

OKRs formulieren leicht gemacht

## In 5 Schritten zum effektiven Key Result



André Claaßen  
OKR-Experte und Agile  
Strategy Coach

### Management Summary

- Der zentrale Denkansatz bei OKR ist, dass jedes OKR eine Lösung, eine wirksame Verbesserung oder ein beeindruckendes Ergebnis beschreibt. Doch vielen OKR-Anwender:innen fällt vor allem das Formulieren von Key Results schwer.
- Denn gut formulierte Key Results sollten dazu beitragen, ein bestimmtes Problem zu lösen, das im Objective genannt wird.
- Der Artikel zeigt, wie Sie Ihr wichtigstes Businessproblem benennen und im Rahmen des OKR-Plannings in fünf Schritten dazu wirksame Key Results formulieren.
- Die Schritt-für-Schritt-Anleitung berücksichtigt z.B., welche Menschen mit einer Verhaltensänderung zur Lösung beitragen können und wie Sie diese Änderung messen können.
- Ein Formulierungsmuster sowie anschauliche Beispiele von gelungenen und fehlerhaften Key Results helfen zusätzlich beim erfolgreichen Erstellen eigener OKRs.

Das agile Framework Objectives & Key Results (OKR) ist in aller Munde. Es verspricht mehr Selbstorganisation, eine bessere Zusammenarbeit und einen höheren Fokus. Das Kernelement von OKR ist die Planung von hochwertigen Objectives (Zielbeschreibungen) und den zugehörigen Key Results (Schlüsselergebnissen). Doch die Erstellung von guten OKRs fällt vielen Anwendenden in der Praxis schwer. Dabei stellt insbesondere das Formulieren von Key Results eine besondere Herausforderung dar. Dieser Beitrag zeigt anhand von fünf einfachen Schritten, wie Ihnen das Design guter Key Results gelingt.

### OKR – das agile Betriebssystem

**Objectives & Key Results (OKR)** ist ein Framework für agile Strategiearbeit in komplexen Umfeldern. Mit OKR werden Mitarbeitende in Organisationen in die Lage versetzt, fokussiert und in eigenständigen, kleinen Teams an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Dabei gibt es übergeordnete Ziele (Moals), die in

einem oder mehreren OKR-Zyklen von drei oder vier Monaten erreicht werden sollen. Für jeden OKR-Zyklus (Bild 1) werden im *Planning* Objectives und dazu passende Key Results formuliert:

1. **Objectives (Zielbeschreibungen)** sind inspirierende Beschreibungen eines gewünschten Zielzustandes.
2. **Key Results (Schlüsselergebnisse)** sind Metriken, die sowohl Fortschritt als auch die Zielerreichung des Objectives messbar machen. Pro Objective werden in der Regel zwischen einem und drei Key Results formuliert.

Im Verlauf eines OKR-Zyklus' wird anschließend in einem *Weekly* regelmäßig der Fortschritt bis zum Erreichen der Objectives bewertet. Gegen Ende des Zyklus' und manchmal auch zur Halbzeit schauen die Teams im *Review* auf die Ergebnisse der OKRs. Zum Abschluss des Zyklus' reflektieren alle Beteiligten die gemeinsame Zusammenarbeit in einer *Retrospektive*.

