

Ziele setzen

Effektive Ziele setzen: was heißt das eigentlich?

Merkmale guter Ziele

Eine der grundlegenden Säulen des OKR-Rahmens ist die Fähigkeit, klare, motivierende Ziele zu definieren, die Organisationen und Einzelpersonen zu zielgerichtetem Handeln anleiten. Objectives sollten alle Aktionen und Initiativen in die richtige Richtung lenken.

Was macht eine gute OKR aus?

Es geht es bei OKRs nicht darum, jede einzelne Aufgabe aufzulisten. Stattdessen geht es darum, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist. Das Verständnis der unterschiedlichen Eigenschaften von Objectives und Key Results ist dabei wichtig. Heißt: Wie und was soll denn ein formuliertes Objective oder eine KR ausdrücken?

Os (Objectives) sind

Aussagekräftig: Sie sollten für den Erfolg des Teams oder der Organisation von zentraler Bedeutung sein. Es handelt sich dabei nicht um triviale Ziele, sondern um wichtige strategische Weichenstellungen, die sich auf die Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens auswirken werden.

Konkret: Zweideutigkeit ist der Feind des Fortschritts. Gute Ziele sind eindeutig und lassen keinen Raum für Interpretationen darüber, was erreicht werden soll.

Handlungsorientiert: Das Team versteht anhand des formulierten Ziels, auf dessen Erreichung hinzuarbeiten.

Inspirierend: Ein gutes Ziel ist nicht nur handlungsleitend, sondern motiviert und spornt ein Team an.

KRs (Key Results) sind

Spezifisch und zeitgebunden: Jedes KR sollte klar definiert und mit einem Zeitrahmen versehen sein, um die Dynamik aufrechtzuerhalten.

Aggressiv, aber realistisch: Das Team soll ermutigt werden, über seine Grenzen hinauszugehen, ohne vorprogrammierte Misserfolge.

Messbar und überprüfbar: Was nicht gemessen werden kann, kann auch nicht gemanagt werden. Jeder KR sollte eine klare Kennzahl haben, die den Erfolg oder Fortschritt anzeigt.

Beispiele für gute Zielsetzungen

Beispiel 1: Nachhaltiges Bekleidungsunternehmen

(O) Unsere Produkte sind zu 100 % CO₂-neutral.

Dieses Ziel ist wichtig, weil es mit dem Auftrag der Nachhaltigkeit des Unternehmens übereinstimmt. Es ist konkret, weil es das gewünschte Ergebnis klar darlegt. Es ist handlungsorientiert, da es eine Reihe von Schritten erfordert, um es zu erreichen, und es ist unbestreitbar inspirierend für ein Team, das sich der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlt.

Beispiel 2: E-Commerce-Unternehmen

(O) Eine high-performance Website betreiben.

Ähnlich wie bei Beispiel 1 verhält es sich mit dem Ziel des E-Commerce-Unternehmens: "Eine high-performance Website betreiben", das den Schwerpunkt auf Leistungskennzahlen und Benutzererfahrung legt. Es ist konkret, aussagekräftig und spornt das Team an, die Website zu optimieren, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Beispiel 3: HR-Blog & Veranstaltungen

(O) Ein Zeichen für weibliche Führungskräfte in Deutschland setzen.

Jedes Ziel, sei es für den HR-Blog und die Veranstaltungen oder eine gemeinnützige Organisation, ist darauf ausgelegt, die Kernstrategie zu erfassen, wie die Förderung und die Aufmerksamkeit für weibliche Führungskräfte. Sie sind grundlegend. Ohne Fortschritte bei diesen Zielen ist die Mission in Gefahr.

Verfeinerung deiner OKRs

Die Ausarbeitung von OKRs ist sowohl eine Kunst als auch eine Wissenschaft. Es ist üblich, mehrere Zyklen zu durchlaufen, bevor man zu einem OKR-Set gelangt, das wirklich auf eine Organisation, ein Team oder eine Person zugeschnitten ist. Ein wesentliches Element in diesem Prozess ist die Einsicht, dass OKRs Grenzen überschreiten sollen. Es geht nicht darum, weiterhin im „Business-as-usual“ Modus zu bleiben, sondern die Organisation oder das Team zu transformativem Wachstum anzutreiben. Von Cycle zu Cycle (Zyklus) wird die Nutzung präziser und immer zielgerichteter in der Nutzung. Die erste oder zweite Runde muss nicht gleich „perfekt“ sein.

