

WHITEPAPER

OKR meets SPM

Objectives & Key Results als

Steuerungsinstrument im strategischen Portfolio

OKR ist mehr als ein Zielsystem — es ist eine Sprache für strategische Ausrichtung. Dieses Whitepaper zeigt, wie Organisationen OKR und Strategic Portfolio Management zu einem integrierten Steuerungsrahmen verbinden, der Strategie messbar, Portfolios fokussierbar und Umsetzungserfolge sichtbar macht.

Autor	Ralf Platvoet, Diplom-Ökonom
Organisation	PPI – Platvoet Performance Intelligence
Erscheinungsjahr	2026
Umfang	ca. 20 Seiten
Themenbereich	Strategic Portfolio Management · OKR · PMO-Advisory

platvoet.org

Executive Summary

OKR — Objectives & Key Results — hat sich in den letzten Jahren vom Silicon-Valley-Werkzeug zum globalen Management-Standard entwickelt. Gleichzeitig gewinnt Strategic Portfolio Management (SPM) als strukturierter Rahmen zur Verknüpfung von Strategie und Umsetzung an Bedeutung. Die entscheidende Frage lautet nicht »OKR oder SPM?«, sondern: **Wie lassen sich beide Ansätze zu einem integrierten Steuerungssystem verbinden?**

Dieses Whitepaper zeigt: OKR und SPM sind keine Alternativen — sie sind komplementär. OKR liefert die Zielsprache und den Ambitionshorizont; SPM liefert die Portfoliostruktur, Governance und Ressourcensteuerung. Wer beide kombiniert, schafft einen Steuerungsrahmen, der strategische Ausrichtung, operative Umsetzung und adaptives Lernen verbindet.

Kernaussagen

- OKR allein löst kein Portfolioproblem — ohne SPM-Struktur entstehen Insellösungen.
- SPM ohne OKR-Logik verliert Ambitionsanker und Lernorientierung.
- Die Integration beider Ansätze erfordert klare Kaskadenlogik, gemeinsame Rhythmen und geteilte Governance.
- Strategische OKRs sollten Portfolioinitiativen direkt verknüpft sein — nicht daneben existieren.
- Der größte Hebel: OKR auf Portfolioebene als gemeinsame Sprache zwischen Strategie und Umsetzung.

1. OKR — Grundlagen und Stärken

1.1 Was sind OKR?

OKR ist ein Zielsetzungsframework, das ursprünglich von Andy Grove bei Intel entwickelt und durch John Doerr bei Google popularisiert wurde. Das Prinzip ist strukturell einfach: Jedes **Objective** beschreibt ein qualitatives, ambitioniertes Ziel — es beantwortet die Frage »Wohin?«. Die zugehörigen **Key Results** definieren messbare Ergebnisse, an denen der Fortschritt zum Objective abgelesen werden kann — sie beantworten die Frage »Woran erkennen wir, dass wir ankommen?«.

OKR unterscheidet sich fundamental von klassischen Zielvereinbarungssystemen wie MbO (Management by Objectives). Während MbO häufig auf Kontrolle und Erreichungsquoten ausgerichtet ist, zielt OKR auf Ausrichtung, Transparenz und Lernfähigkeit. Das bekannteste Merkmal: OKRs werden bewusst ambitioniert formuliert — ein Erfüllungsgrad von 70 % gilt als Erfolg, 100 % signalisiert zu wenig Ambition.

