

# INHALT

Vorwort 11

Vorwort zur deutschen Ausgabe 13

## Teil 1 OKRs in Aktion

1 Google trifft auf die OKRs 19

2 Der Vater der OKRs 33

Unsere Management by Objectives-Vorfahren 36

Messung des Outputs 38

Intels Lebenselixier 40

Andy Grove, die OKR-Verkörperung 41

Andy Groves Vermächtnis 43

3 „Operation Crush“: Eine Intel-Geschichte 45

Intels Dringlichkeit 48

Auf der Stelle kehrtmachen 51

Das übergeordnete Wohl 53

4 Erfolgsfaktor 1: Fokussieren und sich zu Prioritäten verpflichten 55

Zu Beginn . . . 56

Mit Klarheit kommunizieren 57

Key Results hegen und pflegen 57

Was, wie, wann 58

Key Results koppeln 59

Das Perfekte und das Gute 61

Weniger ist mehr 62

5 Fokussieren: Die Geschichte von Remind 65

Twitter für die Bildung 67

Wachstum mit knappen Mitteln 69

Ziele für das Wachstum 71

Ein OKR-Vermächtnis 73

**6 Selbstverpflichtung: Die Nuna-Geschichte** 75

**7 Erfolgsfaktor 2: Ausrichten und verbinden für Teamarbeit** 83

Gleicher Meinung 84

Der große Wasserfall 85

Die Sand Hill Unicorns: Fantasie-Football 85

Von unten herauf! 89

Funktionsübergreifende Koordination 91

**8 Ausrichten: Die MyFitnessPal-Geschichte** 93

Teamübergreifende Integration 96

Ungeklärte Abhängigkeiten, wie sie im Buche stehen 99

Ausrichtung 101

**9 Verbinden: Die Intuit-Geschichte** 103

Echtzeitdaten aus der Cloud 108

Ein Werkzeug für globale Zusammenarbeit 109

Horizontale Verbindungen 110

**10 Erfolgsfaktor 3: Verfolgen der Verantwortlichkeit** 113

Das Aufsetzen 113

Der OKR-Kümmerer 115

Statusüberprüfungen 116

Zusammenfassung: die Endlosschleife 118

**11 Verfolgen: Die Gates Foundation-Geschichte** 123

Ziele konkretisieren 125

**12 Erfolgsfaktor 4: Nach den Sternen greifen** 129

Unser Bedürfnis nach Herausforderung 131

Verzehnfachung 133

Anspruchsvolle Kennzahlen 135

**13 (Sich) Fordern: Die Google Chrome-Geschichte** 137

Die neue Anwendungsplattform 138

Einen Browser neu denken 139

Das Ziel steigern 140

Tiefer graben 141

Versuchen und scheitern, versuchen und gewinnen 142

Die nächste Grenze 144

<b>14 (Sich) fordern: Die YouTube-Geschichte</b>	<b>145</b>
Wenn man sie nicht schlagen kann ...	148
Große Steine	149
Eine geeignetere Messgröße	150
Achten Sie auf die Zeit und nur auf die Zeit	151
Eine große runde Zahl	152
Herausforderung als Prinzip	152
In Fahrt kommen	153
Gegenseitige Unterstützung	156
Größer Denken	158

## **Teil 2 Die neue Arbeitswelt**

<b>15 Kontinuierliches Performance Management: OKRs und CFRs</b>	<b>161</b>
HR neu erfinden	163
Einvernehmliche Trennung	165
Einzelgespräche	166
Feedback	168
Anerkennung	169
<b>16 Abschaffung von jährlichen Mitarbeitergesprächen: Die Adobe-Geschichte</b>	<b>171</b>
<b>17 Jeden Tag besser backen: Die Geschichte von Zume Pizza</b>	<b>177</b>
Erreichen, was real ist	180
Bessere Disziplin	181
Stärkeres Engagement	182
Stärkere Transparenz	184
Stärkere Teamarbeit	184
Bessere Mitarbeitergespräche	186
Bessere Kultur	186
Bessere Führungskräfte	188
<b>18 Kultur</b>	<b>189</b>
<b>19 Kulturwandel: Die Lumeris-Geschichte</b>	<b>197</b>
HR-Transformation	199
Wiederauferstehung der OKRs	201
Transparenz ohne Urteile	202
Verfehlte Ziele verkaufen	203

**20 Kulturwandel: Bonos ONE-Kampagne 207**

Die Wahl unserer Kämpfe 209

Mit OKRs aufwachsen 210

Der Wendepunkt 211

Leidenschaft messen 213

Ein OKR-Gerüst 214

**21 Die nächsten Ziele 217**

**Widmung 219**

**Ressourcen 225**

Ressource 1: Googles OKR-Leitbild 225

Ressource 2: Ein typischer OKR-Zyklus 232

Ressource 3: Mitarbeitergespräche 233

Ressource 4: Kurz zusammengefasst 235

Ressource 5: Literaturhinweise 240

**Danksagungen 241**

**Quellenverzeichnis 245**

**Register 251**