



Jürgen Weimann®

Die Weimann-Wirkung®.  
Jeder Einzelne ist von Bedeutung.

# STRATEGIE. UMSETZEN.

Warum OKR das Management der Zukunft ist.

A large, stylized blue letter 'O' is centered on a blue background. The letter is composed of a white outline and a solid blue interior. The word 'INHALT' is written in bold black capital letters across the middle of the letter.

# **INHALT**

# 1 Management Summary

# 2 Strategien versanden aufgrund zu starkem Fokus auf Aktivitäten

# 3 Umsetzungspower durch OKR entfalten

- 3.1. Was bedeutet OKR?
- 3.2. OKR im Detail
- 3.3. Erfolgsfaktor 1: Fokus
- 3.4. Erfolgsfaktor 2: Teamarbeit
- 3.5. Erfolgsfaktor 3: Verantwortlichkeit
- 3.6. Erfolgsfaktor 4: Ambition

# 4 Umsetzung von OKRs in einer Sparkasse

- 4.1. Das Vorgehen im Überblick
- 4.2. Schritt 1: Emotionales Zielbild
- 4.3. Schritt 2: Unternehmensziele ableiten
- 4.4. Schritt 3: OKR-Zyklus definieren
- 4.5. Schritt 4: Fortlaufende Mitarbeitergespräche

# 5 Fazit

# 6 Über den Autor

# 1 Management Summary

Wie viele Projektergebnisse haben Sie in Ihrer Karriere erlebt, die nicht oder nur teilweise zur Umsetzung kamen?

Die Rahmenbedingungen in der Finanzindustrie sind herausfordernder denn je. Das Geschäftsmodell von Regionalbanken trägt nicht mehr in die Zukunft, sondern braucht einen radikalen Wandel. Umso entscheidender ist nicht nur, welche Maßnahmen für diesen Wandel unternommen werden, sondern was dadurch nachhaltig erreicht wird. Dies erfordert eine veränderte Form des Projektmanagements, der Unternehmensführung und des kulturellen Miteinanders innerhalb des Instituts. Nicht die Anzahl der Kulturwandel- und Strategieinitiativen entscheidet über die Zukunft des jeweiligen Instituts, sondern viel mehr das, was daraus in eine erfolgreiche Umsetzung kommt.

Die OKR-Methode kann hierbei helfen. Vielleicht denken Sie gerade: Ist das jetzt das nächste Buzzword nach Agilität? Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Nein, vielmehr ist die OKR-Methode die Möglichkeit, Zukunftsfähigkeit, Performancesteigerung, Organisationsgeschwindigkeit und kulturellen Wandel nachhaltig zu erreichen. Im vorliegenden Thesenpapier teile ich mit Ihnen meine Erfahrungen der letzten sechs Jahre in der Anwendung dieser Vorgehensweise bei der Strategieinitialisierung und -implementierung. OKR steht hierbei für Objectives (Was? – Zielzustand) and Key Results (Wodurch? – Fortschrittskriterien). Hauptbestandteil ist dabei der Fokus der Organisation auf die erzielten Ergebnisse und nicht auf die Aktivitäten. Denn: Es kann viel getan werden; entscheidend für die Zukunft Ihres Instituts ist jedoch, welche Ergebnisse dadurch erzielt werden.

**Viel Inspiration und Fortschritt in eine erfolgreiche Zukunft.**

**Von Herzen.**

Ihr



Prof. Dr. Jürgen Weimann

# 2

## Strategien versanden aufgrund eines zu starken Fokus auf Aktivitäten

Ab September eines jeden Jahres herrscht in vielen Banken und Sparkassen meist reges Treiben in Sachen Strategieprozess. Aktuelle Benchmarks sowie der aktuelle Stand der GuV werden erhoben, die Kapitalplanung und -prognose über die nächsten Jahre erstellt und die Unterlagen des aktuell gültigen Strategieplans aktualisiert. Darauf folgt eine ein- oder mehrtägige Klausur im Führungskreis, zusammengesetzt aus Vorstand und erster Führungsebene, in der die strategischen Maßnahmen für das Folgejahr diskutiert und festgelegt werden.

Bereits hier finden häufig vollkommen wirkungslose Runden statt, die vor allem aus Egogehabe und hitzigen Diskussionen bestehen, beispielsweise warum man nun als Bereich XY nicht so viel zu den Zielen beitragen kann und warum die anderen doch bitte mehr machen sollten. Dies ist jedoch nicht der Fokus dieses Thesenpapiers. Gehen wir stattdessen von einer bestens vorbereiteten und absolut zielfokussiert durchgeführten Sitzung aus. Die zukunfts-kritischen Handlungsfelder sind definiert, priorisiert und klare Verantwortlichkeiten verabschiedet. Alle Beteiligten sind mit dem Ergebnis hoch zufrieden und vor allem committed. Was folgt als nächstes?

**In der klassischen Projektmanagementlehre wird nun ein Ablaufplan erstellt.** Die Verantwortlichen der jeweiligen Handlungsfelder erarbeiten alleine oder gemeinsam mit ihren Teams Aufgaben, die es abzarbeiten gilt, um die verabschiedeten Ziele zu erreichen. Diese wiederum werden in einen Gesamtplan überführt und dann in regelmäßigen Sitzungen controlled. Klingt auf den ersten Blick nach einem mustergültigen Vorgehen. Bei näherer Betrachtung erkennen wir jedoch wie signifikante Schwächen, an denen die Umsetzungen häufig scheitern:



**Nehmen wir ein konkretes Beispiel,** z. B. die Optimierung der Kreditprozesse. In der Klausur wurde das konkrete Ziel erarbeitet, die Durchlaufzeiten in der Kreditbearbeitung bei Firmenkunden um 30 % zu reduzieren und den Prozess zu digitalisieren. Nun könnte eine abgeleitete Aktivität lauten: Evaluation der Ausgangssituation. Hier findet also die allseits bekannte Trennung des Projektmanagements in Analyse – Konzeption – Umsetzung statt. Es wird fundiert analysiert, Schnittstellen werden betrachtet, Prozessschritte dokumentiert und viele Aufgaben mehr. Drei Monate später, im Strategiereview, kann stolz berichtet werden: 25 % der Aufgaben sind erledigt. Alle sind zufrieden und mit dem Fake-Gefühl versehen: Wir kommen voran. In Wahrheit sind die Kreditprozesse jedoch genauso wie im letzten Jahr.

An diesem Beispiel erkennen wir: Pläne des klassischen Projektmanagements suggerieren durch das Abhaken von Aktivitäten Fortschritt und erzeugen so eine Scheinsicherheit. Ob wirklicher Fortschritt im Sinne von betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung entsteht, kann nicht gesagt werden.

**Der Fokus liegt bei allen Beteiligten auf Aktivitäten, nicht auf Ergebnissen.**

Bleiben wir bei diesem Beispiel und überlegen uns: Welche Zwischenergebnisse könnten denn auf dem Weg zur Reduzierung der Durchlaufzeiten um 30 % und zur Digitalisierung des Prozesses erreicht werden?



| 6

Braucht es wirklich eine Analyse der Ausgangssituation, oder wissen die involvierten Personen nicht ohnehin bereits, an welcher Stelle die meiste Zeit gebunden ist?

