

IM GESPRÄCH

Ein Ziel, das niemand wieder anfasst, ist ein Vorsatz

David Neuhaus über sechs Jahre OKR, zwölf Klausurtage im Jahr und den einen Fehler, den man nie machen darf

Sebastian Morgner · 2026

SocialHub ist eine vollständig verteilte Firma: rund siebzig Menschen in zwanzig Ländern, alle im Homeoffice. Social-Media-Verantwortliche in etwa tausend Unternehmen und Behörden nutzen die Redaktionssoftware. Seit sechs Jahren plant das Unternehmen sein Geschäft in Quartalen, mit Objectives and Key Results.

Offenlegung: Das MLI begleitet diesen Prozess seit fünf Jahren.

Du arbeitest seit sechs Jahren mit OKR. Was ist daran das Entscheidende — das Framework?

Nein, das Framework ist ziemlich egal. Ob OKR oder etwas anderes: Entscheidend ist, sich für eines zu entscheiden und es so lange durchzuziehen, bis es in die DNA der Leute übergeht. Nach drei Monaten passiert da wenig, das muss man ehrlich sagen. Nach zwölf, achtzehn, vierundzwanzig Monaten war es für uns einer der stärksten Wachstumshebel. Nicht weil das Modell so raffiniert wäre, sondern weil wir es nie wieder weggelegt haben. Das ist der ganze Trick.

Also Disziplin.

Disziplin und Fokus. Unser Chief Commercial Officer sagt immer: Focus and Effort ist das Geheimnis von allem.

Woran scheitern Ziele sonst?

Daran, dass man sich etwas vornimmt, eine E-Mail dazu schreibt, es in eine Präsentation packt — und die Leute es einmal lesen. Danach passiert nichts mehr.

Ein Ziel, das niemand wieder anfasst, ist kein Ziel. Das ist ein Vorsatz.

Der Unterschied entsteht erst, wenn Menschen jede Woche und jedes Quartal daran arbeiten, weil sie sich dafür verantwortlich halten. OKR ist im Kern ein Filter für die ganze Organisation. Man hat nur eine begrenzte Zahl an Dingen, die man priorisieren kann. Wenn ich als Teamleiter allein entscheiden muss, beantwortet dieser Filter die Frage: Was will die Firma eigentlich gerade von mir? Dazu kommt das konstante Verantwortlichhalten — die Checks, die Reviews, die Retros. Da sieht man, ob das, was man getan hat, wirklich Wirkung hatte oder ob man nur beschäftigt war.

Du hast nicht mit der ganzen Firma angefangen.

Nein, das erste Quartal haben wir nur im Teamleiterkreis gemacht, um selbst zu verstehen, was wir da eigentlich tun. Der eigentliche Gewinn war ein Nebeneffekt, den wir erst viel später erkannt haben: Wir haben damit alle auf denselben Wissensstand gebracht. Was sind unsere Ziele, was ist die Strategie, was brennt gerade wo? Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Customer Success, Produktentwicklung, Finanzen — all diese Perspektiven unter einen Hut zu bringen, erzeugt schon für sich genommen ein Gesamtbild. Erst danach kann man gemeinsam klare Ziele setzen.

Warum an einem Ort? Ihr seid eine Remote-Firma.

Genau deshalb. Unsere Leute sitzen in zwanzig Ländern, und trotzdem bringen wir den Leitungskreis zusammen. Diese drei Tage plant jeder vorher verbindlich im Kalender ein. Zur räumlichen Trennung kommt eine geistige, und die ermöglicht, anders zu denken. Es ist das einzige Mal im Quartal, dass sich diese Runde vollständig im selben Raum sieht.

Was passiert an diesen drei Tagen?

Der erste Tag stellt Klarheit her: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was passiert im Markt? Da kommen alle Themen auf den Tisch, die den Leuten im Kopf herumgehen — auch die, über die zwei schon gesprochen haben und zehn andere nicht. Daraus ergibt sich ein gemeinsames Bild, welche Zielsetzungen uns in den nächsten Monaten am stärksten weiterbringen. Am nächsten Morgen hinterfragen wir diese Objectives noch einmal.

