

# Der OKR-Guide

## “Objectives & Key Results”

---

Der offizielle Leitfaden für  
agile Mitarbeiterführung mit OKR



*Patrick Lobacher*

*Christian Jacob*

*Entwickelt und stetig aktualisiert von*  
*Patrick Lobacher und Christian Jacob*  
*Januar 2019*

# Inhaltsverzeichnis

## **Beweggründe für den Leitfaden**

### **Was ist OKR?**

### **Die Werte von OKR**

Alignment

Transparenz

Commitment

(Intrinsische) Motivation

### **Der OKR Master**

### **Die OKR Events**

Der OKR Zyklus

Das OKR-Planning

#### **Erste Ebene: Unternehmens OKR Planning**

#### **Zweite Ebene: Team OKR Planning**

#### **Dritte Ebene: Mitarbeiter OKR Planning**

Das Weekly OKR

Das OKR Review

#### **Erste Ebene: Unternehmens-OKR Review**

#### **Zweite Ebene: Team- und Mitarbeiter OKR Review**

Die OKR Retrospektive

### **Das OKR Artefakt - Die OKR Liste**

Transparenz der OKR Liste

### **FAQ – Häufige Fragen**

### **Quellen**

Bücher

Videos

Artikel

### **Schlusswort**

## Beweggründe für den Leitfaden

OKR ("Objectives & Key Results") ist ein Rahmenwerk ("Framework") für agile Zielvereinbarungen und "Digital Leadership" im Sinne agiler Mitarbeiterführung. Zentraler Bestandteil des Rahmenwerks sind dabei die konkreten operativen Themen, die ein Mitarbeiter oder ein Team angehen kann, um einem Unternehmen wirklich dabei zu helfen, seine strategischen Ziele zu erreichen.

OKR stellt dabei ein Zusammenspiel aus Events, Rollen und Artefakten dar, welches empirisch aus langjähriger Erfahrung entwickelt worden ist, um genau diese Verbindung von strategischem Leitbild und operativen Themen in einem Unternehmen herzustellen. Wichtig ist dabei, OKR auch als Rahmenwerk zu verstehen und nicht als Sammlung von einzelnen Elementen. OKR funktioniert genau aufgrund des Zusammenspiels dieser Elemente und kann auch nur wirklich erfolgreich sein, wenn es als Gesamtrahmen gelebt wird.

Um genau diese Spielregeln kompakt zu visualisieren haben Patrick Lobacher und Christian Jacob diesen Guide aus ihrer langjährigen praktischen Erfahrung bei unzähligen Einführungen, Begleitungen, Coachings und Beratungen erstellt. Beide haben sich dem Thema OKR komplett verschrieben und stehen daher hinter dem Guide. Des Weiteren hat das gesamte weltweit verfügbare Wissen über OKR ebenfalls die Inhalte dieses Guides beeinflusst.

## Was ist OKR?

OKR ist ein Rahmenwerk für Zielvereinbarungen in komplexen und schnelllebigen Umfeldern, wie sie die digitale Transformation mittlerweile vorwiegend verursacht und auch fordert - in jeder Branche und jeder Unternehmensgröße.

OKR schafft es dabei, den Mitarbeitern einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sie selbstorganisiert und produktiv dem Unternehmen dabei helfen können, seine langfristigen Ziele nachhaltig zu erreichen.

OKR wurde erstmalig in den 80er Jahren bei der US-amerikanischen Firma Intel durch den damaligen CEO Andy Grove eingesetzt. Ziel war es, eine Methode zu finden, die es trotz einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt schafft, Ziele für Mitarbeiter und Teams zu formulieren, die dem Unternehmen wirklich weiterhelfen und die Mitarbeiter dabei gleichzeitig nachhaltig intrinsisch motivieren. Intel wollte damals im Halbleiterbereich an die Weltspitze kommen und hat dies mit Hilfe von OKR auch nachhaltig geschafft. Mittlerweile hat Intel über 100.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von weit über 55 Milliarden USD.

