



BayKommun
ZUKUNFT. REGIONAL. DIGITAL.

Strategie trifft Struktur

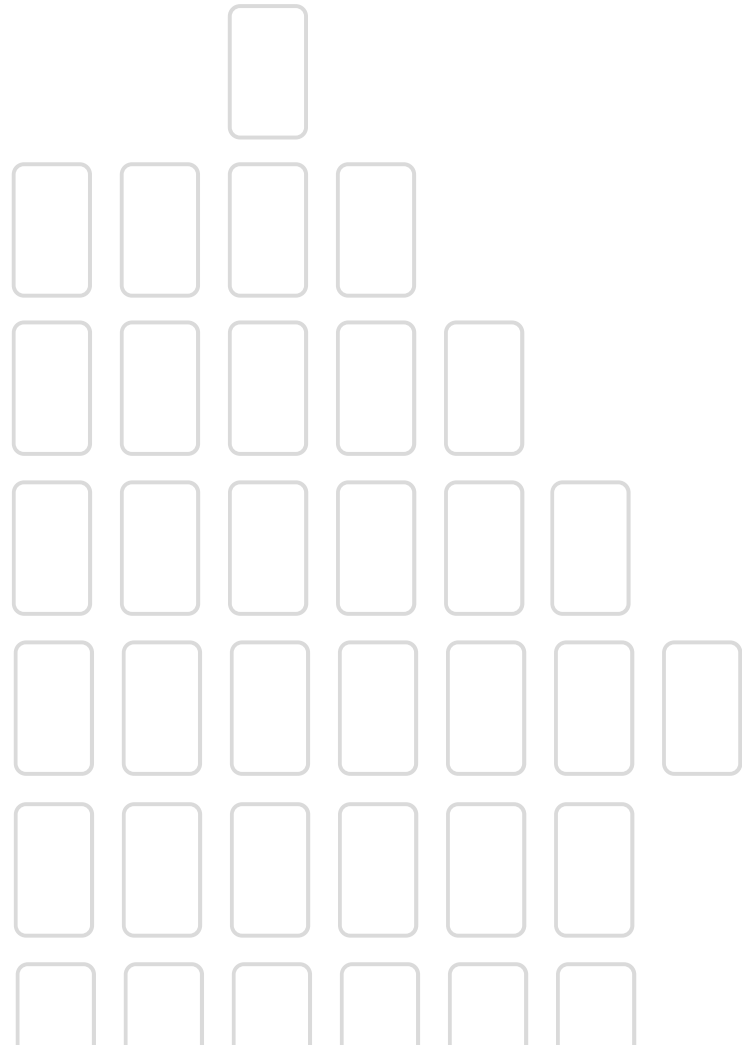
OKR als Hebel für moderne Verwaltungsarbeit

01.07.2025 – Marius Stadler



Agenda

- **Teil 1** – Ausgangslage und Problemstellung
- **Teil 2** – OKR als Lösungsweg
- **Teil 3** – OKR als Teil moderner Verwaltungsarbeit
- **Teil 4** – OKR-Checklisten
- **Teil 5** – OKR-Mindset
- **Teil 6** – Key Take Aways



Teil 1

Ausgangslage und Problemstellung



Wer wird Verwaltungsprofi?

Das Quiz

Die Verwaltungsdigitalisierung krankt an einem ... ?

A: Finanzierungsproblem

B: Technologieproblem

C: Erkenntnisproblem

D: Umsetzungsproblem

50:50





Worum es in dem Vortrag eigentlich geht?

Strategie

Herkunft: Aus dem Altgriechischen στρατός stratós „Heer“ und griechisch agein „führen“; „Feldherrnkunst“

Bedeutung: Ausgearbeiteter, längerfristiger Plan, nach dem man vorgeht, um ein gestecktes **Ziel** zu erreichen

Struktur

Herkunft: Lateinisch strūctūra „Bauart, Ordnung“ entlehnt, dem das Verb struere „errichten, ordnen“ zu Grunde liegt

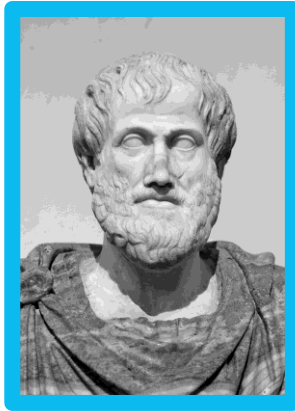
Bedeutung: Ein Konzept, das angibt, wie die Organisation und die dort arbeitenden Menschen dauerhaft **geordnet** werden

