result wird höchstwahrscheinlich erreicht)
<b>Gelb</b>	<b>Angespannt</b> (Es gibt einige Herausforderungen)
<b>Rot</b>	<b>Unsicher</b> (Das Key Result ist nicht erreichbar)

### Aus der Praxis für die Praxis

Das präferierte Vorgehen in der Praxis ist das Ampelverfahren, da jede Person anhand der Ampelfarben ohne Probleme eine Einschätzung treffen kann.

Sobald die Confidence-Level-Ampel auf Gelb umschlägt bzw. die Beteiligten auf der 6er Skala die 3 auswählen, sollte die Führungskraft als Coach fungieren und unterstützende Maßnahmen einleiten. Speziell geht es in diesem Fall darum, eine Möglichkeit zu schaffen, konstruktiv und offen über die vorhandenen Herausforderungen und Hindernisse zu sprechen, die wiederum die aktuelle Ergebniserreichung erschweren.

### Drittes Event: Das OKR-Review

In der dritten Phase steht das OKR-Review im Mittelpunkt, das eine quantitative Reflexion des gesamten Zyklus ermöglicht. In der Regel findet das Review zwei Wochen vor dem Ende des Zyklus als zweistündiger Workshop statt. Es kann, sofern ein digitales Kollaborationstool zur Verfügung steht, auch virtuell problemlos stattfinden.

Die Agenda für ein OKR-Review am Beispiel des Aufbaus der Arbeitgebermarke kann wie folgt ablaufen:

- 1. Interaktives Check-in:** Die Beteiligten starten niederschwellig mit einem Warm-up. Alle Personen bekommen die Aufgabe, ihre Gedanken und Gefühle zum durchlaufenen OKR-Zyklus zu visualisieren. Hierfür erhält jeder einen Stift und einen Post-It und bringt durch eine eigene Zeichnung die erlebten Gefühle innerhalb des Prozesses zum Ausdruck. Danach folgt ein kurzer moderierter Austausch.
- 2. Bericht der OKR-Scores:** Die Moderation des Termins berichtet ganzheitlich über den Grad der Zielerreichung. Dabei werden die prozentualen Durchschnittswerte pro OKR-Set vorgestellt sowie, bei mehreren OKR-Sets, ein durchschnittlicher Teamscore des Zyklus gebildet.
- 3. Erfolge reflektieren:** Im nächsten Schritt werden die Teilnehmenden gebeten, schriftlich zu reflektieren, welche Maßnahmen, Veränderungen oder Anstrengungen zur Zielerreichung der genannten Prozentpunkte beigetragen haben. Diese Beiträge werden wieder auf separaten Klebezetteln festgehalten und anschließend, unter Vorstellung der jeweiligen Gedanken, auf einer Stellwand gesammelt.
- 4. Niederlagen reflektieren:** Danach beantworten die Teilnehmenden die Frage, was sie daran hinderte,

mehr Prozentpunkte innerhalb des OKR-Zyklus zu erzielen. Diese Reflexion folgt dem Ablauf der zuvor beschriebenen Erfolgsreflexion, jedoch unter der Prämisse der Herausforderungen und Barrieren, die eine vollständige Zielerreichung verhindert haben.

- 5. Ableitung von Maßnahmen:** Auf Basis der zusammengetragenen Notizen und der identifizierten Beiträge sowie Hindernisse werden im Plenum partizipativ Maßnahmen abgeleitet. Die Kombination aus förderlichen und hinderlichen Aspekten dient als Grundlage zur Formulierung konkreter Maßnahmen, die im kommenden Zyklus die Produktivität des Teams steigern sollen.

### Viertes Event: Die OKR-Retrospektive

In der finalen Phase, der OKR-Retrospektive, steht die qualitative Reflexion des gesamten Zyklus im Vordergrund. Dieses OKR-Event, das bestenfalls in Präsenz durchgeführt wird. Nur durch den direkten Austausch und die persönliche Interaktion können die Teilnehmenden tiefere Einblicke gewinnen, gemeinsame Erkenntnisse teilen und konstruktive Kritik im geschützten Raum formulieren. Im Präsenzsetting entstehen oftmals spontane Ideen, tiefgehende Diskussionen werden lebendiger und der Gruppenzusammenhalt stärkt sich. Das direkte Feedback und die nonverbale Körpersprache fördern somit eine gezieltere Auseinandersetzung mit dem durchlaufenen OKR-Zyklus und tragen somit zur Förderung einer Fehlerkultur und damit zur Entwicklung einer lernenden Organisation bei. ▶

Im Gegensatz zur quantitativen Reflexion im Review fokussiert die Retrospektive qualitative Fragestellungen, wie etwa:

### Beispielhafte Fragestellungen der Retrospektive

- Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit im Team?
- Wie wurde das Teamklima während des Zyklus empfunden?
- Inwiefern waren die OKR-Sets für alle Beteiligten verständlich und klar formuliert?
- Inwiefern waren die OKR-Sets formal richtig und haben alle Eigenschaften erfüllt?
- Wie gestaltete sich die Messbarkeit der Key Results innerhalb des Zyklus?
- Inwiefern waren die Ziele ambitioniert genug?
- Inwiefern wurden die Ziele, die mit der OKR-Methode erreicht werden sollten, tatsächlich erfüllt?
- Wie gelingt eine perspektivische Wirkungssteigerung innerhalb des OKR-Ansatzes?
- Wurde die OKR-Methode bereits vollständig implementiert? Was benötigt es ggf. noch?