Mittlerweile wird OKR bei einer (stetig steigenden) Vielzahl von Unternehmen jeglicher Größe und Branche mit sehr großem Erfolg eingesetzt: Google, LinkedIn, Twitter, Oracle, Zalando, u.v.a.m.

OKR steht für “Objectives und Key Results” und teilt Ziele in *Objectives* und *Key Results* (Schlüsselergebnisse) auf. Das Objective gibt ähnlich wie eine Vision eine bestimmte Richtung vor und ist dabei emotional und motivierend. Die Key Results teilen dem Objective messbare Ergebnisse zu und zeigen am Ende eines Zyklus, ob und inwieweit das Objective erreicht wurde.

OKR ist weder ein streng formaler Prozess, noch eine Technik. OKR gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen jedoch viel Spielraum bleibt, um je nach Branche, Kontext oder Unternehmen verschiedene Varianten und Taktiken einzusetzen. OKR als flexibel anpassbaren Rahmen zu verstehen, ist einer der wesentlichen Punkte, um unternehmerische langfristige Ziele wirklich nachhaltig zu erreichen und Mitarbeiter für die Unternehmensvision zu begeistern.

Der Rahmen des OKR besteht dabei aus mehreren Events, einer Rolle (der OKR Master) und einem Artefakt (der OKR Liste). Die genauen Regeln für den Einsatz von OKR sind in diesem Guide verfasst.

## Die Werte von OKR

Da OKR nicht als formaler Prozess zu verstehen ist, verzichtet OKR auch auf eine detaillierte Sammlung von Regeln. OKR versteht sich selbst als *werteorientierte Führung*.

Werte sind der zentrale Bestandteil einer Unternehmenskultur, die für Motivation und Erfolg steht. Fest verankerte Werte sind für ein Unternehmen bedeutend wichtiger als niedergeschriebene Regeln und Verhaltensweisen. Denn wenn es für einen neuen Sachverhalt keine Regel oder keine Verhaltensweise gibt, existiert in diesem Szenario ein großes Problem, da der Mitarbeiter keine Orientierung hat, nach der er sich richten kann. Ergebnis ist hier eine neue Regel. Nach einiger Zeit entsteht in komplexen Umfeldern dadurch ein von Bürokratie und Chaos geprägter Formalismus, der in immer neuen Regeln mündet.

Werte sind daher die Lösung für nachhaltige Führung. Werte benötigen keine seitenlangen Erklärungen und müssen auch nicht ständig aktualisiert werden. Werte sind fest verankert und zeigen sich sowohl im strategischen Leitbild, als auch im täglichen Miteinander und geben Mitarbeitern in jeder Situation eine Orientierung. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Kultur, hinter der alle Mitarbeiter stehen.

Auch OKR ist auf Basis bestimmter Werte entstanden. Diese Werte sind:

- Alignment
- Transparenz
- Commitment
- (Intrinsische) Motivation

## Alignment

Damit ein Unternehmen wirklich auch nachhaltig und langfristig seinen strategischen Zielen näher kommt, ist die gemeinsame Ausrichtung auf die wesentlichen und wichtigsten Themen ein entscheidender Faktor. OKR ist zwar kurzfristig ausgelegt, was bedeutet, dass der Fokus immer auf die nächsten drei Monate gerichtet ist. Dennoch folgt es dem Leitbild des gesamten Unternehmens. Das Alignment aller Mitarbeiter auf eine gemeinsam getragene und wirklich begeisternde Vision ist der Faktor, der dem Unternehmen am Ende wirklich weiterhilft, seine Ziele zu erreichen.

## Transparenz

OKR funktioniert nicht mit Einzelkämpfern. Ziele haben immer Berührungspunkte mit verschiedenen Teams und Mitarbeitern. Transparenz bedeutet hierbei, dass jeder alle Ziele aller Mitarbeiter kennt und der aktive Austausch sogar unterstützt wird. Durch diese Transparenz entsteht ein echtes "Wir-Gefühl" und eine Kultur des sich gegenseitigen Unterstützens. Dass Ziele bei klassischen Methoden häufig nur bilateral vereinbart wurden, ist ein entscheidender Grund, weshalb diese Methoden in der heutigen Zeit nicht mehr funktionieren.

