

HNU Working Paper

Nr. 60

Rupert E. Bardens

OKR

Gelingensbedingungen für Objectives and Key Results als Führungsinstrument

Januar 2026

Dr. Rupert E. Bardens, Professor für Personalmanagement,
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm
University of Applied Sciences
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstract

In dem Working Paper werden die wesentlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung und Anwendung von OKR dargestellt. Die Auswahl der einzelnen Gelingensbedingungen orientierte sich an den Ergebnissen von Interviews mit Vertretern aus Organisationen, die eine OKR-Implementierung geplant oder abgeschlossen haben.

Freie Schlagwörter:

Führung, variables Entgelt, OKR,

JEL-Klassifikation

J33, M12, M52, M54

Inhaltsverzeichnis	Seite
OKR: Von Erfolgsberichten bis zum Misserfolg bei der Implementierung	4
Methodenverständnis	5
Strategischer Rahmen	6
Unternehmenskultur	7
Commitment und Training	8
Training	9
Prozessbegleitung	10
Literaturverzeichnis	11

OKR: Von Erfolgsberichten bis zum Misserfolg bei der Implementierung

Ziele und deren Erreichung sind eine Konstante im Fokus von Führung. Seit den 1950er Jahren nutzen viele Organisationen Management by Objectives, das primär auf die Vereinbarung individueller, messbarer Ziele abstellt.

Im Kontext der Digitalisierung in der Arbeitswelt 4.0 und den agilen Arbeitsmethoden wechselt die Blickrichtung zunehmend zu Objectives and Key Results (OKR). Aus der Unternehmensstrategie abgeleitete, meist qualitative Ziele (objectives) für Teams dokumentieren, was erreicht werden soll. Die Key Results operationalisieren die Ziele durch messbare, der Zielerreichung dienende Schlüsselergebnisse.

Literaturrecherchen und Gespräche mit Praxisvertretern zeigen, dass diese Managementmethode kein Selbstläufer ist. Neben den Erfolgsberichten gibt es in der Praxis zahlreiche Beispiele missglückter OKR-Gehversuche. Manche kamen bereits in der Implementierungsphase ins Schlingern. Andere verabschiedeten sich nach einer für sie nicht zufriedenstellenden OKR-Zeit von der Methode. Dieser Umstand verdeutlicht die Notwendigkeit, die Voraussetzungen für die Einführung von OKR zu kennen und die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen für eine gelingende Arbeit mit der Methode realistisch einzuschätzen.

Die nachstehenden Ausführungen basieren auf fünf qualitativen, im Jahr 2025 durchgeföhrten Interviews mit Vertretern aus Unternehmen, die eine OKR-Implementierung geplant oder abgeschlossen haben, sowie einer Literaturrecherche. Die geclusterten Themenbereiche sind nicht als streng isolierte Aspekte anzusehen, sondern greifen ineinander und haben Schnittmengen. Die Darstellung der Inhalte konzentriert sich auf die wesentlichen Problemfelder aus Sicht der interviewten Praxisvertreter.

Methodenverständnis

Eine der grundlegenden Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von OKR ist das Verständnis der Methode. Diese Aussage überrascht nicht. Sie wird aber in der Praxis durch mehrere Faktoren erschwert und unterschätzt. Zum einen gibt es nicht DIE OKR-Methode im Sinne eines für alle Anwender verbindlichen, einheitlichen Regelwerks, das es einzuführen und umzusetzen gilt. Vielmehr ist OKR als ein Rahmenwerk zu verstehen, das der organisationsindividuellen Ausgestaltung bedarf.¹

Zum anderen kann es verlockend sein, sich – ohne tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema - für eine Methode zu entscheiden, die bei erfolgreichen Unternehmen seit Jahren genutzt wird. Die Liste der Namen, die im Zusammenhang mit OKR genannt wird, klingt sehr gut: Adobe, Intel, Google, LinkedIn, Spotify oder X können als Beispiele dienen.² Aber eine „Kopierstrategie“ ist in der Regel aus zwei Gründen zum Scheitern verurteilt. Für eine 1:1 Kopie müssten alle Parameter des als Kopiervorlage dienenden spezifischen OKR-Systems eines Unternehmens bekannt sein, was meist nicht gegeben ist. Ferner müsste die entwickelte, spezifische Ausgestaltung der Methode zu dem Unternehmen passen, das die Übertragung der Methode andenkt. Das ist in Anbetracht der vielfältigen Faktoren für das Gelingen sehr kritisch in Augenschein zu nehmen.

