

Zielorientiertes Arbeiten in der Bundesverwaltung

- Arbeitshilfe -

**work
4Germany_**

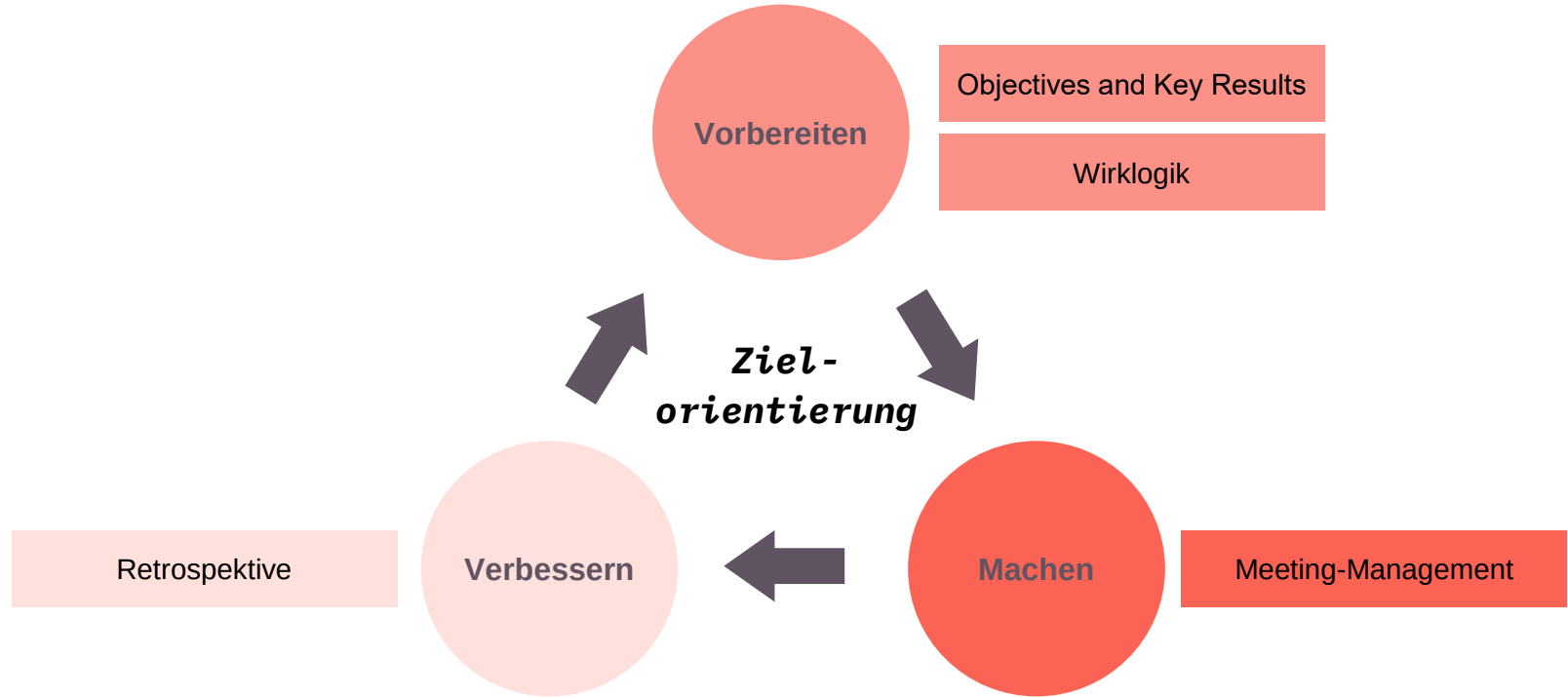
unter der
Schirmherrschaft
des Chefs des
Bundeskanzleramt,
Prof. Dr. Helge
Braun



Bundeskanzleramt

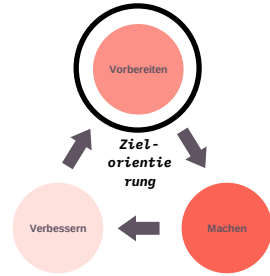
Stand: Oktober 2021

Übersicht einiger Methoden



Ausbildung zum Zielmanagement-Coach

Objectives und Key Results (OKR)



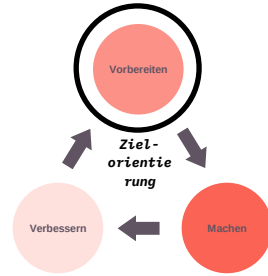
Was sind Objectives und Key Results (OKR)?

