

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Erno Marius Obogeanu-Hempel  
André Daiyû Steiner

# **OKR – Objectives & Key Results**

**GABAL**

**André Daiyû Steiner**  
**Erno Marius Obogeanu-Hempel**

**30 Minuten**

# **OKR – Objectives & Key Results**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-076-2

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin  
Grafiken: digitalwinners GmbH  
Autorenfoto Steiner: Jasmin Boneberger  
Autorenfoto Obogeanu-Hempel: Jasmin Boneberger  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Grundlagen zu OKR</b>	<b>9</b>
Wir leben in einer VUCA-Welt	10
Die Historie von OKR	12
Was ist OKR?	14
Moonshots und Roofshots	29
<b>2. Voraussetzungen und Roll-out</b>	<b>33</b>
Leitbild, Strategie und Jahresplanung	34
Der achtstufige OKR-Einführungsprozess	37
Das OKR-Framework und der OKR-Prozess	42
<b>3. Die OKR-Planungsphase</b>	<b>49</b>
Erstellung der Top-Level-OKR-Sets	50
Der Top-down-Ansatz	54
Der Bottom-up-Ansatz	58
Horizontale Abstimmung	61
<b>4. Die OKR-Ausführungsphase</b>	<b>65</b>
Bewertung der Zielerreichung	66
Das Daily Huddle	70
Das OKR-Weekly	72
<b>5. Die OKR-Abschlussphase</b>	<b>79</b>
Das OKR-Review	80
Die OKR-Retrospektive	82

<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

OKR – Objectives and Key Results – ist eine geniale Zielmanagementmethode aus dem Silicon Valley. In diesem kleinen Buch werden wir Sie davon überzeugen, dass dieses Strategieumsetzungsinstrument auch in Ihrem Unternehmen unverzichtbar ist. Das gilt erst recht, wenn man sich vor Augen führt, dass laut einer Studie neun von zehn Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategie versagen. Die OKR-Methode, die von [Andy Grove](#) bei Intel entwickelt wurde und die [John Doerr](#) vor über 20 Jahren bekannt und erfolgreich gemacht hat, ist das Schmiermittel für agile Transformationen und kann deshalb gut und gerne als topmodernes Instrument zur digitalen Führung bezeichnet werden – auch für (noch) nicht agile Unternehmen.

Die Erfolgsgeschichte von OKR begann mit Google, in das John Doerr 1999 zwölf Millionen US-Dollar investierte und das heute milliardenschwer ist, und erstreckt sich inzwischen auf Spotify, Zalando und viele weitere namhafte Unternehmen. OKR hat sich aufgrund der agilen Bewegung weiterentwickelt, was sich auch in diesem Buch widerspiegelt. Doch was zeichnet die OKR-Philosophie aus?

Mit dem Akronym [FACTS](#) lässt sich die Essenz von OKR eindrücklich darstellen: Die Methode verhilft, hohen [Fokus](#) ins Unternehmen zu bringen, damit das Richtige und Wesentliche effektiv und effizient umgesetzt wird. [Alignment](#), die konsequente Ausrichtung aller Abtei-

lungen, Teams, Führungskräfte und Mitarbeitenden, verhilft zu einer enormen Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft. Aufgrund eines symbiotischen Wechselspiels von Top-down-, Bottom-up- und horizontalen Zielvereinbarungen entsteht ein außergewöhnliches Commitment auf allen Ebenen und allen Stufen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter und alle Führungskräfte wissen zu jedem Zeitpunkt, an welchen Zielen, Erfolgstreibern und Aufgaben die Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen arbeiten – dadurch wird eine nie da gewesene Transparenz gefördert und gewährleistet. Damit geht eine enorme Motivationswelle durch die ganze Organisation einher. Das „Stretchen“ der Ziele, indem diese extrem ambitioniert und zum Teil sogar unerreichbar formuliert werden, führt zu komplett neuen, kreativen Wegen und Denkweisen, die jedes Unternehmen extrem skalieren lassen und somit noch erfolgreicher machen. [Springen auch Sie auf den OKR-Express auf!](#)

Viel Spaß beim Lesen und viel Inspiration wünschen Ihnen

André Daiyû Steiner und  
Erno Marius Obogeanu-Hempel



# 30 MINUTEN

**Warum ist die OKR-Methode in der heutigen Zeit so wichtig?**

**Seite 10**

**Woher kommt OKR und was zeichnet die Methode aus?**

**Seite 12**

**Warum lohnt es sich, über Moonshots nachzudenken?**

**Seite 29**

# 1. Grundlagen zu OKR

Bevor wir auf die OKR-Methode genauer eingehen, möchten wir uns zunächst mit den Fragen beschäftigen, warum OKR in der heutigen Zeit ein **unverzichtbares Strategieumsetzungsinstrument** ist und woher OKR kommt. Dabei wird sich zeigen, dass es sich bei OKR um ein „Best-of“ aller Zielmanagementmethoden handelt. Ohne Umschweife gehen wir in medias res und so lernen Sie OKR, die beiden Elemente Objectives (Ziele) und Key Results (Schlüsselergebnisse) sowie deren Kombination zu einem kompletten OKR-Set kennen. Ferner schauen wir uns „**Moonshots**“ und „**Roofshots**“ an. So viel sei schon verraten: Wir wollen niemanden auf den Mond schießen.