



— OBJECTIVES & KEY RESULTS

OKR Playbook

Für Teams, die mit OKR loslegen wollen.
So wie es wirklich funktioniert.

OKR Playbook

Für Teams, die mit OKR loslegen wollen. So wie es wirklich funktioniert.

Version: 1.0 | 13.05.2026 | Patrick Lobacher @ die.agilen GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Willkommen	2
2	Was ist OKR? Kurz & knapp	2
3	Warum OKR? Die rote und die blaue Welt.....	2
4	Objectives & Key Results	3
4.1	Objective.....	3
4.2	Key Results	3
4.3	Häufige Fehler	4
5	Das Drei-Zyklen-Modell	5
5.1	Vision & Purpose	5
5.2	Moal Picture.....	6
5.3	OKR-Zyklus.....	6
6	Werte und Prinzipien	7
7	Die OKR Events	8
7.1	OKR Planning.....	8
7.2	Drafting Phase.....	9
7.3	OKR Weekly	9
7.4	OKR Review	10
7.5	OKR Retrospektive.....	10
8	Die Rolle des OKR Master	11
9	Tipps für den Start	11
9.1	Fang nicht mit OKR an.....	11
9.2	Hol Dir Unterstützung von oben	12
9.3	Such Dir einen OKR Master, der kein Manager ist.....	12
9.4	Gut genug ist besser als perfekt	12
9.5	Trenne OKR strikt von Performance Management.....	12
9.6	Räume genug Zeit ein.....	12
9.7	Setz auf Pat:innen für Key Results	13
9.8	Tooling: erst die Methode, dann das Werkzeug.....	13
10	Weiterführende Literatur	13

1 Willkommen

Hey! Du willst mit OKR starten oder verstehen, was hinter den drei Buchstaben wirklich steckt? Gut, dass Du hier bist.

Dieses Playbook ist die Kurzfassung von dem, was wir bei die.agilen in über 15 Jahren OKR-Begleitung gelernt haben. Du findest hier alles, was Du brauchst, um in Deinem Team mit OKR loszulegen — ohne in die typischen Fallen zu laufen.

Eine Warnung vorneweg: OKR ist kein Tool, das Du Dir wie eine App installierst. OKR ist ein Framework für eine andere Art zu denken. Wer das überspringt und gleich mit Zielen anfängt, bekommt am Ende eine umetikettierte To-do-Liste. Deshalb fängt dieses Playbook nicht bei den OKR an, sondern bei der Frage, in welcher Welt OKR überhaupt funktionieren.

Wenn Du tiefer einsteigen willst: Im Kapitel [Weiterführende Literatur](#) verweise ich auf unsere Bücher (Standardwerk, kurz & klar, Praxisbuch), die jedes Thema im Detail behandeln.

2 Was ist OKR? Kurz & knapp

OKR steht für **Objectives & Key Results**. Es ist ein agiles Framework, mit dem Teams in komplexen, dynamischen Umfeldern gemeinsam Ziele entwickeln, verfolgen und daraus lernen.

Ein OKR-Set besteht aus zwei Elementen:

- Einem **Objective** — dem qualitativen Zielbild, was wir erreichen wollen
- Mehreren **Key Results** — den messbaren Hypothesen, woran wir erkennen, dass wir es erreicht haben

OKR funktionieren in Zyklen von meist drei Monaten. Jeder Zyklus startet mit einem Planning, läuft mit wöchentlichen Weeklys und endet mit Review und Retrospektive. Geführt werden diese Events von einer Rolle: dem OKR Master.

Was OKR von klassischen Zielsystemen unterscheidet: OKR sind outcome-orientiert, selbstorganisiert und transparent. Sie kaskadieren nicht von oben nach unten, sondern entstehen lose gekoppelt aus den Teams heraus, ausgerichtet auf ein gemeinsames Zielbild.

3 Warum OKR? Die rote und die blaue Welt

Bevor wir in die Mechanik gehen, eine Frage, die fast alle gescheiterten OKR-Einführungen erklärt: **Welches Problem versuchst Du eigentlich mit OKR zu lösen?**

Gerhard Wohland unterscheidet zwei Arten von Problemen, die er mit Farben kennzeichnet:

Blaue Probleme — kompliziert.