## Commitment

Ziele entstehen nicht durch Vorgabe, sondern direkt im Team oder vom Mitarbeiter. Ziele sind nicht mehr und auch nicht weniger als das Eigentum des Mitarbeiters oder Teams. Die daraus resultierende Verbundenheit mit dem, was sich ein Mitarbeiter vornimmt, erzeugt letztendlich eine hohe Verbundenheit mit den Zielen des Unternehmens. Ziele haben die Form eines Versprechens an eine Vision. Das erzeugt neben hoher Produktivität vor allem einen hohen Team Spirit.

## (Intrinsische) Motivation

Wirkliche Verbundenheit mit einem Unternehmen und damit auch mit einer Vision kann nicht durch finanziellen Anreiz entstehen. Echte Motivation entfaltet sich aus der Identifikation mit einem Unternehmen und einer Aufgabe. OKR stellt den Mitarbeiter in das Zentrum des Leitbildes und erzeugt damit eine Motivation, die entsteht, weil Mitarbeiter Leidenschaft für eine Vision und eine gemeinsame Zielrichtung haben. Echte intrinsische Motivation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung.

OKR ist auf Basis dieser vier Werte entstanden und manifestiert sich durch die Prinzipien der Selbstorganisation, kurzer Zyklen, starker Fokussierung und einer kontinuierlichen Verbesserung. Um diese Werte wirklich in die tägliche Arbeit zu integrieren, existieren folgende Events, die im weiteren Verlauf näher erläutert werden:

- OKR Planning
- Weekly OKR
- OKR Review
- OKR Retrospektive

## Der OKR Master

Der OKR Master ist die entscheidende Rolle im Rahmenwerk OKR. Er ist dafür verantwortlich, dass alle im Unternehmen ein Verständnis für das Thema OKR entwickeln und OKR im Unternehmen etabliert wird. Als Vorbild, Coach, Problemlöser und auch als Prozesswächter und Change Agent wirkt er so im gesamten Unternehmen.

### Aufgaben des OKR Masters im Zusammenhang mit den einzelnen Teams:

- Moderation der Events
- Organisation der Events
- Beseitigung von Impediments (Hindernissen)
- Hilfestellungen bei Fragen rund um das Thema OKR
- Identifizierung von Abhängigkeiten
- Unterstützung des Alignments

### Aufgaben im Zusammenhang mit dem gesamten Unternehmen:

- Beseitigung von organisationalen oder strukturellen Störfaktoren bei der OKR Einführung
- Etablierung von OKR im gesamten Unternehmen
- Koordination der einzelnen Team Events
- Verbreitung des agilen Mindsets hinter OKR

Der OKR Master agiert dabei stets als Servant Leader. Anders als die klassische Führungskraft ist der OKR Master Coach und Partner der einzelnen Mitarbeiter. Er hilft Teams und Mitarbeitern weiter, indem er die perfekten Rahmenbedingungen schafft, damit Mitarbeiter selbstorganisiert agieren können.

