

# Vorwort

## **Steffis Weg zu OKR**

Als ich 2018 die Rolle eines Servant Leaders (genauer gesagt die Rolle des »Business Owners«) im Team der agilen Coaches in einem Konzern übernahm, haben wir angelehnt an Scrum gearbeitet. Das heißt, wir haben in kurzen Zyklen (zwei Wochen) unsere Aufgaben erledigt, die wir zuvor beschrieben und für die wir den Aufwand bzw. die Komplexität geschätzt haben.

Wenn ich mit etwas Abstand auf dieses Team und die Arbeitsweise schaue, dann waren wir eigentlich eher Einzelunternehmer im Konzern. Alle Teammitglieder hatten mit dem jeweiligen Auftraggeber eine entsprechende Auftragsklärung durchgeführt und die notwendigen Schritte auf dem Weg dorthin abgestimmt und im eigenen Kalender eingeplant. Im Rahmen der Sprint-Wechsel haben wir uns dann nur noch formell auf die zuvor in Tickets überführten Aufgaben committet und hatten somit eigentlich keinen Mehrwert durch diese an Scrum angelehnte Arbeitsweise.

Und doch brachte jede Retrospektive das Ergebnis hervor, dass das Arbeiten nach Scrum vom Team als hilfreich eingestuft wurde; vor allem weil wir so etablierte Verfahren wie das Story Splitting nutzen konnten, um größere Aufgaben klein zu schneiden und bis auf Taskebene strukturiert herunterzubrechen.

Ein Scrum-Team committet sich normalerweise auf ein Produktziel. Alle Tätigkeiten sollen daher, so die Lehrmeinung, darauf einzahlen, dieses Produktziel zu erreichen.

Unsere Variante der Implementierung bzw. die Zweckentfremdung des Scrum-Frameworks führte dazu, dass wir in den Sprint-Planungen nie ein Ziel für die kommenden zwei Wochen (= Sprint) definieren konnten. Als Sprint-Ziele fanden wir Formulierungen wie »Scrum Master schulen und ein Leitbild für Führungskräfte weiterentwickeln und übergreifende Regeltermine moderie-

ren« und »Workshops bei Bereich x und y durchführen«. Dabei handelte es sich eher um eine leicht aggregierte Aufzählung der Tätigkeiten und nur in seltenen Fällen um ein gemeinsames Ziel.

Dieser »Multifokus« in unseren Aufträgen führte dazu, dass eine gegenseitige Unterstützung, wenn wir sie brauchten, eigentlich nicht möglich war bzw. bei der angewandten Vorgehensweise schwer zu planen und miteinander zu vereinbaren war.

Wir haben alle zwei Wochen die Diskussion geführt, woran wir arbeiten sollten und was zum jeweiligen Zeitpunkt eigentlich wirklich wichtig war.

Eine paradoxe Situation, waren wir doch alle hoch motiviert und hatten unsere Aufträge und erzielten nachweislichen Nutzen bei unseren Auftraggebern innerhalb des Unternehmens.

In unserem Team lag zudem die Verantwortung für die agile Transformation der IT, der wir teilweise nicht gerecht wurden.

Die Probleme lagen somit relativ klar auf der Hand: Wenn wir weiterhin als ein Team agieren und die Verantwortung für die agile Transformation ganzheitlich wahrnehmen und dazu unsere Energien bündeln wollten, dann brauchte es eine klarere Ausrichtung, sodass jedes Teammitglied ableiten konnte, was zu welchem Zeitpunkt wichtig ist.

Ich hatte damals von OKR gehört bzw. an einem Vortrag mit anschließender Fragerunde teilgenommen und fand darin eine Lösungsmöglichkeit für unser Problem: klare Ziele für einen vordefinierten Zeitraum, auf die sich das Team committet und auf Basis dieses Commitments seine Tasks ableitet und nicht mehr umgekehrt.

In mir reifte die Idee, OKR auszuprobieren. Ich erweiterte mein Wissen, bereitete es für das Team auf und konnte die Teammitglieder schließlich davon überzeugen, sich auf das Experiment OKR einzulassen.

Dieses Experiment wurde von unseren Vorgesetzten eher geduldet als wirklich unterstützt, d.h., wir starteten rudimentär – ohne übergeordnete Ziele, ohne Moals (= Jahresziele).

