

## Objectives & Key Results



Steffen Sindle

Steffen Sindle, Geschäftsführender Gesellschafter der Vecto Controlling Netzwerk GmbH, im Gespräch mit unserem Netzwerk.

Strategische Ausrichtung von mittelständischen Unternehmen mit Objectives & Key Results (OKR) - Der Vecto-Ansatz

### Herr Sindle, was sind Objectives & Key Results?

Objectives & Key Results (OKR) waren zunächst eine Weiterentwicklung des in vielen Unternehmen genutzten Mitarbeiter-Zielvereinbarungssystems Management by Objectives (MbO). Inzwischen ist daraus ein umfassendes Management-System entstanden. Durch OKR wird sichergestellt, dass Mitarbeiter konsequent auf die aktuellen strategischen Initiativen des Unternehmens ausgerichtet sind. Dadurch entsteht ein agiler Strategieumsetzungsprozess.

### Wieso sind Objectives & Key Results in der letzten Zeit so stark in den Fokus gerückt?

Ein OKR-Managementsystem passt am besten zu den sich aktuell stark verbreitenden agilen Prinzipien und Methoden der Unternehmensführung in einer von Schwankungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Welt. Gerade in Zeiten von Corona ist es nötig, Unternehmen neu aufzustellen. Das kann mit OKR erfolgreich gestaltet werden, indem die über das Tagesgeschäft hinausgehenden Aktivitäten von Mitarbeitern selbst engmaschig gesteuert werden.

### OKR sind somit in einem größeren Kontext zu sehen?

Es geht um eine konsequente, von den Mitarbeitern getriebene Umsetzung der Strategie. Durch OKR wird die kurzfristige Unternehmensführung quartalsweise immer wieder neu an der mittel- und langfristigen Unternehmensführung, d.h. in Richtung Leitbild, Strategie und Strategische Initiativen ausgerichtet.

### Welches Grundproblem lösen Objectives & Key Results?

Die meisten Mitarbeiter sind durch das „Arbeiten im Unternehmen“ zeitlich stark beansprucht und es bleibt wenig Zeit für ein „Arbeiten am Unternehmen“. Es ist sehr wichtig, dass diese „strategischen“ Zeiten optimal genutzt werden und an genau den strategischen Initiativen gearbeitet wird, die bestmöglich auf die Umsetzung der Strategie des Unternehmens einzahlen. Das heißt, dass durch die Fokussierung auf die Objectives & Key Results auch eine Entscheidung getroffen wird, an welchen anderen Themen in diesem Quartal nicht gearbeitet wird.

### Das heißt es gibt nur wenige Objectives & Key Results pro Quartal?

Genau, es geht um Fokussierung und Priorisierung. Pro Team sollte es pro Quartal maximal 3 Objectives geben und pro Objective maximal 3 Key Results. Die Erfüllung aller Key Results führt zur Erreichung des entsprechenden Objectives.



## Was unterscheidet die beiden Elemente Objectives und Key Results?

Mit Objectives wird geklärt, was erreicht werden soll. Es geht um die Beschreibung eines in der Zukunft zu erreichenden Zielzustandes. Objectives sind qualitativ formuliert und ambitioniert. Key Results beschreiben, wie die Objectives erreicht werden sollen. Key Results sind quantitativ formuliert und stellen eine objektive Bewertung der Zielerreichung dar.

## Wie ist der zeitliche Ablauf?

Vor Beginn eines Quartals erfolgt das OKR-Planning. Im OKR-Check werden die OKR-Aktivitäten dann wöchentlich nachverfolgt. Im OKR-Review erfolgt am Ende des Quartals eine ausführliche Analyse zum Status der OKR-Zielerreichung als Basis für das nächste OKR-Planning.

## Wie kommt in OKR Agilität zum Ausdruck?

Strategische Initiativen werden durch OKR auf die Mitarbeiterebene heruntergebrochen. Die Objectives und die Key Results werden dabei durch die Mitarbeiter selbst erarbeitet. Dadurch wird die zentrale Steuerung vermindert und die Selbstorganisation der Mitarbeiter gestärkt. Es geht um kleine Schritte, inkrementelles Arbeiten, iteratives Vorgehen, stetige Verbesserung, bevollmächtigte Teams, intrinsische Motivation, Veränderung, akzeptierte Verantwortung, bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit für alle transparente Ziele bis zur Stufe der Geschäftsleitung und somit um Agilität.

## Was ist unter dem Vecto-Ansatz zur strategischen Ausrichtung von mittelständischen Unternehmen mit Objectives & Key Results zu verstehen?

Ergänzend zu meiner Ausbildung zum Certified OKR-Master haben wir uns in den letzten Jahren intensiv die diversen Ausprägungen von OKR-Konzeptionen angeschaut und einen OKR-Beratungsansatz entwickelt, der speziell auf die Bedürfnisse und vor allem die finanziellen Möglichkeiten von mittelständischen Unternehmen ausgerichtet ist. Die OKR-Einführung bei Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern muss sich signifikant von einer OKR-Einführung bei Unternehmen mit 500 Mitarbeitern unterscheiden.

## Wie läuft eine OKR-Einführung im Mittelstand typischerweise ab?

Aufsatzpunkte sind das Leitbild, die Strategie und die aktuellen strategischen Initiativen. Diese Elemente müssen vor Beginn einer OKR-Einführung gesichtet und ggf. überarbeitet werden. Startpunkt ist ein OKR-Info-Workshop in größerer Runde. Darauf folgt ein OKR-Team-Schulungs-Workshop. Dann beginnt bereits der erste OKR-Zyklus bestehend aus OKR-Planning, OKR-Checks und OKR-Reviews.

Partner

**Vecto Controlling Netzwerk GmbH**

Steffen Sindl                      Fon: 06251 86935-0  
Schwanheimer Straße 157      Fax: 06251 86935-15  
64625 Bensheim

**VECTO CONTROLLING**  
NETZWERK

[› Unternehmensprofil](#)   [› Homepage](#)   [› E-Mail](#)