Sie haben eine klare Ursache-Wirkungs-Kette. Wenn Du das Wissen hast, kannst Du sie lösen. Eine Maschine reparieren, Steuererklärung machen, ein Haus bauen nach Plan. Hier helfen Prozesse, Regeln, Projektpläne. Das ist die Domäne klassischer Managementmethoden.

Rote Probleme — komplex.

Hier sind Ursache und Wirkung erst im Nachhinein erkennbar. Du kannst nicht vorher wissen, was funktioniert. Kunden zu Fans machen, ein neues Geschäftsmodell entwickeln, eine Organisation kulturell verändern. Hier hilft kein Plan, sondern nur Lernen durch Tun: Hypothesen aufstellen, schnell scheitern, anpassen.

OKR sind ein Framework der **roten Welt**. Wenn Du sie auf blaue Probleme anwendest, ist das wie ein Porsche-Logo auf einen VW: außen sieht es anders aus, innen ist alles beim Alten. Und wenn Du klassisches Projektmanagement auf rote Probleme anwendest, scheitert es planbar.

Die Faustregel: Sobald Du nicht mehr sagen kannst "Wie kommen wir dorthin?", sondern nur noch "Woran erkennen wir, dass wir dort ankommen?" — dann bist Du in der roten Welt. Und genau das ist die Frage, die Key Results beantworten.

4 Objectives & Key Results

4.1 Objective

Das Objective ist Dein Zielbild. Es beschreibt, wie sich die Welt Deiner Kund:innen am Ende des Zyklus verändert hat. Nicht was Du getan hast. Nicht welches Konzept Du erstellt hast. Sondern was bei Deinen Kund:innen anders ist.

Gute Objectives sind:

- qualitativ formuliert (keine Zahlen)
- aus der Zukunft formuliert, so als wären die drei Monate schon vorbei
- ein ganzer Satz, verständlich für jeden im Unternehmen
- outcome-orientiert: Wirkung beim Kunden, nicht eigene Aktivität
- inspirierend, aber realistisch erreichbar in 3 Monaten

Beispiele für gute Objectives:

- Unsere Kunden lieben unseren neuen Service.
- Die User sind begeistert von den neuen Features.
- Unsere B2B-Kunden rennen uns die Türen ein, um die neue Plattform zu testen.
- Neue Teammitglieder haben eine großartige Onboarding-Erfahrung.

Beispiele für schlechte Objectives:

- Wir haben das neue Serviceportal fertiggestellt (das ist Output, kein Outcome).
- Wir reduzieren die Fehlerquote (nicht aus der Zukunft formuliert, kein Zielbild).
- Wir machen mehr Umsatz (Evergreen, inspiriert niemanden, sagt nichts).
- Kundenzufriedenheit verbessern (kein ganzer Satz, kein Zielzustand).

4.2 Key Results

Die Key Results sind die messbaren Hypothesen, an denen Du erkennst, ob Dein Objective erreicht ist. Sie sind keine To-do-Liste und kein Maßnahmenplan. Sie sind Annahmen, die das Team gemeinsam trifft: **Wenn diese Outcomes eintreten, dann ist unser Objective wahrscheinlich erreicht.**

Gute Key Results sind:

- outcome-orientiert: Verhaltensänderung beim Kunden, nicht eigene Aktivität
- messbar mit einer Zahl, die ein Computer eindeutig auslesen könnte
- fortlaufend messbar während des Zyklus, nicht erst am Ende
- aus der Zukunft formuliert
- akzeptiert vom Team
- ambitioniert, aber realistisch
- mit Startwert und Zielwert

Pro Objective bleibst Du bei 1–4 Key Results. Weniger ist mehr.

Beispiele für gute Key Results:

- 60% der Neukunden nutzen das neue Feature XYZ.
- Der Hashtag "#XYZ" geht viral und wird mindestens 2.000 Mal in Social Media verwendet.
- Der durchschnittliche Warenkorb pro Kunde ist von 17 € auf 42 € gestiegen.
- Die Bewertung bei Amazon für unser Produkt XYZ ist von 3,5 auf 4,7 gestiegen.
- 50% der Kunden empfehlen den Shop mit dem Empfehlungs-Feature weiter.

