

crossvertise

PLAYBOOK

Theorie und Praxis

OKR

Über Objectives and Key Results und „Wie wir OKRs dafür nutzen, unsere Teams strategisch auszurichten, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und ehrgeizige Ziele zu erreichen.“

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung & Kontext	2
2	Unser OKR-Framework.....	2
3	Unser OKR-Zyklus.....	3
4	Rollen & Verantwortlichkeiten.....	6
4.1	OKR-Master	6
4.2	Key Result Owner.....	6
4.3	Teamleads / Projektmanager:innen	6
4.4	C-Level / Geschäftsführung.....	7
5	Tools & Vorlagen	7
6	Meeting-Rhythmus.....	12
7	Lerneffekte & Best Practices: Wo wir gescheitert sind – und was uns trägt	14
8	Glossar & Schlusswort	15

1 Einführung & Kontext

Was sind OKRs?

OKRs (Objectives and Key Results) sind ein Zielsetzungs-Framework, das hilft, ambitionierte, fokussierte und messbare Ziele zu formulieren und umzusetzen.

Warum nutzen wir bei crossvertise OKRs?

Als Plattform für medienübergreifende Werbebuchung wollen wir nicht nur unsere Kunden erfolgreich machen, sondern auch intern mit maximaler Klarheit und Wirkung arbeiten. OKRs helfen uns dabei, strategische Ziele von operativem Alltag zu trennen und Teams entlang gemeinsamer Prioritäten zu fokussieren.

Vom Tun zum Erreichen – unser Mentalitätswandel: OKRs verstehen wir nicht als weiteres Planungstool, sondern als kulturellen Hebel für Zielverbindlichkeit, Transparenz und teamübergreifende Wirkung.

2 Unser OKR-Framework

Elemente eines OKRs:

- **Objective:** Was möchten wir erreichen?
 - strategisch
 - inspirierend
 - klar
- **Key Results:** Wie wissen wir, dass wir vorankommen?
 - messbar
 - ergebnisorientiert
- **Initiativen:** Welche konkreten Maßnahmen bringen uns dorthin?
 - Umsetzung

Diese Arten von OKRs werden bei uns im Unternehmen unterschieden:

- **Committed OKRs:** Die Key Results in diesen OKRs müssen zu 100% erreicht werden.
- **Aspirational OKRs:** Hierbei handelt es sich um ehrgeizige Ziele, die bei 70 Prozent bereits als erfolgreich bewertet werden.
- **Learning OKRs:** Fokussieren sich auf Entdeckung, Innovation und Validierung.

Abgrenzung:

Wichtig ist, OKRs richtig einzuordnen und von der täglichen Arbeitsroutine ordentlich abzugrenzen. Denn OKRs sind immer **strategisch, nicht operativ**. Sie sind nicht „Business-as-usual (BAU)“, reine KPIs oder Aufgabenlisten.

OKR	Business-as-usual (BAU)
Zielgerichtete Veränderung	Tägliche Routinen
Fokus auf Outcomes	Fokus auf Outputs
Zeitlich begrenzt	Kontinuierlich

3 Unser OKR-Zyklus

Jeder Zyklus bei crossvertise dauert ca. drei bis vier Monate und folgt acht wiederkehrenden Phasen:

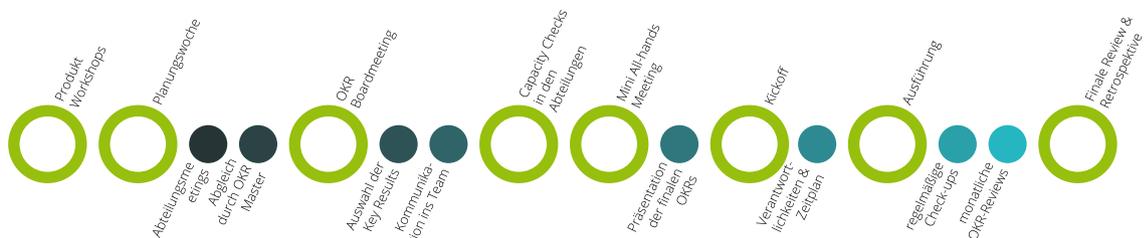


Abb. 1: Zeitstrahl des OKR-Zyklus

1. Produkt Workshops:

- Hier treffen sich Product Manager:innen, die relevanten Abteilungen und OKR-Master, um gemeinsam Projekte abzustimmen. Im Fokus stehen Vorhaben aus den Abteilungen, bei denen Entwicklungs- oder IT-Ressourcen benötigt werden.
- Dabei werden Ideen gesammelt, um sie ggf. in die OKR-Planung einfließen zu lassen.

