

Besser priorisieren und Ziele effizienter erreichen mit OKR

Tipps aus der Praxis

Ein InLoox Whitepaper

Inhalt

1. Einführung in OKR 3

2. OKR in der Praxis 6

3. Learnings aus einem Jahr mit OKR 9

4. OKR mit InLoox 11

5. Kostenlose OKR-Planungsvorlage für InLoox 16

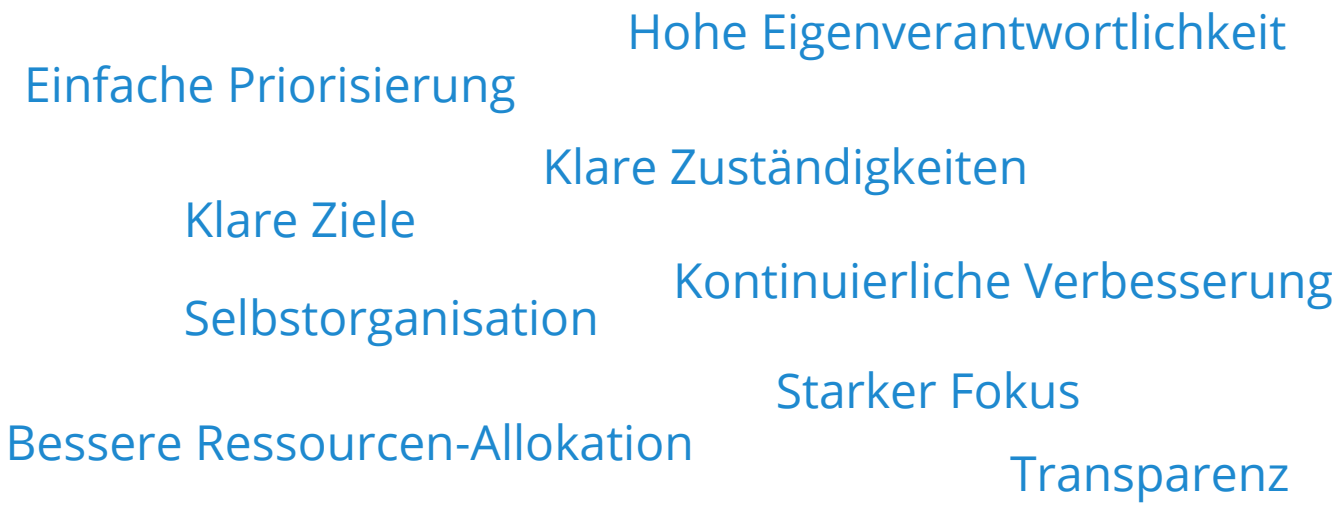
© InLoox GmbH

Einführung in OKR

Auf der Suche nach neuen und innovativen Management-Methoden, stößt man immer öfter auf „Objectives and Key Results“ (OKR). OKR dient dem Zielmanagement und kommt derzeit bei großen Unternehmen wie etwa Google, Zynga & Zalando zum Einsatz. Diese Management-Strategie ist jedoch nicht nur für schnell wachsende Konzerne interessant: Einfache Regeln ermöglichen einen schnellen Einstieg und liefern klare, praxisnahe Rahmenbedingungen. Hierbei werden die Aufgaben auf Mitarbeiter-Ebene mit den Zielen von Teams, Abteilungen und letztendlich mit den übergreifenden Unternehmenszielen sinnvoll verknüpft. Die Methode stellt also sicher, dass möglichst alle Tätigkeiten mit den Zielen der Organisation harmonieren.

1.1 Vorteile der OKR-Methode

Die Organisation und Mitarbeiterführung mit Hilfe der OKR-Methode wirkt sich direkt auf den Arbeitsalltag eines jeden Einzelnen aus und bietet zahlreiche Vorteile:



1.2 Wie funktioniert OKR?

Das Grundprinzip der Methode ist sehr einfach: Qualitative Ziele (Objectives) sollen durch quantitative und messbare Maßnahmen (Key Results) in einem definierten Zeitraum erreicht werden. Dabei werden die individuellen Ziele der Mitarbeiter an den Unternehmens- und Abteilungszielen ausgerichtet. Hier lässt sich bereits die größte Herausforderung von OKR erkennen: Solange die Unternehmensziele nicht ausdefiniert sind, können die darunter stehenden Ziele der Mitarbeiter nicht im Sinne der Strategie festgelegt werden.

> *Jedem Ziel (Objective) werden messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) zugeordnet.*



1.3 Beispiele für OKR aus verschiedenen Teams

1. Beispiel: Marketing-Abteilung

Objective: Wir haben eine Marke mit einem hohen Wiedererkennungswert.