Das Methodenverständnis im Vorfeld einer Implementierungsentscheidung bedeutet, die Bandbreite der Möglichkeiten zur Ausgestaltung von OKR im Unternehmen zu kennen und zu verstehen sowie alle relevanten Rahmenbedingungen wie beispielsweise das

¹ Vgl. Christina Lange, OKR in der Praxis, Objectives & Key Results – Beispiele, Hacks, Erfahrungen, Göttingen 2022, S. 32

² Vgl. Jose Marques, Les avantages de la méthode OKR pour améliorer ses résultats, HR Today, 8.10.2021, <https://hrtoday.ch/fr/article/les-avantages-de-la-methode-okr-pour-ameliorer-ses-resultats> (zuletzt überprüft am 7.11.2025)

Vorhandensein einer Vision und Strategie oder die gelebte Unternehmenskultur zu eruieren.

Für OKR-Newcomer ist dies in der Regel nur mit kompetenter Unterstützung von außen zu leisten.

Strategischer Rahmen

Die OKR-Methode bietet den Rahmen für die Strategieumsetzung. Diese erfolgt durch die sich stets wiederholende Beantwortung der beiden Fragen, was im kommenden Quartal erreicht werden soll (objectives) und wie diese Erreichung gemessen werden kann (key results).³

Grundlegende Voraussetzung ist dabei die bereits vorhandene strategische Ausrichtung der Organisation. Tan spezifiziert dies wie folgt:

„Der notwendige strategische Rahmen eines Unternehmens wird deshalb durch folgende Elemente gebildet:

- Leitbild mit Vision, Mission, Purpose und Werten.
- Geschäftsmodell [...]
- Strategy Map („Strategielandkarte“ mit den spezifischen strategischen Zielen)

des Unternehmens.“⁴

Sollte dieser Rahmen nicht vorhanden, nicht kommuniziert sein oder nicht gelebt werden, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von OKR nicht gegeben. Ein Unternehmensvertreter brachte dies mit den Worten zum Ausdruck: „OKR ersetzt

³ Vgl. David Tan, Agile Strategieumsetzung mit OKR, in: Andreas Klein und Markus Kottbauer (Hg.), Strategien entwickeln, umsetzen und optimieren: Konzepte – Controllinginstrumente – Praxisbeispiele, Freiburg 2023, S. 89ff.

⁴ David Tan, Agile Strategieumsetzung mit OKR, in: Andreas Klein und Markus Kottbauer (Hg.), Strategien entwickeln, umsetzen und optimieren: Konzepte – Controllinginstrumente – Praxisbeispiele, Freiburg 2023, S. 93

keine Strategie und dient nicht der Strategieentwicklung. Die strategische Ausrichtung ist vielmehr eine Voraussetzung für OKR.“

Unternehmenskultur

In ähnlicher Weise wie im vorherigen Zitat zeigte eine Unternehmensvertreterin die Bedeutung der Unternehmenskultur als Gelingensbedingung auf. „OKR gelingt nur, wenn die Unternehmenskultur passt. Durch OKR kann sich die Kultur zwar verändern. Aber gewisse Basics müssen schon vor der Einführung vorhanden sein, also gelebt werden.“

Aus dem breiten Spektrum der Elemente einer Unternehmenskultur lag bei der Gesprächspartnerin der Fokus insbesondere auf der Transparenz und dem Vertrauen. Bezogen auf die Transparenz reflektierte sie nach den gesammelten Erfahrungen insbesondere auf die Offenheit und Nachvollziehbarkeit im Umgang mit den Zielen und den Key Results. Sowohl die Objectives wie auch die Key Results sollten im Unternehmen sichtbar sein. Dies erfordert aber auch, einen guten Umgang mit nicht oder nicht termingerecht erreichten Zielen zu finden. Hämme, Rechtfertigungsstrategien oder gar von vornherein „sicher erreichbare“ Ziele und Key Results wären dem Geist der Methode zuwiderlaufend. Ein durch solche Verhaltensweisen gekennzeichnetes „Miteinander“ würde nicht zum Gelingen von OKR beitragen.