**Ein erstes Zwischenergebnis könnte zum Beispiel lauten: Benennung der drei größten Zeitfresser im Kreditprozess.** In einer halbstündigen Besprechung mit Vertretern aus Vertrieb, Kreditsekretariat und Marktfolge könnten die Top3 Zeitfresser definiert und bereits erste Gedanken zur Optimierung erstellt werden; zum Beispiel die Überarbeitung des Sicherheitenkonzepts. Auch hier versteckt sich wieder die Gefahr, in Analyse – Konzeption – Umsetzung zu denken und etwas wie „Überarbeitung des bestehenden Sicherheitenkonzepts“ zu verabschieden. Sie ahnen es: Dies ist wieder reine Aufgabenorientierung. Ergebnisorientiert würde man sich fragen, bei welchen Sicherheiten stört am häufigsten welches Thema. Somit könnte innerhalb einer halben Stunde (!), bei voller Ergebnisorientierung, bereits erreicht werden, dass die Top 3 Zeitfresser bekannt sind und gleichzeitig Lösungen vorhanden sind, diese zu tilgen (z. B. Verzicht auf die Hereinnahme von bestimmten Sicherheiten).

Ein Ergebnis, das im klassischen Projektmanagement meist erst nach vielen Monaten und einem hohen Zeitaufwand entstanden wäre.

Sie erkennen an diesem Beispiel: Die meisten Strategieumsetzungen versanden, weil bereits im Aufsetzen der nötigen Schritte ein zu großer Fokus auf Aktivitäten liegt, anstatt die Ergebnisse in den Mittelpunkt zu stellen. So wird viel getan, doch ob wirklich betriebswirtschaftlicher Mehrwert dadurch entsteht, erkennt man leider meist viel zu spät. Hinzu kommen Ressort-Egoismen und Interessenskonflikte, die gerade in aktivitätenorientiertem Vorgehen jegliche Diskussionen sehr langwierig werden lassen.

Ein weiterer Aspekt, warum klassische Projektmanagementansätze nicht mehr zeitgemäß sind, sind die volatilen Rahmenbedingungen. VUCA-Welt steht für eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Pläne unterstellen eine „A+B=C“-Denke, sind also linear.

## Wie soll eine mehrdeutige und komplexe Welt mit einfachen linearen Werkzeugen beherrschbar werden?

Eine weitere Managementillusion.

Nicht zuletzt die COVID-19-Pandemie oder auch die BGH-Urteile im Bankenwesen haben gezeigt, dass sich die strategischen Rahmenbedingungen schlagartig und grundlegend ändern können. Was helfen dann Pläne und Projekte, die auf einen Zeitraum von 12 Monaten oder gar mehreren Jahren ausgelegt sind.

**Wir erkennen also:** Zum einen lassen sich komplexe Marktbedingungen nicht mit linearen Werkzeugen managen. Zum anderen suggeriert eine reine Fokussierung auf Aufgaben in einer Organisation eine Scheinsicherheit, deren betriebswirtschaftlicher Mehrwert mindestens unklar ist. Erfolgreiche Umsetzungen konzentrieren sich daher vollends auf die entstehenden Ergebnisse und integrieren die Phasen Analyse – Konzeption – Umsetzung.

# 3

## Umsetzungspower durch OKR entfalten

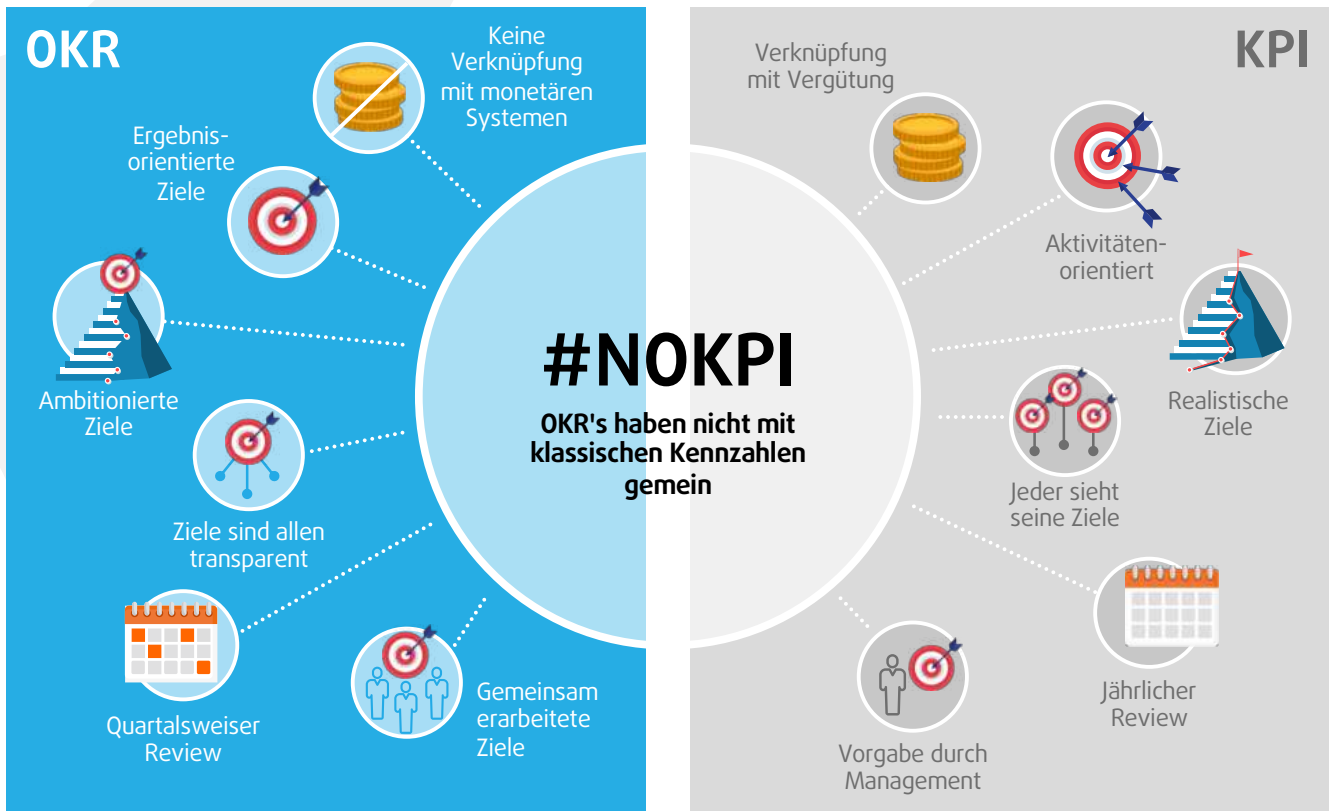
### 3.1. Was bedeutet OKR?

Sucht man nach Antworten, was schnell wachsende Unternehmen wie Google oder Apple anders machen, kommen einem immer wieder drei Buchstaben unter: OKR. Ihren Ursprung hat die Methodik im Jahr 1971, als Andy Grove bei Intel anfang, die gesamte Organisation danach auszurichten. Inspiriert wurde Grove dabei von den Veröffentlichungen von Peter Drucker (The Practice of Management, 1954), einem der Pioniere des ergebnisorientierten und humanistischen Managements. Somit ist OKR eine Weiterentwicklung von Management by Objectives. John Doerr entwickelte die Methodik in einem Beratungsprojekt mit Google weiter und verhalf Google so zu seinem beeindruckenden Wachstum. Für eine Vertiefung der Inhalte empfehle ich sein Buch „OKR – Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“.