- OKR sind eine Management-Methode, die hauptsächlich durch den Einsatz beim US-Konzern "Google" bekannt wurde und mittlerweile in vielen Unternehmen und Organisationen wie dem WWF oder CleverShuttle genutzt wird. Sie hilft dabei, die Ziele einer Organisation umzusetzen und die Organisation kontinuierlich weiter zu entwickeln.
- OKR sind ein geeignetes Instrument, um politische Ziele in Verwaltungshandeln zu übersetzen und diese Ziele zu erreichen.
- OKR eignen sich auch dafür, Ziele auf jeder Ebene einer Verwaltungseinheit zu erreichen (bspw. persönliche Ebene, Referatebene, Projektebene, Abteilungsebene, etc.).
- Im deutschen Verwaltungskontext werden "Objectives" oftmals mit "Etappenzielen" und Key Results mit "Kernergebnissen" übersetzt.
- Es ist wichtig zu sagen: OKR ist kein Instrument der Mitarbeitendenbewertung. Es dient allein zur Umsetzung strategischer Ziele.

Warum sind OKR erfolgreich?

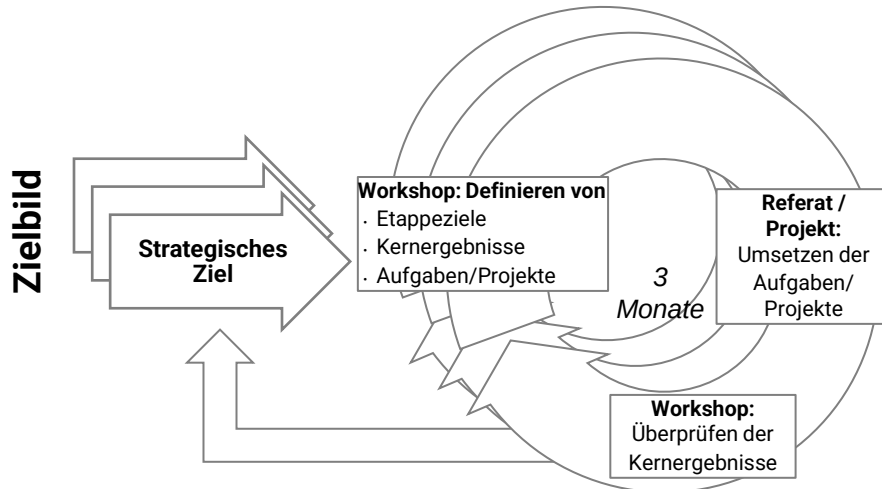
- OKR sind das Bindeglied zwischen der Strategie (bzw. der Leitungsebene) und der Umsetzung (bzw. Arbeitsebene). Sie bieten ein Instrument, das die Kommunikation zwischen den zwei elementaren Fragen jeder Organisation erleichtert 1. "Was möchten wir erreichen?" und 2. "Wir erreichen wir es?"
- OKR helfen dabei, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Organisationen haben die natürliche Neigung zu versuchen, zahlreiche Herausforderungen parallel anzugehen. Mit OKR wird priorisiert.
- OKR erzeugen einen kontinuierlichen Dialog zwischen den beteiligten Akteur:innen. D.h. der OKR-Prozess ist nicht als Projekt zu verstehen, mit einem klaren Anfang und Ende. Er ist ein Kreislauf, bei dem die Akteur:innen zusammenkommen und gemeinsam für die Ziele der Organisation arbeiten.
- OKR zeichnet sich dadurch aus, dass Transparenz sowie Beteiligung, Verantwortung und Kompetenz der Mitarbeitenden im Fokus stehen.

Objectives and Key Results (OKR)



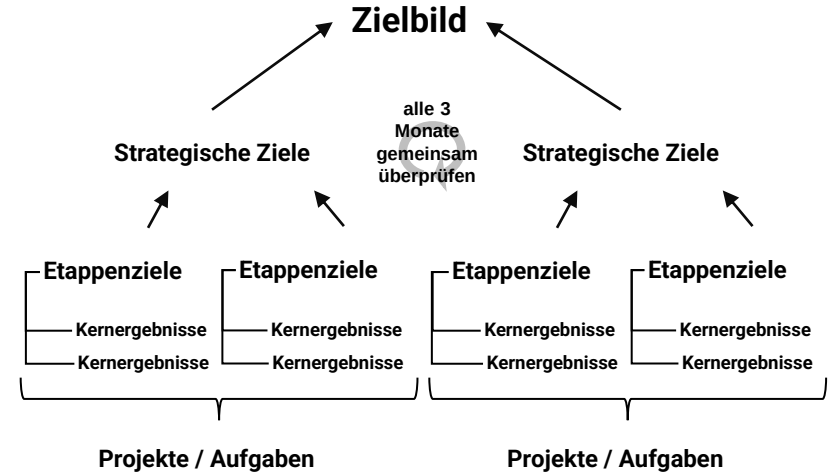
Ablauf:

