

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR

2. Auflage



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte
der Autorinnen und Autoren,
indem sie keine ungenehmigten Kopie
in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

SCHÄFFER
POESCHEL

Daniela Kudernatsch

Toolbox Objectives and Key Results

Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR

2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5564-0	Bestell-Nr. 10397-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-5566-4	Bestell-Nr. 10397-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5565-7	Bestell-Nr. 10397-0151

Daniela Kudernatsch
Toolbox Objectives and Key Results
2. Auflage, August 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Becris, shutterstock
Illustrationen: Claudia Betzer

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Herzlich willkommen zur zweiten Auflage der *Toolbox Objectives and Key Results*. An dieser Stelle möchte ich mich zuerst bei allen Lesern der ersten Auflage bedanken, die mich mit so viel positivem Feedback kontaktiert haben und mit mir teilweise bis heute in einem intensiven Austausch zu Objectives and Key Results (OKR) stehen. Das spornt natürlich an, weitere in der Zwischenzeit gemachte Erfahrungen und Know-how zu veröffentlichen.

Die agile Managementmethode OKR ist präsenter denn je in der Unternehmenswelt und erlebt weltweit geradezu einen Hype. Unternehmen egal welcher Branche und egal welcher Unternehmensgröße beschäftigen sich mit der Methode.

Das ist bei genauerem Hinsehen nicht verwunderlich. OKR ist das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen wie Google, Amazon, Spotify, LinkedIn, Zalando und Twitter. Diese Methode spielt überall eine wichtige Rolle für Wachstum und nachhaltigen Erfolg.

Der Kern von OKR besteht darin, dass mithilfe dieser einfachen, aber leistungsstarken Methode Unternehmensziele

nicht nur gesetzt, sondern auch erreicht werden. Sie wird gekennzeichnet von drei wesentlichen Eigenschaften, die in der heutigen Zeit sehr wichtig sind:

1. Sie ist agil und kurzzyklisch.
1. Sie ist flexibel und schnell anpassbar.
2. Sie lässt starre Strukturen hinter sich und löst Silodenken in Ihrem Unternehmen auf.

Dank der Einbindung der Mitarbeiter wird die Identifikation mit den Organisationszielen und dem Unternehmen stark gefördert. Die intensive Kommunikation und damit einhergehende bereichsübergreifende Transparenz minimiert dabei das Silodenken und Zielkonflikte auf allen Ebenen und schafft ein Wir-Gefühl im ganzen Unternehmen.

Diese Toolbox ist ein praktischer Leitfaden zur Einführung von OKR. Sie enthält viele bewährte und praktische Hilfsmittel sowie über die Jahre eigens entwickelte Methoden. Alle Kapitel bieten neben zahlreichen Praxisbeispielen auch Tipps und Anregungen zur Selbstreflexion.

Dabei lernen Sie,

- wie Sie durch OKR eine Fokussierung Ihrer Unternehmensziele erreichen,
- wie Sie mit OKR ein gesamtes Unternehmen ausrichten können,
- wie Sie gute Objectives and Key Results entwickeln und formulieren,
- wie Sie alle Mitarbeiter mit ins Boot holen und ein Wir-Gefühl entwickeln,
- wie Sie eine passende Einführungsstrategie finden,
- wie Sie wirksame Resultate erzielen und
- wie Sie eine neue Unternehmenskultur schaffen.

Was ist neu an der 2. Auflage? Neben zahlreichen Vertiefungen in einzelnen Kapiteln zeichnet sich die Toolbox durch folgende weitere Inhalte aus:

- Wir rücken viel stärker die Antwort auf die Frage nach dem Sinn und Zweck in der Formulierung von Zielen in den Vordergrund. Damit erweitern wir OKR durch die konkrete Beantwortung des »Warum?«.
- Meine vielen Kundenprojekte haben gezeigt, auf was es bei der Formulierung von OKR ankommt. Die wichtigsten Merkmale in der Erarbeitung von OKR sind praxiserprobt und lassen sich somit auf den Punkt bringen.
- Des Weiteren ist meine Auffassung: Der richtige Mix

macht's. Über 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung lehrten mich, dass das Erfolgsgeheimnis die praxisorientierte Kombination der unterschiedlichsten Ansätze ist. Denn jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Ich stelle Ihnen die sogenannte X-Matrix aus dem Hoshin-Kanri-Ansatz vor, die sich sehr effektiv bei OKR integrieren lässt. Insbesondere, wenn es um die bereichsübergreifende Abstimmung geht.