Der Fokus zum Start des OKR-Experiments lag somit zunächst auf dem, was für uns als Team wichtig war.

Fortan identifizierten wir Themen, deren Umsetzung zum Voranbringen der agilen Transformation erforderlich war und die wir nur gemeinsam umsetzen konnten. Ab diesem Zeitpunkt trafen wir wichtige Entscheidungen in Bezug

auf die gesamte agile Transformation gemeinsam bzw. führten Dialoge darüber im Team. Ich erinnere mich noch daran, wie wir bereits während des ersten OKR-Zyklus das erste Mal die lang ersehnte Ausrichtung hatten und seitdem immer mehr an einem Strang gezogen haben.

OKR hat uns als Team der agilen Coaches somit die notwendige Ausrichtung gebracht und gleichwohl dazu beigetragen, dass wir Orientierung für die kritischen Priorisierungsdialoge hatten. Seither bin ich »angefixt« von der damit einhergehenden Klarheit in Bezug auf die Ausrichtung in einem selbstorganisierten Umfeld und der Energie, die dadurch in unserem Team entstanden ist.

In diesem Buch möchten wir unsere Erfahrungen als Lernchance komprimiert zusammenfassen und teilen, sodass du als Leserin oder Leser dich bestmöglich auf dein OKR-Experiment vorbereiten und einlassen kannst. Wir wollen dir mit diesem Buch die Orientierung geben, die wir uns damals für unser eigenes Experiment gewünscht hätten.

## **Urs Weg zu OKR**

Ich habe Software entwickelt.

Ich habe Kampfsport unterrichtet.

Ich habe Unternehmen beraten.

Fragst du mich, was ich an meiner Arbeit als Unternehmensberater nie gemocht habe, dann ist es das fehlende Feedback.

Wir verändern bestehende Systeme oder führen neue ein. Wir hinterfragen Tradition und verbessern Prozesse. Wir verändern Denk- und Arbeitsweisen. Fast immer hinterlassen wir dabei zufriedene Kunden.

Doch was passiert, wenn wir wieder weg sind? Funktioniert das System? Halten die Prozesse? Entwickeln die Änderungen Wirkung im Lichte des Marktes? Das wissen wir erst Jahre – und unzählige Meetings – später.

Wie anders ist es, den Faustschlag eines Trainingspartners abzuwehren! Wie anders ist es, einen Algorithmus laufen zu sehen!

Nur ein Augenblick vergeht, bis wir wissen, ob es funktioniert hat. Gemeinsam mit unseren Partnern können wir daraus lernen und uns direkt auf den nächsten Anlauf vorbereiten. Auf diese unmittelbare Weise zu lernen, ist eine Freude, auch wenn ein Versuch einmal scheitert.

Es war Sommer 2015 und ich beriet Deutschlands größtes Spieleunternehmen in Sachen Scrum, als ich zum ersten Mal von Objectives and Key Results (OKR) hörte. Der Flurfunk brummte. Links zu Artikeln wurden herumgereicht, einige hatten Videos von Vorträgen gesehen.

Eine Methode, um die Arbeit von der Spitze her zu planen und mit den Geschäftszielen zu verbinden! Datengetrieben und agil, genau wie Google es macht! Mit schnellem Feedback, das man ständig auswerten kann, um den Erfolg zu kontrollieren.

Schnell hieß es: Das machen wir jetzt auch! Ebenso schnell verbreitete sich OKR als Trendthema in der Community. Viele wollten lernen, wie man mit OKR arbeitet, was sie verbessern kann oder (etwas später) wie man es richten kann, wenn die Einführung nicht gelungen war: Es gab kaum ein Meetup, in dem OKR nicht Thema waren.

Datengetrieben, agil und schnell – ich hätte OKR lieben sollen, konnte mich trotz dieser Versprechen aber nicht sofort damit anfreunden: Die frühen OKR-Implementierungen waren häufig aufwendig und langsam. Die Daten waren schwer zu gewinnen, und das Feedback kam trotz alledem nur schleppend. Erst mit der Zeit habe ich gelernt, wie OKR *gut* funktionieren, wofür sie geeignet sind und wofür nicht.