Kontinuierliches Monitoring

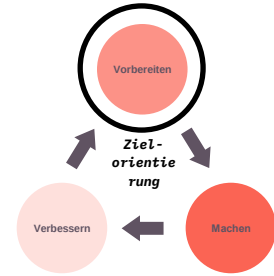


Aufbau:

Vom Zielbild zu konkreten Aufgaben / Projekten



Objectives and Key Results (OKR)



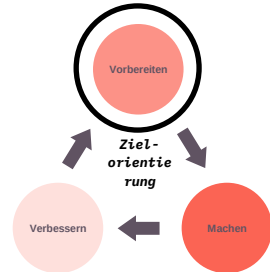
Wie funktioniert OKR?

Am Beispiel der Einführung in einer Abteilung in einem Ministerium

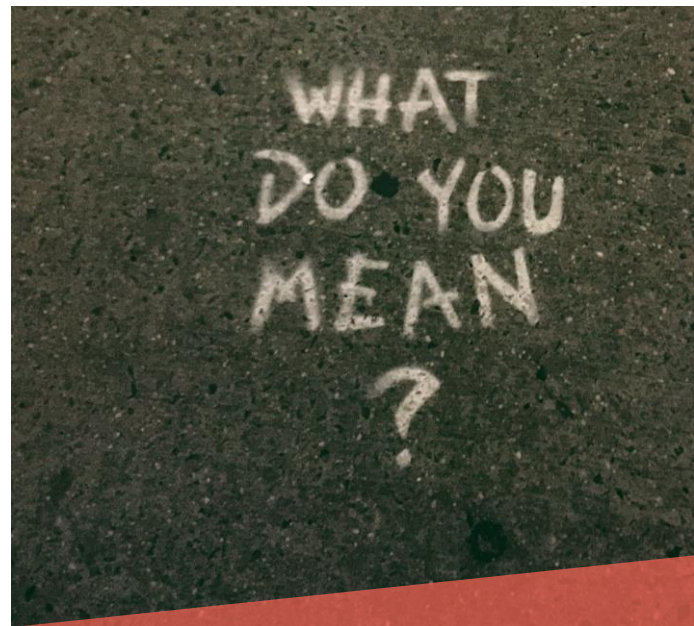
- Nachdem die politischen Ziele definiert und die Strategie der Abteilung daraus abgeleitet ist, beginnt die Abteilungsleitung den OKR Prozess. Hierfür definiert sie **strategische Ziele**, die die Abteilung in der kommenden Legislatur erreichen soll.
- Anschließend plant die Abteilungsleitung **für jedes strategische Ziel einen Workshop** mit den Referatsleitungen und Wissensträger:innen, die zur Erreichung des strategischen Ziels notwendig sind.
- In den Workshops definieren die Teilnehmer:innen, **welche Etappenziele (Objectives) erreicht werden müssen**, um das strategische Ziel zu erreichen. Hierbei hilft die Frage: *Welche konkrete "Etappe" können wir innerhalb des nächsten Jahres schaffen?*
- Gemeinsam werden **die 5 wichtigsten Etappenziele** identifiziert.
- Für jedes dieser 5 Etappenziele werden jeweils **3 Kernergebnisse** (Key Results) identifiziert.
- Wenn Etappenziele und Kernergebnisse für alle transparent erstellt sind, werden konkrete **Aufgaben und Projekte** definiert.
- **Nach drei Monaten** lädt die Abteilungsleitung die gleichen Akteur:innen zu einem Workshop ein. Nun **prüfen alle Akteur:innen anhand der messbaren Kernergebnisse, ob sie gemeinsam den Etappenzielen näher gekommen sind oder nicht**. Gemeinsam lernen sie, was gut gelaufen ist und was nicht. Gemeinsam leiten sie nächste Schritte ab, beispielsweise die Anpassungen von **Etappenziel/Kernergebnissen** und/oder **Aufgaben/Projekten**.