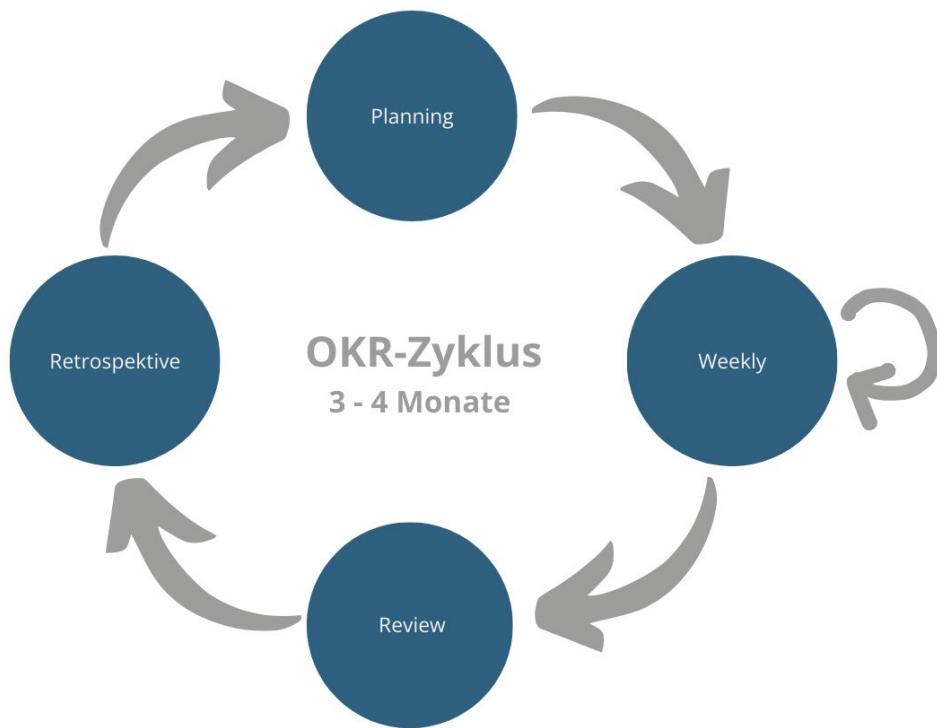


Bild 1: Der OKR-Zyklus beinhaltet vier Standard-Meetings: Planning, Weekly, Review und Retrospektive

## So erkennen Sie unwirksame OKRs

Bei der Formulierung von Objectives und Key Results gibt es einen entscheidenden Denkansatz: **Jedes OKR ist die Beschreibung einer Lösung, einer wirksamen Verbesserung oder eines beeindruckenden Ergebnisses.** Doch dies ist nicht so einfach in Worte zu fassen, wie gedacht. Meine Erfahrung ist, dass die meisten OKR-Anwender:innen sich insbesondere bei der Formulierung der Key Results schwertun.

## Objectives: Konkrete Aussagen mit Mehrwert

Die erste Hürde ist, ein Objective zu verfassen (siehe auch "[So formulieren Sie wirkungsvolle Objectives für OKR](#)"). Es sollte einen nützlichen Zielzustand beschreiben und darf auch eine komprimierte, motivierende Erfolgsgeschichte der Zukunft sein. Ist das Objective dagegen unkonkret und allgemein formuliert, ohne einen Mehrwert zu nennen, wird es zwangsläufig auch schwerer, Key Results dazu zu formulieren.

Gute Objectives sind z.B.:

- "Unsere Kunden feiern den neuen Verkaufsprozess."
- "Das Onboarding für die neuen Kolleg:innen ist großartig."

Schlechte Objectives:

- "Wir liefern das neue Verkaufsmodul pünktlich aus."
- "Wir haben einen neuen Prozess zur Einarbeitung von Mitarbeiter:innen erarbeitet."

Sehen Sie den Unterschied? Die "guten" Objectives beschreiben eine positive Erfahrung einer Zielgruppe. Die "schlechten" Objectives beschreiben Maßnahmen.

## Keine Zahl, keine Messbarkeit, kein Key Result



A key result without a number is not a key result."

(Melissa Myer, ehemalige Google-Vize-Präsidentin)

Mir begegnen immer wieder bestimmte Muster, die Indizien für unwirksame Key Results sind. Dazu gehören hohe Abhängigkeiten von Key Results untereinander oder Konzepte und Entwürfe. Ein weiteres Indiz ist schlechte oder keine Messbarkeit, so wie in diesen Beispielen, die aus unterschiedlichen Kundenprojekten stammen:

- Das neue Marketingkonzept ist umgesetzt.
- Die Prozesse im Support wurden optimiert.
- Die Kunden sind von der neuen Buchungslogik begeistert.

Alle diese Beispiele könnten auch Objectives statt Key Results sein, da sie nicht messbar sind und auch keine Kennzahl enthalten.



Akzeptieren Sie keine Key-Results ohne Zahl. Konzentrieren Sie sich auf das Objective und überlegen Sie: Was beobachten Sie, wenn sich das Objective als absoluter Erfolg darstellt? Was ist dann anders? Entwickeln Sie auf diese Weise neue Ideen und formulieren Sie daraus neue Key Results zu Ihrem Objective.

Die oberen Beispiele könnten wie folgt verbessert werden:

- "In Folge des Marketingkonzepts haben wir 15 % mehr Kundenkontakte."  
Nun liegt der Fokus mehr auf der Wirkung.

- "Die durchschnittliche Reaktionszeit im Support sinkt um 10%."  
Die Formulierung zeigt, wo früher die Schwierigkeiten des Supports lagen.
- "Die Feedback-Funktion im neuen Buchungsmodul zeigt eine Steigerung der Zufriedenheit von 3,5 auf 4,0 Sterne an."

