

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
Teil 1	Grundlagen	5
2	Was ist OKR?	7
3	Warum OKR?	13
4	Die Bestandteile von OKR	21
5	Die OKR-Events	31
6	Rollen	39
Teil 2	Objectives & Key Results im Detail	43
7	Objectives	45
8	Key Results	59
Teil 3	Nachhaltige Implementierung von OKR – Wie macht man es richtig?	71
9	Bevor es losgeht	73
10	Der erste Zyklus	85
11	Schwerpunkte im zweiten Zyklus	99
12	OKR und Organisationsentwicklung	105
13	OKR in besonderen Situationen	119
14	Zum Abschluss	131
Anhang		133
A	Der unvermeidliche, aber fachlich irrelevante historische Abriss	135
B	Glossar	139
C	Literatur	143
	Index	147

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	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
Teil 1	Grundlagen	5
2	Was ist OKR?	7
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

3	Warum OKR?	13
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
4	Die Bestandteile von OKR	21
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
5	Die OKR-Events	31
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

6	Rollen	39
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
Teil 2 Objectives & Key Results im Detail		43
7	Objectives	45
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
8	Key Results	59
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

9	Bevor es losgeht	73
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
10	Der erste Zyklus	85
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
11	Schwerpunkte im zweiten Zyklus	99
11.1	Formulierungen	99
11.2	Tagesgeschäft	100
11.3	Prozessoptimierung	102
11.4	Fokus und Zusammenarbeit	102
	Auf einen Blick	103

12	OKR und Organisationsentwicklung	105
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
13	OKR in besonderen Situationen	119
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
14	Zum Abschluss	131
	Anhang	133
A	Der unvermeidliche, aber fachlich irrelevante historische Abriss	135
A.1	OKR nach Doerr und Google	137
A.2	Die europäische Lesart	138
B	Glossar	139
C	Literatur	143
	Index	147