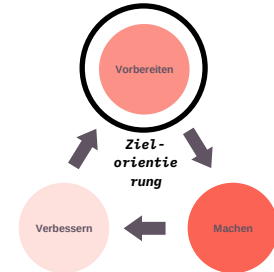
Hilfreiche Fragen im OKR-Prozess



1. Was möchten wir erreichen?
2. Wir erreichen wir es?
3. Wie können wir messen, dass wir ein Etappenziel erreicht haben?
4. Welche Aufgaben, die wir derzeit im Referat / in der Abteilung erledigen, zahlen auf die Erreichung unserer Etappenziele ein und welche nicht?
5. Können wir Aufgaben, die nicht auf unsere Etappenziele einzahlen, einstellen, bzw. mit weniger Zeitaufwand / niedrigerer Qualität erledigen?
6. Welche neuen Aufgaben müssen wir erledigen, um unsere Etappenziele zu erreichen?
7. Benötigen wir ein Projekt, um unsere Etappenziele zu erreichen?
8. Zahlen existierende Projekte auf unsere Etappenziele ein? Wenn nicht: Können wir den Projektfokus ändern oder das Projekt einstellen?
9. Haben wir die notwendigen Daten, um unsere Kernergebnisse zu messen?
10. Zu wieviel Prozent haben wir die Kernergebnisse erreicht?
11. Was sind die Ursachen, dass wir Kernergebnisse besonders gut / schlecht erreicht haben?
12. Sind die Etappenziele noch relevant oder müssen wir neue Etappenziele definieren?
13. Müssen wir unsere Aufgaben / Projekte anpassen oder können wir weitermachen wie bisher?



Beispiel aus dem Auswärtigen Amt für OKR



Strategisches Ziel

Die Mitarbeiter:innen des AA stehen der Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden (z.B. Arbeit in Projekten) offen gegenüber (Mindset). Dies wird von den Führungskräften unterstützt und vorangetrieben (Vorbildfunktion).

Wie kann das *strategische Ziel* erreicht werden?

Etappenziele

Für die gemeinsame Arbeit an Dokumenten und die Abstimmung untereinander werden kollaborative Werkzeuge (wie SharePoint, WebEx) und / oder MS Teams genutzt.

Die Skype-for-Business (oder Nachfolger) Chatfunktion wird anstelle des Mailpostfachs genutzt und ermöglicht einen schnellen, effektiven Austausch.

Kernergebnisse

80% der Beschäftigten kennen SharePoint und können es nutzen, um kollaborativ zu arbeiten.

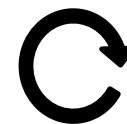
30% der Beschäftigten arbeiten mindestens einmal pro Woche kollaborativ auf SharePoint.

95% der Beschäftigten wissen, wie sie an Videokonferenzen teilnehmen können

Die Anzahl der Emails unter den Beschäftigten verringert sich um 10%.

80% der Beschäftigten wissen, wie sie Kolleg:innen auf S4B schreiben/anrufen können.

...

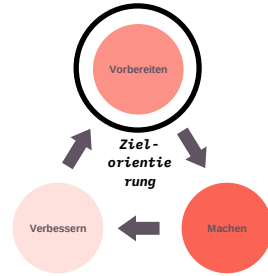


Anpassung
min. alle 3
Monate im
Team

[illegible]

--	--

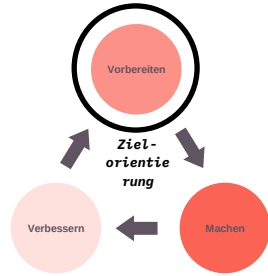
Objectives und Key Results (OKR)



Ein Beispiel zur Erarbeitung und Operationalisierung einer Digitalstrategie finden sie im Handbuch des Deutschen Roten Kreuzes:

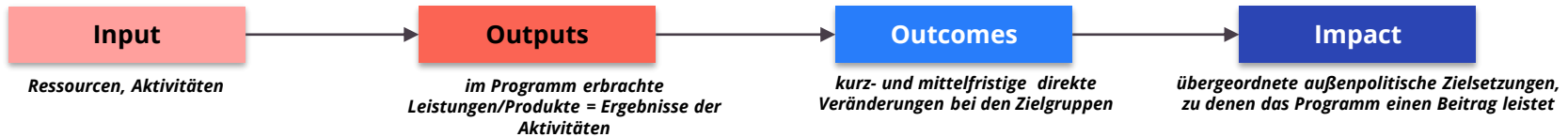
https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/Handbuch/Handbuch_Digitalisierung_Ein_Kompass_fuer_Ihre_Organisation_DRK.pdf