Beispiele für schlechte Key Results:

- Durchführung von 50 Telefoninterviews (Output, kein Outcome).
- Implementierung von drei neuen Zahlungswegen (Output, verändert die Realität des Kunden nicht).
- Konzept für New Work erstellt (binär, kein Outcome).
- Wir stellen sicher, dass Kundenanfragen innerhalb von 24 Stunden bearbeitet werden (kein Outcome, keine Veränderung, kein Startwert).

4.3 Häufige Fehler

Diese Fehler tauchen in 90% der ersten OKR-Sets auf. Wenn Du sie kennst, kannst Du sie vermeiden.

Output statt Outcome.

"Wir haben das Feature gelauncht" ist kein OKR. Das beschreibt, was Du gemacht hast, nicht was sich beim Kunden geändert hat. Frag immer: **Was tut der Kunde am Ende anders als vorher?**

To-do-Listen als Key Results.

"50 Interviews führen", "Workshop durchführen", "Migration abschließen" — das sind Aufgaben, keine Key Results. Aufgaben gehören in Dein Backlog oder ins Daily, nicht in Dein OKR.

Vanity Metrics.

"10.000 Follower auf LinkedIn" ist nur dann sinnvoll, wenn diese Follower auch etwas bewirken. Wenn Du die Zahl nicht mit einem echten Kundenverhalten verknüpfen kannst, ist sie meist eitel statt wirksam.

Objective First — nicht andersherum.

Viele Teams fangen mit den Key Results an und basteln sich danach ein Objective drum. Das funktioniert nicht. Das Objective ist die Mini-Vision für die Key Results, nicht ihre sprachliche Klammer. Erst das Zielbild, dann die Messbarkeit.

Doings im OKR.

OKR sagen nichts darüber aus, **wie** Du das Ziel erreichst. Das ist Aufgabe des Teams in der Operationalisierung. Wenn Du Maßnahmen ins OKR schreibst, schränkst Du die Lösungsräume künstlich ein und nimmst dem Team die Kreativität.

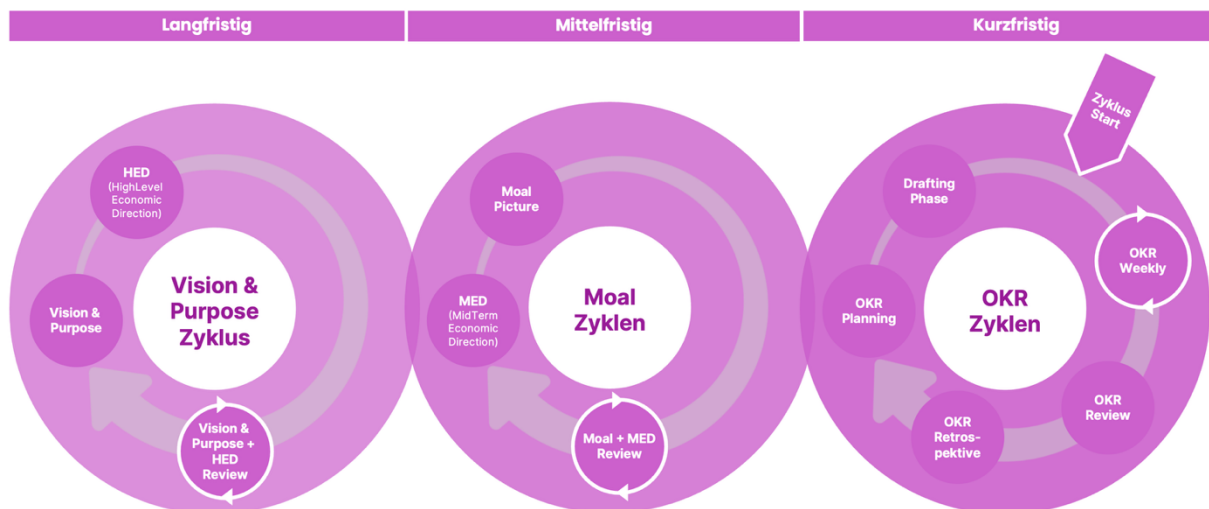
5 Das Drei-Zyklen-Modell

Hier kommt der vielleicht wichtigste Teil des Playbooks — und der, den die meisten OKR-Einführungen weglassen. OKR funktionieren nicht isoliert. Sie sind der dritte Schritt in einem größeren System.

