



Agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results (OKR)

Welchen Beitrag können Controller als "OKR-Professionals" dazu leisten. David Tan

Mit Hilfe von Strategien richten sich Unternehmen längerfristig aus, um ihre strategischen Unternehmensziele zu erreichen und um schließlich ihre Vision sukzessive zu realisieren. Die erhöhte und immer komplexere Wettbewerbsdynamik hat zur Folge, dass **Strategien agil realisiert** werden müssen, um so adäquat auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.

Für die agile Strategieumsetzung bietet sich das „**Objectives & Key Results**“-Framework (OKR) an. Welche wichtige Rolle Controller dabei spielen können, wird in diesem Artikel erläutert. Die zentrale Frage lautet: „Wie können **Controller als Business Partner** durch die Übernahme der Funktion eines „**OKR-Professionals**“ einen positiven Wertbeitrag und eine wertvolle Unterstützung des Managements leisten im Rahmen der (agilen) Strategieumsetzung?“



Summary

Unternehmen benötigen auf Grund zunehmender Komplexität und erhöhter Wettbewerbsdynamik einen praktikablen und wirksamen Ansatz, um ihre Strategien agil und erfolgreich zu realisieren. Deshalb setzen zahlreiche Unternehmen „Objectives & Key Results“ (OKR) als Framework für die agile Strategieumsetzung ein. Dabei können Controller als Business Partner eine sehr wichtige und wertvolle Rolle einnehmen: die eines „OKR-Professionals“. OKR-Professionals sind die „Prozess-Owner“ bzw. „Kümmerer“, die dafür sorgen, dass OKR erfolgreich im Unternehmen implementiert und angewendet wird.