Objectives & Key Results (OKR)

Herkunft: OKRs wurden zuerst in den 1970er Jahren bei Intel als iMBO (Intel Management by Objectives) eingeführt

Bedeutung: Es ist ein Framework (**Ordnungsrahmen**) zur **Zielsetzung** (Objectives) und Messung von Ergebniskennzahlen (Key Results)

Zielorientierung und OKR

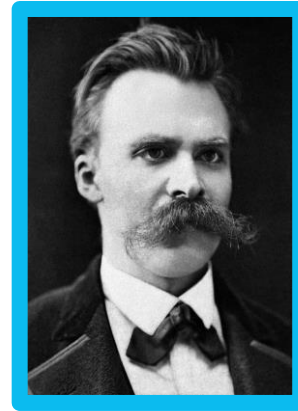


Aristoteles

**384 v.Chr. – †322 v.Chr.*

**„Denn wer arbeitet,
arbeitet für ein Ziel,
das er noch nicht
erreicht hat.“**

Politik, 1338a



Friedrich Nietzsche

**15.10.1844 – †25.08.1900*

**„Viele sind hartnäckig
in Bezug auf den einmal
eingeschlagenen Weg,
wenige in Bezug auf das
Ziel.“**

Menschliches Allzumenschliches



Götz W. Werner

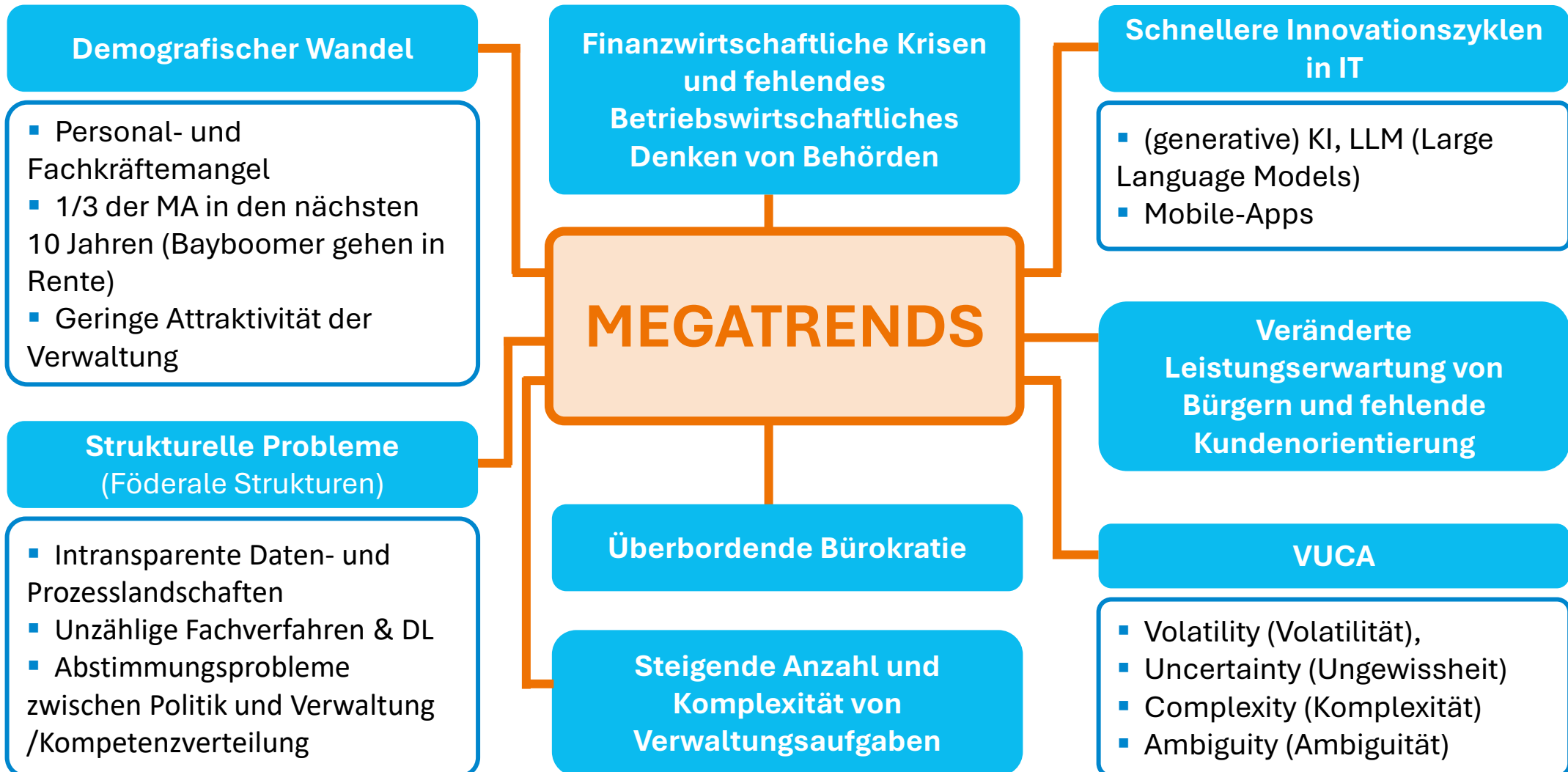
**05.02.1944 – †08.02.2022*

**„Ein guter Arbeitstag
beginnt mit Zielen.“**

FAZ 11. Mai 2008



Die Rahmenbedingungen

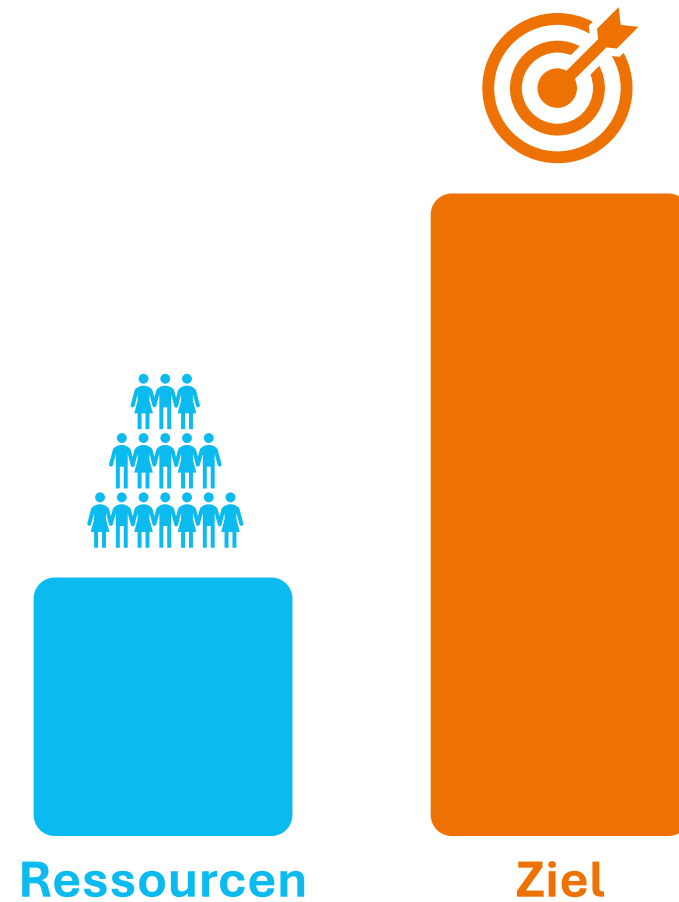


Teil 2

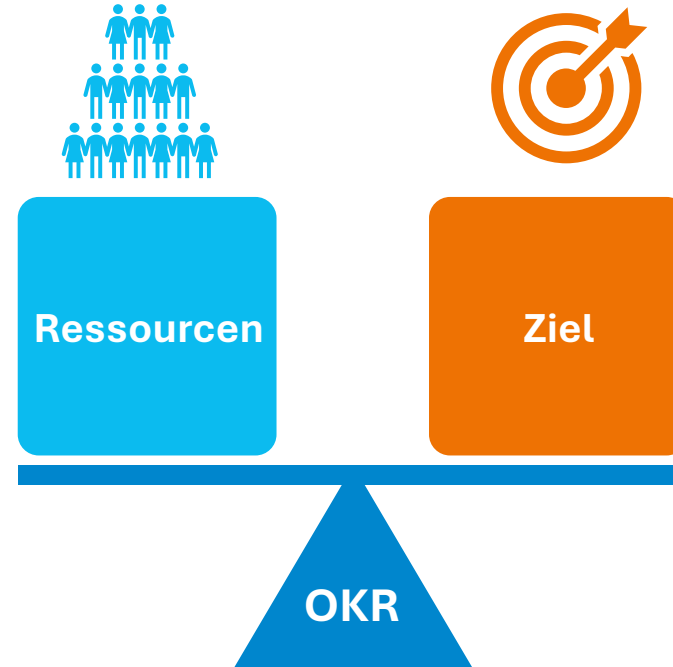
OKR als Lösungsweg



Wie Ziele das Umsetzungsproblem beschwören



Wie OKR die Balance herstellt





OKR in der Verwaltung?