Der Ablauf der OKR-Retrospektive wird in **vier Phasen** unterteilt. In der **ersten Phase „Verstehen“** analysieren die Teilnehmenden gemeinsam, wie der vergangene OKR-Zyklus verlaufen ist, und sammeln Feedback zu den obenstehenden Fragen. In der **zweiten Phase „Definieren“** werden die identifizierten Probleme kon-

cretisiert und priorisiert, sodass in der **dritten Phase „Entwickeln“** erste Lösungsansätze für die zuvor definierten Herausforderungen abgeleitet werden, z. B. durch Vorschläge zur Verbesserung der Methodik oder Anpassungen in den Arbeitsweisen. In der **letzten Phase „Entscheiden“** werden die Maßnahmen nochmals priorisiert und mit Zuständigkeiten versehen, sodass konkrete Ableitungen für den nächsten OKR-Zyklus sichergestellt sind.



Die Retrospektive schafft durch die strukturierte Reflexion eine Grundlage für eine kontinuierliche Optimierung des Prozesses, indem sie Erkenntnisse aus dem vergangenen Zyklus nutzt, um zukünftige Zyklen noch effizienter und wirkungsvoller zu gestalten. Dieses Vorgehen stärkt nicht nur die methodische Qualität, sondern trägt auch dazu bei, langfristig eine Kultur des Lernens und der Weiterentwicklung innerhalb der Organisation zu etablieren.

### Aus der Praxis für die Praxis

Führen Sie zu Beginn lieber kürzere Retrospektiven und das bereits in der Mitte des Zyklus durch, um frühzeitig erste Ableitungen treffen zu können und ggf. den Kurs anzupassen. Sollten Sie bereits Retrospektiven durchgeführt haben, besprechen Sie als ersten Tagesordnungspunkt den Fortschritt der zuletzt abgeleiteten Maßnahmen.

# Chancen der OKR-Methode

Die Operationalisierung strategischer Ziele in Behörden ist komplex und hängt von diversen Faktoren ab, wie etwa die spezifischen Anforderungen des Ressorts, den zugrunde liegenden Chancen und Herausforderungen, die Art und der Umfang der **Linienarbeit**, die Entscheidungsebene sowie die **häuserübergreifende Verzahnung** einzelner Beteiligter.

Dieser Aspekt wird durch OKR berücksichtigt, da Organisationen ein Unterstützungsangebot im agilen Umgang mit Veränderungen erhalten und somit die strategische Steuerung in der Praxis flexibler ausgestalten können.

## **OKR schafft Fokus und Klarheit.**

OKRs tragen entscheidend dazu bei, in der gesamten Organisation Klarheit über die **strategischen Prioritäten** zu schaffen, indem Ziele und dazugehörige Schlüsselergebnisse klar definiert und kommuniziert werden. Alle Mitarbeitenden verstehen, worauf es ankommt und wie ihr Beitrag zum Gesamterfolg beiträgt. Diese Klarheit unterstützt dabei, Ressourcen effektiv zu bündeln und Anstrengungen gezielt auf die wichtigsten Initiativen zu richten. Durch das Ableiten von OKR-Sets aus den strategischen Zielen wird deutlich, welche Themen im ausgewählten Zyklus verfolgt werden und welche bewusst erstmal keine weitere Betrachtung finden. Erfahrungsgemäß nehmen sich Menschen in der Zielerreichung oftmals zu viel auf einmal vor und verlieren somit die Motivation bzw. fühlen sich überfordert. Gleichzeitig erfordert der Organisationsalltag und die Linienarbeit eine Priorisierung der Ziele, um trotz der jeweiligen Rahmenbedingungen **strategische Teilfortschritte** erzielen zu können. Die regelmäßige Bewertung der Key Results ermöglicht es Teams, ihren Fortschritt zu messen und ggf. proaktiv **Maßnahmen zur Kurskorrektur** zu ergreifen.

## **OKR fördert eine zeitgemäße Organisationskultur.**

Die klare Ausrichtung und die ambitionierte Zielsetzung der OKR-Methode wirken motivierend auf die Mitarbeitenden. Sie sehen den direkten **Zusammenhang** zwischen ihrer **Arbeit** und dem Erreichen übergeordneter **Organisationsziele**, was das Engagement und die Eigeninitiative stärkt. Zudem ermöglicht die Transparenz der OKRs einen offenen Dialog über Fortschritte und Herausforderungen, wodurch ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gemeinsamen Strebens gestärkt wird. Durch die wöchentliche Bewertung der Teilfortschritte werden Probleme und Herausforderungen direkt ersichtlich und die jeweilige Führungskraft kann infolgedessen unmittelbar im Sinne des **Servant Leaderships** bei der Problemlösung unterstützen.

### **Was verstehen wir unter Servant Leadership?**

Unter Servant Leadership wird eine Führungsform verstanden, die die Bedürfnisse des Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Anstatt Macht zu zentralisieren und Befehle zu erteilen, unterstützt die Führungskraft die Mitarbeitenden in ihrem Wachstum, fördert ihre Kompetenzen und schafft eine Umgebung von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung.

### **Aus der Praxis für die Praxis**

In der Praxis ist ebenso beobachtbar, dass sich die Art und Weise, wie Ziele seit der Einführung der Steuerungsmethode realisiert werden, verändert haben. In den meisten Häusern werden Ziele Top-down in klassischen Zielvereinbarungsgesprächen auf Individualebene gesteuert. OKR fördert die Kulturentwicklung durch eine transparentere Kommunikation, kollaboratives Planen und eine verstärkte Fokussierung auf gemeinsame Erfolge.