Der Anfang ist wichtig: OKRs sind ein iterativer Prozess, der sich auf dem Weg immer mehr über die Menschen, die ihn nutzen, auf die Sprache und Bedürfnisse der Organisation anpasst.

“If you set a crazy, ambitious goal and miss it, you'll still achieve something remarkable.”

John Doerr - venture capitalist

KRs: Alles eine Frage der Zahlen

KRs sind in ihrem Kern quantifizierbare Ergebnisse. Sie dienen als Wegweiser, die Klarheit und Orientierung auf dem Weg zu deinem Ziel geben. Sie sind Metriken, die konkrete Beweise für den Fortschritt liefern. Ohne KRs könnte sich ein Ziel abstrakt oder offen anfühlen. Mit ihnen wird jedoch jeder Schritt in Richtung Zielerreichung sichtbar und messbar.

Marissa Mayer, die an der Spitze einiger der dynamischsten Technologieunternehmen der Welt stand, bringt das Wesen von KRs auf den Punkt, wenn sie behauptet: **“It's not a key result unless it has a number.”** Ihre Aussage unterstreicht die grundlegende Natur von KRs: Sie sind definitiv, spezifisch und in Daten verwurzelt.

Warum Zahlen der Schlüssel sind

Zahlen beseitigen Zweideutigkeiten. Nehmen wir ein Ziel wie "Steigerung der Besucherzahlen auf der Website". Für sich genommen ist es ein gutes Ziel, aber wie messen wir den Erfolg? Ist die Gewinnung von 10 zusätzlichen Besuchern ein Erfolg? Oder eher ein Anstieg von 10.000 Besuchern? Hier kommen die KR's ins Spiel.

Durch die Festlegung eines numerischen Ziels, z. B. "Steigerung der täglichen Website-Besucher auf 5.000", schaffen wir Klarheit und eine gemeinsame Vorstellung davon, wie Erfolg aussieht. Es wird sofort deutlich, ob wir uns diesem Ziel nähern oder ob eine Neuausrichtung erforderlich ist.

Beispiele der KR's zu unseren vorhergegangenen Objectives:

Beispiel 1: Nachhaltiges Bekleidungsunternehmen

(O) Die Produkte sind zu 100% CO₂-neutral.

(KR) 25 % der Materialien sind bis Q4 kompostierbar.

Beispiel 2: E-Commerce-Unternehmen

(O) Eine hochleistungsfähige Website werden.

(KR) Steigerung des Organic- und Referral-Traffics um 30 % in diesem Quartal.

Beispiel 3: HR-Blog & Veranstaltungen

(O) Mehr Aufmerksamkeit für weibliche Führungskräfte.

(KR) Bis zum 2. Quartal identifizieren wir drei professionelle Organisationen, die sich auf die Förderung von weiblichen Führungskräften konzentrieren, um wichtige Partnerschaften aufzubauen.

KR's sind die greifbaren Schritte oder Meilensteine, die den Fortschritt auf dem Weg zur Zielsetzung veranschaulichen. Sie dienen als Indikatoren dafür, wie gut wir bei der Erreichung unseres Ziels vorankommen. Für das nachhaltige Bekleidungsunternehmen ist ein KR wie "25 % der Materialien sind bis zum vierten Quartal kompostierbar" präzise, hat eine Frist und ist überprüfbar.

Die KR des E-Commerce-Unternehmens, die darauf abzielt, den organischen und Traffic über Referrals um 30 % zu steigern, ist ein aggressives, messbares Ziel, das auf das Ziel ausgerichtet ist, eine leistungsstarke Website zu werden.

Ähnlich verhält es sich mit der KR des HR Blogs. Es ist präzise, hat eine Frist und ist überprüfbar.

Die Verbindung zwischen dem Objective und den KR's ist klar: Das Ziel gibt die Richtung vor, während die KR's den Weg ebnen und die Reise messen.

KR Nuancen: Unterschied von Output (Leistung) und Outcome (Ergebnis)

Wenn wir tiefer in die Kunst der Erstellung messbarer KR's eintauchen, schauen wir gemeinsam auf die Nuancen einer KR und wie effektiv diese gesetzt ist: Wir unterscheiden Output und Outcome. Auch wenn sie ähnlich klingen, kann das Verständnis der Nuancen zwischen diesen beiden Konzepten die Wirksamkeit der KR's erheblich beeinflussen.