- Viele OKR, die ich in der Praxis sehe, sind unvollständig. Neben der Formulierung von Objectives und Key Results gilt es auch zu definieren, wer nun konkret was in der Umsetzung macht. Erst dann haben wir ein fertiges OKR-Set. Hier zeige ich Ihnen anhand eines Beispiels, was das konkret bedeutet. Sie erfahren hier auch, warum Sie gerade mit OKR die Umsetzung tatsächlich »auf die Straße« bekommen.
- In diesem Zusammenhang behandle ich des Weiteren in dieser Toolbox, wie ein OKR-Workshop im Detail abläuft. Neben einer konkreten Agenda gebe ich Ihnen Tipps und Hinweise, welche Teilaspekte sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen haben.
- Führungskräfte oder Leiter der regelmäßigen Reviews, den sogenannten Weeklys, nehmen eine kritische Rolle im Umsetzungsprozess sein. Ich werde Ihnen eine ganze Reihe an Tipps für Moderatoren der Weeklys vorstellen.

len, damit Sie diese so effizient und effektiv wie möglich gestalten können. Damit schaffen Sie es, die Weeklys in einem Drittel der Zeit umzusetzen.

- In Bezug auf die Umsetzung von OKR gibt es eine weitere bewährte Methode aus dem Qualitätsmanagement. Häufig in Vergessenheit geraten, aber extrem effektiv in der Anwendung: der PDCA-Zyklus. Ich werde Ihnen diesen vorstellen und zeigen, wie Sie PDCA in Verbindung mit OKR bringen – und damit die Umsetzung der OKR konsequent vorantreiben.
- Auch werden wir uns nochmal intensiv mit der Zielüberprüfung am Ende des Quartals beschäftigen. Hier stelle ich Ihnen im Detail vor, wie das Quarterly abläuft und worauf es zu achten gilt. Damit vermeiden Sie, dass sie OKR von Quartal zu Quartal schleppen und sich an der Zielerreichung wenig tut.

- Es gibt eine kritische Rolle bei der OKR-Umsetzung und das ist der OKR-Manager. Die Erfahrung zeigt, dass intern jemand die Umsetzung vorantreiben muss. Welche Aufgaben der OKR-Manager hat und wie sich seine Rolle von denen der Kollegen unterscheidet, werden wir ausführlich behandeln.
- Eines der am meisten diskutierten Themen ist OKR in Verbindung mit der variablen Vergütung und persönlichen OKR. Dies habe ich nochmal aufgegriffen, um Ihnen an dieser Stelle mehr Klarheit zu vermitteln.
- Und zuletzt: Kennen Sie die Frage nach dem notwendigen Ressourcenaufwand, wenn Sie OKR einführen? Auch diese werde ich Ihnen beantworten ...

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und freue mich über Ihr Feedback und Ihre Anregungen.

