

Inhalt

1. Kapitel: Vorwort – Wir nehmen das bewegliche Ziel	
Ins Visier	13
2. Kapitel: Die »Utopia Vision GmbH« – eine	
Business-Utopie	17
2.1 Back to Reality	21
2.1.1 Woher kommt die Volatilität und	
Unsicherheit?	21
2.1.2 Disruption	23
2.1.3 Was bedeutet nun diese VUCA-Welt für die	
Weise, wie wir arbeiten?	25
2.2 OKR ist die Schlüsselmethode	26
2.2.1 Exkurs: Die BANI-Welt	27
3. Kapitel: Was Anwender über OKR wissen	
müssen – die Basics	31
3.1 OKR bringt F.A.C.T.S.	32
3.2 OKR – Objectives and Key Results	34
3.3 OKR und das Element Objective	39
3.4 OKR und das Element Key Result	44
3.4.1 Exkurs: Das SMART-Goal-Konzept im	
Kontext von OKR	57
3.4.2 Exkurs: Das FAST-Konzept	60
3.5 Tasks, Aufgaben, Aktivitäten	62
3.6 Das Zusammenspiel – das OKR-Set	70
3.7 Vorgehensmodelle zur Erstellung eines OKR-Sets	75
3.8 OKR-Einführung, aber richtig – der 8-stufige	
Einführungsprozess	78
3.9 OKR-Einführung in die Unternehmensorganisation	
– ein Blumenstrauß an Organisationsformen	90
3.10 Der OKR-Zyklus und seine Phasen	105
3.11 Let's plan – die OKR-Planungsphase	108
3.11.1 Erstellung der Top-Level OKR-Sets	109
3.11.2 Der Top-down-Ansatz	118
3.11.3 Der Bottom-up-Ansatz	122
3.11.4 Experimentelle OKR-Sets	123

3.11.5	Der Königsweg: Ein paralleler Prozess	124
3.11.6	Horizontale Abstimmung zwischen Abteilungen und zwischen Teams	124
3.11.7	360°-Abstimmung	127
3.12	Let's rock – die OKR-Ausführungsphase	128
3.12.1	Bewertung der Zielerreichung – OKR- Ampel und Confidence-Level	130
3.12.2	Das Daily Huddle – und täglich grüßt das Murmeltier	135
3.12.3	Das OKR-Weekly – once a week is ample	140
3.13	Let's close – die OKR-Abschlussphase	146
3.13.1	Das OKR-Review – die Rechnung bitte	147
3.13.2	Die OKR-Retrospektive – wir müssen reden	150
3.14	Alle Meetings auf einen Blick – at a glance!	157
4.	Kapitel: Eine kurze Geschichte der OKR-Welt	159
4.1	Grove und Doerr – die OKR Urväter oder wo alles anfang	159
4.2	Zielsetzungsmethoden im letzten Jahrhundert bis heute – ein Überblick	162
4.3	OKR vs. MbO – money talks	165
4.4	OKR vs. Hoshin Kanri – konnichiwa	169
4.5	OKR vs. BSC – let's play cards	171
4.6	OKR vs. S.M.A.R.T. – the smart way	172
4.7	OKR vs. OGSM – Top-down-Management	173
4.8	Zusammenfassung – let's wrap up	175
5.	Kapitel: Was Sie schon Immer über OKR wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten	177
5.1	2000 KPIs und 1 Objective – KPIs in einer OKR-Welt	178
5.2	Papier ist geduldig – OKR-Templates, OKR-Software bzw. -Tool: ein Erfolgskriterium	183
5.2.1	OKR-Templates	183
5.2.2	OKR-Software bzw. OKR-Tools	184
5.3	Disruption – das neue Normal: OKR und Digital Mindset	193

