

# OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKR)

Agiles Ziele-Management mit innovativer OKR App

Nicole Fabig-Grychtol, Ralf Hendrik Kleb und Dr. Martin Möhrle

OKR Definition & Prinzipien | OKR Framework | Fokussierte Strategiemsetzung mit OKR |  
Ganzheitliche Begleitung und digitale Lösungen | Unterstützung bei der Einführung von OKR |  
OKR App als Modul einer Enterprise Strategy Suite

**CHANGE** LEADERS

# OKR Definition & Prinzipien

OKR (Objectives & Key Results) ist ein agiler Ansatz zur Unterstützung der Strategieumsetzung in dynamischen und komplexen Umfeldern. In einem kontinuierlichen Prozess werden die strategischen Aufgaben der Mitarbeiter fokussiert und spezifiziert, Ziele und Ergebniskennzahlen verknüpft sowie die unternehmensinterne Kommunikation und Zusammenarbeit durch Transparenz verbessert.

## ALIGNMENT

Die strategischen Unternehmensziele sind direkt mit der Vision und Mission des Unternehmens verknüpft. Daraus abgeleitete Objectives & Key Results beschreiben die Beiträge, die einzelne Teams und Mitarbeiter zur Umsetzung der Vision und Strategie leisten.

## TRANSPARENZ

Die Objectives und Key Results sind im gesamten Unternehmen transparent. Alle Mitarbeiter wissen, an welchen strategischen Aufgaben andere Kollegen oder Teams arbeiten und wie sie gegebenenfalls unterstützen können.

## COMMITMENT

Ein inspirierendes Vision & Purpose Statement und daran anknüpfende, Strategien und Ziele erzeugen Commitment. Im OKR-Ansatz werden Teamziele bottom-up entwickelt und mit dem strategischen Überbau verschmolzen.

## INTRINSISCHE MOTIVATION

Intrinsische Motivation entsteht, wenn sich Mitarbeiter mit der Vision und den Werten des Unternehmens identifizieren und einen positiven Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und der Strategieumsetzung sehen. OKR werden nicht mit finanziellen Anreiz- und Belohnungssystemen verknüpft.

## SELBSTORGANISATION

OKR-Teams organisieren ihre Zielverfolgung selbst. Voraussetzungen dazu sind ein hohes Maß an Vertrauen, effektiver Kommunikation und Kooperation sowie ein einheitliches Zielverständnis und eine klare Aufgabenverteilung.

## KURZE ZYKLEN

Objectives & Key Results werden meistens für einen Zeitraum von drei bis vier Monaten definiert. So können die Teams in dynamischen und komplexen Umfeldern flexibel und trotzdem fokussiert auf Veränderungen reagieren.