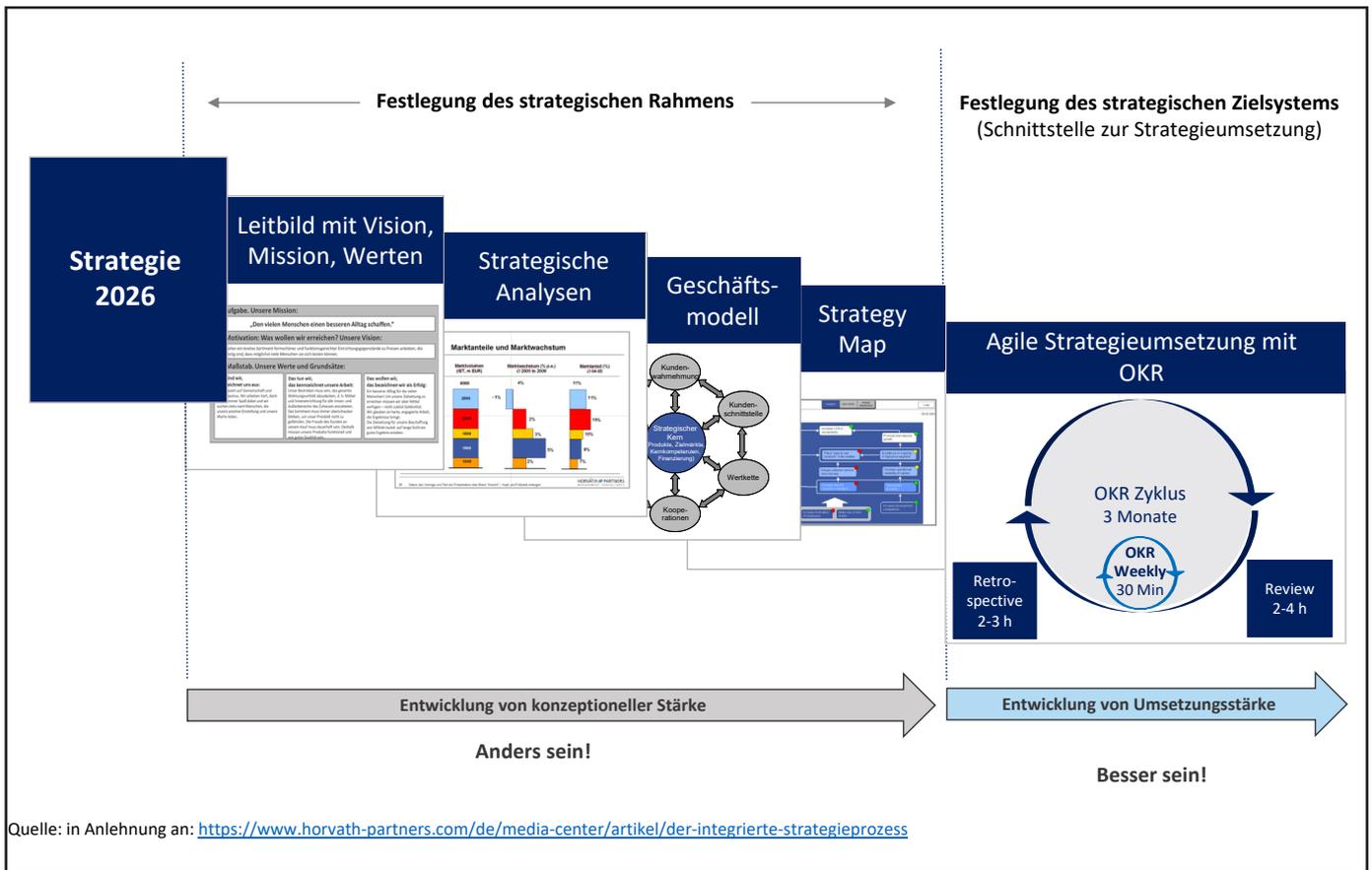


Abb. 1: Der integrierte Strategieprozess mit Einsatz von OKR¹

Um dies nachvollziehbar zu erläutern, wird zunächst das Prinzip der agilen Strategieumsetzung mit OKR vorgestellt; anschließend wird dargelegt, weshalb „OKR-Professionals“ eine erfolgskritische Rolle bei der gelungenen Implementierung und effektiven Nutzung von OKR einnehmen. Schließlich wird aufgezeigt, dass Controller als Business Partner die relevante Rolle der „OKR-Professionals“ sehr gut ausüben können, um so als Owner des agilen Strategieumsetzungs-Prozesses das Management bestmöglich zu unterstützen und als Co-Pilot dafür zu sorgen, dass die Strategie schließlich erfolgreich umgesetzt wird.

Agile Strategieumsetzung mit OKR

Mit Hilfe von **OKR** können Organisationen ihre Strategien in einem dynamischen und komplexen Umfeld (VUCA) agil, iterativ und erfolgreich realisieren, indem rollierend quartalsweise 2-4 strategisch relevante Ziele (**Objectives**) definiert und mit jeweils 2-4 konkreten Ergebnissen (**Key Results**) pro Objective messbar hinterlegt werden. Für die Umsetzung der Objectives werden schließlich Maßnahmen (Projekte) ausge-

wählt. Diese Projekte können – je nach Grad der Komplexität – agil mit Scrum bzw. mit hybridem oder traditionellem Projektmanagement erfolgreich realisiert werden.

Um OKR als geeignetes Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung einzusetzen, ist es unseres Erachtens absolut notwendig, die richtigen spezifischen strategischen Ziele vorab zu definieren. In der Praxis hat sich dafür der „**integrierte Strategieprozess**“ nach Horváth als eine der bewährten Vorgehensweisen herausgestellt siehe **Abb. 1**.

Die **spezifischen strategischen Ziele**, mit denen Unternehmen anstreben, besser und anders als die Wettbewerber zu sein, dienen als relevante „Leitplanken“ für die OKRs und werden als Ausgangsgrößen für die Ableitung der Objectives („Was soll im folgenden Quartal erreicht werden?“) benötigt. Falls die strategischen Ziele zu generisch sein sollten oder sich sogar als falsch erweisen, wird auch der wirksame Einsatz von OKR für die agile Strategieumsetzung an seine Grenzen stoßen.