Mittlerweile sind OKR ein fester Bestandteil meines Werkzeugkoffers. Sie helfen Organisationen durch schnelles Feedback, den Kurs auf ihre Wirkung zu halten, und zeigen damit auch mir, ob meine Arbeit funktioniert.

Wir möchten dir mit unserem Buch den Schnellstart geben, den ich damals vermisst habe. Du wirst sehen, wie OKR schnelle Entscheidungen, lokale Abstimmung und direktes Feedback ermöglichen – und damit auch Unternehmensberatung zur Freude machen.

---

# 1 Einleitung

## Was ist das für ein Buch?

Dieses Buch soll dich befähigen, Objectives and Key Results (= kurz OKR) in deiner Organisation einzuführen. Es möchte ein Ratgeber sein für knifflige Situationen bei der Arbeit mit OKR.

Wenn du gerade zum ersten Mal von OKR gehört hast und mehr darüber erfahren willst: Dann möchten wir dir den Überblick geben, den du brauchst, um eine fundierte Entscheidung für oder gegen OKR treffen zu können.

Steht die Einführung in deinem Unternehmen kurz bevor? Dann sagen wir dir, was du wissen musst, um auch danach mitreden und mitarbeiten zu können.

Für all diese Situationen möchten wir mit Mysterien aufräumen und dir zeigen: Du kannst OKR effektiv einführen und nutzen.

## Wie ist das Buch aufgebaut?

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

Im **ersten Teil** klären wir das Was und Warum von OKR, erläutern die wichtigsten Begriffe und Zusammenhänge und veranschaulichen den grundsätzlichen Ablauf. Dieser Teil ist für dich, wenn du noch wenig Erfahrung mit OKR hast oder zunächst dein Grundverständnis mit unserem abgleichen möchtest.

Im **zweiten Teil** gehen wir näher auf Objectives and Key Results ein – die beiden zentralen Bestandteile von OKR. Wir sprechen darüber, wie Objectives entwickelt und Key Results dazu gestaltet werden. Wir beleuchten, welche Rolle der Führung dabei zukommt und welche den Teams, warnen vor typischen Fallstricken und zeigen auf, wie sie vermieden werden.

Im **dritten Teil** geht es dann um die Einführung und Nutzung von OKR. Wir nehmen dich mit auf eine Reise von den ersten Schritten bis in den zweiten OKR-Zyklus hinein und diskutieren die wichtigsten Punkte, die dir dabei be-

gegnen werden. Wir erklären, was wann nötig ist, zeigen Herausforderungen auf und helfen dir, diese zu meistern. Dieser Teil ist das Herzstück des Buches und wir hoffen, dass du darin etwas für dich entdecken kannst, auch wenn du bereits Erfahrung mit OKR hast.

Zur Veranschaulichung der Konzepte haben wir zahlreiche Beispiele aus unserer Arbeit als OKR-Berater herangezogen. Die meisten Fälle haben sich wie beschrieben zugetragen, einige haben wir aus Rücksicht auf unsere Kunden oder aus Gründen der Nachvollziehbarkeit verallgemeinert.

## **Wer sollte es lesen?**

Unser Buch unterstützt Führungskräfte, Organisationsentwickler, Strategen, Coaches sowie alle Interessierten auf allen Ebenen eines Unternehmens dabei, ihre Ziele mithilfe von Objectives and Key Results zu erreichen.

Es richtet sich vor allem an Einsteiger, die ihre Organisation strategisch voranbringen möchten und herausfinden wollen, ob und wie OKR dabei helfen können.

Es freut und ehrt uns, wenn auch Fortgeschrittene neue Erkenntnisse gewinnen.

Wir haben nicht den Anspruch, die letztgültige Definition von OKR und ihrer Anwendung zu liefern. Bei OKR handelt es sich um einen offenen Ansatz ohne zentrale Autorität. Darin liegt eine der Stärken der Idee, da sie ohne Dogmatismus an die eigenen Gegebenheiten angepasst werden kann. Gleichzeitig birgt diese Offenheit auch eine Schwäche, denn es kann sein, dass das eigene Verständnis zunächst nicht deckungsgleich ist mit dem, was wir im Folgenden beschreiben.