## STARKE FOKUSSIERUNG

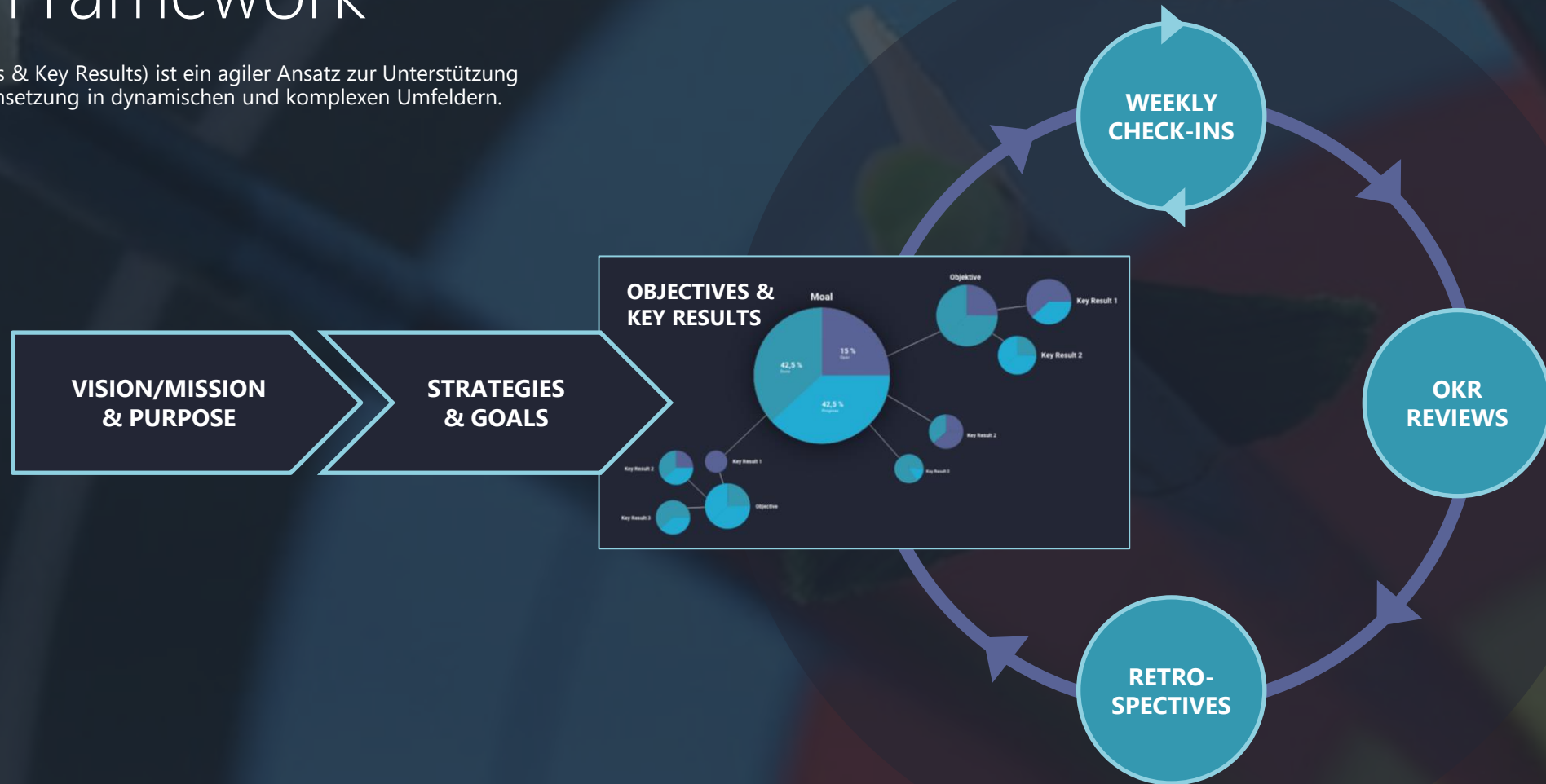
Im OKR-Framework gilt die Faustregel: jedes OKR-Team definiert maximal vier Objectives mit jeweils maximal vier Key Results. Dabei gilt das loosely-coupled-Prinzip, statt sich in strikten, hierarchischen Zielbeziehungen zu verlieren.

## KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

OKR baut auf den agilen Werten und Prinzipien auf. Die Weeklys, Reviews und Retrospektiven eines OKR-Zyklus zielen auf kontinuierliches Lernen, Ausprobieren und Verbessern ab. OKR ist kein Tool zur Leistungsbeurteilung.

# OKR Framework

OKR (Objectives & Key Results) ist ein agiler Ansatz zur Unterstützung der Strategieumsetzung in dynamischen und komplexen Umfeldern.



# Fokussierte Strategieumsetzung mit OKR

## VISION & PURPOSE

” Basis der OKR-Planungen ist ein wirksames Leitbild. Mit einer inspirierenden Vision und Begründung Ihres Handelns (Purpose) geben Sie die Richtung vor. Sie erzeugen Commitment, ermöglichen intrinsische Motivation und liefern die Grundlage erfolgreicher Strategieumsetzung.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, ihr Leitbild zu reflektieren und ggf. so zu überarbeiten, dass es einem Vision & Purpose Statement entspricht.