2. OKR-Planungswoche:

- Die einzelnen Abteilungen sammeln Ziele und Key Result-Vorschläge.
- Der OKR-Master gibt Feedback und harmonisiert Vorschläge, gleicht beispielsweise doppelte Vorschläge ab, fasst ähnliche zusammen.

3. OKR Board Meeting:

- Hier erfolgt die Vorstellung der Key Result-Vorschläge durch die Abteilungsleiter:innen und die Produkt Manager:innen.
- Am Ende der Vorstellungsrunde erfolgt die Entscheidungsfindung und finale Auswahl durch das C-Level.
- Anschließend wird die Auswahl an das gesamte Team kommuniziert.

4. Capacity Checks:

- In diesem Step prüfen die einzelnen Abteilungen, ob die Kolleg:innen die Kapazität haben, an den OKRs mitzuwirken, für die sie gebraucht werden.
- Gegebenenfalls werden hier noch OKRs gestrichen, deren Umsetzung aus Kapazitätsgründen nicht machbar sind.

5. Mini All-hands Meeting:

- In diesem Meeting werden die finalen OKRs der gesamten Firma präsentiert.
- Die Mitarbeitenden können sich im Anschluss freiwillig für die Teilnahme an einem oder mehreren OKR(s) eintragen.

6. Kickoff:

- Die Key Result-Verantwortlichen planen die Initiativen und legen Zeitpläne fest.
- Jetzt erfolgt die Synchronisierung der Teams bzgl. der gegenseitigen Abhängigkeiten.

7. Ausführung:

- Wöchentliche / 2-wöchentliche Team-Check-ups sorgen für kontinuierliche strategische Arbeit.
- Monatliche OKR-Reviews mit OKR-Master & C-Level sichern Transparenz auf allen Ebenen.

8. Review & Retrospektive:

- Am Ende jedes Zyklus stehen Status-Demos und die Messung konkreter Fortschritte.
- Eine Retrospektive sorgt für eine laufende Evaluierung des Prozesses, Lerneffekte und Transparenz.

Stage	Format	Participants	Dates
Product Workshops	Meeting	Product Managers+ Departments+ OKR Master	Will be organized by Product Managers
Departmental OKR Planning	Internal Discussion	Individual Departments	Deadline by
OKR Board Meeting	Meeting	C Levels+ Head Of Departments+ PMs+ Team Leads+ OKR Master	
Departmental Capacity Checks	Internal Discussion	Individual Departments	Deadline by
Mini All Hands Meeting (announcement of official OKRs for the cycle)	Meeting	Entire Company	
Key Result Team Formulation	Confluence Whiteboard	Entire Company	Deadline by
Key Result Kickoff Planning	Meeting	Key Result Owner+ Key Result Team+ OKR Master	Starts by

Abb. 2: Übersicht OKR Planung

4 Rollen & Verantwortlichkeiten

Ein zentraler Schlüssel zum Erfolg des OKR-Frameworks ist die Definition der Verantwortlichkeiten. Nur, wenn sich alle im Unternehmen ihrer Rolle im OKR-Prozess bewusst sind, kann die gemeinsame strategische Weiterentwicklung gelingen.

Dazu haben wir bei Einführung des Prozesses mit allen Beteiligten ausführliche Schulungen durchgeführt, um alle Teammitglieder bestmöglich vorzubereiten. Diese Schulungen sind Teil des Onboarding Prozesses, um neue Teammitglieder optimal integrieren zu können.

Folgende Rollen tragen entscheidend zum OKR-Prozess bei:

4.1 OKR-Master

Der OKR-Master fungiert als methodischer Coach und zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um OKRs. Er oder sie moderiert die OKR-Planung, begleitet die Teams durch den Zyklus, unterstützt bei der Formulierung wirksamer Objectives und Key Results und achtet auf Konsistenz und Qualität. Außerdem verantwortet der OKR-Master die Durchführung der Retrospektiven und die Weiterentwicklung des OKR-Prozesses.

4.2 Key Result Owner

Jedes Key Result hat eine klar zugewiesene Person, die für dessen Umsetzung und Fortschrittsüberwachung verantwortlich ist. Key Result-Owner planen konkrete Initiativen zur Zielerreichung, koordinieren die beteiligten Kolleg:innen und berichten regelmäßig über den Status. Sie sind die erste Eskalationsinstanz bei Blockern und sichern die Verbindung zwischen Ziel und Umsetzung.