## Key Results mit Abhängigkeiten

Viele Projektmanager:innen denken aus Gewohnheit in Meilensteinen und logischen Zwischenschritten. Dies ist insbesondere bei klassisch gemanagten Projekten hilfreich. Eine Marketingabteilung, die bisher immer nach diesem traditionellen Vorgehen gearbeitet hatte, formulierte daher folgende Key Results:

- **Key Result 1:** "Eine Agentur für eine Influencer-Kampagne finden"
- **Key Result 2:** "Zwei Influencer auswählen"
- **Key Result 3:** "Fünf Foto-Sessions mit den Influencern durchführen."

Wie Sie sehen, baut hier jedes Key Result auf dem vorhergehenden auf, wie bei einem Stufenplan. Jedoch beschreiben voneinander abhängige Key Results nur Maßnahmen oder Meilensteine und keine Wirkungen. Stattdessen sollten Key Results verschiedene Perspektiven auf den Erfolg des übergeordneten Objectives aufzeigen.

 Verlagern Sie voneinander abhängige Key Results in die To-Do-Liste zur Umsetzung des OKRs und beantworten Sie für sich folgende Fragen: Woran erkennen Sie, dass der genannte Meilenstein erfolgreich umgesetzt wurde? Was ändert sich dadurch?

Ein auf diese Weise formuliertes Key Result könnte z.B. lauten: "In Folge unserer Influencer-Kampagne steigt die Impression auf den sozialen Kanälen um 25%"

## Konzepte oder Entwürfe sind keine Key Results

Aufgrund der Kürze eines OKR-Zyklus' werden auch gerne Konzepte oder Entscheidungsvorlagen als OKR formuliert. Doch ein Konzept ist eine vorbereitende Tätigkeit und entfaltet noch keine messbare Wirkung. Deshalb gehören Entscheidungsvorlagen nicht in ein OKR.

 Erstellen Sie Konzepte, Entwürfe und Entscheidungsvorlagen einfach außerhalb von OKR. Nutzen Sie die Methode für Veränderungen und Wirkungen, die tatsächlich umgesetzt und "geliefert" werden können. Falls die Entscheidungsvorlage unumgänglich ist, überlegen Sie, welcher Indikator den Erfolg der Entscheidung messbar macht und diesen auch frühzeitig anzeigt.

# Messbare Outcomes als Grundlage für gute Key Results

Es gibt drei Dinge, die wirkungsvolle Key Results ausmachen:

- **Der Indikator:** Effektive Key Results beschreiben einen messbaren Indikator zur Lösung von Problemen. Dieser hilft dabei, frühzeitig zu erkennen, ob das Problem gelöst werden kann, oder nicht. So werden große Entscheidungen erst einmal als Hypothesen in einem kleinen Rahmen getestet. Ein Beispiel: Ein Unternehmen möchte ein komplexes Produkt in den Markt einführen. Dazu lanciert es eine Influencer-Kampagne für das junge Zielpublikum. An der Steigerung der Klicks um 35% auf der Landing-Page lässt sich ablesen, dass die Initiative Wirkung zeigt. Der messbare Indikator sind in diesem Fall die Klicks auf der Landing-Page.
- **Der Fortschritt:** Mit guten Key Results kann jederzeit eine Standortbestimmung durchgeführt werden. Wo stehen Sie gerade auf ihrer Reise zum Objective? Der aktuelle Fortschritt ist wichtig für die Motivation und das Dranbleiben. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Arbeit mit Key Results umso besser funktioniert, je häufiger eine solche Standortbestimmung durchgeführt wird.
- **Das Lernen:** Gute Key Results unterstützen das Lernen im Team. Key Results sind keine Leistungsindikatoren für einen Erfolg. Zum Lerneffekt gehört auch, dass sich eine Hypothese als falsch erweisen darf.

Alle drei Punkte, der Indikator, der Fortschritt und das Lernen lassen sich zu einem Begriff zusammenfassen: **das Outcome!** Die Identifikation messbarer Outcomes bildet die Grundlage für gute Key Results.