**Ralf Hendrik Kleb**  
Certified OKR Master

## MID-TERM GOALS (MOALS)

” Während Sie mit dem Vision & Purpose Statement die Richtung vorgeben, beschreiben die MOALS Meilensteine bzw. Fokusthemen, die Sie in den nächsten 12 Monaten mit Ihren Mitarbeitern erreichen möchten.

Wir unterstützen Sie bei der Ableitung visionärer, qualitativer, inspirierender und handlungsleitender MOALS. Die vorangegangene Auseinandersetzung mit Vision & Purpose macht sich bei der Formulierung der MOALS bezahlt.



**Edmund Komar**  
Certified OKR Master

## OBJECTIVES

” Objectives beschreiben in qualitativer Form, was genau die Organisation bzw. das Team im nächsten 3-4-Monatszyklus erreichen will. Die Objectives sollten visionsorientiert, für alle verständlich formuliert sein und zu aktivem Verhalten bewegen.

In eingespielten OKR Prozessen gelingt dies, weil die Autonomie eines Teams bei der Zielverfolgung gewahrt bleibt und das loosely-coupled Prinzip gelebt wird, statt auf strikten, hierarchischen Zielbeziehungen zu beharren.



**Dr. Martin Möhrle**  
Certified OKR Master

## KEY RESULTS

” Um Verbindlichkeit und Commitment zu erreichen, wird die Zielerreichung eines Objectives in Form von messbaren Key Results ausgedrückt.

Ein Key Result beschreibt den Fortschritt in der Zielverfolgung. Während der Output die zählbaren Resultate von Aktivitäten repräsentiert, beschreiben Key Results den Outcome, d.h. die Wirkung des Outputs, also das, was eigentlich erreicht werden soll.



**Jörg Petters**  
Certified OKR Master

# Ganzheitliche Begleitung & digitale Lösungen

## OKR FRAMEWORK

” CHANGELEADERS berät bei der firmenspezifischen Ausrichtung agiler Zieleprozesse.

Zur Unterstützung der Strategieumsetzung in dynamischen und komplexen Umfeldern empfehlen wir das agile Ziele-Management mit OKR. Unsere Certified OKR Master begleiten Unternehmen und Teams bei der individuellen Ausgestaltung und Einführung des OKR-Frameworks bis hin zur Implementierung einer OKR-Software.



**Nicole Fabig-Grychtol**  
Certified OKR Master

## GANZHEITLICHE BEGLEITUNG

” Wir unterstützen bei/mit  
Feasibility Prüfung und Festlegung geeigneter OKR Themen und Projekte,  
Customizing der OKR Architektur & Rollen,  
Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen,  
Begleitung & Coaching der internen OKR Teams von der OKR Planung bis zur Retrospektive,  
Implementierung OKR-Software.



**Elke Schwarze**  
Certified OKR Master

## DIGITALE OKR-LÖSUNG

” Neben der ganzheitlichen Prozessbegleitung bieten wir eine flexibel anpassbare Ziele-Management-Software, die alle Anforderungen erfahrener OKR-Profis erfüllt.

Verknüpfen Sie Strategien mit Aktivitäten, koordinieren Sie Prioritäten über Silos hinweg und synchronisieren Sie den Status mit Ergebnisorientierung. Schaffen Sie Zusammenhänge, Fokus und Klarheit für alle an der Strategieumsetzung Beteiligten.



**Karl Tomm**  
Certified OKR Master

## ENTERPRISE STRATEGY SUITE

” Unsere OKR-Lösung kann als Teil einer Enterprise Strategy Suite beliebig erweitert werden in Richtung PMO/PPM sowie Strategie-Analyse und -Design.

Integriertes Artificial Intelligence und Machine Learning sowie die vollständige out-of-the box Integration mit Microsoft machen diese Lösung führend in der Kommunikation und Integration im bestehenden Unternehmensnetzwerk.



