

John Doerr

OKR

Objectives & Key Results:

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

„Ich empfehle dieses Buch jedem, der daran interessiert ist, ein besserer Manager zu werden.“

Bill Gates



Vahlen

Zum Inhalt

„In diesem unverzichtbaren Buch gibt uns einer der bedeutendsten Risikokapitalgeber unserer Zeit einen Schlüssel für unternehmerische Innovation und Erfolg in die Hand. Es kombiniert faszinierende Fallstudien mit aufschlussreichen persönlichen Geschichten, um zu zeigen, wie OKRs Organisationen jeder Größe geradezu magisch machen können.“

Walter Isaacson, Autor der Biografie „Steve Jobs“

1999 investierte John Doerr 12 Millionen Dollar in ein Start-up, das von einer faszinierenden Technologie, hoher Energie der Gründer und noch höheren Ambitionen angetrieben wurde – aber keinen strukturierten Steuerungsansatz hatte. Doerr machte damals die Gründer mit OKRs bekannt, die sie zum Fundament ihres Managements erklärten. Der Rest ist Geschichte – die von Google.

Dieses Buch stellt Ihnen das OKR-System vor, ein Musterbeispiel gelungener Managementinnovation, die hinter der Entwicklung von Intel, Google, Amazon, der Gates Foundation oder Adobe steht. Es geht um Zielsetzung, Priorisierung und konsequente Umsetzung im Alltag von Unternehmen oder Nonprofits.

OKRs definieren quantitative Ziele beim Sprung in eine andere Dimension. Sie stellen sicher, alle Aktivitäten auf die gleichen, wichtigsten Ziele innerhalb der gesamten Organisation zu fokussieren. Sie unterstützen Führungskräfte dabei, ihre Organisation konsequent auf die Zielerreichung auszurichten. Sie verbinden die Sorgfalt und den Rhythmus eines Konzerns mit einem einfachen, flexiblen Instrument. Und sie formalisieren Reflexion, denn mindestens einmal im Quartal zwingen sie die Mitarbeiter dazu, einen Schritt zurückzutreten und an einem ruhigen Ort zu überlegen, wie ihre Entscheidungen und Aktivitäten mit dem Unternehmen übereinstimmen. Die Menschen beginnen, in einer Makroperspektive zu denken. Sie werden pointierter und präziser.

Dieses Buch erklärt das Konzept der OKRs anhand von Geschichten. Zusammen zeigen sie die Bandbreite sowie das Potenzial der strukturierten Zielsetzung und des kontinuierlichen Performance Managements – und wie sie die Art unserer Arbeit transformieren können.

Zum Autor

John Doerr kam 1980 zum Venture Capital-Unternehmen Kleiner Perkins Caufield & Byers und hat seitdem in einige der weltweit erfolgreichsten Unternehmen, wie Google, Zynga und Amazon, investiert. Es ist Mitglied im Board von Google, Zynga und Amyris und leitet auch das Investment von KPCB bei Twitter. John Doerr ist Mitglied der American Academy of Arts and Sciences und war während der Präsidentschaft von Barack Obama Mitglied im Council on Jobs and Competitiveness.

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

*Für Ann, Mary und Esther
und dem Wunder ihrer bedingungslosen Liebe*

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

Inhalt

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

Verfehlt Ziele verkaufen 203

Inhalt

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

VORWORT

Larry Page
Alphabet-CEO und
Mitgründer von Google

Ich wünschte, ich hätte dieses Buch vor 19 Jahren bei der Gründung von Google gehabt. Oder sogar noch früher, als ich nur mich selbst zu managen hatte! So sehr ich Prozesse auch hasse: Es ist die Verbindung von guten Ideen mit der konsequenten Umsetzung, die Großartiges entstehen lässt. Und genau da setzen OKRs an.

Eines Tages, irgendwann im Jahr 1999, erschien John Doerr bei uns und hielt einen Vortrag über Objectives & Key Results (OKRs) und darüber, wie wir das Unternehmen, basierend auf seinen Erfahrungen bei Intel, führen sollten. Wir wussten, dass Intel gut geführt wurde, und Johns Ausführungen ergaben auf Anhieb Sinn – daher entschlossen wir uns, dem Ganzen eine Chance zu geben. Ich denke, der Plan ist für uns ganz gut aufgegangen.

OKRs sind ein einfacher Ansatz, der dabei hilft, eine Organisation voranzutreiben. Wir haben das OKR-Konzept seit damals weiterentwickelt, bis es für uns



Larry Page und John Doerr, 2014.

gepasst hat und wie wir es nun seit Jahren bei Google einsetzen ... Nehmen Sie es als einen Entwurf und passen Sie es auf Ihre Bedürfnisse an!

OKRs geben Führungskräften einen tiefgreifenden Einblick in eine Organisation. Zudem ermöglichen sie den Beteiligten, einen Schritt zurückzutreten und die Herausforderung aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Ein Beispiel: „Weshalb können Nutzer ein Video auf YouTube nicht unmittelbar hochladen? Ist das nicht viel wichtiger als dieses andere Ziel, das Sie im nächsten Quartal umzusetzen planen?“

Sehr gerne schließe ich mich Johns Würdigung des Lebenswerkes von Bill Campbell im Schlusswort dieses Buches an. Bill war ein fantastischer, warmerherziger Mensch, der die Begabung hatte, so gut wie immer richtig zu liegen – vor allem was Menschen anbelangte. Er hat sich nie davor gescheut, jemandem zuzusagen, wie viel „Mist er laberte“, und dennoch mochten ihn irgendwie alle. Ich vermisse Bills wöchentliche Tiraden sehr. Mögen alle einen Bill Campbell in ihrem Leben haben – oder sogar bestrebt sein, selbst ein bisschen mehr wie der „Coach“ zu sein.

Ich schreibe nicht viele Vorwörter. Aber ich habe mich bereit erklärt, dieses eine zu schreiben, weil John Doerr Google vor all den Jahren ein enormes Geschenk gemacht hat. OKRs haben uns zu zehnfachem Wachstum verholfen – immer wieder. Sie haben uns dabei geholfen, die aberwitzige und mutige Mission, die „Informationen der Welt zu organisieren“, vielleicht sogar erreichbar zu machen. Sie haben mich und den Rest der Organisation zeitlich und inhaltlich auf Kurs gehalten, wenn es am wichtigsten war. Und ich möchte dazu beitragen, dass die Menschen davon erfahren.