Bei die.agilen arbeiten wir mit dem **Drei-Zyklen-Modell**:

1. **Vision & Purpose** — Warum gibt es uns? (mind. 3–10 Jahre)
2. **Moal Picture** — Wie sieht die Welt unserer Kunden in einem Jahr aus? (12 Monate)
3. **OKR** — Was setzen wir jetzt konkret um und lernen daraus? (3 Monate)

Erst das Zusammenspiel macht OKR wirksam. Wer nur auf Quartalsebene denkt, verliert entweder die Richtung oder die Anschlussfähigkeit an den Alltag.



5.1 Vision & Purpose

Vision & Purpose beantwortet die Fragen, die jenseits jedes Quartals stehen:

- Warum existieren wir als Organisation?
- Welchen Beitrag wollen wir leisten?
- Welche Zukunft wollen wir mitgestalten?

Ohne diesen Fixstern wird Zielarbeit schnell mechanisch. Dann entstehen austauschbare Quartalsziele wie **"Umsatz steigern"** oder **"Prozesse optimieren"**. Alles plausibel, aber beliebig.

Simon Sinek nennt das den **Just Cause** — die gerechte Sache, für die ein Unternehmen kämpft. Bei Patagonia ist es die Rettung des Planeten. Bei Tesla die Beschleunigung der weltweiten Energiewende. Diese Sätze sind so groß, dass sie nie "fertig" sind. Aber gerade das macht sie zum Fixstern: Sie geben einer Organisation eine Richtung, an der sie sich immer wieder neu ausrichten kann.

5.2 Moal Picture

Zwischen Vision (langfristig) und OKR (kurzfristig) klafft eine Lücke. Die Vision ist zu groß, um direkt in Quartalsziele übersetzt zu werden. Hier setzt das **Moal Picture** an.

Das Moal Picture (Midterm Goal Picture) beschreibt die Realität, die Deine Kund:innen durch Dich in einem Jahr erreicht haben. Es ist ein **Zielbild**, kein Themenkatalog.

Wichtig zu verstehen: Das Moal ist **eins**. Nicht mehrere parallele "Moals". Das war einer der häufigsten Missverständnisse in den letzten Jahren — Teams haben Moals wie Programme behandelt, einzelne Themen darunter gehängt und damit die größte Stärke von OKR verletzt: das Prinzip der losen Kopplung.

Die Leitfrage zur Bestimmung des Moal lautet:

- **Wie sieht die Realität unserer Kund:innen in einem Jahr aus, die uns der Vision ziemlich genau ein Jahr näherbringt und zu der jede:r Mitarbeiter:in potenziell aktiv beitragen konnte?**

Beispiel für ein Moal Picture:

Unsere Kunden sind so begeistert von unseren Produkten, dass wir sie zu Fans gemacht haben. Dabei hat uns vor allem unsere neue agile Arbeitsweise geholfen, die unter anderem die Nähe zum Kunden wieder hergestellt hat.

Dieses Bild enthält mehrere Perspektiven — Begeisterung, Arbeitsweise, Kundennähe — bleibt aber ein zusammenhängendes Ganzes.

Zwischen Vision/Purpose und Moal gibt es zusätzlich noch wirtschaftliche Leitplanken: die **HighLevel Economic Direction (HED)** für 2–5 Jahre und die **MidTerm Economic Direction (MED)** für 1 Jahr. Sie beschreiben, **wie** wir erfolgreich sein wollen und in **welche strategischen Richtungen** wir uns bewegen. Sie sind die Brücke zwischen abstraktem Sinn und konkretem Zielbild. In diesem Playbook gehe ich nicht weiter darauf ein — wer hier tiefer einsteigen will, findet im Theoriebuch ein eigenes Kapitel dazu.

5.3 OKR-Zyklus

Erst auf dieser Basis kommen die OKR ins Spiel. Der OKR-Zyklus läuft typischerweise über drei Monate und besteht aus:

1. **OKR Planning** — am Anfang des Zyklus
2. **Drafting Phase** — kurz danach, zur Ausrichtung mit anderen Teams
3. **OKR Weekly** — wöchentlich während des gesamten Zyklus
4. **OKR Review** — am Ende des Zyklus
5. **OKR Retrospektive** — direkt nach dem Review

Wie diese Events im Detail funktionieren, findest Du in Kapitel [Die OKR-Events](#).

