

André Daiyû Steiner,  
Erno Marius Obogeanu-Hempel

# MEHR FOKUS, MOTIVATION UND ERFOLG MIT

**O**

OBJECTIVES

**K**

& KEYS

**R**

RESULTS

GRUNDLAGEN UND BEST PRACTICES

**O**

**K**

**B**

WILEY

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

# **Mehr Fokus, Motivation und Erfolg mit OKR**

**Grundlagen und Best  
Practices**

**WILEY**

**WILEY-VCH GmbH**

**Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung**

**© 2021 Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

### **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.

**Print ISBN:** 978-3-527-51068-9

**ePub ISBN:** 978-3-527-83582-9

**Umschlaggestaltung:** Susan Bauer, Heddesheim

»Wenn Sie alle Menschen in einer Organisation dazu bringen könnten, in die gleiche Richtung zu rudern, könnten Sie jede Branche, in jedem Markt, gegen jeglichen Wettbewerb und zu jeder Zeit dominieren.«

Patrick Lencioni

# Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[1 Vorwort - Wir nehmen das bewegliche Ziel ins Visier](#)

[Hinweis](#)

[2 Die »Utopia Vision GmbH« - eine Business-Utopie](#)

[2.1 Back to Reality](#)

[2.2 OKR ist die Schlüsselmethode](#)

[Anmerkungen](#)

[3 Was Anwender über OKR wissen müssen - die Basics](#)

[3.1 OKR bringt F.A.C.T.S.](#)

[3.2 OKR - Objectives and Key Results](#)

[3.3 OKR und das Element Objective](#)

[3.4 OKR und das Element Key Result](#)

[3.5 Tasks, Aufgaben, Aktivitäten](#)

[3.6 Das Zusammenspiel - das OKR-Set](#)

[3.7 Vorgehensmodelle zur Erstellung eines OKR-Sets](#)

[3.8 OKR-Einführung, aber richtig - der 8-stufige Einführungsprozess](#)

[3.9 OKR-Einführung in die Unternehmensorganisation - ein Blumenstrauß an Organisationsformen](#)

[3.10 Der OKR-Zyklus und seine Phasen](#)

[3.11 Let's plan - die OKR-Planungsphase](#)

[3.12 Let's rock - die OKR-Ausführungsphase](#)

[3.13 Let's close - die OKR-Abschlussphase](#)

[3.14 Alle Meetings auf einen Blick - at a glance!](#)

[Anmerkungen](#)

#### [4 Eine kurze Geschichte der OKR-Welt](#)

[4.1 Grove und Doerr - die OKR Urväter oder wo alles anfing](#)

[4.2 Zielsetzungsmethoden im letzten Jahrhundert bis heute - ein Überblick](#)

[4.3 OKR vs. MbO - money talks](#)

[4.4 OKR vs. Hoshin Kanri - konnichiwa](#)

[4.5 OKR vs. BSC - let's play cards](#)

[4.6 OKR vs. S.M.A.R.T. - the smart way](#)

[4.7 OKR vs. OGSM - Top-down-Management](#)

[4.8 Zusammenfassung - let's wrap up](#)

#### [5 Was Sie schon immer über OKR wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten](#)

[5.1 2000 KPIs und 1 Objective - KPIs in einer OKR-Welt](#)

[5.2 Papier ist geduldig - OKR-Templates, OKR-Software bzw. -Tool: ein Erfolgskriterium](#)

[5.3 Disruption - das neue Normal: OKR und Digital Mindset](#)

[5.4 Von Waterfall oder Scrum zu holistischer Agilität - Transformation per Holodeck?](#)

[5.5 Erstellung eines Leitbildes - Mission possible](#)

[5.6 70% is the new 100% - Wir geben uns aber nicht mit weniger zufrieden!](#)

[5.7 Moonshot Thinking - oder einmal zum Mond und wieder zurück](#)

5.8 »1 Million Dollar Baby« - außergewöhnliche Wege zum Wachstum

5.9 Motivieren oder nicht motivieren, das ist hier die Frage - Motivation 3.0: Daniel Pink's neue Welt

5.10 Das SCARF-Modell - der passende Schal zu OKR

5.11 OKR als mächtiges Instrument für Executives

5.12 Führen vom Sofa zu Hause - Distance Leadership

5.13 Master of the Ceremony - der OKR Master bzw. OKR Process Owner

Anmerkungen

6 Gründe des Scheiterns von OKR - die falsche Erwartungshaltung

6.1 Die Mär von OKR

6.2 Der geliebte Bonus - intrinsische Motivation auf der Überholspur

6.3 »Wir machen es doch immer schon so« - Widerstände und Blockaden

7 Kritik an der OKR-Methode - berechtigt oder haltlos? Fundiert, Halbwissen oder Missverständnis?

Anmerkungen

8 Vor- und Nachteile von OKR - Yin und Yang

8.1 Geheimhaltung und Intransparenz versus Transparenz

8.2 Wenig Kommunikation versus regelmäßige und intensive Kommunikation

8.3 Fehlerintoleranz, Risikoaversion und Innovationsfeindlichkeit versus Fehlerkultur, Risikofreude und Innovationsfreude

## [8.4 Klare Zielvorgaben versus Freiraum für Kreativität](#)

### [9 Best Practices](#)

#### [9.1 OKR-Prinzipien](#)

#### [9.2 Checkliste für optimale Objectives](#)

#### [9.3 Checkliste für optimale Key Results](#)

#### [9.4 Checkliste für optimale OKR Sets](#)

#### [9.5 Fehler, die es bei der Erstellung von OKR-Sets zu vermeiden gilt](#)

#### [9.6 OKR-Beispiele](#)

### [10 Studien und Untersuchungen zum Thema Ziele setzen](#)

#### [10.1 Studie der Dominican University of California, USA](#)

#### [10.2 Testing Organizational Boundaries to Improve Strategy Execution](#)

#### [10.3 Studie von Prof. Teresa M. Amabile und Steven J. Kramer: »The Power of Small Wins«](#)

#### [10.4 Umfrage im MIT Sloan, Februar 2018, von Donald Sull, Charles Sull und James Yoder](#)

#### [Anmerkungen](#)

### [Quellen- und Literaturverzeichnis](#)

#### [Stichwortverzeichnis](#)

#### [Die Autoren](#)

[#ThankYou #Merci #Gracie #Gracias #Dank #Arrigato #Xièxiè #Tack #shakar #dhanyavaad #Danke](#)