Juni 2022

Daniela Kudernatsch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	2.6 Fokus durch Durchbruchziele: 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 Durchbruchziele: Eine sinnvolle Überlegung	51
1.1.1 Management by Objectives	18	3 Objectives und Key Results	59
1.1.2 Hoshin Kanri	18	3.1 Merkmale von Objectives	59
1.1.3 Objectives und Key Results	20	3.1.1 Verbindung zur Arbeitshypothese	60
1.1.4 Balanced Scorecard	21	3.1.2 Qualitatives Zielbild	60
1.2 Agilität – Sollen wir nun alles komplett auf den 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
2 Strategische Ausrichtung – ein Beispiel aus der Praxis	35	3.1.7 Maximal fünf OKR pro Abteilung	62
2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf einen Blick	35	3.2 Merkmale von Key Results	63
2.2 Vision: Wo wollen wir hin	36	3.2.1 Verbindung zum Objective	63
2.3 Mission: Was ist unser Auftrag	40	3.2.2 Metrische Messgröße	63
2.4 Werte: An was glauben wir	42	3.2.3 Jump-off Point und Zielwert	64
2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen Stoßrichtungen ...	45	3.2.4 Mehrdimensionalität	64
		3.2.5 Früh- und Spätindikatoren	65

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
			5.2.4	Vertrieb (Ebene 3)	107
4	Ein fertiges OKR-Set	75	5.2.5	Produktmanagement (Ebene 2)	107
4.1	Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung	75	5.2.6	Produktmanagement (Ebene 3)	108
4.2	Merkmale von Maßnahmen	81	5.2.7	Operations (Ebene 2)	109
4.2.1	Klar definierte To-Dos	83	5.2.8	Operations (Ebene 3)	110
4.2.2	Grobplanung für das Quartal	83	5.2.9	Human Resources (Ebene 2)	111
4.2.3	Logische Planung	84	5.2.10	Human Resources (Ebene 3)	111
4.3	OKR-Set: Neukundengewinnung	84	5.3	Horizontale OKR-Abstimmung	112
			5.4	Exkurs: Die X-Matrix	116
5	Unternehmensweites Alignment von OKR	91	6	Der Planungsprozess	123
5.1	Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation	91	6.1	Ablauf von OKR-Workshops	123
5.1.1	Zieltransformation – Die Frage nach dem »Wie«	93	6.1.1	Review strategische Ausrichtung und OKR-Training	124
5.1.2	OKR-Transformationsbaum	95	6.1.2	Ausarbeiten von OKR-Vorschlägen	125
5.1.3	OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie ...	100	6.1.3	Finalisierung der OKR und horizontale Abstimmung	126
5.1.4	Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR?	104	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			
7.2	Der PDCA-Zyklus	143	12	Literaturverzeichnis	199
7.3	OKR Weeklys	145			
7.4	Tipps für die Moderation von Weeklys	147	13	Glossar	201
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			

KAPITEL 1



EINFÜHRUNG

1 Einführung

Quizfrage: Nennen Sie bitte den jeweils direkten Wettbewerber von YouTube, Amazon, Facebook, Google, Netflix oder Airbnb. Nicht so einfach, oder? Dann machen wir es etwas leichter. Nennen Sie bitte jeweils die direkten Wettbewerber von Shell, Audi, Canon und Siemens.

Was lernen wir aus dieser kleinen Übung? Es liegt nicht so ohne Weiteres auf der Hand, wer die direkten Wettbewerber der ersten Gruppe sein könnten. Warum? Die High-Tech-Giganten haben sich Anfang dieses Jahrtausends in Windeseile an die Spitze der Top-Unternehmen weltweit gesetzt und sich in dieser relativ kurzen Spanne eine außerordentliche Wettbewerbsposition aufgebaut. Noch weniger allerdings lässt sich die folgende Frage aus dem Stand beantworten: Wie lange werden diese Unternehmen so erfolgreich sein und die Unternehmenswelt dominieren?

Mithilfe eines weiteren Gedankenspiels wollen wir versuchen, Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden. Lassen Sie uns gemeinsam eine Zeitreise in die letzten 100 Jahre unternehmen. In Abbildung 1 sehen wir einen Vergleich der Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen

von heute mit den Top 10 vor 50 Jahren und vor 100 Jahren. Was sehen wir in dieser Darstellung? Die Branchen, in denen diese Unternehmen agieren, haben sich signifikant verändert. Heute stehen Tech-Unternehmen an der Spitze der Top-Unternehmen weltweit, wohingegen traditionelle Unternehmen aus Branchen wie Öl und Gas, Stahl und Gummi im Ranking verdrängt werden. Wir wissen auch, dass Unternehmen wie Kodak oder Polaroid nahezu verschwunden sind und es nur eine Frage der Zeit ist, bis es anderen Unternehmen ähnlich ergeht.