### Chance 1: OKR stärkt den Wissenstransfer und das Innovationsmanagement in Behörden.

Alle Personen im Team oder innerhalb der Organisationseinheit arbeiten gemeinsam an den formulierten Zielen und folglich den Schlüsselergebnissen. Somit ist das Wissen dezentral verteilt und alle Beteiligten sind auskunftsfähig über die relevanten Teilfortschritte innerhalb der Zielerreichung. Perspektivisch ist es denkbar, dass OKR innerhalb der Verwaltung bestehende **fachliche Silos** aufbrechen kann, indem mehrere Referate oder Abteilungen an einem hausspezifischen OKR-Set arbeiten. Die Verzahnung und strategische Steuerung von **Bund-Länder-Vorhaben** kann ebenso mit der OKR-Methode pilotiert werden. Wichtig hierbei ist jedoch, das sinnvolle Vorgehen in Kaskaden bei der Umsetzung. Gleichmaßen kann OKR das **Innovationsmanagement** innerhalb der einzelnen Häuser fördern, indem es die Beteiligten dazu einlädt, über den Tellerand zu schauen und in handhabbaren Schritten das große Ganze voranzubringen. Gleichzeitig realisieren sich strategische Ziele aufgrund der permanenten und strukturierten Auseinandersetzung mit den formulierten Schlüsselergebnissen und der wöchentlichen Überprüfung der Teilfortschritte.

### Chance 2: OKR – ein flexibles Rahmensystem

Speziell für Behörden ist es oftmals unerlässlich organisationspezifisch Methoden anzupassen, um somit zum Erfolg zu gelangen bzw. die Methode organisationsadäquat für sich verwenden zu können. So helfen sich Behörden beispielsweise durch ein **OKR-Dashboard**, das in Excel abgebildet wird, da Softwarebeschaffungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung oftmals langwierig sind und gleichermaßen unklar ist, ob **Haus-**

**haltsmittel** für das beantragte Vorhaben tatsächlich aufgebracht werden können. Das OKR-Dashboard in Excel funktioniert zwar im kleinen Rahmen für einzelne Teams oder eine Organisationseinheit, jedoch nicht für eine gesamte Abteilung oder ein ganzes Haus. Hier bedarf es perspektivisch einem geeigneten Tool, das über Funktionen verfügt, wie die Erstellung und Verwaltung von OKR-Sets, die Visualisierung des Fortschritts, die Planung von Meetings und die Sammlung und Verwertung von Feedback aus den Reflexions-Events.

Die Formulierung präziser und messbarer Ziele kann für manche zunächst eine neue Herausforderung darstellen. Dies zeigen Erfahrungswerte aus der Praxis. Um den **Einstieg** mit der **Steuerungsmethode** zu erleichtern, bieten wir Ihnen **zwei hilfreiche Arbeitshilfen** an, die Sie sich **kostenfrei** unter folgendem Link herunterladen können: [knbm.net/phc/dw24-arbeitshilfe](https://knbm.net/phc/dw24-arbeitshilfe)

Die Arbeitshilfe zur **Jahresreflexion** ist nicht an das vierte Quartal des Jahres gebunden und kann ebenso zum Quartals- oder Semesterende erfolgen, um konkrete Erfahrungswerte und Maßnahmen für die Zukunft abzuleiten. Danach unterstützt Arbeitshilfe 2 dabei, das strategische Ziel oder die **Vision in handhabbare Teilziele** zu unterteilen und somit in Maßnahmen bzw. nächste Schritte zu überführen. Diese vereinfachte Herangehensweise dient als Basis für den tatsächlichen OKR-Zyklus. Basierend auf den Ergebnissen der zwei Arbeitshilfen werden klassische OKR-Sets für den Betrachtungsbereich entwickelt und in ein klassisches OKR-Canvas überführt. Es gibt eine Vielzahl von OKR-Canvases als Arbeitshilfen im Internet. Durch die konsequente Anwendung der Methode kann folglich eine signifikante Verbesserung der Organisationsergebnisse erzielt werden.

# Herausforderungen der OKR-Methode

Wie bei jeder Methode hält auch OKR einige Herausforderungen bereit. Die zwei häufigsten Herausforderungen innerhalb von Organisationen des öffentlichen Sektors werden untenstehend dargestellt.

## Herausforderung 1: OKR als Spiegel der eigenen Haltung.

Eine Herausforderung können **fehlende Erfahrungswerte** mit **agilen Methoden** darstellen. Teams, die in der Vergangenheit bereits häufiger mit agilen Methoden arbeiteten, haben in der Arbeit mit der Steuerungsmethode oftmals weniger Probleme und weisen eine größere **Offenheit** vor.

### Aus der Praxis für die Praxis

In der Praxis gestaltet sich die Begeisterung traditionell arbeitender Bereiche für die Methode oft schwierig, insbesondere wenn Projekte jahrelang durch **klassische Methoden und Werkzeuge** gesteuert wurden. Der Erfolg von OKR hängt stark von der vorliegenden Haltung der Beteiligten ab. Sofern keine flexible und wiss- bzw. lernbegierige Haltung besteht, sondern eine fixe innere Einstellung vorliegt, ist es umso schwieriger sich dem OKR-Prozess zu öffnen. Gleichmaßen erscheint es als herausfordernd, dem bestehenden Unwissen im ersten OKR-Zyklus ausgesetzt zu sein und nur schrittweise zu verstehen, wie die Methode in der Praxis funktioniert. Eine historisch gewachsene Top-Down-Struktur in der Zusammenarbeit erfordert zudem, sofern eine **Kulturtransformation** gewünscht, eine **Veränderungsbegleitung**, um perspektivisch ein Umdenken in der Zielerreichung zu erreichen.

