



# Objectives and Key Results

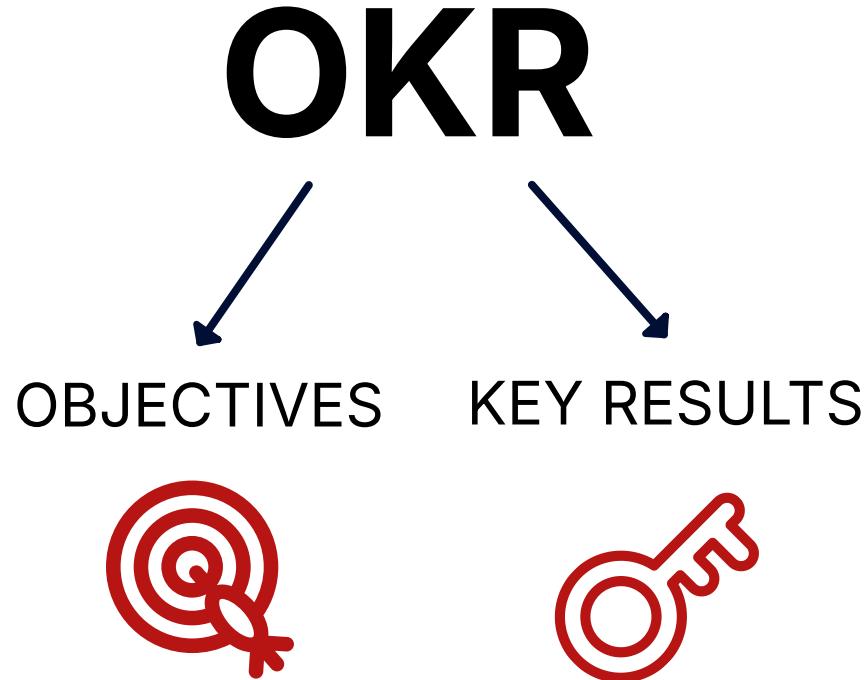
Ein interaktiver Lern-Leitfaden

Starten



in Kooperation mit





## WAS IST OKR?

OKR ist eine Methode, die Unternehmen dabei hilft, klare Ziele zu setzen und deren Fortschritt zu messen, um sicherzustellen, dass alle auf die wichtigsten Aufgaben fokussiert bleiben und motiviert sind.





# WAS IST OKR?



**OBJECTIVE**  
ZIEL

Das Objective beschreibt ein klares, inspirierendes Ziel, das ein Unternehmen oder Team erreichen möchte. Es definiert was erreicht werden soll, ohne vorzugeben, wie es umgesetzt wird.



**KEY RESULT**  
SCHLÜSSELERGEBNIS

Die Key Results machen den Erfolg messbar. Sie legen konkrete, überprüfbare Ergebnisse fest, anhand derer Fortschritt und Zielerreichung eindeutig bewertet werden können.



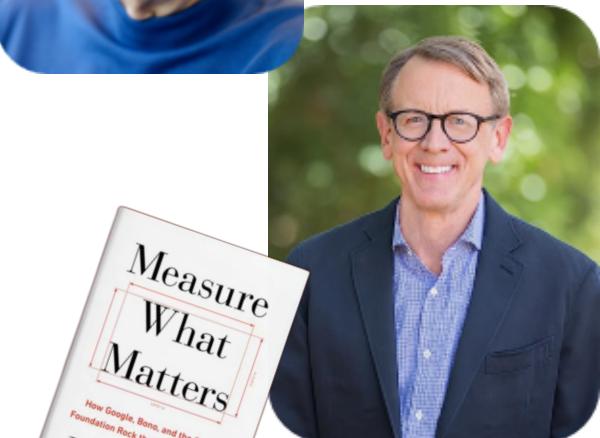
# WER STECKT HINTER DEM ERFOLG VON OKR?

Andy Grove führte Objectives und Key Results erstmalig bei Intel ein.