## **Feedback**

Wir möchten deine Erfahrungen mit unseren erweitern und ergänzen. Genau wie du möchten auch wir ständig dazulernen. Hat sich unsere Erfahrung aus vielen Organisationen und Anwendungsfällen für dich als funktionell erwiesen? Hast du mit anderen Ansätzen zum Erfolg gefunden?

Wir freuen uns über dein Feedback via LinkedIn oder per E-Mail an

*okr@it-agile.de.*

## Zum Aufbau von Unternehmen

Es ist vermutlich unmöglich, über die Umsetzung und das Erreichen der wichtigsten Ziele zu schreiben, ohne über Unternehmen<sup>1</sup>, ihre Bestandteile und ihre Führungskräfte zu sprechen.

Deshalb verwenden wir im Text folgende Hierarchie:

Unternehmen

- ⇒ Bereiche
  - ⇒ Abteilungen
    - ⇒ Teams

Ein Unternehmen besteht also aus mehreren Bereichen (z.B. IT und Marketing), ein Bereich aus mehreren Abteilungen (z.B. Webmarketing, Printmarketing) und diese wiederum aus Teams. Jede dieser Teileinheiten wird von einer entsprechenden Führungskraft geleitet, z.B. ein Bereich von einer Bereichsleiterin.

Wenn diese Strukturen und Positionen in deiner Organisation anders heißen und es in deinem Unternehmen z.B. Business Units statt Bereiche gibt, die von Vice Presidents geleitet werden, sollte die Übertragung problemlos möglich sein.

## Danksagung

Wie unzählige Autorinnen und Autoren vor uns gestehen auch wir frei ein: Dieses Buch ist nicht allein unser Verdienst. Wir bedanken uns bei all denen, die uns entlang des Weges unterstützt haben:

Christa Preisendanz hat uns vom ersten Schritt an ermutigt, unsere Erfahrungen zu teilen. Erst durch ihre Arbeit ist aus unseren Gedanken ein Buch geworden.

Unsere Kolleginnen und Kollegen bei it-agile haben uns, teils wissend, teils unwissend, in zahllosen Gesprächen mit Fragen, Erfahrungsberichten und durch Kritik geholfen, unsere Gedanken zu schärfen. Darüber hinaus hat it-agile uns gestattet, Illustrationen aus Schulungsmaterialien und Vorträgen in diesem Buch zu verwenden.

---

1. OKR funktionieren unabhängig davon, ob man ein Unternehmen oder eine andere Art von Organisation führt oder begleitet. Im Folgenden werden beide Begriffe synonym verwendet.

Unser Dank gilt auch den Leserinnen und Lesern des Manuskripts in einer frühen Form, die uns auf Unklarheiten hingewiesen und Verbesserungsvorschläge gemacht haben: Jan Lass, Sabrina Spiegel, Saskia Ruschke, Ralf Lethmate, Carl Heinze und Alexandra Koch.

Stefan Roock hat uns mit seiner Erfahrung als Autor geholfen und uns frühzeitig auf eine gute Spur gebracht.

Das Kapitel über OKR und die verschiedenen Methoden wurde erst durch die Unterstützung und Kritik von Experten rund. Wir bedanken uns bei Sven Günther (Kanban), Ralf Lethmate, Jörg Thiemann und Jurgen Appelo (unFIX) und Saskia Ruschke (SAFe®).

Steffis Dank gilt außerdem dem Team der agilen Coaches: Danke für euren Mut und das Commitment zu unserem damaligen OKR-Experiment und den damit einhergehenden Start unserer Lernreise. Mein heutiges Wissen entspringt u.a. diesem Experiment.

Vielen Dank an Jan Lass (aka Jan-Chen) für sein kritisches und zugleich konstruktives Feedback in den unsicheren Gewässern des Buchschreibens. Mein Dank gilt ebenso Urs, der mich an unser Commitment erinnert und zugleich zum Dranbleiben motiviert hat.

Urs bedankt sich bei Carl Heinze, Magdalena Breittrainer, Lea Schumacher und Ben Med – und bei Steffi – für die zahlreichen Denkanstöße.

Allen, die wir auf ihren Wunsch hin nicht ausdrücklich erwähnen, danken wir ebenfalls: Ihr wisst, wer ihr seid.