## Herausforderung 2: Die Kunst des OKR-Plannings

Neben der klaren und verständlichen Formulierung von OKR-Sets wird das sinnhafte Kaskadieren bei hierarchieübergreifenden OKR-Sets als Herausforderung wahrgenommen. Empfehlenswert ist es, vor den OKR-Plannings einen gemeinsamen Termin mit allen Beteiligten durchzuführen, um auf die **Zielsetzung** und die **Verzahnung** einzugehen. Nachdem alle OKR-Plannings stattgefunden haben, sollte ein weiterer Überprüfungs-termin erfolgen, um die Qualität und Sinnhaftigkeit der Kaskade zu prüfen. Zudem unterstützt es Organisationen, wenn sich alle OKR-Einheiten an die zu Beginn vorgestellten Formulierungsbausteine halten und diese als standardisierte Struktur verstehen. Des Weiteren wirken **zusätzliche Austauschtermine** zwischen den jeweiligen Führungskräften unterstützend und sollten regelmäßig stattfinden, um sich gezielt über Erfahrungswerte, weitere Herausforderungen und Lösungsansätze auszutauschen. Im Zuge der Reflexionen innerhalb des OKR-Zyklus sollte ergänzend ein **Reflexionsformat** zum ausgewählten **Kaskadierungsmodell** mit den Führungskräften stattfinden, um die Effektivität dessen zu überprüfen.

### Was verstehen wir unter einem Kaskadierungsmodell?

Ein Kaskadierungsmodell beschreibt eine hierarchische Struktur, bei der Ziele von oben nach unten durchgängig festgelegt werden. Oben steht meist die strategische Ebene der gesamten Organisation mit ihren übergeordneten Zielen. Diese werden dann auf verschiedene Abteilungen oder Bereiche heruntergebrochen, wo sie zu spezifischeren Unterzielen weiterentwickelt werden. So entsteht eine klar definierte Zielhierarchie, die den Mitarbeitenden einen Rahmen für ihre Arbeit bietet und gleichzeitig die Ausrichtung aller Aktivitäten auf das übergeordnete strategische Ziel sicherstellt.

Eine weitere Herausforderung im Format des OKR-Planings stellen die **Themenfindung** und das Formulieren von **Aufgaben statt Ergebnissen** dar. Häufig wird in der Praxis beobachtet, dass zum einen während des Themenbrainstormings für etwaige OKR-Sets fernab von strategischen Zielen, Handlungsfelder eröffnet werden. Nur mühsam kann hierbei der Fokus auf die langfristigen strategischen Ziele zurückgelenkt werden. Zum anderen werden statt Schlüsselergebnissen vielmehr Aufgaben formuliert. Dieser Faktor kann reduziert werden, indem jedes Key Result mit der Fragestellung „**Wozu machen wir das?**“ rücküberprüft wird. Somit wird die Outcome-Orientierung sichergestellt. Ein weiteres unterstützendes Format ist ein entsprechendes **Warm-up** auszuwählen, das die Unterschiede zwischen Aufgaben und Ergebnissen an einem allseits bekannten Beispiel hervorhebt.

Einen weiteren Aspekt stellt das Finden adäquater Zielmetriken für die Schlüsselergebnisse je Themenfeld dar. Erfahrungsgemäß ist es für manche Menschen ungewohnt, völlig neue OKR-Sets auf einer weißen Seite zu formulieren. Hier können Hilfestellungen und Workshops den Einstieg erleichtern.

Um ein effizientes OKR-Planning zu gewährleisten, ist eine **externe Moderation** durch einen OKR-Coach zu empfehlen. Zudem sollten alle Teammitglieder vor Ort anwesend sein. Für Personen, die bei der Diskussion der einzelnen Schlüsselergebnisse nicht dabei waren, gestaltet es sich fortan schwierig, sich in dem OKR-Set

intrinsisch motiviert zu integrieren. Die erfolgreiche Implementierung von OKRs erfordert nicht ohne Grund das **Engagement** aller Ebenen der Organisation. Zudem können auch hier unterstützende Workshops und Schulungen das Bewusstsein und die Akzeptanz erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich ableiten, ein ambitioniertes und inhaltlich gut durchdachtes OKR-Set, das mit Engagement und **Präzision** entwickelt wurde, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzungsphase. Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von OKRs in der Verwaltung erfordert demnach nicht nur eine sorgfältige **Planung** und **Kommunikation** dieser Ziele, sondern auch eine kontinuierliche Überwachung der Zielerreichung.

