

LEADERSHIP SPRINTS MIT OKR

Drei Ziele. Mehr passt in keinen Kopf.

Wie aus strategischen Absichten quartalsweise Ergebnisse werden

MLI Leadership Institut · 2026

Was sind OKR?

OKR steht für Objectives and Key Results — ein Zielrahmen aus zwei Teilen. Das **Objective** beschreibt, was erreicht werden soll, in einem Satz, den man sich merkt. Die **Key Results** sind die messbaren Ergebnisse, an denen sich zeigt, ob es erreicht wurde. Nicht Tätigkeiten, sondern Wirkungen.

Der Rahmen entstand bei Intel unter Andy Grove und kam über John Doerr zu Google. Heute arbeiten Unternehmen von FlixBus bis zum Mittelständler damit. Zwei Regeln machen den Unterschied: höchstens drei Ziele gleichzeitig, und ein Rhythmus von drei Monaten.

Leadership Sprints nennen wir die Anwendung dieses Rahmens auf Führungsebene: Alle Schlüsselpersonen kommen quartalsweise zusammen, analysieren den Fortschritt, planen die messbaren Ergebnisse des nächsten Quartals und legen Verantwortlichkeiten fest. Dazwischen arbeitet ein bereichsübergreifendes Team weitgehend selbstorganisiert an den Schlüsselergebnissen.

Die unangenehme Nachricht zuerst

Neun von zehn strategischen Vorhaben bleiben hinter den Erwartungen zurück; der Bund Deutscher Unternehmensberater beziffert die Quote der vollständig gescheiterten Programme auf jedes vierte. Fragt man nach den Gründen, kommen fünf immer wieder, sortiert nach der Häufigkeit der Nennungen:

- **Mangelnde klare Ziele und Vision.** Eine Strategie ohne inspirierende Ziele führt zu Verwirrung und Desorientierung.
- **Widerstand gegen Veränderung.** Strategieumsetzung erfordert Veränderungen in der Organisation, die auf Widerstand stoßen.
- **Unklare Verantwortlichkeiten.** Wo Zuständigkeiten nicht definiert sind, entstehen Verwirrung und Doppelarbeit.
- **Mangelhafte Kommunikation und Transparenz.**
- **Fehlende Ressourcen und Unterstützung.** Oft wird eine Strategie entwickelt, ohne ausreichend Mittel bereitzustellen.

Vier der fünf Gründe haben mit Führung zu tun, nicht mit dem Markt.

Warum klare Ziele biologisch wirken

Je anschaulicher und spezifischer Ziele sind, umso mehr Klarheit bringen sie und umso mehr Komplexität nehmen sie weg. In vielen Unternehmen ist das Zielsystem gerade bei strategischen Veränderungen diffus. Oft fehlt ein übergeordnetes Ziel.

Das Gehirn funktioniert wie ein Filter, der die Aufmerksamkeit auf relevante Informationen lenkt. Genau hier liegt der Engpass jeder Strategie: nicht in der Analyse, nicht im Papier, sondern in der Frage, worauf die Aufmerksamkeit von einigen hundert oder tausend Menschen an einem gewöhnlichen Dienstagvormittag fällt. Ein Ziel, das dort nicht ankommt, existiert nicht — unabhängig davon, wie sorgfältig es hergeleitet wurde.

Die Unternehmensberatung Deloitte führte eine Feldstudie zur Mitarbeiterbindung durch und kam zu dem Ergebnis, dass kein einziger Faktor eine stärkere positive Wirkung auf Loyalität hat als klar definierte Ziele, die niedergeschrieben und mit allen geteilt werden.

Woher OKR kommt

Der Ansatz der Objectives and Key Results wurde als flexiblere und gehirngerechtere Weiterentwicklung des Management by Objectives von Andy Grove geprägt. Der Mitgründer von Intel nutzte OKR konsequent als zentrales Steuerungsinstrument.

John Doerr, der selbst eine Zeit bei Intel arbeitete, nutzte das System als Investor im Silicon Valley, um Management-Teams auszustatten, in die er investierte. Darunter waren auch Larry Page und Sergey Brin, die 1999 als Mitgründer von Google angetreten waren, die Informationen dieser Welt zu organisieren.

Es gibt keine Rendite für schlecht abgestimmte Zusammenarbeit und einen Mangel an Fokus.

Der Zielrahmen wird heute noch konsequent bei Google eingesetzt, aber auch bei anderen innovationsstarken Unternehmen.

Objectives und Key Results

Objectives dienen als Wegweiser und geben die Richtung vor. Der angestrebte Zielzustand sollte anschaulich, ambitioniert und inspirierend formuliert sein, damit er zu neuem Denken anregt. Bei beschränkten Ressourcen hilft das Ziel, Entscheidungen zu treffen.

Ein **BHAG** — big hairy audacious goal — beschreibt eine visionäre Zukunft und ist nicht genau terminiert: Marktführer in einem Segment werden, einen neuen Markt erschließen, attraktivster Arbeitgeber für Top-Talente werden.

Midterm Goals sind strategisch relevante Ziele für die nächsten ein bis zwei Jahre: Neukundinnen gewinnen, ein neues Produkt auf den Markt bringen, strategisch relevante Stellen besetzen.

Aktuelle Prioritäten sind Zwischenziele für die nächsten ein bis drei Quartale: eine Produktidee validieren, eine Vertriebspartnerschaft schließen, ein Angebot für Studienabgängerinnen erarbeiten.

Key Results sind messbare Ergebnisse, die den Fortschritt zeigen und als führende Indikatoren dienen. Zum Beispiel: Mit unserem Pilotangebot gewinnen wir bis Ende des nächsten Quartals zehn neue Kundinnen im neuen Produktsegment. Oder: Wir erhöhen die Kundenzufriedenheit um zehn Punkte auf einer Skala von eins bis hundert.