#### [End User License Agreement](#)

## **Tabellenverzeichnis**



## Kapitel 3

[Abb. 3.7: Beispiele für Key Result Metriken und Einheiten](#)

[Abb. 3.8: Keine Vanity Key Results – keine nichtssagende Eitelkeit \(Quelle: ...](#)

[Abb. 3.18: Vergleich der Kriterien bzw. Eigenschaften für Objective, Key Res...](#)

[Abb. 3.60: Die OKR-Meetings im Überblick](#)

## Kapitel 4

[Abb. 4.7: Zielmanagementmethoden im Überblick](#)

## Kapitel 5

[Abb. 5.18: Vergleich traditionelle, lineare Organisationen und exponentielle...](#)

# Illustrationsverzeichnis

## Kapitel 2

[Abb. 2.1: Das mooresche Gesetz](#)

[Abb. 2.2: Lineares vs. exponentielles Wachstum](#)

[Abb. 2.3: Die Stacey-Matrix](#)

## Kapitel 3

[Abb. 3.1: Das Akronym F.A.C.T.S.](#)

[Abb. 3.2: Das OKR-Set](#)

[Abb. 3.3: Zusammenspiel von Objective und Key Results](#)

[Abb. 3.4: Das Objective](#)

[Abb. 3.5: Das Key Result](#)

[Abb. 3.6: Der Lean Startup Cycle](#)

[Abb. 3.9: Die OKR-Phrase von John Doerr](#)

[Abb. 3.10: Die S.M.A.R.T-Kriterien für OKR](#)

[Abb. 3.11: Tasks führen zum Fortschritt in den Key Results](#)

[Abb. 3.12: Von Tasks zum Key Result - und vom Key Result zum Objective durch...](#)

[Abb. 3.13: Von Input, über Task und Output zu Outcome - durch die Frage: War...](#)

[Abb. 3.14: Die Autonomie-Alignment-Matrix](#)

[Abb. 3.15: Das OKR-Set](#)

[Abb. 3.16: Das OKR-Set am Beispiel eines Atoms, bestehend aus Atomkern \(Objekte...](#)

[Abb. 3.17: Der Goldene Kreis und OKR](#)

[Abb. 3.19: Die Erstellung eines OKR-Sets mit dem Objective starten](#)

[Abb. 3.20: Die Erstellung eines OKR-Sets mit dem/den Key Result\(s\) starten](#)

[Abb. 3.21: Die Erstellung eines OKR-Sets mit dem/den Task\(s\) starten](#)

[Abb. 3.22: \*Die acht Stufen des OKR-Einführungsprozesses\*](#)

[Abb. 3.23: Visions-Visualisierung \(Quelle: Dr. Wolfgang Irber, Visuelle Komm...](#)

[Abb. 3.24: Abhängigkeit der Zielrelevanz und Zuversicht von der OKR-Kadenz](#)

[Abb. 3.25: Abhängigkeit der Agilität und Kontinuität von der OKR-Kadenz](#)

[Abb. 3.26: Einführung von OKR in die funktionale Organisation](#)

[Abb. 3.27: Einführung von OKR in die divisionale Organisation](#)

[Abb. 3.28: Holding-Struktur am Beispiel der Alphabet](#)

[Abb. 3.29: Die Mehrlinienorganisation](#)

[Abb. 3.30: Einführung von OKR in die Matrixorganisation](#)

[Abb. 3.31: Einführung von OKR in Squads/Chapters/Tribes \(Spotify-Modell\)](#)

[Abb. 3.32: Einführung von OKR in Holakratie Circles](#)

[Abb. 3.33: Der OKR-Zyklus mit den drei Phasen.](#)

[Abb. 3.34: Der OKR-Heartbeat am Beispiel einer OKR-Kadenz von einem Quartal...](#)

[Abb. 3.35: Der OKR-Zyklus: Start mit der Planungsphase](#)

[Abb. 3.36: Die 5-Forces-Analyse nach Michael Porter](#)

[Abb. 3.37: Das 5-Forces-Canvas](#)

[Abb. 3.38: SWOT-Analyse Canvas mit Ergänzung der Felder: »Now what?«](#)

[Abb. 3.39: Die Eisenhower-Matrix](#)

[Abb. 3.40: Das Jahresplanungs-Canvas](#)

[Abb. 3.41: Der Top-down-Ansatz](#)

[Abb. 3.42: Der Bottom-up-Ansatz](#)

[Abb. 3.43: Experimentelle OKR-Sets zahlen in das Leitbild und in die Strateg...](#)

[Abb. 3.44: Horizontale Abstimmung von OKR-Sets](#)

[Abb. 3.45: Holistische 360° Abstimmung von OKR-Sets](#)

[Abb. 3.46: Der OKR-Zyklus: Die Ausführungsphase](#)

[Abb. 3.47: Score mit Zahlen aus dem Beispiel](#)

[Abb. 3.48: Die OKR-Ampel mit Score-Werten](#)

[Abb. 3.49: Die OKR-Ampel mit den Zahlen aus dem Beispiel](#)

[Abb. 3.50: Der Confidence-Level](#)

[Abb. 3.51: Die 3 Ps - Progress, Plan und Problems](#)

[Abb. 3.52: Beispiel für ein einfaches Impediment-Board](#)

[Abb. 3.53: Der OKR-Zyklus: Abschlussphase](#)

[Abb. 3.54: Start/Stop/Continue Wand](#)

[Abb. 3.55: Erweiterte Form der Start/Stop/Continue-Methode](#)

[Abb. 3.56: Retrospektive nach der Double Diamond Methode](#)

[Abb. 3.57: Gather data Board: Zeitstrahl mit drei Reihen](#)

[Abb. 3.58: Board nach thematischer Gruppierung, dot-Voting und daraus result...](#)

[Abb. 3.59: Feedback-Board mit I like, I wish](#)

