



Best Practice

## Ein Weg zur agileren Organisation.

Objectives and Key Results (OKR) durch zentrale Plattform erfolgreich einführen.

**CS**  
Campana  
Schott

Im Zuge der digitalen Transformation müssen Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren und langwierige, hierarchische Entscheidungsprozesse verschlanken. Flexiblere und adaptive Organisationsformen sind zum Beispiel durch die Einführung von „Objectives and Key Results“ (OKR) auf einer zentralen Plattform möglich.

Wer kennt das nicht: Ein Kunde ruft an, gleichzeitig möchte ein Kollege etwas wissen und es warten noch dringende E-Mails im Postfach. Im heutigen Arbeitsleben müssen Mitarbeiter oft mehrere Aufgaben parallel erledigen – und das Tempo steigt immer weiter. Unter diesen Bedingungen die eigenen Entwicklungsziele und die Unternehmensvorgaben zu verfolgen, wird fast unmöglich.

Dies gilt aber nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für gesamte Unternehmen: Das Umfeld zeichnet sich durch schnelle Veränderungen, hohe Komplexität, internationale Vernetzung sowie

einen kontinuierlichen Wandel aus. Die Veränderungsgeschwindigkeit erhöht sich dabei auch in den kommenden Jahren weiter. So treiben unter anderem Künstliche Intelligenz, IoT und datengetriebene Geschäftsmodelle diese Entwicklung voran.

Daher benötigen Unternehmen heute agile und anpassungsfähige Organisationsformen. Insbesondere das Zielsystem stellt dabei einen zentralen Aspekt in der Steuerung und Ausrichtung einer Organisation dar. Entsprechend ist ein Baustein agiler Transformationen die Einführung von „Objectives and Key Results“ (OKR).

## Was bedeutet Objectives and Key Results?

OKR ist ein Management-Instrument, das in den 1970er Jahren bei Intel entwickelt wurde und durch den Einsatz bei grossen Tech-Konzernen ab Ende der 1990er Jahre eine grössere Verbreitung erfahren hat. Als Steuerungsinstrument dient die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Unternehmensziele. Im Vergleich zu agilen Methoden auf der Ebene von Einzelprojekten lässt sich OKR daher als agiles Steuerungsinstrument über die unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen in einem Unternehmen hinweg verstehen – vom Gesamtunternehmen bis hin zum einzelnen Mitarbeiter.

Jeder verfolgt seine Ziele, die sich wiederum aus der Gesamtstrategie ableiten. Dabei sollten OKR:

- unterjährig definiert, überprüft und angepasst werden
- auf wenige, aber zentrale Ziele fokussiert sein
- für alle Mitarbeiter sichtbar sein
- motivierend und schwer zu erreichen sein (Objectives)
- messbar und den Zielzustand präzise beschreibend sein (Key Results)

## Vorteile und Einsatzgebiete

Durch das einfache Konzept sind OKR leicht verständlich und können effizient eingeführt werden. Die unterjährige Überprüfung und Anpassung von OKR garantiert eine zeitnahe Reaktion auf Veränderungen und fördert damit die Agilität des Unternehmens. Die regelmässige Abstimmung von Mitarbeiter-, Projekt-, Bereichs- und Unternehmenszielen gewährleistet darüber hinaus zusammen mit der Konzentration auf wenige, zentrale Ziele die Vermeidung von doppelter Arbeit sowie Arbeit an Themen geringer Priorität. Somit werden Ressourcen siloübergreifend und gewinnmaximierend eingesetzt.

Der einzelne Mitarbeitende erkennt durch die Transparenz den eigenen Beitrag zu den übergeordneten Zielen. Parallel wird er

in den Zielformulierungsprozess eingebunden. Dies erhöht seine Motivation, die eigenen Ziele zu erreichen. Zusätzlich werden die Ziele an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, sodass jede Organisationseinheit auf deren Umsetzung hinarbeitet. Die „Key Results“ bilden messbare Ergebnisse, mit denen sich die Zielerreichung des Mitarbeitenden bis hin zu den Unternehmenszielen überprüfen lässt.

Ein weiteres Einsatzgebiet von OKR ist die Entwicklung einer agileren Organisation von Unternehmen. Hierbei können Projekt- und Nicht-Projekt-Welten miteinander verknüpft werden – unabhängig davon, ob diese agil sind oder nicht.

