

# Inhalt

<b>1. Kapitel: Vorwort – Wir nehmen das bewegliche Ziel ins Visier</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>2. Kapitel: Die »Utopia Vision GmbH« – eine Business-Utopie</b> . . . . .	<b>15</b>
2.1 Back to Reality	19
2.1.1 Woher kommt die Volatilität und Unsicherheit?	19
2.1.2 Disruption	21
2.1.3 Was bedeutet nun diese VUCA-Welt für die Weise, wie wir arbeiten?	23
2.2 OKR ist die Schlüsselmethode	24
2.2.1 Exkurs: Die BANI-Welt	25
<b>3. Kapitel: Was Anwender über OKR wissen müssen – die Basics</b> . . . . .	<b>29</b>
3.1 OKR bringt F.A.C.T.S.	30
3.2 OKR – Objectives and Key Results	32
3.3 OKR und das Element Objective	37
3.4 OKR und das Element Key Result	42
3.4.1 Exkurs: Das SMART-Goal-Konzept im Kontext von OKR	55
3.4.2 Exkurs: Das FAST-Konzept	58
3.5 Tasks, Aufgaben, Aktivitäten	60
3.6 Das Zusammenspiel – das OKR-Set	68
3.7 Vorgehensmodelle zur Erstellung eines OKR-Sets	73
3.8 OKR-Einführung, aber richtig – der 8-stufige Einführungsprozess	76
3.9 OKR-Einführung in die Unternehmensorganisation – ein Blumenstrauß an Organisationsformen	88
3.10 Der OKR-Zyklus und seine Phasen	103
3.11 Let's plan – die OKR-Planungsphase	106
3.11.1 Erstellung der Top-Level OKR-Sets	107
3.11.2 Der Top-down-Ansatz	116
3.11.3 Der Bottom-up-Ansatz	120
3.11.4 Experimentelle OKR-Sets	121



3.11.5	Der Königsweg: Ein paralleler Prozess	122
3.11.6	Horizontale Abstimmung zwischen Abteilungen und zwischen Teams	122
3.11.7	360°-Abstimmung	125
3.12	Let's rock – die OKR-Ausführungsphase	126
3.12.1	Bewertung der Zielerreichung – OKR- Ampel und Confidence-Level	128
3.12.2	Das Daily Huddle – und täglich grüßt das Murmeltier	133
3.12.3	Das OKR-Weekly – once a week is ample	138
3.13	Let's close – die OKR-Abschlussphase	144
3.13.1	Das OKR-Review – die Rechnung bitte	145
3.13.2	Die OKR-Retrospektive – wir müssen reden	148
3.14	Alle Meetings auf einen Blick – at a glance!	155
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Eine kurze Geschichte der OKR-Welt . . . . .</b>	<b>157</b>
4.1	Grove und Doerr – die OKR Urväter oder wo alles anfang	157
4.2	Zielsetzungsmethoden im letzten Jahrhundert bis heute – ein Überblick	160
4.3	OKR vs. MbO – money talks	163
4.4	OKR vs. Hoshin Kanri– konnichiwa	167
4.5	OKR vs. BSC – let's play cards	169
4.6	OKR vs. S.M.A.R.T. – the smart way	170
4.7	OKR vs. OGSM – Top-down-Management	171
4.8	Zusammenfassung – let's wrap up	173
<b>5.</b>	<b>Kapitel: Was Sie schon immer über OKR wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten . . . . .</b>	<b>175</b>
5.1	2000 KPIs und 1 Objective – KPIs in einer OKR-Welt	176
5.2	Papier ist geduldig – OKR-Templates, OKR-Software bzw. -Tool: ein Erfolgskriterium	181
5.2.1	OKR-Templates	181
5.2.2	OKR-Software bzw. OKR-Tools	182
5.3	Disruption – das neue Normal: OKR und Digital Mindset	191



5.4	Von Waterfall oder Scrum zu holistischer Agilität – Transformation per Holodeck?	195
5.4.1	Exkurs: Scrum meets OKR	209
5.4.2	Scrum Meets OKR	209
5.4.3	Die perfekte Ergänzung	210
5.4.4	Agilität & Kontinuität	211
5.4.5	Same thing, but different	211
5.4.6	Two hearts, beating just as one ...	213
5.4.7	Agiles Manifest & OKR	213
5.4.8	Scrum meets OKR – und OKR meets Scrum	214
5.4.9	Meisterschaftlich	216
5.5	Erstellung eines Leitbildes – Mission possible	217
5.5.1	Exkurs: OMTM – Was ist die eine Metrik, die zählt?	221
5.6	70% is the new 100% – Wir geben uns aber nicht mit weniger zufrieden!	228
5.7	Moonshot Thinking – oder einmal zum Mond und wieder zurück	231
5.8	»1 Million Dollar Baby« – außergewöhnliche Wege zum Wachstum	240
5.9	Motivieren oder nicht motivieren, das ist hier die Frage – Motivation 3.0: Daniel Pink's neue Welt	258
5.10	Das SCARF-Modell – der passende Schal zu OKR	267
5.11	OKR als mächtiges Instrument für Executives	274
5.12	Führen vom Sofa zu Hause – Distance Leadership	276
5.13	Master of the Ceremony – der OKR Master bzw. OKR Process Owner	281
<b>6. Kapitel: Gründe des Scheiterns von OKR – die falsche Erwartungshaltung</b> . . . . .		<b>283</b>
6.1	Die Mär von OKR	283
6.2	Der geliebte Bonus – intrinsische Motivation auf der Überholspur	287
6.3	»Wir machen es doch immer schon so« – Widerstände und Blockaden	290

<b>7. Kapitel: Kritik an der OKR-Methode – berechtigt oder haltlos? Fundiert, Halbwissen oder Missverständnis? . . . .</b>	<b>293</b>
<b>8. Kapitel: Vor- und Nachteile von OKR – Yin und Yang . . . .</b>	<b>317</b>
8.1 Geheimhaltung und Intransparenz versus Transparenz	317
8.2 Wenig Kommunikation versus regelmäßige und intensive Kommunikation	321
8.3 Fehlerintoleranz, Risikoaversion und Innovationsfeindlichkeit versus Fehlerkultur, Risikofreude und Innovationsfreude	323
8.4 Klare Zielvorgaben versus Freiraum für Kreativität	324
<b>9. Kapitel: Best Practices . . . . .</b>	<b>327</b>
9.1 OKR-Prinzipien	327
9.2 Checkliste für optimale Objectives	329
9.3 Checkliste für optimale Key Results	330
9.4 Checkliste für optimale OKR Sets	331
9.5 Fehler, die es bei der Erstellung von OKR-Sets zu vermeiden gilt	332
9.6 OKR-Beispiele	333
<b>10. Kapitel: Studien und Untersuchungen zum Thema Ziele setzen . . . . .</b>	<b>345</b>
10.1 Studie der Dominican University of California, USA	345
10.2 Testing Organizational Boundaries to Improve Strategy Execution	346
10.3 Studie von Prof. Teresa M. Amabile und Steven J. Kramer: »The Power of Small Wins«	347
10.4 Umfrage im MIT Sloan, Februar 2018, von Donald Sull, Charles Sull und James Yoder	350
<b>Quellen- und Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>353</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>365</b>
<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>369</b>
<b>#ThankYou #Merci #Gracie #Gracias #Dank #Arrigato #Xièxiè #Tack #shakar #dhanyavaad #Danke . . . . .</b>	<b>371</b>