[Abb. 3.61: OKR-Heartbeat mit dem Timing aller Meetings](#)

## Kapitel 4

[Abb. 4.1: Zeitstrahl mit allen Zielmanagementmethoden und wichtigen Ereignis...](#)

[Abb. 4.2: MbO und OKR im Vergleich](#)

[Abb. 4.3: Die Hoshin Kanri Matrix](#)

[Abb. 4.4: Balanced Score Cards](#)

[Abb. 4.5: Die S.M.A.R.T-Kriterien nach George T. Doran](#)

[Abb. 4.6: Das OGSM Modell](#)

## Kapitel 5

[Abb. 5.1: Tag-Cloud zu Digital Mindset](#)

[Abb. 5.2: Die Ebenen traditioneller Unternehmen \(inspiriert durch Felipe Cas...](#)

[Abb. 5.3: Die Ebenen von Unternehmen, wobei die unterste Ebene nach nach agi...](#)

[Abb. 5.4: Die Ebenen von Unternehmen, wobei alle Ebenen nach nach agilen Met...](#)

[Abb. 5.5: Übersicht Scrum vs. OKR](#)

[Abb. 5.6: Tasks \(Scrum Sprint Backlog\) führen zum Fortschritt in den Key Res...](#)

[Abb. 5.7: OKR als Bindeglied zwischen Leitbild, Strategie und Jahresplanung ...](#)

[Abb. 5.8: OKR und Scrum Sprints im Vergleich](#)

[Abb. 5.9: Der OKR-Hearbeat](#)

[Abb. 5.10: Der Scrum-Hearbeat](#)

[Abb. 5.11: Das digitalwinners Leitbild Canvas](#)

[Abb. 5.12: Die Schritte vom Core Purpose bis zu den Top-Level OKR-Sets](#)

[Abb. 5.13: Leitbild, Strategie und Jahresplanung im Überblick mit Fragen und...](#)

[Abb. 5.14: Der Pirate-Funnel von Dave McClure](#)

[Abb. 5.15: Der GROWS-Prozess](#)

[Abb. 5.16: Das Pareto-Prinzip bzw. die 80-zu-20-Regel](#)

[Abb. 5.17: Die ExO-Formel \(Quelle: \*Exponential organizations: why new organi...\*\)](#)

## Kapitel 8

[Abb. 8.1: Die Vor- und Nachteile, bzw. Ying und Yang](#)

# 1

## **Vorwort - Wir nehmen das bewegliche Ziel ins Visier**

»Das Problem: Unternehmen nutzen Technologie aus dem 21. Jahrhundert, Managementprozesse aus der Mitte des 20. Jahrhunderts, die alle auf Managementprinzipien aus dem 19. Jahrhundert beruhen.«  
Gary Hamel

### **Always start with the WHY - starte immer mit dem Warum: Warum OKR?**

Nur ein Fünftel aller Unternehmen erreichen 80% oder mehr ihrer strategischen Ziele. Das ergaben Untersuchungen der Harvard Business Review Analytic Services in Zusammenarbeit mit der Brightline Initiative.<sup>1</sup>

Zudem ist inzwischen beinahe jede Industrie und damit jedes Unternehmen von Disruption betroffen. Es kommt zu bedeutenden Umwälzungen in vielen Bereichen: Kundenverhalten, die grundlegende Veränderung der Marktdynamik – gerade in globalen Krisenzeiten – und die rasante Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle. Auch das Verständnis von Arbeit verändert sich von Generation zu Generation. Die besten Mitarbeitenden für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu halten ist ein erfolgskritischer Faktor, der immer schwieriger wird – »War of Talent«. Ganze Branchen werden durch die transformativen Auswirkungen der Digitalisierung auf den Kopf gestellt, wie die Musik- und Filmbranche, Verlage, Einzelhandel, um nur ein paar aufzuzählen. Künstliche Intelligenz, Roboter, Automatisierung, Blockchain, 5G, Edge Computing, IoT

(Internet of Things), Quantencomputer, Micropayments, autonomes Fahren, Virtual bzw. Augmented Reality und 3D-Druck werden alle Unternehmen verändern. Wer nicht mitmacht, gerät in Vergessenheit. Entscheidend ist also hierbei, wie Unternehmen mit Veränderungen umgehen: Die einen sehen eine Chance, neue innovative Ansätze umzusetzen, die anderen sind überwältigt von unvorhersehbaren Krisen, neuen Konkurrenten oder sich verändernden Kundenwünschen und gehen in Schockstarre, was für ein Unternehmen fatal sein kann.

Doch wie können sich die Unternehmen helfen, die von den stetigen Veränderungen überfordert sind? In Zeiten, in denen Entscheidungen schneller und proaktiver getroffen werden und der Produktentwicklungszyklus beschleunigt werden muss, sollte Innovation auf Basis von wertschöpfungsorientiertem Denken zur DNA eines Unternehmens gehören. Nur wie etabliert man diese wichtigen Punkte in die DNA und Kultur eines Unternehmens?

Um hierauf und insbesondere auf Disruption eine effektive und effiziente Antwort zu liefern, wird in diesem Buch die Methodik Objectives and Key Results, kurz OKR, Schritt für Schritt vorgestellt. Wenn Mitarbeitende den Fokus auf das Wesentliche verlieren, hilft die richtige Zielmanagement- und Strategieumsetzungsmethode dabei, Klarheit über die wichtigsten Aufgaben im Unternehmen zu erlangen, um dessen Unternehmensvision umzusetzen. Dabei gilt es insbesondere die Effektivität zu erhöhen – also die richtigen Dinge zu tun.



»Ich bin genau so stolz auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, wie auf die Dinge, die wir gemacht haben. Innovation heißt, zu 1000 Dingen nein zu sagen.«

Steve Jobs, 1998, in der *Business Week*, 1955 - 2011, Mitgründer und langjähriger CEO Apple

Abteilungen sollen miteinander statt gegeneinander arbeiten, sich bestmöglich unterstützen und knappe Ressourcen für das Richtige und Wesentliche verwenden. Denn wenn die richtigen Aufgaben umgesetzt werden (Effektivität) und diese richtig umgesetzt werden (Effizienz), erhöhen sich Zufriedenheit und Begeisterung der Mitarbeitenden und gleichzeitig auch deren Motivation und Performance. In Krisenzeiten erhöht sich deren Zuversicht. OKR kann dabei helfen, all diese Punkte in einem Unternehmen umzusetzen.

