

## BME-Whitepaper „Agile Methoden und Frameworks: Objectives and Key Results (OKR)“

Auf den Seiten des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung (KOINNO), welches der BME im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) führt, wurde vor einiger Zeit eine Übersicht über die Grundlagen agiler Methoden und Arbeitsweisen veröffentlicht. Darauf aufbauend sollen nun einzelne dieser Methoden in der BME-Whitepaper-Serie näher betrachtet werden. Wir möchten mit diesen Whitepapers zeigen, dass es sich bei agilen Methoden nicht um gehypte Worthülsen handelt, sondern um klare Konzepte, die es sich lohnt auf ihre Umsetzbarkeit in den jeweiligen Organisationen hin zu prüfen.

### Verständnis

OKR steht für Objectives and Key Results. Das Konzept hilft, die Zusammenarbeit, die Ausrichtung und den Fokus innerhalb einer Organisation zu verbessern. Aufgaben werden priorisiert und Ziele messbar gemacht. Konkret unterstützt die Methode dabei,

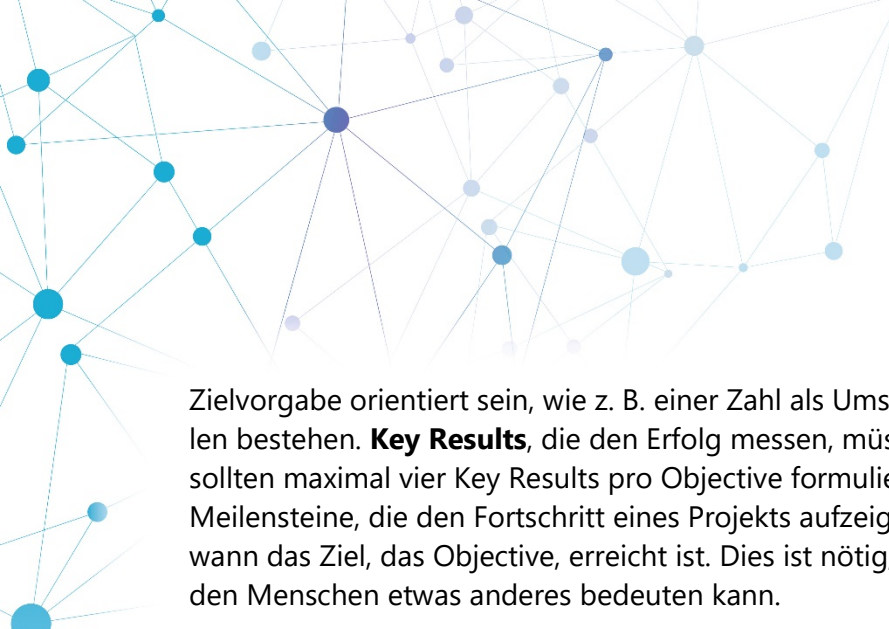
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren,
- die Zielerreichung/die Produktivität zu ermöglichen/zu steigern,
- einen klar strukturierten Zielvereinbarungsprozess sicherzustellen,
- zu klären, welche Erwartungen an die Aufgaben des Teams gerichtet sind,
- die Transparenz zu verbessern, z. B. bei den Kommunikationswegen und
- bei der Ableitung der Team- und Individualziele aus dem Unternehmensziel.

Gleichzeitig stellen sie so etwas wie eine „Agilitätssternschnuppe“ dar, denn mit vergleichsweise geringem Aufwand kann das Konzept bereits im Kleinen eingeführt und getestet werden. Learnings aus dem Test fließen in die Verbesserung/Ausweitung der Anwendung ein.

### Objectives vs. Key Results: Der Unterschied

**Objectives** sind qualitative Ziele. Es wird festgelegt, was erreicht werden soll, z. B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch einen erstklassigen Service. **Key Results** legen fest, wie das qualitative Ziel, die Objectives, erreicht werden soll, bzw. wann das Ziel erreicht ist. Also im Beispiel der gesteigerten Kundenzufriedenheit, z. B. durch schnellere Antworten auf Kundenanfragen mit dem Ergebnis, dass sich das Feedback der Kunden in einem Punkte- oder Sternerating um eine/n festgelegte/n Satz oder Anzahl verbessert hat.

Die **Objectives** sollten dabei zwar ambitioniert und herausfordernd sein, jedoch erreicht werden können. Sie sollten einen Beitrag für das übergeordnete Ziel leisten, verständlich sein und möglichst motivierend wirken. Um den Fokus klar zu setzen, sollten nicht mehr als fünf Objectives formuliert werden. Die Formulierung sollte im Idealfall nicht an der klassischen



Zielvorgabe orientiert sein, wie z. B. einer Zahl als Umsatzziel: Objectives sollen nicht aus Zahlen bestehen. **Key Results**, die den Erfolg messen, müssen folglich quantifizierbar sein. Es sollten maximal vier Key Results pro Objective formuliert werden. Es handelt sich nicht um Meilensteine, die den Fortschritt eines Projekts aufzeigen, sondern um die Definition, ab wann das Ziel, das Objective, erreicht ist. Dies ist nötig, da eine qualitative Zielsetzung für jeden Menschen etwas anderes bedeuten kann.

## Erfolgreiche Umsetzung

OKR-Zyklen können je nach Organisation variieren; typisch ist ein quartalsweiser Zyklus. Zu Beginn des Zyklus werden OKRs festgelegt, während am Ende die Ergebnisse bewertet werden. Während des Zyklus sollten Fortschritte überwacht und bei Bedarf Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden.

OKRs sind eine Frage der Übung. Anfangs sollte mehr Zeitaufwand in Kauf genommen werden. Es gilt die Grundregel agiler Methoden und Frameworks: Iterative Anpassungen durch Testen, Testen, Testen und regelmäßige Überprüfung.

Abstimmung und Kommunikation sind der Schlüssel zu guten OKRs. Die einheitliche strategische Ausrichtung eines Unternehmens („Alignment“) funktioniert nur miteinander – idealerweise in physischen Meetings. Dabei gelingt die Entwicklung von OKRs in kleinen Teams und kurzen Meetings produktiver.

OKRs funktionieren dann am besten, wenn alle an Bord sind. Das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen. Dennoch gilt sowohl der Top-down- als auch der Bottom-up-Ansatz. Um die Kommunikation, Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit zu fördern, sollten OKRs für alle sichtbar und transparent sein.

## Weitere Informationen und Quellen

Grundlagen agiler Methoden und Arbeitsweisen ([koinno-bmwk.de](http://koinno-bmwk.de))  
Schulungsunterlagen „Agile Coach“ der Wonderwerk Academy

Stand: September 2023

### Impressum

Bundesverband Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V. (BME)

Frankfurter Straße 27  
65760 Eschborn

[www.bme.de](http://www.bme.de)

Bildnachweis: © leonid/fotolia.com

### Ansprechpartner und Kontakt

**Carsten Knauer**

Leiter Sektion Logistik / Referent Fachgruppen

☎ +49 (0)6196 / 5828-132

☎ +49 (0)173/2136763

✉ [carsten.knauer@bme.de](mailto:carsten.knauer@bme.de)

🌐 [www.bme.de/netzwerk/fachgruppen](http://www.bme.de/netzwerk/fachgruppen)

#BMEFachgruppe|n

#GemeinsamImpulseSetzen

#WirWissenWas