4.3 Teamleads / Projektmanager:innen

Teamleads oder Projektmanager:innen (PMs) sind verantwortlich für die Entwicklung und Priorisierung der OKRs ihrer Teams. Sie unterstützen bei der Ableitung sinnvoller Objectives aus der Unternehmensstrategie und achten auf die Synchronisierung mit angrenzenden Bereichen. Außerdem fördern sie die disziplinierte Umsetzung durch regelmäßige Check-ups und Retrospektiven im Team.

4.4 C-Level / Geschäftsführung

Die Geschäftsführung definiert die übergeordneten strategischen Prioritäten für den jeweiligen Zyklus und legt die sogenannten MOALS („Mid Term Goals“ oder mittelfristigen Unternehmensziele) fest. Am MOAL-Fit müssen sich die Objectives und letztlich Key Results messen. Die Geschäftsführung bewertet, priorisiert und entscheidet daher über die OKR-Vorschläge aus den Abteilungen und stellt sicher, dass alle OKRs auf gemeinsame Unternehmensziele einzahlen. Darüber hinaus nimmt sie an Reviews teil und setzt kulturelle Impulse für das Thema Zielverbindlichkeit.

5 Tools & Vorlagen

Um jeden Zyklus so effizient wie möglich zu gestalten, arbeiten wir mit standardisierten Vorlagen. Bei crossvertise haben sich folgende Vorlagen bewährt:

✅ Planungscheckliste:

Hier handelt es sich um eine strukturierte Liste zur Vorbereitung der OKR-Planung, die sicherstellt, dass Ziele aus der Strategie abgeleitet werden, Zeiträume (z. B. Urlaubszeiten oder Feiertage) realistisch eingeschätzt werden und Abhängigkeiten zu anderen Teams frühzeitig identifiziert werden.

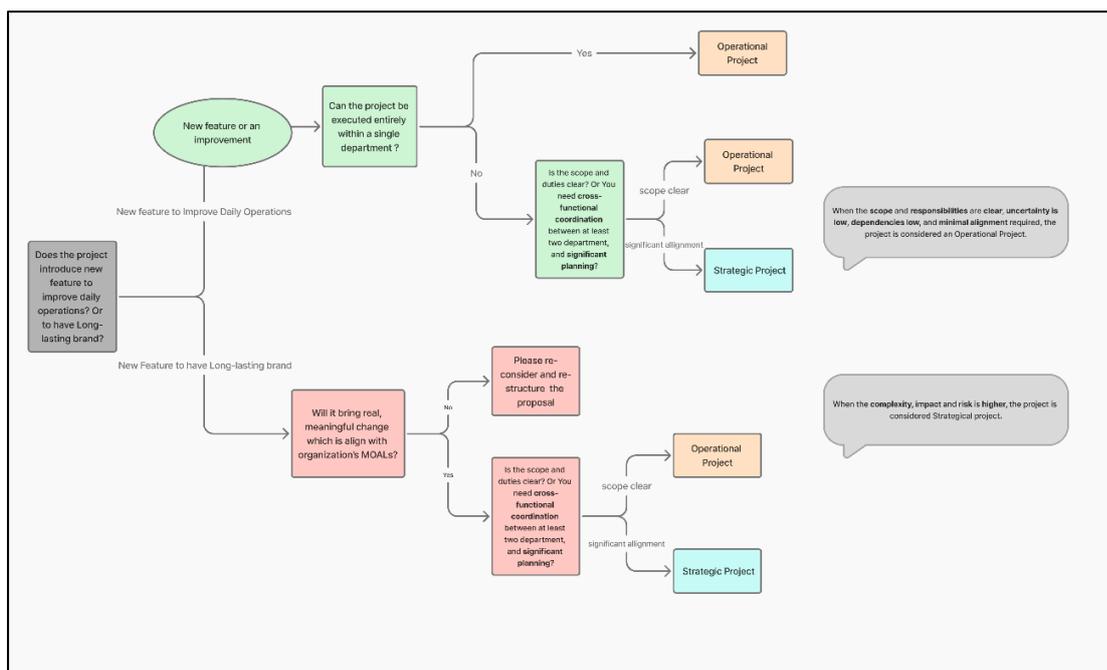


Abb. 3: Entscheidungsbaum zur Definition strategischer Projekte in der Planungsphase

What to focus On:

- 1. Align with MOALs**
 - Ensure that each Objective and its Key Results are **strategically aligned** with your current MOALs (Mid-Term Goals).
- 2. Differentiate from BAU & Operational Projects**
 - Clearly **separate** them from:
 - Business As Usual (BAU)
 - Operational Projects
- 3. Revisit Past OKRs**
 - If any Objectives or Key Results from previous cycles were **rejected or left open**, you're encouraged to **adapt and refine** them based on MOALs or context.