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE

Prof. Dr. Klaus Möller
Universität St. Gallen

Mit diesem Buch halten Sie die Anleitung für kennzahlengestützte Führung im 21. Jahrhundert in den Händen. Damit sind OKRs (Objectives & Key Results) die neue BSC (Balanced Scorecard) – eine mächtige Entwicklung und der Trend für die Unternehmenssteuerung der nächsten 25 Jahre (so alt ist die BSC gerade). Das sind kräftige Statements, die ich im Folgenden kurz begründen und Ihnen damit das Lesen dieses Buches empfehlen möchte:

Was zeichnet eine erfolgreiche Management-Innovation aus? Einfachheit, Anpassbarkeit, Aktualität! Die Idee muss so einfach sein, dass sie sich innerhalb kürzester Zeit vermitteln lässt. Nur so kann man alle Ebenen im Unternehmen schnell und umfassend erreichen. Anpassbarkeit: Das Grundgerüst muss einfach sein und gleichzeitig Individualisierungen erlauben. Nur dann kann eine breite Nutzung und damit Skalierung der Neuerung erreicht werden. Aktualität: einerseits, indem das Konzept veraltete Paradigmen infrage stellt, und andererseits, indem es aktuelle Entwicklungen aufnimmt. Bei der BSC war alles erfüllt: Simple Konzept mit vier Perspektiven und einer überschaubaren Anzahl Kennzahlen („twenty is plenty“); hochflexibel; eine Gegenbewegung zur rein finanziellen Orientierung und eine Anregung für eine strukturierte Landkarte der Leistungsentfaltung (Strategy Map). Die Anforderungen sind für die OKRs genauso erfüllt, dazu später mehr. Gary Hamel schreibt in seinem Bestseller „The Future of Management“, dass eine erfolgreiche Managementinnovation der stärkste Differenzierungs- und damit gleichzeitig Erfolgsfaktor für ein Unternehmen ist. Stärker als Produkte oder Prozesse. Wenn für dieses Buch Larry Page von Alphabet/Google das Vorwort schreibt und die Beispiele ausnahmslos von extrem erfolgreichen Unternehmen stammen, könnte ein solcher Schluss auch für das disruptive Potenzial von OKRs naheliegen.

Als Forscher bin ich immer auf der Suche nach Neuem. Als Hochschullehrer bin ich immer auf der Suche nach guten, einfach vermittelbaren Konzepten. Als Berater bin ich immer auf der Suche nach wirksamer Veränderung. Mit OKRs

kam ich in Berührung durch meine Forschungen darüber, was schnell wachsende Unternehmen wie Google, ebay oder Apple in ihren *Steuerungssystemen* anders machen. In Publikationen tauchten die drei Buchstaben OKR auf, und ich ging dem Thema nach. Ich las darüber, ich sprach mit Unternehmen, und ich war im Silicon Valley. Seit 2016 hielt ich regelmäßig Vorträge und Weiterbildungen zum Konzept, forschte und publizierte dazu. Gemeinsam mit Dr. Tobias Flinspach, Mitübersetzer dieses Buches und erfahrener Unternehmensberater, konnten wir auch in der Praxis immer mehr Unternehmen für den Einsatz von OKRs gewinnen und sammelten Erfahrungen und Expertise in der Anwendung – mit stetig wachsendem Erfolg. Die Übersetzung der „Betriebsanleitung“ von einem der profiliertesten Protagonisten der OKRs liegt damit nahe.

Vor etwa 20 Jahren war ich während meines Doktorats bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth an der Übersetzung der „Balanced Scorecard“ von Robert Kaplan beteiligt und konnte den Hype um diese große Managementinnovation miterleben und mitbegleiten. Für mich stehen OKRs auf der gleichen Stufe und am Beginn einer ähnlichen Erfolgsgeschichte.

Insofern nochmal kurz zurück zu den Erfolgsfaktoren für Managementinnovationen: OKRs sind einfach. Es ist ein strukturierter Prozess der Zielsetzung und -verfolgung, bei dem die Beantwortung von zwei Fragen im Mittelpunkt steht: „Was wollen wir erreichen?“ (Objectives) und „Wie können wir messen, dass wir das Ziel erreicht haben?“ (Key Results). Zentral sind dabei die Prinzipien Fokus, Ambition, vollständige Transparenz der OKRs vertikal und horizontal in der gesamten Organisation, partizipative Erarbeitung, konsequente Zuordnung von Verantwortlichkeit und Bewertung der Zielerreichung, Trennung von Vergütungssystemen und Fokus auf Lernen. OKRs sind anpassbar: Das System lässt sich je nach Bedarf von täglich zu quartalsweise, vom Start-up bis zum Weltkonzern, vom Whiteboard bis zur eigenen Software anpassen und skalieren. OKRs treffen den Nerv der Zeit: In einer VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Uneindeutigkeit) versagt der klassische Command-and-Control-Ansatz immer mehr. Mitarbeiter aus der Generation Y wollen schnelles Feedback, Freiheiten bei der Umsetzung und sich einbringen. Diese umwelt- und mitarbeiterorientierten Veränderungen nehmen OKRs perfekt auf. In unserer Forschung haben wir dafür, in enger Kooperation mit dem Hilti Lab for Integrated Performance Management, das St. Galler Performance Management Modell (spmm.ch) entwickelt. Damit erforschen wir auch, *warum* OKRs so gut funktionieren. Fazit: OKRs sind ein Musterbeispiel für eine gelungene Managementinnovation. Sie haben das Potenzial, die Unternehmenssteuerung und damit das Management im 21. Jahrhundert fundamental zu verändern und die Leistung von Unternehmen nachhaltig zu steigern.