Die OKR-Methodik wurde von Andy Grove während seiner Tätigkeit bei Intel entwickelt und durch John Doerr 1999 bei Google eingeführt und hat - laut Aussage des Mitgründers Larry Page - maßgeblich zum Erfolg von Google beigetragen und damit OKR zu einer Erfolgsstory gemacht.

»OKRs haben uns zu 10-fachem Wachstum verholfen - immer wieder.«

Larry Page (\*1973), Mitgründer und langjähriger CEO von Google, später Alphabet

Das Arbeiten mit spezifischen Metriken und Meilensteinen für jedes Ziel kann die Agilität und Flexibilität erhöhen. Denn so können wichtige Ergebnisse, Einsichten und

Erkenntnisse in einem iterativen Zyklus wiederum als Hypothesen behandelt werden: »Wenn wir dies tun, dann werden wir unser Ziel erreichen.« Wenn die Hypothesen spezifisch sind, ist es einfach, sie zu testen, festzustellen, welche davon funktionieren oder nicht und Kurskorrekturen vorzunehmen. Der englische Philosoph, Staatsmann und Advokat Francis Bacon schrieb: »Wahrheit entsteht leichter aus Irrtum als aus Verwirrung.« Dieser Aphorismus drückt einen entscheidenden Aspekt der OKR-Methodik aus: Wenn allgemeine Ziele in überprüfbare Hypothesen übersetzt werden, bringt es Fehler (und Erfolge) schneller und präziser zum Vorschein. Dies beschleunigt die Geschwindigkeit zur Anpassung und unterstützt enorm die Lernkurve in einem Unternehmen.

Mittlerweile machen viele Unternehmen – von Start-ups bis Konzerne – von dem Framework Gebrauch und sind damit erfolgreich, unter anderem bekannte Unternehmen wie LinkedIn, Spotify und Zalando.

In diesem Buch werden die Grundlagen von OKR aufbauend nacheinander erläutert und mit Best Practices (empfohlene Vorgehensweisen, Erkenntnisse, Einsichten, Tipps und Tricks) untermauert. Denn wie bei jedem Werkzeug kommt es auch bei der OKR-Methode auf die richtige Anwendung an, denn: »A fool with a tool is still a fool« (Grady Booch). Auch die richtige Umgebung, das »Milieu«, ist wichtig: Führungsstil, gelebte Unternehmenskultur und vieles mehr.

Es wird klar dargestellt, welchen Nutzen sowohl Mitarbeitende als auch Entscheider, Führungskräfte sowie Aufsichtsräte und Investoren von OKR haben. Und hoffentlich können auch Sie wertvolles Wissen für sich und Ihr Unternehmen aus diesem Buch schöpfen.

## Winkel

**Aktualisierungen:** Da im Medium Buch Veränderungen nicht aktualisiert werden können, haben wir folgende Webseite vorbereitet, um Sie über Aktualisierungen zu informieren. Nutzen Sie den QR-Code oder geben Sie die URL in Ihren Webbrowser ein. Und sollten sich signifikante Fehler im Buch eingeschlichen haben, berichten wir auch auf dieser Seite darüber.

#UpdateYourBook

Link: [okrbuch.de/update](https://okrbuch.de/update)



## Hinweis

- 1 Quelle: Harvard Business Review Analytic Services:  
<https://hbr.org/sponsored/2019/04/testing-organizational-boundaries-to-improve-strategy-execution>

## 2

# Die »Utopia Vision GmbH« - eine Business-Utopie

»Utopie ist im Moment. Nicht in einer zukünftigen Zeit, an einem anderen Ort, sondern im Hier und Jetzt, sonst ist sie nirgendwo.«

Alfred Stieglitz - US-amerikanischer Fotograf, Galerist und Mäzen

Wir möchten Sie zu Beginn dieses Buches mit einer Utopie inspirieren, Ihre Unternehmenswelt zu verändern - denn eine Vorstellung eines perfekten Unternehmens kann das unternehmerische Denken und Handeln maßgebend, zukunftsweisend leiten. Eine Utopie, also ein imaginerter, ein erdachter Ort, an dem alles wunderbar und perfekt seinen Lauf nimmt, wird oft als eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen der Gegenwart entwickelt.

Ausgangspunkt der Faszination für Utopien ist das Buch *Utopia* von Thomas Morus aus dem Jahr 1516, in dem er eine fiktive, ideale Gesellschaft beschreibt.

Unsere Utopie soll Sie inspirieren, sich ein optimales Unternehmen vorzustellen, das u. a. OKR einsetzt. Ja, es ist eine Fantasie, aber diese kann uns von den Zwängen selbstverständlicher Normen befreien und uns Einblicke in andere Seins- und Handlungsweisen geben. Wenn wir unsere utopischen Vorstellungen in Prinzipien umsetzen, nach denen wir leben können, helfen sie uns auch, Ziele zu setzen und uns auf die Zukunft vorzubereiten.

Wie denkt man in Utopien? Im [Kapitel 5.7](#) »Moonshot Thinking« werden wir die Art und Weise, Themen, Ziele und Vorgehensweisen neu und ambitioniert zu denken,

noch genauer beschreiben. Hier als kleiner Vorgeschmack möchten wir Ihnen die Methode des Outside-of-the-Box Thinking an einigen kleinen Beispielen aus der Business-Welt verdeutlichen, um dann auf unsere OKR-Utopie zu kommen.