Capacity Planning Reminder:

Please assess your **team's capacity** to handle:

- **OKRs**
- **BAU**
- **Operational Projects**

Having a clear view of how effort is distributed across these areas will support better prioritization and achievable outcomes.

Abb. 4: Planungscheckliste

→ Status-Tags

Ein einheitliches Set an Statuskennzeichnungen hilft bei der Visualisierung des Fortschritts auf Confluence-Boards oder in Reporting-Dashboards:

Folgende Status Tags verwenden wir bei crossvertise:

- **NOT STARTED:** Ziel ist noch in Vorbereitung.
- **IN PROGRESS:** Maßnahme wurde gestartet.
- **BLOCKED:** Ziel kann derzeit nicht weiterverfolgt werden (mit Angabe von Gründen).
- **DONE:** Das Key Result wurde erreicht oder übererfüllt.

Status Tags: **NOT STARTED** **IN PROGRESS** **BLOCKED** **DONE**

Abb. 5: Status Tags

 Kickoff-Template

Der OKR-Master erstellt eine strukturierte Vorlage für den Start jedes OKRs. Sie enthält: jeweils den Titel, das Objective, die Key Results, den oder die zugeordnete Key Result-Verantwortliche/n, geplante Initiativen, den Zielzeitpunkt sowie erste Annahmen oder Herausforderungen.

This documentation outlines the key preparatory tasks and considerations for teams ahead of the Key Result Planning Kickoff. By ensuring proper planning, timelines, and regular updates, teams can enter the cycle with clear direction and a well-structured approach to achieving their objectives.

Objective:

Status Tags: NOT STARTED IN PROGRESS BLOCKED DONE

Key Results	Owner	Team	Initiatives	Initiatives Responsible Person	Notes/Blockers	Status

 Success Measurement (KPIs):

Roadmap and Deadline Planner:

	2024 30-Sep	07-Oct	14-Oct	21-Oct	28-Oct	04-Nov	11-Nov
Lane 1							
Lane 2							

Abb. 6: Kickoff Template

← BACK Review-Template

Dieses dient für die monatliche sowie finale Überprüfung und bietet eine Übersicht über den Fortschrittsstand pro Key Result, aktuelle Blocker, Learnings, sowie Maßnahmen zur Korrektur. Es wird vom Key Result Owner ausgefüllt und präsentiert.

Key Result 1: Key Result 2: Key Result 3:	Goal Achievement of Objective: X %
Goal Achievement (now): Key Result 1: X % Key Result 2: X % Key Result 3: X %	Potential next actions: → → → →
What has been finished? ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

Abb. 7: Review Template

💡 Retrospective-Leitfaden

Dieser Leitfaden ist eine kurze Checkliste zur Durchführung von Team-Retrospektiven inkl. Fragen wie: Was lief gut? Was hat uns gebremst? Welche Verbesserungsvorschläge haben wir für den nächsten Zyklus?

The **Final OKR Retrospective** is a 1.5-hour session held during the **second week of the last month of each cycle**. The goal of this session is to evaluate and optimize the previous OKR cycle by assessing the processes, meeting effectiveness, transparency, and lessons learned. It provides a platform for all **Key Result Teams** to reflect on their work and identify opportunities for improvement.

Key Areas of Focus:

1. Process Evaluation:

- Assess the effectiveness of the processes used during the cycle. This includes evaluating how well the OKR framework was followed, whether the workflows were efficient, and if any process improvements are needed to enhance the next cycle.

2. Effectiveness of Meetings:

- Review the effectiveness of meetings held throughout the cycle. Consider whether they were productive, well-structured, and led to actionable outcomes. Discuss if adjustments are necessary in terms of meeting frequency, structure, or participant involvement.

3. Lessons Learned:

- Reflect on the **lessons learned** during the cycle. This can include both successes and challenges. Identify what went well and what could be improved for future cycles. This reflection is key for continuous improvement.

4. Transparency Across the Company:

- Evaluate the level of **transparency** provided across the organization during the cycle. Consider how well information was communicated between teams and management, and whether stakeholders were kept informed about the progress, blockers, and results.