Im Folgenden soll ein typischer **OKR-Zyklus**, der sich i.d.R. über ein Quartal er-

streckt, sowie die **relevanten Elemente des OKR-Rahmenwerks** kurz erläutert werden, siehe **Abb. 2**.

Strategy Backlog

Um OKRs sinnvoll definieren zu können, werden zunächst die strategischen Ziele, die agil realisiert werden sollen, benötigt. Diese strategischen Ziele eines Unternehmens, einer Business-Unit und/oder einer Funktion (z.B. Vertrieb, Einkauf, HR etc.) werden in einem sog. „**Strategy Backlog**“ aufgeführt. Bei dem Strategy Backlog handelt es sich um eine **dynamische Liste** mit den relevanten strategischen Zielen, die regelmäßig aktualisiert wird. Da diese dynamische Liste laufend optimiert und angepasst wird, kann das Unternehmen im Rahmen der agilen Strategieumsetzung adäquat und sehr schnell auf Unvorhergesehenes reagieren.

Strategy Owner

Zuständig für das Strategy Backlog und die Zielrealisierung ist i.d.R. eine Person aus dem Management, der „**Strategy Owner**“. Der Strategy Owner muss die Vision, das Geschäftsmodell und die Gesamt-Strategie seines Unternehmensbereichs kennen und ver-