Den Großteil der Übersetzung konnte ich während eines Forschungsaufenthaltes in Singapur realisieren (herzlichen Dank an Stefano Saeger und Dr. Tobias

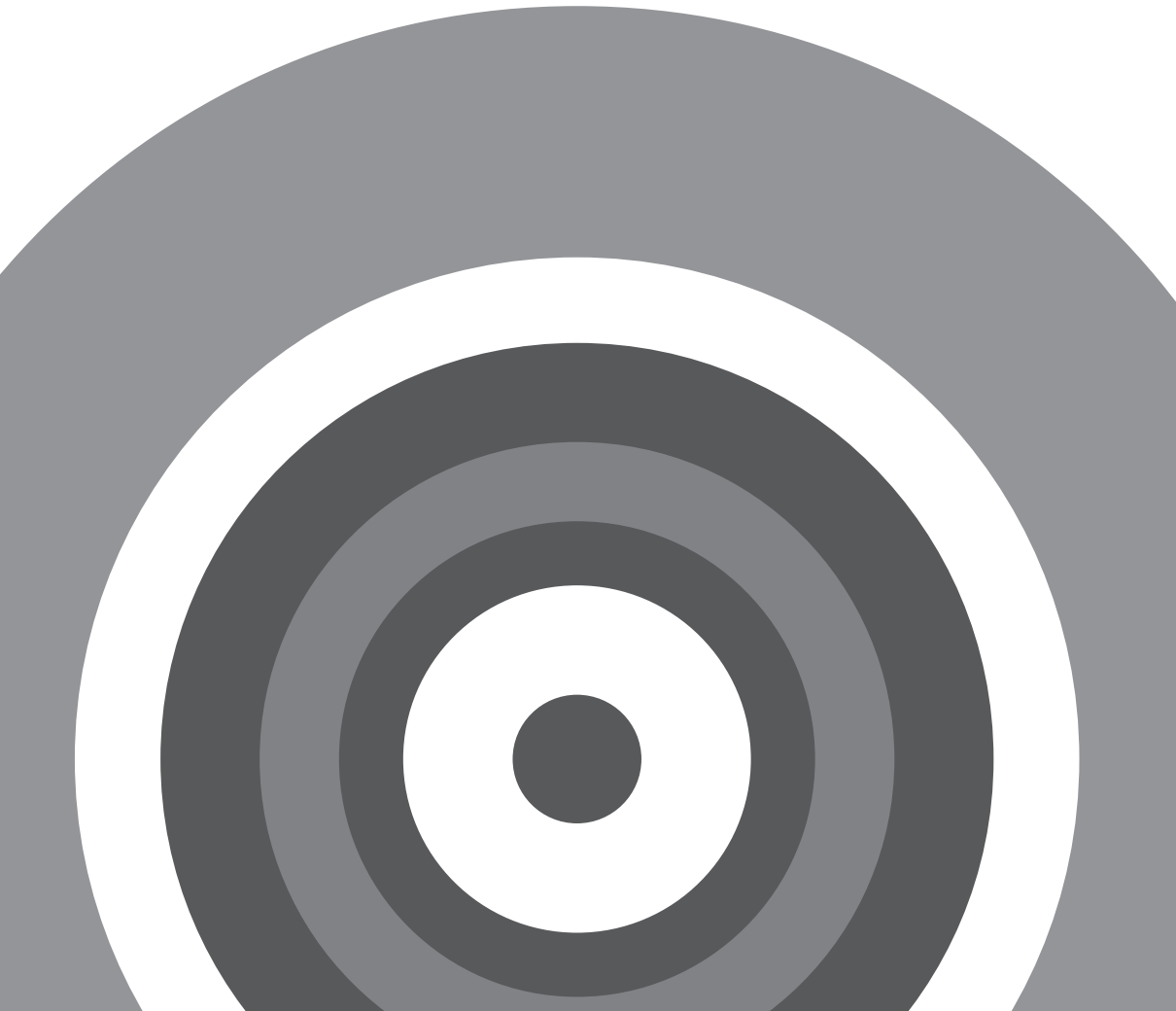
Flinspach für Unterstützung und Austausch bei der Übersetzung!). Insofern kann ich inzwischen sagen, dass der Ansatz in den USA, Europa und Asien funktioniert, Sie also ein global einsetzbares, mächtiges Konzept vor sich haben. Gerade in Asien wird sehr deutlich, dass eine jährliche Top-down-Kommunikation von Zielen und Vorgaben im deutlichen Gegensatz zur dynamisch-digitalen Wirtschaft und der Mentalität der schnellen, partizipativen Gründer und Geschäftsmodelle steht. OKRs gehen hier einen bewusst anderen Weg und ermöglichen eine viel größere Flexibilität und Dynamik. In Europa konnten wir bei unseren Beratungsprojekten zu OKRs in ganz klassischen Unternehmen – von der Versicherung über die Lebensmittelindustrie bis zum Maschinenbau – die Erfahrung sammeln, dass OKRs nicht nur etwas für Start-ups in der Wachstumsphase sind. Gleichzeitig gilt es aber auch, gerade in Europa die Besonderheiten von Mitarbeitervertretungen und Mitbestimmung zu berücksichtigen. Volle Transparenz erzeugt vielfach erst einmal eine Abwehrhaltung, der man mit viel Überzeugungsarbeit begegnen muss. Lassen sich eine Organisation und die Führungskräfte auf das „Experiment OKR“ ein, gibt es in der Regel kein Zurück mehr. Gerade die Mitarbeiter wollen die offenere Kommunikationskultur und das Mitreden bei Zielsetzungs- und Entscheidungsprozessen nicht mehr missen – und das Management nicht die enorme Leistungssteigerung.

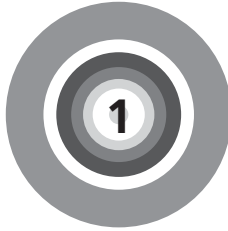
Anmerkung des Verlags:

Wenn wir in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften, Managern oder Geschäftsführern sprechen, so meinen wir gleichermaßen Frauen und Männer.

TEIL 1

**OKRs
IN AKTION**





GOOGLE TRIFFT AUF DIE OKRs

*Wenn Du nicht weißt, wo Du hinwillst,
kommst Du möglicherweise nie dort an.*

Yogi Berra

Das junge Unternehmen hatte gerade zwei Monate zuvor das neue Gebäude angemietet, nachdem es für das Büro oberhalb einer Eisdielen in Palo Alto zu groß geworden war. Wiederum zwei Monate zuvor hatte ich meinen höchsten Wetteinsatz in 19 Jahren als Venture Capitalist getätigt: \$11,8 Millionen für zwölf Prozent eines Start-ups zweier Stanford-Abbrecher in Informatik. Ich trat Googles Aufsichtsrat bei und fühlte mich verpflichtet, sowohl finanziell als auch emotional alles in meiner Macht Stehende zu tun, um diesem unerfahrenen Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.