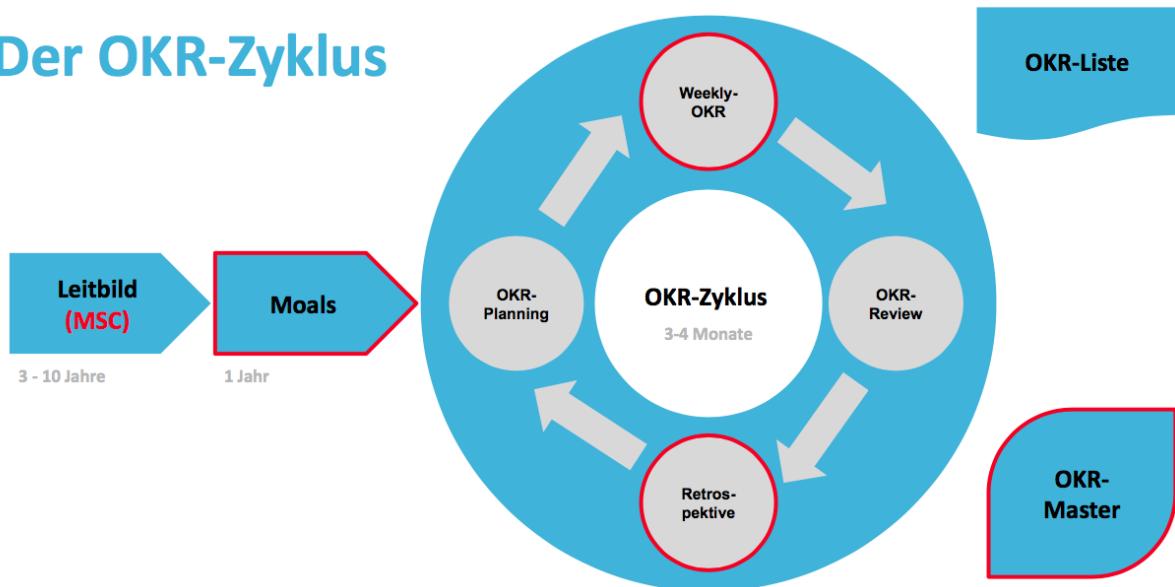
### Das zeichnet einen guten OKR Master aus:

- Hat ein sehr gutes Verständnis von Agile und Lean
- Hat idealerweise Erfahrungen als Agile Coach (z.B. als Scrum Master)
- Ist **nicht** Vorgesetzter (aufgrund von zu erwartenden Zielkonflikten)
- Hat das OKR Framework komplett verinnerlicht
- Moderationsfähigkeiten und -erfahrung
- Besitzt ein umfassendes Methodenwissen zum Thema OKR
- Hat Erfahrung in der Durchführung von agilen Retrospektiven

## Die OKR Events

Bei OKR gibt es fest definierte Events, um eine gewisse Routine zu erlangen und um unnötige weitere Events und Meetings zu reduzieren. Jedes einzelne Event ist auf Basis der Werte von OKR entstanden und verfolgt so einen speziellen Zweck. Verzichtet man auf ein Event, fehlt nicht nur die Verfolgung des Zwecks dieses Events. In diesem Fall ist der gesamte Erfolg von OKR in Gefahr.

## Der OKR-Zyklus



### Der OKR Zyklus

Der OKR Zyklus ist der Rahmen für alle OKR Events. Ein OKR Zyklus hat meist eine Dauer von drei Monaten. OKR beschreibt, welche Ziele das Unternehmen für die nächsten drei Monate in den Fokus stellt.

Ein OKR Zyklus besteht aus dem OKR Planning, dem Weekly OKR, dem OKR Review und der OKR Retrospektive.

Innerhalb eines OKR Zyklus:

- werden bestehende OKR in der Regel nicht verändert
- ändert sich das Commitment eines Teams oder eines Mitarbeiters nicht

Wenn ein OKR Zyklus endet, folgt direkt der nächste Zyklus.

### Das OKR-Planning

Im OKR-Planning werden die Ziele für den kommenden OKR-Zyklus festgelegt. Da das Thema "Fokus" einen wesentlichen Aspekt bei OKR darstellt, sind auf jeder Ebene maximal vier Objectives mit maximal vier Key Results erlaubt.

Das OKR Planning findet auf drei Ebenen statt. Jedes Event wird vom OKR Master moderiert. Die drei Ebenen sind:

- Unternehmens OKR Planning
- Team OKR Planning
- Mitarbeiter OKR Planning

### **Erste Ebene: Unternehmens OKR Planning**

Im Unternehmens OKR Planning entscheidet das Management, welche Ziele für das Unternehmen in den nächsten drei Monaten relevant sind. Das Unternehmens OKR Planning hat eine Dauer von maximal vier Stunden. Basis dieses Events sind immer das Leitbild des Unternehmens sowie die mittelfristigen Ziele (sogenannte "Moals" / Mid-Term-Goals). Als Ergebnis dieses Events stehen die fixen Unternehmens OKR für die nächsten drei Monate.