Objective — das Wohin	Key Results — das Womit messen
<ul style="list-style-type: none"> → Qualitativ, inspirierend, richtungsweisend → Zeitgebunden (typisch: Quartal) → Keine Kennzahl — ein Bild des Erfolgs → Beispiel: »Wir werden zur führenden Plattform für digitale Fertigungssteuerung in der DACH-Region.« 	<ul style="list-style-type: none"> → Quantitativ, eindeutig, überprüfbar → 2–5 KR pro Objective → Ergebnis — nicht Aktivität → Beispiel: »Net Revenue Retention > 115 %«, »NPS Industriekunden ≥ 52«, »Pilotprojekte in ≥ 3 neuen Branchen abgeschlossen«

1.2 Die drei Stärken von OKR

Stärke 1 — Strategische Ausrichtung durch Transparenz

OKR schafft Sichtbarkeit: Wenn alle Ebenen einer Organisation ihre OKRs öffentlich teilen, entsteht kollektive Ausrichtung — ohne bürokratische Kaskadierungsprozesse. Jede Einheit kann prüfen, ob ihre OKRs zur übergeordneten Strategie beitragen.

Stärke 2 — Ambition als Systemparameter

Der bewusste Einsatz von Stretch Goals — Zielen jenseits des Komfortzonen-Bereichs — unterscheidet OKR von Planungslogiken, die auf sicherer Erreichbarkeit basieren. Ambition ist kein Nebenprodukt, sondern Designprinzip.

Stärke 3 — Lernorientierung durch kurze Zyklen

Quartalsrhythmen erzwingen regelmäßige Reflexion. Was hat funktioniert? Was nicht? Was haben wir gelernt? Diese Lernschleife ist in klassischen Jahresplanungslogiken strukturell nicht vorgesehen.

1.3 Die Grenzen von OKR — was OKR allein nicht leistet

OKR ist kein Portfolioinstrument. Es beantwortet nicht, welche Initiativen finanziert werden, welche Abhängigkeiten zwischen Projekten bestehen oder wie Ressourcenkonflikte gelöst

werden. Organisationen, die OKR ohne Portfoliorahmen einführen, beobachten typischerweise folgende Dysfunktionen:

- ▶ OKR-Proliferation: Jede Einheit formuliert eigene OKRs ohne strategische Verbindung — »OKR-Theater«
- ▶ Ressourcenblindheit: Ambitionierte Key Results ohne Klarheit über die nötige Ressourcenbasis
- ▶ Initiative-OKR-Gap: Strategische Projekte und OKRs existieren nebeneinander, ohne sich gegenseitig zu informieren
- ▶ Governance-Vakuum: OKR ersetzt keine Entscheidungsstrukturen für Priorisierung und Mittelzuweisung

2. Strategic Portfolio Management — Struktur für Umsetzung

2.1 Was leistet SPM?

Strategic Portfolio Management schließt die Lücke zwischen strategischer Absicht und operativer Umsetzung. Es strukturiert die Gesamtheit aller strategischen Initiativen zu einem steuerbaren Portfolio — mit klaren Priorisierungsmechanismen, Ressourcenallokation, Governance-Strukturen und Performance-Monitoring.

SPM beantwortet vier Grundfragen, die OKR allein offenlässt:

- ▶ Welche Initiativen verfolgen wir — und welche nicht? (Portfolioauswahl)
- ▶ Wie allozieren wir begrenzte Ressourcen zwischen konkurrierenden Initiativen? (Ressourcensteuerung)
- ▶ Wie treffen wir Entscheidungen bei Konflikten und Zielkonflikten? (Governance)
- ▶ Wie stellen wir sicher, dass strategische Initiativen messbar vorankommen? (Performance-Management)

2.2 Die Schwäche von SPM ohne OKR-Logik

Klassisches SPM arbeitet häufig mit Business-Case-Logik und finanziellen KPIs als primären Steuerungsgrößen. Das hat einen blinden Fleck: Es optimiert Umsetzungseffizienz, aber nicht zwangsläufig strategische Wirksamkeit. Initiativen, die ihr Budget einhalten und pünktlich liefern, sind nicht automatisch strategisch relevant.