Kaum ein Jahr nach der Gründung hatte Google seine Flagge gehisst, „die Informationen der Welt zu organisieren und universell zugänglich und verwendbar zu machen“. Das mochte manchen großspurig erscheinen, aber ich hatte Vertrauen in Larry Page und Sergey Brin. Sie waren selbstbewusst, sogar frech, aber auch neugierig und umsichtig. Sie hörten zu – und sie lieferten. Sergey war quirlig, launisch, rechthaberisch und fähig, intellektuelle Schwächen einfach zu überspielen. Als Immigrant aus der ehemaligen Sowjetunion war er pfiffig, ein kreativer Verhandlungsführer und eine prinzipientreue Führungsperson. Sergey war rastlos und drängte immer nach mehr; es konnte jederzeit während eines Meetings passieren, dass er sich auf den Boden warf, um ein paar Liegestütze zu machen.

1 Google trifft auf die OKRs

Larry war ein Paradeingenieur und Sohn eines Informatik-Pioniers. Er war ein Nonkonformist der leisen Töne, ein Rebell mit einem großen Anliegen: das Internet exponentiell relevanter zu machen. Während Sergey die Kommerzialisierung der Technologie übernahm, verbohrt sich Larry in das Produkt und malte sich das Unvorstellbare aus. Er war ein bodenständiger Visionär. Als er und Sergey zu Beginn jenes Jahres bei Kleiner Perkins pitchten, hatte ihre PowerPoint-Präsentation lediglich 17 Folien – und nur zwei davon mit Zahlen (wenn ich mich recht entsinne, fügten sie drei Seiten Abbildungen hinzu, nur um den Foliensatz dicker erscheinen zu lassen). Es war ein bescheidener Betrag und kein wirklich verlockendes Business. Google hatte bis dato den Wert der suchwortgezielten Werbung noch nicht erschlossen. Doch nichts hielt Larry davon ab, mich darüber zu belehren, wie schlecht die Suchqualität auf dem Markt war, wie sehr sie verbessert werden könnte und wie viel grösser sie morgen sein würde. Er und Sergey hatten keine Zweifel daran, dass sie den Durchbruch schaffen würden, der fehlende Businessplan tat nichts zur Sache. Ihr PageRank-Algorithmus war selbst in seiner Beta-Version so viel besser, als jener der Konkurrenz.

Ich fragte sie: „Was glaubt ihr, wie groß könnte das Ganze werden?“ Ich hatte meine eigenen Kalkulationen bereits angestellt. Wenn alles glatt laufen würde, könnte Google eine Marktkapitalisierung von einer Milliarde erreichen. Aber ich wollte ihre Visionen abschätzen.

Und Larry antwortete: „Zehn Milliarden Dollar.“

Nur um sicherzugehen, hakte ich nach: „Du meinst Marktkapitalisierung, oder?“

Und Larry umgehend: „Nein, ich meine nicht Marktkapitalisierung. Ich meine Umsatz.“



Larry Page und Sergey Brin an Googles Geburtsstätte:
die Garage in der 232 Santa Margarita, Menlo Park, 1999.

Ich war sprachlos, ich wäre beinahe vom Stuhl gefallen. Ausgehend von einer normalen Wachstumsrate eines profitablen Tech-Unternehmens würden zehn Milliarden Dollar eine Marktkapitalisierung von 100 Milliarden Dollar bedeuten. Das lag im Bereich von Microsoft, IBM und Intel. Das war etwas Besonderes, noch seltener als ein Einhorn. Es ging keinerlei Prahlerei von Larry aus, sondern lediglich ruhiges und überlegtes Urteilsvermögen. Ich diskutierte nicht mit ihm, denn ich war beeindruckt. Er und Sergey waren entschlossen, die Welt zu verändern, und ich glaubte, dass sie die Chance dazu hatten.

Schon lange vor Gmail, Android oder Chrome sprudelte Google nur so vor Ideen. Die Gründer waren der Inbegriff von Visionären mit einer extremen unternehmerischen Energie. Was ihnen fehlte, war die betriebswirtschaftliche Erfahrung.¹ Damit Google wirklichen Impact haben würde oder sogar durchstarten kann, würden sie lernen müssen, wie man schwierige Entscheidungen trifft. Um im Wettbewerb zu bestehen, müsste ihr Team fokussiert und zielgerichtet sein. Angesichts ihres ordentlichen Risikoappetits müssten sie lernen, bei scheiternden Projekten früh genug den Stecker zu ziehen – früh scheitern ist ein wesentliches Erfolgselement!²

Zu guter Letzt würden sie aktuelle, relevante Daten benötigen, um ihren Fortschritt verfolgen zu können, um zu messen, was relevant ist und sie weiterbringt.

Und so kam es dazu, dass ich an diesem milden Tag in Mountain View mit meinem Geschenk für Google vorbeikam; ein scharfkantiges Werkzeug für eine Weltklasse-Umsetzung. Ich hatte es in den 1970er-Jahren erstmals als Ingenieur bei Intel angewendet, wo der legendäre Andy Grove, der großartigste Manager seiner oder vielleicht jeder Ära, das bestgeführteste Unternehmen, das ich je gesehen habe, leitete. Seit ich mich Kleiner Perkins, dem Menlo Park Venture Capital Fonds, angeschlossen hatte, bekehrte ich mit Groves Erfolgsrezept mehr 50 Unternehmen.

Nur um es klarzustellen: ich habe größten Respekt vor Unternehmern. Ich bin ein eingefleischter Techie, der Innovation verehrt. Ich habe aber auch schon zu viele Start-ups gesehen, die sich mit Wachstum und Skalierung schwertaten und damit, die richtigen Dinge hinzukriegen. Ich bin zu einer Philosophie beziehungsweise einem Mantra gekommen:

Ideen sind einfach. Umsetzung ist alles.

In den frühen 1980er-Jahren, als ich ein 14-monatiges Sabbatical bei Kleiner in Anspruch nahm, um die Desktop-Abteilung bei Sun Microsystems zu leiten, fand

¹ 2001 stellten die Gründer auf meine Empfehlung hin Eric Schmidt, einen alten Kollegen von mir bei Sun Microsystems, als ihren CEO ein. Eric brachte das Unternehmen richtig in Gang. Dann engagierte ich Bill Campbell, um das Trio zu coachen.