6 Werte und Prinzipien

OKR sind kein Regelwerk. Sie sind ein wertebasiertes Framework. Das ist der zentrale Unterschied zu klassischen Zielsystemen — und gleichzeitig die Stelle, an der die meisten Einführungen scheitern.

Wenn Du OKR wie Vorgaben behandelst, bekommst Du Mikromanagement mit anderen Namen. Wenn Du sie als Werte- und Entscheidungssystem verstehst, bekommst Du Autonomie mit Ausrichtung.

Die fünf Prinzipien:

- **Selbstorganisierte Teams.**
Teams definieren ihre Objectives und Key Results selbst. Niemand kaskadiert ihnen Ziele von oben durch. Wer das nicht aushält, hat ein Vertrauensproblem — kein OKR-Problem.
- **Kurze Iterationen.**
Drei Monate. Schluss. Was nicht in den Zyklus passt, kommt in den nächsten. Diese kurze Schleife ist die Voraussetzung dafür, schnell zu lernen.
- **Stetige Verbesserung.**
Sowohl die Inhalte als auch der Prozess selbst werden in jeder Retrospektive hinterfragt. OKR ist nicht "fertig", wenn die Einführung durch ist.
- **Agilität.**
Die kurze Schleife erlaubt es, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Neuer Wettbewerber? Veränderte Marktlage? Im nächsten Zyklus ist das im OKR.
- **Fokus.**
Das ist das härteste Prinzip. Fokus heißt nicht, eine priorisierte Liste zu haben. Fokus heißt, sich aktiv von Dingen zu trennen. Wenn Du am Ende des Plannings mehr als 2–3 Objectives mit je 3–4 Key Results hast, hast Du keinen Fokus, sondern eine Wunschliste.

Die fünf Werte:

- **Intrinsische Motivation.**
Geld an OKR zu koppeln zerstört OKR. Wenn die Erreichung Deinen Bonus bestimmt, formulierst Du sichere Ziele, keine ambitionierten. Genau das Gegenteil von dem, was OKR leisten sollen.
- **Commitment.**
Das Team verpflichtet sich auf seine selbstgesetzten Ziele. Etwas anderes, als wenn sie ihm zugewiesen werden.
- **Transparenz.**
Alle OKR aller Teams sind für alle sichtbar. Das ist keine Höflichkeit, sondern die Voraussetzung dafür, dass Alignment ohne Steuerung von oben funktioniert.
- **Klarheit.**
Jeder:in im Unternehmen versteht, was die Ziele bedeuten. Wenn nur das Team selbst seine Formulierung versteht, ist sie zu unklar.
- **Alignment.**
Die Ausrichtung passiert nicht durch Anweisung, sondern durch ein gemeinsam getragenes Zielbild (Vision, Moal). Teams richten sich von selbst aus, wenn sie wissen, worauf.

Zwei zusätzliche Wirkprinzipien:

- **Outcome statt Output.**
Es geht nie um Aktivität, sondern um Wirkung beim Kunden. Ich wiederhole das, weil kaum ein anderes Prinzip so oft verletzt wird.
- **Loose Kopplung statt strenge Kaskade.**
Bei klassischer Kaskadierung werden Ziele oben formuliert und nach unten zerlegt. Bei OKR formuliert jedes Team seine eigenen Ziele im Kontext der übergeordneten — mit Orientierung, aber ohne Zwang. Das ist Vertrauensvorschuss, und der zahlt sich aus.

7 Die OKR Events

Jetzt zur Praxis. Hier sind die fünf Events des OKR-Zyklus mit ihren Timeboxes und ihrem Zweck.

7.1 OKR Planning

Wann: Zu Beginn jedes Zyklus.

Dauer: ca. 4 Stunden.

Teilnehmer:innen: Das gesamte Team (idealerweise 5–9 Personen).

Moderation: OKR Master als Facilitator.

Das OKR Planning eröffnet den Zyklus. Hier definiert das Team autonom, ohne Vorgaben, seine Objectives & Key Results für die kommenden drei Monate.