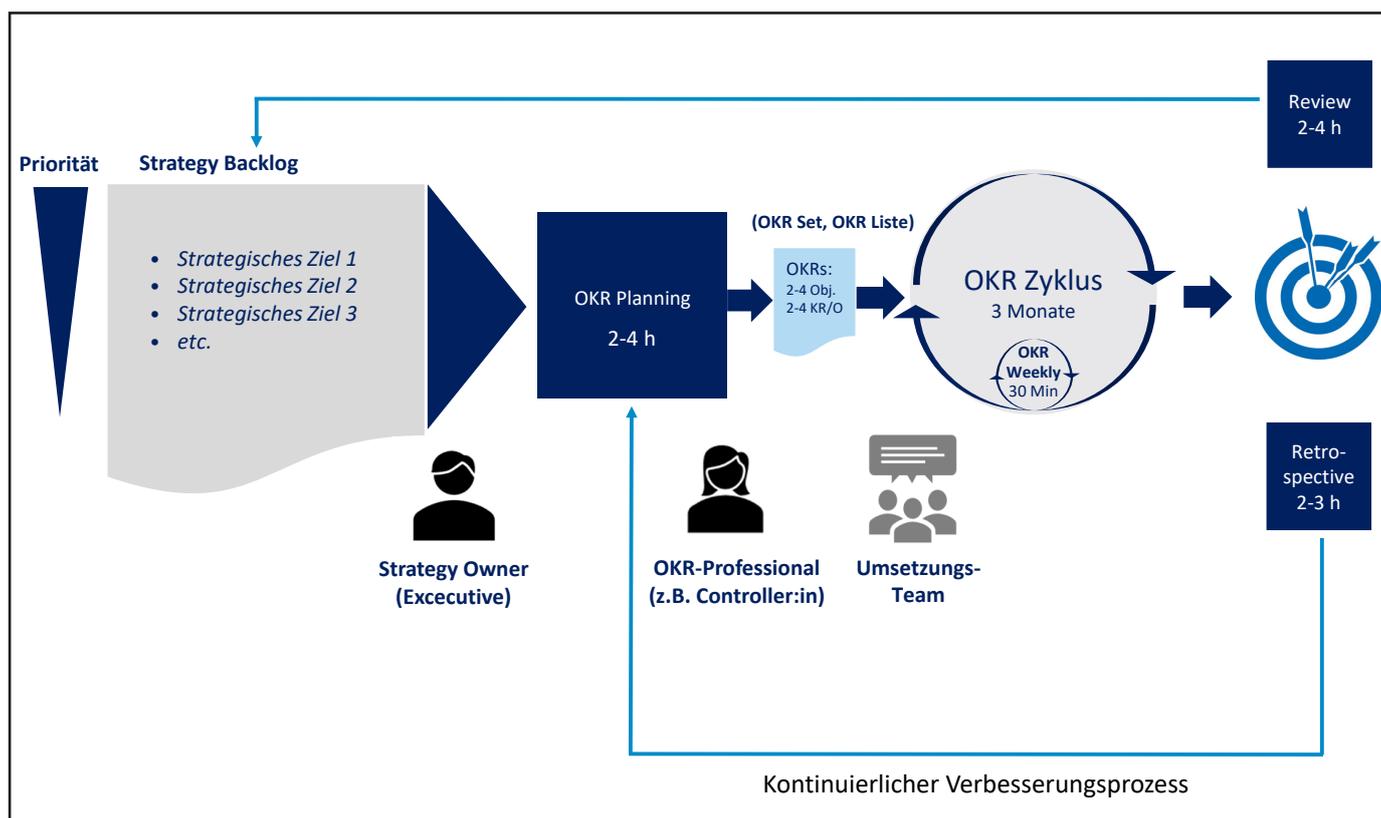


Abb. 2: Visualisierung des OKR-Zyklus (Eigene Darstellung)

stehen. Er/Sie ist Expert:in im Bereich des strategischen Managements/Business Development. Der Strategy Owner ist dafür zuständig, dass auf Basis der durchgeführten strategischen Analysen des integrierten Strategieprozesses, die strategisch relevanten Ziele abgeleitet, priorisiert und im Strategy Backlog festgehalten und dokumentiert werden. Er ist ferner dafür verantwortlich, dass die strategischen Ziele erfolgreich umgesetzt werden.

Der Strategy Owner ist somit für ein effektives **Strategy-Backlog-Management** verantwortlich, das folgende Aufgaben umfasst:

- Strategisch relevante Ziele zu definieren und explizit an die Führungskräfte und Mitarbeitende zu kommunizieren;
- die Strategy-Backlog-Einträge zu erstellen und klar an das Umsetzungs-Team zu kommunizieren;
- die Reihenfolge der Strategy-Backlog-Ziele festzulegen (Priorisierung der strategischen Ziele) für die anschließende Ableitung der entsprechenden Objectives des bevorstehenden Quartals.
- Der Strategy Owner ist bei dem „OKR Planning“ involviert, um die spezifischen strategischen Ziele des Backlogs zu erläutern und für Rückfragen des Umsetzungs-Teams bereit zu stehen.

Umsetzungs-Team

Aus den priorisierten strategischen Zielen des Strategy Backlogs werden schließlich die **Objectives** für den Einsatz von OKR abgeleitet, welche dann Schritt für Schritt während eines Quartals vom **Umsetzungs-Team** agil realisiert werden. Das Umsetzungs-Team in OKR setzt sich in aller Regel aus fünf bis zehn Mitgliedern zusammen und ist **cross-funktional** aufgestellt. Während des OKR-Zyklus **organisiert sich das Team selbst** und realisiert eigenverantwortlich die jeweils geforderten Objectives & Key Results.

OKR-Planning (ca. 2-4 Stunden)

Der OKR-Zyklus beginnt mit der OKR-Planung („OKR Planning“), bei der das Umsetzungs-Team die Frage beantwortet: „Wie können wir als Team das Unternehmen dabei unterstützen, seine strategischen Ziele zu erreichen?“ Das Team definiert in Absprache mit dem Strategy Owner – ausgehend von den strategischen Zielen im Strategy Backlog – quartalsweise seine OKRs und verpflichtet sich zu ihnen. In der Praxis hat sich dabei folgende Vorgehensweise bewährt:

- Aus den strategischen Zielen des Backlogs werden insgesamt **2-4 Objectives pro Quartal**² für das entsprechende Umsetzungs-Team definiert, die auf die Errei-

chung der strategischen Ziele des Backlogs einzahlen.