Key Result 1: 10 Prozent mehr Visits aus der organischen Google-Suche.

Key Result 2: 5 Platzierungen in der Presse

2. Beispiel: Produktion

Objective: Wir produzieren ohne Auftragsrückstand.

Key Result 1: 10 Prozent weniger Ausschuss.

Key Result 2: Verringerung von Leerzeiten in der Produktion um 5 Prozent.

3. Beispiel: Human Ressources

Objective: Wir haben einen einzigartigen Teamzusammenhalt.

Key Result 1: Jeder neue Mitarbeiter wird Teil unseres Buddy-Programms.

Key Result 2: Wir unterstützen den „Wir-Gedanken“ mit zwei Team-Events.

Key Result 3: Wir fördern die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit einem übergreifenden Austausch-Meeting pro Monat.

© InLoox GmbH

2. OKR in der Praxis

Wie OKR in der Praxis eingesetzt werden kann, erfahren Sie im nachfolgenden Praxisbericht aus der Marketing-Abteilung des Projektmanagement-Software-Herstellers InLoox.

2.1 Wie wir auf OKR aufmerksam wurden

Der Grund, warum wir OKR eingeführt haben war, dass wir vermehrt feststellten, dass ein jährlicher „Check-in“ im Mitarbeitergespräch nicht genug war. Hinzu kommen zwar unsere wöchentlichen Marketing-Jour-Fixes, die jedoch wieder zu kleinteilig für eine Auseinandersetzung mit strategischen Projekten sind. Aus diesem Grund wurden wir auf die OKR-Methode aufmerksam und fanden eine vierteljährliche Bestandsaufnahme eine gute Alternative. Ein Quartal ist ein Zeitraum, in dem man genügend Zeit hat, um neue Maßnahmen einzuführen und zu testen. Wenn nach drei Monaten offensichtlich ist, dass etwas nicht funktioniert, hat dies keine allzu großen negativen Auswirkungen. Außerdem ist ein Jahresvergleich oft irreführend, da z.B. saisonale Effekte nicht beachtet werden. Bei einem Drei-Monats-Vergleich können viel genauere Aussagen getroffen werden. Unser primäres Ziel war es schnell zu agieren und reagieren.



2.2 Die Implementierung

1. Schritt: Informationen zu OKR sammeln

Zunächst haben wir uns detailliert über den OKR-Ansatz informiert u.a. mit Hilfe eines sehr ausführlichen YouTube-Videos, das die Methode vorstellt. Wichtig war im ersten Moment herauszufinden, wie die Objectives und Key Resulst voneinander abgegrenzt werden können und worauf man bei der Formulierung achten sollte.

2. Schritt: Übergreifende Objectives für das Team ausarbeiten

Danach wurden in einem 4-stündigen Workshop mit der gesamten Marketing-Abteilung die Objectives basierend auf den Unternehmenszielen ausgearbeitet. Hier wird die meiste Zeit darauf verwendet die Zeile klar zu definieren. Nachdem die übergeordneten Objectives ausformuliert waren, konnten wir zu den persönlichen Key Results übergehen.

3. Schritt: Persönliche Key Results definieren

Auch die Ausarbeitung der individuellen Key Results eines jeden Mitarbeiters, die auf die Abteilungsziele einzahlen, fand gemeinsam im Team statt. Dabei hat die Führungskraft keine Ziele „von oben“ vorgegeben, sondern es wurde offen darüber diskutiert, welche Maßnahmen sinnvoll sind, wer diese durchführt und wie die Zielerreichung gemessen werden kann.

4. Schritt: OKR übersichtlich abbilden & festhalten

Abschließend wurde ein Projekt in unserer eigenen Software angelegt. Auf diese Weise konnten wir die Objectives und Key Results in einer gewohnten Umgebung und vor allem übersichtlich festhalten. Wenn Sie Ihre OKRs ebenso mit Hilfe von InLoox abbilden möchten, dann erfahren Sie in Kapitel 4 wie Sie dafür vorgehen können und erhalten außerdem eine kostenlose Planungsvorlage.

