

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