In klassischen Zielsetzungsverfahren werden Ziele jährlich definiert und dann top-down in der Organisation verteilt, häufig sogar noch mit einer Verknüpfung an die Vergütung. Im Gegensatz dazu vermitteln OKRs nicht nur das „Was?“ (Objectives), sondern zusätzlich das „Wie?“ (Key Results) und sind für alle Menschen in der Organisation transparent und öffentlich. Die Zielüberprüfung findet mindestens vierteljährlich statt und der Zielverteilungsprozess erfolgt bottom-up, oder mindestens in einer Mischung aus top-down und bottom-up. Der Ansatz ist deutlich ambitionierter als klassische Zielsysteme, weil es darum geht, sich die größtmöglichen Ziele zu setzen. OKRs haben nichts mit klassischer Steuerung mit KPIs zu tun.

Hier ergeben sich vor allem folgende Unterschiede:

17



Klassische KPIs sind den jeweiligen Mitgliedern bekannt, es herrscht keine Transparenz über alle Ziele des Instituts. Im Unterschied dazu sind die OKRs im gesamten Unternehmen transparent und für alle Mitarbeitenden einsehbar. Gleichzeitig werden die OKRs auf Teamebene durch die Teams selbst erarbeitet, während bei KPIs diese Ziele meist durch das Management vorgegeben werden. Im klassischen Strategieprozess ist der Blickwinkel die Jahressicht, der OKR-Zyklus orientiert sich am Quartal.

OKR beschreibt somit einen strukturierten Managementprozess, der abgeleitet aus einem klaren Zielbild dafür sorgt, dass die Zielsetzungen in der Organisation operationalisiert werden. Dabei stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

1. Was wollen wir erreichen? (Objectives)
2. Wie können wir messen, dass wir das Ziel erreicht haben? (Key Results)

Diese beiden Fragestellungen, kombiniert mit agilen Prinzipien wie Fokus, Ambition, Partizipation, Konsequenz, Transparenz und Verantwortung, machen OKR zu einer der wirkungsvollsten Managementmethoden für Strategieumsetzungen. Falls Sie sich gerade beim Lesen fragen, was daran neu ist: Bleiben Sie gespannt. Je intensiver Sie sich damit beschäftigen werden, desto mehr werden Sie erkennen, dass diese so einfach erklärte Methode tatsächlich zu einer komplett anderen Haltung und Vorgehensweise in vielen Organisationen führen wird.

### 3.2. Der betriebswirtschaftliche Nutzen von OKR

Entscheidend bei der Nutzung jeglicher Methodik der Steuerung ist: Welcher betriebswirtschaftliche Mehrwert entsteht für die Organisation? Bei der Nutzung von OKR entstehen vor allem folgende Hauptnutzen:

**Leitbild: Vision und Mission werden wirkungsvoll in alle Ebenen transportiert.**

Mitarbeitende werden viel stärker in die Ausarbeitung und vor allem die operative Umsetzung der Unternehmensziele involviert; eine Situation, an der die meisten Strategie- und Leitbildprozesse scheitern. Häufig ist dem einzelnen Mitarbeitenden nicht das Gesamtbild transparent und klar. Die aktive Integration der Mitarbeitenden durch OKR führt jedoch dazu, dass das „mit Leben füllen“ des Leitbilds aktiv mitgestaltet wird. Daraus erwächst neben Klarheit ein vollkommen anderes Commitment.

### Steigerung der Arbeitsproduktivität

In einer Zeit, in der es durch die digitalen Medien und die Komplexität einer VUCA-Welt darauf ankommt, den richtigen Fokus zu halten, unterstützen OKR. Sie alle kennen es: Manche Mitarbeitenden sind massiv beschäftigt und erreichen trotzdem nur wenig. Gleichzeitig bieten sich viele Opportunities und man ist täglich gefragt, die für das Institut relevanten zu wählen. Durch die Klarheit und regelmäßige Besprechung der Key Results entsteht eine neue Form der Verbindlichkeit. Nicht nützliche Aktivitäten werden schnellstmöglich erkannt und gebannt, denn diese führen dazu, dass die Key Results sich nicht weiterentwickeln. Die wirkungsvollen Aktivitäten hingegen führen zur Erreichung der Key Results und somit der gewählten Objectives.





### Strategische Prioritäten sind unternehmensweit klar und transparent

Durch den Zyklus von drei Monaten dürfen sich alle Beteiligten dezidierte Gedanken über Ziele und Prioritäten machen. Wenn für das Institut alles durchdacht ist, beginnt die Umsetzungsarbeit. Ein „still-vor-sich-hin-arbeiten“ einzelner Bereiche, welches dann erst im nächsten Strategiereview auffallen würde, wird dadurch vermieden.

### Fokus der Organisation und daraus resultierende Konsequenz

Sicher haben Sie es auch schon mal erlebt: Auf einer Konferenz hat eine leidenschaftliche Sprecherin eine neue strategische Idee präsentiert, Ihr Abteilungsleiter liest in einem Fachartikel von einer neuen Form des Prozessdesigns, oder eine Unternehmensberatung präsentiert ihr neuestes Strategiekonzept. Täglich unterliegen vor allem Top-Manager\*innen Einflüssen dieser Art. Manchmal führen diese dazu, dass man – aus positivem Antrieb heraus – Zusatzaufgaben delegiert und so der Fokus der Organisation schwimmt. Natürlich kann man vieles tun, doch wirkt es auch? Die OKRs bieten hier die notwendige Klarheit, da man bei strategisch sinnvollen Themen die OKRs des jeweiligen Zyklus verändern darf oder aber feststellt, dass die wohlklingende Idee doch nicht nützlich für das Institut ist.

Es ließen sich noch weitere Vorteile ausführen. Blicken wir jedoch weiter auf die Details der OKR-Methodik.

### 3.3. OKR im Detail

Zahlreiche Projektergebnisse und Strategien versanden. Was mit großem Enthusiasmus gestartet wurde, ist nach wenigen Monaten meist schon wieder in großen Teilen vergessen. Es folgt das Update oder die Variante 2.0, doch die Ergebnisse sind meist ähnlich. Einer Analysephase, in der man feststellt, dass vieles der letzten Projekte nicht umgesetzt wurde, folgt eine aufwändige Konzeptionsphase, denn dieses Mal möchte man es wirklich richtig machen. Daher wird nun besonders Wert auf Change Management gelegt und die Führungskräfte werden in erlebnisreichen Workshops auf die neue Welt eingeschworen. Ein Jahr später stellt man fest: leider das gleiche Ergebnis. Wir erkennen – unabhängig von der Qualität der Konzeptionen: entscheidend für den Unternehmenserfolg ist die Umsetzung.

## #definition OKR Objectives + Key Results

OKR unterscheidet hier im Wesentlichen zwei Dinge:

**Objectives** – Ziel, das es zu erreichen gilt. Hier gilt, wie bei der Zielsetzung im Führungsbereich, dass Ziele bedeutend, konkret, aktionsorientiert und im Optimum inspirierend sein sollen.

**Key Results** – geben den Maßstab vor, wie die Ziele (Objectives) erreicht werden sollen. Daher sind diese spezifisch, zeitgebunden, ambitioniert und vor allem messbar.