Dort war dieser Managementansatz sehr erfolgreich und wurde zum Impulsgeber.

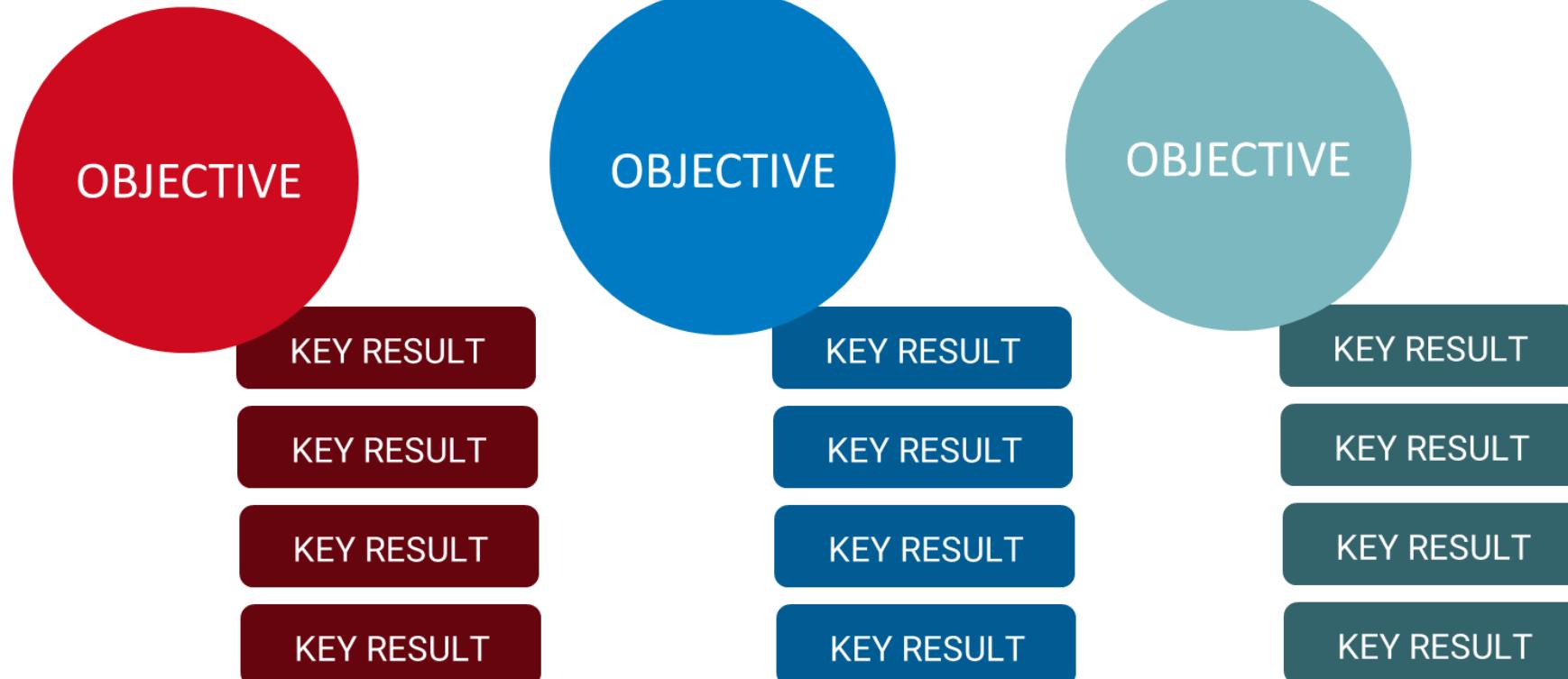
John Doerr brachte 1999 OKR von Intel zu Google. Der Erfolg von Google wird auch mit OKR in Verbindung gebracht.





# DAS OKR-FRAMEWORK

## Das OKR-Set





# Das OKR-Set

Ein OKR-Set besteht aus einem **Objective** und den dazugehörigen **Key Results**.