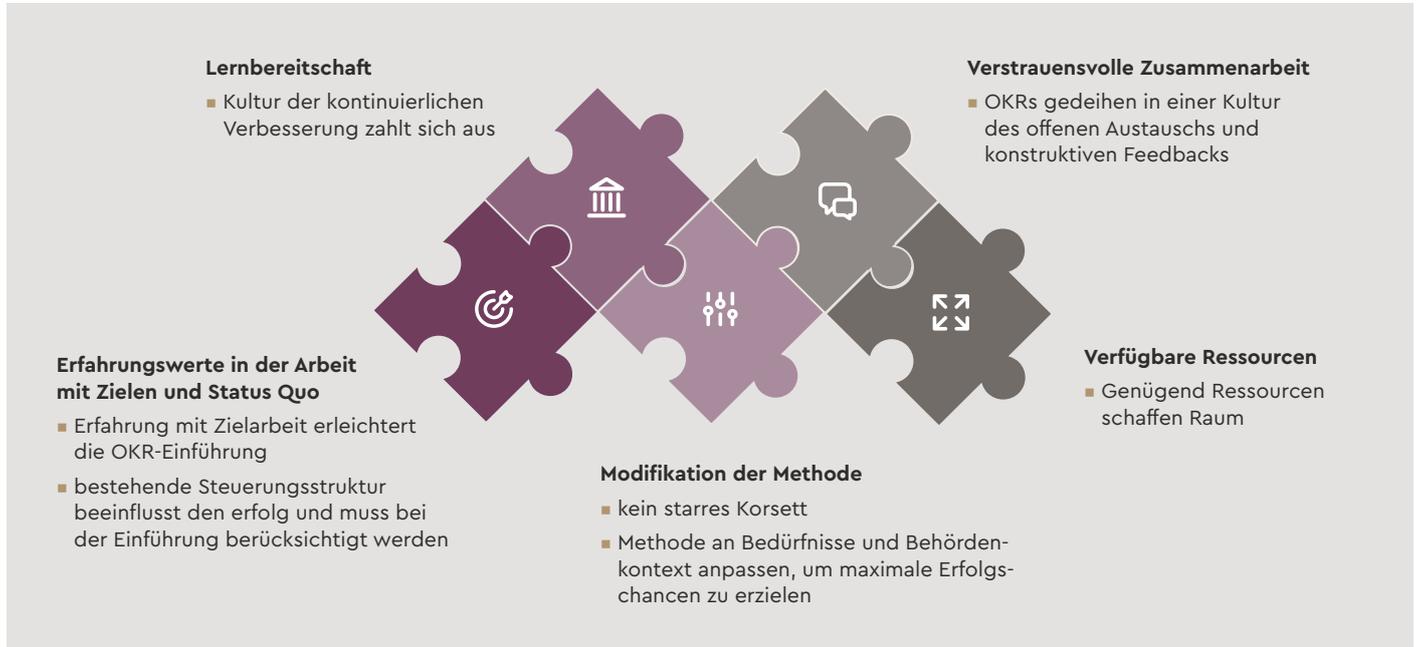
#### Aus der Praxis für die Praxis

Das OKR-Planning wird in der Praxis zudem als das kräftezehrendste Event im Vergleich zu den anderen wahrgenommen. Die Anzahl der OKR-Sets ist ebenso entscheidend für den Erfolg des OKR-Zyklus. Zu viele Objectives können Teams überfordern. Eine Priorisierung der Themen ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Organisationen sollten sich insbesondere zu Beginn auf wenige, aber bedeutsame Ziele konzentrieren, die den größten Einfluss und spürbaren Mehrwert haben. Aus der Praxis ist für den Anfang ein OKR-Set mit zwei bis drei Key Results empfehlenswert, um die Funktionsweise der Methode erst einmal kennenzulernen und sich nicht durch die Anzahl der OKR-Sets im Organisationsalltag zu überfordern.



# Erfolgsfaktoren der OKR-Methode im Behördenumfeld

Um die gesetzten Ziele mit OKR zu erreichen, ist die Berücksichtigung folgender **Erfolgsfaktoren** ratsam:



## Erfolgsfaktor 1:

### Erfahrungswerte in der Arbeit mit Zielen

Der Status Quo und Erfahrungswerte in der Arbeit mit Zielen stellen einen Erfolgsfaktor in der Arbeit mit OKR dar. Die OKR-Einführung stellt sich erfahrungsgemäß für Organisationen, die bereits erste Erfahrungen mit Zielvereinbarungs-Methoden gesammelt haben, einfacher dar. Nur die Berücksichtigung der vorhandenen organisationspezifischen Strukturen und die Integration des Neuen in das Bestehende kann eine erfolgreiche Einführung ermöglichen.

## Erfolgsfaktor 2:

### Modifikation der Methode

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kompetenz, der Mut und die Flexibilität innerhalb einer Organisation, die Steuerungsmethode zu modifizieren. Es ist wichtig, dass kein starres Korsett entsteht und die Methode fortwährend an den Behördenkontext und die Bedürfnisse der Akteure angepasst wird, um maximale Erfolgchancen zu erzielen und die Akzeptanz zu erhöhen.

## Weitere Erfolgsfaktoren:

### Ressourcenverfügbarkeit und Lernbereitschaft

Die drei weiteren nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktoren sind die Verfügbarkeit der Ressourcen, welche Raum schaffen, um die Ziele effektiv und nachhaltig umzusetzen. Zudem braucht es eine Lernbereitschaft und Offenheit in den involvierten Teams und zwischen den Akteuren, damit sich die dadurch entstehende Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entfalten kann.

Letztlich, aber nicht weniger relevant, ist das Schaffen oder Stärken vertrauensvoller Zusammenarbeit. Der OKR-Ansatz gedeiht nur, wenn eine Kultur des offenen Austausches und konstruktiven Feedbacks existiert. Die einzelnen OKR-Events sollten genug Raum bieten etwaige Blockaden in der Zielumsetzung anzusprechen und konstruktiv zu bewerten, um adäquate Lösungen abzuleiten.