Brian Chesky, der Co-Gründer und CEO von Airbnb, fragte seine Mitarbeitenden im Rahmen eines Vision-Meetings, wie eine perfekte Erfahrung für einen Reisenden gestaltet werden soll. Wenn die Menschen über ein Fünf-Sterne-Erlebnis nachdenken, was ist dann ein 11-Sterne-Erlebnis? Damit brach er mit dem konventionellen und meist sehr einengenden Denken. Und so soll auch Elon Musk am Flughafen in Berlin Passagiere angesprochen haben: »Aha, Sie fliegen ins All!« Das mag noch nicht möglich sein, aber es regt zum anders denken an: »Wie können wir etwas liefern, das so umwerfend ist?«

Hier nun unsere OKR-Utopie:

Uns begrüßt Jennifer – sie ist CEO der Utopia, nennt sich selbst aber nur Co-Founder. Sie führt uns an ihren Arbeitsplatz vorbei zu einem Meetingraum, sie arbeitet mit ihren Kollegen und Kolleginnen in einem Großraumbüro. In der Communication Hall, einem speziellen Meetingraum, findet in 15 Minuten das OKR Planning für die Top-Level OKR-Sets für Q1 2030 statt. Schnee prasselt leise ans Fenster – es ist Ende Dezember. Sie führt uns stolz die OKR-Software vor, die KI-gestützt aus dem Leitbild des Unternehmens und Milliarden von Datenpunkten – u. a. Daten aus dem Unternehmen, verfügbare Ressourcen, Marktdaten, -trends und -prognosen, Demographien und Prognosen, alle Daten des Internets – in Sekundenschnelle komplexe Analysen fährt, die weit über SWOT, 5-Forces, ... hinausgehen und Tausende Faktoren, wie Risiko, Umsetzbarkeit, Kosten-Nutzen-Verhältnis, Cost of failure, Dringlichkeit, Wichtigkeit und einen Leitbildumsetzungsquotient, berücksichtigt. Die OKR-Software schlägt auf Knopfdruck und in Sekundenschnelle strategische Maßnahmen vor, die in einem Hologramm, in dem per Gesten navigiert werden kann, visuell aufbereitet sind. Das Team diskutiert die Vorschläge und wählt die sinnvollsten aus. Dann schlägt die OKR-Software dank KI entsprechende OKR-Sets mit optimal formulierten Objectives und Key Results vor sowie Tasks – schwärmt Jennifer.

Sie führt uns zu einem Squad-Team – Team »New Wind« – ein selbstorganisiertes und voll-autonomes Team. Uns begrüßt der Product Owner Oliver mit: »Hello, welcome to the New Wind Team.« Teamsprache ist Englisch, denn das Team ist aus der ganzen Welt zusammengestellt und deckt alle Kompetenzen Ende-zu-Ende ab, die für die Entwicklung und Bereitstellung der Produkte und

Dienstleistungen erforderlich sind. Ein großes virtuelles Plakat zeigt das Leitbild des Unternehmens – Purpose, Vision, Mission und Werte – ein anderes das Leitbild des Teams. Eine Wand ist ein vollflächiges, elektronisches Dashboard, das die OKR-Sets und KPIs des Teams anzeigt – mit allen Daten in Echtzeit und KI-gestützten Prognosen. Eine andere Wand ist ein elektronisches Kanban-Board, auf dem man die Tickets mit Handgesten verschieben kann. Wir dürfen an einem OKR Weekly Meeting teilhaben. Oliver führt durch die OKR-Sets – Set für Set anhand der 3Ps: Progress, Plan, Problem. Fünf Teammitglieder sind anwesend, Sergej hat sich von St. Petersburg zugeschaltet. Er ist KI-Experte und spricht teilweise auf Russisch, aber die Echtzeit-Übersetzung und Sprachsynthese lässt ihn für das Team Englisch sprechen. Anjing arbeitet gerne von Hawaii aus. Er ist UX-Experte, surft gerne und sitzt dort in einem Co-Working Space am Waikiki Beach. Sergej und Anjing erscheinen per I-Holo (ein Hologramm-Tool) als unheimlich realistische Hologramme am runden Besprechungstisch. Der Agile Coach, Scrum Master und OKR Master Sarvasvati steht am Kanban Board und unterstützt Oliver. Am Board leuchten die Tickets der Tasks hell auf, die mit dem aktuell besprochenen OKR-Set verbundenen sind. Verschiebungen der Tickets nimmt er auf Wunsch des Teams vor. Learnings werden per Zuruf und Spracherkennung auf einer Wall of Fame und Wall of Shame dokumentiert. Das ganze Unternehmen hat Zugriff darauf und profitiert so von den Best Practices, die aus Erfolg aber auch von Fehlern abgeleitet werden. Die Stimmung ist großartig – auch als der fehlende Fortschritt von Key Results vorgetragen wird. Keiner wird beschuldigt. Es wird nach Wegen gesucht, wie das Team besser unterstützt werden kann oder wie die Vorgehensweise angepasst werden muss – pivoting and culture of learning at it's best. Das Meeting

wird live gestreamt und aufgezeichnet. So können alle im Unternehmen jederzeit das Meeting live mitverfolgen oder danach anschauen – sogar ausgewählte Kunden, Partner und andere Stakeholder. Das Transkript wird automatisch erstellt und landet im Suchindex der firmeninternen Suchmaschine sowie wird dieses automatisch in alle Sprachen übersetzt und indiziert.

Am nächsten Morgen, es ist 8:50, nimmt uns Jennifer zu einer sogenannten Daily Huddle Hall, einem zum Food Corner angrenzenden Raum, mit, in dem gerade vier Mitarbeitende anwesend sind und über Hologramme 32 weitere, die in allen Kontinenten verteilt sind. Das tägliche »Check-in«-Meeting beginnt und Yasumi, Marketing Expertin aus Kyoto zugeschaltet, berichtet über ihren Teil des »New Wind«-OKR-Sets – Set für Set anhand der 3Ps: Progress, Plan, Problem. »Ich habe gestern den Marketing-Prozess für die neue VR-Kampagne aufgesetzt und arbeite heute weiter daran. Heute Nachmittag gibt es nochmals ein Briefing mit der Werbeagentur zwecks Abstimmung der neuen Erkenntnisse nach dem ersten Sprint. Die Kampagne ist in Südamerika nicht optimal gestartet. Wir vermuten Probleme bei der richtigen Ansprache.« Maria Eduarda aus Rio de Janeiro meldet sich und fügt hinzu: »Ich habe da eine Idee. Ich melde mich nachher bei dir über I-Holo.« Nach 15 Minuten begleitet uns Jennifer in die Lounge Bar. Wir trinken einen frischen Chilled Coffee Brew und essen vegane Enchiladas – ihr Lächeln dabei sagt alles.