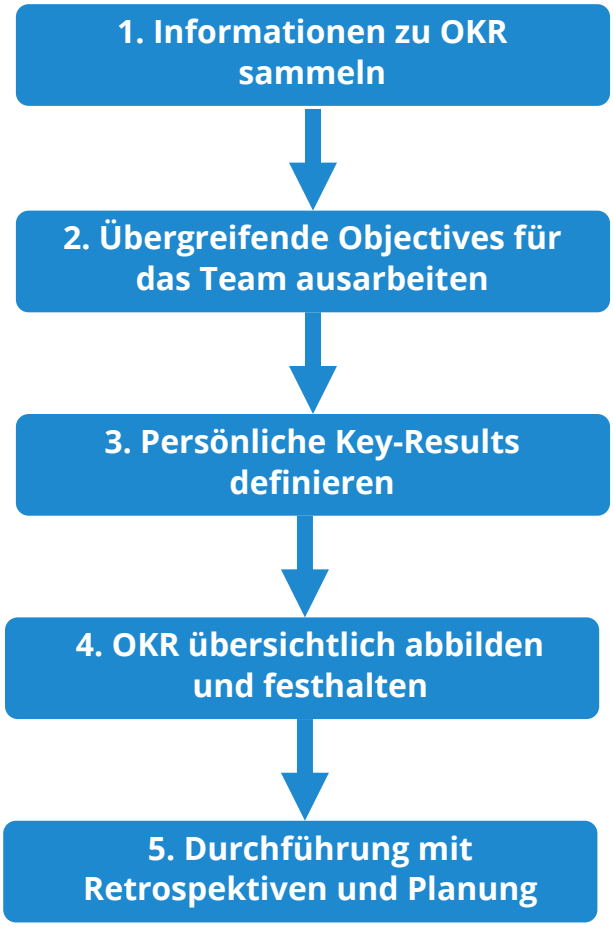
5. Schritt: Durchführung mit Retrospektiven & Planung

Am Anfang eines jeden Quartals bzw. nach einer Retrospektive findet ein Meeting statt, in dem jeder Mitarbeiter seine KRs für den nächsten Zeitraum vorstellen. Dann wird gemeinsam mit dem

Vorgesetzten entschieden welche Punkte Priorität haben und welche ggf. verschoben werden müssen.

Am Ende eines jeden Quartals findet die Retrospektive statt. Hier wird überprüft, welche Ziele erreicht und welche nicht erreicht wurden. Hier geht es nicht darum, die Wertigkeit der Arbeit zu beurteilen, sondern darum herauszufinden, warum manches nicht erreicht werden konnte und, was man beim nächsten Mal besser machen kann. Es geht also auch darum, sich kontinuierlich zu verbessern und Fehler zu akzeptieren, um aus ihnen zu lernen.

Die Vorgehensweise zur Implementierung von OKR noch einmal zusammengefasst:



3. Learnings aus einem Jahr mit OKR

In der Marketing-Abteilung von InLoox arbeiten wir nun mittlerweile über ein Jahr mit Hilfe der OKR-Methode. Unsere Erfahrungen waren bisher durchweg positiv. Zuerst war die Arbeit mit OKR als 3-monatiges Experiment angesetzt. Bei der ersten Retrospektiv wurde dann einstimmig entschlossen, dass wir unsere Ziele weiterhin damit managen möchten.

3.1 Retrospektive terminieren & zeitnah durchführen

Unsere größte Herausforderung war es, die Retrospektive am Ende eines jeden Quartals zu terminieren und rechtzeitig durchzuführen. Häufig konnten wir erst nach einigen Wochen im nächsten Quartal einen Termin finden, um die Retrospektive abzuhalten und die Key Results für das neue Quartal festzulegen.

Nachdem wir knapp ein Jahr immer mit der Retrospektive hinterher waren, entschieden wir die Zeiträume für unser OKR zu ändern. Anstatt mit Quartalen arbeiten wir nun mit Trimestern d.h. ein Zeitraum läuft nun über vier statt drei Monate und damit haben wir insgesamt drei statt vier Blöcke im Jahr.

Darüber hinaus stellen wir uns nun bereits zu Beginn des Trimesters einen Termin für die Retrospektive ein. Auf diese Weise ist die Retrospektive bereits im Kalender aller Teammitglieder geblockt und es kann nichts mehr dazwischenkommen.

3.2 Key Results quantifzieren

Zu Beginn war es unter anderem auch schwierig die Key Results zu quantifizieren und so zu definieren, dass sie ambitioniert genug sind, damit sie uns motivieren, aber gleichzeitig auch nicht unerreichbar erscheinen. Darüber hinaus waren wir anfangs sehr streng mit uns d.h. alle Ziele, die wir nicht zu 100 Prozent erreichen konnten, wurden in die „Nicht erreicht“-Spalte im Kanban-

-Board geschoben. Dadurch wirkte es so, als hätten wir ziemlich viel nicht erreicht, obwohl wir bei den meisten Punkten dennoch circa 70 bis 80 Prozent erzielen konnten.

Diese Vorgehensweise haben wir nach 3 Quartalen geändert. Es wurde ein abgestufter Score für die Zielerreichung eingeführt. Auf diese Weise können wir feingliedriger darstellen wie viel wir tatsächlich erreicht haben und auch kleine Erfolge werden geschätzt.