Und schließlich danken wir unseren Partnern und unseren Familien: Danke, dass ihr uns den Rücken freigehalten und uns unterstützt habt, wenn wir einmal am Erfolg gezweifelt haben.

Durch die strategische Flughöhe ist die Vorbereitungszeit für einen Zyklus zwar gut investiert, aber auch nennenswert. Daher überlappen sich die Verbesserung in der Retrospektive und die Vorbereitung des Zyklus in Drafting und Planning häufig.

## 5.1 Zyklusvorbereitung

### 5.1.1 Drafting

Die Arbeit mit OKR beginnt mit dem Entwurf: dem Drafting. Der Name ist Programm, denn hier erarbeiten wir die Ziele für den kommenden OKR-Zyklus.

»Wir«, das sind häufig die Führungskraft der (Teil-)Organisation und deren direkte Mitarbeitende – aber auch andere Rollen mit strategischem Einblick sind regelmäßig beteiligt. Auch der Beitrag der Mitarbeitenden auf der Umsetzungsebene ist wichtig, haben sie doch oft den engsten Kontakt zum Markt. Selbstverständlich sind auch Team- und Organisationscoaches häufig Teil dieser Runden und unterstützen durch ihre Arbeit, z.B. indem sie die OKR-Events moderieren und den Rahmen gestalten, um wirkungsvolle Ergebnisse zu erzielen.

Im Entwurf dreht sich alles um die Frage: Was ist wirklich wichtig? Um diese Frage zu beantworten, brauchst du strategische Klarheit: Wo steht deine Organisation am Markt und was sind die mittelfristigen Ziele? Je höher deine Führungsposition, desto mehr musst du selbst für die Beantwortung dieser Fragen sorgen – je tiefer, desto mehr kannst du die Frage nach oben abgeben.

Falls mehrere Themen konkurrieren, hat in unserer Praxis oft künstliche Verknappung geholfen: »Wenn du nur eines dieser Dinge haben könntest, welches wäre es?« So destillieren wir die wirklichen Prioritäten heraus.

Beginnend mit dem wichtigsten Ziel leiten wir dann die Meilensteine ab, die wir am Markt erreichen wollen: Was soll sich für unsere Kunden ändern, was für unsere Organisation? So entstehen klare, knappe und verständliche Formulierungen in Alltagssprache, die die jeweils drei Knackpunkte herausarbeiten:

Welchen verbesserten Zustand (1) wollen wir in wessen Interesse (2) aus welchem Grund (3) erreichen?

Was wir nicht wollen: schwammiges Business-Sprech, das vielfältige Interpretationen zulässt.

»Benutzt spezifische Beispiele und legt die Bedeutung wichtiger Begriffe fest.«<sup>1</sup> Dieser Rat von Roger Schwarz zur Sprache in selbststeuernden Organisationen gilt in gleichem Maße für die Arbeit mit OKR [Schwarz 2013].

### 5.1.2 Planning

Auf Basis dieser Ergebnisse können dann die nachgeordneten Teilorganisationen Objectives ausarbeiten, die der Erfüllung unserer Zyklusziele und der mittelfristigen Ziele dienen. Aus den Zielen des übergeordneten Bereichs leiten die verschiedenen enthaltenen Abteilungen Ziele passend zu ihrer Fachlichkeit ab. Aus der Gesamtheit der Ziele der Abteilungen kann die Bereichsleitung ein Bild gewinnen, ob das gemeinsame Bereichsziel so zu erreichen ist, und ggf. früh nachsteuern.

Die Objectives der übergeordneten Ebenen dienen in diesem Prozess vor allem dazu, die strategische Ausrichtung unmittelbar verständlich zu machen. Daraus sind Key Results auf diesen Ebenen möglich, aber nicht notwendig.

Viele unserer Kunden formulieren Key Results lediglich auf der Umsetzungsebene und fahren damit sehr gut. Nach unserer Erfahrung genügt es in fast allen Fällen, höherrangige Ziele nur durch Objectives auszudrücken: Durch die untergeordneten Objectives und nur auf Teamebene die entsprechenden Key Results entsteht in der Regel ausreichend Klarheit. Sind die Ziele auf der letzten Ebene vor den Teams noch so groß, dass ein Team allein sie kaum erreichen wird, haben wir gute Erfahrung damit gemacht, die Teams selbst aus den übergeordneten Zielen individuelle Teamziele schneiden zu lassen. Das erhöht noch einmal Klarheit und Identifikation.