Ein OKR-Set setzt sich aus einem bis maximal drei **Objectives** zusammen, die jeweils durch bis zu vier Key Results konkretisiert werden.

Jedes Objective definiert ein übergeordnetes Ziel, während die **Key Results** messbare Ergebnisse festlegen, die den Fortschritt und die Zielerreichung nachvollziehbar machen.

Zusammen bilden Objectives und Key Results eine klare und strukturierte Einheit – **das OKR-Set**.

OKRs werden in der Regel für einen festen Zeitraum – meist drei Monate – definiert. Pro Team oder Abteilung sollten maximal drei Objectives gesetzt werden, oft reicht auch eines. Jedes Objective sollte idealerweise durch zwei bis vier Key Results ergänzt werden, um Klarheit und Fokus sicherzustellen.



## WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

### Mini-Vision

Objective beschreibt einen klaren und erstrebenswerten Zustand für die Zukunft.

### Warum?

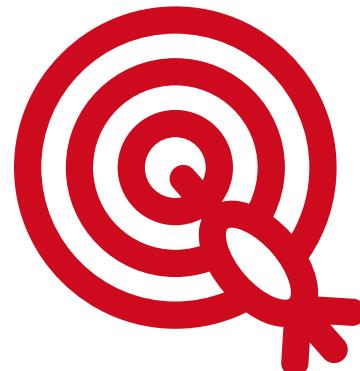
Objective sollte den Nutzen für den Kunden und den Geschäftserfolg betonen.

### Qualitativ

Objective ist qualitativ, nicht in konkreten Zahlen oder Metriken, formuliert.

### Ambitioniert, aber erreichbar

Objective sollte ambitioniert, aber in einem Zeitraum von 3 Monaten erreichbar sein.





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

## Mini-Vision

Ein gutes Objective beschreibt einen klaren und erstrebenswerten Zustand für die Zukunft. Es gibt eine Richtung vor und hilft dem Team, sich auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren. Die Formulierung soll dabei so konkret sein, dass sie Orientierung bietet, ohne bereits einzelne Maßnahmen vorzugeben.





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

**WARUM?**

Objectives sollten den Zweck und den Nutzen für Kunden und Geschäftserfolg betonen. Statt nur zu definieren, was erreicht werden soll, stellen sie das Warum in den Vordergrund und schaffen damit Sinn und Motivation für alle Beteiligten





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

QUALITATIV

Objectives sollten den Zweck und den Nutzen für Kunden und Geschäftserfolg betonen. Statt nur zu definieren, was erreicht werden soll, stellen sie das Warum in den Vordergrund und schaffen damit Sinn und Motivation für alle Beteiligten





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

**AMBITIONIERT,  
ABER ERREICHBAR**

Objectives sollen herausfordernd sein und zum Denken in großen Zielen anregen. Gleichzeitig müssen sie realistisch bleiben und innerhalb eines definierten Zeitraums – häufig drei Monate – erreichbar sein, um Motivation und Fokus zu sichern.





# WIE SEHEN GUTE KEY RESULTS AUS?

## Beeinflussen das Objective

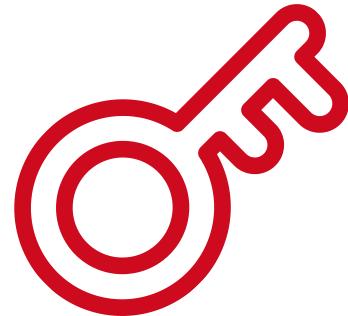
Tragen direkt zur Erreichung des Objectives bei.

## Kontinuierlich messbar

Key Results sollten klare, messbare Zahlen oder Indikatoren beinhalten, die den Fortschritt anzeigen.

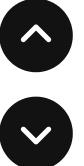
## Unabhängig voneinander

Jedes KR steht für sich und deckt unterschiedliche Perspektiven des Ziels ab.



