



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Erno Marius Obogeanu-Hempel
André Daiyû Steiner

OKR – Objectives & Key Results

GABAL

André Daiyû Steiner
Erno Marius Obogeanu-Hempel

30 Minuten

OKR – Objectives & Key Results

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

ISBN 978-3-96740-076-2

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Grafiken: digitalwinners GmbH
Autorenfoto Steiner: Jasmin Boneberger
Autorenfoto Obogeanu-Hempel: Jasmin Boneberger
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Grundlagen zu OKR	9
Wir leben in einer VUCA-Welt	10
Die Historie von OKR	12
Was ist OKR?	14
Moonshots und Roofshots	29
2. Voraussetzungen und Roll-out	33
Leitbild, Strategie und Jahresplanung	34
Der achtsstufige OKR-Einführungsprozess	37
Das OKR-Framework und der OKR-Prozess	42
3. Die OKR-Planungsphase	49
Erstellung der Top-Level-OKR-Sets	50
Der Top-down-Ansatz	54
Der Bottom-up-Ansatz	58
Horizontale Abstimmung	61
4. Die OKR-Ausführungsphase	65
Bewertung der Zielerreichung	66
Das Daily Huddle	70
Das OKR-Weekly	72
5. Die OKR-Abschlussphase	79
Das OKR-Review	80
Die OKR-Retrospektive	82

Fast Reader	86
Die Autoren	92
Weiterführende Literatur	94
Register	96

Vorwort

OKR – Objectives and Key Results – ist eine geniale Zielmanagementmethode aus dem Silicon Valley. In diesem kleinen Buch werden wir Sie davon überzeugen, dass dieses Strategieumsetzungsinstrument auch in Ihrem Unternehmen unverzichtbar ist. Das gilt erst recht, wenn man sich vor Augen führt, dass laut einer Studie neun von zehn Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategie versagen. Die OKR-Methode, die von **Andy Grove** bei Intel entwickelt wurde und die **John Doerr** vor über 20 Jahren bekannt und erfolgreich gemacht hat, ist das Schmiermittel für agile Transformationen und kann deshalb gut und gerne als topmodernes Instrument zur digitalen Führung bezeichnet werden – auch für (noch) nicht agile Unternehmen.

Die Erfolgsgeschichte von OKR begann mit Google, in das John Doerr 1999 zwölf Millionen US-Dollar investierte und das heute milliardenschwer ist, und erstreckt sich inzwischen auf Spotify, Zalando und viele weitere namhafte Unternehmen. OKR hat sich aufgrund der agilen Bewegung weiterentwickelt, was sich auch in diesem Buch widerspiegelt. Doch was zeichnet die OKR-Philosophie aus?

Mit dem Akronym **FACTS** lässt sich die Essenz von OKR eindrücklich darstellen: Die Methode verhilft, hohen **Fokus** ins Unternehmen zu bringen, damit das Richtige und Wesentliche effektiv und effizient umgesetzt wird. **Alignment**, die konsequente Ausrichtung aller Abtei-

lungen, Teams, Führungskräfte und Mitarbeitenden, verhilft zu einer enormen Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft. Aufgrund eines symbiotischen Wechselspiels von Top-down-, Bottom-up- und horizontalen Zielvereinbarungen entsteht ein außergewöhnliches Commitment auf allen Ebenen und allen Stufen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter und alle Führungskräfte wissen zu jedem Zeitpunkt, an welchen Zielen, Erfolgstreibern und Aufgaben die Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen arbeiten – dadurch wird eine nie da gewesene Transparenz gefördert und gewährleistet. Damit geht eine enorme Motivationswelle durch die ganze Organisation einher. Das „Stretchen“ der Ziele, indem diese extrem ambitioniert und zum Teil sogar unerreichbar formuliert werden, führt zu komplett neuen, kreativen Wegen und Denkweisen, die jedes Unternehmen extrem skalieren lassen und somit noch erfolgreicher machen. [Springen auch Sie auf den OKR-Express auf!](#)

Viel Spaß beim Lesen und viel Inspiration wünschen Ihnen

André Daiyû Steiner und
Erno Marius Obogeanu-Hempel



30 MINUTEN

Warum ist die OKR-Methode in der heutigen Zeit so wichtig?

Seite 10

Woher kommt OKR und was zeichnet die Methode aus?

Seite 12

Warum lohnt es sich, über Moonshots nachzudenken?

Seite 29

1. Grundlagen zu OKR

Bevor wir auf die OKR-Methode genauer eingehen, möchten wir uns zunächst mit den Fragen beschäftigen, warum OKR in der heutigen Zeit ein **unverzichtbares Strategieumsetzungsinstrument** ist und woher OKR kommt. Dabei wird sich zeigen, dass es sich bei OKR um ein „Best-of“ aller Zielmanagementmethoden handelt. Ohne Umschweife gehen wir in medias res und so lernen Sie OKR, die beiden Elemente Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) sowie deren Kombination zu einem kompletten OKR-Set kennen. Ferner schauen wir uns „**Moonshots**“ und „**Roofshots**“ an. So viel sei schon verraten: Wir wollen niemanden auf den Mond schießen.