## Was ist ein Outcome?

Bei der Definition von Outcome nutze ich gern die Definition des User Experience (UX)-Experten Joshua Seiden aus seinem Buch "Outcome over Output" (Seiden, 2019, S. 10): "*Ein Outcome ist eine Verhaltensänderung von Menschen (Nutzer, Kunden, Stakeholder usw.), die zu positiven und guten Ergebnissen führen.*"

Das Einzige, was wir mit Produkten, Dienstleistungen oder einem Service erreichen können, ist ein nützliches Verhalten zu fördern. Während also der Output von Arbeit ein konkretes Arbeitsergebnis ist, stellt das Outcome für Anwendende einen Nutzen dar. Ihre Verhaltensänderung zeigt an, ob sie diesen Nutzen ziehen können oder nicht. Indikatoren für solche Verhaltensänderungen können z.B. Klicks, Interaktionen und Impressionen sein.

So wie in diesem Beispiel: Ein Unternehmen stellt fest, dass die Kund:innen den Registrierungsprozess in der angebotenen App zu oft abbrechen. Scheinbar ist das zu kompliziert geworden. Eine nützliche Verhaltensänderung wäre es, wenn die Kund:innen zu 40 % seltener den Registrierungsprozess abbrechen. Diese Idee von Wirkungen und Verhalten erleichtert das Design guter Key Results.

## Fünf Schritte zum wirkungsvollen Key Result

Um die oben beschriebenen Stolperfallen beim Formulieren von wirksamen und messbaren Key Results zu vermeiden, braucht es etwas Übung und Geduld. Zu Beginn eines drei- bis viermonatigen OKR-Zyklus' entwickeln Sie im *Planning* die OKRs gemeinsam mit Ihrem Team. Für die Moderation des Workshops können Sie sich an den folgenden fünf Schritten orientieren:

### Schritt 1: Identifizieren Sie das Problem!

Identifizieren und notieren Sie das größte Businessproblem, das Sie als Team im nächsten OKR-Zyklus, also in den nächsten 90 bis 120 Tagen, lösen wollen.

Folgende Fragen helfen Ihnen bei der Benennung des Problems:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Sie als Team?
- Wie können Sie Ihrer Strategie oder dem Zielbild einen großen Schritt näher kommen?
- Was ist das größte Businessproblem, das Sie jetzt gemeinsam anpacken sollten?

Gerade die letzte Frage ist spannend, denn sie lenkt Ihren Blick aus dem Team heraus in die äußere Umgebung, in die Welt der Kund:innen oder der Nutzer:innen Ihrer Arbeit.

 Beachten Sie bei der Identifikation des Problems immer die Ebene, auf der Sie gerade operieren. Die Geschäftsführung wird eine andere Form von Problemen benennen und auch lösen können, als ein Support-Team aus der IT-Abteilung. Achten Sie hier unbedingt auf die Flughöhe, auf der Sie sich befinden. Nehmen Sie deshalb nur Probleme in Angriff, deren Lösung Sie mit Ihrem Team auch beeinflussen können.

Verwenden Sie für das Brainstorming Kreativitätstechniken wie das **Brainwriting** oder **1-2-4-All** aus den Liberating Structures. Durch Beteiligung des gesamten Teams steigern Sie die Chancen, dass wirklich die besten Ideen auf den Tisch kommen. Priorisieren Sie gemeinsam die so gesammelten Themen und wählen Sie exakt ein Problem aus, das Sie als das wichtigste Businessproblem identifiziert haben, und schreiben Sie es auf. Können Sie sich zunächst nicht auf eines einigen, hilft es, die Auswahl noch einmal mit der Methode des **Dot Votings** einzugrenzen.

Das Businessproblem könnte z.B. lauten:

**"Wir haben eine Online-Lernplattform und stellen fest, dass die Kund:innen nach dem ersten Kurs die Plattform wechseln. So müssen wir immer wieder neue Kund:innen anwerben."**

## Schritt 2: Was wäre, wenn Sie das Problem schon gelöst hätten?

Sie haben eben ein wichtiges Problem identifiziert, das Sie lösen möchten. Versetzen Sie sich in die Zukunft und überlegen Sie, was Sie beobachten würden, wenn das Problem gelöst wäre. Denken Sie noch nicht über die Lösung selbst nach. Diese benötigen Sie bei der Erstellung von OKRs nicht. In Schritt zwei geht es ausschließlich darum, die positive Auswirkung einer Lösung zu beschreiben, die Sie noch nicht genau kennen.

Folgende Fragen helfen Ihnen, die positiven Auswirkungen zu beschreiben:

- Was würden sie beobachten, wenn das Problem gelöst wäre?
- Welche Menschen würden von der Lösung profitieren oder durch ein anderes Verhalten die Lösung anzeigen?
- Wie sähe der Nutzen der Lösung für welche Menschen aus?