Ablauf:

1. **Vorstellung des strategischen Narrativs** (ca. 30 Min)
Vision & Purpose, HED, MED, Moal Picture — in dieser Reihenfolge. Das Team braucht den Kontext, um sinnvolle Ziele zu formulieren.
2. **Findung der Objectives** (ca. 1 Stunde)
Zuerst divergent: möglichst viele Ideen generieren. Dann konvergent: auf die 1–3 wirksamsten reduzieren. Methoden wie 1-2-4-All helfen, alle Stimmen einzubeziehen.
3. **Findung der Key Results** (ca. 1,5 Stunden)
Pro Objective 1–4 Key Results. Outcome-orientiert. Messbar. Akzeptiert.
4. **Schärfung und Commitment** (ca. 1 Stunde)
5. Formulierung präzisieren. Startwerte und Zielwerte festlegen. Paten pro Key Result bestimmen.

Wichtig: Das Planning startet IMMER auf der grünen Wiese. Kein Backlog, keine halbfertigen OKR aus dem letzten Zyklus, keine Vorgaben vom Management. Wurde im letzten Zyklus ein Ziel nicht erreicht und ist es immer noch relevant, wird es im neuen Planning frisch durchdacht — nicht einfach übernommen.

7.2 Drafting Phase

Wann: Direkt nach den Plannings aller Teams.

Dauer: 1–2 Wochen, je nach Organisationsgröße.

In der Drafting Phase werden die OKR aller Teams sichtbar gemacht und untereinander abgeglichen. Hier passiert **Alignment** — nicht durch Anweisung, sondern durch gegenseitiges Sichtbarmachen.

Was sieht ein Team in der Drafting Phase an:

- Welche Berührungspunkte gibt es zu den OKR anderer Teams?
- Wo könnten Synergien entstehen?
- Wo könnten Konflikte oder Doppelarbeit entstehen?
- Brauchen wir Unterstützung von anderen Teams? Oder bieten wir sie an?

Auf Basis dieser Erkenntnisse passt das Team seine OKR noch an, bevor der eigentliche Zyklus startet.

7.3 OKR Weekly

Wann: Einmal pro Woche. Wirklich jede Woche.

Dauer: maximal 15 Minuten.

Teilnehmer:innen: Das gesamte Team.

Moderation: OKR Master.

Das OKR Weekly hat eine einzige Kernfrage:

Was können wir heute tun, um sicherzustellen, dass wir am Ende des Zyklus alle Ziele zu 100% erreichen?

Mehr nicht. Es ist kein Status-Meeting, kein Reporting, keine Diskussion über strategische Fragen.

Ablauf:

1. Vor dem Weekly hat jede:r Pat:in die Werte seiner Key Results aktualisiert.
2. Der OKR Master geht zuerst die **roten** Key Results durch (kritischer Stand).
Für jedes rote KR fällt eine Entscheidung:
 - a. stehen lassen (Trend wird sich noch drehen)
 - b. stoppen (KR ist nicht mehr relevant)
 - c. ändern (Rahmenbedingungen haben sich verändert)
3. Dann die **gelben** Key Results (gefährdet).
4. Grüne Key Results werden nicht besprochen.
5. Kurzer Blick auf Health Metrics — bekommt das Tagesgeschäft genug Aufmerksamkeit?
6. Hindernisse sammeln — der OKR Master adressiert sie nach dem Weekly.

Warum 15 Minuten? Weil das Weekly nicht das Problem lösen soll, sondern Entscheidungen treffen soll. Wer macht was bis wann? Die eigentliche Arbeit passiert danach.

7.4 OKR Review

Wann: Gegen Ende des Zyklus.

Dauer: maximal 2 Stunden.

Teilnehmer:innen: Das gesamte Team.

Moderation: OKR Master.

Im Review schaut das Team auf seine OKR zurück und stellt zwei Fragen:

- Welche Ergebnisse haben wir erreicht?
- Was lernen wir daraus?

Wichtig: Die Reihenfolge im Review ist genau umgekehrt zu allen Kurations-Events. Erst werden die Key Results besprochen, dann das Objective.

Pro Key Result die klassischen W-Fragen:

- Warum haben wir das Ziel (nicht) erreicht?
- Was hätten wir früher merken können?
- Was nehmen wir für den nächsten Zyklus mit?

Außerdem geht der Blick im Review immer auch hoch: zum Moal Picture, zur Vision. Hat sich auf den höheren Ebenen etwas verändert? Müssen wir dort etwas anpassen?