## **2.1 Back to Reality**

Ob unser Einblick in das zukünftige Arbeiten wirklich so utopisch ist, können Sie gerne für sich selber entscheiden.

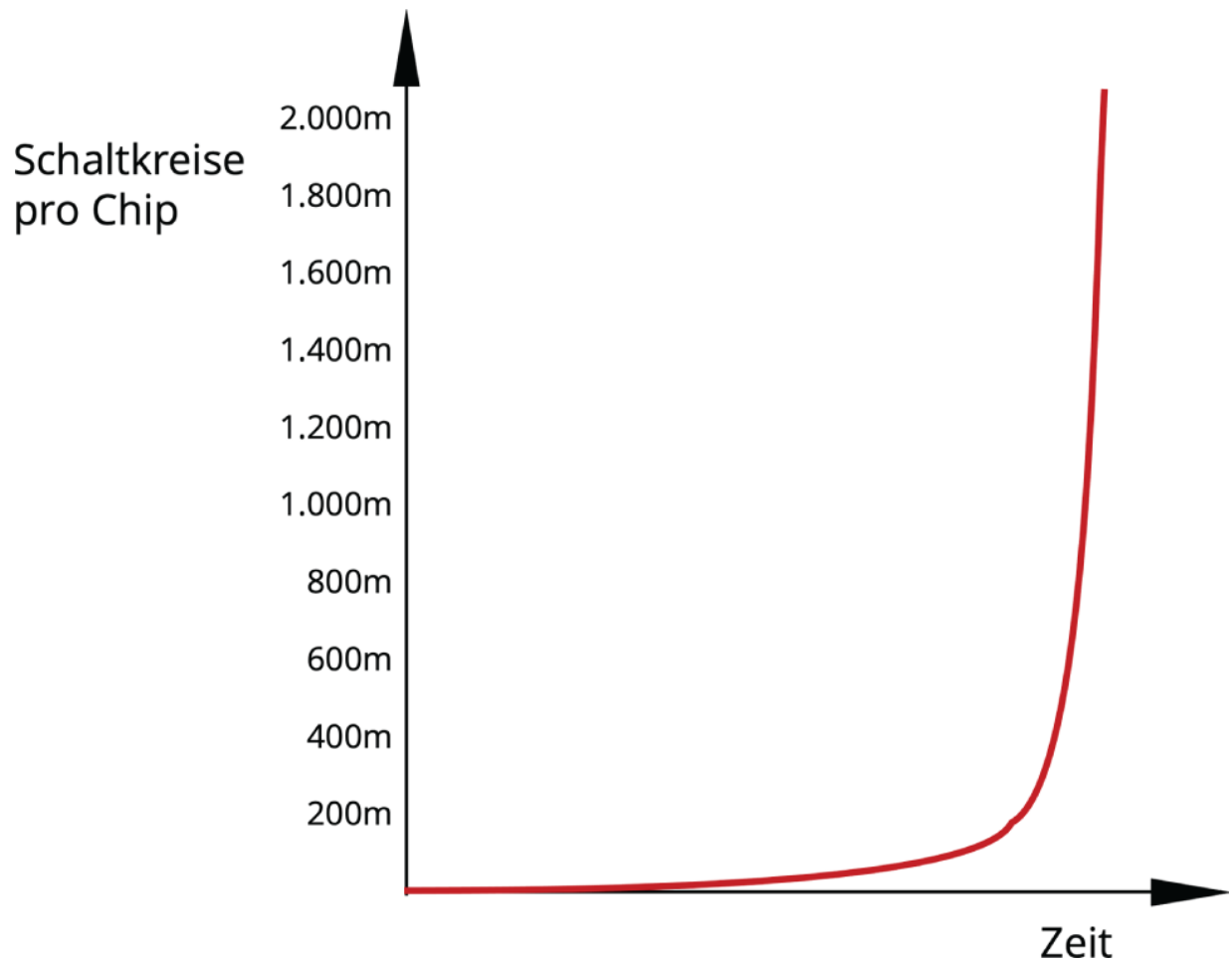


Wir schauen uns jetzt die aktuelle Realität an: Wir leben in einer VUCA-Welt. VUCA ist das Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity:

- **V - Volatility** - Volatilität: Die Geschwindigkeit und Intensität der Veränderungen haben sich signifikant erhöht, auf allen Ebenen: Menschen, Märkte, Wettbewerber, Technologien, Daten und Geschäftsmodelle.
- **U - Uncertainty** - Unsicherheit: Die Dynamik und Geschwindigkeit der digitalen Transformation führen zu großer Unsicherheit: Wird es die Branche, das Unternehmen oder den Job in Zukunft noch geben?
- **C - Complexity** - Komplexität: Durch unklare und sich rasch verändernde Rahmenbedingungen entsteht eine noch nie da gewesene Komplexität in den Herausforderungen und Aufgabenstellungen.
- **A - Ambiguity** - Mehrdeutigkeit: Aufgrund der Unklarheit und Unschärfe neigen Menschen und Unternehmen zu Vereinfachungen, die problematisch sein können, da hierdurch keine Klarheit, sondern eher eine irritierende Mehrdeutigkeit entsteht.

### **2.1.1 Woher kommt die Volatilität und Unsicherheit?**

Wir tendieren dazu, den Fortschritt nur auf lineare Weise zu betrachten, aber Technologie skaliert exponentiell. Das Mooresche Gesetz besagt, dass sich beispielsweise die Schaltkreise pro Chip mit minimalen Kosten regelmäßig in einem gleichbleibenden Zeitraum von 18 Monaten (im Durchschnitt) **verdoppeln**. Das heißt dass, sich die Leistung von Computern in dieser Zeit verdoppeln bei minimaler Kostensteigerung.



