

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 and 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			