Zum Abschluss wird auch hinterfragt, wie der OKR-Prozess selbst verbessert werden kann.

7.5 OKR Retrospektive

Wann: Direkt im Anschluss an die Review.

Dauer: ca. 2 Stunden.

Teilnehmer:innen: Das gesamte Team.

Moderation: OKR Master.

Während die Review auf die Ziele und Ergebnisse schaut, blickt die Retrospektive auf die **Zusammenarbeit im Team**.

Typische Fragen:

- Wie haben wir als Team zusammengearbeitet?
- Was hat uns geholfen, was hat uns gebremst?
- Welche Dynamiken gab es im Team?
- Wie wollen wir im nächsten Zyklus zusammenarbeiten?

Am Ende der Retrospektive sollte mindestens eine konkrete Verbesserung stehen, die das Team im nächsten Zyklus ausprobiert.

8 Die Rolle des OKR Master

OKR funktionieren nicht ohne eine Rolle, die den Prozess hält: den **OKR Master**.

Der OKR Master ist nicht der Chef, nicht der Zielsetzer, nicht der Performance-Manager.

Er/Sie ist:

Facilitator.

Er moderiert alle OKR Events — neutral, allparteilich, auf der Prozessebene. Er sagt der Gruppe nicht, was sie tun soll. Er sorgt dafür, dass die Gruppe selbst zu guten Ergebnissen kommt.

Coach.

Er begleitet das Team und einzelne Mitglieder dabei, mit OKR umzugehen. Er stellt Fragen, gibt Impulse, fordert heraus — übernimmt aber nicht die Verantwortung des Teams.

Hüter des Prozesses.

Er sorgt dafür, dass die Events stattfinden, dass die Timeboxes eingehalten werden, dass die Prinzipien gelebt werden. Wenn das Team in alte Muster zurückfällt — etwa Output statt Outcome, oder Doings statt Hypothesen — bringt er das zur Sprache.

Was der OKR Master nicht ist:

- Er ist kein Disziplinarvorgesetzter.
- Er ist kein Berichterstatter ans Management.
- Er ist nicht für die Zielerreichung verantwortlich — das ist das Team.
- Er trifft keine inhaltlichen Entscheidungen für das Team.

Eine gute Faustregel: In etwa fünf Prozent der Mitarbeiter:innen einer Organisation sind OKR Master. Sie sind die Hebel, an denen die OKR-Einführung steht und fällt. OKR Master werden in spezialisierten Ausbildungen qualifiziert — bei die.agilen über die Zertifizierungslinie **Certified OKR Master (COM)**.

9 Tipps für den Start

Hier kommt eine Sammlung von Tipps, die wir aus über 1.500 OKR-Einführungen mitgenommen haben. Manche klingen banal. Sie sind es nicht.

9.1 Fang nicht mit OKR an

Klingt paradox, ist aber so. Wenn ihr keine geteilte Vision habt und keine Vorstellung davon, wo ihr in einem Jahr sein wollt, werden eure OKR sich anfühlen wie Pflöcke im Nebel. Klärt Vision & Purpose und entwickelt ein erstes Moal Picture, auch wenn das am Anfang grob ist. Es muss nicht perfekt sein. Es muss da sein.

9.2 Hol Dir Unterstützung von oben

OKR scheitern, wenn das Leadership-Team nicht mitmacht. Das hat nichts damit zu tun, dass das Leadership operativ eingreifen müsste. Es geht darum, dass die Werte vorgelebt werden. Wenn die Geschäftsleitung weiter in klassischen Zielvorgaben denkt und nur die Teams plötzlich anders arbeiten sollen, entsteht ein Spannungsfeld, das früher oder später kippt.

Bei die.agilen empfehlen wir vor jeder Einführung einen **OKR DeepDive & Kickoff** mit der Führung. Wenn die Führung nicht bereit ist, lieber gar nicht starten.

9.3 Such Dir einen OKR Master, der kein Manager ist

Die häufigste Fehlbesetzung: Der Teamleiter wird zum OKR Master. Das funktioniert nicht. Der OKR Master muss neutral sein. Er kann keine inhaltlichen Entscheidungen fürs Team treffen — aber genau das gehört zur Rolle des Teamleiters. Wer beides gleichzeitig versucht, scheitert an beidem.

