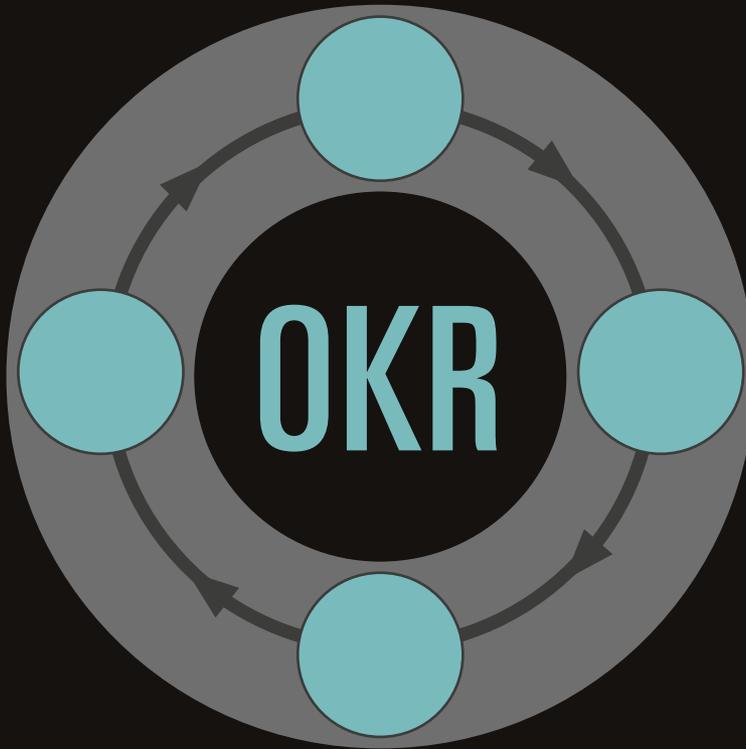


Roman Simschek, Fabian Kaiser



Die Erfolgsmethode von Google einfach erklärt



Roman Simschek
Fabian Kaiser

OKR

**Die Erfolgsmethode von Google
einfach erklärt**

Grafiken:

Florian Walter

Design & Kommunikation

UVK Verlag · München

Roman Simschek und **Fabian Kaiser** sind die Gründer und Inhaber der Agile Heroes GmbH, einer der führenden Beratungen zum Thema Agiles Projektmanagement. Sie beraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz namhafte Unternehmen und helfen ihnen dabei, ihre Projekte erfolgreich zu managen.
www.agile-heroes.de

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

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG,
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3084-1 (Print)

ISBN 978-3-7398-8084-6 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0075-2 (ePub)

Certified by
Institute for Agility
and Innovation



Vorab

In diesem Buch verzichten wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf Doppelbezeichnungen und verwenden das generische Maskulinum. Diese Formulierung bezieht sich ausdrücklich auch auf weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten.

Wie du bereits gemerkt hast, duzen wir unsere Leser. Wir sind der Meinung, dass in der aktuellen schnellen Welt, in der wir leben, das „Du“ einfacher zu schreiben und zumindest hier in diesem Buch die richtige Wahl ist.

Solltest du Fragen haben, kannst du dich jederzeit gerne an uns wenden!

Dieses Buch sowie seine Aktualität und Weiterentwicklung leben von der Kommunikation mit euch. Deswegen freuen wir uns auf eure Anregungen, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge.

Fabian Kaiser fkaiser@agile-heroes.de

Roman Simschek rsimschek@agile-heroes.de

Wir sind auch telefonisch erreichbar unter 069 242 476 70.

Wir wollen an dieser Stelle Patric Brandenfels danken, der in hervorragender und engagierter Weise maßgeblich an diesem Buch beteiligt war. Ohne ihn wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Herzlichen Dank und viel Erfolg!

Roman Simschek Fabian Kaiser

Frankfurt am Main,

Februar 2021

6 Vorab

Video anschauen

In diesem Video gibt Autor Roman Simscek eine Einführung und einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des Buches.

[*www.agile-heroes.de/buch/okr*](http://www.agile-heroes.de/buch/okr)



Inhaltsübersicht

1	Einführung	13
2	Das OKR-Framework	41
	Checkliste – Was macht ein gutes Objective aus?	67
	Checkliste – Was macht ein gutes Key Result aus?	78
3	Der Unternehmensprozess	91
4	Implementierungsstrategien	119
5	Möglichkeiten der Zertifizierung	135
6	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	137
7	Lösungen der Übungsfragen	143
8	Gute Informationsquellen und Literatur	157
	Index	159

Inhalt

Vorab.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
1 Einführung	13
1.1 Agilität – Mindset & Prinzipien.....	16
1.2 Moderne Führung & Vision	25
1.3 Leitbildpyramide.....	33
1.4 Übungsfragen zu Abschnitt 1	36
2 Das OKR-Framework	41
2.1 OKR – Eine neuer Führungsstil?	44
2.2 Der Nutzen von OKR.....	51
2.3 Objectives	59
Checkliste – Was macht ein gutes Objective aus?.....	67
2.4 Key Results.....	68
Checkliste – Was macht ein gutes Key Result aus?.....	78
2.5 OKR-Alignment.....	79
2.6 Übungsfragen Abschnitt 2	85