Wirklogik

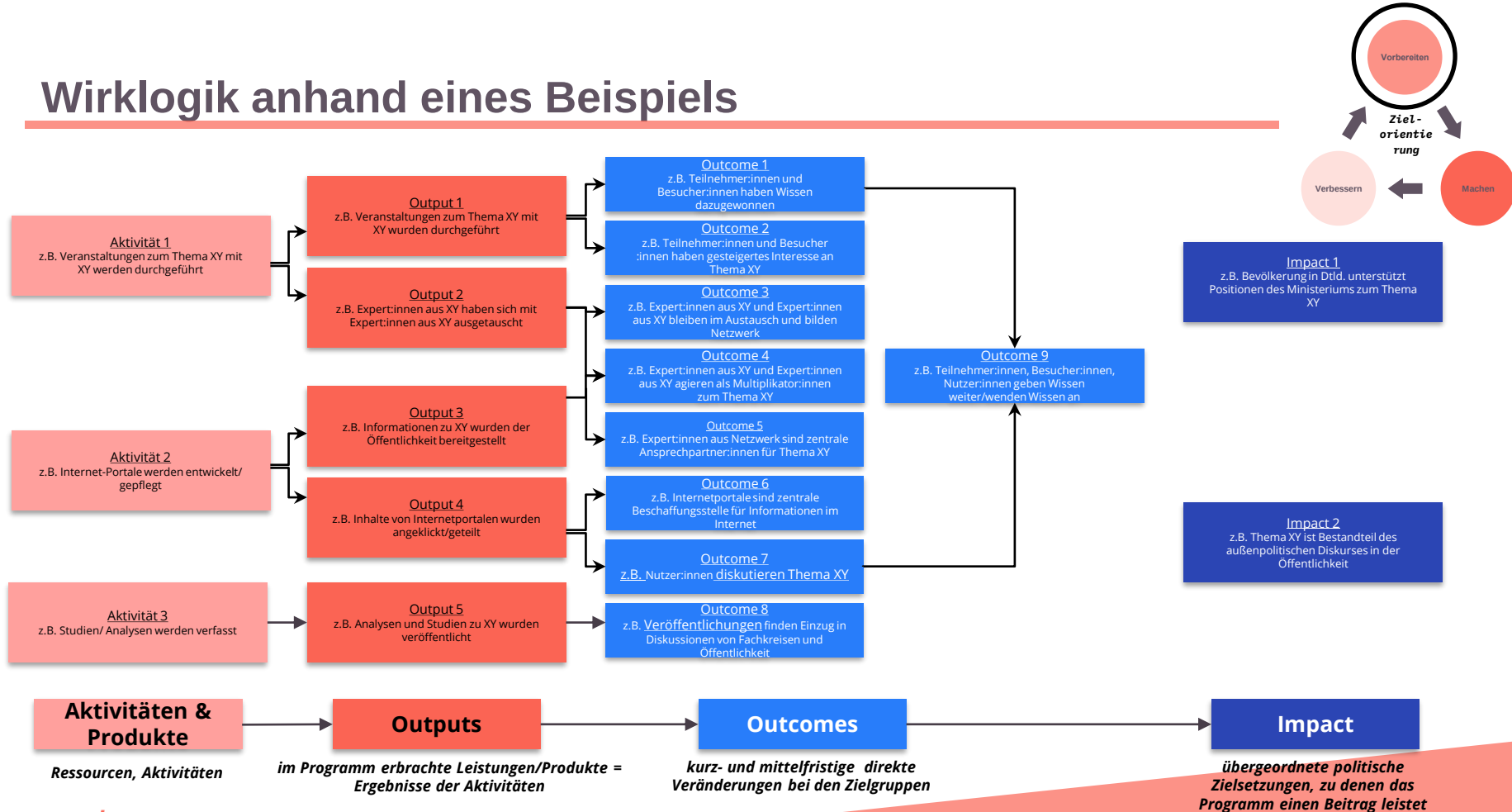


Die Wirklogik hilft sich darüber zu verständigen, was z.B. ein Referat, ein Projekt oder eine Abteilung tut (Input, Output) und was sie bewirken wollen (Outcome, Impact). Man spricht hierbei auch von einer I-O-O-I-Logik.

- Diese Methodik kann beispielsweise dabei helfen, **Projekte wirkungsorientiert aufzusetzen** (die in den OKR-Prozess eingebettet sind).
- Sie kann auch dafür verwendet werden, um die **Arbeit eines Referats zu strukturieren**.
- Zunehmend wird die Wirklogik in Ministerien (z.B. dem AA und BMZ) verwendet, um **Projektförderanträge** wirkungsorientiert zu gestalten.



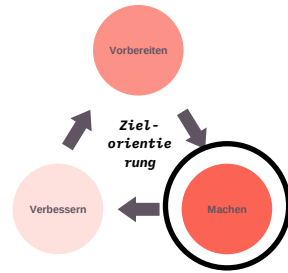
Wirklogik anhand eines Beispiels



Meeting-Management: Davor, Während, Danach

Meetings oder Besprechungen bestehen aus drei Phasen: **Davor, Während, Danach**.