² Ich selbst lernte diese strenge Ausbildung bei Intel in den 1970ern. Gordon Moore, die Legende, die Grove als Intels CEO vorangegangen war, würde sagen: „Ich sehe diesjährige Misserfolge als nächstjährige Gelegenheiten, es nochmal zu versuchen.“

ich mich plötzlich in der Verantwortung für mehrere hundert Personen wieder. Andy Groves System war mein Hafen im Sturm, ein Bollwerk der Klarheit in jeder Sitzung. Es bestärkte mein Führungsteam und fasste sämtliche Arbeitsabläufe zusammen. Ja, wir haben unsere Fehler gemacht. Aber wir haben auch unglaubliche Dinge erreicht, einschließlich einer neuen RISC-Mikroprozessoren-Architektur, die Suns Workstation-Marktführerschaft sicherte. Das war meine persönliche Erfahrung für das, was ich Jahre später Google präsentierte.

Die Praktik, die mich bei Intel geformt und bei Sun gerettet hatte – und die mich heute noch inspiriert –, nennt sich „OKRs“ und steht für *Objectives and Key Results*. Es ist ein kollaboratives Konzept für Unternehmen, Teams und Individuen. OKRs sind keine Patentlösung. Sie sind kein Ersatz für ein gesundes Urteilsvermögen, starke Führung oder eine kreative Unternehmenskultur. Aber wenn dieses Fundament vorhanden ist, können OKRs zum Gipfel führen.

Larry und Sergey, zusammen mit Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar und 30 oder mehr anderen Mitarbeitern, ungefähr das gesamte Unternehmen zu der Zeit, fanden sich zusammen, um mir zuzuhören. Sie standen um den Tischtennistisch herum, der ebenfalls als Sitzungstisch fungierte, oder lagen ausgestreckt auf Sitzsäcken wie im Studentenwohnheim. Meine erste PowerPoint-Folie definierte OKRs: „Eine Management-Methode, die dabei hilft sicherzustellen, alle Aktivitäten auf die gleichen, wichtigsten Ziele innerhalb der gesamten Organisation zu fokussieren.“

Ein **OBJECTIVE** [dt. Ziel], so erklärte ich, ist schlicht das WAS, dass es zu erreichen gilt. Nicht mehr und nicht weniger. Objectives sind bedeutend, konkret, aktionsorientiert und (idealerweise) inspirierend. Richtig designt und umgesetzt sind sie wie eine Impfung gegen schwammiges Denken und schwammige Umsetzung.

KEY RESULTS [dt. Schlüsselergebnisse] geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig, WIE wir zum Objective kommen. Wirksame Key Results sind spezifisch und zeitgebunden, aggressiv und dennoch realistisch. Allem voran sind sie messbar und überprüfbar. (Wie Musterschülerin Marissa Mayer sagen würde: „Es ist kein Key Result, wenn keine Zahl dabei ist.“) Entweder Sie erfüllen eine Key Result-Anforderung oder nicht; es gibt keine Grauzonen und keinen Platz für Zweifel. Am Ende des festgelegten Zeitraums, üblicherweise ein Quartal, erklären wir ein Key Result als erfüllt oder nicht. Wo ein Objective langwierig sein kann, ausgelegt auf ein Jahr oder mehr, müssen Key Results den Arbeitsfortschritt darstellen. Sobald sie alle abgeschlossen sind, ist das Objective zwangsläufig erreicht. (Und ist es das nicht, waren die OKR unzureichend gewählt.)

Mein Ziel war an diesem Tag, so sagte ich es der jungen Google-Bande, eine Maßnahmenplanung für ihr Unternehmen zu erstellen. Die Erreichung des Ziels sollte anhand von drei Key Results gemessen werden:

- Key Result #1: Ich werde meine Präsentation pünktlich beenden.
- Key Result #2: Wir werden ein Beispiel für vierteljährliche Google-OKRs erstellen.
- Key Result #3: Ich bekomme die Zustimmung der Geschäftsleitung für einen dreimonatigen OKR-Testlauf.

Zur Veranschaulichung gab ich ihnen zwei OKR-Szenarien. Das erste beinhaltete ein fiktives Football-Team, dessen General Manager ein Top-Objective längs des Organigramms herunter kaskadierte. Das Zweite war ein Drama aus dem wirklichen Leben, an dem ich beteiligt war: „Operation Crush“ – eine 1980 großangelegte Marketing- und Verkaufskampagne für den Prozessor 8086 mit dem Ziel, Motorolas Marktführerschaft zu brechen und für Intels erneut die Marktführerschaft bei Mikroprozessoren zu erlangen. Wir werden uns mit beiden Fällen später noch eingehender beschäftigen.

Ich beendete meine Beispiele mit einer knappen Wiederholung der zentralen Aussage von OKRs: OKRs bringen die zentralen Ziele eines Unternehmens auf die Agenda. Sie kanalisieren Umsetzung und Koordination. Und sie verlinken Ziele bereichsübergreifend, um Sinn und Einigkeit über das ganze Unternehmen hinweg zu vermitteln.

Ich hörte exakt nach 90 Minuten auf, zu reden. Nun lag es bei Google.

—

2009 publizierte die Harvard Business School einen Artikel mit dem Titel „Goals Gone Wild“ [dt. etwa „Abgehobene Ziele“]. Er begann mit einer Liste von Beispielen „destruktiver Zielverfolgung“: explodierende Ford Pinto-Tanks, großangelegter Wucher in Sears Autowerkstätten, Enrons rücksichtslos aufgeblähte Verkaufsziele, das Desaster am Mount Everest 1996, als acht Bergsteiger ihr Leben verloren. Ziele, so warnten die Autoren, seien „ein verschreibungspflichtiges Medikament, das eine vorsichtige Dosierung erfordere ... und strenge Beobachtung“. Sie stellten sogar einen Warnhinweis auf: „Ziele können aufgrund von verengtem Fokus, unethischem Verhalten, erhöhter Risikobereitschaft, sinkender Kooperation sowie sinkender intrinsischer Motivation systematische Probleme in Organisationen auslösen.“ Die negativen Seiten der Zielsetzung können jeglichen Vorteilen überwiegen, so behaupteten sie.

WARNUNG!