10 Inhaltsverzeichnis

3	Der Unternehmensprozess.....	91
3.1	Regelprozess.....	92
3.2	Meeting-Struktur & Tagesgeschäft	97
3.3	OKR-Master & OKR-Liste	103
3.4	OKR-Bewertung & Confidence Level	105
3.5	OKR & variables Vergütungssystem.....	109
3.6	Übungsaufgaben Abschnitt 3	113
4	Implementierungsstrategien	119
4.1	Pilotprojekte	122
4.2	Ratschläge der Implementierung	129
5	Möglichkeiten der Zertifizierung	135
6	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	137
7	Lösungen zu den Übungsfragen	143
8	Gute Informationsquellen und Literatur	157
Index		159

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Leitbildpyramide	34
Abb. 2: OKR-Framework.....	43
Abb. 3: OKR vs. MbO	51
Abb. 4: OKR-Alignment.....	83
Abb. 5: Ampelsystem zur Bewertung von Key Results.....	106

1 Einführung

Video anschauen

In diesem Video gibt Autor Roman Simschek eine Einführung und einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des Buches.

www.agile-heroes.de/buch/okr



Betrachtet man die Top-Unternehmen weltweit, ist ersichtlich, dass sich die Tech-Giganten zu Beginn des Jahrhunderts an deren Spitze etabliert und eine außergewöhnliche Wettbewerbsposition aufgebaut haben. Sie sind dort heute kaum noch wegzudenken. Demnach gilt es zu hinterfragen, wie sie dort hingelangt sind und insbesondere, wie lange diese Unternehmen noch derart erfolgreich bleiben werden. Im Vergleich zu Unternehmen, die sich an dieser Position vor 50 Jahren festigen konnten, stellen die Branchen heutiger Pioniere wohl eine der größten Diskrepanzen zu den situativen Gegebenheiten der Vergangenheit dar. Wo heute Tech-Unternehmen an der Weltspitze der Top-Unternehmen zu finden sind, waren es vor 50 Jahren Unternehmen aus Branchen wie Stahl, Öl, Gummi und Gas. Die Unternehmenswelt hat im Laufe des vergangenen Jahrhunderts signifikante Umbrüche erfahren und es ist davon auszugehen, dass das vorherrschende dynamische und sich schnell verändernde Marktumfeld dazu beitragen wird, dass dies auch in Zukunft so sein wird.

In einer VUCA-Welt versagt der klassische „Command & Control“-Ansatz

immer mehr. Das Akronym VUCA steht mittels der Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und allgemein für breite gesellschaftliche Veränderungen. Entstanden ist die Abkürzung im Rahmen der Kriege im Irak und in Afghanistan, wo das amerikanische Militär mit neuen Herausforderungen konfrontiert wurde, welche bisherige Prinzipien komplett auf den Kopf stellten. Zwar basierte das Fundament der strategischen Einsatzsteuerung auf einem offenen Kommunikationsprozess, jedoch erfolgte die Verarbeitung der Informationen immerzu zentral durch Einsatzsteuerkommandos. Dadurch waren die Entscheidungszyklen in den meisten Szenarien zu lang und hatten den Verlust unzähliger Menschenleben zur Folge.

Das Resultat einer Betrachtung von wirtschaftlichen Aktivitäten unter den Aspekten dieses Rahmenmodells lässt darauf schließen, dass es in der heutigen Zeit darauf ankommt wie flexibel und schnell sich eine Organisation an Umweltansprüche anpassen kann. Weiterhin sind eine transparente Kommunikation über alle Unternehmensebenen hinweg sowie eine aktive Mitgestaltung dieser Ansprüche zu fokussieren. Demnach ist es für Unternehmen von oberster Priorität strategische Maßnahmen zu treffen, um sich langfristig am Markt behaupten zu können und eine solide Marktposition aufzubauen. Hierbei spielt die Ausrichtung organisationaler Strukturen und Entscheidungswege einen entscheidenden Faktor, um dynamischen Marktbedingungen mit dem benötigten Maß an Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit zu begegnen und damit sich schnell ändernde Kundenpräferenzen bedienen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Neben jener Anpassungsfähigkeit an marktwirtschaftliche Gegebenheiten

lassen sich jedoch auch andere Faktoren identifizieren, welche einen signifikanten Einfluss auf Erfolgsparameter wie Wachstum, Profitabilität und Marktanteil vorweisen. So zeigen Analysen der Economist Intelligence Unit (EIU), einem englischen Prognose- und Beratungsdienstleister, dass Unternehmen signifikante Einflüsse auf angesprochenen Indikatoren vorweisen, wenn ihre Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens verstehen, verinnerlichen, an sie glauben und mit den nötigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet sind diese auch umzusetzen. Der kritische Erfolgsfaktor hierbei ist die Dauer, die ein Unternehmen für die Planung und Umsetzung der eigenen Strategie aufbringt. Nicht selten ist es der Fall, dass die Strategieplanung den gleichen zeitlichen Rahmen in Anspruch nimmt wie deren Umsetzung, oder gar mehr. So erstreckt sich der Planungsprozess oftmals über mehrere Monate bis hin ins neue Geschäftsjahr, was entsprechend eine verkürzte Strategieumsetzung zur Folge hat, bevor es erneut in die darauffolgende Planungsphase geht. Unter Berücksichtigung des eingangs erwähnten Ungewissens und sich schnell ändernden Marktumfeldes ist es demnach kritisch zu hinterfragen, ob es in heutigen Zeiten überhaupt noch sinnvoll ist die Zukunft möglichst genau vorherzusagen zu wollen und viel Zeit in die Strategieplanung zu investieren.

