BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 10: WARUM DEINE STRATEGIE 2026 AM 15. JANUAR STERBEN WIRD – UND WIE DU DAS VERHINDERST

13. Januar 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 10 von Chefsache Krise, erschienen am 13. Januar 2026.

Zwischen den Tagen hattest Du sie wieder: die guten Ideen für Dein Unternehmen. Eifrig ins Notizbuch gekritzelt, in eine Mindmap gemalt, als Ziele für 2026 festgehalten. Und wir wissen beide, was mit guten Vorsätzen und selbst ausgedachten Zielen passiert: Sie zerschellen spätestens am Kalenderblatt des 15. Januar. Dann ist der Alltag zurück, und Du beschäftigst Dich im Wesentlichen damit, wie Du die Arbeit von heute schaffst und die Mails von heute abarbeitest – statt mit der Frage, wie Du Dein Unternehmen voranbringst.

Es gibt ein Werkzeug, das genau das verhindert: OKR – Objectives und Key Results. Den historischen Exkurs kürze ich ab: Peter Drucker hat mit „Management by Objectives" den Grundstein gelegt, in den Siebzigerjahren wurde daraus Objectives und Key Results, und richtig bekannt wurde die Methode, weil Google sie angewendet hat. Im deutschsprachigen Raum weiß trotzdem kaum jemand etwas damit anzufangen. Damit ist jetzt Schluss – und zwar auf pragmatischer Ebene: Wie machst Du das jetzt wirklich, und wie kannst Du heute damit loslegen?

DER KAMPF UM DEINE KNAPPSTE RESSOURCE

Die beiden Fragen „Wie erreiche ich meine Strategie?" und „Was ist heute alles zu tun?" kämpfen permanent um Deine wichtigste Ressource als Inhaber: Deine Zeit. Kurzfristig betrachtet ist die Zeit fürs Beantworten der E-Mails besser eingesetzt – Du bekommst Deine Arbeit vom Tisch. Langfristig ist das total ineffizient. Diese Lücke zwischen Strategie und Alltag ist teuer, sie kostet richtig viel Geld.

Überwinden solltest Du sie aus mindestens drei Gründen. Erstens: In dem Moment, in dem Du ein ausformuliertes Ziel in Deine Teams streust, weiß jeder, wohin die Reise geht. Die Teams arbeiten nicht mehr in Wissenssilos – sonst ist es in Unternehmen gang und gäbe, dass jedes Team für sich hinwurschtelt; man trinkt zusammen eine Kiste Bier auf der Terrasse, aber über die Zielerreichung gesprochen wird nicht. Zweitens: Ohne gemeinsame Richtung werden Ressourcen verschwendet – viel Zeit, und auch definierte Budgets werden ineffizient eingesetzt. Drittens: Deine Mitarbeiter sind desorientiert, weil keiner weiß, wo es eigentlich hingeht. Und Menschen sind nun einmal so gepolt, dass sie langsamer werden, wenn sie ihr Ziel nicht kennen. Wenn Du zum Supermarkt gehst, weil Du dort etwas Bestimmtes brauchst, gehst Du schneller, als wenn Du durch den Wald schlenderst – beim Supermarkt hast Du ein Ziel.

Kurz: Bei OKR geht es darum, die Strategie von einem tollen Papier in echtes Tun und echte Zielerreichung umzuwandeln – dass Dein Unternehmen auch das erreicht, was Du Dir vorgenommen hast.

OBJECTIVES: EIN SATZ, DER DIE RICHTUNG VORGIBT

Ein Objective beschreibt, was erreicht werden soll: ein wünschenswerter Zustand in der Zukunft, ausformuliert in einem Satz – qualitativ, inspirierend, richtungsweisend. Drei Beispiele:

- Wir wollen die Durchlaufzeiten von Auftrag bis Versand verkürzen (Großhandel, Versandunternehmen).

- Wir wollen die Liquiditätsplanung als verlässliche Entscheidungsgrundlage in unserem Unternehmen etablieren.
- Wir wollen digitale Belegprozesse so vereinfachen, dass unsere Mandanten sie wie selbstverständlich nutzen.

Alle drei sind wünschenswerte Zustände in der Zukunft – und alle drei lassen sich messen. Genau da liegt die Kunst.

KEY RESULTS: WORAN DU MERKST, OB DU ANKOMMST

Mit dem Objective allein weißt Du noch lange nicht, ob Du mit den Dingen, die Du tust, auf dem richtigen Weg bist. Dafür sind die Key Results da: Zu jedem Objective überlegst Du Dir Messwerte. So viele wie nötig, so wenige wie möglich – Faustformel drei, maximal fünf.

