

## 1 Vorwort – Wir nehmen das bewegliche Ziel ins Visier

»Das Problem: Unternehmen nutzen Technologie aus dem 21. Jahrhundert, Managementprozesse aus der Mitte des 20. Jahrhunderts, die alle auf Managementprinzipien aus dem 19. Jahrhundert beruhen.«

Gary Hamel

### **Always start with the WHY – starte immer mit dem Warum: Warum OKR?**

Nur ein Fünftel aller Unternehmen erreichen 80% oder mehr ihrer strategischen Ziele. Das ergaben Untersuchungen der Harvard Business Review Analytic Services in Zusammenarbeit mit der Brightline Initiative.<sup>1</sup>

Zudem ist inzwischen beinahe jede Industrie und damit jedes Unternehmen von Disruption betroffen. Es kommt zu bedeutenden Umwälzungen in vielen Bereichen: Kundenverhalten, die grundlegende Veränderung der Marktdynamik – gerade in globalen Krisenzeiten – und die rasante Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle. Auch das Verständnis von Arbeit verändert sich von Generation zu Generation. Die besten Mitarbeitenden für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu halten ist ein erfolgskritischer Faktor, der immer schwieriger wird – »War of Talent«. Ganze Branchen werden durch die transformativen Auswirkungen der Digitalisierung auf den Kopf gestellt, wie die Musik- und Filmbranche, Verlage, Einzelhandel, um nur ein paar aufzuzählen. Künstliche Intelligenz, Roboter, Automatisierung, Blockchain, 5G, Edge Computing, IoT (Internet of Things), Quantencomputer, Micropayments, autonomes Fahren, Virtual bzw. Augmented Reality und 3D-Druck werden alle Unternehmen verändern. Wer nicht mitmacht, gerät in

<sup>1</sup> Quelle: Harvard Business Review Analytic Services: <https://hbr.org/sponsored/2019/04/testing-organizational-boundaries-to-improve-strategy-execution>

Vergessenheit. Entscheidend ist also hierbei, wie Unternehmen mit Veränderungen umgehen: Die einen sehen eine Chance, neue innovative Ansätze umzusetzen, die anderen sind überwältigt von unvorhersehbaren Krisen, neuen Konkurrenten oder sich verändernden Kundenwünschen und gehen in Schockstarre, was für ein Unternehmen fatal sein kann.

Doch wie können sich die Unternehmen helfen, die von den stetigen Veränderungen überfordert sind? In Zeiten, in denen Entscheidungen schneller und proaktiver getroffen werden und der Produktentwicklungszyklus beschleunigt werden muss, sollte Innovation auf Basis von wertschöpfungsorientiertem Denken zur DNA eines Unternehmens gehören. Nur wie etabliert man diese wichtigen Punkte in die DNA und Kultur eines Unternehmens?

Um hierauf und insbesondere auf Disruption eine effektive und effiziente Antwort zu liefern, wird in diesem Buch die Methodik Objectives and Key Results, kurz OKR, Schritt für Schritt vorgestellt. Wenn Mitarbeitende den Fokus auf das Wesentliche verlieren, hilft die richtige Zielmanagement- und Strategieumsetzungsmethode dabei, Klarheit über die wichtigsten Aufgaben im Unternehmen zu erlangen, um dessen Unternehmensvision umzusetzen. Dabei gilt es insbesondere die Effektivität zu erhöhen – also die richtigen Dinge zu tun.

»Ich bin genau so stolz auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, wie auf die Dinge, die wir gemacht haben. Innovation heißt, zu 1000 Dingen nein zu sagen.«

Steve Jobs, 1998, in der *Business Week*, 1955 – 2011, Mitgründer und langjähriger CEO Apple

Abteilungen sollen miteinander statt gegeneinander arbeiten, sich bestmöglich unterstützen und knappe Ressourcen für das Richtige und Wesentliche verwenden. Denn wenn die richtigen



Aufgaben umgesetzt werden (Effektivität) und diese richtig umgesetzt werden (Effizienz), erhöhen sich Zufriedenheit und Begeisterung der Mitarbeitenden und gleichzeitig auch deren Motivation und Performance. In Krisenzeiten erhöht sich deren Zuversicht. OKR kann dabei helfen, all diese Punkte in einem Unternehmen umzusetzen.

Die OKR-Methodik wurde von Andy Grove während seiner Tätigkeit bei Intel entwickelt und durch John Doerr 1999 bei Google eingeführt und hat – laut Aussage des Mitgründers Larry Page – maßgeblich zum Erfolg von Google beigetragen und damit OKR zu einer Erfolgsstory gemacht.

»OKRs haben uns zu 10-fachem Wachstum verholfen – immer wieder.«

Larry Page (\*1973), Mitgründer und langjähriger CEO von Google, später Alphabet



Das Arbeiten mit spezifischen Metriken und Meilensteinen für jedes Ziel kann die Agilität und Flexibilität erhöhen. Denn so können wichtige Ergebnisse, Einsichten und Erkenntnisse in einem iterativen Zyklus wiederum als Hypothesen behandelt werden: »Wenn wir dies tun, dann werden wir unser Ziel erreichen.« Wenn die Hypothesen spezifisch sind, ist es einfach, sie zu testen, festzustellen, welche davon funktionieren oder nicht und Kurskorrekturen vorzunehmen. Der englische Philosoph, Staatsmann und Advokat Francis Bacon schrieb: »Wahrheit entsteht leichter aus Irrtum als aus Verwirrung.« Dieser Aphorismus drückt einen entscheidenden Aspekt der OKR-Methodik aus: Wenn allgemeine Ziele in überprüfbare Hypothesen übersetzt werden, bringt es Fehler (und Erfolge) schneller und präziser zum Vorschein. Dies beschleunigt die Geschwindigkeit zur Anpassung und unterstützt enorm die Lernkurve in einem Unternehmen.



Mittlerweile machen viele Unternehmen – von Start-ups bis Konzerne – von dem Framework Gebrauch und sind damit erfolgreich, unter anderem bekannte Unternehmen wie LinkedIn, Spotify und Zalando.

In diesem Buch werden die Grundlagen von OKR aufbauend nacheinander erläutert und mit Best Practices (empfohlene Vorgehensweisen, Erkenntnisse, Einsichten, Tipps und Tricks) untermauert. Denn wie bei jedem Werkzeug kommt es auch bei der OKR-Methode auf die richtige Anwendung an, denn: »A fool with a tool is still a fool« (Grady Booch). Auch die richtige Umgebung, das »Milieu«, ist wichtig: Führungsstil, gelebte Unternehmenskultur und vieles mehr.

Es wird klar dargestellt, welchen Nutzen sowohl Mitarbeitende als auch Entscheider, Führungskräfte sowie Aufsichtsräte und Investoren von OKR haben. Und hoffentlich können auch Sie wertvolles Wissen für sich und Ihr Unternehmen aus diesem Buch schöpfen.

**Aktualisierungen:** Da im Medium Buch Veränderungen nicht aktualisiert werden können, haben wir folgende Webseite vorbereitet, um Sie über Aktualisierungen zu informieren. Nutzen Sie den QR-Code oder geben Sie die URL in Ihren Webbrowser ein. Und sollten sich signifikante Fehler im Buch eingeschlichen haben, berichten wir auch auf dieser Seite darüber. #UpdateYourBook

Link: [okrbuch.de/update](https://okrbuch.de/update)