Definition von Output (Leistung)

Output bezieht sich auf greifbare Produkte, Dienstleistungen oder Aktivitäten, die produziert oder abgeschlossen wurden. Er ist das direkte Ergebnis von Maßnahmen, die ergriffen wurden, oft leicht quantifizierbar und liegt in der Regel unter unserer direkten Kontrolle. Wenn wir beispielsweise eine digitale Marketingkampagne betrachten, könnte ein Output die Anzahl der veröffentlichten Blogbeiträge, der erstellten Videos oder der Beiträge in den sozialen Medien sein.

Beispiele für Output-KRs:

(KR1) Veröffentliche jeden Monat 4 branchenbezogene Blogbeiträge.

(KR2) Veröffentliche 2 neuen Produktfunktionen bis Ende Q2.

(KR3) Führe im März 5 Kundenfeedback-Sitzungen durch.

Definition des Outcome (Ergebnis)

Das Outcome hingegen misst die Wirkung oder den Einfluss dieser Leistung. Man kann sie sich als die Veränderungen oder Vorteile vorstellen, die sich aus dem Erreichten ergeben. In Anlehnung an das Beispiel des digitalen Marketings könnte das Ergebnis die Steigerung der Besucherzahlen auf der Website, die Verbesserung der Kundenbindung oder die Steigerung der Verkaufszahlen sein.

Beispiele für Outcome-KRs:

(KR1) Steigerung des monatlichen Website-Traffics um 30 %.

(KR2) Verbessere das Nutzerengagement auf der Plattform um 25 % in Q2.

(KR3) Umwandlung von 10 % der Webinar Teilnehmer in Kunden.

Warum die Unterscheidung wichtig ist

Die Unterscheidung zwischen Leistung und Ergebnis stellt sicher, dass die Teams den breiteren Zweck ihrer Aktivitäten verstehen. Während Outputs wichtig sind, sind es die Ergebnisse, die in der Regel besser mit den übergeordneten Zielen der Organisation übereinstimmen.

Die Betonung der Outcomes verschiebt die Perspektive vom bloßen "Tun" zum "Erreichen". Dies führt zu einer ergebnisorientierten Denkweise und zwingt die Teams dazu, nicht nur Aufgaben zu erledigen, sondern auch sicherzustellen, dass diese Aufgaben die gewünschte Wirkung haben. Wenn die Ergebnisse nach Prioritäten geordnet sind, können die Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeitskräfte) effektiver eingesetzt werden. So wird sichergestellt, dass es nicht nur um das Abhaken von Kästchen geht, sondern um echte Fortschritte.

Während die Outputs den Anschein von Produktivität erwecken können, bieten Outcomes eine ganzheitliche Sicht auf den Erfolg. Sie helfen Organisationen zu verstehen, ob sie wirklich etwas bewirken und sich in die richtige Richtung bewegen.

Auch wenn Ergebnisse im Allgemeinen einen besseren Überblick über den tatsächlichen Fortschritt geben, haben Outputs immer noch ihre Berechtigung. In vielen Fällen können die Ergebnisse als Meilensteine oder Sprungbretter auf dem Weg zu den gewünschten Ergebnissen dienen.

Der Schlüssel ist, ein Gleichgewicht zu finden. Stelle bei der Ausarbeitung von KR's sicher, dass Klarheit darüber besteht, was wir produzieren wollen (Output) und welche Veränderung oder welchen Nutzen diese Produktion bewirken soll (Ergebnis).

KR's: Output & Outcome



Output

Direkte Ergebnisse der Aktivitäten, können sein:

- **Gepostete Beiträge**
- **Abgeschlossene Projekte**
- **Produzierte Produkte**



Outcome

Wirkung oder der Nutzen der Outputs, können sein:

- **Steigerung des Website-Traffics**
- **Verbesserte Kundenbindung**
- **Gesteigerter Umsatz**

Grafik: Catharina Biester

Outputs sind die direkten Ergebnisse unserer Handlungen, wie z. B. erstellte Inhalte oder durchgeführte Projekte. Outcomes zeigen die Auswirkungen dieser Outputs, wie z. B. eine Steigerung des Traffics oder Umsatzes.