**Gaston Russi**  
Certified OKR Master

# Unterstützung bei der Einführung von OKR

## ZIELKLÄRUNG ZUR OKR-EINFÜHRUNG

- Einführung in OKR Framework
- Abgleich mit Ausgangssituation und Erwartungen
- Entscheidung über die OKR-Einführung

## FESTLEGUNG OKR-ROLLEN & -ARCHITEKTUR

- Festlegung der OKR-Themen/Projekte
- Festlegung der OKR-Rollen und Teams

## KOMMUNIKATION & BASISTRAINING

Customizing Projektinformation und OKR-Leitfaden

### OKR für Top Executives und Führungskräfte

- Online/Video-Kurs
- 1-Tages-Workshop (OKR DeepDive)

### OKR Basistraining für alle Mitarbeiter in OKR-Teams

- Online/Video-Kurs
- OKR Leitfaden

## OKR MASTER-AUSBILDUNG

Ausbildung und Zertifizierung von OKR-Mastern

### Certified OKR Master

- Online/Video-Kurs
- 3-Tage am Stück oder 5 x 1/2 Tag

### Certified OKR Master Advanced / OKR-Train-the-Trainer-Ausbildung

- OKR-Master-Ausbildung
- plus 2-3 Tage Train-the-Trainer

### Ergänzende Trainings für OKR Master

- Remote Moderation für OKR Master (3,5 Std.)
- Retrospektiven remote durchführen (3,5 Std.)

## START OKR-PLANUNG

Unterstützung der OKR Master bei Festlegung der MOALS und Planung der OKR

### OKR Master Coaching & Supervision

- Nach der Master-Ausbildung
- 6 Coaching Calls
- 14-Tages-Rhythmus
- passend zum OKR-Zyklus

### OKR-App

Bereitstellung/Customizing und Einweisung OKR Software z.B. ab 3.-4. Zyklus

## VERANKERUNG OKR-ZYKLUS

Unterstützung der OKR Master bei der Verankerung des OKR-Zyklus

### Begleitung der OKR Teams

- Teilnahme an den OKR Weeklies
- Teilnahme an den OKR Reviews
- Teilnahme an OKR Retrospektiven
- Hotline Support

# Enterprise Strategy Suite im Überblick



## Strategy Boardroom

### Strategische Gesamtleistung optimieren

Überwachen Sie aktiv das Execution Gap, bewerten Sie strategische Optionen des Portfolios und disruptive Szenarien, um sich für eine zukunftssichere Strategie zu entscheiden.



## Strategy Development

### Strategie entwickeln und abstimmen

Entwickeln Sie Ihre Strategien kollaborativ entlang eines methodisch strukturierten Prozesses. Ermöglichen Sie durch deren Vernetzung und integrierte Intelligenz das organisationsweite Alignment.



## Strategic Program Management

### Zielvorgaben in Ergebnisse überführen

Managen Sie Multiprogramm-Konstellationen agil, auf Basis eines flexiblen E2E-Datenmodells, das auf vorkonfigurierten Best-Practice-Workflows beruht – inkl. praktikabler Boardroom-Reports.



## Objectives & Key Results (OKR)

### Bereiche an Unternehmenszielen ausrichten

Managen Sie Team- & Unternehmensziele sowie qualitative & quantitative KPIs in einer Plattform. Schaffen Sie Zusammenhänge, Fokus und Klarheit für alle an der Strategieumsetzung Beteiligten.

# OKR App als Modul einer umfassenden digitalen Toolbox

## Strategy

## Objectives

## Execution

### STRATEGIC INTELLIGENCE

Analyse von Markttrends und Wettbewerbslandschaften

### CAPABILITY DEVELOPMENT

Analyse von Business Capabilities, Geschäftsprozessen und Skills

### STRATEGY DESIGN

Kreative Ideengenerierung und -priorisierung, Entwicklung von Visionen, Strategien und Szenarien