- Marktanteil und Umsatz sind keine geeigneten Messgrößen für die öffentliche Verwaltung.
- Der ministerielle Auftrag gibt bereits Zielsetzungen vor. Es gibt also bereits klare Leitplanken.
- Behördliche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden. Ist das OKR-Framework entsprechend flexibel?

OKR in der Verwaltung!

- Klarer Fokus und klare Priorisierungen
- Orientierung und Ausrichtung
- Kontinuierliche Einbindung und Motivation von Mitarbeitern
- Echte Transparenz
- Effektive Arbeitsplanung
- Zusammenarbeit statt Silos

Beispiel:

Vision: Langes & gesundes Leben führen

Strategie: Fitness & gesundes Gewicht halten

Objective (Outcome = zu schaffender Mehrwert):
Ende des Quartals fühle ich mich in meiner Lieblingsbadehose wieder wohl

Key Result (Output = Aufwand / Wette):
Kalorienverbrauch durch Sport um 20% steigern

Maßnahmen (Input = Aktivität):
4 x pro Woche ins Fitnessstudio

Key Result (Output = Aufwand / Wette):
Im Durchschnitt 10.000 Schritte pro Tag

Maßnahmen (Input = Aktivität):
Jeden Mittag 1 Stunde spazieren gehen

KPIs:

- Gewicht
- Blutdruck
- Schrittzähler
- ...



OKRs...

- ... sind ein nützliches Steuerungswerkzeug für Unternehmen (auch in der Verwaltung).
- ... geben Orientierung in der VUCA-Welt und helfen die entstehende Komplexität zu beherrschen.
- ... sind dann hilfreich, wenn mehr Ziele verfolgt werden, als Ressourcen zur Verfügung stehen.
- ... sind eine agile Methode, die sich individuell anpassen und ausweiten lässt
- ... legen den Fokus auf Resultate und nicht auf Aktivitäten
- ... sind auf die Unternehmensstrategie abgestimmt
- ... sind agil und stehen nicht im Widerspruch mit fundierten, rechtssicheren Verwaltungshandeln
- ... sind dazu da, **Stress und Überforderung zu reduzieren**



OKRs dienen nicht...

- ... zur Persönliche Leistungsbeurteilung
- ... als Ersatz für individuelle Zielvereinbarungen, Vergütung oder Bonussysteme
- ... als Ersatz für Aufgaben oder Projektmanagement
- ... als Micro-Management Ansatz
- ... als Steuerungsinstrument für daily Business
- ... als Allheilmittel für schlechte Führungskultur, Abwälzen von Verantwortung



