

# OKR

## STRATEGIEENTWICKLUNG

---

## UND

---

# UMSETZUNG

## IN EINEM AGILEN

# UMFELD

EINFÜHRUNG IN DAS WELTWEIT ERFOLGREICHSTE FRAMEWORK  
ZUR STRATEGIEUMSETZUNG IM 21. JAHRHUNDERT



MARTIN J. LEOPOLD

# Inhalt

Vorwort – Die Vorteile von OKR

Herausforderungen einer modernen Welt

Agilität – die Antwort auf eine komplexe Welt?

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

- Agiles Führungsverständnis

Was ist OKR?

Der OKR-Rahmenprozess

Objective and Key Results

- Objectives

- Key Results

Leitbild und Midterm Goals (MOALS)

“The Golden Circle”

OKR und das Team

Der OKR-Master / -Facilitator / -Coach

Events im OKR-Prozess

- OKR-Planning

- OKR-Weekly

- OKR-Review

OKR-Retrospektive

OKR umsetzen

Die Unternehmenskultur

Das Framework

Das Team

Change-Management

Falsche Anwendungen von OKR

Literaturliste

## **VORWORT - DIE VORTEILE VON OKR**

Unternehmen und Organisationen setzen sich aus ganz unterschiedlichen Gründen mit OKR auseinander. Was für das eine Unternehmen von großer Wichtigkeit ist, kann für das andere eher nebensächlich sein. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, zu verstehen, wo OKR einen Beitrag leisten kann und wo es ggf. auch falsch oder nicht zielführend eingesetzt wird.

Das vorliegende Buch soll seine Leser dabei unterstützen, sich einen Eindruck dessen zu verschaffen, was OKRs – also „Objective and Key Results“ – eigentlich bedeuten, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sie kennen, aus welchen Elementen das Framework besteht, wie OKRs optimal eingesetzt werden können und wo sie ggf. auch nicht zielführend sind.

Der Einsatz von OKR wirkt sich in Bezug auf drei grundlegende Erfolgskomponenten jedes Unternehmens positiv aus:

- OKR wirkt sich positiv auf die Ausrichtung und Umsetzung von Unternehmensstrategien aus.
- OKR wirkt sich positiv auf die Mitarbeiteridentifikation und intrinsische Motivation der Mitarbeiter aus.
- OKR ist eine ideale Herangehensweise, um in einer sich zunehmend verändernden und komplexeren Welt Ziele zu definieren und bei Bedarf erfolgreich anzupassen.

Die Umsetzung von Unternehmensstrategien bedeutet für viele Unternehmen eine Herausforderung, weil sie einerseits nur schwer darauf heruntergebrochen werden kann, was die einzelnen Mitarbeiter und Bereiche tun können, und wenn, dann oft zwar die Individualziele einzeln sehr wohl bekannt sind, eine Synergiebildung von mehreren Mitarbeitern oder gar Bereichen hin auf ein Ziel aber oft kaum gelingt. Ein eigentliches Alignment des / der Teams hin auf ein gemeinsames Unternehmensziel und die entsprechende Nutzung von Synergien, aber auch die regelmäßige Verifikation der Ziele, ihre Erreichung und das Reagieren auf der richtigen Entscheidungsebene sind große Vorteile beim Einsatz von OKRs.

Ein zweiter wichtiger Grund ist die Einbindung der Mitarbeiter. Mit OKRs werden Mitarbeiter von Betroffenen, welche Strategien umzusetzen haben, zu Beteiligten, welche sich in die Umsetzung von Zielen einbringen und in ihrer Zusammenarbeit Ziele erreichen, welche größer als die Summe der Einzelbeiträge der Mitarbeiter sind.

Der dritte wichtige Aspekt ist, dass wir heute zunehmend in einer VUCA-Welt, also einer von Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Welt leben und arbeiten. Die sich daraus ergebende Komplexität lässt sich nicht mit einer komplexen Struktur kausaler Zusammenhänge zusammenfassen, was dazu führt, dass sich völlig neue Herangehensweisen in Hinblick auf Strategiefindung und -umsetzung sowie deren Anpassung basierend auf Veränderungen im Äußeren (oder unserer Wahrnehmung davon) ergeben. Dies wird durch den Einsatz von OKR zielführend und erfolgreich selbst bei internationalen Global Playern wie Google erfolgreich eingesetzt.

Das vorliegende Buch ist als Einstieg ins Thema gedacht. Es soll Ihnen schnell einen Überblick über OKR geben und damit die Grundlage bieten, bei Bedarf das Thema weiter zu vertiefen oder sich von einem erfahrenen Beratungsunternehmen mögliche Schritte und Vorzüge eines Einsatzes in Ihrer Organisation oder Ihrem Unternehmen aufzeigen zu lassen.

Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse und eine interessante Lektüre

Der Autor