Bei größeren Unternehmen entspricht diese Ebene auch oft der Niederlassung, Business Unit oder Abteilung.

### **Zweite Ebene: Team OKR Planning**

Im Team OKR Planning überlegt sich ein Team von maximal 10 Personen, wie es das Unternehmen in den nächsten drei Monaten am besten unterstützen kann. Die Basis dieses Events bilden dementsprechend die Unternehmens OKR.

Auf Basis der Unternehmens OKR gibt das Team ein Commitment (Versprechen) ab, was es in den nächsten Monaten erreichen wird, um das Unternehmen bei seinen OKR bestmöglich zu unterstützen. Auch das Team OKR Planning hat eine Dauer von maximal vier Stunden. Als Ergebnis dieses Events stehen die Team OKR.

### **Dritte Ebene: Mitarbeiter OKR Planning**

Im Mitarbeiter OKR Planning gibt wiederum der Mitarbeiter sein persönliches Versprechen ab, was er in den nächsten drei Monaten erreichen kann, um das Team bestmöglich zu unterstützen. Für das Mitarbeiter OKR Planning gibt es kein dediziertes Event, da jeder Mitarbeiter seine persönlichen OKR selbstorganisiert erstellt. Hierfür hat jeder Mitarbeiter drei Tage nach dem Team OKR Planning Zeit. Danach sind die Mitarbeiter OKR fixiert. Denkbar ist auch, das Mitarbeiter OKR Planning direkt an das des Teams anzuschließen, um die Mitarbeiter OKR ebenfalls gemeinschaftlich definieren zu können.

## **Das Weekly OKR**

Das Weekly OKR dient der wöchentlichen Synchronisation jedes Teams. Das Team überprüft dabei wöchentlich seinen Fortschritt und beobachtet den Trend auf dem Weg zur eigenen Zielerreichung. Jede Woche trifft sich das gesamte Team für 15 Minuten. Ort und Zeit sind dabei immer fix. Jedes Teammitglied beantwortet die folgenden vier Fragen:

1. Wie ist der aktuelle Status Quo meiner OKR?
2. Was werde ich diese Woche tun, um meine OKR voranzutreiben?
3. Welche wichtigen Themen begleiten mich neben den OKR noch in dieser Woche?
4. Welche Impediments behindern mich bei der Verfolgung meiner OKR?
5. Was steht die nächsten 4 Wochen an?

Benötigt wird zum Weekly ORK nur das Team. Jedoch ist es für den OKR Master empfehlenswert, bei den einzelnen Weekly OKR dabei zu sein, um mögliche Impediments zu erfahren und zwischen einzelnen Teams zu koordinieren, sofern die Notwendigkeit besteht.

## Das OKR Review

Im OKR Review werden auf zwei Ebenen (Unternehmens- und Team-/Mitarbeiter OKR Review) am Ende des OKR Zyklus die OKR ausgewertet. Auch dieses Event wird vom OKR Master moderiert. Es gilt als reines Auswertungsevent. Die Key Results geben einen Überblick, wie weit ein Objective erreicht wurde oder auch nicht.

### **Erste Ebene: Unternehmens-OKR Review**

Das Unternehmens OKR Review hat eine Dauer von maximal einer halben Stunde. Das Management schaut sich die Unternehmens OKR an und überprüft wie viel von dem Vorgenommenen auch erreicht wurde.

### **Zweite Ebene: Team- und Mitarbeiter OKR Review**

Auf der zweiten Ebene findet das Team- und das Mitarbeiter OKR Review in einem Event statt. Es hat eine Timebox von maximal 90 Minuten. In diesem Event wertet ein Team zunächst die eigenen Team OKR aus, bevor jedes Team-Mitglied seine persönlichen OKR und seine persönliche Zielerreichung vorstellt.