Die Unternehmenswelt hat im letzten Jahrhundert signifikante Umbrüche erfahren und wir können ziemlich sicher davon ausgehen, dass sich an dieser Dynamik auch künftig nichts ändert. Im Gegenteil. Nehmen wir also an, diese Entwicklung geht weiter, dann würde das bedeuten, dass sich keines der heutigen Top-Unternehmen in 50 Jahren noch unter den Top 10 befände.

Was können Unternehmen also tun, um ihre Marktposition zu verteidigen oder auszubauen? Eine Untersuchung von *The Economist Intelligence Unit (EIU)* zeigt, dass Unterneh-

100 JAHRE AMERIKANISCHE TOP-10 UNTERNEHMEN



Abb. 1: Die Top 10 der US-amerikanischen Unternehmen der letzten hundert Jahre

men ein signifikant höheres Wachstum, eine höhere Profitabilität und einen größeren Marktanteil erzielen, wenn ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie verstehen, an diese glauben und Fähigkeiten besitzen, diese Strategien auch umzusetzen. Der kritische Erfolgsfaktor dabei ist, wie viel Zeit das Unternehmen auf die Strategieplanung und -umsetzung verwendet. Es zeigte sich, dass 46% der untersuchten Unternehmen mehr Zeit für Strategieumsetzung als für Strategieplanung verwenden, 27% einen ausgewogenen Ansatz haben und 26% mehr Zeit auf Strategieplanung im Vergleich zu Strategieumsetzung verwenden.

Bei vielen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, dauert der Strategieplanungsprozess mehrere Monate und reicht teilweise sogar bis ins neue Geschäftsjahr. Dies führt unweigerlich dazu, dass die Zeit für die unterjährige Strategieumsetzung entsprechend verkürzt ist und ehe man sich's versieht, steht schon wieder das neue Planungsjahr an.

Die Frage, die sich demzufolge stellt, ist: Macht es in einem sich so schnell ändernden und ungewissen Marktumfeld denn überhaupt noch Sinn zu versuchen, die Zukunft zu 100% vorherzusagen und so viel Zeit in Strategieplanung zu investieren?

Herausragende Unternehmen haben offenbar eine Antwort darauf gefunden: Sie planen sehr kurzzyklisch und fokussieren sich mehr darauf, eine flexible und lernende Organisation zu entwickeln. Sie sind in der Lage, mit Ungewissheit umzugehen. Diese Unternehmen haben in der Regel ein entsprechendes Managementsystem, unter anderem die OKR-Methode, etabliert.

1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem?

Wenn Sie sich mit Objectives und Key Results (OKR) beschäftigen, empfehle ich Ihnen dringend, sich auch einen Einblick in andere Managementsysteme zu verschaffen. Warum? Weil es sich bei OKR schlicht und ergreifend nicht um eine neue Managementmethode handelt. Die Ursprünge von OKR gehen zurück in die 1980er-Jahre und speisen sich ursprünglich aus Ideen des MbO-Ansatzes (MbO = Management by Objectives), wie übrigens etliche andere Managementsysteme auch. Und ebenso wie viele andere Systeme weist OKR daher auch verschiedene Vor-, aber auch Nachteile auf. Selbst der einflussreiche US-Manager und OKR-Befürworter John Doerr (2018) schreibt in seinem Buch, dass es zum einen kein »Kochrezept« für OKR gibt

und dass man zum anderen OKR nicht in Reinkultur einführen kann. Einige der wichtigsten Systeme werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. Abb. 2).