5. Other Discussion Topics:

- Participants are encouraged to bring up any **additional topics** they would like to discuss.

6. Solution Identification:

- Based on the discussions, work together to **identify solutions** for the issues raised. These solutions will inform the adjustments and improvements that should be implemented in the next OKR cycle.

Participants:

- **All Key Result Teams:** All Key Result team members are expected to attend and contribute to the discussion. Each team will provide input based on their experience from the previous cycle.

This retrospective is an essential part of the OKR process, allowing teams to reflect, optimize, and ensure continuous improvement in how objectives and key results are planned and executed.

Abb. 8: Retrospective-Leitfaden

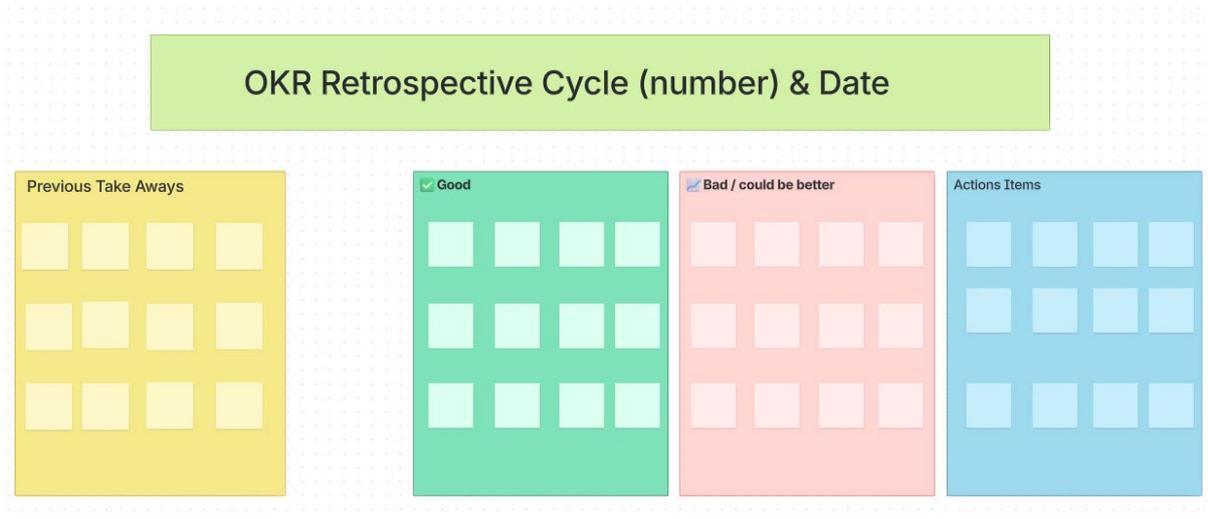


Abb. 9: Retrospective Meeting-Board

6 Meeting-Rhythmus

Wie bereits erwähnt, ist ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Durchführung eines OKR-Zyklus der regelmäßige Austausch. Folgende Meetings sind bei uns fester Bestandteil des Zyklus:

Team-Check-ups:

Diese stehen wöchentlich oder alle zwei Wochen im Kalender und sind bewusst kurzgehalten. Ziel ist ein kurzer Abgleich zu Fortschritt, Blockern und nächsten Schritten.

Monatliche OKR-Check-ups:

In diesen Meetings erhält das gesamte Team ein Status-Update zu den OKRs. Fortschritte werden ggf. anhand von Demos präsentiert. Anschließend gibt es eine offene Q&A-Runde, um Fragen zu klären.

Monatliche OKR-Reviews:

Sie bieten den optimalen Rahmen für den Austausch zwischen OKR-Master, Key Result Ownern und Geschäftsführung. Die Ziele: Transparenz, die Möglichkeit zu frühzeitigen Kurskorrekturen und teamübergreifenden Learnings.

Finale OKR-Review:

Hier hat jedes Team die Möglichkeit, sein Objective zu präsentieren, idealerweise mit konkretem Outcome und ggf. Produkt- oder Feature-Demo.

Retrospective

Sie dient der gemeinsamen Reflexion des Prozesses, nicht der Zielinhalte – inkl. Bewertung der Transparenz, Kommunikation und Methodenanwendung.