Erstklassige Unternehmen haben diesbezüglich wohl eine entsprechende Antwort gefunden: Sie trennen sich von verankerten Handlungsmustern, planen kurzzyklisch und rücken die eigene Entwicklung hin zu einer flexiblen sowie schnell lernenden Organisation in den Fokus, was Ihnen dabei verhilft mit Ungewissheit umgehen zu können. Hierbei greifen Unternehmen in der Regel auf ein entsprechendes Managementsystem zurück, wobei sich das OKR-Framework als eine erfolgversprechende Variante bei vielen erfolgreichen Unternehmen etabliert hat.

1.1 Agilität – Mindset & Prinzipien

In unternehmerischem Kontext ist unter Agilität der Grad flexiblen Handelns sowie die damit einhergehende Anpassungsfähigkeit zu verstehen. Wie beschrieben stellen hierbei aktuelle Anforderungen des Marktes sowie die Präferenzen der Kunden eines Unternehmens die signifikanten Einflussgrößen dar, wodurch der Begriff in Bezug auf ein Unternehmen stark mit externen Einflussgrößen assoziiert wird. Statistiken zeigen, dass die Agilität von Unternehmen mit deren Alter korreliert, wobei ältere Unternehmen mit strikten Hierarchien wie erwartet deutlich starrer und unflexibler in Prozessen jeglicher Art sind.

Auch wenn die Anpassung an benannte Einflussfaktoren selbstverständlich stärker zu gewichten ist, fallen trotzdem auch interne Prozesse auf den Kernaspekt der Agilität zurück. So sind die Auswirkungen oftmals nicht direkt messbar und es handelt sich um lange Verkettungen, jedoch hat die Pflicht des Ausfüllens eines Antrages zur Bestellung neuer Druckerpatronen seitens der Mitarbeiter, als interner Prozess und Beginn einer solchen Verkettung, im übertragenen Sinne beispielsweise ebenfalls Auswirkungen auf die Performance sowie Flexibilität eines Unternehmens. Es sind also sowohl Anpassungen an externe Anforderungen sowie interne Prozesse, die dafür sorgen, dass Unternehmen agil und flexibel am Markt agieren können, und sich somit auch in den Umbrüchen des digitalen Zeitalters langfristig als profitabel erweisen. An dieser Stelle sollen zwei wesentliche Aspekte der Agilität beleuchtet werden, deren Bedeutung bei unternehmerischen Vorhaben nicht zu unterschätzen ist. Hierbei handelt es sich eingangs um das Mindset, welches von Unternehmen bezüglich der Agilität gefordert wird, sowie fortführend

grundlegende Prinzipien, welche als grundlegend für eine erfolgreiche agile Unternehmensführung einzustufen sind.

Mindset

Der Begriff Mindset ist als Einstellung des Denkens zu verstehen. Ein agiles Mindset kennzeichnet sich dadurch, dass es Veränderungen durch externe Einflussfaktoren, wie beispielsweise der Digitalisierung, tatsächlich verstehen und in eine entsprechende Folgehandlung übersetzen kann. Es ist dynamisch, kontextbasiert, lehnt sich stets an situative Gegebenheiten an und aktualisiert sich ständig von selbst. Weiterhin steht ein agiles Mindset in enger Verbindung mit einer Transformation des Denkens sowie einem veränderten Stellenwert von Wissen.

Während man zu Zeiten des Mittelalters durch das Studieren einiger weniger Fachgebiete im Grunde genommen das gesamte Wissen der Welt aufnehmen und verinnerlichen konnte, so war Wissen in moderneren Zeitaltern wie dem der Industrialisierung deutlich komplexer und vielschichtiger, wenn auch mittels detaillierter Planung trotzdem beherrschbar. Heutzutage jedoch, geprägt von Internet und einer immer stärkeren Digitalisierung und Vernetzung der Welt, ist Wissen als reiner Inhalt keine Domäne der gebildeten Bevölkerungsgruppen mehr. Vielmehr liegt der Fokus auf anderen Ebenen, die sich mit der Verarbeitung und der intuitiven Nutzung von Wissen auseinandersetzen.

Der erste wichtige Aspekt für die Entwicklung eines agilen Mindsets ist eine entsprechende Neuausrichtung von Input-orientiert, sprich der Dauer, die ich für entsprechende Aufgaben benötige, und die Wahl jener Aufgaben, zu