19

## OBJECTIVES

Was wollen wir erreichen?

## KEY RESULTS

Wie können wir messen, dass wir das Ziel erreicht haben?



OKR



## Der Begründer der Methode, Andy Grove, formulierte zusätzlich folgende grundlegende Prinzipien:

| 10

**Weniger ist mehr** – Maximal drei bis fünf OKRs pro Zyklus, um den Fokus für die Menschen zu wahren.

**Ziele bottom-up** – Mindestens die Hälfte der OKRs werden durch die Teams erstellt, um das Engagement im Unternehmen zu fördern.

**Kein Zieldiktat** – OKRs entstehen in einem kooperativen Miteinander, um Prioritäten zu setzen und zu definieren, wie Fortschritt gemessen wird. Gerade die Key Results werden miteinander ausgehandelt.

**Flexibel bleiben** – Wenn sich die Umstände verändern oder ein Objective nicht mehr relevant erscheint, wird es angepasst oder verworfen.

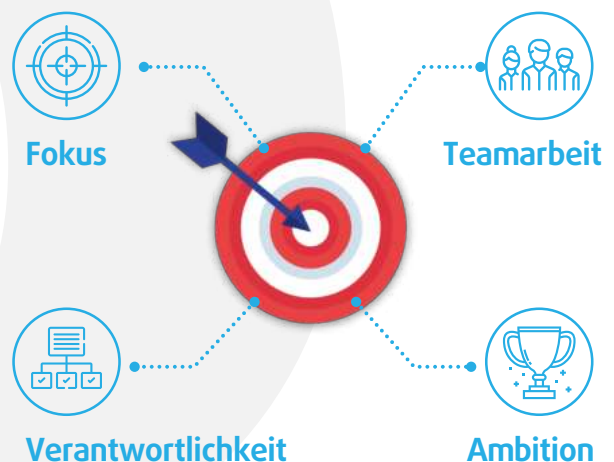
**Trauen zu scheitern** – OKRs sollten unbequem-unerreichbar sein, damit der Einzelne nach etwas strebt, das jenseits des eigenen Leistungsniveaus liegt. Scheitern ist dabei Teil des Prozesses.

**Werkzeug statt Waffe** – OKR gibt das Tempo vor und legt die Messung in die Hand des einzelnen Individuums. Es ist kein System der Leistungsbeurteilung und sollte daher vom Vergütungssystem getrennt sein. Betrachten wir nun die vier Erfolgsfaktoren.

### 3.4. Erfolgsfaktor 1: Fokus

Wer kennt die Situation nicht: Nach einer intensiven Strategieklausur ist eine Vielzahl an Ideen, Handlungsfeldern und Maßnahmen entstanden. Die Leitung der Unternehmenssteuerung erstellt ein ellenlanges Protokoll und verteilt die Verantwortlichkeiten. Zurück am Arbeitsplatz drängt sich bei den Führungskräften das Tagesgeschäft wieder in den Vordergrund und die Erkenntnisse der Strategiediskussion gelangen in den Hintergrund. Hier setzt der erste Erfolgsfaktor an mit der zentralen Frage: Was ist für die nächsten drei oder sechs Monate am wichtigsten?

Dabei spielt bereits die Definition der OKRs eine entscheidende Rolle – je konkreter und verständlicher, desto besser für die Umsetzung:





Sie sehen anhand der Beispiele, wie leicht wir in alte Denkweisen des Projektmanagements rutschen. OKRs verkommen dann zu einem alten Projektplan im neuen Gewand und die Aktivitätsorientierung hält wieder Einzug in die Projektarbeit. Richtig gewählte Key Results bauen nicht aufeinander auf, sondern können eigenständig monatlich wachsen. Gleichzeitig führt das Erreichen aller Key Results zur Erreichung des jeweiligen Objectives. Entscheidend für die richtig gewählte Definition ist der Reviewprozess, durchgeführt vom Team oder einem gesondert bestimmten sogenannten OKR-Master, der für das gesamte Institut sicherstellt, dass die OKRs zielführend formuliert wurden.

Gerade im Bankenmarkt sind die strategischen Herausforderungen aktuell sehr vielfältig. Umso wichtiger ist es, die bedeutendsten Themenfelder zu definieren sich und auf maximal drei bis fünf vierteljährliche OKRs zu fokussieren. Es gilt, diejenigen Aktivitäten herauszuheben, die einen besonders großen Hebel für den Erfolg der Organisation haben, um sich darauf zu konzentrieren.

### 3.5. Erfolgsfaktor 2: Teamarbeit

Häufig beklagen sich Vorständinnen und Vorstände, dass die Menschen im Institut teilweise gegeneinander arbeiten; manchmal beginnt dies bereits in der Vorstandsebene selbst. Schnittstellendiskussionen wie zwischen Vertriebsmanagement und Vertrieb oder Vertrieb und Marktfolge sind keine Seltenheit. Gleichzeitig bestehen Informations-Silos; die Mitarbeitenden kennen immer nur die Informationen, die in ihrem jeweiligen Einsatzbereich kommuniziert werden. Einmal im Jahr erfahren alle Menschen bei der Personalversammlung, welche Ziele die Bank oder Sparkasse verfolgt. OKR geht hier einen gänzlich anderen Weg. Alle Menschen haben volle Transparenz über die aktuell im Unternehmen verfolgten Ziele und deren Zielerreichung. „Alle“ meint hier auch wirklich alle – vom CEO bis zum Auszubildenden.

Mitarbeitende können so uneingeschränkt ihre Arbeit und Meinung mit einbringen. Wenn also das Vertriebsteam der Meinung ist, dass die Kampagnenplanung des Vertriebsmanagements nicht in die aktuelle Zeit passt, wird nicht übereinander gesprochen oder gar die Kampagnenplanung torpediert. Stattdessen ist der Vertrieb eingeladen, die OKRs des Vertriebsmanagements mitzugestalten. Aus passivem Reden übereinander wird ein Gestalten miteinander und ein Einstehen für ein gemeinsames Ziel (Kunden mit Bankdienstleistungen zu begeistern).

Gleichzeitig hilft die vollkommene Transparenz, dass redundante Tätigkeiten schnell erkannt werden und somit die Personalallokation bestmöglich ausgerichtet werden kann. Somit wird die Arbeit nicht mehr von oben aus gesteuert und über die Hierarchiestufen heruntergebrochen, sondern die Teams werden aktiv in den Prozess integriert. In der Umsetzung ist es ein hybrider Prozess, der ausgehend von der Vision und den strategischen Zielen der Geschäftsleitung zu einer gemeinsamen Definition von Objectives und Key Results für die jeweiligen Teams führt.

| 11

### 3.6. Erfolgsfaktor 3: Verantwortlichkeit

Im Gegensatz zu klassischen Zielvorgaben, die meist eine jährliche Gültigkeit haben, können die OKRs jederzeit angepasst werden, falls sich die Rahmenbedingungen verändern. Gleichzeitig sind Mitarbeitende viel engagierter, wenn sie – am besten täglich – erkennen, welche Auswirkungen ihr Beitrag auf den Unternehmenserfolg hat. Daher nutzen viele OKR-Unternehmen eine zentrale Informationsplattform oder Excel-Tabelle, in der sämtliche OKRs zusammengefasst sind und alle Mitarbeitenden den jeweiligen Status einsehen und erfassen können. Somit wird der Beitrag des einzelnen viel sichtbarer und das Engagement steigt, da man weiß, dass man an den richtigen Dingen arbeitet.

