

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	2.6	Fokus durch Durchbruchziele: Wo wir in drei Jahren sein wollen	45
1 Einführung	15	2.6.1	Anzahl mittelfristiger Ziele	46
1.1 OKR – ein völlig neues Managementsystem? ...	17	2.6.2	Durchbruchziele: Eine sinnvolle Überlegung	49
1.1.1 Management by Objectives	18	3	Objectives und Key Results	57
1.1.2 Hoshin Kanri	18	3.1	Merkmale von Objectives	57
1.1.3 Objectives und Key Results	20	3.1.1	Verbindliche und erstrebenswerte Ziele	58
1.1.4 Balanced Scorecard	21	3.1.2	Zeitdauer von drei Monaten	58
1.2 Agilität – Sollen wir nun alles komplett auf den Kopf stellen?	22	3.1.3	Maximale Anzahl an Objectives pro Abteilung	59
1.3 Die wichtigsten agilen Prinzipien	22	3.2	Merkmale von Key Results	59
1.4 Das OKR-Framework	25	3.2.1	Mehrdimensionalität	60
2 Strategische Ausrichtung – ein Beispiel aus der Praxis	31	3.2.2	Ergebnis- und Erfolgsindikatoren	60
2.1 Leitbild-Strategie-Canvas: Alles auf einen Blick .	31	3.2.3	Messbare Schlüsselergebnisse	60
2.2 Vision: Wo wollen wir hin	32	4	Unternehmensweites Alignment von OKR	67
2.3 Mission: Was ist unser Auftrag	36	4.1	Klassische Zielkaskadierung vs. Zieltransformation	67
2.4 Werte: An was glauben wir	38	4.1.1	Zieltransformation – Die Frage nach dem »Wie«	69
2.5 Strategie: Unsere mittelfristigen Stoßrichtungen	41			

4.1.2	OKR-Transformationsbaum	71	5.4	Problemlösung: Vom Firefighting zur Ursachenanalyse	117
4.1.3	OKR-Alignment außerhalb der Hierarchie	76	5.5	Retrospektive	121
4.1.4	Top-down oder bottom-up: Welche Philosophie bei OKR?	80	6	Managen des Veränderungsprozesses	125
4.2	OKR auf den Ebenen 2 und 3 – ein Beispiel aus der Praxis	80	6.1	Das Wheel of Change	125
4.2.1	Marketing (Ebene 2)	81	6.2	OKR-Change-Canvas	127
4.2.2	Marketing (Ebene 3)	82	6.3	Widerstände – Wenn Sie nicht mehr weiterkommen	130
4.2.3	Vertrieb (Ebene 2)	82	6.4	Widerstände auflösen durch systemisches Business-Coaching – ein Beispiel aus der Praxis	131
4.2.4	Vertrieb (Ebene 3)	83	7	Implementierungsstrategien	141
4.2.5	Produktmanagement (Ebene 2)	84	7.1	Start mit Pilotprojekten	141
4.2.6	Produktmanagement (Ebene 3)	84	7.2	Einflussgrößen auf die Implementierungsstrategie	146
4.2.7	Operations (Ebene 2)	85	7.3	Die Rollen im OKR-Prozess	147
4.2.8	Operations (Ebene 3)	86	7.4	IT-technische Unterstützung	147
4.2.9	Human Resources (Ebene 2)	87	7.5	Häufige Fehler bei der Umsetzung	148
4.2.10	Human Resources (Ebene 3)	87	8	OKR vs. variables Vergütungssystem und Mitarbeitergespräche	151
4.3	Horizontale OKR-Abstimmung	88	9	Fazit und Ausblick	157
4.4	Festlegung von Planwerten und Bewertung der Zielerreichung	92			
4.5	Der OKR-Planungsprozess	98			
5	Unterjähriger Umsetzungsprozess	105			
5.1	Die Rolle der Führungskräfte	105			
5.2	Die wöchentlichen OKR-Reviews	113			
5.3	Quartals-Reviews	117			

10	Literaturverzeichnis	161
11	Glossar	163
	Die Autorin	169
	Stichwortverzeichnis	171