Das bedingt zweierlei. Erstens: Du darfst Dir nur Objectives bauen, die tatsächlich messbar sind. Ein Beispiel: Ein Steuerberater aus Kiel nimmt sich vor, zu den Top drei Steuerberatern von Kiel zu gehören. Eine tolle Aufgabe – aber kein Objective, weil es kein Key Result gibt. Wie misst man „Top drei"? Nach Umsatz, Mitarbeiterzahl, Bürofläche? Ein Kollege in Kiel wirbt damit, dass er auf zweieinhalbtausend Quadratmetern Steuerberatung macht. Ich weiß nicht, wofür das ein Kriterium ist – aber zumindest hat er viel Fläche. Und selbst wenn „Top drei" messbar wäre: Woher bekämst Du die Daten? Du kannst nicht erheben, wie viele Mandanten die Kollegen haben. Also: ein schlechtes Objective.

Zweitens: Du musst mit überschaubarem Aufwand an die Daten herankommen. Wenn Du jedes Mal eine achtwöchige Marktforschung brauchst, um Deine Key Results zu ermitteln, ist es die falsche Metrik. Für die Durchlaufzeiten heißt das: Deine IT muss die Zeit vom Bestelleingang bis zu dem Moment, in dem jemand das Paket ins Auto des Versenders wirft, automatisch mitmessen. Eine Excel-Tabelle geht bei kleinen Stückzahlen – bei zehntausend Artikeln im Monat muss das automatisch passieren. Und für die Liquiditätsplanung als Entscheidungsgrundlage ist die spannende Frage:

Wie oft liegt die Planung in Führungsmeetings vor, wie oft wird darüber gesprochen? Das wäre eine Metrik, die Du gesondert erfasst.

Ein Ziel ohne Messwert wabert im Raum. Wenn Du es nicht messen kannst, kannst Du es am Ende aller Tage auch lassen.

VOM MESSWERT ZUM TUN: PROJEKTE UND TO-DOS

Jetzt kommen die To-dos, nämlich die Frage: Was musst Du konkret im Unternehmen tun, um genau das zu erreichen? Es gibt zwei Formen: Projekte – schlicht und ergreifend eine Ansammlung vieler To-dos – und Einzelaufgaben. Überleg Dir: Ist das Verkürzen der Durchlaufzeiten ein Projekt, oder sind es drei, vier Aufgaben, die Du einfach abarbeitest?

Für jedes To-do gilt, immer, auch für Deine ureigenen: Es wird einem Mitarbeiter zugeordnet oder Dir selbst, und es bekommt ein Datum. Ein To-do wird erst dann zum To-do, wenn es terminiert ist und klar ist, wer verantwortlich ist. Bei Projekten sowieso – Projektmanagement, erste zehn Minuten der Vorlesung: Wer ist Projektverantwortlicher, wer ist im Team, bis wann sind die Dinge zu tun?

MAXIMAL DREI OBJECTIVES PRO QUARTAL

Ein Objective ist grundsätzlich auf drei Monate terminiert. Am Ende kannst Du tun, was Du willst – vier Monate, ein halbes Jahr, es ist Dein Unternehmen. In der Praxis hat sich der Drei-Monats-Zeitraum etabliert, und den empfehle ich Dir auch.

Was schaffst Du in drei Monaten? Bei Objectives geht es nicht darum, die Qualität des Klopapiers zu tauschen – Objectives sind Dinge, die in Deinem Unternehmen tatsächlich einen Unterschied machen. Das heißt in der Regel: ein Eingriff in die Kernstrukturen. Mehr als drei pro Quartal wirst Du nicht hinbekommen. Entweder wird es zu stressig für Deine Leute, oder Du

nimmst den ganzen Laden auseinander – und die OKRs blockieren Dein Unternehmen, statt es voranzubringen.

Maximal drei pro Quartal, das macht zwölf im Jahr. Wenn Du zwölf strategische Verbesserungen im Jahr umsetzt, bist Du ganz weit vorne – vergleich das mit Deiner Vergangenheit, da waren es vermutlich eine oder zwei. Warum der Sprung? Weil Du der ganzen Geschichte eine Struktur gibst, und Struktur erhöht immer Geschwindigkeit. Oder – man soll sich ja nicht selbst zitieren, außer wenn es gut ist: System schlägt Intensität.

Für ein Riesen-Objective, das sich über mehrere Jahre zieht – etwa ein kompletter Umbau des Unternehmens –, kannst Du eine Roadmap bilden. Das ist die Ausnahme. Die Faustregel lautet: Wenn Deine Objectives und Key Results nicht mehr auf ein Blatt Papier passen, ist es viel zu viel. Sonst erschlägt Dich die Masse und macht das Unternehmen insgesamt unproduktiver – das Gegenteil dessen, was Du erreichen willst.