# Einführung der OKR-Methode innerhalb Ihrer Organisation

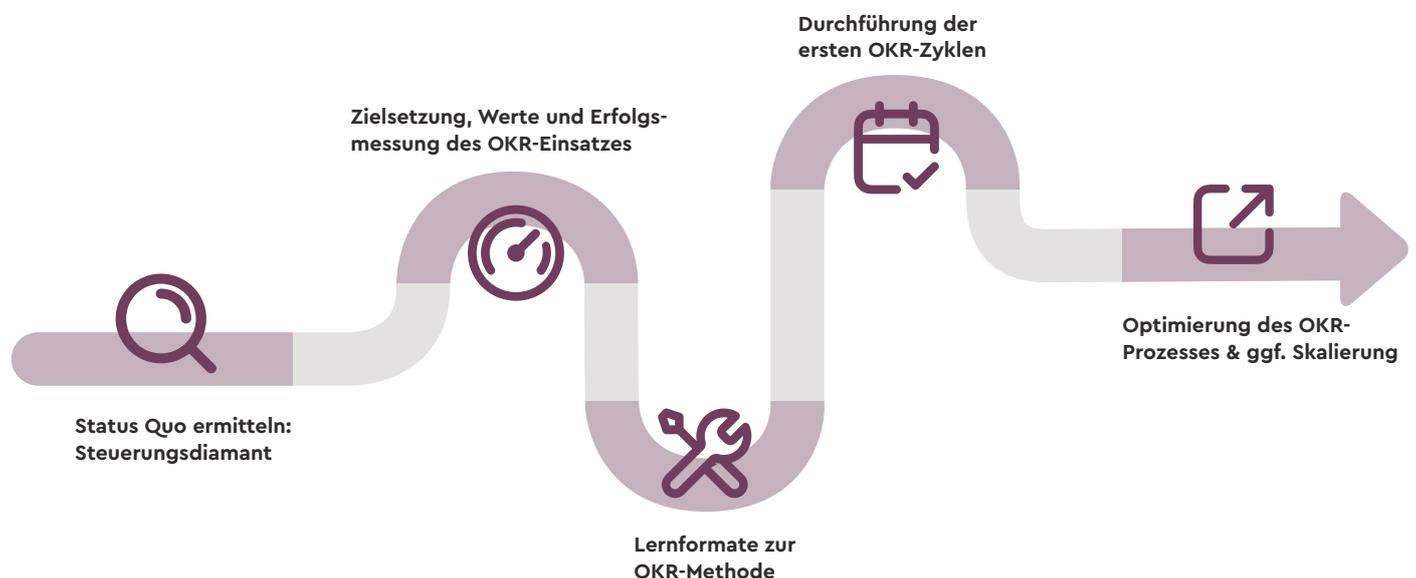
Die Einführung von OKR in der Behörde ist nicht nur eine Frage der operativen Umsetzung, sondern erfordert vor allem die Schaffung einer zielorientierten Kultur. Diese Kultur muss alle Ebenen der Organisation durchdringen und von einer grundlegenden Bereitschaft zur Veränderung und kontinuierlichen Verbesserung geprägt sein. Um OKRs erfolgreich in der Organisationskultur zu verankern, sind gezielte Strategien und das Engagement von Führungskräften und Multiplikatoren essentiell.

## Allgemeine Tipps für eine optimale OKR-Einführung

- **Kommunikation als Schlüssel:** Eine offene und kontinuierliche Kommunikation über den gesamten Einführungsprozess hinweg, hilft Missverständnisse zu vermeiden und die Akzeptanz zu fördern. Gleichzeitig ist eine externe Moderation bei den OKR-Events essentiell, um Diskussionen besser zu steuern und die Beteiligten auf die Zielsetzung des Formates zu fokussieren.

- **Bedürfnisse der Organisation kennen:** Sofern die Bedürfnisse sowie die zumutbare Veränderungsdynamik zu jeder Zeit berücksichtigt werden, reduziert dies etwaige Widerstände innerhalb einer Organisationseinheit. Adaptationen innerhalb der Methode können hierbei unterstützen.
- **Integration in bestehende Strukturen:** Die Einbindung von OKRs in bestehende Prozesse oder Besprechungsformate fördert die Wahrscheinlichkeit, dass die Methode als integraler Bestandteil der Arbeitsweise wahrgenommen wird.
- **Präsenz bei OKR-Events:** Während die OKR-Weeklys und das OKR-Review, sofern ein digitales Whiteboard, virtuell stattfinden können, sollten das OKR-Planning und die Retrospektive immer in Präsenz stattfinden.
- **Kultur des Feedbacks und Lernens:** Betrachten Sie die Einführung von OKR als einen iterativen Prozess, der Raum für Lernen und Anpassung bietet.

Die Implementierung von OKR in einer Organisation ist ein Prozess, der sorgfältige Planung, Anpassung und kontinuierliche Optimierung erfordert. Hier wird ein detaillierter Fahrplan vorgestellt, der Organisationen bei der OKR-Einführung unterstützt.