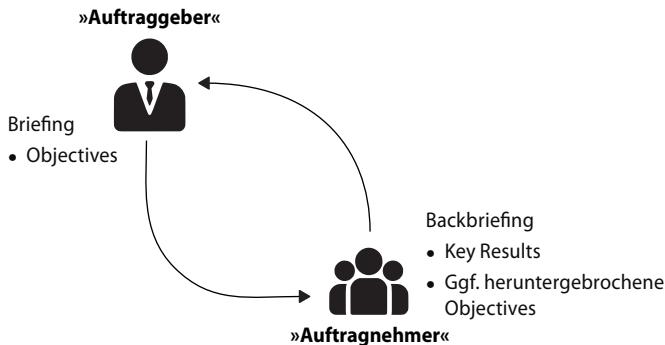
### 5.1.3 Alignment durch Briefing und Backbriefing

Um sicherzustellen, dass das übergeordnete Ziel durch die Team-Objectives und die Key Results gut abgedeckt ist, endet die OKR-Planung mit einer Alignment-Runde, in der die Teams gemeinsam mit der Führung die Planung mit dem ursprünglichen Ziel abgleichen.

---

1. Eigene Übersetzung.

Durch dieses Wechselspiel von strategischem Briefing – Vorstellung der Objectives durch den »Auftraggeber« – und operativem Backbriefing – Vorstellung der dazu entworfenen Key Results durch den »Auftragnehmer« – entsteht eine konstruktive Dynamik, wie bereits Stephen Bungay beobachtet hat [Bungay 2010]. Statt im Diktat entstehen Ziele aus der gemeinsamen Arbeit, deren Ergebnis alle Beteiligten bindet. Abbildung 5–2 illustriert die Beziehung.



**Abb. 5–2** Briefing und Backbriefing während des Alignments

Falls du dir bei unseren Gedanken zur Zyklusvorbereitung und zur Planung gedacht hast: »Das dauert!«, dann müssen wir dir leider recht geben: Gute Planung braucht Zeit.

Wir rechnen in der Regel mit einem halben Tag für die Zyklusplanung eines Teams, haben aber auch schon erlebt, dass es länger dauert. Das ist viel Zeit, aber sie ist gut investiert: Die Ergebnisse werden dich und deine Kolleginnen und Kollegen für die nächsten drei bis vier Monate begleiten und euch in dieser Zeit viele unproduktive Diskussionen über die Richtung ersparen.

Der Versuch, die Planung abzukürzen und mit der kleinstmöglichen Zeitinvestition auszukommen, hat in unserer Praxis immer wieder zu schlechter Abstimmung, Unklarheiten und Missverständnissen geführt.

Falls du am Wert dieser Investition zweifelst, erinnere dich daran, dass du die wichtigsten Dinge für dein Unternehmen planst und deine Kolleginnen und Kollegen dazu befähigst, die angestrebte Wirkung möglichst eigenständig zu erreichen. Was könnte wertvoller sein?

## 5.2 Während des OKR-Zyklus

Nachdem die Objectives und die Key Results definiert und abgeglichen sind, beginnt die Umsetzung.

Da bisher nur strategische Ziele und Fortschrittsmessungen definiert sind, fehlt ein wichtiger Schritt, um mit der Arbeit beginnen zu können: die Konkretisierung der Arbeit in Maßnahmen und Aufgaben. Die Entscheidung darüber, wie die Ziele zu erreichen sind und die Messung der Key Results in die gewünschte Richtung zu bewegen ist, liegt bei den Teams.

Die ersten dieser Maßnahmen für einen Zyklus legen die meisten Teams für gewöhnlich fest, wenn in der Planung die Key Results ausreichend stabil erscheinen.

Die Gestaltung der Maßnahmen ist in der Praxis durch die verfügbaren technischen, finanziellen und personellen Ressourcen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden beschränkt.

Je nach Teamschnitt und -spezialisierung können diese Einschränkungen beträchtlich sein. Gerade bei fachlich oder technisch hoch spezialisierten Teams definieren fortgeschrittene Anwender daher die Key Results oberhalb der Umsetzungsebene und lockern so die implizite Einschränkung.