## Die OKR Retrospektive

Die OKR Retrospektive ist das entscheidende Element für kontinuierliche Verbesserung. Die Retrospektive schließt für jedes Team den aktuellen Zyklus ab und hat eine Dauer von maximal 120 Minuten. Der OKR Master ist Moderator dieses Events.

Die Retrospektive gibt jedem Team die Möglichkeit:

- Zu überprüfen, inwieweit OKR im Team schon vollständig implementiert ist
- Die Aspekte, die die Zielerreichung vorantreiben, zu identifizieren und sie zu verstärken
- Hindernisse aufzudecken und Strategien zur Beseitigung dieser zu entwickeln

Die OKR Retrospektive dient als geschützter Raum, das bedeutet, das Team kann hier frei relevante Aspekte ansprechen, um die Leistung des Teams stetig zu verbessern. Die Atmosphäre des geschützten Raums stets zu erhalten und die Inhalte der Retrospektive nur nach Absprache weiter zu kommunizieren, liegt im Aufgabengebiet des OKR Masters, für den dieses Event das Herzstück des gesamten Rahmenwerks ist.

## Das OKR Artefakt - Die OKR Liste

Die OKR Liste ist das entscheidende Artefakt im Rahmenwerk OKR. Sie beinhaltet die OKR des gesamten Unternehmens (Unternehmens-, Team- und Mitarbeiter OKR). Dabei ist essentiell, dass die OKR Liste immer auf dem aktuellen Stand ist. Die OKR Liste gibt jedem Mitarbeiter immer einen aktuellen Überblick über die Zielerreichung im gesamten Unternehmen und welche Themen bei welchen Teams oder Mitarbeitern gerade im Fokus stehen.

### Transparenz der OKR Liste

Die OKR Liste ist zu jederzeit für alle Mitarbeiter transparent. Dies garantiert Synergien, indem Mitarbeiter und Teams sich gegenseitig unterstützen können, da jeder weiß, woran andere gerade arbeiten, wer wem helfen kann oder wer die eigene Hilfe gerade benötigt. Die OKR Liste trägt damit einen entscheidenden Beitrag dazu, den Wert Transparenz nachhaltig zu implementieren.

## FAQ – Häufige Fragen

### **Für welche Team/Firmengröße eignet sich OKR?**

Grundsätzlich kann man OKR ab einer Größe von 2 Mitarbeitern einsetzen. Die größten Implementierungen beinhalten weit über 350.000 Mitarbeiter. Grundsätzlich gibt es keine Größenbeschränkung.

### **Welche Software verwendet man für OKR?**

Gemäß dem agilen Manifest gilt: „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge“. Daher ist es zunächst wichtiger, alle beteiligten Personen von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von OKR zu überzeugen und ein Umfeld zu schaffen, welches eine Einführung möglich macht. Anschließend kann man diesen (bei jeder Gruppe individuellen) Prozess durch Software abbilden.

Die Firma trusted. hat einen Vergleichstest entsprechender Software durchgeführt:

<https://trusted.de/okr-objectives-and-key-results>

### **Der offizielle OKR-Guide hat nur wenige Seiten Umfang, ist damit überhaupt eine Steuerung von Mitarbeitern vollenfänglich möglich?**

OKR ist ein agiles Framework. Das bedeutet insbesondere, dass es sich nicht um ein Werkzeug der „komplizierten Welt“ handelt, sondern um eines der „komplexen Welt“. Erste benötigt Tools, bei denen Wissen im Vordergrund steht. Bei Letzterem ist „Erfahrung“ deutlich wichtiger. zieht man eine Analogie zu Scrum, dann hat man dort das selbe Phänomen. Der Scrum-Guide hat lediglich 13 Seiten, die Anleitung für den IPMA-Projektmanager dagegen 2500 Seiten. Das bedeutet aber nicht, dass es leichter wäre, Scrum zu beherrschen oder, dass Scrum lediglich in der Lage wäre, kleine und überschaubare Projekte zu realisieren. Ganz im Gegenteil.