Verändert das die Schwerpunkte tatsächlich?

Sehr häufig. Manchmal sind es neue Erkenntnisse, manchmal nur ein schärferes Bild. Oft legt man beim ersten Anlauf einen Schnellschuss hin — Umsatzwachstum, irgendetwas in der Art. Und dann merkt man: Eigentlich geht es um etwas ganz anderes.

Was ist nach sechs Jahren die wichtigste Erkenntnis?

Nie pausieren. Auch wenn es hart wird und sich alle mal ein Quartal Pause gönnen wollen. Man kann den Umfang reduzieren, wenn es sein muss — wenn am Ende ein Objective mit drei Key Results übrig bleibt, ist das in Ordnung. Aber man darf nie aus dem Prozess aussteigen. Dann beginnt das System zu kippen. Die Konstanz macht über die Zeit den Unterschied.

Kann man mit OKR eine Organisation auch in die falsche Richtung lenken?

Hundert Prozent. Auch mit einem Hammer kann man ein Bild aufhängen oder eine Scheibe zertrümmern.

Woran merkst du, dass ihr falsch abgebogen seid?

Wenn wir uns zu sehr mit uns selbst beschäftigen. Für uns gibt es eigentlich nur zwei Aufgaben: Wert für den Kunden schaffen — und möglichst viele Nachfrager von diesem Wert überzeugen. Und das alles auf einer sicheren, leistungsfähigen Plattform. Wer sich zu viel mit internen Optimierungen beschäftigt, wird weniger relevant für den Markt. Irgendwann merkt das auch der Kunde.

Ist OKR bei euch top-down oder bottom-up?

Dazu habe ich eine ziemlich klare Meinung. Richtung ist nie ein Bottom-up-Prozess. Sie kommt immer von wenigen, und sie ist für viele wichtig, weil sie Orientierung gibt. Aber das Wie kann sehr wohl von der Basis kommen. Es gibt viele Leute, die deutlich mehr Erfahrung darin haben, wie man etwas tut. Nur das Wohin und das Warum sind keine Basisdemokratie. Sonst endet man im Chaos.

Kann OKR bei der KI-Transformation helfen?

Ja, wir benutzen es genau dafür. Aber als Erstes muss man sich eine harte Frage stellen: Macht es überhaupt Sinn, intern zu transformieren — oder startet man auf der grünen Wiese? Wer ohne Altlasten anfangen kann, hat es leichter. Bei uns lief es zweigleisig: Zuerst haben wir OKR genutzt, um mit KI den Wert für den Kunden zu vergrößern; wofür wir sonst Jahre gebraucht hätten, brauchten wir Quartale. Die zweite Spur ist der Wandel in die Organisation hinein — alle Abläufe analysiert, ein Ranking gebildet, pro Quartal ein bis zwei Abläufe in kurzen Sprints gelöst.

Ab wann ist ein Thema reif für den OKR-Prozess?

Was zu unklar ist, kann kein OKR werden. OKR ist die operative Umsetzung des strategischen Fahrplans — also muss hundertprozentig klar sein, wie ein Ziel aufs Ganze einzahlt und an welchen Kriterien man Erfolg erkennt. Sonst wäre es keine Strategie. „Irgendetwas, das mehr Umsatz macht“ ist zu unkonkret, damit kann niemand etwas anfangen. Wenn im Leitungskreis Uneinigkeit besteht, kann daraus kein Objective für den nächsten Zyklus werden. Dann ist es für uns eine Hausaufgabe fürs nächste Quartal.

Was gibst du jemandem mit, der jetzt anfangen will?

Ein Framework wie dieses entscheidet mit darüber, ob eine Firma in den nächsten Jahren wächst oder stagniert. Die Zeit bringt so viel Veränderung mit sich, dass man beweglich operieren können muss, ohne die Richtung zu verlieren. KI beschleunigt das in allen Bereichen. Es macht viel Sinn, sich dabei von einem erfahrenen Externen begleiten zu lassen, der den Blick von außen einbringt, das Leitungsteam herausfordert und auf blinde Flecken hinweist. Wer kein Instrument hat, mit dem er strategisch justieren und Fokus schaffen kann, tut sich schwer. Ich wüsste nicht, wie es ohne gehen sollte.