Idealerweise kommt der OKR Master aus dem Team, aber nicht aus einer hierarchischen Rolle. Oder aus einem anderen Bereich.

9.4 Gut genug ist besser als perfekt

Die ersten OKR werden nicht großartig sein. Die ersten Weeklys werden zu lang dauern. Die ersten Reviews werden sich seltsam anfühlen. Das ist normal.

Wichtiger als perfekte OKR im ersten Zyklus ist, dass ihr **startet**. In jedem Zyklus lernt ihr dazu. Bis zum vierten oder fünften Zyklus sieht es meist deutlich anders aus.

9.5 Trenne OKR strikt von Performance Management

Wenn Boni an OKR-Erreichung gekoppelt sind, hast Du keine OKR mehr — Du hast individuelle Zielvereinbarungen mit anderem Namen. Teams werden sich sichere, niedrige Ziele setzen, weil das Geld davon abhängt. Genau das Gegenteil von dem, was OKR leisten sollen.

Hier gibt es keinen Mittelweg. Wer diese Trennung umgeht, hat OKR formal eingeführt, aber inhaltlich nichts geändert.

9.6 Räume genug Zeit ein

OKR ist Strategiearbeit, kein Beiprodukt. Ein OKR Planning braucht vier Stunden. Ein Weekly fünfzehn Minuten — aber jede Woche. Ein Review zwei Stunden, eine Retrospektive zwei weitere.

Wer diese Zeiten als "Overhead" empfindet, hat OKR nicht verstanden. In dieser Zeit denkt das Team über das Was und Warum nach, statt nur über das Wie. Ohne diese Zeit optimiert sich das Team in die falsche Richtung.

9.7 Setz auf Pat:innen für Key Results

Jedes Key Result braucht eine:n Pat:in im Team. Das ist nicht der oder die Verantwortliche im klassischen Sinn — das Team bleibt insgesamt verantwortlich. Aber es ist die Person, die das KR im Auge behält, vor dem Weekly die Werte aktualisiert und für die Kommunikation zu diesem KR ansprechbar ist.

Das nimmt Druck raus und sorgt dafür, dass nichts unter den Tisch fällt.

9.8 Tooling: erst die Methode, dann das Werkzeug

In den ersten zwei bis drei Zyklen reicht eine Tabelle — Excel, Google Sheets, Notion, was auch immer das Team gut kennt. Erst wenn die Methode sitzt, lohnt sich eine spezialisierte OKR-Software. Wer mit dem Tool anfängt, formt seine OKR nach dem Tool. Das ist die falsche Richtung.

10 Weiterführende Literatur

Dieses Playbook ist eine Einführung. Wer tiefer einsteigen will, findet bei die.agilen drei Bücher, die jeweils eine andere Perspektive abdecken:

OKR — Objectives & Key Results (OKR): Das Standardwerk zur agilen Strategiearbeit (Theorie, 3. Auflage, 2026).

Das Standardwerk zur Theorie hinter OKR. Komplexitätstheorie, Systemtheorie, das Drei-Zyklen-Modell, Vision & Purpose, Moal Picture, HED/MED, Werte und Prinzipien — alles ausführlich behandelt. Für OKR Master und für alle, die wirklich verstehen wollen, **warum** OKR so gebaut sind wie sie sind.

OKR — kurz & klar (Kurzeinführung, 3. Auflage, 2026).

Die kompakte Version des Standardwerks. Wenn Du wenig Zeit hast und einen schnellen, aber soliden Überblick brauchst.

OKR in Action: Das Praxisbuch für alle, die OKR wirklich rocken wollen. (Praxisbuch, 1. Auflage, 2025)

Wie die Theorie in Workshops und Events umgesetzt wird. Detaillierte Beschreibungen für Vision & Purpose-Workshops, Moal Plannings, OKR Plannings, Weeklys, Reviews, Retrospektiven, Marktplätze. Mit Moderationsanleitungen, Liberating Structures, Techniktipps. Für alle, die OKR Events selbst moderieren.

Zusätzlich:

- **Certified OKR Master (COM)** — dreitägige Zertifizierungsausbildung
- **Certified OKR Leader (COL)** — für Führungskräfte, die OKR im Unternehmen verankern wollen
- Mehr Infos: <https://www.die-agilen.de>

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0).