**Abb. 2.1:** Das mooresche Gesetz

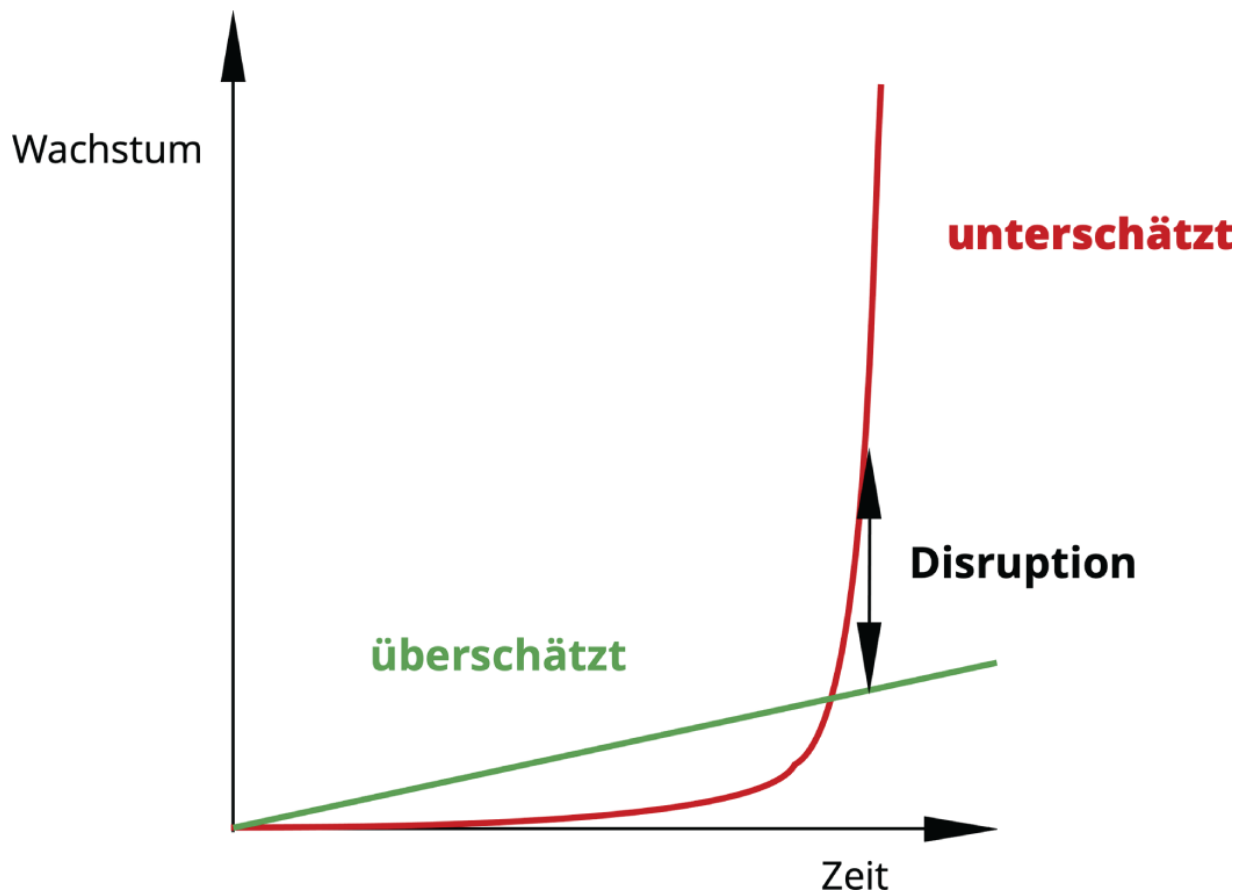
Für unser Gehirn ist dies nur schwer nachvollziehbar. Der Verdopplungsprozess erscheint anfänglich recht harmlos, bis eine explosionsartige Zunahme erfolgt. Hierzu ein anschauliches Beispiel: Wenn ein Mensch mit einer Schrittlänge von einem Meter 30 Schritte macht, legt er 30 Meter zurück. Wenn sich die Schrittlänge nun mit jedem Schritt verdoppelt, kommt dieser Mensch 25mal um die Erde.<sup>1</sup>

Auch die Natur folgt diesem Prozess: alle lebenden Systeme - vom Virus über die Bakterien bis hin zu den Zellen, Pflanzen, Tieren und dem Mensch. Wir alle haben 2020/2021 hautnah erleben können, was exponentielles Wachstum eines Virus in einer Pandemie bedeutet.

Allerdings verhindert der Konkurrenzkampf um die begrenzt verfügbaren Ressourcen in der Natur eine dauerhaft exponentielle Zunahme von Populationen.

»Wir überschätzen immer die mögliche Veränderung der nächsten 2 Jahre und unterschätzen die mögliche Veränderung der nächsten 10 Jahre!«

Bill Gates, Gründer von Microsoft



**Abb. 2.2:** Lineares vs. exponentielles Wachstum

### 2.1.2 Disruption

Technologie kennt keine Grenzen: Neue Technologien bleiben in den ersten Monaten bzw. Jahren hinter den

linearen Erwartungen zurück. Dann beschleunigt sich das Tempo des technologischen Wandels und innerhalb weniger Jahre sind alte Industrien verschwunden und die Abhängigkeit von der Technologie ist überwältigend geworden. Das nennen wir Disruption. Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise vollständig verdrängt wird. Willkommen in der VUCA-Welt. Disruption startet an dem Punkt, an dem die exponentielle Kurve die lineare outperformed. Prüfen Sie die Disruption Ihres eigenen Unternehmens. Überlegen Sie, wie ein agiler Start-up oder ein Gigant Ihr Unternehmen disruptieren könnte. Denn wenn Sie es nicht tun, tut es ein anderes Unternehmen bestimmt - in naher oder in ferner Zukunft. Eventuell arbeitet einer der Big Five (GAFAM = Google (Alphabet), Amazon, Facebook, Apple und Microsoft), ein Start-up im Silicon Valley, in Shenzhen, in Tel Aviv oder in Bangalore oder ein Start-up ganz in Ihrer Nähe bereits daran. Es heißt nicht umsonst: Disrupt yourself or get disrupted.

Auch die Digitalisierung wird immer unterschätzt. Jedoch ...

Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert werden und profitiert von diesen exponentiellen Möglichkeiten. Und alles, was sich digitalisieren lässt, lässt sich auch skalieren, automatisieren und vernetzen.

Dazu kommen noch weitere Gesetze und Faktoren für exponentielle Entwicklung:

- **Wright's Law** (Erfahrungskurveneffekt): Das Konzept besagt, dass die Stückkosten konstant sinken, wenn sich die Produktionsmenge erhöht. Stellen heute die

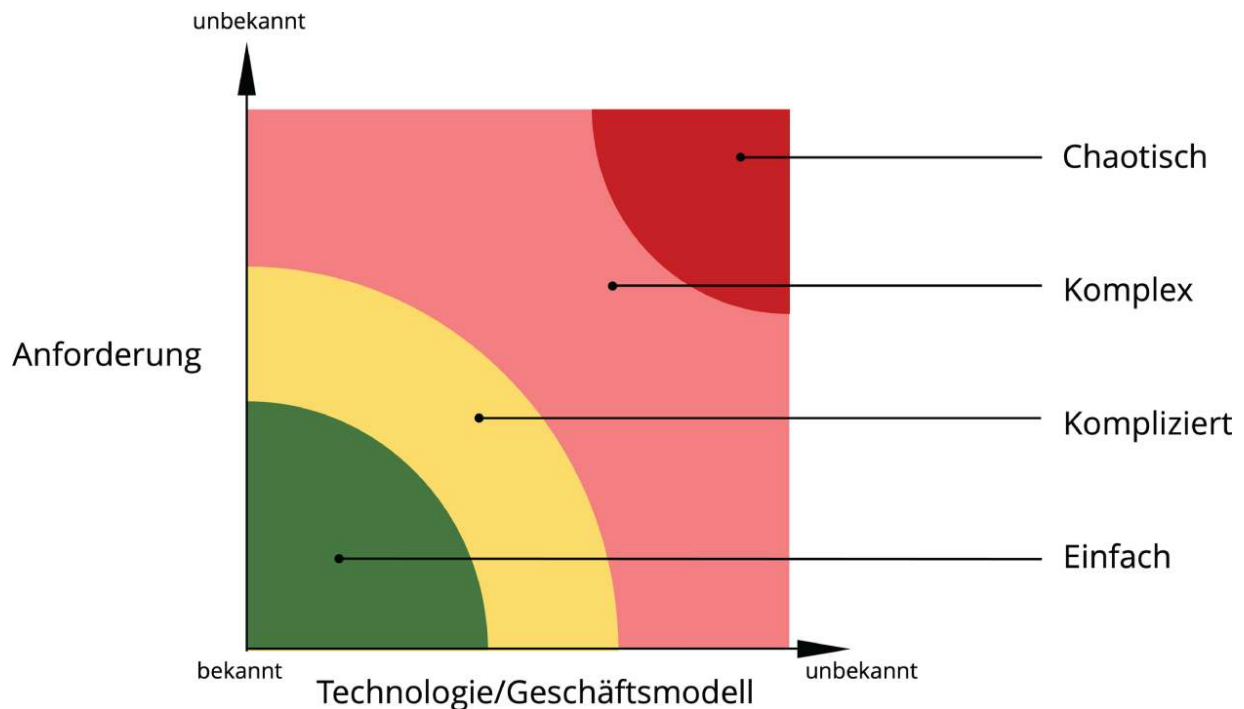
Kosten von Bauteilen eine Hürde dar und erscheint deshalb eine Innovation unwirtschaftlich, wird sie in naher Zukunft wirtschaftlich werden. Ein gutes Beispiel hierfür sind Kameradrohnen.

- **Ray Kurzweil's Law** of accelerating returns: die Erkenntnis, dass jede neue Generation von Wissenschaftlern und Tüftlern auf die Ergebnisse der vorherigen Generation zurückgreifen kann. So hatten die Erfinder des Taschenrechners nur Papier, Bleistift und Rechenschieber zur Verfügung. Die nachfolgende Erfindergeneration konnte schon mit Taschenrechnern arbeiten. Heutzutage haben Forschende Zugriff auf hoch leistungsfähige Computer, künstliche Intelligenz und vieles mehr.
- **Derek de Solla Price** stellte 1961 fest, dass »90 Prozent aller Wissenschaftler, die jemals auf der Erde gelebt haben, heute leben«. An der Anzahl der seit 1900 verliehenen Dokortitel ist zu sehen, wie stark die Zahl der Akademiker zunimmt. Was heißt das? Immer mehr Forschende arbeiten mit immer mehr Wissen und immer besseren Werkzeugen an den Innovationen der Zukunft.

### **2.1.3 Was bedeutet nun diese VUCA-Welt für die Weise, wie wir arbeiten?**

Ein gutes Verständnis bringt hierfür die Stacey-Matrix, denn wir haben in **komplexen** Märkten wenig Kenntnis über den Kunden und Markt einerseits (Anforderungen) sowie über die Technologien und Geschäftsmodelle andererseits (Lösungsansatz). Beides ändert sich ständig. Wir haben ein moving target – ein sich ständig bewegendes Ziel. Wir leben also in einer komplexen und nicht nur komplizierten Welt. In einer komplizierten Welt kann mit klassischen Herangehensweisen agiert werden,

beispielsweise mit der Wasserfall-Methode. In einer komplexen Welt nur mit agiler und damit iterativer Vorgehensweise, da sie einfach zu viele unbekannte und insbesondere sich ständig verändernde Größen aufweist.



**Abb. 2.3:** Die Stacey-Matrix

Nur Unternehmen, die diese vier Bedrohungen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit meistern können, sind für das Überleben in der heutigen Zeit gewappnet! Die Corona-Pandemie hat uns gezeigt, dass es jedoch noch schneller geht – VUCA im Turbo-Modus. Welches Unternehmen konnte während der Corona-Krise 2020/2021 an seiner Jahresplanung festhalten? Wahrscheinlich keines.

»Ich skate dahin, wo der Puck sein wird, nicht dahin, wo er war.«

Wayne Gretzky – kanadischer Eishockeyspieler