Teil 3

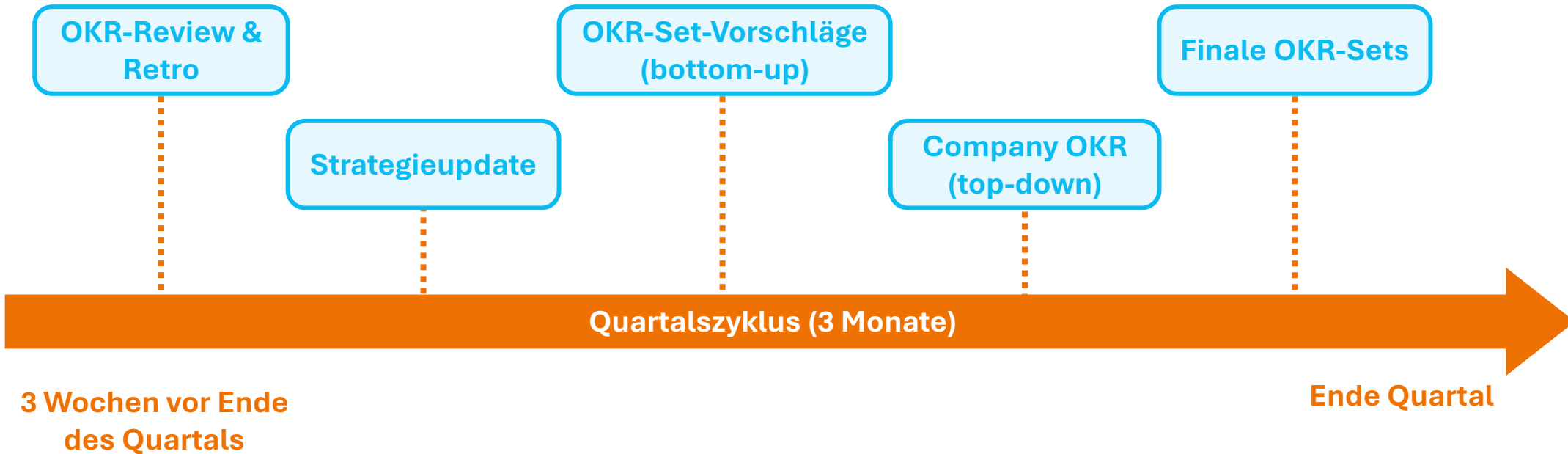
OKR als Teil moderner Verwaltungsarbeit



Moderne Verwaltungsarbeit



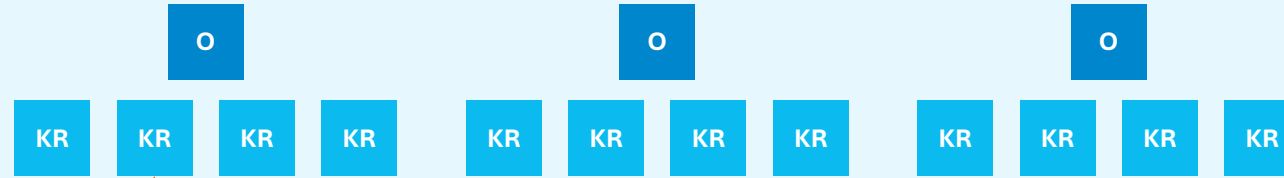
Strategische Planung und operative Umsetzung von OKR