Visualisieren Sie gemeinsam in einer Mini-Geschichte, woran messbar wäre, dass das Problem erfolgreich gelöst ist. Schreiben Sie die Geschichte auf und versuchen Sie, diese in einem Satz zusammenzufassen. Die Antwort im Beispiel könnte folgendermaßen lauten:

**"Viele Kund:innen benutzen weitere Angebote unserer Lernplattform."**

Dies ist Ihr Objective, die positive Beschreibung Ihres gelösten Problems. Mit den nächsten Schritten entwerfen Sie passende Key Results dazu.

## Schritt 3: Welche Menschen können zur Lösung beitragen?

Wie oben erläutert, beschreiben Key Results messbare Outcomes, also positive Verhaltensänderungen von Menschen. Nun gilt es herauszufinden, welche Menschen durch ein geändertes Verhalten am stärksten zur Lösung beitragen. Das Problem ist erfolgreich gelöst, wenn das gewünschte Verhalten tatsächlich eintritt.

Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fragen:

- Welche Menschen könnten mit einer Verhaltensänderung am stärksten zur Lösungsfindung beitragen?
- Welche Menschen könnten durch eine Verhaltensänderung anzeigen, dass die Lösung wirkt?
- An welche Menschen oder Zielgruppen denken Sie dabei? Sind es Anwendende, Kund:innen, Führungskräfte, Geschäftspartner:innen, Dienstleistende oder auch andere Teams?

Erstellen Sie eine Liste aller Zielgruppen, die für eine Lösungsfindung in Betracht kommen. Achten Sie dabei darauf, dass alle Teilnehmende dafür genügend Zeit haben (z.B. zehn Minuten). Je nach Anzahl der Teilnehmenden können Sie auch zwei bis drei Kleingruppen für diese Aufgabe bilden. Priorisieren Sie anschließend gemeinsam die Liste, z.B. per **Dot Voting** oder Handzeichen im Hinblick darauf, welche der notierten Zielgruppen am stärksten zur Lösung beitragen könnten. Wählen Sie eine einzige Zielgruppe aus.

**Im Beispiel sind dies die Benutzer:innen der Lernplattform.**

## Schritt 4: Was würde die Zielgruppe anders machen?

Sie haben in Schritt 3 die Zielgruppe definiert, deren Verhaltensänderung am meisten zur Lösung beitragen könnte. Überlegen Sie nun, was diese Menschen ganz konkret anders machen würden, wenn das Problem, wie in Schritt 2 beschrieben, gelöst wäre?

Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fragen:

- Was würden die Menschen der in Schritt 3 identifizierten Zielgruppe anders machen, wenn das Problem gelöst wäre?
- Welches Verhalten dieser Menschen könnte zur Lösung des Problems beitragen oder anzeigen, dass das Problem gelöst ist? Verwenden Sie an dieser Stelle zum Sammeln von Ideen wieder die **Brainwriting-Methode**.
- Was würden Sie in Folge der Verhaltensänderung beobachten?
- Welche Spuren oder Daten hinterlassen die Verhaltensänderung?  
Konzentrieren Sie sich beim Beantworten dieser Frage auf das veränderte Verhalten Ihrer Zielgruppe und noch nicht auf deren konkrete Messung!

Eine solche Verhaltensänderung und deren Spuren könnte z.B. sein:

**"Unsere Kund:innen klicken deutlich häufiger auf die Angebote für Folgekurse unserer Plattform."**

Mit den Überlegungen zur Verhaltensänderung der Zielgruppe, und welche Daten diese Änderung hinterlässt, beschreiben Sie weiter den Lösungsraum zu dem anfangs definierten Problem. Ihre konkreten Ideen zur Lösung sind dagegen Maßnahmen, die Sie später durchführen, um das Key Result zu erfüllen.

## Schritt 5: Wie messen Sie das geänderte Verhalten?

Zum perfekten Key Result fehlt nun noch ein Messwert, um die Änderung im Verhalten Ihrer Zielgruppe nachzuvollziehen. In der Praxis lässt dieses sich häufig nicht direkt beobachten. Hier hilft der indirekte Weg: Wenn Sie z.B. ein kleines Eichhörnchen im Winter nicht direkt beobachten können, erkennen Sie an seinen Spuren im Schnee, wo es im Garten oder im Park unterwegs war.