## Herausfordernd, aber erreichbar

KR sollten ambitioniert, aber realistisch im gesetzten Zeitrahmen umsetzbar sein.





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

Beeinflussen das  
Objective

Key Results sind eng mit dem Objective verknüpft und tragen direkt zu dessen Erreichung bei. Sie fungieren als Hebel und Treiber, indem sie die zentralen Einflussfaktoren identifizieren. Wenn alle KR erreicht werden, sollte mit hoher Wahrscheinlichkeit auch das Objective erfüllt sein.





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

**WARUM?**

Objectives sollten den Zweck und den Nutzen für Kunden und Geschäftserfolg betonen. Statt nur zu definieren, was erreicht werden soll, stellen sie das Warum in den Vordergrund und schaffen damit Sinn und Motivation für alle Beteiligten





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

Unabhängig  
voneinander

Jedes Key Result steht für sich und deckt unterschiedliche Dimensionen des Ziels ab. Zudem sollten sie so formuliert sein, dass ihr Erreichen nur vom eigenen Team abhängt und nicht von externen Faktoren oder anderen Abteilungen.





# WIE SEHEN GUTE OBJECTIVES AUS?

**HERAUSFORDERND,  
ABER ERREICHBAR**

Key Results sollen ambitioniert sein, aber realistisch innerhalb des geplanten Zeitrahmens umgesetzt werden können. Ein hilfreicher Richtwert zur Orientierung: Ein Quartal entspricht ca. 60 Arbeitstagen. Bei drei Objectives mit jeweils vier KR<sup>s</sup> (=12 KR<sup>s</sup>) stehen im Schnitt 5 Arbeitstage pro KR zur Verfügung. Falls ein Key Result also zu aufwendig für diesen Zeitraum erscheint, sollte es in kleinere, realistische Ziele aufgeteilt werden.



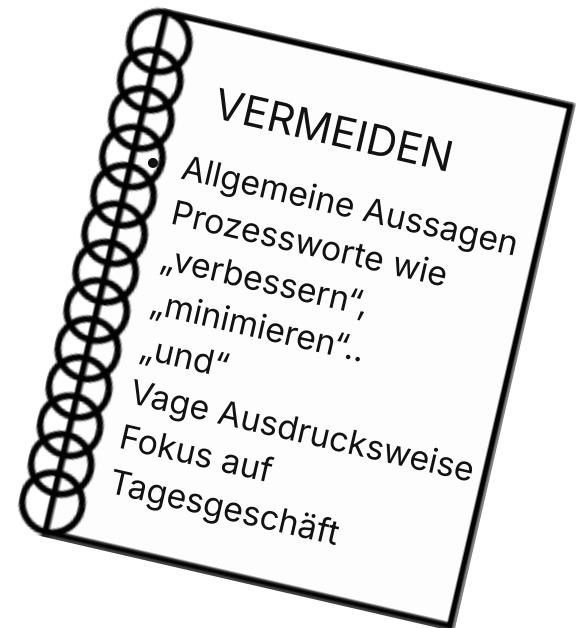


# Leitfragen zur Festlegung von Objectives

Was bringt meinem Team/meiner Firma den größten Vorteil?

Was zahlt am besten auf unser strategisches Leitbild ein?

Was ist mit unseren Ressourcen erreichbar?