5.4	Von Waterfall oder Scrum zu holistischer Agilität – Transformation per Holodeck?	197
5.4.1	Exkurs: Scrum meets OKR	211
5.4.2	Scrum Meets OKR	211
5.4.3	Die perfekte Ergänzung	212
5.4.4	Agilität & Kontinuität	213
5.4.5	Same thing, but different	213
5.4.6	Two hearts, beating just as one ...	215
5.4.7	Agiles Manifest & OKR	215
5.4.8	Scrum meets OKR – und OKR meets Scrum	216
5.4.9	Meisterschaftlich	218
5.5	Erstellung eines Leitbildes – Mission possible	219
5.5.1	Exkurs: OMTM – Was ist die eine Metrik, die zählt?	223
5.6	70% is the new 100% – Wir geben uns aber nicht mit weniger zufrieden!	230
5.7	Moonshot Thinking – oder einmal zum Mond und wieder zurück	233
5.8	»1 Million Dollar Baby« – außergewöhnliche Wege zum Wachstum	242
5.9	Motivieren oder nicht motivieren, das ist hier die Frage – Motivation 3.0: Daniel Pink's neue Welt	260
5.10	Das SCARF-Modell – der passende Schal zu OKR	269
5.11	OKR als mächtiges Instrument für Executives	276
5.12	Führen vom Sofa zu Hause – Distance Leadership	278
5.13	Master of the Ceremony – der OKR Master bzw. OKR Process Owner	283
6. Kapitel: Gründe des Scheiterns von OKR – die falsche Erwartungshaltung		285
6.1	Die Mär von OKR	285
6.2	Der geliebte Bonus – intrinsische Motivation auf der Überholspur	289
6.3	»Wir machen es doch immer schon so« – Widerstände und Blockaden	292

7. Kapitel: Kritik an der OKR-Methode – berechtigt oder haltlos? Fundiert, Halbwissen oder Missverständnis?	295
8. Kapitel: Vor- und Nachteile von OKR – Yin und Yang	319
8.1 Geheimhaltung und Intransparenz versus Transparenz	319
8.2 Wenig Kommunikation versus regelmäßige und intensive Kommunikation	323
8.3 Fehlerintoleranz, Risikoaversion und Innovationsfeindlichkeit versus Fehlerkultur, Risikofreude und Innovationsfreude	325
8.4 Klare Zielvorgaben versus Freiraum für Kreativität	326
9. Kapitel: Best Practices	329
9.1 OKR-Prinzipien	329
9.2 Checkliste für optimale Objectives	331
9.3 Checkliste für optimale Key Results	332
9.4 Checkliste für optimale OKR Sets	333
9.5 Fehler, die es bei der Erstellung von OKR-Sets zu vermeiden gilt	334
9.6 OKR-Beispiele	335
10. Kapitel: Studien und Untersuchungen zum Thema Ziele setzen	347
10.1 Studie der Dominican University of California, USA	347
10.2 Testing Organizational Boundaries to Improve Strategy Execution	348
10.3 Studie von Prof. Teresa M. Amabile und Steven J. Kramer: »The Power of Small Wins«	349
10.4 Umfrage im MIT Sloan, Februar 2018, von Donald Sull, Charles Sull und James Yoder	352
11. Kapitel: Business Agility – die Kunst der flexiblen Unternehmensführung	355
11.1 Die Entstehung des Begriffs »Business Agility«	355
11.2 Business Agility heißt: schneller anpassen als andere	356
11.3 Ebenenübergreifende Agilität – dank OKR	357

11.4	Dritte Welle der Agilität: Business Agility	357
11.5	Die Agile Zeitenwende	357
11.5.1	Übergang von der Industriellen zur Digitalen Ära	358
11.5.2	Die 3 Phasen der Agilen Zeitenwende	358
11.6	Die Wahl des passenden Arbeitsmodells	362
12.	Kapitel: OKR und Künstliche Intelligenz – ein dynamisches Duo in Aktion	363
12.1	Die Synergien zwischen OKR und KI	363
12.2	Datenschutz und Sicherheit – Herausforderungen und Überlegungen	364
12.3	Motivation der Mitarbeitenden: Chancen und Herausforderungen	365
12.4	Auf das Prompting kommt es an	366
12.4.1	Beispiel für ein Prompt zur Erstellung einesOKR-Sets	366
	Quellen- und Literaturverzeichnis	371
	Stichwortverzeichnis	383
	Die Autoren	387
	#ThankYou #Merci #Gracie #Gracias #Dank #Arrigato #Xièxiè #Tack #shakar #dhanyavaad #Danke	389