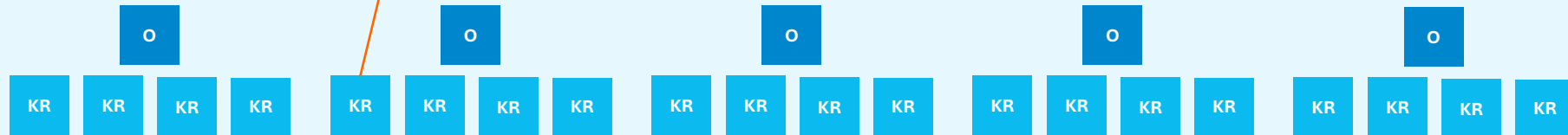


Aufbau und Struktur

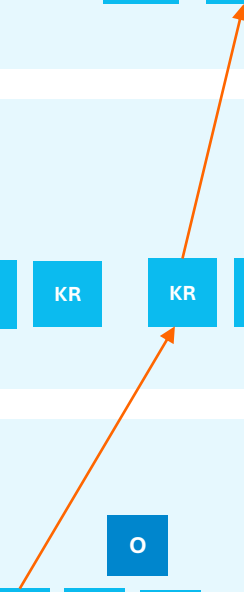
Company-Ebene



Abteilungsebene



Teamebene



Teil 4

OKR-Checklisten





Checkliste Objective

Kriterium	Das ist ein Objective	Das ist KEIN Objective
Fragestellung	„Was möchten wir erreichen?“ „Wo wollen wir hin?“	„Wie geht das?“
Dimension	Qualitativ	Quantitativ, Metriken, Zahlen
Beschreibung	Outcome einer Aktivität: Bildet die Ergebnisse eines Aufwands ab.	Input für ein Ergebnis, Aufgabe: Bildet den Aufwand ab
Motivation	Folgt einem „Warum“ und ist aufgrund des erstrebenswerten Inhalts motivierend	Bündel an Ergebnissen ohne eigenen Zweck, uninspirierend
Ergebnis	Mit Ja oder nein beantwortbar. Also ein abgeschlossener konkreter Zustand am Ende des Zyklus	Graduelle Erfüllung. Unklarer Definition, Wunschkonzert, Evergreens
Nachvollziehbarkeit	Kann von Unbeteiligten Dritten eindeutig beurteilt werden	Lässt Interpretationsspielraum, jeder versteht etwas anderes darunter
Anzahl	1-5 je Zyklus	Mehr als 5
Formulierung	Positiv und vollständiger Satz	Relativ: „verbessern, Steigern, senken, optimieren“
Ressourcen	Mit den eigenen Ressourcen erreichbar	Abhängigkeit von Dritten, Externen
Strategie	Hat klaren Bezug zu Vision, Mission, Strategie	Ohne erkennbaren Bezug

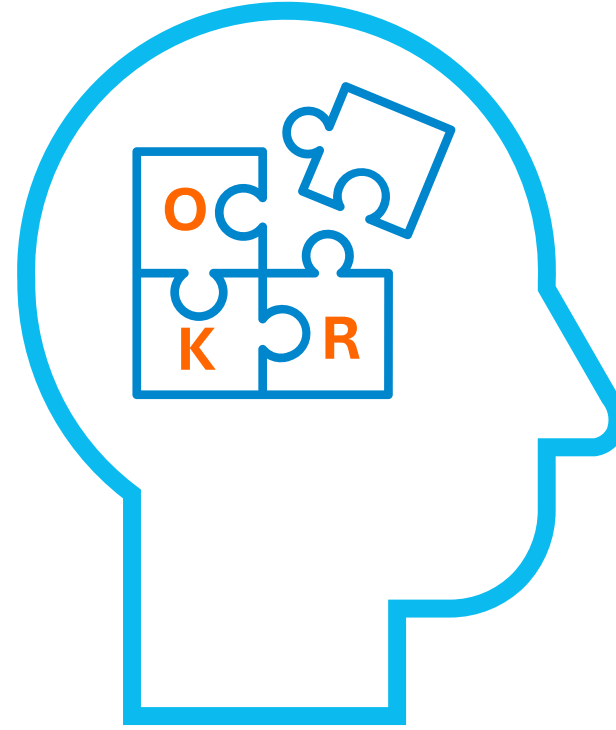


Checkliste Key Result

Kriterium	Das ist ein Key Result	Das ist KEIN Key Result
Fragestellung	„Was, wann, wie viel brauchen wir?“ Welche Erwartungen haben wir?“	„Welche Schritte / Konkreten Maßnahmen müssen wir unternehmen?“
Dimension	Quantitativ.	To-Do-Liste, Meilensteine, Teilergebnisse, binär
Beschreibung	Definition, wie der Erfolg aussieht. Enthalten hypothesenbasierte Erwartungswerte	Leistungsindikator KPI
Motivation	Eigenständig platzierte Wette, Denkmethode	Teil des Businessplans/ Projektplans, Voraussetzung für Ergebnis
Ergebnis	Exakte Werte, unabhängig von äußeren Faktoren und anderen Ergebnissen, eindeutig, regelmäßig messbar. 70% gelten als gutes Ergebnis	Graduelle Erfüllung. Unklarer Definition, Wunschkonzert, Evergreens. Nur 100% zählen als gutes Ergebnis
Nachvollziehbarkeit	Exakt messbares Ergebnis in einer eindeutigen Metrik (0-100%)	Keine Eindeutige Metrik (hat sich verbessert ...)
Anzahl	Adressieren 2-4 Hebel je Obejective	Nur 1 KR, Mehr als 4 KRs
Formulierung	Exakt und einfach.	Unkonkret, abhängig
Ressourcen	Mit den eigenen Ressourcen erreichbar	Abhängigkeit von Dritten, Externen
Strategie	Erreichung lässt die erfolgreiche Umsetzung der Planung erwarten. Erfüllung generiert bereits einen Nutzen	To-Do ohne Bezug zur Planung

Teil 5

OKR-Mindset



OKR- Mindset

Bei OKR geht es um Fortschritt - nicht um Perfektion

Wie bei allem, was neu ist, wird auch bei der Anwendung der OKR-Methode nicht alles von Anfang an funktionieren und reibungsfrei laufen. Wichtig dabei ist die OKR-Methode als kontinuierlichen Lernprozess zu begreifen und der Methode Zeit zu geben sich in der Organisation und bei allen Mitarbeitern zu etablieren.