DER RHYTHMUS: DAS WÖCHENTLICHE OKR-MEETING

Der schädlichste Spruch in diesem Zusammenhang heißt „set and forget": Ziel gesetzt, Key Result definiert – und vergessen. Wertvoll wird das System erst, wenn Du die Key Results tatsächlich regelmäßig hervorholst und Dein Team merkt: Das interessiert jemanden. Du kennst das als Chef: Wenn Du etwas anordnest, aber nicht hinterher bist, finden die Mitarbeiter irgendwann heraus, dass es Dich gar nicht interessiert – und lassen es sein. Völlig verständlich; als Arbeitnehmer habe ich es mit Sicherheit genauso gemacht. Vorwerfen kannst Du das niemandem. Du musst Dich kümmern und klarmachen, dass es Dir wichtig ist.

Deshalb finden OKR-Meetings gerne einmal pro Woche statt. Und zwar nicht acht Stunden mit Keksen, Kuchen und Kaffee, sondern – wenn es nicht per Videokonferenz läuft – im Stehen, ohne Getränke. Angefangen wird, sobald die Glocke bimmelt, nicht wenn der Letzte da ist. Wer zu spät kommt, stellt sich still dazu und hält die anderen nicht mit Guten-Morgen-Sagen von der

Arbeit ab. Zehn, maximal fünfzehn Minuten – dann bimmelt die Glocke wieder, und der Termin ist zu Ende, egal ob ihr fertig geworden seid. Wie in der Schule: Es klingelt, Tasche gepackt, auch wenn der Lehrer mitten im Satz ist. So erzieht ihr euch selbst zur Zeittreue. Ich benutze dafür eine Uhr, die rückwärts läuft: eine Viertelstunde einstellen, zusehen, wie die Zeit wegläuft – danach ist Schluss, damit das Ganze keine Palaverstunde wird.

Wenn Du es gut machst, hat jedes Objective einen Verantwortlichen, der den Austausch dazu führt – nicht Du, sondern ein Mitarbeiter. Darüber steht ein OKR-Verantwortlicher, der dafür sorgt, dass die Meetings stattfinden, und sie leitet. Du bist nur Teilnehmer – mit denselben Rechten wie alle anderen, nämlich dem Recht zuzuhören und nur dann zu reden, wenn Du dran bist. Das ist schwierig, funktioniert aber, und es ist für einen guten Zweck.

Wenn Dir wöchentlich zu umständlich ist: mindestens vierzehntägig. Alles darunter – monatlich oder seltener – kannst Du vergessen. Dann laufen Projekte und To-dos drei, vier Wochen aus der Spur, und das wieder geradezuziehen nervt total. Lieber ein bisschen härter am Wind segeln.

SIEBZIG IST DAS NEUE HUNDERT

Wann ist ein OKR erfolgreich? Man sagt: bei etwa siebzig Prozent Zielerreichung und mehr. Siebzig ist das neue Hundert. Hundert Prozent zu erreichen ist häufig schwierig – wäre super, aber siebzig Prozent sind auch gut. Du bist dann immer noch siebzig Prozent weiter, als Du ohne OKRs wärst. Probier es aus und miss vor allem, wie weit Du in den Zeiträumen kommst.

DREI FEHLER, DIE DU DIR GLEICH SPARST

Erstens: OKRs sind keine To-do-Liste. Verwechsle messbare Ergebnisse nicht mit einer Liste von Aufgaben. OKRs sind ein sehr wirksames Vehikel, um Deine Strategie in die Realität umzusetzen und Wirklichkeit werden zu

lassen. Wenn Du das schaffst, bist Du schon ziemlich weit – denn genau das machen die meisten Unternehmen nicht.

Zweitens: Führe mit OKRs keine überkomplizierten Prozesse ein. Das System muss dazu dienen, dass Du Dich fokussierst – es muss alles einfacher machen, schlank und anpassungsfähig sein. Wenn vier Leute damit beschäftigt sind, das wöchentliche Meeting vorzubereiten, wird das nichts; Dein Team wird sich zu Recht dagegen sperren. Es gibt spezielle OKR-Software – ich empfehle Dir, mit einer Mindmap oder einer Excel-Tabelle anzufangen. Das reicht am Anfang völlig. Später kannst Du OKRs bis auf den einzelnen Arbeitsplatz herunterbrechen, aber das ist ganz großes Kino: Dafür muss das ganze Unternehmen vom OKR-Geist durchsetzt sein. Du stehst am Anfang – im Zweifel nimm Zettel und Stift.