Ziele können aufgrund von verengtem Fokus, unethischem Verhalten, erhöhter Risikobereitschaft, sinkender Kooperation sowie sinkender intrinsischer Motivation systematische Probleme in Organisationen auslösen.

Seien Sie vorsichtig dabei, Ziele in Ihrer Organisation anzuwenden.

Der Artikel traf einen empfindlichen Nerv und wird auch heute noch viel zitiert. Und seine Vorbehalte sind auch nicht ganz unbegründet. Wie jedes Management-System können auch OKRs gut oder schlecht umgesetzt werden. Das Ziel dieses Buches ist es, ihnen zu einer erfolgreichen Nutzung zu verhelfen. Denn es gilt: Für jeden, der nach Höchstleistungen im Unternehmen strebt, sind Ziele sehr wichtig.

1968, im Jahr von Intels Gründung, entwickelte ein Psychologie-Professor der University of Maryland eine Theorie, die Andy Grove zweifelsohne beeinflusst hat. Erstens, so Edwin Locke, führen ambitionierte Ziele zu besserer Leistung als einfach erreichbare Ziele. Zweitens führen *spezifische* ambitionierte Ziele zu besseren Ergebnissen, als vage formulierte Mahnungen wie „sein Bestes zu geben“. In der Zwischenzeit haben zahlreiche Studien Lockes Entdeckung bestätigt und zeigen, dass wohldefinierte, anspruchsvolle Ziele die Produktivität erhöhen.

Jahr für Jahr attestieren die Gallup-Studien eine „weltweite Arbeitnehmer-Engagement-Krise“. Weniger als ein Drittel der Angestellten in den Vereinigten Staaten sind begeistert oder engagiert bei ihrem Beruf und an ihrem Arbeitsplatz. Innerhalb dieser gleichgültigen Millionen würden mehr als die Hälfte ihr Unternehmen für ein 20 Prozent höheres Gehalt verlassen. Im Technologiesektor glauben zwei Drittel der Angestellten, dass sie innerhalb von zwei Monaten eine bessere Stelle finden könnten.³

Im Geschäftsbetrieb ist Entfremdung kein abstraktes, philosophisches Problem; es schmälert den Gewinn des Unternehmens. Engagiertere Teams generieren mehr Gewinn und haben eine wesentlich niedrigere Fluktuationsrate. Gemäß der Management- und Strategieberatung Deloitte sind „Mitarbeiterbindung und -engagement zum zweitwichtigsten Thema für Wirtschaftsführer geworden, gleich nach der Herausforderung, globale Führungskräfte aufzubauen.“⁴

³ Dice Tech-Einkommensstudie 2014, http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf

⁴ Deloitte University Press (2014). *Global Human Capital Trends*.

Aber *wie* genau führt man eine Kultur des Engagements ein? Eine zweijährige Studie von Deloitte fand heraus, dass kein einziger Faktor so viel Einfluss hat wie „klar definierte Ziele, die niedergeschrieben und frei zugänglich sind ... Ziele führen zu einer gemeinsamen Ausrichtung, Klarheit und Zufriedenheit im Job.“

Zielsetzung ist keineswegs als das absolute Erfolgsrezept zu verstehen: „Wenn Menschen konfliktäre Prioritäten oder unklare, inhaltslose oder sich willkürlich ändernde Ziele haben, werden sie frustriert, zynisch und demotiviert.“ Ein effektives Zielmanagement-System – ein OKR-System – verknüpft Ziele mit einer übergeordneten Aufgabe eines Teams. Es beachtet Ziele und Fristen und passt sich bei Veränderungen an. Es fördert Feedback und feiert Erfolge, ob große oder kleine. Am Wichtigsten ist, dass es unsere Grenzen erweitert. Es bewegt uns dazu, nach etwas zu streben, was unsere bisherige Vorstellungskraft übertrifft. Sogar die „Goals Gone Wild“-Vertreter erkennen an, dass Ziele „Mitarbeiter inspirieren und in ihrer Leistung verbessern können“. Zusammengefasst war das genau meine Botschaft an Larry, Sergey und das Unternehmen.

—

Als ich die Fragerunde eröffnete, schienen die „Googler“ fasziniert. Ich vermutete, dass sie die OKRs ausprobieren würden, hätte allerdings nie ihre feste Entschlossenheit vorhersehen können. Sergey meinte: „Also, wir brauchen ein paar organisatorische Grundsätze. Wir haben keine und das könnte genauso gut einer sein.“ Der Zusammenschluss von Google und den OKRs geschah jedoch alles andere als willkürlich. Es war ein absoluter Volltreffer, vergleichbar mit einem Überschreiben der DNA des Unternehmens. OKRs sind ein flexibles, datenbasiertes Werkzeug für ein unbekümmertes, Daten verehrendes Unternehmen.⁵ Sie versprachen Transparenz für ein Unternehmen der Offenheit – offene Quelle, offene Systeme, offenes Web. Sie belohnten „gutes Versagen“ und unterstützten zwei der kühnsten Denker ihrer Zeit.

Google trifft auf die OKRs: ein perfektes Team.

—

Während Larry und Sergey kaum eine vorgefertigte Meinung von Unternehmensführung hatten, wussten sie dennoch, dass das Niederschreiben der Ziele sie real machen würde.⁶ Ihnen gefiel der Gedanke, auf einer oder zwei Seiten prägnant auszulegen, was für sie am Wichtigsten war, und es für jeden bei Google öffentlich zugänglich zu machen. Ihnen wurde intuitiv klar, wie OKRs ein

⁵ Wie Steven Levy in „In the Plex“ schrieb: „Doerr hielt Google im Takt.“

⁶ Ganz am Anfang verließ sich Google ausschließlich auf „Schnipsel“, ein drei- oder vierzeiliger Statusreport über die Leistung eines jeden Einzelnen.

Unternehmen inmitten des Tumults eines „Hockey-Stick-Effekt“-Wachstums auf Kurs halten konnten.

Zusammen mit Eric Schmidt, der zwei Jahre später Googles CEO wurde, waren Larry und Sergey stur, beharrlich und sogar konfrontativ hinsichtlich ihrer Nutzung von OKRs. Wie Schmidt dem Autor Steven Levy erzählte: „Googles Ziel ist es, der systematische Innovator von Messbarkeit zu werden. Innovation bedeutet neue Dinge. Und Messbarkeit bedeutet einen sehr systematischen Weg, Dinge in einer reproduzierbaren Art zu betrachten.“ Gemeinsam brachte das Dreigespann eine wichtige Zutat für den Erfolg der OKRs mit: Überzeugung und Einverständnis auf oberster Ebene.