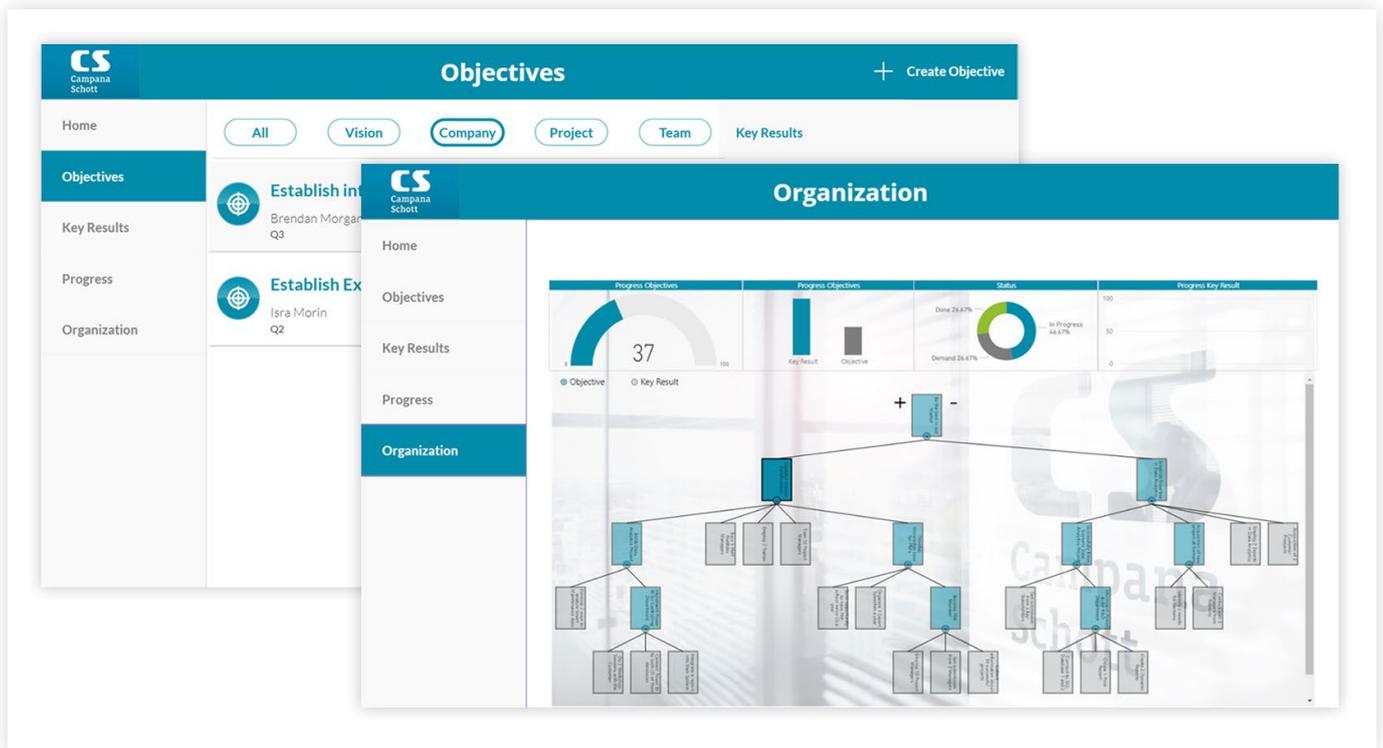
## Zentrale Plattform schafft Transparenz

Heute sind viele Managementansätze auf dezentralen und nicht öffentlichen Tools wie Excel-Kalkulationen oder PowerPoint Reports aufgesetzt. Entsprechend sind die darin dokumentierten Zielsetzungen und die Bewertung des Fortschritts nicht transparent. Bei OKR ist es jedoch essenziell, dass die Methode von den Mitarbeitern und dem Management angenommen und gelebt wird. Daher eignen sich diese traditionellen Tools für OKR nicht. Das eingesetzte Tool muss eine einfache Erfassung und transparente Darstellung der Ziele, des erwarteten Ergebnisses und der Zusammenhänge zwischen den Zielen ermöglichen. Nur so lassen sich die Vorteile von OKR realisieren.

Campana & Schott entwickelte auf Basis der [Microsoft Power Plattform](#) eine passende Lösung, welche die Anforderungen von OKR erfüllt. Das Tool erlaubt eine zentrale und für alle Mitarbeiter zugängliche Darstellung der Zielsetzungen auf den verschiedenen Organisationsebenen. Bereichsübergreifend können in diesem

Tool alle OKR dokumentiert, überwacht und transparent dargestellt werden. Durch die visuelle Abbildung der hierarchischen Zusammenhänge kann jeder Mitarbeiter und jede Organisationsebene nachvollziehen, wie sich die eigenen Ziele in das Gesamtzielsystem des Unternehmens einordnen. Somit ist die notwendige unternehmensweite Transparenz über ein Tool als „Single Point of Truth“ sichergestellt.

Durch die Nutzung der Microsoft Power Plattform lässt sich die Lösung nahtlos in den [digitalen Arbeitsplatz](#) basierend auf der Microsoft Plattform integrieren und trägt damit massgeblich zum Erfolg bei. Dabei können Informationen von weiteren Tools, die auf Microsoft-Technologie basieren, wie Project Online/Project Server, Planner, Dynamics 365 PSA oder SharePoint, angebunden werden. Damit lassen sich insbesondere Projekt- und Nicht-Projekt-Welten innerhalb von Organisationen verknüpfen und gesamtheitlich steuern.



Die zentrale Microsoft Power Plattform zur Dokumentation und Überwachung der Objectives and Key Results

**Fazit**

Objectives and Key Results ist ein wirksames Steuerungsinstrument, mit dem Unternehmen auf die heutigen Herausforderungen reagieren und die eigene Entwicklung hin zu einer agilen Organisation unterstützen können. Die OKR-Methodik bildet den Rahmen und lässt sich – je nach Komplexität und

Kultur der Organisation – anpassen und nutzen. Der Erfolg hängt davon ab, wie OKR definiert sowie von den Mitarbeitenden akzeptiert und gelebt werden. Insbesondere der Aspekt Transparenz spielt dabei eine grosse Rolle und wird durch von Campana & Schott entwickelte Tools als Teil der Microsoft Plattform unterstützt.

**Campana & Schott**

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören unzählige Konzerne sowie grosse mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7'000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1'000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