### DECISION & COMMUNICATION

Stakeholder Management, Entscheidungs- und Kommunikationsunterstützung

### OBJECTIVES ALIGNMENT

Verschiedene Zielemanagement-Methoden, z.B. BSC, Hoshin Kanri und **OKR**  
MOALS, Objectives, Key Results & Aktivitäten

### STRATEGY EXECUTION

Initiativen- & Programmplanung, Projektportfolio- & Projektmanagement, Umsetzungs-Tracking





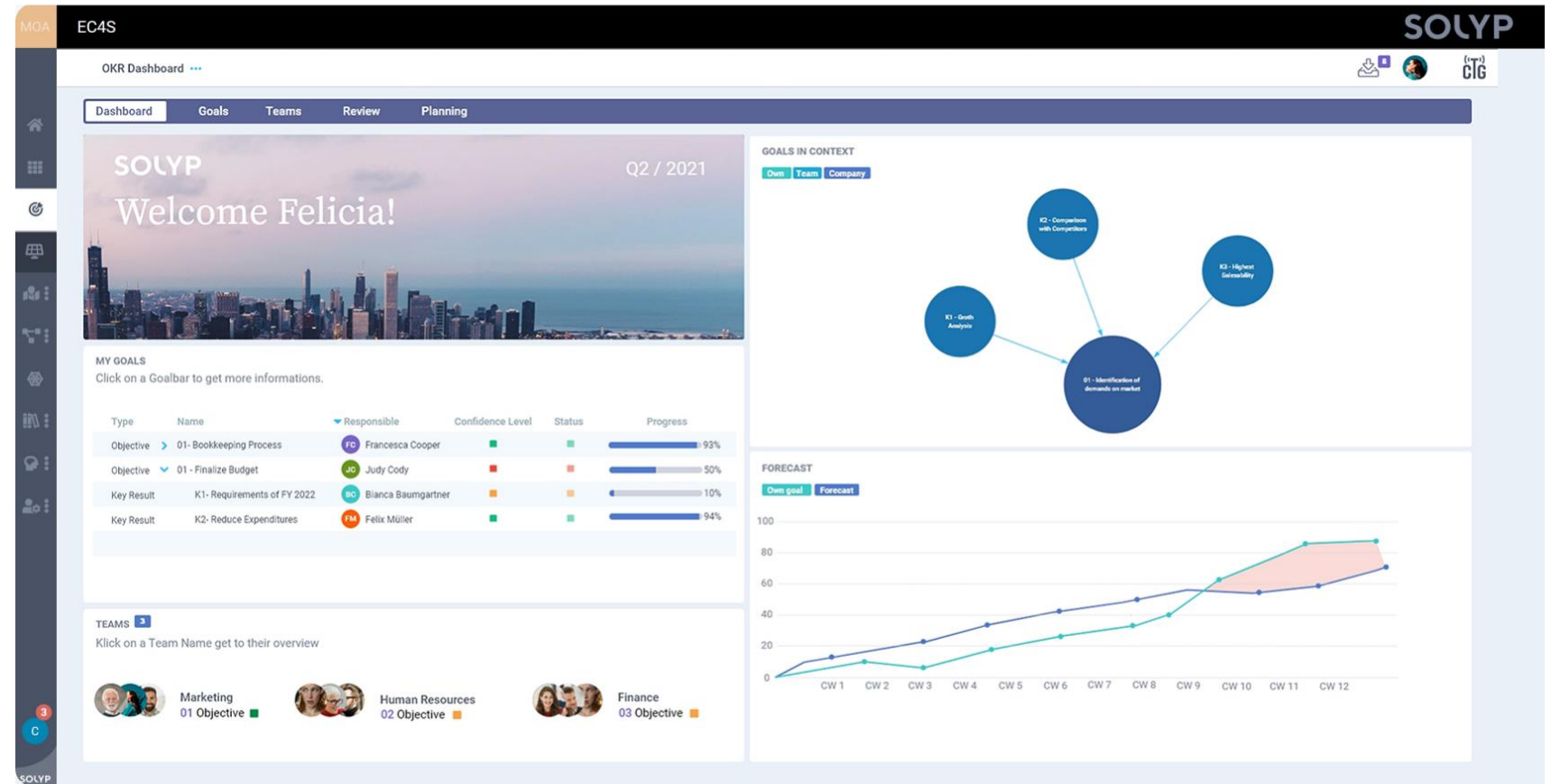
# Agiles Ziele-Management mit der OKR-App