Gleichzeitig wird die interne Vernetzung gefördert und benötigte Zeit für die Suche nach etwaigen Protokollen oder Vereinbarungen in E-Mails entfällt. Neben einem zentralen OKR-System braucht es einen zentralen „Kümmerer“, der den Überblick über die Pflege des gesamten OKR-Systems hat und bei etwaigen Unklarheiten hilft. Manche Führungskräfte tun sich in der Umsetzung mit der großen Transparenz schwer und pflegen daher nicht die aktuellen Status ein. Hier kommt der Kümmerer ins Spiel, um fürs Unternehmen sicherzustellen, dass die OKR-Ergebnisse aktuell sind.

In regelmäßigen Besprechungen werden die laufenden Ergebnisse evaluiert und die OKRs gegebenenfalls angepasst. Bei der Erreichung der Key Results erfolgt eine Reflektion im Team, welche Lehren für künftige OKR-Zyklen aus der Erreichung gezogen werden können.

### 3.7. Erfolgsfaktor 4: Ambition

Klassische Zielprozesse sind vor allem davon geprägt, möglichst lange zu verhandeln, um dann ein Ziel zu bekommen, welches man für realistisch hält. OKRs sollen dabei unterstützen, die eigene Komfortzone zu verlassen. Dadurch sollen neue Kapazitäten und vor allem kreativere Lösungen zur Umsetzung im Unternehmen gefunden werden. Ambitioniertere Ziele können eine ebenso unternehmerisch geprägte Kultur stärken. In der Praxis wird dies häufig falsch verstanden und führt dazu, dass CEOs nur ambitionierte Ziele verkünden, ohne die Verhaltens- und Vorgehensweisen in der Erreichung ebenso zu hinterfragen. Das reine Vornehmen ambitionierterer Ziele erzeugt höchstens Angst, setzt aber keine Leidenschaft in der Erreichung frei. Ambition geht dabei mit einer komplett anderen Fehlerkultur einher. Google bewertet OKRs als gut, wenn deren Erreichung bei 60-70 % liegt. Daraus folgt, dass Key Results in mindestens 30 % der Fälle nicht erreicht werden – ein komplett anderer Blickwinkel im Vergleich zu heutigen Planungs-methoden in den meisten Sparkassen und Banken. Der Schlüssel liegt eben nicht in der 100 % Zielerreichung, sondern in der inneren Haltung. Lieber 60 % Zielerreichung bei extrem ambitionierten Zielen als 100 % bei viel zu niedrig gesteckten Zielen.

Der Erfolgsfaktor sehr ambitionierter Ziele bleibt die Sinnvermittlung und somit Relevanz der Ergebnisse für die Teams und der Glaube daran, dass die Ziele erreicht werden können. Daran ist erkennbar, dass es um mehr geht als nur um das Setzen von anspruchsvoll hohen Zielen.

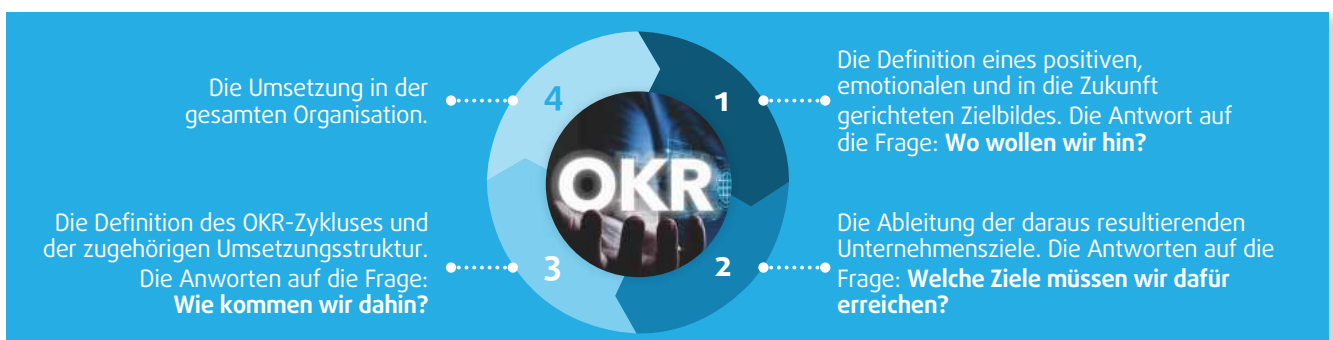
# 4

## Umsetzung von OKRs in einer Sparkasse

Sicher stellen Sie sich beim Lesen die Frage, ob die Methodik auch in Ihrem Institut helfen könnte, die strategischen Herausforderungen effizienter zu meistern. Im Folgenden skizziere ich einen Weg zur Einführung der OKR-Managementprinzipien am Beispiel einer Sparkasse. Sie werden anhand der Schritte erkennen, dass die Nutzung von OKR nicht nur dafür sorgt, dass die strategischen Ziele dadurch schneller erreicht werden können, sondern dass sich gleichzeitig die gesamte Kultur im Unternehmen verändert – weg von der Aktivitätenorientierung, hin zur Ergebnisorientierung.

### 4.1. Das Vorgehen im Überblick

Das Prinzip von OKR ist schnell erklärt und für jeden leicht nachvollziehbar. Manchmal sogar so einfach, dass der falsche Eindruck entstehen könnte, es handle sich um „alten Wein in neuen Schläuchen“, da vor allem die Parallelen zu Zielsetzung und deren Controlling gesehen werden. Die nachfolgenden Schritte werden verdeutlichen, dass vor allem eine radikal andere Haltung hinter den einzelnen Schritten steht. Dadurch entsteht neben der viel stärkeren Ergebnisorientierung auch eine andere Zielambition bei den Beteiligten. Der OKR-Prozess orientiert sich an vier Schritten:





Im Folgenden werden die einzelnen Schritte detaillierter beschrieben.

#### 4.2. Schritt 1: Emotionales Zielbild

Die meisten Strategien lauten in etwa wie folgt: „Wir möchten unsere Kunden zu Fans machen. Hierzu möchten wir den Marktanteil im Privatkundengeschäft um 10 % auf 69 % und im Firmenkundengeschäft um 5 % auf 70 % steigern. Ertrag spielt für unser Institut eine tragende Rolle, daher sollen die Provisionserlöse um 15 % gesteigert werden. Dies erzielen wir vor allem durch die Erhöhung der Giropreise und der Ziele im Wertpapierbereich ...“.

Lesen Sie diese Zeilen mal ganz bewusst und fragen Sie sich: Wie oft haben Sie beim Lesen Gänsehaut bekommen? Welcher konkrete Zielfilm entsteht vor Ihrem inneren Auge? Wie schauen für Sie z. B. „15 % mehr Provisionserlöse“ aus? Erscheinen vor Ihrem inneren Auge Balken- oder Kreisdiagramme? Wahrscheinlich geben Sie mir recht, wenn ich feststelle: In dieser Beispielformulierung steckt sachlich nichts Falsches drin, aber sicher auch nichts Emotionales, das Gänsehautmomente auslöst.