OKRs sind keine Selbstläufer

Der OKR-Champion fungieren als „Wächter der Methodik“, organisiert und moderiert die OKR-Workshops und sorgt dafür, dass OKRs Teil der Arbeitsroutine werden. Bei der Inhaltlichen Ausgestaltung sind alle gefordert.

OKR ist Teamwork

Das Commitment der Führungskräfte und der Geschäftsführung ist absolut notwendig, um die OKR-Methode zum Erfolg zu machen. Um dauerhaft mit OKR zu arbeiten, müssen alle Beteiligten mit der Methode vertraut sein und aktiv in den Workshops involviert werden und sich einbringen.

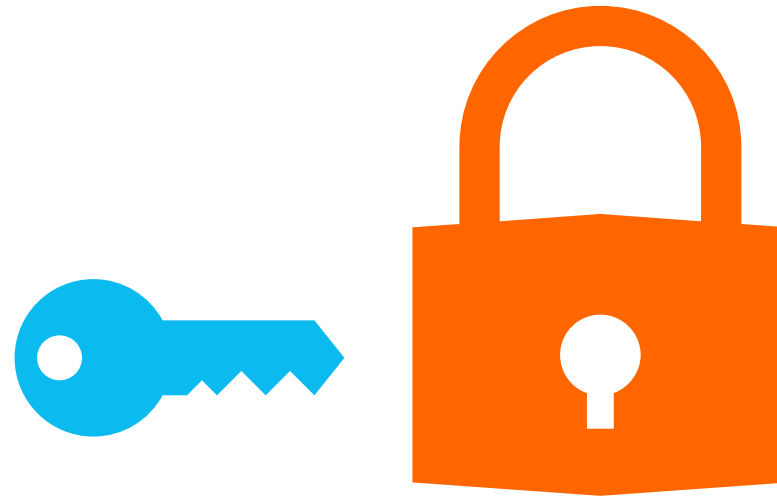
OKRs sind als Wetten zu verstehen

Gerade Key Results sollten als Wetten in die Zukunft verstanden werden. Die Erfahrung zeigt, dass es sehr wichtig ist, diese Wetten so konkret wie möglich zu formulieren



Teil 6

Key Take Aways



Key Take Aways

Priorisierung

OKRs helfen Organisationen und Mitarbeiter, sich zu fokussieren, indem sie diese dazu zwingen, zu bestimmten Dingen bewusst „Nein“ zu sagen. Das fördert Verantwortung, Teilhabe und Vertrauen – zentrale Werte einer lebendigen DemOKRatie.

Fokussierung

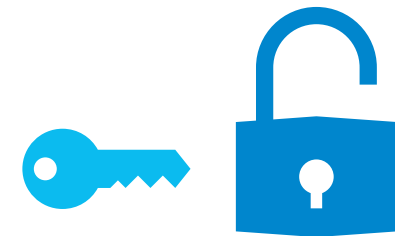
OKRs reduzieren Stress und Überforderung, indem sie Teams helfen, sich klar und abgestimmt auf wenige Ziele zu konzentrieren.

Klarheit

OKRs schaffen eine klare Verbindung zwischen strategischer Vision und operativer Umsetzung, was gerade im öffentlichen Sektor für Transparenz sorgt und nachvollziehbar macht, woran gearbeitet wird – und warum.

Umsetzung

Die Methode bietet eine klare Struktur, um Entscheidungen über knappe Ressourcen zu treffen, die besonders im Bereich der Digitalisierung und des Change-Managements unverzichtbar ist.





Danke für eure Aufmerksamkeit!

Euer Ansprechpartner:



Marius Stadler

Leitung Stabsstelle
Strategie & Organisationsentwicklung



marius.stadler@baykommun.bayern

*Besucht uns auf
unserer Website*