Drittens: Setz Dir ambitionierte Ziele – aber bitte erreichbare. Wir sind heute Morgen nicht aufgestanden, um durchschnittlich zu sein, also ruhig ambitioniert. Aber wenn Du gleich mit „Wir beherrschen den Markt in Europa" anfängst, sitzt Dein Team mit großen Augen da und fragt sich, wie das gehen soll. Fang klein an und überfordere niemanden – Deine Leute müssen sich erst daran gewöhnen, dass auf einmal ein System da ist und Struktur herrscht. Das wird für viele eine Umstellung sein.

Ein Einschub dazu: Nicht jeder Mitarbeiter wird damit klarkommen. Es wird welche geben, die vor Deinem Schreibtisch sitzen und darüber klagen, dass die neue Struktur sie in ihrer Freiheit einschränkt. Ich wage eine steile These: Diejenigen, die sich als Erste beklagen, sind die Low-Performer. Wenn die kündigen, weil Du OKRs einsetzt – freu Dich, danke schön, auf Wiedersehen. High-Performer freuen sich über Struktur.

DAS ERSTE JAHR IST EINE LERNPHASE

Wenn Du loslegst: Der erste OKR-Zyklus, das erste Quartal, vielleicht das ganze Jahr 2026 ist ein Lernprozess. Erwarte keine Wunder. OKRs wälzen Dein Unternehmen nicht in kürzester Zeit um, und die Kohle fährst Du auch

nicht gleich mit der Schubkarre zur Bank. Was jahrelang schieflief, räumst Du nicht in zwei Wochen auf. Perfektion ist genau genommen immer nur der Weg zur Perfektion. Mach Dich auf den Weg, lerne – und lauf nicht zu schnell, sonst stolperst Du.

Was in der Anfangsphase hilft: Hol Dir jemanden, der OKRs schon einmal in einem Unternehmen eingeführt hat oder damit gearbeitet hat. Vielleicht hast Du einen Mitarbeiter, der das aus einem anderen Unternehmen kennt – hol ihn mit ins Team. Wenn es für euch alle neu ist, nimm einen externen Berater, der euch durch die Einführung begleitet. Aber Vorsicht: OKR-Berater neigen dazu, sich selbst und ihr System für so unglaublich großartig zu halten, dass sie Unternehmen überfordern. Pragmatismus ist Nummer eins. Das System muss in Deinem Unternehmen funktionieren; es geht nicht um die Selbstverwirklichung von Beratern, sondern um maximalen Durchsatz bei Dir. Kommt also ein superenthusiastischer Berater, hol ihn einmal von der Palme herunter – und lass Dich trotzdem begleiten. Das erspart Dir viele Fehler.

ZUSAMMENGEFASST

Die Situation: Du hast eine tolle Strategie, aber im Alltag ist ihre Umsetzung die absolute Hürde. Das Problem: Die Lücke zwischen dem, was Du willst, und dem, was Du tust, verschwendet Ressourcen, desorientiert Deine Teams – Dein Unternehmen erreicht nicht das Potenzial, das wirklich in ihm steckt. Die Frage: Wie schließt Du diese Lücke systematisch und nachhaltig? Die Antwort: Bau ein – Achtung – pragmatisches OKR-System auf, das auf drei Säulen basiert: klare Ergebnisse, radikaler Fokus, konsequenter Rhythmus. Dann wird Dein Unternehmen Dinge erreichen, an die Du selbst noch gar nicht geglaubt hättest.

Und wenn Du OKRs doof findest? Ist mir egal. Hauptsache, Du nimmst irgendetwas, um Deine Strategie aus der Laberei in die Umsetzung zu

bekommen. Mein Vorschlag: Nimm OKRs – hat sich bewährt, habe ich selbst gemacht, funktioniert.

DEINE UMSETZUNG DIESE WOCHE

Formuliere ein Objective für das erste Quartal 2026 – eins, ein einziges. Wenn Dir dreißig andere einfallen: super, aufschreiben. Aber nimm Dir erst einmal eins vor. Überleg Dir dann die drei Messwerte, mit denen Du herausfindest, ob Du Dein Objective erreichst. Und dann die letzte Überlegung: Was musst Du tun – Du persönlich –, damit die Key Results erreicht werden? Und dann fang an. Nicht für andere, nicht fürs Team: für Dich.

Deine Strategie stirbt nicht an schlechten Ideen. Sie stirbt am 15. Januar – es sei denn, Du gibst ihr ein System, das stärker ist als Dein Alltag.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 10** – das Original: Warum deine Strategie 2026 am 15. Januar sterben wird – und wie du das verhinderst anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn