

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	2.6	Fokus durch Durchbruchsziele: Wo wir in	
			drei Jahren sein wollen	49
1 Einführung	15	2.6.1	Anzahl mittelfristiger Ziele	50
1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem?	17	2.6.2	Durchbruchsziele: Eine sinnvolle Überlegung	51
1.1.1 Management by Objectives	18			
1.1.2 Hoshin Kanri	18	3 Objectives und Key Results	59	
1.1.3 Objectives und Key Results	20	3.1	Merkmale von Objectives	59
1.1.4 Balanced Scorecard	21	3.1.1	Verbindung zur Arbeitshypothese	60
1.2 Agilität – Sollen wir nun alles komplett auf den		3.1.2	Qualitatives Zielbild	60
Kopf stellen?	22	3.1.3	Zeitdauer von drei Monaten	60
1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien	22	3.1.4	Inspirierende Formulierung	61
1.4 Definition und Ziele	25	3.1.5	Unbequem und ambitioniert	61
1.5 Das OKR-Framework	29	3.1.6	Verbindlich vs. erstrebenswert	62
		3.1.7	Maximal fünf OKR pro Abteilung	62
2 Strategische Ausrichtung – ein Beispiel aus		3.2	Merkmale von Key Results	63
der Praxis	35	3.2.1	Verbindung zum Objective	63
2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf einen Blick	35	3.2.2	Metrische Messgröße	63
2.2 Vision: Wo wollen wir hin	36	3.2.3	Jump-off Point und Zielwert	64
2.3 Mission: Was ist unser Auftrag	40	3.2.4	Mehrdimensionalität	64
2.4 Werte: An was glauben wir	42	3.2.5	Früh- und Spätindikatoren	65
2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen Stoßrichtungen ...	45			

3.2.6	Maximal vier Key Results	66	5.2	OKR auf den Ebenen 2 und 3 – ein Beispiel aus der Praxis	104
3.2.7	Keine To-Dos benennen	66	5.2.1	Marketing (Ebene 2)	105
3.3	Die häufigsten Fehler	67	5.2.2	Marketing (Ebene 3)	106
3.4	OKR auf der Ebene des Topmanagements	69	5.2.3	Vertrieb (Ebene 2)	106
4	Ein fertiges OKR-Set	75	5.2.4	Vertrieb (Ebene 3)	107
4.1	Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung	75	5.2.5	Produktmanagement (Ebene 2)	107
4.2	Merkmale von Maßnahmen	81	5.2.6	Produktmanagement (Ebene 3)	108
4.2.1	Klar definierte To-Dos	83	5.2.7	Operations (Ebene 2)	109
4.2.2	Grobplanung für das Quartal	83	5.2.8	Operations (Ebene 3)	110
4.2.3	Logische Planung	84	5.2.9	Human Resources (Ebene 2)	111
4.3	OKR-Set: Neukundengewinnung	84	5.2.10	Human Resources (Ebene 3)	111
5	Unternehmensweites Alignment von OKR	91	5.3	Horizontale OKR-Abstimmung	112
5.1	Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation	91	5.4	Exkurs: Die X-Matrix	116
5.1.1	Zieltransformation – Die Frage nach dem »Wie«	93	6	Der Planungsprozess	123
5.1.2	OKR-Transformationsbaum	95	6.1	Ablauf von OKR-Workshops	123
5.1.3	OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie ...	100	6.1.1	Review strategische Ausrichtung und OKR-Training	124
5.1.4	Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR?	104	6.1.2	Ausarbeiten von OKR-Vorschlägen	125
			6.1.3	Finalisierung der OKR und horizontale Abstimmung	126
			6.1.4	Erstellung der OKR-Sets und Verabschiedung	128

6.2	Der OKR-Planungsprozess	128	10	OKR vs. variables Vergütungssystem und Mitarbeitergespräche	189
6.3	Ressourcenplanung	129			
7	Unterjähriger Umsetzungsprozess	135	11	Fazit und Ausblick	195
7.1	Die Rolle der Führungskräfte	135	12	Literaturverzeichnis	199
7.2	Der PDCA-Zyklus	143	13	Glossar	201
7.3	OKR Weeklys	145			
7.4	Tipps für die Moderation von Weeklys	147			
7.5	OKR Quarterly	151			
7.6	Retrospektive	158	Die Autorin	207	
8	Managen des Veränderungsprozesses	161		Stichwortverzeichnis	209
8.1	Das Wheel of Change	161			
8.2	OKR-Change-Canvas	163			
8.3	Widerstände – Wenn Sie nicht mehr weiterkommen	166			
8.4	Widerstände auflösen durch systemisches Business-Coaching – ein Beispiel aus der Praxis	167			
9	Implementierungsstrategien	177			
9.1	Start mit Pilotprojekten	177			
9.2	Einflussgrößen auf die Implementierungsstrategie ..	182			
9.3	Der OKR-Manager	183			
9.4	IT-technische Unterstützung	185			
9.5	Häufige Fehler bei der Umsetzung	185			