1.1.1 Management by Objectives

Management by Objectives (MbO) geht auf Peter Drucker zurück, der 1954 diese Managementmethode mit dem Schwerpunkt »Führen durch Ziele« entwickelte. Sinn und Zweck von MbO ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen, sodass jeder Mitarbeiter seine Ziele kennt und täglich daran arbeitet. Geprägt durch die Arbeitsteiligkeit des Taylorismus war der Leitgedanke, dass sich die Unternehmensziele aus der Summe der Einzelziele zusammensetzen. Dabei werden die Ziele top-down kaskadiert und im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt. Weltweit haben Unternehmen in der Folge MbO eingeführt. Vielfach hat sich MbO jedoch zu bürokratischen Abläufen mit viel administrativem Aufwand – zum Beispiel durch das Ausfüllen von umfangreichen Zielvereinbarungsf formularen – entwickelt. Wenngleich viele Unternehmen noch mit MbO arbeiten und insbesondere Personalabteilungen daran festhalten, ist eine abnehmende Tendenz in der Anwendung zu verzeichnen.

1.1.2 Hoshin Kanri

Hoshin Kanri ist eine Managementmethode, die ihre Ursprünge in Japan in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg hat. Japanische Manager wurden damals von US-amerikanischen Qualitätsexperten wie Edward W. Deming und später von Joseph M. Juran geschult. Die Japaner kombinierten die gängigen Methoden aus dem Total Quality Management (TQM) mit MbO und begannen ihre ersten Versuche in der strategischen Unternehmensplanung. Der Grundgedanke bei Hoshin Kanri besteht darin, das gesamte Unternehmen an Durchbruchzielen zur signifikanten Performance-Steigerung auszurichten und dabei intensiv die Mitarbeiter miteinzubinden. Im Gegensatz zu MbO werden bei Hoshin Kanri die Ziele nicht einfach top-down kaskadiert. Vielmehr werden Mitarbeiter dazu angeregt, eigene Lösungsansätze für die übergeordneten Ziele zu finden, wodurch diese nicht einfach von oben aufoktroziert, sondern beeinflussbar werden. Man spricht hierbei von einer Zieltransformation.

Der Fokus liegt bei diesem Vorgehen nicht nur auf einer vertikalen Abstimmung der Ziele, sondern insbesondere auf einer cross-funktionalen, also horizontalen Abstimmung zwischen Bereichen und Abteilungen. Der Ansatz ist eine