—

Als Investor arbeite ich schon lange mit OKRs. Da ehemalige Google- und Intel-Mitarbeiter nach wie vor weiterziehen und das Konzept weiterempfehlen, haben sich schon Hunderte von Unternehmen sämtlicher Branchen und Größen zur strukturierten Zielsetzung verpflichtet. OKRs sind wie Schweizer Taschenmesser: sie passen in jedes Umfeld. Wir sehen ihr häufigstes Vorkommen in der Technologie-Branche, wo Agilität und Teamwork ein zentraler Imperativ sind (über die in diesem Buch präsentierten Unternehmen hinaus gehören auch AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify und Twitter zu den Anhängern der OKRs). Das System wurde jedoch ebenso von bekannten Unternehmen fernab vom Silicon Valley übernommen: Anheuser Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung.⁷ In unserer immer rasanteren Wirtschaft ist Veränderung eine Tatsache. Wir können uns nicht mehr an etwas klammern, das bisher funktioniert hat und auf das Beste hoffen. Wir benötigen ein zuverlässiges Werkzeug, um uns den Weg zu bahnen und dabei der Zeit voraus zu sein.

In kleineren Start-ups, wo Menschen unbedingt am gleichen Strang ziehen müssen, sind OKRs ein Überlebenswerkzeug. Besonders im Technologiesektor müssen junge Unternehmen schnell wachsen, um Finanzierungen zu erhalten, bevor deren Kapital erschöpft ist. Strukturierte Ziele geben Geldgebern eine verlässliche Messlatte für Erfolg: *Wir werden das Produkt entwickeln, das wir mithilfe von 25 Kundengesprächen geprüft haben. Und für das wir eine klare Zahlungsbereitschaft erhielten.* In mittelgroßen, schnell skalierenden Organisationen, sind OKRs eine gemeinsame Sprache für eine schnelle Umsetzung. Sie klären Erwartungen: *Was müssen wir (schnell) erledigen und wer arbeitet daran?* Sie helfen den Mitarbeitern bei der Ausrichtung und Koordination; sowohl vertikal als auch horizontal.

⁷ Neulich traf ich eine Führungskraft eines globalen, 300-Millionen-Dollar-Softwareunternehmens, das in der Gesundheitsbranche tätig und in Neuseeland ansässig ist, und er sagte: „Oh, Sie sind also der OKR-Kerl!“

In größeren Unternehmen sind OKRs neonbeleuchtete Straßenschilder. Sie verhindern Silodenken und schaffen Verbundenheit zwischen weit voneinander entfernten Mitarbeitern. Durch die Förderung von Autonomie an vorderster Front bringen sie neue Lösungen hervor. Und sie bringen sogar die erfolgreichsten Unternehmen dazu, sich ständig weiterzuentwickeln.

Ähnliche Vorteile kommen auch in der gemeinnützigen Welt vor. Bei der Bill & Melinda Gates Foundation, einem 20-Milliarden-Dollar-Start-up, liefern OKRs Echtzeitdaten, die Bill Gates im Kampf gegen Malaria, Kinderlähmung und HIV benötigt. Sylvia Mathews Burwell, eine Gates-Schülerin, übertrug den Prozess der Gates Foundation auf das amerikanische „Office of Management and Budget“ [dt. etwa „Amt für Verwaltung und Haushaltswesen“] und später auf das „Department of Health and Human Services“, wo sie der US-Regierung im Kampf gegen Ebola half.

Doch vermutlich hat keine Organisation, nicht einmal Intel, OKRs noch effizienter skaliert als Google. Während sie konzeptionell eher simpel sind, verlangt Andy Groves Schema Sorgfalt, Verbindlichkeit, klares Denken und zielgerichtete Kommunikation. Man macht nicht einfach eine Liste und prüft sie doppelt. Man prüft die Kapazitäten, den Zieleinfluss und es braucht auch stets einigen Fleiß für den Preis. Dennoch haben Googles Anführer nie gehadert. Ihre Lust am Lernen und Verbessern bleibt unersättlich. Wie Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg in ihrem Buch „Wie Google tickt“ feststellten, wurden OKRs ein „einfaches Werkzeug, das den „Think Big“-Ethos der Gründer institutionalisierte“. In Googles frühen Jahren sah Larry Page zwei Tage pro Quartal vor, um die OKRs jedes Software-Ingenieurs eingehend zu prüfen (ich nahm an diesen Besprechungen teil und Larrys analytische Leidenschaft – seine außergewöhnliche Fähigkeit, eine Kohärenz in so vielen sich bewegenden Teilen auszumachen – ist unvergesslich.) Auch als das Unternehmen wuchs, gestaltete Larry den Auftakt eines jeden Quartals mit einer Marathondebatte über die Ziele seines Führungsteams.

Heute, fast zwei Jahrzehnte nach meiner Präsentation am Tischtennistisch, sind die OKRs immer noch ein täglicher Bestandteil des Google-Lebens. Mit der Zeit hätte sich die Führungsriege des Unternehmens ohne Weiteres zu den Siegern erklären und den OKR-Prozess verwerfen können. Sie hätten sich für bürokratischere Methoden zur Komplexitätsbewältigung entscheiden oder auch einfach die OKRs durch den neuesten Management-Trend ersetzen können. Stattdessen haben sie stets diesen Kurs beibehalten. Das System lebt weiterhin und ist bei bester Gesundheit. OKRs sind das Gerüst für Googles unverkennbare Durchbrüche, einschließlich sieben Produkten mit je einer Milliarde Nutzern oder mehr: Suchmaschine, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play und Gmail. 2008 versammelte ein unternehmensweites OKR alle Kräfte rund um den „Code Yellow“-Kampf gegen Wartezeiten, Googles Reizthema hinsichtlich der Verzögerung von Datenabfragen aus der Cloud. Bottom-up arbeiten OKRs

mit Googles „20-Prozent-Zeit“, die Ingenieuren erlaubt, an vielversprechenden Nebenprojekten zu arbeiten.