## Schritt 1:

### Ermitteln Sie den Status Quo mit unserem Steuerungsdiamanten

Unterschiedliche Organisationen benötigen unterschiedliche Ansätze bei der Einführung und Implementierung einer neuen Steuerungsmethode. Kienbaum hat basierend auf Praxiserfahrungen einen Steuerungsdiamanten entwickelt, der Sie dabei unterstützt, den aktuellen Reifegrad Ihrer Organisation zu ermitteln. Je nach Ergebnis empfehlen wir Ihnen Schritte vorzuschalten, um die zumutbare Veränderungsgeschwindigkeit und Bedürfnisse Ihrer Organisation adäquat zu berücksichtigen. Anderenfalls können Sie direkt mit der OKR-Einführung beginnen. Zu unserem **Steuerungsdiamanten** geht es hier entlang:



<https://knbm.net/phc/ww24-steuerungsdiamant>

## Schritt 2:

### Definieren Sie das Ziel, die Werte sowie die Erfolgsmessung des OKR-Einsatzes

Die Einführung von OKR erfordert mehr als nur die Anwendung eines neuen Systems. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, müssen zunächst einige grundlegende Eckpfeiler gesetzt werden. Dies beginnt mit der klaren Definition von Zielen und Werten, die mit dem Einsatz der Methode einhergehen.

**Zielsetzung und OKR-Werte:** Bevor es zur konkreten Formulierung von Objectives und Key Results geht, sollte die Organisation vorab folgende Fragestellungen beantworten.

- Was wollen wir mit dem Einsatz von OKR erreichen?
- Welche Werte sind uns in der Arbeit mit OKR wichtig?
- Wie messen wir den Erfolg des Methodeneinsatzes?

Dies führt zu einer genauen Zieldefinition und der Festlegung konkreter Parameter. Diese Werte geben den Rahmen für das gesamte OKR-System vor und dienen als Kompass für alle Beteiligten. Beispiele hierfür könnten eine Effizienzsteigerung, die Verbesserung der Qualität, ein höheres Maß an Kundenzufriedenheit sein. Nach der Pilotierung der Methode kann somit gezielt abgeleitet werden, inwiefern die ursprünglichen Ziele und die Motivation, die Methode einzuführen, erreicht wurden.

Gleichzeitig gilt es, die **Tiefe und Breite des OKR-Einsatzes** festzulegen. Hierbei können folgende Fragestellungen unterstützen:

- Soll die gesamte Organisation perspektivisch mithilfe dieser Methode arbeiten oder lediglich bestimmte Bereiche?
- Welche Teams oder Organisationseinheiten eignen sich für eine Pilotierung?

## **Weitere Aspekte, die die OKR-Einführung erleichtern, stellen folgende Punkte dar:**

### ■ **Strategische Grundlage:**

Ein solides Fundament bildet die strategische Ausrichtung. Die Vision der Organisation und ein detailliertes Strategiepapier dienen als Leitfaden für die Definition von Zielen auf verschiedenen Ebenen. Die OKRs müssen somit in die übergeordnete Strategie eingebettet werden, um eine kohärente Ausrichtung der gesamten Organisation zu gewährleisten. Bei größeren Organisationen sollte die Definition der OKRs, wie zuvor beschrieben, in Kaskaden erfolgen. Um eine ganzheitliche Transparenz zu schaffen, ist es sinnvoll, einen Kommunikationsplan zu entwickeln, der regelmäßige Updates über den Fortschritt der OKRs beinhaltet, um somit die Transparenz innerhalb der Organisation zu steigern, bspw. durch das Format „Friday Wins“, in dem die Fortschritte der Woche in informeller Atmosphäre besprochen werden.

### ■ **Führungskräfte im Fokus:**

Das Engagement der Führungskräfte ist essentiell für den Erfolg eines OKR-Systems. Sie tragen Verantwortung für die Kommunikation und Umsetzung der OKRs innerhalb ihrer Teams. Ihre Aufgabe ist es, die Philosophie hinter OKRs zu kommunizieren, für deren Implementierung zu sorgen und Mitarbeiter kontinuierlich zu motivieren. Führungskräfte sollten als Coaches fungieren, die ihre Teams unterstützen, realistische und doch herausfordernde OKRs zu setzen und diese zu erreichen. Eine umfassende Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Rolle im OKR-Prozess, einschließlich Schulungen und Workshops, ist daher zu empfehlen.

### ■ **Multiplikator:innen,**

also Mitarbeitende, die von der OKR-Methode besonders überzeugt sind, können ihr Wissen und ihre Begeisterung in die Breite der Organisation tragen und so zur Verbreitung der positiven, zielorientierten Kultur beitragen. Wichtig hierbei ist, dass mindestens eine Person pro Pilotierungsbereich identifiziert wird, die als Multiplikator/-in der OKR-Methode fungiert.

### ■ **Praxisnaher Austausch und Involvierung der Gremien:**

Manche Häuser profitieren von eigenen oder häuserübergreifenden OKR-Communities oder OKR-Arbeitskreisen, die den abteilungs-/häuserübergreifenden Austausch und das Aufbrechen von Silos fördern und somit eine gemeinsame Lernerfahrung kreieren. Dies ist abhängig von der Breite und Tiefe des Methodeneinsatzes. In jedem Fall sollte jedoch überlegt werden, inwiefern die Gremien Ihres Hauses über das Vorgehen informiert werden sollen.