Ein anderer Interviewpartner betonte die Notwendigkeit, „...Silodenken und Bereichsegoismen zu überwinden.“ OKR erfordert intensive Abstimmungsprozesse. Diese können nur in einem Klima der vertrauensvollen und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den Organisationsebenen und -bereichen gelingen.

Commitment

Das Commitment auf Führungsebene drückt sich durch eine bewusste Entscheidung und Engagement für das Thema OKR aus. Seinen Ausdruck kann dies beispielsweise darin finden, im Führungskreis mit OKR zu starten und vor dem Rollout eine Pilotenrolle zu übernehmen.⁵ Dies fördert zum einen die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Dieses Vorgehen beugt, so die Anmerkung eines Interviewpartners, auch dem Vorbehalt aus der Belegschaft vor „... sich oben mal wieder etwas überlegt zu haben, was für die anderen gut ist.“ Eine solche Handlungsweise trägt auch dazu bei, erste Erfahrungen zu sammeln und damit einen realistischen Blick auf die Einführungsphase sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Methode zu bekommen.

Das Commitment auf Führungsebene umfasst ebenso die Bereitstellung der für die Einführung von OKR notwendigen Ressourcen, eine realistische Erwartung und Projektplanung sowie das Ermöglichen eines Rahmens für den Austausch mit allen Beteiligten zu den Thema OKR. „Wenn die Mitarbeiter in den letzten Jahren viele neue Ansätze haben kommen und gehen sehen oder die wirtschaftliche Lage angespannt ist, sind die Vorbehalte am größten.“, so die Einschätzung eines Vertreters aus einem Unternehmen, in dem es viele Hürden beim OKR-Start zu nehmen gab.

Nach der Einführung von OKR lässt sich das Commitment der Führungsebene zu OKR unter anderen in der Akzeptanz der „Spielregeln“ von OKR ablesen. Ziele können bei OKR nicht mehr entlang der Hierarchie von oben nach unten durchgereicht werden. Vielmehr ist es die Aufgabe der Teams, die OKR-Sets inhaltlich auszustalten. Das Verständnis und die Akzeptanz dieser Rahmenbedingungen ist ein wesentlicher Teil des Commitments zu OKR.

⁵ Vgl. Ellen Duwe und Matthias Meischner, OKR in der Energiewirtschaft, Implementierung der agilen Managementmethode in stark regulierten Branchen, Freiburg 2023, S. 176 und Daniela Kudernatsch, Toolbox Objectives and Key Results, Transparente und agile Strategiumsetzung mit OKR, 2. Auflage, Stuttgart 2022, S. 177

Training

Die Einführung von OKR bedarf bei allen Beteiligten der Erläuterung der Methode und sollte zu Beginn Zeitfenster für das Probieren und Erfahrung sammeln vorsehen. Der Blick im Kontext der OKR-Implementierung sollte jedoch über das Kernthema OKR im engeren Sinne hinausgehen.

Abhängig von den Kompetenzen der Mitarbeiter, den Erfahrungen mit anderen Methoden und den bisher praktizierten Führungsstilen und Formen der Zusammenarbeit können weitere Trainingsinhalte erforderlich sein. Ein Interviewpartner berichtete, dass in einer kurz vor der OKR-Einführung zugekauften Gesellschaft die Mitarbeiter im Umfeld eines patriarchalisch geprägten Unternehmensgründers arbeiteten. „Da konnten wir nicht so schnell mit OKR ins Rennen gehen. Die Mitarbeiter mussten erst lernen, sich stärker selbst zu managen und mehr Verantwortung für ihre Arbeit und sich zu übernehmen.“ Der Aufbau dieser Kompetenzen – als Voraussetzung für das Arbeiten mit OKR – kann im Einzelfall länger dauern als das Vermitteln der OKR-Methodik.