**Organisationsweite Transparenz zu Zielen**

**Konsistenz und Alignment über die Organisation hinweg**

**Statusberichte und Maßnahmen wöchentlich besprechen und aktualisieren**

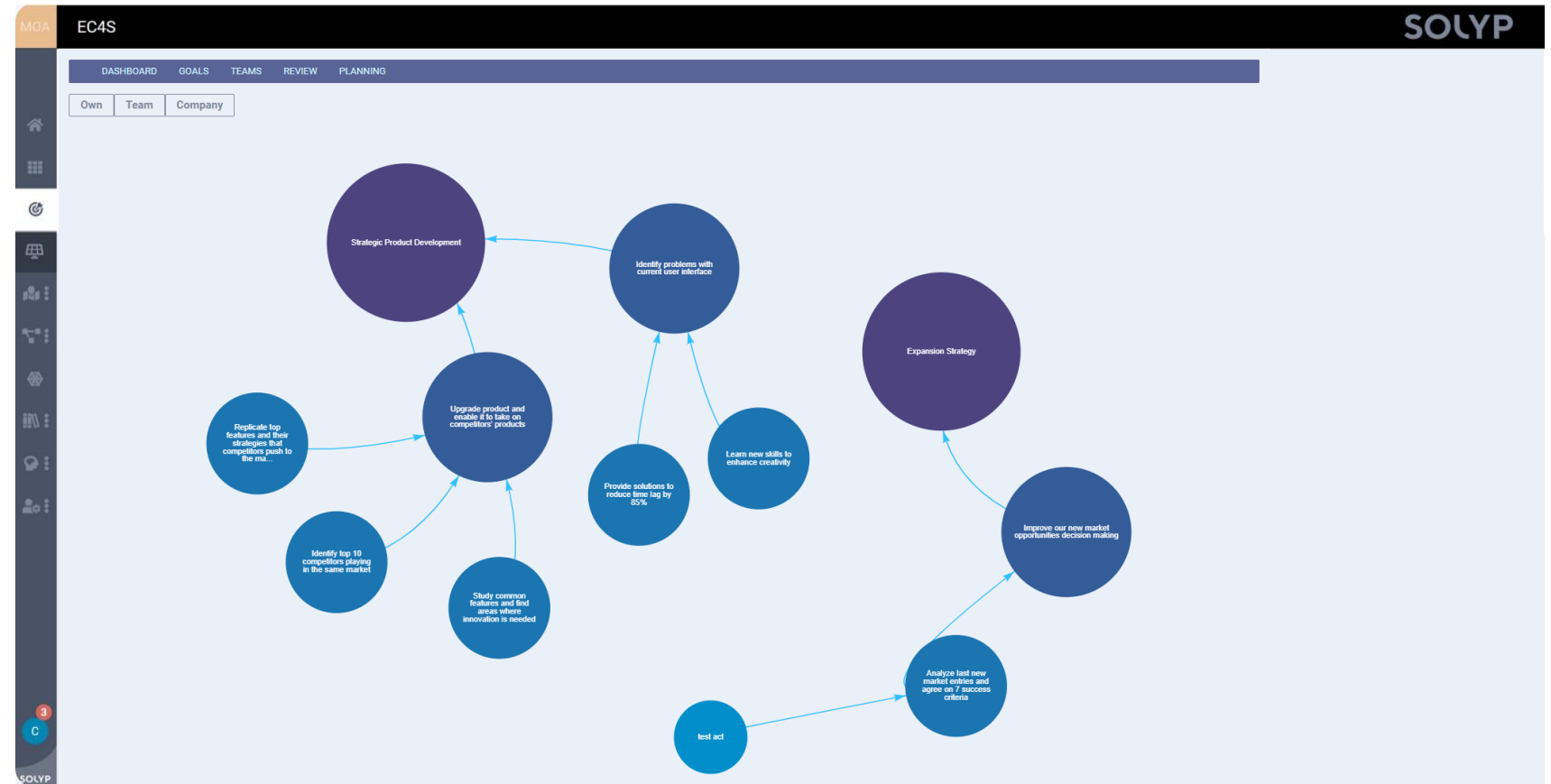
**Zielerreichung und Prozess am Ende eines Zyklus (Quartals) evaluieren**