3.3 OKR individualisieren

Zu Beginn hatten wir versucht uns sehr strikt an die grundlegenden Ideen der OKR-Methode zu halten etwa mit der Terminierung auf Quartale oder auch der sehr ambitionierten Zielsetzung. Eine wichtige Erkenntnis ist auch hier die Methode ganz individuell auf die Bedürfnisse und den Alltag des jeweiligen Teams anzupassen. Wir haben gelernt, die Struktur immer dann anzupassen, wenn wir merken, dass etwas für uns nicht gut funktioniert. Letztlich gibt die Methode nur Richtlinien und man sollte, um von den Vorteilen zu profitieren, seine ganz eigene „Konfiguration“ entwickeln. Das kann durch Austausch mit anderen Unternehmen passieren, die bereits Erfahrung damit gemacht haben, oder auch durch „Trial-and-Error“.

3.4 Die Vorteile von OKR aus unserer Sicht

Der größte Vorteil, den wir aus der Einführung der Methode ziehen, ist die klare Definition der Verantwortlichkeiten. Doppelarbeiten können auf diese Weise vermieden werden. Darüber hinaus ist jeder Einzelne und das gesamte Team viel stärker auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Dies hilft besonders dabei, Aufgaben zu priorisieren. Die OKRs sind nicht nur für die Marketing-Abteilung sichtbar, sondern für das gesamte Unternehmen. Wenn also eine ungeplante Aufgabe reinkommt, können wir viel besser abwägen: „Ist diese Aufgabe für unsere Ziele relevant?“. Wenn nicht, wird das klar kommuniziert. Darüber hinaus sprechen wir viel häufiger über das Erreichte und nicht-Erreichte. Das OKR-System hat sich außerdem zu einem „Frühwarnsystem“ entwickelt. Wir können viel schneller reagieren, wenn etwas in die falsche Richtung läuft.

4. OKR mit InLoox

OKRs komfortabel und einfach verwalten? Mit der InLoox Projektmanagement-Software organisieren Sie Ihre OKRs schnell und übersichtlich – allein oder transparent im Team. Dabei halten Sie nicht nur Ziele fest, sondern legen auch einzelne Key-Results als explizites To-Do an.

Die OKRs sind sehr flexibel und können individuell angepasst werden. Ziele und Schlüsselergebnisse sollten immer einfach handhabbar sein. Allein in InLoox gibt es mehrere Möglichkeiten, um OKRs darzustellen. Wir stellen Ihnen nachfolgend eine Variante zur Abbildung der OKRs mit InLoox vor. Diese setzen wir selbst ein.