OKR bringt genau das ein, was SPM-Systemen oft fehlt: einen **Wirkungshorizont** jenseits von Zeit-Budget-Qualität. Die Frage lautet nicht »Haben wir das Projekt abgeschlossen?«, sondern »Hat das Projekt zu dem Ergebnis geführt, das wir strategisch brauchen?«

3. OKR × SPM — Das integrierte Steuerungsmodell

3.1 Das Grundprinzip: Zwei Sprachen, eine Logik

Die Integration von OKR und SPM beruht auf einem einfachen Grundprinzip: OKR formuliert den strategischen Anspruch — SPM stellt sicher, dass die nötigen Initiativen, Ressourcen und Governance-Strukturen vorhanden sind, um diesen Anspruch einzulösen.

Konkret bedeutet das: Jedes strategische OKR auf Unternehmens- oder Bereichsebene wird direkt mit den Portfolio-Initiativen verknüpft, die zu seiner Erreichung beitragen. Die Key Results eines strategischen OKR werden zu Steuerungsgrößen im Portfolio-Reporting. Umgekehrt informieren Portfolioentscheidungen die OKR-Formulierung: Was kann realistisch erreicht werden, wenn wir diese Ressourcen in dieses Portfolio investieren?

Das Integrationsmodell auf einen Blick

Unternehmens-OKR (Quartal/Jahr)	→ formuliert den strategischen Anspruch
Portfolio-Governance	→ entscheidet, welche Initiativen den OKRs zugeordnet werden
Strateg. Initiativen	→ liefern die Key Results; werden nach OKR-Beitrag priorisiert
PMO / Strategy Review Board	→ synchronisiert OKR-Reviews und Portfolio-Steuerung
Performance-Reporting	→ OKR-Fortschritt = Portfolio-Wirkungsnachweis

3.2 Die Kaskadenlogik: Von der Strategie zur Initiative

Die Verbindung von OKR und SPM folgt einer vierstufigen Kaskadenlogik. Entscheidend ist, dass jede Ebene die darüberliegende Ebene informiert — und nicht nur mechanisch von ihr abgeleitet wird:

1. Unternehmens-OKR: 3–5 strategische Objectives mit je 2–5 Key Results. Formuliert vom Senior Leadership Team, typisch auf Jahres- und Quartalsbasis.
2. Portfolio-OKR: Übersetzung der Unternehmens-OKRs auf Portfolioebene. Welche Veränderungen im Portfolio sind nötig, damit die Unternehmens-OKRs erreichbar werden?
3. Initiativ-OKR / Initiative Contributions: Jede strategische Initiative benennt explizit, zu welchen Portfolio-OKRs und Key Results sie beiträgt — und in welchem Umfang.
4. Team-OKR: Operative Ebene. Verknüpft die Arbeit von Teams mit den strategischen Initiativen und damit mit dem Portfolio-OKR.

3.3 Praxisbeispiel: OKR-Portfolio-Verknüpfung

Unternehmens-Objective (Jahr)

»Wir werden zum bevorzugten Partner für digitale Fertigungssteuerung in der DACH-Region.«

- KR 1: Net Revenue Retention Bestandskunden > 115 %
- KR 2: ≥ 3 neue Industriesektoren mit abgeschlossenen Pilotprojekten
- KR 3: Time-to-Value neuer Kunden < 90 Tage
- KR 4: NPS Industriekunden ≥ 52

<p>Portfolio-Initiative A: IIoT-Plattform v3.0</p> <p>Beitrag zu KR 1: +8 % NRR durch neue Features</p> <p>Beitrag zu KR 3: Time-to-Value um 30 Tage reduzieren</p> <p>Budget: 1,4 Mio. € Laufzeit: Q1–Q3</p> <p>Sponsor: CTO</p> <p>OKR-Confidence: 0,7</p>	<p>Portfolio-Initiative B: Sektor-Expansion Automotive</p> <p>Beitrag zu KR 2: 2 abgeschlossene Piloten im Automobilssektor</p> <p>Beitrag zu KR 4: NPS-Ziel in neuer Zielgruppe</p> <p>Budget: 0,8 Mio. € Laufzeit: Q2–Q4</p> <p>Sponsor: CSO</p> <p>OKR-Confidence: 0,5</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4 OKR-Confidence als Portfoliosteuerungsgröße

Ein besonders wirkungsvolles Element der Integration ist die **OKR-Confidence** — eine regelmäßige Einschätzung der Umsetzungswahrscheinlichkeit, die Teams oder Initiative-Sponsor auf einer Skala von 0,0 bis 1,0 abgeben. Sie ist kein Prognose-tool, sondern ein Frühwarnsystem.

Confidence-Wert	Interpretation	Empfohlene Maßnahme
0,0 – 0,3	Ziel wird sehr wahrscheinlich verfehlt	Sofortiger Review: Ziel anpassen oder Ressourcen erhöhen
0,4 – 0,6	Erreichung unsicher, Risiken erkennbar	Aktive Steuerung; Impediments identifizieren und adressieren
0,7 – 0,9	Kurs stimmt, leichte Anpassungen nötig	Reguläres Monitoring; ggf. Stretch erwägen
1,0	Ziel zu sicher — zu wenig Ambition	Ziel nach oben anpassen

Im Portfolio-Kontext ermöglicht die Aggregation der Confidence-Werte aller Initiativen eine Gesamteinschätzung der strategischen OKR-Erreichbarkeit. Der Strategy Review Board kann so proaktiv entscheiden: Welche Initiativen brauchen mehr Unterstützung? Wo sollten wir depriorisieren, um Ressourcen freizusetzen?

4. Gemeinsame Rhythmen und Governance

4.1 Der integrierte Steuerungsrythmus

Eine der häufigsten Fehlerquellen bei der OKR-SPM-Integration ist das Auseinanderlaufen der Taktung. OKR-Reviews und Portfolio-Reviews finden in verschiedenen Gremien mit verschiedenen Agenden statt — und niemand verbindet die Ergebnisse. Die Lösung liegt in einem **integrierten Steuerungsrythmus**, der beide Logiken in einen gemeinsamen Kalender überführt.

Rhythmus	Format	Inhalt	Teilnehmer
Wöchentlich	Team-OKR-Check-in (15 Min.)	KR-Fortschritt, Impediments, Confidence-Update	Teams / Initiative-Leads
Monatlich	Portfolio-OKR-Review (90 Min.)	Initiative-Fortschritt, Ressourcen, Eskalationen	PMO, Sponsor, Bereichsleitung
Quartalsweise	Strategy Review Board (½ Tag)	OKR-Abschluss, neue OKRs, Portfolio-Priorisierung	SLT, PMO, Bereichsleitung
Jährlich	Strategy Refresh (1 Tag)	Strategie-Review, Jahres-OKRs, Portfolio-Neuallokation	Führungsteam

4.2 Governance: Strategy Review Board als Integrationspunkt

Der Strategy Review Board (SRB) ist der institutionelle Integrationspunkt von OKR und SPM. Er trifft quartalsweise vier Kernentscheidungen:

- ▶ OKR-Abschluss: Bewertung der abgelaufenen Unternehmens-OKRs, Lessons Learned
- ▶ OKR-Formulierung: Verabschiedung der neuen Quartals-OKRs auf Unternehmens- und Portfolioebene
- ▶ Portfolio-Anpassung: Priorisierungsentscheidungen auf Basis des OKR-Beitrags und der Confidence-Werte
- ▶ Ressourcenfreigabe: Budget- und Kapazitätsentscheidungen für die nächste Periode

4.3 Die Rolle des PMO in der OKR-SPM-Integration

Das PMO ist der operative Motor der Integration. Es übernimmt drei Kernfunktionen, die bei reiner OKR-Implementierung ohne Portfoliorahmen typischerweise fehlen:

- ▶ OKR-Portfolio-Mapping: Pflege der Verknüpfungsmatrix zwischen Unternehmens-OKRs und Portfolioinitiativen
- ▶ Confidence-Aggregation: Wöchentliche Konsolidierung der Initiative-Confidence-Werte zum Portfolio-OKR-Dashboard
- ▶ Review-Vorbereitung: Aufbereitung der Entscheidungsvorlagen für den Strategy Review Board — OKR-Status, Portfolio-Performance, Ressourcenlage

5. Häufige Fehler und wie man sie vermeidet

Fehler	Symptom	Lösung
OKR als Aufgabenliste	Key Results beschreiben Aktivitäten, nicht Ergebnisse: »Workshop durchführen«	KR-Formulierung auf Output/Outcome umstellen: »Workshop-Ergebnis: X %«
Zu viele OKRs	> 5 Objectives pro Ebene; keine reale Priorisierung erkennbar	Harte Begrenzung: max. 3–5 Objectives, max. 5 KR's je Objective
OKR ohne Initiative-Link	OKRs existieren; Projekte existieren — keine Verbindung	OKR-Portfolio-Mapping als Pflichtartefakt im SRB-Prozess
Confidence-Washing	Confidence bleibt dauerhaft bei 0,7 — kein Eskalationsmechanismus	SRB-Regel: Confidence < 0,5 erzwingt Agenda-Punkt
Jahres-OKR ohne Quartalspuls	Fortschritt wird erst am Jahresende bewertet — zu spät für Korrekturen	Verpflichtende Quartalsreviews mit formaler Confidence-Bewertung
OKR verdrängt SPM-Governance	Portfolio-Entscheidungen werden »nach OKR« gefällt — ohne Business Case	OKR und Business Case als komplementäre Entscheidungsgrundlagen

6. Implementierungspfad: OKR-SPM-Integration in drei Phasen

Phase 1 — Fundament legen (0–3 Monate)

OKR-Grundlagen etablieren

- ▶ Senior Leadership Team in OKR-Methodik schulen
- ▶ Erste Unternehmens-OKRs formulieren (max. 3 Objectives, je 3 KRs)
- ▶ OKR-Coach oder OKR-Champion benennen

SPM-Bestandsaufnahme

- ▶ Vollständiges Portfolio aller laufenden strategischen Initiativen erfassen
- ▶ Erste OKR-Initiative-Verknüpfungsmatrix erstellen (auch wenn noch unvollständig)
- ▶ Strategy Review Board mit neuem Mandat konfigurieren

Phase 2 — Integration aufbauen (3–9 Monate)

Kaskadenlogik implementieren

- ▶ Portfolio-OKRs aus Unternehmens-OKRs ableiten
- ▶ Initiative-Leads in OKR-Beitragsformulierung schulen
- ▶ Confidence-Tracking in PMO-Reporting integrieren

Rhythmen etablieren

- ▶ Monatlichen Portfolio-OKR-Review einführen
- ▶ Quartalsweisen SRB mit integrierter OKR-Portfolio-Agenda aufsetzen
- ▶ Dashboard für OKR-Portfolio-Status aufbauen

Phase 3 — Kulturelle Verankerung (9–18 Monate)

OKR als gemeinsame Sprache

- ▶ OKR-Sprache in Führungskommunikation und Entscheidungsvorlagen etablieren
- ▶ Anreizsysteme: OKR-Beitrag als Führungsziel (nicht: 100 %-Erreichung)
- ▶ Lessons-Learned-Kultur: Abschluss-OKR-Reviews als Lernformat, nicht als Berichtspflicht

Reifegradentwicklung

- ▶ Jährliches OKR-SPM-Maturity-Assessment durchführen
- ▶ Best-Practice-Transfer zwischen Bereichen institutionalisieren
- ▶ OKR-SPM-Framework kontinuierlich weiterentwickeln

7. Self-Assessment: OKR-SPM-Integrationsreife

Bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu). Die Auswertung gibt Ihnen eine Orientierung zum aktuellen Reifegrad Ihrer OKR-SPM-Integration.

Dimension	Aussage zur Bewertung	1–5
OKR-Qualität	Unsere Key Results beschreiben Ergebnisse, nicht Aktivitäten.	
Strategischer Link	Jedes Unternehmens-OKR ist mit mindestens einer Portfolioinitiative verknüpft.	
Kaskadenlogik	Teams können benennen, zu welchem Unternehmens-OKR sie beitragen.	
Confidence-Tracking	Confidence-Werte werden regelmäßig erhoben und im Portfolio-Review besprochen.	
Governance-Rhythmus	OKR-Reviews und Portfolio-Reviews finden im gleichen Gremienrhythmus statt.	
Ressourcenverknüpfung	Budgetentscheidungen berücksichtigen explizit den OKR-Beitrag der Initiativen.	
Lernorientierung	Verfehlung von OKRs wird als Lernchance behandelt — nicht als Versagen.	

Auswertung

29–35 Punkte: Hohe Integrationsreife — Fokus auf Optimierung und kulturelle Vertiefung.

19–28 Punkte: Mittlere Reife — Gezielte Investition in Kaskadenlogik und Governance empfohlen.

< 19 Punkte: Frühphase — Beginn mit Phase 1 des Implementierungspfads; OKR-Grundschulung prioritär.

8. Fazit: Strategie braucht beides

OKR und Strategic Portfolio Management sind keine konkurrierenden Ansätze — sie sind zwei Seiten derselben Medaille. OKR gibt der Strategie eine messbare Sprache und einen Ambitionszeitraum; SPM gibt ihr die strukturelle Verankerung, die nötig ist, damit Ambition zur Wirklichkeit wird.

Organisationen, die beide Ansätze integrieren, gewinnen auf drei Ebenen: Sie formulieren Strategie klarer (OKR), sie steuern Umsetzung strukturierter (SPM) und sie lernen schneller (gemeinsame Reviewrhythmen). Der entscheidende Erfolgsfaktor ist nicht die Methodenwahl, sondern die Disziplin der Integration: gemeinsame Sprache, gemeinsame Rhythmen, gemeinsame Governance.

Das PMO ist in diesem Modell nicht Projektadministration, sondern strategischer Integrator — die Instanz, die OKR-Fortschritt und Portfolio-Performance zu einem kohärenten Bild zusammenführt und dem Strategy Review Board die Entscheidungsgrundlagen liefert, die für adaptives Steuern nötig sind.

Drei Empfehlungen für den Start

1. Beginnen Sie klein: Formulieren Sie 3 Unternehmens-OKRs und verknüpfen Sie sie mit Ihren Top-5-Portfolioinitiativen. Diese Matrix ist Ihr erster Integrationshebel.
2. Starten Sie den gemeinsamen Rhythmus: Führen Sie einen monatlichen Portfolio-OKR-Review ein — bevor Sie die Methodik perfektionieren.
3. Machen Sie Confidence zur Normalsprache: Wer regelmäßig fragt »Wie zuversichtlich sind wir?«, schafft eine Kultur, in der Risiken früh sichtbar werden — und beherrschbar bleiben.

Weiterführende Literatur & Quellen

- ▶ Doerr, J. (2018): Measure What Matters. Portfolio / Penguin.
- ▶ Grove, A. (1983): High Output Management. Random House.
- ▶ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008): The Execution Premium. Harvard Business School Press.
- ▶ Wodtke, C. (2016): Radical Focus — Achieving Your Most Important Goals with OKRs. Cucina Media.
- ▶ Gartner (2022): Strategic Portfolio Management Benchmark Report.
- ▶ Project Management Institute (2023): Pulse of the Profession — Strategy Implementation.
- ▶ Felipe Castro: The OKR Cycle — launchnotes.com/okr

Über den Autor

Ralf Platvoet ist Diplom-Ökonom und Inhaber von PPI – Platvoet Performance Intelligence. Er berät Organisationen zu Strategic Portfolio Management, PMO-Advisory und Cyber-Compliance (NIS2, EU Cyber Resilience Act, ISO 27001). Schwerpunkte: Strategiekaskadierung, OKR-Implementierung auf Portfolioebene, PMO-Aufbau und -Weiterentwicklung.

Weitere Whitepapers, Tools und Ressourcen: platvoet.org