Sorgen Sie für organisationsweite Klarheit und Transparenz zu den strategischen Zielen Ihrer Geschäfte. Dadurch entsteht Orientierung und Fokus für Führungskräfte und Mitarbeiter. Behalten Sie den Fortschritt der Zielverfolgung im Blick.

# OKR Planning: Zielplanung im VUCA-Kontext

- | Organisationsweite Transparenz zu Zielen
- | **Konsistenz und Alignment über die Organisation hinweg**
- | Statusberichte und Maßnahmen wöchentlich besprechen und aktualisieren
- | Zielerreichung und Prozess am Ende eines Zyklus (Quartals) evaluieren



OKR Planning in komplexen und dynamischen Umfeldern: Behalten Sie die Zusammenhänge zwischen Moals, Objectives und Key Results im Blick.

# OKR Weeklys: Den Status der Zielverfolgung fest im Blick

Organisationsweite Transparenz zu Zielen

Konsistenz und Alignment über die Organisation hinweg

Statusberichte und Maßnahmen wöchentlich besprechen und aktualisieren

Zielerreichung und Prozess am Ende eines Zyklus (Quartals) evaluieren

MOA EC4S SOLYP

Review - Objectives & Key Results

Dashboard Goals Teams Review Planning

MEETINGS  
Click on a meeting to learn more.

October 2021

- 05 „Meeting Titel“  
Tuesday 1 05.10.2021
- 12 „Meeting Titel“  
Tuesday 1 12.10.2021
- 19 „Meeting Titel“  
Tuesday 1 19.10.2021
- 26 „Meeting Titel“  
Tuesday 1 26.10.2021

+ New meeting

CURRENT MEETING  
12 „Meeting Titel“  
Tuesday 1 12.10.2021

Status letztes Meeting Event

Create meeting notes.

Write your Text here...

Send

Q2/2021

TEAM

- William Cooper
- Susanna Walter
- Kate Baker

GOALS  
Click on a Goalbar to see more.

Type	Name	Responsible	Confidence Level	Status	Progress
Objective	01- Bookkeeping Process	FC Francesca Cooper	■	■	93%
Objective	01 - Finalize Budget	JC Judy Cody	■	■	50%
Key Result	K1- Requirements of FY 2022	BC Bianca Baumgartner	■	■	10%
Key Result	K2- Reduce Expenditures	FM Felix Müller	■	■	94%

GOAL FEEDBACK  
Click on a Feedbackbar to see more.

01- Bookkeeping Process Feedback notes

OKR Weekly Statusbericht: Setzen Sie auf eine zielgruppengerechte Kommunikation und einen Zieledialog, der die Betroffenen aktiv involviert. Dadurch entsteht Verbindlichkeit und Engagement in der Umsetzung.

# OKR Reviews: Überprüfung der Zielerreichung in kurzen Zyklen

Organisationsweite Transparenz zu Zielen

Konsistenz und Alignment über die Organisation hinweg

Statusberichte und Maßnahmen wöchentlich besprechen und aktualisieren

Zielerreichung und Prozess am Ende eines Zyklus (Quartals) evaluieren

The screenshot displays the SOLYP OKR Review interface. The top navigation bar includes 'MOA', 'EC4S', and 'SOLYP'. The main content area is divided into four sections: 'MEETINGS', 'GOALS', 'MEETING NOTES', and 'GOAL FEEDBACK'.