Nun stellt sich die Frage: Wie lässt sich ein Zielzustand managen, wenn er vor dem inneren Auge nicht sichtbar ist? Erlauben Sie mir eine Analogie zum Kochen. Nur wenn Sie vorher festgelegt haben, wie das Gericht schmecken soll, wenn es „fertig“ ist, können Sie es überhaupt abschmecken. Das Abschmecken des Kochens ist im Management der Abgleich zwischen dem angestrebten Zielzustand und dem Status Quo.

Aus diesem Grund ist die wichtigste Basis der OKR-Philosophie ein emotionales Zielbild. Ein Bild, welches für die Mitarbeitenden attraktiv ist und im besten Fall bei allen den gleichen Zielzustand vor dem inneren Auge erscheinen lässt.

Setzen Sie sich daher in eine gedankliche Zeitmaschine und reisen mal fünf Jahre weiter. Stellen Sie sich vor, welcher Status Quo in der Zukunft herrscht. Schauen Sie sich um. Hören Sie sich um. Achten Sie mal darauf, wie Sie agieren. Und wie agieren Ihre Kolleginnen und Kollegen, die Vorstände? Wie erfolgt die Zusammenarbeit im Vorstand, wie im Unternehmen? Wie sprechen Kundinnen und Kunden über Sie? Was sagen Nichtkunden über Sie? Wie verläuft die interne Kommunikation usw. Je konkreter Sie das Bild beschreiben können, desto besser.

Kundenzufriedenheit löst keine inneren Bilder aus. Glückliche Kundinnen, die nach einem Kontakt mit der Sparkasse begeistert ihrer besten Freundin erzählen „Stell Dir vor, was ich gerade bei der Sparkasse erlebt habe! ...“ hingegen schon.

Dieser Prozess setzt eine tiefe innere Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens voraus. Hier kann kein externer Berater unterstützen, sondern es braucht das eigene Nachdenken. Meine Empfehlung ist ein folgender Prozess:

1. Jede Vorständin und jeder Vorstand macht sich Gedanken über den anvisierten Zielzustand und formuliert diesen in ganzen Sätzen auf max. zwei Seiten.
2. Die erstellten Zielbilder werden untereinander verteilt und auf klassische „Strategiesprache“ hin untersucht. Hier hilft es, diesen Schritt von einer neutralen dritten Person durchführen zu lassen und Feedback an die einzelnen zu geben.
3. Nachdem alle Zielbilder emotional und konkret erstellt wurden, werden diese untereinander verteilt.
4. Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops zu einem gemeinschaftlichen Bild zusammengefügt.
5. Der gleiche Prozess wird parallel mit den Führungskräften der zweiten Ebene gestartet.
6. In einem Workshop mit dem Vorstandsteam entsteht das gemeinsame Unternehmenszielbild.

Manchmal zeigen sich bereits in diesem Schritt erste Abwehrreaktionen. Führungskräfte geben an, dass es ihnen nicht möglich wäre, solch ein Zielbild zu erstellen, oder reagieren „eingeschnappt“ auf Feedback. Stellen Sie sich hierbei gleich die Frage: Wie soll eine Top-Managerin ihren Bereich in Richtung des Zielzustands managen, wenn es ihr nicht möglich ist, diesen zu beschreiben?

Unterstützung, um nicht in klassischer Strategiesprache zu enden, braucht in diesem Schritt fast jeder. Viel zu lange schon ist man es gewohnt, in diesen Worthülsen zu sprechen.

Sollten jedoch Führungskräfte auch mit tatkräftiger Unterstützung nicht in der Lage sein, diesen Schritt für ihren Verantwortungsbereich zu übernehmen, halte ich diese für ungeeignet, auch zukünftig noch eine Rolle im Top-Management zu übernehmen.

### 4.3. Schritt 2: Unternehmensziele ableiten

Nachdem ein emotionales Zielbild innerhalb des Vorstandsteams und des Führungsteams der zweiten Ebene entwickelt wurde, können daraus die Unternehmensziele abgeleitet werden. Bitte achten Sie nochmals explizit darauf, dass bei dem Zukunftsbild zu 99 % keine klassische Strategiesprache vorkommt, denn diese erreicht nicht die Herzen der Mitarbeitenden, was für die Umsetzung jedoch entscheidend ist.

Nun gilt es im zweiten Schritt, die Unternehmensziele und die entsprechenden Fortschrittskriterien zu definieren. Folgende Abbildung visualisiert dies anhand eines Beispiels:

## Die größte Herausforderung in diesem Schritt besteht vor allem in der richtigen Priorisierung

(Fokus auf drei bis fünf Unternehmensziele) und der Definition der Fortschrittskriterien. Meist werden hier, wie im klassischen Projektmanagement, Aktivitäten definiert. Entscheidend ist jedoch, dass auch Fortschritte definiert werden, da das reine Abarbeiten von Aktivitäten zwar Fortschritt suggeriert, jedoch nicht beantwortet, ob dieser jedoch tatsächlich passiert. Erfahrungsgemäß ist es möglich, die Unternehmensziele im Rahmen eines Workshops zu definieren, die Definition der Fortschrittskriterien erfolgt anschließend in Kleingruppen. Das „Rohmaterial“ für die Unternehmensziele sind dabei die Sätze aus dem Unternehmensleitbild. Der Prozess zur Definition der Fortschrittskriterien dauert bei stringenter Führung und disziplinierter Arbeit der Beteiligten ca. zwei Wochen.

Bewährt hat sich hier die Definition von Kleingruppen je Unternehmensziel sowie eines OKR-Verantwortlichen, der laufend Feedback zu den Fortschrittskriterien gibt und darauf achtet, dass an dieser Stelle nicht OKR im Mantel von klassischem Projektmanagement entsteht. Es sollten nicht mehr als fünf Fortschrittskriterien (qualitativ und quantitativ) je Objective definiert werden. Gleichzeitig gilt, dass das Erreichen aller Fortschrittskriterien zur Erreichung des Objectives führen muss.

| 14

**Zielzustand**  
Wo wollen wir hin?

Ambitioniertes Ziel, welches – im Idealfall – in einem Satz beschrieben wird

Als DER meistempfohlene Ansprechpartner in Finanzthemen begeistern wir unsere Kundinnen und Kunden fortwährend durch einfache und schnelle Lösungen.

**Teil-Ergebnisse & Fortschrittskriterien**  
Anhand welcher Teilergebnisse machen wir fest, dass wir dem Zielzustand näher kommen?

Konkret messbare Ergebnisse, die zum Zielzustand führen. KEINE Aktivitäten / Maßnahmen!

- ✓ Ansprache- Beratungskonzept fußt auf drei Personas je Kundensegment
- ✓ 80% der wöchentlich eingeholten Kundenfeedbacks sind positiv
- ✓ 60% der Beratungsgespräche erzielen mind. 1 Produktabschluss
- ✓ Reduktion der Prozessdurchlaufzeiten um 40%
- ✓ In jeder internen Besprechung – die kein Führungsgespräch ist – wird mind. ein Kundenanliegen verbessert

Ergebnis sind die Ziele auf Institutebene und zugehörige Fortschrittskriterien. Diese werden nun zusammengeführt und im nächsten Schritt unternehmensweit veröffentlicht. Mancherorts wird an dieser Art des Vorgehens Kritik laut, da nur das Top-Management eingebunden ist und keine Mitarbeitenden. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist ein wichtiger und bedeutender Schritt, der bewusst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Zunächst ist es erfolgskritisch, dass sich das Top-Management mit der komplett anderen Form der Strategieumsetzung vertraut macht. Daher werden erst im nächsten Schritt alle Mitarbeitenden integriert, um den gemeinschaftlichen Beitrag zu diesen Unternehmenszielen zu definieren.