### Schritt 3:

#### Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden in der OKR-Methode

Eine umfassende Einführungsveranstaltung, die die Ziele, den Nutzen und die Funktionsweise von OKRs erläutert, ist grundlegend. Schulungen und Workshops helfen, das notwendige Wissen zu vermitteln und die Akzeptanz zu erhöhen. Die Einführung der OKR-Methode sollte durch kurze, prägnante Lernhäppchen begleitet werden. Um eine ganzheitliche Lernerfahrung zu ermöglichen, sollten diese Einheiten verschiedene Aspekte abdecken und interaktiv gestaltet sein. Es werden für die Umsetzung folgende zwei Schritte empfohlen:

1. Ganzheitliche Vorstellung der Methode, Mehrwerte und der Gründe der Einführung durch visuelle Darstellungen der wichtigsten Punkte, um komplexe Informationen leicht verständlich zu machen.
2. Kurzes theoretisches Intro zu Zielsetzung des jeweiligen OKR-Formates vor jedem OKR-Event (OKR-Planung, OKR-Weekly, OKR-Review, OKR-Retrospektive)

Führungskräfte müssen OKRs aktiv vorleben. Ihre Beteiligung an der Definition und Verfolgung von OKRs sowie ihre Offenheit für Feedback und Anpassungen sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Ansatzes. Daher sollten sie gesonderte Unterstützungsangebote erhalten, um ihre Rolle im OKR-Prozess proaktiv zu gestalten und ihre Teams erfolgreich bei der Umsetzung zu unterstützen.

### Schritt 4:

#### Optimieren Sie den OKR-Prozess und skalieren Sie ggf. die Steuerungsmethode

Die erfolgreiche Implementierung von OKRs erfordert nicht nur die Initialphase, sondern auch eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des Prozesses. Die regelmäßige Durchführung von OKR-Reviews und Retrospektiven bildet die Grundlage für die Skalierung und Optimierung des Systems. Rückmeldungen und Erkenntnisse aus der Pilotierungsphase stellen folglich die Basis notwendiger Anpassungen dar. Die identifizierten Optimierungspotenziale werden wiederum in die kommenden Zyklen eingearbeitet, um den OKR-Prozess effizienter und effektiver zu gestalten.

Gleichzeitig sollte sich die Leitungsebene dazu austauschen, ob die eingangs definierten Ziele und Werte durch den Einsatz von OKR erreicht wurden. Eine strukturierte Reflexion kann auch hier unterstützen, relevante Maßnahmen abzuleiten, um Potenziale im gesamten Prozess zu heben und die Organisation weiterzuentwickeln.

Beginnen Sie etappenweise, die OKR-Methode in weiteren Bereichen der Organisation einzuführen. Berücksichtigen Sie hierbei jedoch die Erfahrungswerte aus der Pilotierungsphase, die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Bereiche sowie die zumutbare Veränderungsdynamik.

Durch die Berücksichtigung dieser einzelnen Schritte bei einer OKR-Einführung können Organisationen eine effektive Ergebnissteuerung sicherstellen und somit die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung ihrer strategischen Ziele schaffen.

# Fazit

Die Einführung von OKR in der öffentlichen Verwaltung hält, wie bei allem, nicht nur **Chancen** bereit, sondern auch **Herausforderungen**, denen durch frühzeitige Berücksichtigung relevanter Maßnahmen wirksam begegnet werden kann.

Sofern die anfänglichen Hürden und der vorerst erhöhte Kommunikationsaufwand überwunden wurden, bietet OKR die Chance, **die Organisation zielorientierter, agiler und effektiver zu gestalten**.

Die Implementierung von OKR im öffentlichen Sektor steht somit nicht nur für eine **methodische Neuerung** in der **Zielsetzung und Ergebnissteuerung**, sondern signalisiert einen tiefgreifenden kulturellen Wandel hin zu einer **Kultur des Reflektierens und Lernens**.

Dabei werden die **Transparenz** und das **intrinsische Engagement der Mitarbeitenden** gestärkt.

Mit dem richtigen Ansatz und der Unterstützung aller Beteiligten kann diese transformative Methode erfolgreich implementiert und **nachhaltig Mehrwerte für die gesamte Organisation** schaffen.

## Sprechen Sie uns an

Steigern Sie die Wirksamkeit Ihrer Organisation, indem Sie Ihre strategischen Ziele realisieren. Gerne stehen wir Ihnen zur Seite und freuen uns auf Ihre Anfrage. Für unsere Kunden auf Bundesebene bietet der **Rahmenvertrag „Steuerungs- und Führungsinstrumente“** maßgeschneiderte Unterstützung **ohne Ausschreibung** und das zu sehr attraktiven Tagessätzen. Bundesbehörden können über das Bundesverwaltungsamt (BVA) unsere Dienstleistungen unkompliziert und vergabesicher abrufen.

# Autor:innen



**Miguel del Estal**

Senior Manager | Public Sector & Healthcare

E-Mail [Miguel.delEstal@kienbaum.de](mailto:Miguel.delEstal@kienbaum.de)

Mobile +49 151 671 116 30



**Jennifer Hocke**

Senior Consultant | Public Sector & Healthcare

E-Mail [Jennifer.Hocke@kienbaum.de](mailto:Jennifer.Hocke@kienbaum.de)

Mobile +49 173 591 76 49

## **Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln, Germany

T: +49 221 801 72-0  
contact@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

## **Standort Berlin**

Dessauer Straße 28/29  
10963 Berlin

T: +49 30 88 01 99-0

Bildnachweis:

Titel, S.2, S.14, S.20 envato

S.5, S.17 istock, S.9, S.10 shutterstock