

# Wo OKRs in der Praxis an Wirkung verlieren

Unsere Erfahrung: Das Framework ist selten das Problem – die Übergänge zwischen Strategie und Steuerung sind es.

| ÜBERGANG   | FORMAL VORHANDEN |   | IN DER PRAXIS                               |
|------------|------------------|---|---------------------------------------------|
| STRATEGIE  | ist formuliert   | → | leitet aber nicht konsequent Entscheidungen |
| FOKUS      | ist gesetzt      | → | aber nichts wird bewusst zurückgestellt     |
| ANNAHME    | ist vorhanden    | → | bleibt aber implizit                        |
| EVIDENZ    | wird erhoben     | → | misst aber häufig Aktivität statt Wirkung   |
| KONSEQUENZ | wird diskutiert  | → | verändert aber keine Prioritäten            |

Hier entscheidet sich, ob OKRs Ziele dokumentieren – oder Strategie steuern.

# Leitet die Strategie konkrete Entscheidungen?

OKRs greifen nur, wenn Teams aus der Strategie selbstständig Prioritäten ableiten können.

|   |                                                                          | JA                       | TEILWEISE                | NEIN                     |
|---|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Ist die strategische Richtung einfach und eindeutig formuliert?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Verstehen die Teams, warum diese Richtung gewählt wurde?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Können sie daraus selbstständig Prioritäten und Entscheidungen ableiten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Würden unterschiedliche Teams auf Basis der Strategie ähnlich entscheiden?

# Erzwingen unsere OKRs echte Prioritäten?

Strategischer Fokus entsteht erst, wenn Ressourcen gebündelt und Alternativen bewusst zurückgestellt werden.

|   |                                                                                  | JA                       | TEILWEISE                | NEIN                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Beschreibt es eine entscheidende Veränderung – statt eine Sammlung von Vorhaben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Werden dafür Aufmerksamkeit, Ressourcen und Führung gebündelt?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Ist klar, was bewusst nicht oder erst später verfolgt wird?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Wenn nichts entfällt, ist noch keine Priorität entstanden.

# Ist klar, welche Wirkung wir erwarten?

Jedes Objective enthält eine Hypothese darüber, welche Veränderung eine Entscheidung auslösen soll.

|   |                                                                             | JA                       | TEILWEISE                | NEIN                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Ist die erwartete Veränderung konkret beschrieben?                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Ist nachvollziehbar, warum gerade diese Entscheidung Wirkung erzeugen soll? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Könnte die Annahme durch die Ergebnisse auch widerlegt werden?              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Was müsste in der Realität eintreten, wenn das Objective trägt?

# Zeigen die Key Results, ob diese Wirkung eintritt?

Key Results sollten Wirkung beobachten – nicht nur Aktivität dokumentieren.

|   |                                                          | JA                       | TEILWEISE                | NEIN                     |
|---|----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Messen sie eine Veränderung – statt erledigte Maßnahmen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Sind sie nah genug an der beabsichtigten Wirkung?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Zeigen sie frühzeitig, wenn die Annahme nicht aufgeht?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Lernen wir aus den Key Results etwas über die Strategie?

# Verändern Erkenntnisse unsere Entscheidungen?

OKRs steuern erst, wenn Beobachtungen Prioritäten, Ressourcen oder Annahmen verändern können.

|   |                                                                      | JA                       | TEILWEISE                | NEIN                     |
|---|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Ist klar, welche Abweichung Handlungsbedarf auslöst?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Wissen wir, wann wir Vorgehen, Ressourcen oder Prioritäten anpassen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Prüfen wir bei Bedarf auch die Annahme – nicht nur die Umsetzung?    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Welche konkrete Entscheidung kann dieses Review verändern?**