Durch die höhere Betrachtungsebene entsteht zusätzlicher Bedarf für die Koordination der verschiedenen Gewerke, und das gemeinsame Ziel rückt noch mehr in den Blick aller.

### 5.2.1 Weekly Meetings

Für den Blick auf den Fortschritt, die Definition der weiteren Schritte und die Koordination der Aufgaben treffen OKR-Teams sich regelmäßig – häufig wöchentlich, häufig aber auch im zweiwöchentlichen Takt. Die passende Frequenz wirst du schnell herausfinden. In unserer Praxis hing sie von der Enge der Zusammenarbeit ab, von der Geschwindigkeit, mit der sich die Key Results änderten, aber auch z.B. von der Verfügbarkeit wichtiger Feedback- und Ideengeber wie z.B. der Abteilungsleiterin.

In diesen Weeklies – wir verwenden den Namen unabhängig von der wirklichen Frequenz – trifft sich das gesamte OKR-Team. Je nach Teamgröße dauert dieses Event zwischen 15 und 30 Minuten.

Zunächst bringen dein Team und du im Weekly die Key Results auf den aktuellen Stand. Machen wir uns nichts vor: Das ist langweilig. In keinem Team, mit dem wir gearbeitet haben, konnten zu einem gegebenen Key Result mehr

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
	Was ist das für ein Buch? .....	1
	Wie ist das Buch aufgebaut? .....	1
	Wer sollte es lesen? .....	2
	Feedback .....	2
	Zum Aufbau von Unternehmen .....	3
	Danksagung .....	3
<b>Teil 1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Was ist OKR?</b>	<b>7</b>
2.1	OKR als Hilfsmittel .....	8
2.2	Die wichtigsten Themen herausarbeiten .....	9
2.3	Zyklische Umsetzung .....	9
2.4	Fokus auf Organisationen .....	10
2.5	Übergreifende Zusammenarbeit .....	10
2.6	Langfristiger Erfolg .....	11
	Auf einen Blick .....	12

<b>3</b>	<b>Warum OKR?</b>	<b>13</b>
3.1	Wirkung .....	13
3.2	Alignment .....	15
3.3	Fokus .....	16
3.4	Transparenz und Entscheidungsfähigkeit .....	16
3.5	Messbarkeit .....	17
3.6	Motivation, Verantwortung und Partizipation .....	17
	Auf einen Blick .....	19
<b>4</b>	<b>Die Bestandteile von OKR</b>	<b>21</b>
4.1	Vision, Ausrichtung und mittelfristige Ziele .....	21
4.2	Objectives und die OKR-Kaskade .....	23
4.3	Key Results .....	25
4.4	Maßnahmen und Tasks .....	26
4.5	Moals – Objectives – Key Results: ein Beispiel .....	27
	Auf einen Blick .....	29
<b>5</b>	<b>Die OKR-Events</b>	<b>31</b>
5.1	Zyklusvorbereitung .....	32
5.1.1	Drafting .....	32
5.1.2	Planning .....	33
5.1.3	Alignment durch Briefing und Backbriefing .....	33
5.2	Während des OKR-Zyklus .....	35
5.2.1	Weekly Meetings .....	35
5.3	Zyklusende .....	36
5.3.1	Review .....	36
5.3.2	Retrospektive .....	37
	Auf einen Blick .....	38

---

<b>6</b>	<b>Rollen</b>	<b>39</b>
6.1	OKR-Begleitung für Organisationen .....	39
6.2	OKR-Begleitung für Teams .....	40
6.3	Wie wählt man sie aus? .....	40
6.4	Braucht man zwingend neue Rollen? .....	41
	Auf einen Blick .....	42
<b>Teil 2 Objectives &amp; Key Results im Detail</b>		<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Objectives</b>	<b>45</b>
7.1	Objectives finden .....	45
7.2	Wirkketten .....	47
7.3	Objectives verfeinern .....	50
7.4	Typische Fallstricke bei Objectives .....	53
7.4.1	Planungsfokus .....	53
7.4.2	Scheuklappen .....	54
7.4.3	Evergreens aka Langläufer .....	55
7.4.4	Business-Sprech .....	55
7.4.5	Lieblingswörter .....	56
7.4.6	Motivationsmangel .....	56
	Auf einen Blick .....	57
<b>8</b>	<b>Key Results</b>	<b>59</b>
8.1	Key Results kommen vom Team .....	59
8.2	Key Results entwickeln .....	60
8.3	Typische Fallstricke: Key Results .....	66
8.3.1	Tätigkeiten als Key Results .....	66
8.3.2	Detailreichtum .....	67
8.3.3	Das können wir ja gar nicht messen .....	68
8.3.4	Nur einmal messbare Key Results .....	69
8.3.5	Keine Veränderung im Zyklus erwartet .....	69
	Auf einen Blick .....	70