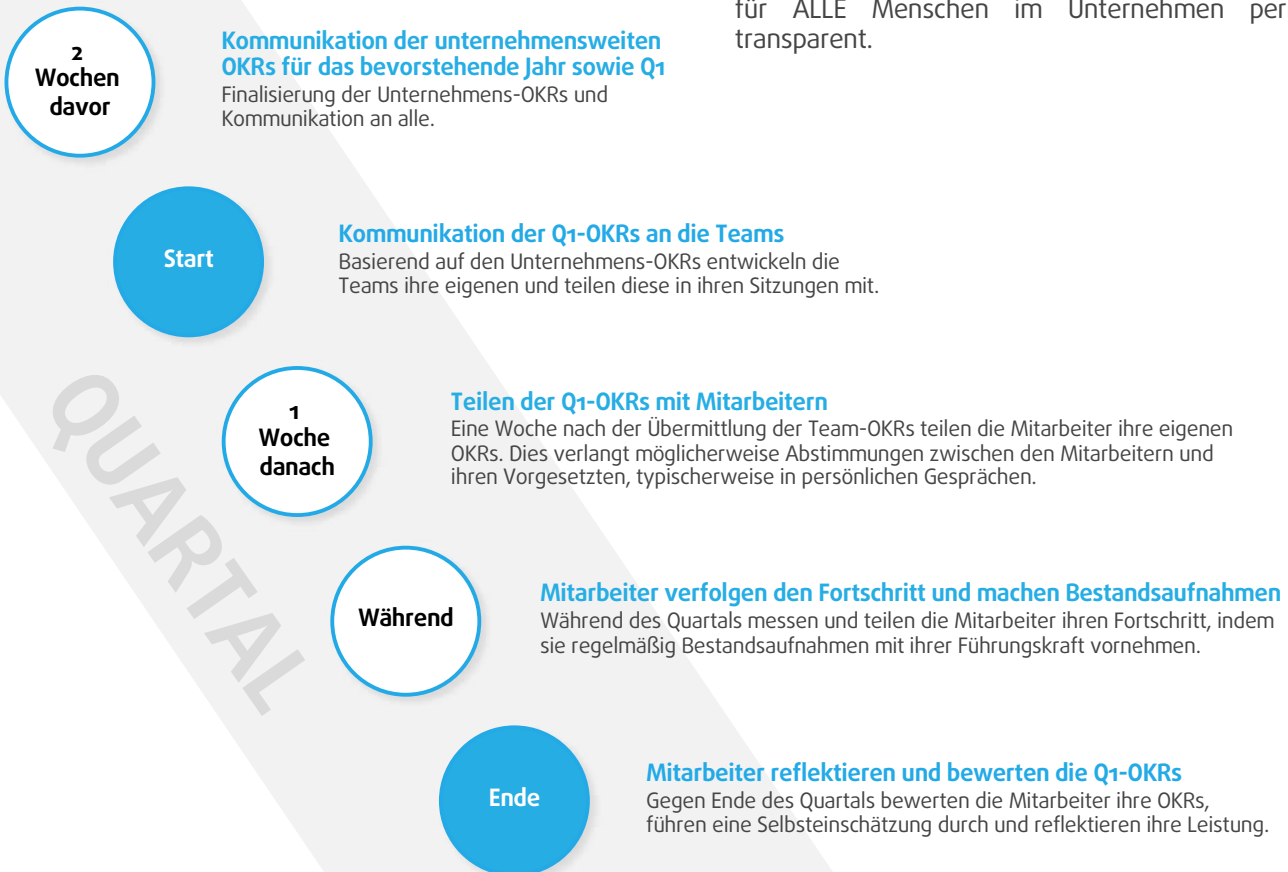
#### 4.4. Schritt 3: OKR-Zyklus definieren

Der OKR-Zyklus definiert die Vorgehensweise für das laufende Jahr. Im Unterschied zum klassischen Strategiecontrolling entsteht ein dynamischer Prozess in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden im Institut.

**Das Vorgehen orientiert sich dabei an folgendem Ablauf:**

Basierend auf den Unternehmenszielen entwickeln die verschiedenen Teams ihre eigenen OKRs und teilen diese in gemeinsamen Austauschrunden mit. Hier sehen Sie bereits eine Abweichung zum klassischen Strategievorgehen: Das Top-Management gibt die Leitplanken und Rahmenbedingungen in Form der Unternehmensziele vor. Diese werden dann aber nicht top-down heruntergebrochen und den Mitarbeitenden vorgesetzt, sondern dienen als Fixpunkt; die Ausarbeitung, was diese Ziele für die einzelnen Teams bedeuten, erfolgt jedoch selbstbestimmt durch die Teams.

Die größte Herausforderung besteht in diesem Schritt darin, dass das Top-Management auf den Prozess vertraut. Häufig besteht meine Rolle in diesem Schritt bei Projektbegleitungen darin, permanent das Top-Management zu bremsen: „Nein, Sie brauchen nicht einzugreifen, die Mitarbeitenden werden es richtig umsetzen.“ Viel zu lang sind Manager es gewohnt, Ziele vorzugeben und durchzusetzen. Gerade diese Dynamik kehrt OKR um, das einzelne Teammitglied wird in die Verantwortung genommen, den entsprechenden Beitrag durch selbstgesteckte Ziele zu leisten. Die Rolle der Führungskräfte besteht in diesem Schritt vor allem darin, die Menschen in ihrer Ambition zu unterstützen und die Entwicklung der Fortschrittskriterien zu begleiten, sodass auch hier keine Aktivitäten definiert werden. Nach ca. einer Woche nach Start des Quartals werden die Team-OKRs veröffentlicht. Auch diese sind für ALLE Menschen im Unternehmen permanent transparent.




Im laufenden Quartal werden die Fortschritte für die definierten OKRs kontinuierlich evaluiert. Immer steht dabei die Frage im Raum: „Kommen wir unseren Zielen näher? Welcher Fortschritt wurde erreicht?“ Gerade kulturell stellt dies ein sehr bedeutendes Element von OKR dar; auch hier werden nicht die Aktivitäten besprochen, sondern die erreichten Ergebnisse. Entscheidend für diesen Punkt ist die Rolle der Führungskräfte. Sind die Fortschrittskriterien richtig gewählt, dann sollten diese sich bereits ab dem ersten Tag entwickeln. Der Blickwinkel geht weg von „Was tun wir?“ hin zu „Was erreichen wir?“. Auch hier benötigt es gerade in den ersten OKR-Zyklen Unterstützung, denn viel zu lange hat sich die Haltung eingeschliffen, Aktivitäten statt Ergebnisse zu steuern. Daher sind insbesondere Teammeetings anfangs durch einen neutralen Dritten zu bewerten, um sicherzustellen, dass auch hier der Fokus auf die Ergebnisse gewährleistet ist. Die aktuellen Zielerreichungsgrade sind auch hier permanent für alle Mitarbeitenden der Organisation transparent.