- Pro Objective werden **2-4 Key Results** bestimmt, um erkennen zu können, ob oder inwieweit die Objectives erfolgreich realisiert wurden.

Da die Strategie-Umsetzung stets „on top“ zum Tagesgeschäft hinzukommt, reichen 2-4 strategische Objectives, die erfolgreich innerhalb des Quartals umgesetzt werden, völlig aus. Durch den iterativen Prozess wird Schritt für Schritt an der Umsetzung der strategischen Ziele agil und erfolgreich gearbeitet. Mit dieser agilen Vorgehensweise können Unternehmen eventuell unvorhersehbare Ereignisse besser antizipieren; auf jeden Fall können sie schneller auf sich ergebende Chancen bzw. auf sich abzeichnende Risiken adäquat reagieren.

Weekly (30 Minuten)

Im Rahmen des OKR-Zyklus findet das sog. „Weekly“ jede Woche während des Zyklus statt (bspw. jeden Montag von 09:00 – 09:30 Uhr), um den Fortschritt der Erfüllung der OKRs und die Ausrichtung zu überprüfen.

Review (ca. 2-4 Stunden)

Am Ende des OKR-Zyklus überprüft der Strategy Owner mit Hilfe der definierten Key Re-



**Prof. David
Tan**

ist Inhaber der Unternehmensberatung David Tan Management Consulting & Training in Bad Krozingen bei Freiburg, welche Unternehmen befähigt, ihre Strategien agil und erfolgreich umzusetzen.
info@davidtan.de

sults während des „Reviews“, welche Objectives vom Umsetzungs-Team erfolgreich realisiert wurden.

Retrospective (ca. 2-3 Stunden)

Die „Retrospektive“ schließt den OKR-Zyklus ab und ist das systemische Element des OKR-Frameworks. Der Fokus dieses Meetings liegt darauf, die Zusammenarbeit zu reflektieren, indem Erkenntnisse generiert und Maßnahmen für Verbesserungen abgeleitet werden („inspect & adapt“).

„OKR-Professionals“ als relevante Rolle im Rahmen der agilen Strategieumsetzung

Bei vielen agilen Rahmenwerken gibt es relevante Personen, welche sich um die Einhaltung und die korrekte Durchführung des agilen Prozesses kümmern. So nennt man z.B. beim agilen Projektmanagement mit Scrum diese Personen „Scrum Master“. Auch bei dem Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results existiert diese zentrale und erfolgskritische Rolle. Allerdings finden sich in der Praxis zahlreiche unterschiedliche Bezeichnungen für diese Rolle wie z.B. „OKR-Professional“ oder „OKR-Master“ (in Anlehnung an den Scrum Master) bzw. „OKR-Champion“ etc.⁴

Warum nimmt der **OKR-Professional** eine solche Schlüsselstellung bei der agilen und erfolgreichen Strategieumsetzung mit OKR ein? Nun, OKR implementiert und organisiert sich nicht von selbst. Schließlich ist der Erfolg von OKR von zahlreichen Personen abhängig, die in dem Prozess der agilen Strategieumsetzung involviert sind. Dafür braucht es eine zentrale Rolle: den „OKR-Professional“. Der OKR-Professional ist in seiner zentralen Funktion als **Prozess-Owner** und „**Kümmerer**“ sowohl ein Strategie- als auch OKR-Experte und aus unserer Sicht ein absolut erfolgskritischer Faktor für den wirksamen und nachhaltigen Einsatz von OKR.

Aufgaben der OKR-Professionals im Zusammenhang mit dem gesamten Unternehmen

- Verantwortlich für folgende Prozesse: Integrierter Strategieprozess sowie agile Strategieumsetzung mit OKR.
- Verantwortlich für die erfolgreiche Implementierung von OKR sowie
- Etablierung von OKR im gesamten Unternehmen.
- Verbreitung des agilen OKR-Mindsets.
- Unterstützung der Strategy Owner sowie der Umsetzungs-Teams.
- Förderung des Strategy Alignment.

