

OKR

OBJECTIVES & KEY RESULTS

Wie Sie Ziele,
auf die es wirklich ankommt,
entwickeln,
messen und umsetzen

John Doerr
whatmatters.com

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Prof. Dr. Klaus Möller,
Dr. Tobias Flinspach und Stefano L. Saeger

Verlag Franz Vahlen GmbH

INHALT

Vorwort 11

Vorwort zur deutschen Ausgabe 13

Teil 1 OKRs in Aktion

1 Google trifft auf die OKRs 19

2 Der Vater der OKRs 33

Unsere Management by Objectives-Vorfahren 36

Messung des Outputs 38

Intels Lebenselixier 40

Andy Grove, die OKR-Verkörperung 41

Andy Groves Vermächtnis 43

3 „Operation Crush“: Eine Intel-Geschichte 45

Intels Dringlichkeit 48

Auf der Stelle kehrtmachen 51

Das übergeordnete Wohl 53

4 Erfolgsfaktor 1: Fokussieren und sich zu Prioritäten verpflichten 55

Zu Beginn . . . 56

Mit Klarheit kommunizieren 57

Key Results hegen und pflegen 57

Was, wie, wann 58

Key Results koppeln 59

Das Perfekte und das Gute 61

Weniger ist mehr 62

5 Fokussieren: Die Geschichte von Remind 65

Twitter für die Bildung 67

Wachstum mit knappen Mitteln 69

Ziele für das Wachstum 71

Ein OKR-Vermächtnis 73

6 Selbstverpflichtung: Die Nuna-Geschichte	75
7 Erfolgsfaktor 2: Ausrichten und verbinden für Teamarbeit	83
Gleicher Meinung	84
Der große Wasserfall	85
Die Sand Hill Unicorns: Fantasie-Football	85
Von unten herauf!	89
Funktionsübergreifende Koordination	91
8 Ausrichten: Die MyFitnessPal-Geschichte	93
Teamübergreifende Integration	96
Ungeklärte Abhängigkeiten, wie sie im Buche stehen	99
Ausrichtung	101
9 Verbinden: Die Intuit-Geschichte	103
Echtzeitdaten aus der Cloud	108
Ein Werkzeug für globale Zusammenarbeit	109
Horizontale Verbindungen	110
10 Erfolgsfaktor 3: Verfolgen der Verantwortlichkeit	113
Das Aufsetzen	113
Der OKR-Kümmerer	115
Statusüberprüfungen	116
Zusammenfassung: die Endlosschleife	118
11 Verfolgen: Die Gates Foundation-Geschichte	123
Ziele konkretisieren	125
12 Erfolgsfaktor 4: Nach den Sternen greifen	129
Unser Bedürfnis nach Herausforderung	131
Verzehnfachung	133
Anspruchsvolle Kennzahlen	135
13 (Sich) Fordern: Die Google Chrome-Geschichte	137
Die neue Anwendungsplattform	138
Einen Browser neu denken	139
Das Ziel steigern	140
Tiefer graben	141
Versuchen und scheitern, versuchen und gewinnen	142
Die nächste Grenze	144

14 (Sich) fordern: Die YouTube-Geschichte	145
Wenn man sie nicht schlagen kann ...	148
Große Steine	149
Eine geeignetere Messgröße	150
Achten Sie auf die Zeit und nur auf die Zeit	151
Eine große runde Zahl	152
Herausforderung als Prinzip	152
In Fahrt kommen	153
Gegenseitige Unterstützung	156
Größer Denken	158

Teil 2 Die neue Arbeitswelt

15 Kontinuierliches Performance Management: OKRs und CFRs	161
HR neu erfinden	163
Einvernehmliche Trennung	165
Einzelgespräche	166
Feedback	168
Anerkennung	169
16 Abschaffung von jährlichen Mitarbeitergesprächen: Die Adobe-Geschichte	171
17 Jeden Tag besser backen: Die Geschichte von Zume Pizza	177
Erreichen, was real ist	180
Bessere Disziplin	181
Stärkeres Engagement	182
Stärkere Transparenz	184
Stärkere Teamarbeit	184
Bessere Mitarbeitergespräche	186
Bessere Kultur	186
Bessere Führungskräfte	188
18 Kultur	189
19 Kulturwandel: Die Lumeris-Geschichte	197
HR-Transformation	199
Wiederauferstehung der OKRs	201
Transparenz ohne Urteile	202
Verfehlte Ziele verkaufen	203

20 Kulturwandel: Bonos ONE-Kampagne 207

Die Wahl unserer Kämpfe 209

Mit OKRs aufwachsen 210

Der Wendepunkt 211

Leidenschaft messen 213

Ein OKR-Gerüst 214

21 Die nächsten Ziele 217

Widmung 219

Ressourcen 225

Ressource 1: Googles OKR-Leitbild 225

Ressource 2: Ein typischer OKR-Zyklus 232

Ressource 3: Mitarbeitergespräche 233

Ressource 4: Kurz zusammengefasst 235

Ressource 5: Literaturhinweise 240

Danksagungen 241

Quellenverzeichnis 245

Register 251