Der Rhythmus: ein Leadership Sprint

Üblicherweise werden strategische Initiativen in quartalsweisen Leadership Sprints umgesetzt. Ausgehend von einer langfristigen Vision und mittelfristigen Zielen werden von Quartal zu Quartal klare Prioritäten definiert, auf die alle Beteiligten ihren Fokus setzen.

Target Setting. Beginnen Sie den Sprint mit einem ein- bis zweitägigen Workshop, an dem alle relevanten Schlüsselpersonen teilnehmen. Gemeinsam legen Sie die strategischen Ziele und Prioritäten fest, mit klaren Schlüsselergebnissen, die den Fortschritt messbar machen.

Refinement. Bevor die Ziele fixiert werden, planen die Owner der Key Results die erforderlichen Initiativen für das nächste Quartal — und passen gegebenenfalls die Schlüsselergebnisse an.

Check-in-Meetings. Regelmäßig, um Hürden früh zu erkennen. Die Transparenz fördert die Zusammenarbeit und ermöglicht es, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren.

Sprint Review. Präsentieren Sie die fachlichen Ergebnisse vor allen relevanten Beteiligten, feiern Sie Fortschritte und bewerten Sie, ob die Anforderungen erfüllt wurden.

Retrospektive. Reflektieren, Rückmeldung geben, Verbesserungen für die nächste Phase identifizieren.

Der Schlüssel liegt darin, jedes Ziel von einem bereichsübergreifenden Team umsetzen zu lassen. Dieses Team ist darauf fokussiert, die Schlüsselergebnisse möglichst schnell zu erreichen, und kann von Quartal zu Quartal unterschiedliche Fachleute dazunehmen. Während des Sprints arbeitet es weitgehend selbstorganisiert, ohne durch neue Anforderungen gestört zu werden.

Fünf Prinzipien

Ziele und Schlüsselergebnisse sollen komplementär sein. Die Ziele einzelner Bereiche wirken bestärkend auf die übergeordneten Ziele der Strategie. Das strategische Führungsteam betrachtet es als seine Aufgabe, dass Ziele verschiedener Einheiten sich nicht widersprechen oder um dieselben Ressourcen kämpfen.

Niemand verfolgt mehr als drei Ziele gleichzeitig. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass unser Gehirn nicht mehr als drei Dinge gleichzeitig konsequent verfolgen kann. Neben der Strategieumsetzung gibt es das Tagesgeschäft — keine Organisation hält mehr als drei strategische Zielsetzungen im Blick.

Ein Ziel gilt höchstens ein Jahr. Sobald es verwirklicht ist, wird es ersetzt. Jedes Quartal wird geprüft, ob es aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst werden muss.

Für jedes Ziel gibt es einen Owner. Jemanden, der seine Haut dafür aufs Spiel setzt, die richtigen Menschen zusammenzubringen und zu aktivieren.

OKRs sind kein Bonusinstrument. Sie formulieren eine mentale Selbstverpflichtung und einen Lernrahmen. Bei der Bewertung geht es nicht darum, hundert Prozent zu erreichen, sondern ehrlich zu reflektieren, was eingetreten ist und was die Ursachen für Abweichungen waren. Nicht der Prozentsatz ist wichtig, sondern die Lehren für den nächsten Zyklus.

Warum OKR allein nicht reicht

Der Zielrahmen ist Mechanik. Er ordnet, priorisiert und macht messbar. Was er nicht kann: dafür sorgen, dass in einem Target Setting tatsächlich gestritten wird.

Genau daran scheitern die meisten OKR-Einführungen. Nach zwei Quartalen ist das Verfahren etabliert, die Tabellen sind gepflegt, die Check-ins finden statt — und niemand widerspricht mehr. Die Ziele werden so formuliert, dass sie erreichbar sind. Der Owner ist derjenige, der ohnehin zuständig war. Aus dem Steuerungsinstrument ist ein Berichtswesen geworden.

Das ist kein Methodenfehler. Es ist eine soziale Dynamik: Wo psychologische Sicherheit fehlt, formuliert niemand ein Ziel, an dem er scheitern könnte. Wo Status über Zuständigkeit definiert wird, übernimmt niemand ein Ziel außerhalb seines Bereichs. Wo Konflikte als Störung gelten, wird im Target Setting nicht verhandelt, sondern zugestimmt.

Deshalb arbeiten wir an beidem gleichzeitig. Der Zielrahmen gibt den Takt, die Arbeit an den sozialen Dynamiken entscheidet, ob im Takt etwas passiert. Ein Unternehmen, das nur das Erste einführt, hat in einem Jahr ein zusätzliches Meetingformat.

Wer wofür verantwortlich ist

Wichtigste Führungsaufgabe ist es, die strategischen Leitplanken vorzugeben und den Prozess zu gestalten, der eine Vision und ein stimmiges Zielsystem sicherstellt. Für die Ziele und ihre Qualität kann nur das Top-Management verantwortlich sein — es ist die einzige Ebene, die sieht, ob Ziele verschiedener Bereiche einander stützen oder um dieselben Leute konkurrieren. Bei der Entwicklung sollten jedoch unbedingt jene einbezogen werden, die später für die Umsetzung verantwortlich sind. Wer ein Ziel zugewiesen bekommt, das er nicht mitformuliert hat, verhandelt es im ersten Quartal nach.

Der OKR-Sponsor, meist die Führungsperson über allen betroffenen Bereichen, trägt und fördert das Vorgehen. Die OKR-Master kümmern sich um Prozessgestaltung und Moderation.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-drei-ziele.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