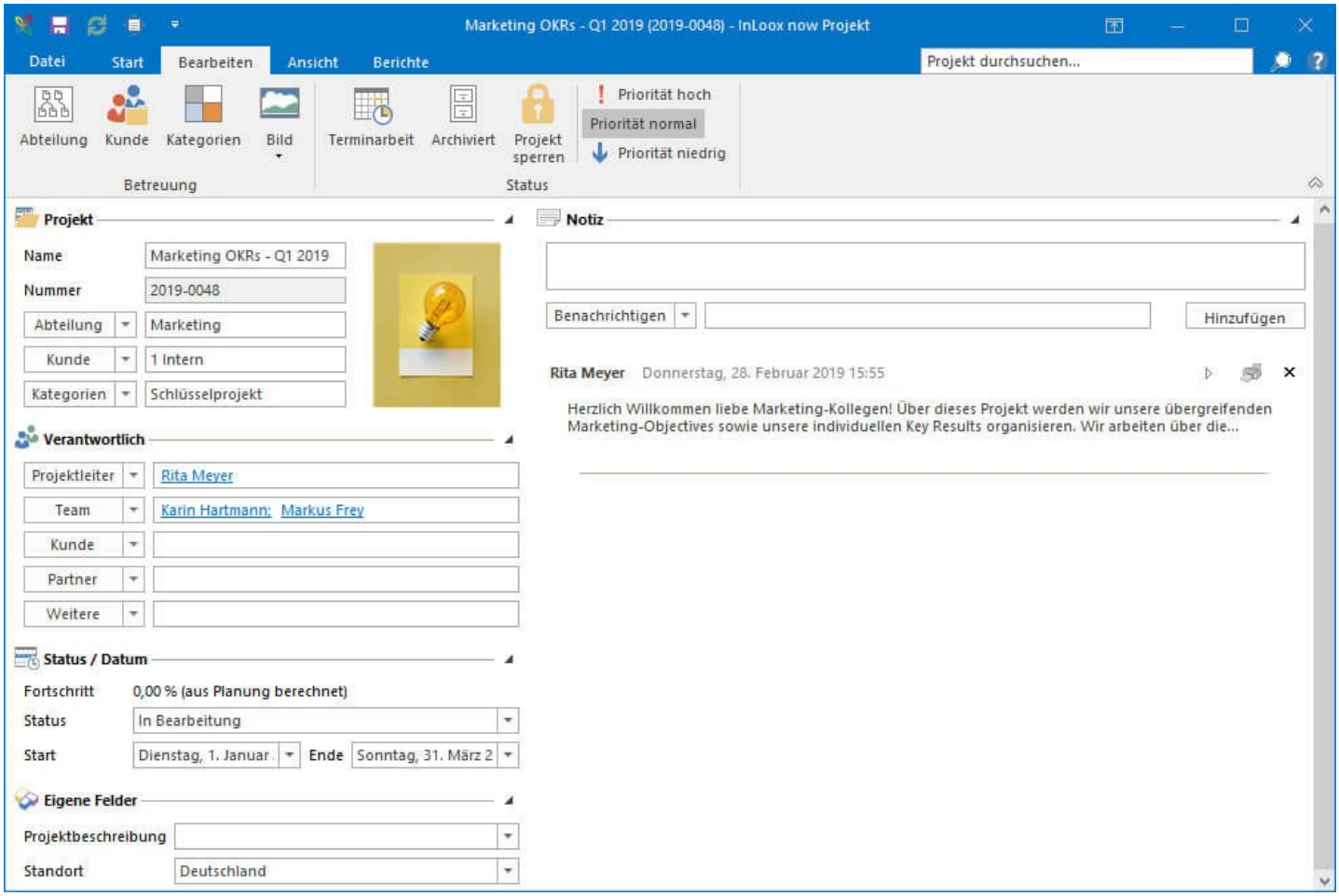
Sie können die OKRs über ein InLoox Projekt managen und dafür mit dem Projektplan und dem Kanban-Board arbeiten. Basierend auf den Unternehmenszielen werden Abteilungs-Ziele definiert und daraus für jedes Team-Mitglied persönliche Key Results abgeleitet, die auf die Abteilungs-Objectives einzahlen. Achtung: Dies ist keine 1:1-Abbildung des OKR-Modells, sondern eine Adaption, die unseren Bedürfnissen für den täglichen Gebrauch entspricht!

Lassen Sie sich von unserer Idee inspirieren und entwickeln Sie Ihren eigenen Ansatz, um OKRs mit InLoox abzubilden:



4.1 InLoox Projekt zur Organisation von OKR

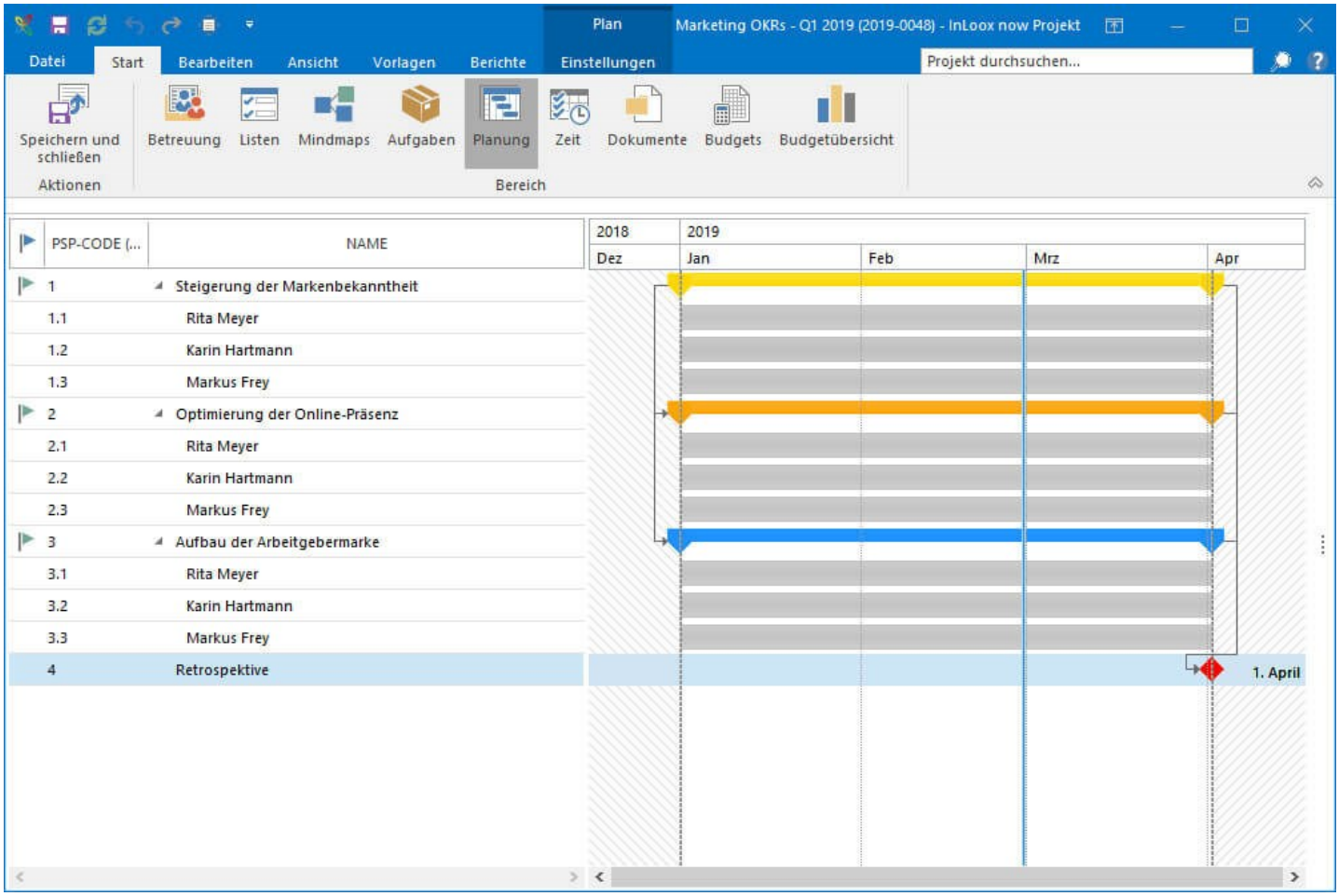
Zuerst legen Sie ein neues OKR-Projekt in InLoox an. Darüber organisieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Ziele der Abteilung und die korrespondierenden Key Results jedes Einzelnen. Als Start- und Enddatum hinterlegen Sie Anfang und Ende des OKR Zeitraums – also zum Beispiel vom 1. Januar bis 31. März 2020. Fügen Sie die Mitglieder Ihres Projektteams oder Ihrer Abteilung zum Projekt hinzu.