#### 4.5. Schritt 4: Fortlaufende Mitarbeitergespräche

Das kontinuierliche Performance-Management mit OKRs folgt einem zweiteiligen Prozess. Neben der Bestimmung der jeweiligen OKRs besteht ein weiteres wichtiges Element in den fortlaufenden Gesprächen über den Fortschritt. John Doerr empfiehlt in seinem Buch „OKR – Objectives & Key Results“ folgende Fragen:

| 16

**Zielplanung und Reflexion (Anfang des definierten Zyklus)** 

- Auf welche OKRs konzentrieren Sie sich, um den größtmöglichen Nutzen in Ihrer Rolle, Ihrem Team und/oder im Unternehmen zu erbringen?
- Welche dieser OKRs richten sich an den Schlüsselthemen des Unternehmens aus?

**Fortschrittsgespräche (mind. monatlich)**

- Wie geht es mit Ihren OKRs voran?
- Welche entscheidenden Fähigkeiten benötigen Sie, um erfolgreich zu sein?
- Gibt es irgendetwas, was Sie an Ihrer Zielerreichung hindert?
- Welche OKRs müssen in Hinblick auf eine Neusetzung der Prioritäten angepasst, hinzugefügt oder gestrichen werden?

**Feedback an die Führungskraft (quartalsweise)**

- Was erhalten Sie von mir, was Sie hilfreich finden?
- Was tue ich, was Sie dabei beeinträchtigt, effektiv zu sein?
- Was konnte ich für Sie tun, damit Sie noch erfolgreicher werden?

Anhand dieser Fragen erkennen Sie, dass die Gespräche einen weiteren wichtigen Baustein im OKR-Konstrukt ergeben. Die Führungskraft ist auch hier Impulsgeber\*in für exzellente Arbeitsleistung und durch den laufenden Austausch ist sichergestellt, dass die definierten Ziele im Team und somit im Unternehmen permanent wachsen.

## 5 Fazit

Die Ausführungen zeigen, dass erfolgreiche Strategieumsetzungen vor allem von einer veränderten inneren Haltung abhängig sind. Nicht die Anzahl an abgearbeiteten Aktivitäten steht im Vordergrund, sondern die erzielten Ergebnisse.

Die vorgestellte OKR-Methodik hat sich bereits in vielen Unternehmen bewährt. Nach sechs Jahren der Nutzung in meinen Projektbegleitungen kann ich sagen, dass mir kein wirkungsvolleres Instrument zur Umsetzung von Projektergebnissen bekannt ist. Gleichzeitig hoffe ich, dass es mir gelungen ist, darzustellen, dass OKR kein neues Projektmanagement-Tool ist, das einfach so ohne große Eigenleistung angewendet werden kann, sondern vor allem eine komplett andere innere Haltung bei Top-Management und Mitarbeitenden erfordert. Die Resultate daraus sind immer eine deutliche höhere Organisationsgeschwindigkeit, nachhaltigere Umsetzung von Ergebnissen und eine deutliche Leistungssteigerung. Diese Leistungssteigerung fußt dabei vor allem auf dem entstehenden kulturellen Wandel von einer Organisation mit Aktivitätenfokus hin zu einer Organisation, die von Vertrauen, Engagement und Miteinander geprägt ist und sämtliches Wirken auf Ergebnisse ausrichtet. Bis dahin ist es ein herausfordernder Weg, doch ich kann Ihnen sagen: Es wird sich massiv lohnen, ihn zu gehen.

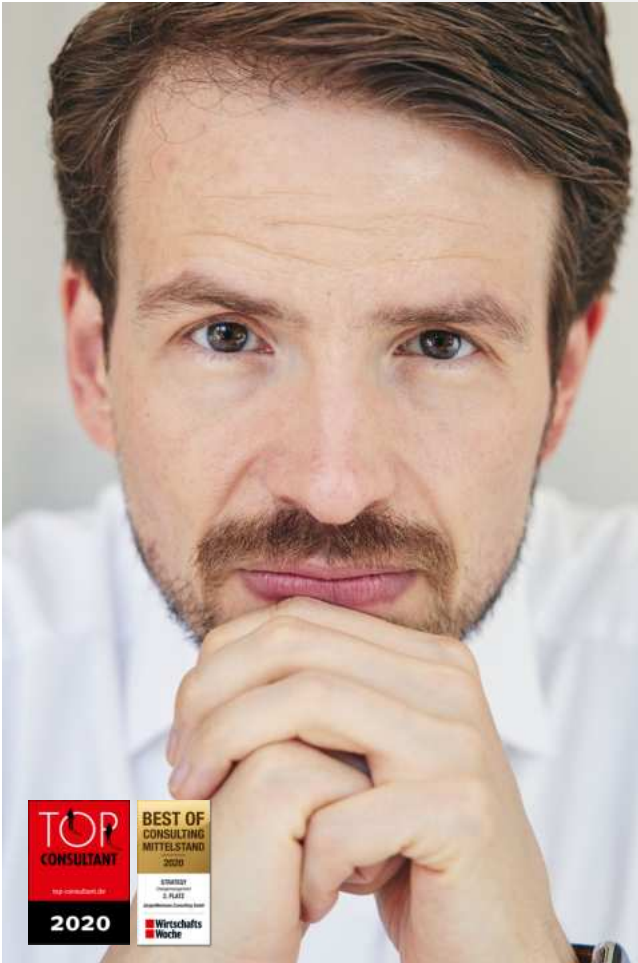
**Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.**

Ihr



Prof. Dr. Jürgen Weimann





# 6 Über den Autor

Prof. Dr. Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für Zukunftsfähigkeit durch kompromisslose Kundenorientierung und wirkungsvolle Führung. Für sein Wirken wurde er mehrfach ausgezeichnet. Das Manager Magazin kürte ihn zum TOP Consultant 2020 und die WirtschaftsWoche verlieh ihm den Best-of-Consulting-Award in der Kategorie Strategie. Zukunftsfähigkeit bedeutet vor allem betriebswirtschaftliche Stärke als Ergebnis einer intelligenten Mischung aus smarterer Ablauf- und Aufbauorganisation, Mitarbeiterengagement und kompromissloser Kundenorientierung. Hierfür braucht es vor allem Mut und Leidenschaft des Einzelnen, Klarheit, Freude im Handeln, stetige Weiterentwicklung sowie Teams, die „Flow“ im gemeinsamen Tun empfinden. Für diese Ergebnisse steht Dr. Jürgen Weimann.

## Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Prof. Dr. Jürgen Weimann vereint betriebswirtschaftliches Know-how, profunde Praxiserfahrung und Empathie für das Mobilisieren von Menschen. Dadurch gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeitende gleichermaßen zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

| 17

### Geschwindigkeit:

um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse

### Seniorität:

100 % exklusive Begleitung durch Prof. Dr. Jürgen Weimann

### Expertise:

Praxiserfahrung trifft Projekterfahrung und Wissenschaft.

10 Jahre Führungskraft in Bank & Sparkasse & 14 Jahre Berater & 6 Jahre Lehrtätigkeit

### Empathie:

egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeitende, alle spüren Augenhöhe

### Rentabilität:

Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten





# ONTAKT

**PROF. DR.  
JÜRGEN WEIMANN**

**Herausgeber**

JürgenWeimann.Consulting GmbH

Spinnereiinsel 3d

83059 Kolbermoor

[jw@juergenweimann.com](mailto:jw@juergenweimann.com)

+49 - 176 - 61 01 68 62