Jede dieser Phasen ist wichtig, damit eine Besprechung für alle Teilnehmenden erfolgreich ist. Wenn Sie eine Besprechung organisieren, helfen einfache Fragen, damit die Besprechung erfolgreich wird:



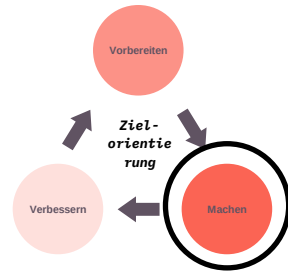
VOR der Besprechung:

- **Purpose:** Was ist der Zweck des Meetings?
- **Product:** Was ist die Zielsetzung für das Meeting?
- **People:** Welche Rolle werden die anwesenden Personen innerhalb des Meetings spielen? Bspw. Inhaber:in, Moderator:in und/oder Teilnehmer:innen
- **Process:** Wie sieht die Agenda aus? Einbeziehung der Teilnehmer:innen bei der Erstellung. Der erste Agendapunkt sollte immer die Festlegung der Zielsetzung sein. Verzicht auf rein informative Punkte.
- **Pitfalls:** Wie vermeiden wir z.B. den Fokus zu verlieren?
- **Preparation:** Was kann für das Meeting vorbereitet werden?
- **Practical concerns:** Wo und wann soll das Meeting stattfinden?

WÄHREND der Besprechung:

- Benennung einer: **s Moderator:in, Protokollant:innen** und **Timekeeper:in**
- **Agenda:** Die Agenda ist der rote Faden des Meetings
- Festlegung der **Zielsetzung** und Abfrage der **Erwartungen** (Schlüsselinteressen und Bedürfnisse der Teilnehmer:innen) als erster Agendapunkt
- **Zeitboxen:** Pünktlich starten & pünktlich enden; Festlegung von Zeitboxen für die einzelnen Agendapunkte
- **Aktives Fragen & Aktives Zuhören:** Stellen diskussionsanregender Fragen und Anregen der Teilnahme durch Verständnis- und Folgefragen
- **Next Steps:** Festlegung der nächsten Schritte und Verantwortlichkeiten
- **Parkplatz:** Dokumentiert Probleme und Fragen, welche aus dem Aktionsradius des Meetings fallen
- **Protokollierung und Visualisierung:** Visualisierung des Gesagten bspw. durch Verwendung eines Flipcharts oder Whiteboards

Meeting-Management: Davor, Während, Danach



NACH der Besprechung

- **Nächste Besprechung:** Festlegung der Zeit, des Datums, der:s Moderator:in, des Protokollant:in, und der:s Timekeeper:in für das nächste Meeting
- **Kurzes Feedback** zur aktuellen Besprechung:
 - Fokus eingehalten?
 - On time?
 - Zielsetzung erreicht?
 - Nächste Schritte festgelegt?
 - Hat jeder teilgenommen?
 - Zeit gut genutzt?
 - Was kann beim nächsten Mal besser gemacht werden?
- **Protokoll** live vervollständigen und zeitnah versenden (Differenzierung zwischen Besprechungsnotizen und Handlungsnotizen; Festlegung von Zuständigkeiten für die Handlungsnotizen)



Meeting-Management: Dailys und Weeklys

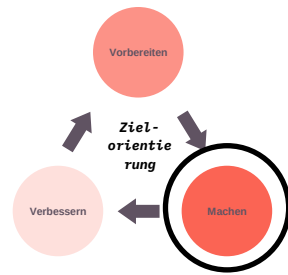
Um die Anzahl von Besprechungen (wie bspw. Referats- oder Abteilungsrunde) zu reduzieren, hilft es auf strukturierte Formate zurückzugreifen. Beispielsweise **Dailys** und **Weeklys**:

Dailys: Jeden Morgen findet im Projektteam ein Daily als fester Bestandteil im Arbeitsalltag statt. Das Daily dauert 15 Minuten und dreht sich um folgende Fragen:

- Wie geht es uns?
- Was steht heute an?
- Wer braucht was?
- Debriefings aus gestrigen Meetings für alle die, die nicht dabei waren

Weeklys: Das Weekly findet - wie der Name sagt - einmal in der Woche zu einem festen Zeitpunkt statt. Das Weekly dauert maximal 30 Minuten und folgt einem immer gleichbleibenden Muster:

1. Wo stehen wir aktuell in Hinblick auf unsere Zielerreichung?
 - Fortschritte (Ergebnisse, nicht die Verwendung von Zeit)
 - Erkenntnisgewinne (Learnings)
2. Was steht diese Woche bei wem an? Welche Ergebnisse werden erzielt?
 - Was gibt es für Hindernisse bei der Umsetzung?
 - Welche wichtigen Informationen / Themen gibt es darüber hinaus, die für alle relevant sind?



Rollen und Verantwortlichkeiten definieren

Egal, wie der OKR-Prozess ausgestaltet ist oder wie die Wirklogik aufgesetzt wurde: es ist **wichtig, Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu benennen**.

Beispielweise:

- Wer moderiert den OKR-Prozess?
- Wer lädt zu Retrospektiven ein/ wer bereitet sie vor?
- Wer ist für die Erreichung welcher Kernergebnisse verantwortlich?