Projektansicht in InLoox: Betreuungsseite mit sämtlichen Detailinformationen zum Projekt

4.2 Projektplan mit Sammelvorgängen & Vorgängen

Wechseln Sie in die Planung und legen Sie einen groben Projektplan zur Orientierung an. Für jedes Team bzw. Abteilungs-Objective wird ein Sammelvorgang erstellt. Pro Sammelvorgang erhält jeder Mitarbeiter einen persönlichen Vorgang, um darin die individuellen Schlüsselergebnisse abzubilden. Am Ende erstellen Sie noch einen Meilenstein für die Retrospektive.



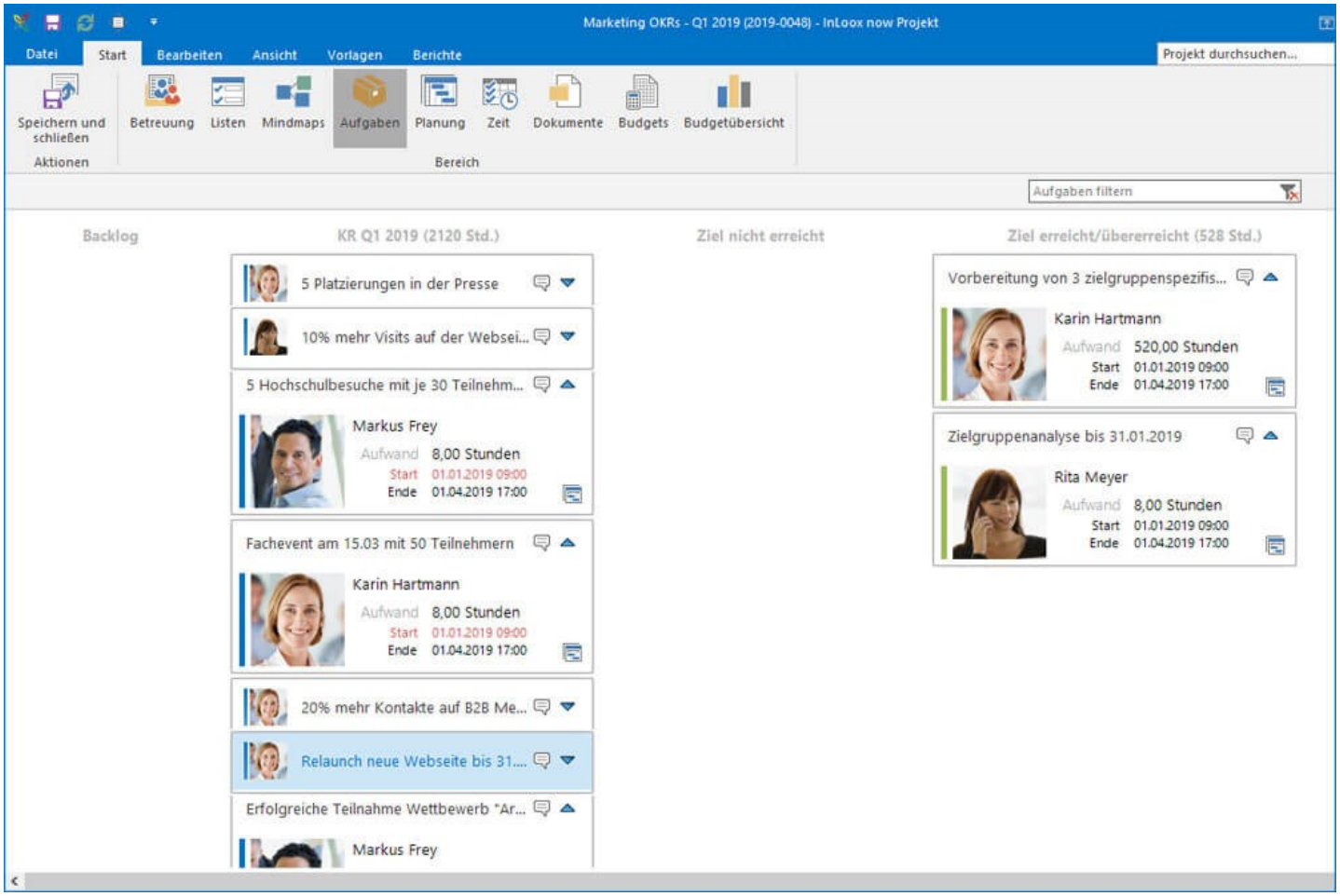
Gantt-Chart in InLoox zur Planung der „Objectives and Key Results“