Aufgaben der OKR-Professionals im Zusammenhang mit den einzelnen OKR-Teams

- Moderation & Organisation der OKR-Events (OKR Planning, Weeklys, Review und Retrospective).
- Beseitigung von Impediments (Hindernissen), die bei der Realisierung der OKRs auftreten.
- Unterstützung bei Fragen rund um das Thema OKR.

Was zeichnet einen guten OKR-Professional aus?

- Strategie-Experte: Fach-Know-how und Methoden-Know-how sowie langjährige Erfahrungen in der Strategiearbeit (Strategie-Entwicklung und -Umsetzung).
- OKR-Experte mit sehr gutem Verständnis der agilen Prinzipien und Werte.
- Change-Management Experte.
- Moderationsfähigkeiten und -erfahrung (Workshop Konzeption und Durchführung).
- Verfügt über eine gute Reputation bei den Führungskräften und Umsetzungs-Teams.
- Eine Ausbildung als agiler Coach wäre sehr hilfreich.

Welchen Mehrwert können Controller als „OKR-Professionals“ generieren?

Das Aufgabenspektrum der Controller als Business Partner hat sich erweitert und reicht weit über die traditionelle kaufmännische Steuerung und Kontrolle hinaus. Gefragt sind Business Partner aus dem Controlling, die **strategische Prozesse** beherrschen, initiieren, steuern, begleiten und das Management auch bei **strategischen Fragestellungen** unterstützen. Ferner müssen Controller die **agile Transformation** von Geschäftsmodellen aktiv begleiten. Denn auch innerhalb der Finanz- und Controlling-Funktion wird Agilität immer wichtiger. Controller als Business Partner benötigen somit ein **agiles Mindset**, müssen **agile Frameworks** beherrschen und erfolgreich einsetzen.⁵ Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass „Objectives and Key Results“ zu den relevanten Controlling Trends 2022 gehört.⁶

Wie können nun Controller als Business Partner durch die Übernahme der Rolle eines „OKR-Professionals“ einen positiven Wertbeitrag und eine wertvolle Unterstützung des Managements leisten im Rahmen der (agilen) Strategieumsetzung? Als Business-Partner verfügen Controller neben hohen Fach- und Methoden-Kompetenzen über ein fundiertes Geschäftsverständnis, ausreichend Sozialkompetenz sowie über die Fähigkeit, das Rollenverhalten situativ anzupassen. Controller sind DIE Experten, wenn es um die Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPI) geht. In der Regel besitzen Controller den Zugriff auf sämtliche steuerungsrelevante Informationen des Unternehmens und eine sehr gute Reputation beim Management. Folglich können Controller als Business Partner mit der entsprechenden Weiterbildung die Rolle des OKR-Professionals relativ schnell und sehr gut ausüben und so einen echten Mehrwert im Rahmen der systematischen Strategieentwicklung und der agilen Strategieumsetzung generieren. So können Controller bspw. dafür sorgen, dass der integrierte Strategieprozess durchlaufen und der Prozess der agilen Strategieumsetzung mit OKR implementiert und eingehalten wird.

Als Experten für Performance Measurement können Controller zahlreiche Key Results erheben, auswerten,

Strategie- & OKR-Experte	Prozess Owner	Coach	Change Manager
<p>In der Funktion als Owner und Begleiter des agilen Strategieumsetzungsprozesses sollten Controller als OKR-Professional sowohl OKR- als auch Strategie-Experten sein, um so das Management bestmöglich zu unterstützen.</p> <p>Als OKR-Professional achten Controller darauf, dass spezifische strategische Ziele vom Management definiert werden, die als Leitplanken und Ausgangspunkte für die Ableitung der vierteljährlichen OKRs fungieren.</p>	<p>Controller als OKR-Professional sind als Prozess-Owner & Kümmerer für die Einhaltung und die korrekte Durchführung der agilen Strategieumsetzung mit OKR verantwortlich. Somit sorgen sie dafür, dass alle im Unternehmen ein Verständnis für das Thema und die Relevanz der agilen Strategieumsetzung mit OKR entwickeln.</p>	<p>Als OKR-Professional unterstützen Controller bei Bedarf diejenigen Personen, welche im agilen Strategieumsetzungsprozess involviert sind (sowohl "Strategy Owner" als auch Mitglieder des Umsetzungs-Teams).</p>	<p>OKR implementiert und organisiert sich nicht von selbst. Die Implementierung von OKR als Rahmenwerk für die agile Strategieumsetzung wird eine Veränderung innerhalb der Organisation herbeiführen. Deshalb verfügen Controller als OKR-Professionals über ein umfassendes Change Management-Know-how, um so eine größtmögliche Akzeptanz des agilen Frameworks zu erreichen.</p>