ENTWICKLUNG DER BEKANNTESTEN MANAGEMENTSYSTEME

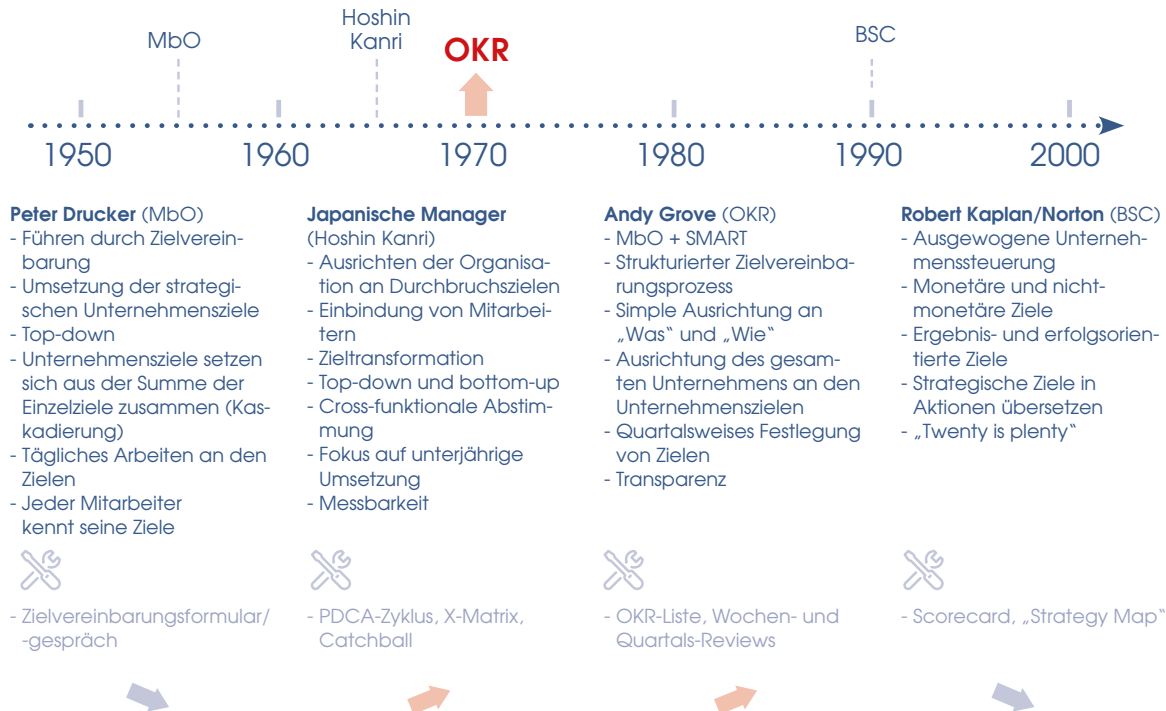


Abb. 2: Die Kernelemente der bekanntesten Managementsysteme

Strategische Ausrichtung

Objectives und Key Results

OKR-Set

Alignment

Planungsprozess

Umsetzungsprozess

Veränderungsprozess

Implementierung

Vergütung/Mitarbeitergespräche

Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Glossar

Mischung aus top-down und bottom-up und wird durch den sogenannten Catchball-Prozess begleitet. Dabei geht es nicht nur darum, dem Unternehmen eine Richtung zu geben (Hoshin), sondern den Schwerpunkt auf die unterjährige Umsetzung (Kanri) zu legen. Denn die mittels der sogenannten X-Matrix festgelegten Ziele mit ihren dazugehörigen Verbesserungsprioritäten und Erfolgsindikatoren werden kontinuierlich auf Erreichung überprüft. Basis ist der PDCA-Zyklus (PDCA = plan, do, check, act), um einen Regelkreis für Strategieplanung und -umsetzung zu implementieren. Hoshin Kanri findet inzwischen auch unter dem Namen Policy Deployment in den USA und Europa zunehmende Verbreitung. Diese Methode ist heute Kernbestandteil des Managementsystems von schlanker Produktion bzw. Lean Management und wird zum Beispiel von Unternehmen wie Toyota oder Danaher seit über 50 Jahren praktiziert.

1.1.3 Objectives and Key Results

Die OKR-Methode geht zurück auf die 1970er-Jahre, als Andy Grove, ehemaliger CEO von Intel, auf Basis des MbO-Ansatzes ein Konzept zur Umsetzung der Strategie »Wir

wollen der weltweite Marktführer werden« entwickelte. Die Grundidee war es, MbO zu modernisieren und mit der SMART-Methode (SMART = spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert; eine gängige Methode im Projektmanagement) zu verheiraten, genauer: ein messbares Zielsystem zu entwickeln. Dadurch sollte ein strukturierter Zielvereinbarungsprozess implementiert werden, sodass alle Aktivitäten an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind. Wesentliche Erfolgsfaktoren lagen für ihn in der Einfachheit, der Flexibilität und der Einbindung der Mitarbeiter. So definierte er zwei simple Fragen, die es von jedem im Unternehmen zu beantworten galt: »Wo will ich hin?« (Objectives) und »Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?« (Key Results). Ein wesentlicher Leitgedanke dabei war das Schaffen von unternehmensweiter Transparenz, indem durch die sogenannte OKR-Liste jeder im Unternehmen einen Einblick in alle OKR hatte. Die OKR werden lediglich für das nächste Quartal festgelegt und geplant, anschließend im Rahmen von wöchentlichen Reviews auf Fortschritt überprüft und am Ende des Quartals wieder neu definiert. Ursprünglich war OKR ein Ansatz speziell für Start-up-Unternehmen, mittlerweile beschäftigen sich jedoch zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen weltweit mit der OKR-Methode.