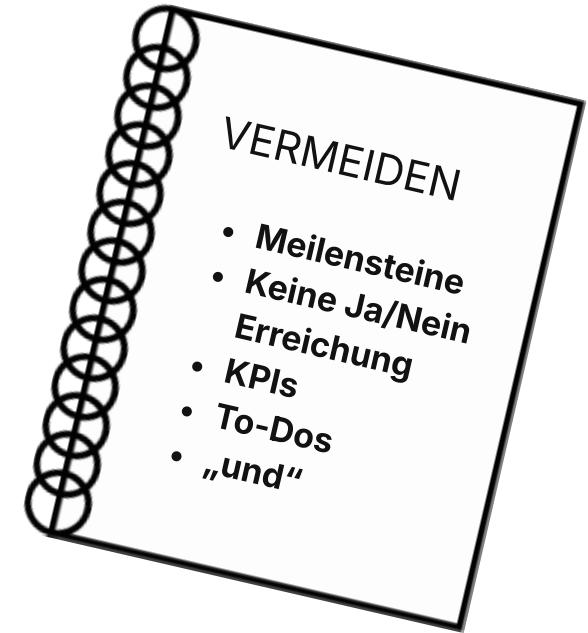


# Leitfragen zur Festlegung von Key Results

Welches sind die max. 4 voneinander unabhängigen Dimensionen, um das Objective zu erreichen?

Ist die Erreichung des Key Results kontinuierlich messbar?

Ist das Key Result herausfordernd, aber dennoch innerhalb des geplanten Zeitrahmens erreichbar?





# BEISPIEL OKR-SET

**O** Unsere Produkt-Website ist suchmaschinenoptimiert, so dass potenzielle Kunden unser Produktportfolio leicht finden und erkunden können.

**KR** Unser SEO Ranking verbesserte sich von X zu Y.



**KR** Die Clicks unserer Zielgruppe auf unserer Homepage sind von 15 % auf 20 % gestiegen (Google Analytics).



**KR** Die organische Bounce Rate der Landing Page senkte sich von 70 % auf 60 % (Google Analytics).

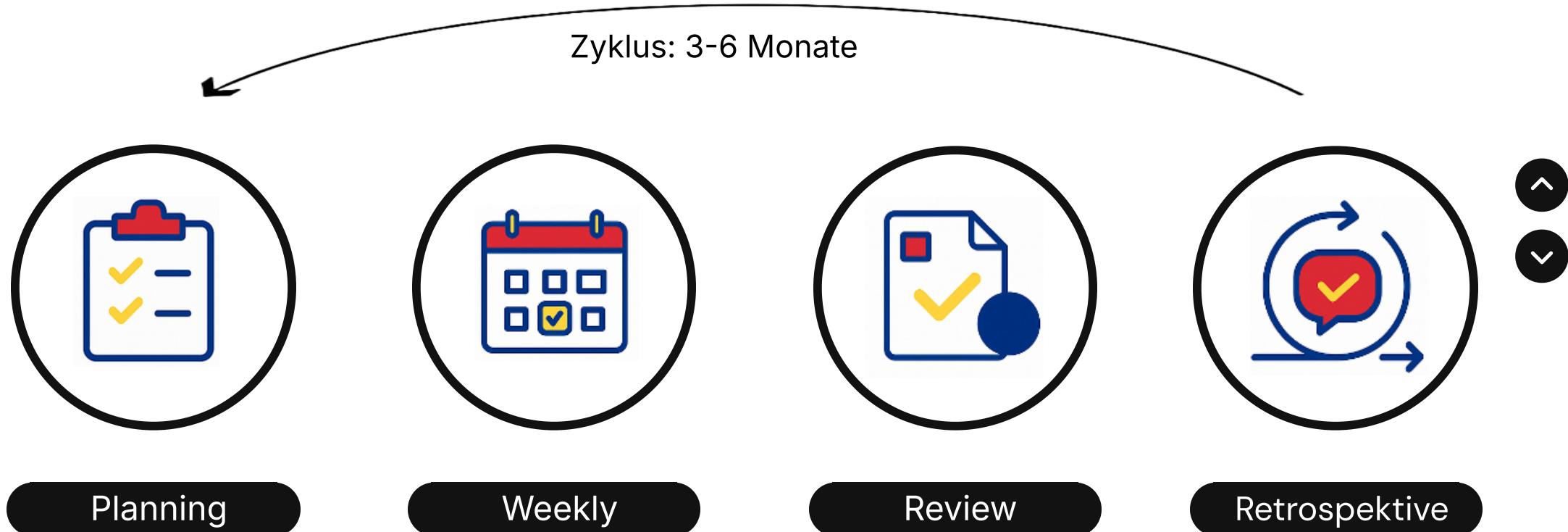
Die durchschnittliche Verweildauer auf unserer Landing Page ist von 1:40 auf 2:00 Minuten gestiegen (Google Analytics).