4.3 Aufgaben mit individuellen Key Results

Wechseln Sie in die Aufgaben und passen Sie zuerst das Kanban-Board für die Abbildung der OKRs an. Wir verwenden folgende Spalten:

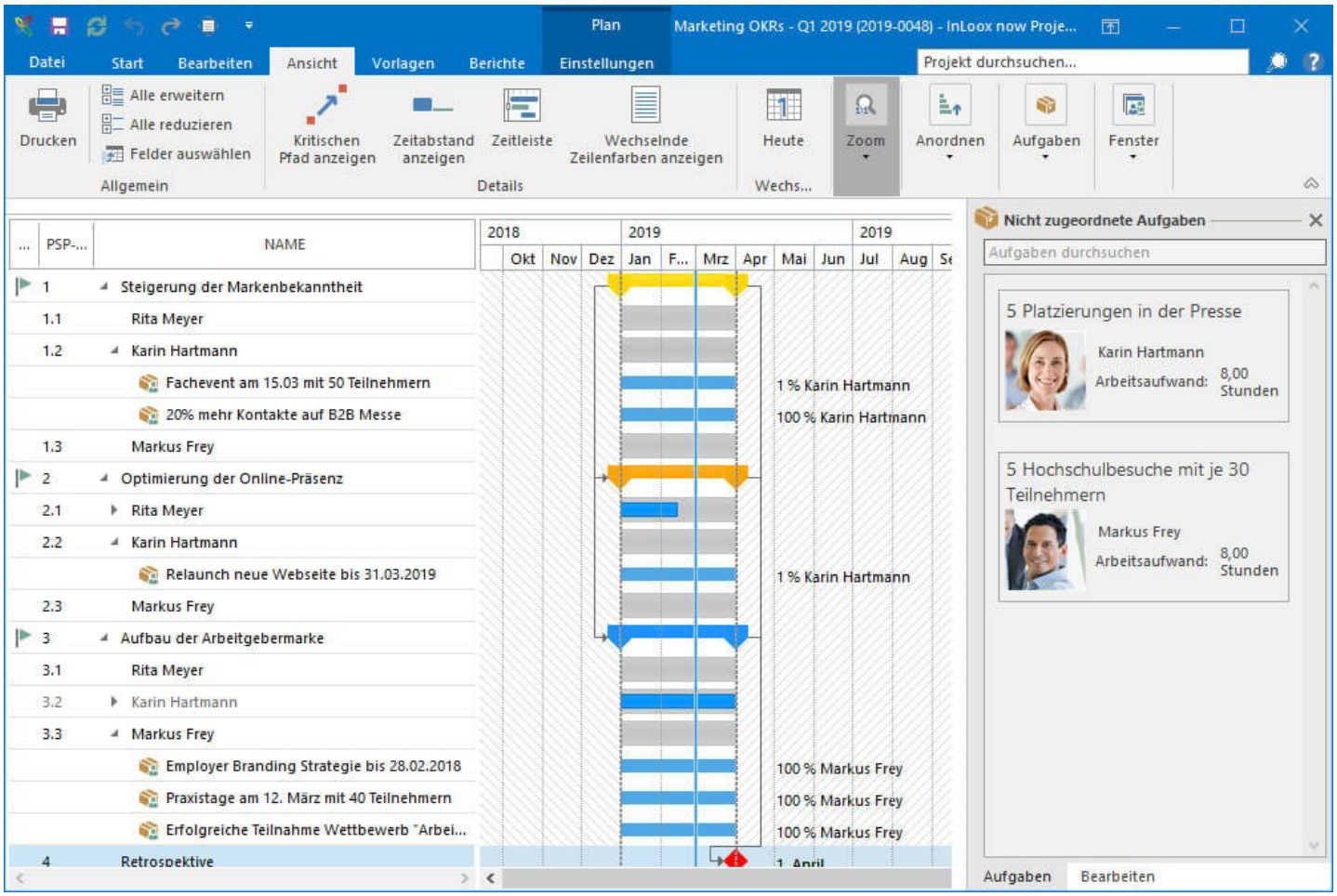
- **Backlog:** Aufgaben, die anstehen, jedoch für die aktuellen Key Results keine hohe Priorität haben. Diese werden abgearbeitet, wenn Zeit ist, oder sie werden ins nächste Quartal mitgenommen.
- **KR Q1**: Hier werden zunächst alle Key Results für das erste Quartal gesammelt.
- **Ziel nicht erreicht:** Alle Schlüsselergebnisse, die nicht erreicht wurden.
- **Ziel erreicht/übererreicht:** Alle KR, die erreicht bzw. übererreicht wurden.