### **Wird eine professionelle OKR-Einführung benötigt?**

Grundsätzlich kann man mit Hilfe des OKR-Guides sofort im eigenen Unternehmen damit loslegen. Damit OKR allerdings vollständig wirksam wird, muss man die Dynamiken hinter OKR umfassend verstanden haben. Eine professionelle Begleitung verfügt über die notwendige Erfahrung und kann damit sehr viel Zeit und Geld sparen, sowie das volle Potential von OKR im Unternehmen entfalten.

### **Es ist in OKR immer von Unternehmen/Team/Mitarbeiter die Rede, wir haben aber Abteilungen, Standorte und ähnliche Strukturen – wie werden diese verwaltet?**

Zunächst muss man sich innerhalb der Einführungsstrategie darüber klar werden, welche Bereiche mit OKR arbeiten sollen. Dabei kann man eine andere Aufteilung wählen und beispielsweise die Kaskade „Unternehmen > Abteilung A > Team 1 > Mitarbeiter“ etablieren.

### **Muss für die OKR-Einführung ein Leitbild vorhanden sein?**

Gerade agile Methoden wirken oft Bottom-Up, daher könnte man vermuten, dass ein Leitbild nicht notwendig ist. Allerdings ist die Hauptmotivation innerhalb von OKR diejenige, dass

man über das Leitbild eine Orientierung bekommt. Fehlt das Leitbild, so funktioniert OKR zwar – allerdings nicht mit dem vollständigen Potential

### **Warum besitzt das OKR-Framework eine starke Ähnlichkeit zu Scrum?**

Scrum ist lediglich eine „Anwendung“ oder „Interpretation“ des agilen Manifests. Das gleiche gilt für OKR. Daher gibt es hier ähnliche Begrifflichkeiten, Dynamiken und Benennungen. Allerdings ist oftmals ein leicht anderes Verständnis damit verbunden: Ein „Sprint“ in Scrum ist beispielsweise kein „Zyklus“ in OKR. Das hat damit zu tun, dass eine Zielerreichung im OKR nicht permanent wirksam ist, während ein Team im Scrum permanent an der Erreichung des Sprint-Ziels arbeitet.

Der OKR Master wiederum hat denselben Namen, da er nahezu gleiche „Meta-Aufgaben“ hat – so ist er Servant-Leader, Prozesswächter, beseitigt Impediments, vermittelt zum Management, bringt die agile Idee weiter, coacht das Team, usw. Überhaupt nicht gibt es allerdings im OKR die Rolle des Product-Owner, da es niemand gibt, der einen priorisierten Ziele-Katalog verwaltet, den es abzuarbeiten gilt.

### **Arbeiten nur IT-Firmen mit OKR?**

Die IT gilt zwar als Geburtsschmiede von Agile und damit auch OKR, dies ist aber natürlich überhaupt nicht darauf beschränkt. Der Grund liegt zunächst darin, dass IT-Firmen die Auswirkungen der 4. Industriellen Revolution (der digitalen Transformation) deutlich früher zu spüren bekommen haben und daher gezwungen waren, früh alternative Management-Modelle auszuprobieren und einzusetzen.

Heute setzen eine stetig steigende Vielzahl von Firmen OKR ein, vom 2-Mann Unternehmen bis zum Großkonzern, vom Limonaden-Hersteller bis zum Online-Shop für Schuhe. Vom klassischen Verlag bis hin zum Supermarkt.

### **Gibt es vergleichbare Frameworks zur modernen und agilen Mitarbeiterführung?**

Unseres Wissens nach gibt es kein weiteres Framework, welches zudem empirisch seit knapp 30 Jahren seine uneingeschränkte Wirksamkeit bewiesen hat. Einzelne Aspekte existieren natürlich dennoch seit langer Zeit (z.B. Transparenz der Ziele) – aber in der kompletten Ausprägung ist OKR hier einzigartig.