Viele Unternehmen haben eine „Siebener-Regel“, welche die Anzahl direkt geführter Mitarbeiter pro Führungskraft auf maximal sieben einschränkt. In manchen Fällen drehte Google die Regel zu einem *Minimum* von sieben (als Jonathan Rosenberg das Produktteam von Google leitete, hatte er mindestens 20). Je höher die Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter, desto flacher die Hierarchie, was in weniger Top-down-Aufsicht, mehr Autonomie an vorderster Front sowie mehr Nährboden für den neuesten Trend resultiert. OKRs helfen dabei, all diese guten Dinge möglich zu machen.

Im Oktober 2018, zum 75. Quartal in Folge, wird Googles CEO das gesamte Unternehmen dazu anhalten, seinen Fortschritt mit den OKRs abzugleichen. Im November und Dezember wird jedes Team und jede größere Produktabteilung die eigenen Pläne für das kommende Jahr aufstellen und in OKRs herunterbrechen. Im darauffolgenden Januar, so erzählte mir Sundar, „werden wir uns wieder vor alle hinstellen und sagen: ‚Dies ist unsere übergeordnete Strategie und hier sind die OKRs, die wir für das Jahr definiert haben.‘“⁸ (Der Unternehmenstradition entsprechend wird die Geschäftsleitung Googles OKRs des vorangehenden Jahres bewerten und Misserfolge schonungslos analysieren.)

In den nächsten Wochen und Monaten werden Tausende von „Googlern“ ihre individuellen sowie die Team-OKRs formulieren, diskutieren, überarbeiten und bewerten. Wie immer werden sie eine unbeschränkte Vollmacht haben, Googles Intranet zu durchstöbern und zu sehen, wie andere Teams Erfolg bemessen. Sie werden nachvollziehen können, wie sich ihre Arbeit nach oben, nach unten und vertikal verbindet und wie sie in das große Ganze des Unternehmens passt.

Wie sich herausstellte, war Larrys Prognose zurückhaltend. Zum Zeitpunkt des Drucks dieses Buches, übertrifft die Marktkapitalisierung der Muttergesellschaft Alphabet 700 Milliarden US-Dollar, was sie zum zweitwertvollsten Unternehmen der Welt macht. 2017, das sechste Jahr in Folge, hat das „Fortune Magazine“ Google an die Spitze seiner „Best Companies to Work For“-Liste gesetzt. Dieser unkontrollierbare Erfolg ist in der starken und stabilen Führung verwurzelt, einem Reichtum an technischen Ressourcen, einer auf Werten basierenden Kultur der Transparenz, Zusammenarbeit und unermüdlicher Innovation. Aber OKRs haben eine maßgebliche Rolle gespielt. Ich könnte mir den Googleplex ohne sie nicht vorstellen, genauso wenig könnten das Larry oder Sergey.

⁸ Google verwendete ursprünglich quartalsweise OKRs und führte dann zusätzlich jährliche OKRs für einen zweigleisigen Prozess ein. Seit Sundar Pichai als CEO auf Larry Page folgte, wechselte er zu einem eingleisigen, jährlichen Rahmen. Um den Prozess lebendig und zeitgebundene Ziele auf Kurs zu halten, berichtet jede Sparte ihren Fortschritt vierteljährlich oder manchmal sogar alle sechs Wochen – im Grunde also die Key Results. Als jetziger CEO von Alphabet garantiert Larry, dass OKRs in allen Tochtergesellschaften angewendet werden. Und auch er selbst schreibt nach wie vor jedes Quartal seine individuellen OKRs nieder.

Wie Sie auf den kommenden Seiten sehen werden, steuern OKRs Klarheit, Verantwortlichkeit und nicht zuletzt das hemmungslose Streben nach Größe. Eric Schmidt, heute Executive Chairman von Alphabet, meint, dass OKRs „den Kurs des Unternehmens für alle Zeiten ändern“.

—

Jahrzehntlang war ich der Prediger der OKRs und gab mein Bestes, Andy Groves Genialität mit meinen 20 Folien und ernsthaften Absichten zu verbreiten. Aber ich hatte immer das Gefühl, lediglich an der Oberfläche zu kratzen und dieser Aufgabe nicht wirklich gerecht zu werden. Vor ein paar Jahren entschied ich dann, dass es ein nochmaliger Versuch wert war – diesmal in gedruckter Fassung und genügend Tiefe, um dem Thema gerecht zu werden. Dieses Buch mit der begleitenden Website WhatMatters.com ist meine Chance, Ihnen, meinen Leserinnen und Lesern, eine langgehegte Leidenschaft zu vermitteln. Ich hoffe, Sie finden es nützlich. Ich kann Ihnen sagen, dass es mein Leben verändert hat.

Ich habe das OKR-System dem weltweit ambitioniertesten Non-Profit-Unternehmen und einem irischen Rockstar vorgestellt (und Sie werden von diesen aus erster Hand erfahren). Ich bin der ernsthaften Überzeugung, dass es jeder Organisation helfen kann. Ich habe selbst oft genug erlebt, wie es Individuen dabei unterstützt, disziplinierter in ihrer Denkweise, klarer in ihrer Kommunikation und zielgerichteter in ihrem Handeln zu werden. Wenn dieses Buch ein OKR wäre, würden wir es „erstrebenswert“ nennen. Dessen Ziel ist es, das Leben von Menschen – Ihr Leben – noch sinnstiftender zu machen.

Grove war seiner Zeit voraus. Intensiver Fokus, offener Austausch, exaktes Messen und die Lizenz, nach den Sternen zu greifen – dies sind die Kennzeichen der modernen Zielwissenschaft. Wo auch immer OKRs Fuß fassen ist der Beitrag zum Ganzen wichtiger als der hierarchische Rang. Manager werden zu Coaches, Mentoren und Architekten. Handlungen und Daten sagen mehr als tausend Worte.

Zusammengefasst sind OKRs eine starke Kraft für operationale Exzellenz. So auch für Google – und warum nicht auch für Sie?

—

Wie OKRs selbst ist auch dieses Buch in zwei sich ergänzenden Teilen aufgebaut. Der Erste betrachtet die essenziellen Bestandteile des Systems und wie es gute Ideen in eine noch bessere Ausführung, höhere Produktivität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz verwandelt. Wir beginnen mit der Entstehungsgeschichte der OKRs bei Andy Groves Intel, wo ich ein begeisterter Anhänger wurde. Im