Werkzeug

Die quartalsweise Planung bei SocialHub

Ein Rhythmus, der seit sechs Jahren nicht ausgesetzt wurde.

- **Vorbereitung.** Das übergeordnete strategische Ziel und der Drei-Jahres-Fahrplan kommen auf den Tisch. Der Leitungskreis bereitet auf, was in den Bereichen brennt.
- **Tag 1 · Perspektive öffnen.** Standortbestimmung: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Themen werden gesammelt und priorisiert; aus den Top drei entstehen Objective-Entwürfe.
- **Tag 2 · Schärfen und festlegen.** Die Entwürfe werden aus Prinzip in Frage gestellt. Am Ende ein bis drei Objectives mit je ein bis fünf Key Results, jedes mit einem Owner. Abends geht eine Videobotschaft an die Firma.
- **Tag 3 · Rückkopplung.** Jedes Team sieht das Video gemeinsam und stellt Rückfragen. Das Feedback geht zurück in die Leitungsrunde, letzte Anpassungen werden eingearbeitet.
- **Die zwölf Wochen danach.** Wöchentlicher Austausch je Objective, monatlicher Check, am Quartalsende Review und Retro — als Vorbereitung der nächsten Klausur.

Warum dieses Gespräch hier steht

Neuhaus sagt in vier Sätzen, was wir in ganzen Programmen zu vermitteln versuchen: dass das Framework egal ist und die Konstanz alles.

Das ist unbequem für uns. Ein Institut, das Methodenkompetenz verkauft, hört ungern, dass die Methode ziemlich egal sei. Aber es deckt sich mit dem, was wir sehen. Die meisten OKR-Einführungen scheitern nicht an der Mechanik, sondern daran, dass im dritten schwierigen Quartal jemand vorschlägt, diesmal auszusetzen. Danach kommt es selten zurück.

Zwei weitere Sätze verdienen Aufmerksamkeit.

„**Richtung ist nie ein Bottom-up-Prozess.**“ In einer Zeit, in der Beteiligung als Wert an sich gehandelt wird, ist das eine klare Gegenposition — und sie besteht den Negativ-Test, weil viele Häuser tatsächlich versuchen, Richtung im Konsens zu finden. Neuhaus trennt sauber: das Wohin und das Warum kommen von wenigen, das Wie von denen, die es können.

„**Wenn im Leitungskreis Uneinigkeit besteht, kann daraus kein Objective werden.**“ Das ist die härteste Regel im Gespräch. Sie verhindert, dass ungeklärte Konflikte als Ziel getarnt in die Organisation wandern, wo sie dann auf der Arbeitsebene ausgetragen werden. Wir sehen dieses Muster regelmäßig — und es ist der Grund, warum Zielsysteme Teams zermürben, die nichts falsch gemacht haben.

Eine Einschränkung gehört dazu: SocialHub hat siebzig Mitarbeitende. Ein Leitungskreis, der vollständig in einen Raum passt und in drei Tagen zu Einigkeit kommt, ist in einem Konzern mit sechs Ebenen keine verfügbare Option. Der Rhythmus lässt sich übertragen, die Unmittelbarkeit nicht.

Im Heft

Das vollständige Gespräch im Magazin

Dieser Beitrag ist die gekürzte Fassung von „Wie man eine Strategie in Aktion bringt“ aus **Tiefgang 1/2026**.

Lesetipp aus dem Heft: John Doerr, *Measure What Matters*. Doerr brachte OKR 1999 von Intel zu Google und erzählt, wie das Werkzeug entstand und warum es bei Andy Grove nicht um Kontrolle ging, sondern um Fokus. Viele Fallbeispiele, wenig Methodenlehre — das Buch, das man liest, bevor man den ersten Zyklus plant. Auf Deutsch bei Vahlen.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-neuhaus.html

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