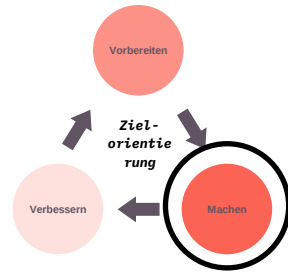
Zur Definition von Verantwortlichkeiten kann die **RACI-Matrix** helfen. Mit Hilfe einer RACI-Matrix, also einer Verantwortlichkeitsmatrix, können in Projekten Verantwortlichkeiten für verschiedenen Projektaufgaben zugeteilt werden:

- 1. verantwortlich (Responsible)
- 2. entscheidet (Accountable)
- 3. einbezogen (Consulted)
- 4. informiert (Informed)

Zudem kann es hilfreich sein, in Meetings sogenannte Mikrorollen zu vergeben:

- Zeitwächter:in
- Fokuskeeper:in
- Dokumentier-Helfer:in
- Energielevel-Beauftragte

Nutzer:innen: Je nach Projekt kann es sehr wichtig sein, den:die Nutzer:in in das Projekt einzubinden, um die Bedarfe bestmöglich zu verstehen und abzubilden. Also beispielsweise potentielle Zielgruppen von Projekten oder Vorhaben.



Retrospektive

Eine **Retrospektive** ist ein Format, um die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren. Sie findet in regelmäßigen Abständen (z.B. alle 6 Wochen) statt. Es gibt zahlreiche Methoden für Retrospektiven. Eine Quelle ist der [Retromat](#). Fragen, die darin beantwortet werden:

- Wie haben wir als Team zusammengearbeitet? Welche Methoden haben uns helfen, welche nicht?

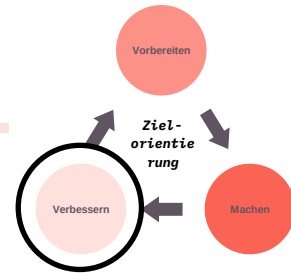
Um über Zielerreichung im Team zu sprechen, empfehlen wir, die Retrospektive um Elemente aus der **Review** (Reflexion über Ergebniserreichung) zu ergänzen:

- Welche Ziele haben wir uns gesetzt? Was hat uns der Zielerreichung näher gebracht? Was hat uns davon abgehalten?

Zwei Methoden der Retrospektive stellen wir nun vor:

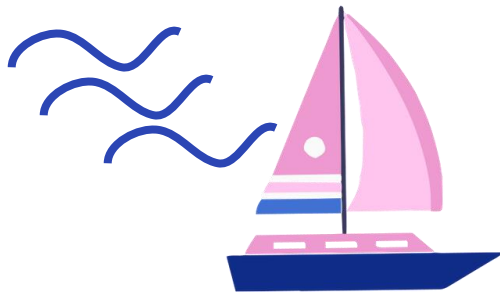
Sailboat-Retrospektive Die:der Facilitator:in bereitet das (digitale) Whiteboard vor. Jede:r Teilnehmer:in beschreibt Post-its zu den vier Feldern. Die erste Person stellt ihre Post-Its vor. Die anderen TN ergänzen ihre Gedanken (was schon gesagt wurde, wird nicht wiederholt). Das Team nutzt danach (virtuelle) Klebepunkte, um zu priorisieren (jede:r kann 3 Punkte kleben) und gemeinsam zu entscheiden, welche Maßnahmen abgeleitet werden sollen. Die Maßnahmen werden abgeleitet und in einen gesonderten Bereich gehängt.

Start-Stop-Continue In dieser Retro halten die Teammitglieder mit Post-Its auf dem (digitalen) Whiteboard in 10 min. Stillarbeit fest, was begonnen, beendet, weitergeführt, häufiger oder weniger häufig gemacht werden soll. Anschließend stellt jede:r seine:ihre Gedanken auf den Post-Its vor. Das Team nutzt danach (virtuelle) Klebepunkte, um zu priorisieren (jede:r kann 3 Punkte kleben). Für die am höchsten bepunkteten Post-Its entscheidet das Team anschließend, wie damit im nächsten Monat umgegangen werden soll.

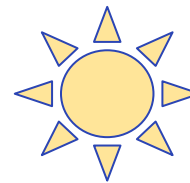


Sailboat-Retrospektive

Was hat uns Rückenwind gegeben?

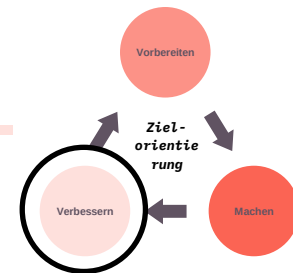


Was hat uns zurückgehalten?