Gefördert durch:





## DER OKR-ZYKLUS



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# PLANNING i



## An welchen OKRs arbeiten wir im nächsten Zyklus?

### Leitfragen:

Was sind unsere wichtigsten Ziele für diesen Sprint?

Welche spezifischen und messbaren Ergebnisse müssen wir erreichen, um diese Ziele zu erfüllen?

Welche Ressourcen benötigen wir, und wer ist für welche Aufgaben verantwortlich.

**Ergebnis:** Fertig formulierte OKR-Sets

**Zurück**



## Das Planning

Die Planungsphase bildet den Startpunkt jedes Sprints und hat das Ziel, klare und präzise Objectives sowie messbare Key Results für den kommenden Zeitraum festzulegen.

Zunächst werden die übergeordneten **Ziele definiert**, die innerhalb des Sprints erreicht werden sollen. Anschließend werden spezifische, messbare Ergebnisse formuliert, die den Fortschritt und den Erfolg bei der Zielerreichung eindeutig nachverfolgen lassen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die **Ressourcen- und Verantwortungsplanung**: Es wird festgelegt, welche Ressourcen benötigt werden und wer für die Umsetzung einzelner Aufgaben verantwortlich ist.

Am Ende der Planungsphase steht ein strukturierter Plan, der die Ziele, die erwarteten Ergebnisse sowie die Zuständigkeiten klar definiert und so den Rahmen für eine erfolgreiche Sprint-Umsetzung schafft.



# WEEKLY i



**Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results zu überwachen und sicherzustellen, dass das Team auf dem richtigen Weg ist**

## Leitfragen:

Wo stehen wir im aktuellen Sprint?

Was haben wir gelernt? / Steht uns etwas im Weg?

Woran arbeiten ich/wir diese Woche?

**Zurück**



## DAS WEEKLY

Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results transparent zu machen und sicherzustellen, dass das Team auf Kurs bleibt. Im Zentrum steht die Frage: Arbeiten wir an den richtigen Hebeln?

Während des Meetings geben alle Teammitglieder kurze **Status-Updates** zu ihren Key Results. Hindernisse oder Herausforderungen, die den Fortschritt gefährden könnten, werden identifiziert und gemeinsam Lösungen erarbeitet. Bei Bedarf werden Strategien oder die Ressourcenverteilung angepasst, um die Zielerreichung sicherzustellen.

Am Ende steht ein **aktueller Überblick über den Fortschritt** sowie **mögliche Anpassungen**, damit das Team fokussiert und effektiv weiterarbeiten kann.



# WEEKLY i



**Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results zu überwachen und sicherzustellen, dass das Team auf dem richtigen Weg ist**

## Leitfragen:

Wo stehen wir im aktuellen Sprint?

Was haben wir gelernt? / Steht uns etwas im Weg?

Woran arbeiten ich/wir diese Woche?

**Zurück**



## DAS WEEKLY

Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results transparent zu machen und sicherzustellen, dass das Team auf Kurs bleibt. Im Zentrum steht die Frage: Arbeiten wir an den richtigen Hebeln?

Während des Meetings geben alle Teammitglieder kurze **Status-Updates** zu ihren Key Results. Hindernisse oder Herausforderungen, die den Fortschritt gefährden könnten, werden identifiziert und gemeinsam Lösungen erarbeitet. Bei Bedarf werden Strategien oder die Ressourcenverteilung angepasst, um die Zielerreichung sicherzustellen.