Meetings	Agenda	Participants	Frequency & Duration
Team internal OKR check-up	<ul style="list-style-type: none"> Status Update & Blockers/Impediments Update for each <u>initiatives</u> Consideration of needed action items 	Key Result Team	Weekly
Monthly OKR check-up	<ul style="list-style-type: none"> Status Update & Blockers/Impediments Update for each <u>key result</u> Consideration of needed action items 	Key Result Owners C-Level OKR-Master	Second Week of Each Month → 30 Min
Monthly OKR Review	<ul style="list-style-type: none"> Update of Key Result/Objective status Update progress with a <u>demo</u> Q&A part 	Whole Company	Monthly → 1.5 Hours
Final OKR Review	<ul style="list-style-type: none"> Update of OKR status <u>Demo of the whole feature</u> Q&A part 	Whole Company	Last Month of Cycle → 1.5 Hours
Final OKR Retrospective	<ul style="list-style-type: none"> <u>Evaluating</u> the last OKR-cycle, the process, transparency, meetings etc. Consideration of action items 	All the Key Result Teams	Last Month of Cycle → 1.5 Hours

Abb. 10: Übersicht über die OKR-Meetings pro Zyklus

7 Lerneffekte & Best Practices: Wo wir gescheitert sind – und was uns trägt

Auch bei uns verliefen OKR-Zyklen nicht immer geradlinig. Gerade dort, wo es auch mal hakte, haben wir wichtige Erkenntnisse gewonnen.

Wo haben wir am meisten gelernt – und warum?

Überforderung und nicht abgeschlossene OKRs: Wir haben gelernt, wie entscheidend es ist, den Mut zur Fokussierung aufzubringen. Nur drei bis fünf gut gewählte OKRs pro Team führen zu echter Klarheit. Mehr ist oft zu viel – weniger dafür wirksam.

Kommunikations- und Abstimmungslücken: Ohne klare Zuständigkeiten, regelmäßige Check-ups und sichtbaren Fortschritt bleiben OKRs ein theoretisches Konstrukt. Deshalb achten wir heute auf starke Key Result Owner, stringentes Fortschritts-Tracking und einen verbindlichen Kommunikationsrhythmus.

Fehlende Abgrenzung und Ressourcen: Ein zentrales Learning war, OKRs frühzeitig von operativen Themen abzugrenzen. Außerdem prüfen wir die Kapazitäten vorab, visualisieren Abhängigkeiten und sorgen für teamübergreifende Synchronisierung.

Wie halten wir die Motivation aufrecht – auch in schwierigen Phasen?

Sichere Reflexion & Ownership: Unsere Retrospektiven bieten Raum für ehrliche Reflexion in einem geschützten Rahmen. Gleichzeitig stärken klare Verantwortlichkeiten das Gefühl von Selbstwirksamkeit.

Erfolge sichtbar machen: Wir feiern Fortschritte – nicht nur Ziele. Ob mit kurzen Demos, Team-Stories oder Highlight-Sessions: Sichtbarkeit erzeugt Stolz und Motivation.

Transparenz leben: Durch regelmäßige Reviews, offene Kommunikation und kollaboratives Problemlösen erhalten wir die Verbindung zu den Zielen – selbst wenn nicht alles planmäßig läuft.

Unsere Top-Learnings aus vergangenen Zyklen

Weniger ist mehr

Max. 3 bis 5 OKRs pro Team schaffen Fokus und Klarheit.

Kommunikation ist alles

Klar definierte Key Result-Owner, regelmäßige Check-ups und transparente Fortschrittsverfolgung sind entscheidend.

Struktur braucht Kapazität

OKRs dürfen nicht "on top" laufen. **Vorher: Kapazitäten prüfen & Abhängigkeiten aktiv abbilden.**

◆ Ressourcen abgrenzen

OKRs funktionieren nur, wenn sie nicht mit operativer Arbeit kollidieren.

Feiern hilft:

Erfolge regelmäßig sichtbar machen (z. B. via Demos) steigert Motivation und Wir-Gefühl.

8 Glossar & Schlusswort

Glossar:

- Objective: Strategisches Ziel
- Key Result: Messbarer Erfolgspunkt
- Initiative: Konkrete Maßnahme
- Key Result Owner: Verantwortliche Person pro Key Result
- BAU: Business-as-usual (Routinearbeit)

Schlusswort

OKRs sind bei crossvertise kein Selbstzweck. Richtig eingesetzt, fördern sie Fokussierung, teamübergreifende Zusammenarbeit und Verbindlichkeit. Dieses Playbook ist unser gelebtes Werkzeug für Klarheit im Tun und Sinn im Ziel.

Let's go from doing to achieving.

Dieses Playbook ist ein
Download der **crossvertise**
GmbH

crossvertise GmbH
Königinstr. 59
D-80539 München

www.crossvertise.com