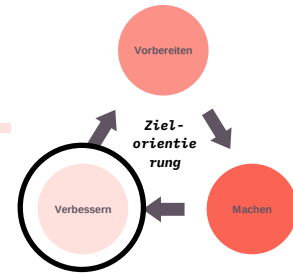


Welches Ziel steuern wir an?

Welche Hindernisse sind uns begegnet?



Retrospektive



Start: Womit wollen wir anfangen?

Stop: Womit sollten wir aufhören, weil es nicht hilfreich war?

Continue: Was hat gut funktioniert und sollten wir beibehalten?

More: Was sollten wir mehr tun, **weil** es sich als hilfreich erwiesen hat?

Less: Was sollten wir weniger tun, weil es nicht hilfreich war?

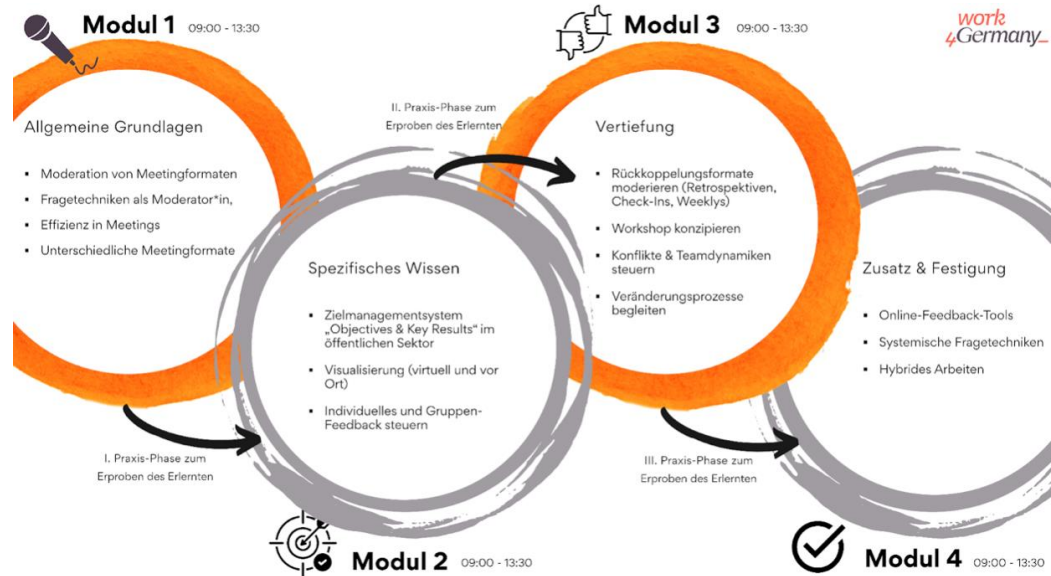
Ausbildung zum Zielmanagement-Coach

Gutes Zielmanagement braucht Personen, die diesen verantworten und so den Zielsetzungsprozess von der Entwicklung bis zur Prüfung prozessual steuern. Um solch eine Aufgabe für das Referat übernehmen zu können, müssen einzelne Kompetenzen geschärft werden.

Auf Basis von vier Pilotreferaten im Bundesumweltministerium ist gemeinsam mit dem Digital Innovation Support des BMI ein ministerialübergreifendes Ausbildungskonzept entwickelt und erprobt worden, das Referatsmitglieder, losgelöst von ihrer hierarchischen Stellung zum Zielmanagement-Coach ausbildet und so nicht nur moderative Grundlagen, sondern auch explizite Zielsetzungsmethodik lehrt. In der Ausbildung erlernen die Teilnehmer zudem ihre Kollegen im Zielsetzungsprozess mitzunehmen, um so das erlernte Wissen in die Breite zu tragen und in die Praxis zu übersetzen.

Die Ausbildung besteht aus vier halbtägigen Modulen. Zwischen jedem Modul gibt es eine zweiwöchige Praxisphase, sodass zwischen den Präsenzveranstaltungen Zeit für das Ausprobieren des Erlernten im Arbeitsalltag bleibt.

Im Folgenden sind die vier Module und deren Inhalte näher beschrieben:



Sollten Sie sich für die Ausbildung interessieren, melden Sie sich gerne bei **Andreas Fulde**, dem Leiter des Digital Innovation Supports des BMI (Andreas.Fulde@bmi.bund.de) oder **Hermann Amecke** (Hermann.Amecke@bmu.bund.de), der die Ausbildung als Ministerialvertreter mitkonzipiert und mit Vertreter:innen des BMUs erprobt hat.

Ansprechpartner:innen



Kassandra
Becker
[LinkedIn](#)



Vincent
Schnor
[LinkedIn](#)



Jakob
Häußermann
[LinkedIn](#)



Elisabeth
Schlachter
[LinkedIn](#)



Benedikt
Göller
[LinkedIn](#)