Im Zuge der Einführung von OKR ist es auch erforderlich, eine oder mehrere Personen zu definieren, die in verschiedenen Rollen, beispielsweise als Experte und Coach, den Prozess und die Mitarbeiter im Thema OKR im Unternehmen begleiten. Dies gilt auch dann, wenn Unternehmen in der Implementierungsphase auf externe Kompetenz zurückgreifen. Die Auswahl und das Training dieser OKR-Manager ist ebenfalls eine Voraussetzung für das Gelingen.⁶

⁶ Vgl. Daniela Kudernatsch, Toolbox Objectives and Key Results, Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR, 2. Auflage, Stuttgart 2022, S. 183f.

Prozessbegleitung

Vorstehend wurde das Training der OKR-Manager angesprochen. Deren Aufgabe ist die Begleitung des OKR-Prozesses, was bedeutet, die Führungskräfte und Teams in der Umsetzung der Methode zu unterstützen.

Die Notwendigkeit dieses Supports leuchtet in der Einführungsphase sofort ein, verliert aber auch in der weiteren Anwendungsphase nicht an Bedeutung. Hier gilt es seitens der OKR-Manager darauf zu achten, dass die Kernelemente der OKR-Methode nicht verwässern oder die Umsetzung der Methode in Summe oder in einzelnen Organisationsbereichen nicht „einschläft“.

Der OKR-Prozess kann insbesondere dann ins Schlingern geraten, wenn er mit anderen Methoden und Prozessen nicht abgestimmt wird oder gar mit diesen konkurriert. Ein typisches Beispiel hierfür kann in der parallelen Existenz von OKR und individuellen Zielvereinbarungssystemen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, womöglich gekoppelt mit variablen Entgelten bei Zielerreichungen, gesehen werden. Ein Interviewpartner brachte diesen Konflikt mit folgenden Worten zum Ausdruck: „In einer solchen Situation ist doch nachvollziehbar, dass die Mitarbeiter sich auf ihren Bonus konzentrieren und OKR für sie in der zweiten Liga spielt.“

Die Koppelung von OKR mit variablen Entgelten wird kontrovers diskutiert. Kudernatsch sieht eine solche Verbindung unter dem Gesichtspunkt der OKR-Philosophie kritisch.⁷ In der Praxis muss bei einer solchen Koppelung mit den gleichen Begleiterscheinungen wie bei den Zielvereinbarungssystemen mit variablen Entgelten gerechnet werden. Die Tendenz, sicher erreichbare Ziele – und damit sichere Boni – zu vereinbaren, ist zu erwarten. Dies ist jedoch dem Gedanken, mit herausfordernden Zielen zu arbeiten, nur schwer vereinbar.

⁷ Vgl. . Daniela Kudernatsch, Toolbox Objectives and Key Results, Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR, 2. Auflage, Stuttgart 2022, S. 189

Literaturverzeichnis

Ellen Duwe und Matthias Meischner, OKR in der Energiewirtschaft, Implementierung der agilen Managementmethode in stark regulierten Branchen, Freiburg 2023

Daniela Kudernatsch, Toolbox Objectives and Key Results, Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR, 2. Auflage, Stuttgart 2022

Christina Lange, OKR in der Praxis, Objectives & Key Results – Beispiele, Hacks, Erfahrungen, Göttingen 2022

Jose Marques, Les avantages de la méthode OKR pour améliorer ses résultats, HR Today, 8.10.2021, <https://hrtoday.ch/fr/article/les-avantages-de-la-methode-okr-pour-ameliorer-ses-resultats> (zuletzt überprüft am 19.12.2025)

David Tan, Agile Strategieumsetzung mit OKR, in: Andreas Klein und Markus Kottbauer (Hg.), Strategien entwickeln, umsetzen und optimieren: Konzepte – Controllinginstrumente – Praxisbeispiele, Freiburg 2023; S. 85-110