**MEETINGS:** A list of meetings for July 2021, including 'Meeting 08.07.21', 'Meeting 15.07.21', and 'Meeting 22.07.21'. A '+ New meeting' button is visible.

**GOALS:** A table listing various goals and key results. The table has columns for Type, Name, Responsible, Confidence Level, Status, Progress, and Last Modified.

Type	Name	Responsible	Confidence Level	Status	Progress	Last Modified
Moal	Expansion Strategy	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Objective	Improve our new mark...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Key Result	Analyze and score ...	Janette.Kline	■	■		a month ago
Key Result	Analyze last new m...	Janette.Kline	■	■		a month ago
Key Result	Get confirmation fro...	Janette.Kline	■	■		a month ago
Objective	Raising new capital for ...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Key Result	Close an investment ...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Key Result	Get at least 30 secon...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Key Result	Outreach to VCs / Se...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Key Result	Solicit at least 3 term...	Emanuel.Velasque	■	■		a month ago
Moal	Strategic Product Develop...	Tomm, Karl	■	■		a month ago
Objective	Identify problems with ...	Tomm, Karl	■	■		a month ago

**MEETING NOTES:** A text area containing notes from a meeting, including a list of action items: '1. Status reports per Goal reviewed', '2. Innovation Management next steps agreed.', '3. Review of draft for investor outreach.', '4. Supporting Team Members with status reporting.', '5. Next steps OKR development'. A 'Save' button is at the bottom.

**GOAL FEEDBACK:** A table for providing feedback on goals. It includes columns for Name, Date, and Feedback. A 'New feedback' button is visible.

OKR Review: Evaluieren Sie den Zielerreichungsgrad am Ende eines Zyklus.

OKR Retrospective: Analyse des OKR-Prozesses zur Identifikation von Verbesserungen für den nächsten OKR Zyklus.

# CHANGELEADERS: LEISTUNGSSPEKTRUM OKR

Wir unterstützen in Kennenlern-Workshops, Feasibility-Prüfungen, Optimierung von MbO-Prozessen bis zur Einführung des OKR-Frameworks mit innovativer Beratung und digitalen Lösungen.

## FEASIBILITY ANALYSIS/ PROOF OF CONCEPT

Planung und Steuerung  
Performance Management  
Trends und Best Practices  
Klärung des Veränderungsbedarfs und Nutzens  
im individuellen Kontext der Organisation

---

## CUSTOMIZING DES OKR-FRAMEWORKS

OKR-Rollen  
OKR-Architektur

---

## VORBEREITUNG DER IMPLEMENTIERUNG

Auswahl/Customizing OKR-Software & Tools  
Prozessbegleitende Kommunikation



## TRAINING

Grundlagen des OKR Frameworks  
Prozessdesign für agile Führung  
Fallbeispiele aus der Praxis  
Handbücher, Templates und Tools

---

## START / BEGLEITUNG EINES OKR-ZYKLUS

Review von Mission & MOALS  
Unterstützung der OKR-Planning Workshops  
Unterstützung der Verankerung des OKR-Zyklus

---

## PROZESSBEGLEITUNG & CHANGE MANAGEMENT

Stakeholder Management  
Anlaufstelle für die OKR Master  
Supervision, Coaching, Sparring  
Review der OKR und Fortschritte

# CHANGELEADERS KONTAKTE

## Ort und Datum

Stuttgart/Frankfurt, 09/2021

changeleaders gmbh  
[www.changeleaders.de](http://www.changeleaders.de)

## Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol  
[nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de](mailto:nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de)

Ralf Hendrik Kleb  
[ralf.kleb@changeleaders.de](mailto:ralf.kleb@changeleaders.de)

Dr. Martin Möhrle  
[martin.moehrle@changeleaders.de](mailto:martin.moehrle@changeleaders.de)

## Disclaimer

This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of this information is at your own risk, and you should not use this document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using this document. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of the document or the provision of the document.

© changeleaders 2021