Abb. 3: Übersicht über die relevanten Funktionen, welche Controller als OKR-Professional übernehmen können (Eigene Darstellung)

kommentieren und mit Empfehlungen versehen sowie den OKR-Teams zur Verfügung stellen. Schließlich sorgen Controller als OKR-Professionals, dass zum einen die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens besser synchronisiert werden und zum anderen, dass Unternehmen schneller und situationsgerechter auf Unvorhergesehenes reagieren können. **Abb. 3** enthält eine zusammenfassende Übersicht über die relevanten Funktionen, welche Controller als OKR-Professional übernehmen können.

Fazit

Wenn Controller ihre Kompetenzen erweitern (Strategie-, OKR- & Change-Management-Know-how), können sie als Business Partner das Management und die Umsetzungs-Teams bei der agilen Strategieumsetzung mit OKR bestmöglich unterstützen. Diese Kompetenzerweiterung ist z. B. mit Hilfe einer Qualifizierung zum „OKR-Professional“ bzw. „OKR-Master“ möglich, die allerdings den gesamten integrierten Strategieprozess (Strategie-Entwicklung und Strategie-Umsetzung) behandeln sollte und nicht nur das OKR-Framework. In der Praxis hat es sich bewährt, mit einem Pilot-Projekt zu starten, um erste wertvolle Erfahrungen mit OKR zu sammeln. So hat z.B. der Verfasser als Berater und Coach bei zahlreichen Unternehmen initiiert, dass im Rahmen eines ersten Pilot-Projekts mit Hilfe von OKR die Controlling-Strategie agil und erfolgreich realisiert wurde. ■

Fußnoten

1 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Greiner, O.: „Touchdown. Wie Unternehmen unschlagbar werden. Das Strategiebuch“, 2018, S. 111; vgl. dazu auch: <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/der-integrierte-strategieprozess>

2 Wenn man das erste Mal mit OKR arbeiten möchte ist es auch möglich, anfänglich nur 1-2 Objectives pro Quartal und pro Umsetzungs-Team zu definieren.

3 Bei OKR unterscheidet man häufig zwischen verbindlichen und erstrebenswerten Zielen. „Verbindliche Ziele“ sind Ziele, die zu 100 % erreicht werden müssen, da sonst ein Wettbewerbs-Nachteil entstehen würde („Roofshot OKR“). Erstrebenswerte Ziele („Durchbruchziele“, „Stretch Goals“, „Moonshot OKR“) hingegen zielen darauf ab, die Organisation zum kompletten Überdenken bisheriger Strukturen und Prozesse anzuregen (z. B. Veränderung/Erweiterung des bisherigen Geschäftsmodells). Wenn bei Unternehmen diese Stretch Goals im Durchschnitt zu 60-70 % erreicht werden, gilt das schon als Erfolg.

4 Der Einfachheit halber wird im Folgenden die Bezeichnung „OKR-Professional“ verwendet.

5 Vgl. <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/agiles-controlling.html>

6 Quelle: https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/controllingtrends-2022-herausforderungen-und-aufgaben_112_561410.html#:~:text=Controlling%2DKompetenzen%3A%20Kompetenzmodelle&text=Die%20Controlling%2DKompetenzmodelle%20in%20den.es%202022%20anzusetzen%20und%20aufzuholen.