In der Aufgabenbeschreibung spezifizieren Sie die Schlüsselergebnisse und hinterlegen bei Bedarf weitere Zwischenschritte, die nötig sind, um zu dem jeweiligen Ergebnis zu gelangen. Die Arbeit mit dem Kanban-Board ist besonders für die Retrospektive hilfreich. Hier erfahren Sie auf einen Blick, was im jeweiligen Quartal erreicht oder nicht geschafft wurde:



4.4 Schlüsselergebnisse den Objectives zuordnen

Springen Sie zurück in die Planung. Hier entscheiden Sie, welches Key Result zu welchem Objective beiträgt. Die entsprechenden Aufgaben werden dann per Drag&Drop dem individuellen Vorgang der verantwortlichen Ressource im Sammelvorgang des angestrebten Ziels zugeordnet.



Individuelle Key-Results der Teammitglieder werden übergreifenden Objectives zugeordnet

5. Kostenlose OKR-Planungsvorlage für InLoox

Starten Sie ganz einfach und unkompliziert mit OKR, indem Sie sich die kostenlose InLoox Planungsvorlage für OKR herunterladen. Laden Sie hier die Vorlage herunter und planen Sie mit Ihrem Team die OKRs für das kommende Quartal. Mit der Planungsvorlage können Sie die InLoox Projektmanagement-Software ganze einfach als OKR Software nutzen. Einfach und komfortabel in Microsoft Outlook.

Die Vorlage enthält:

- Gantt-Chart mit Objectives
- Möglichkeit der Ressourcenzuweisung
- Kanban-Board mit Aufgaben – den Key Results

Kostenlose OKR-Vorlage herunterladen

Über InLoox

Das Münchner Unternehmen InLoox wurde 1999 gegründet und entwickelt Projektmanagement-Lösungen, die Geschäftsprozesse vereinfachen und beschleunigen. Endanwender können entweder via InLoox für Outlook, einer intuitiven, vollständig in Microsoft Outlook integrierten Projektmanagement-Software oder über die Online-Projektsoftware InLoox Web App auf ihre Projektdaten zugreifen. InLoox ist mittlerweile bei 20 Prozent der DAX-Unternehmen und bei mehr als 60.000 Anwendern auf fünf Kontinenten und in über 60 Ländern im Einsatz. Zu den Kunden von InLoox zählen unter anderem AOK plus, AVIS, Canon, Charité Berlin, Deutsches Rotes Kreuz, Novartis, Schenker Deutschland, SEAT, Siemens, SOS Kinderdörfer, US Airways, ver.di u.v.m.

Kontakt:

Postanschrift: Walter-Gropius-Straße 17
80802 München

Telefon: +49 (0) 89 358 99 88 - 0
Telefax: +49 (0) 89 358 99 88 - 99

E-Mail: info@inloox.com
Webseite: inloox.de

InLoox 30-Tage **kostenlos** ausprobieren:

https://www.inloox.de/