Am Ende steht ein **aktueller Überblick über den Fortschritt** sowie **mögliche Anpassungen**, damit das Team fokussiert und effektiv weiterarbeiten kann.



# WEEKLY i



**Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results zu überwachen und sicherzustellen, dass das Team auf dem richtigen Weg ist**

## Leitfragen:

Wo stehen wir im aktuellen Sprint?

Was haben wir gelernt? / Steht uns etwas im Weg?

Woran arbeiten ich/wir diese Woche?

**Zurück**



## DAS WEEKLY

Die wöchentliche Überprüfung dient dazu, den Fortschritt der Key Results transparent zu machen und sicherzustellen, dass das Team auf Kurs bleibt. Im Zentrum steht die Frage: Arbeiten wir an den richtigen Hebeln?

Während des Meetings geben alle Teammitglieder kurze **Status-Updates** zu ihren Key Results. Hindernisse oder Herausforderungen, die den Fortschritt gefährden könnten, werden identifiziert und gemeinsam Lösungen erarbeitet. Bei Bedarf werden Strategien oder die Ressourcenverteilung angepasst, um die Zielerreichung sicherzustellen.

Am Ende steht ein **aktueller Überblick über den Fortschritt** sowie **mögliche Anpassungen**, damit das Team fokussiert und effektiv weiterarbeiten kann.



# REVIEW



## Bewertung der Zielerreichung am Ende des Sprints und Diskussion der Ergebnisse

### Leitfragen:

Was haben wir im letzten Zyklus erreicht?

Wie gehen wir mit nicht erreichten Objectives um?

Welche Themen und Ziele sollten wir für den nächsten Zyklus in Betracht ziehen?

[Zurück](#)



## DAS REVIEW

Am Ende jedes Zyklus findet das Review statt, in dem die Zielerreichung des vergangenen Sprints bewertet wird.

Dabei werden die erzielten Ergebnisse gemeinsam betrachtet, um ein klares Bild darüber zu erhalten, welche Ziele erfolgreich umgesetzt wurden und wo es noch Verbesserungspotenzial gibt.

Neben der **Bewertung der Ergebnisse** werden auch die Erfahrungen aus dem letzten Zyklus reflektiert, um Erkenntnisse für künftige Sprints zu gewinnen.

Darüber hinaus werden potenzielle **Themen und Ziele für den kommenden Zyklus** identifiziert, sodass ein strukturierter Übergang in die nächste Planungsphase gewährleistet ist.



# RETROSPEKTIVE



**Die Retrospektive dient dazu, den gesamten Sprintprozess zu reflektieren, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen**

## Leitfragen:

Was können wir tun, damit wir besser zusammenarbeiten?

Was können wir im nächsten Zyklus an unserem OKR-Prozess verbessern?

[Zurück](#)



## DIE RETROSPEKTIVE

Die Retrospektive findet ebenso wie das Review am Ende eines Zyklus statt und hat das Ziel, den gesamten **Sprintprozess zu reflektieren** und kontinuierliche Verbesserungen anzustoßen.

Dabei blicken die Teammitglieder gemeinsam auf ihre **Zusammenarbeit** zurück, identifizieren positive Aspekte ebenso wie Herausforderungen und geben sich gegenseitig konstruktives Feedback.

Auf dieser Grundlage werden konkrete Maßnahmen entwickelt, um den Prozess im nächsten Zyklus gezielt zu optimieren. Die Retrospektive schafft damit einen strukturierten Rahmen für offene Kommunikation, Lernkultur und nachhaltige Weiterentwicklung im Team.

# Sie haben Fragen oder möchten mit uns in den Austausch treten? Kontaktieren Sie uns gerne!



Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg



DigiZentrum\_HH



digitalvoraushamburg



mittelstand\_digital\_hh



Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg

**Lyn Luisa Zenner, M.Sc.**



+49 40 42878-3770



lyn.zenner@tuhh.de



<https://digitalzentrum-hamburg.de/>