**Teil 3 Nachhaltige Implementierung von OKR – Wie macht man es richtig? 71**

<b>9</b>	<b>Bevor es losgeht</b>	<b>73</b>
9.1	Was ist das Problem? . . . . .	73
9.2	Guidelines . . . . .	75
9.3	Die OKR-Kaskade/OKR-Architektur . . . . .	79
9.3.1	Kaskade entlang des Organigramms . . . . .	79
9.3.2	Kaskade zur Strukturbildung . . . . .	81
9.3.3	Unterschiedliche Arten von Zielen . . . . .	82
9.4	Schulungen . . . . .	83
	Vor dem ersten Zyklus . . . . .	84
<b>10</b>	<b>Der erste Zyklus</b>	<b>85</b>
10.1	Zyklusvorbereitung . . . . .	85
10.1.1	Einigkeit über strategische Ziele . . . . .	85
10.1.2	Drafting . . . . .	86
10.1.3	Planning . . . . .	87
10.1.4	Alignment . . . . .	89
10.2	Im Zyklus . . . . .	90
10.2.1	Key Results tracken & Weeklies etablieren . . . . .	90
10.2.2	Frühe erste Retrospektive . . . . .	93
10.3	Zyklusende . . . . .	93
10.3.1	Erstes Zyklusreview . . . . .	93
10.3.2	Drafting des zweiten Zyklus . . . . .	95
10.3.3	Abschlussretrospektive des ersten Zyklus . . . . .	96
	Auf einen Blick . . . . .	98
<b>11</b>	<b>Schwerpunkte im zweiten Zyklus</b>	<b>99</b>
11.1	Formulierungen . . . . .	99
11.2	Tagesgeschäft . . . . .	100
11.3	Prozessoptimierung . . . . .	102
11.4	Fokus und Zusammenarbeit . . . . .	102
	Auf einen Blick . . . . .	103

<b>12</b>	<b>OKR und Organisationsentwicklung</b>	<b>105</b>
12.1	Strukturen in Organisationen .....	107
12.1.1	Die Struktur des Organigramms .....	107
12.1.2	Informelle und soziale Struktur .....	107
12.1.3	Wertschöpfungsstruktur .....	108
12.2	Zur wirkungsvollen Organisation mit OKR .....	109
12.3	Mindset und Kultur .....	112
12.4	OKR und Führung .....	112
12.5	Change Management .....	115
	Auf einen Blick .....	118
<b>13</b>	<b>OKR in besonderen Situationen</b>	<b>119</b>
13.1	OKR-Piloten und kleinere Implementierungen .....	119
13.1.1	Team-OKR .....	119
13.1.2	Abteilungs-OKR .....	121
13.1.3	OKR-Piloten .....	122
13.2	OKR und andere Methoden .....	123
13.2.1	OKR im Projektkontext .....	123
13.2.2	OKR und Scrum .....	124
13.2.3	OKR und Kanban .....	126
13.2.4	OKR und SAFe® .....	127
13.2.5	OKR und unFix .....	128
	Auf einen Blick .....	130
<b>14</b>	<b>Zum Abschluss</b>	<b>131</b>
<b>Anhang</b>		<b>133</b>
<b>A</b>	<b>Der unvermeidliche, aber fachlich irrelevante historische Abriss</b>	<b>135</b>
A.1	OKR nach Doerr und Google .....	137
A.2	Die europäische Lesart .....	138
<b>B</b>	<b>Glossar</b>	<b>139</b>
<b>C</b>	<b>Literatur</b>	<b>143</b>
	<b>Index</b>	<b>147</b>