## Quellen

### Bücher

- **Agiles Zielmanagement und modernes Leadership mit Objectives & Key Results (OKR): Das umfassende Kompendium**  
 Patrick Lobacher, Christian Jacob  
<https://www.amazon.de/Zielmanagement-modernes-Leadership-Objectives-Results/dp/1974411559>
- **Manage your life like Google: A Guide to Using Objectives and Key-Results to Fulfill your Dreams (English Edition)**  
 Qulture.Rocks  
<https://www.amazon.de/Manage-your-life-like-Google-ebook/dp/B011SFKN8O>
- **The Ultimate Guide to OKRs: How Objectives and Key-Results can help your company build a culture of excellence and achievement. (English Edition)**  
 Francisco S. Homem de Mello  
<https://www.amazon.de/Ultimate-Guide-OKRs-Key-Results-achievement-ebook/dp/B01CIVNHFS/>
- **Wie Google tickt**  
 Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg  
<https://www.amazon.de/Wie-Google-tickt-How-Works/dp/359350216X>
- **Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results**  
 Christina Wodtke  
<https://www.amazon.de/Radical-Focus-Achieving-Important-Objectives/dp/0996006028/>

### Videos

- **Agile Mitarbeiterführung mit OKR – Grundlagen  
 Führungsmethoden im Vergleich, Leitbild entwickeln, OKR-Framework im Überblick**  
 Patrick Lobacher, Christian Jacob  
<https://www.video2brain.com/de/videotraining/agile-mitarbeiterfuehrung-mit-okr-grundlagen>
- **Agile Mitarbeiterführung mit OKR – Praxisworkshop  
 Praktische Anleitung für Impuls- und Leitbildworkshop, OKR auf Unternehmens-, Team- und Mitarbeiterebene einführen**  
 Patrick Lobacher, Christian Jacob

<https://www.video2brain.com/de/videotraining/agile-mitarbeiterfuehrung-mit-okr-praxisworkshop>

- **Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs**  
Google Ventures  
<https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>

## Artikel

- **Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning "wirtschaft & weiterbildung"**  
"Agile Führung mit Vision"  
Patrick Lobacher, Christian Jacob, Magnus Schubert  
[http://okr-beratung.de/assets/pdf/ww0516\\_24-27\\_Management-by-Objectives-and-Key-Results.pdf](http://okr-beratung.de/assets/pdf/ww0516_24-27_Management-by-Objectives-and-Key-Results.pdf)
- **Human Resources Manager**  
"Maximale Transparenz – Wie das Konzept 'Objectives & Key Results' (OKR) hilft, agil zu führen."  
<http://okr-beratung.de/assets/pdf/HRM-OKR-201603.pdf>

## Schlusswort

OKR ist als Zusammenspiel der vorgestellten Elemente zu verstehen. Nur, wenn alle Elemente zielgerichtet eingesetzt werden, wird OKR tatsächlich genutzt. Die Auswahl einzelner Elemente kann zwar eine Möglichkeit sein, sichert aber nicht den Erfolg von OKR und ist damit auch kein OKR, sondern lediglich ein “OKR-But” (in Anlehnung an “ScrumBut”). Jedes Element ist empirisch entstanden und verfolgt einen ganz bestimmten Zweck. Wer sich an die Spielregeln hält, wird den Erfolg von OKR schnell bemerken.

In diesem Guide fehlen bewusst folgende weiterführende Informationen:

- Metriken
- Controlling
- konkrete Implementierungsdetails
- Skalierung
- Anbindung von OKR an das Leitbild (z.B. die von die.agilen GmbH erzeugte “Mission Statement Canvas - MSC”)
- Best Practices
- Problemlösungen
- OKR Coaching, Sparring, Beratung und Schulung
- Abbildung des Frameworks durch Software

Wir gehen durch unsere Erfahrung davon aus, dass diese Elemente für jeden Anwendungsfall mit dem Berater individuell konzipiert werden und somit nicht generalisiert werden können.

Wir freuen uns über Feedback jeder Art zum OKR-Guide oder über Übersetzungsanfragen:  
[info@okrguide.org](mailto:info@okrguide.org)

V. i. S. d. P.

Patrick Lobacher, die.agilen GmbH, Oetztaler Str. 1, 81373 München