In unserer digitalen Welt gibt es fast immer solche "Spuren im Schnee", denn Benutzer:innen von Online-Angeboten, wie der Lernplattform aus dem Beispiel, hinterlassen digitale Spuren in Form von Klicks, genutzten Features oder aufgerufenen Angeboten. Auch einfache Befragungen einiger Benutzer:innen können hilfreich sein.

In den meisten Fällen benötigen Sie nur wenige Daten für Ihre Messungen. Wie bei der Sonntagsfrage für Wahlen reicht die Aussage einer sehr kleinen Gruppe von Menschen aus, um mit hoher Verlässlichkeit auf einen Gesamtrend schließen zu können. Selbst wenn Sie nur wenig über einen Sachverhalt wissen, können Ihnen wenige Daten die Sicherheit geben, dass Sie auf dem richtigen Kurs sind. Dies ist ein wichtiger Punkt bei OKR.

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei, die passenden Messwerte und Daten für Ihr Key Result zu identifizieren:

- Anhand welcher Daten oder Spuren können Sie die Verhaltensänderung messen?
- Können Sie die benötigten Datenpunkte in Ihr Produkt oder Ihren Service "einbauen"?
- Kennen Sie den Basiswert Ihrer Messung, sodass Sie Veränderung zur Ausgangssituation besser bewerten können?
- Können Sie vielleicht sogar niedrigschwellige Befragungen oder Gespräche mit wenigen, idealerweise zufällig ausgewählten Kund:innen, Mitarbeitenden oder Anwendenden führen? Bewerten Sie anschließend jedes Gespräch mit einer Kennzahl auf einer vorher festgelegten Skala und schon haben Sie einen Messwert.

Verwenden Sie für das Key Result am besten relative Ziele, um die Veränderung zu beschreiben. Auf diese Weise lässt sich der Mehrwert der Verbesserung einfacher erkennen.

Nehmen Sie nun alle ab Schritt 3 erarbeiteten Informationen und formulieren Sie daraus Ihr erstes Key Result. Dafür können Sie folgenden Formelsatz verwenden:

**"Unsere <Zielgruppe> ändert ihr <Verhalten> von <Basiswert> auf <Zielwert>"**

Bezogen auf das Beispiel der Lernplattform könnte das Key Result folgendermaßen lauten:

**"Unsere Kunden buchen 20 % mehr Folgekurse auf unserer Online-Lernplattform."**

In der Regel werden zu einem Objective drei bis fünf Key Results formuliert. Gehen Sie die Anleitung und Ihre bisher gemachten Notizen ab Schritt 3 einfach noch einmal durch und formulieren Sie weitere Key Results zu Ihrem Objective.

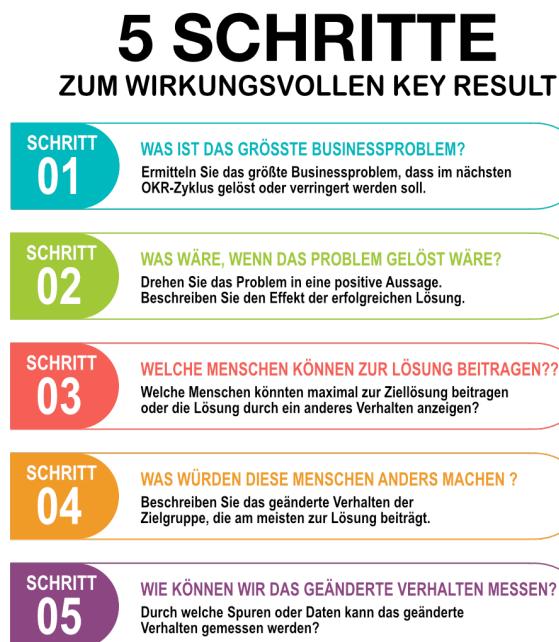


Bild 2: Die fünf Schritte zum wirkungsvollen Key Result noch einmal zusammengefasst

## Zusammenfassung

Die Entwicklung guter Key Results kann in der Praxis anspruchsvoll sein. Mit diesem strukturierten Stufenmodell und dem Beobachten von Verhaltensänderungen von Menschen, können Sie effektive Key Results entwickeln. Dies lenkt den Blick aus der Innenbetrachtung (wir machen dies, wir machen jenes) hin zu den Menschen, die von der Arbeit Ihres Teams profitieren.

## Literatur

Seiden, Joshua: Outcomes Over Output: Why customer behavior is the key metric for business success, Independetly published, New York, 2019

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de!](http://projektmagazin.de)

 [zum Artikel](#)