

KPI und OKR in der digitalen Transformation

Strategien für die Planung, Umsetzung, Steuerung sowie Messung der Ergebnisse und Wirkung

Reiner Petzold

Impressum

Reiner Petzold:

KPI und OKR in der digitalen Transformation

Strategien für die Planung, Umsetzung, Steuerung sowie Messung
der Ergebnisse und Wirkung

Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW,
Januar 2024

Erstellt für den Unterricht in den Weiterbildungsprogramm
CAS Digital Transformation Spezialist/in & MAS Digital Business Transformation

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen
Autorinnen/Autoren und die beteiligten Forschungspartnerinnen/-partner
in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine
Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen
sowie für eventuelle Druckfehler.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der
Autorinnen/Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von
Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden
Eigentümern.

Koordination dieser Publikation: Prof. Dr. Marc K. Peter,
Hochschule für Wirtschaft FHNW (www.fhnw.ch/wirtschaft)

Lektorat und Korrektorat: Julia Gremminger und Anja Eicher, Polarstern AG,
Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)
Gestaltung: Polarstern AG, Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)

Allgemeines

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig. Die digitale Transformation beeinflusst die Gesellschaft und Wirtschaft stark. Von KMU über Konzerne bis hin zu NGOs, NPOs und Regierungen – alle sind sie betroffen von diesem technologischen und kulturellen Wandel.

Wer seine digitale Strategie effektiv umsetzt, verschafft sich einen klaren Wettbewerbsvorteil und stärkt sein Unternehmen. Um Organisationen dabei zu unterstützen, diese Chance zu ergreifen und ihre digitale Strategie umzusetzen, sind zwei Methoden sehr hilfreich: die Key Performance Indicators (KPI) und die Objectives & Key Results (OKR).

Konkret liegt der Fokus auf der Verknüpfung der digitalen Transformation mit einer klaren Strategiesteuerung. Diese beinhaltet die Planung, die agile Umsetzung, die Messung der Ziele und Resultate von Output-Impact-Outcome durch die Koordination und Synchronisation mit KPI (Key Performance Indicators) und OKR (Objectives & Key Results).

Weiterbildungen zur digitalen Transformation

Informationen zu modularisierten Weiterbildungsangeboten
der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW finden Sie hier: www.lets-get-digital.ch

Grundlagen

Diese Grundlagen gibt allen Führungskräften und Teams das Rüstzeug, um die Anpassungsfähigkeit zu erreichen, die nötig ist, um im Bereich der digitalen Transformation von der strategischen Planung bis hin zu den einzelnen Initiativen oder Projekten eine effektive und starke Zielführung zu gewährleisten.

Ein gut durchgeföhrter OKR-Zielstellungsprozess erfordert darüber hinaus, dass alle Teams ihre Ziele an den übergeordneten Zielen (der digitalen Strategie oder dem digitalen Masterplan) ausrichten. Ändern sich diese strategischen Daten, Themen, Prioritäten, weiss das Führungsteam genau, welche unterstützenden Ziele betroffen sind und kann die Änderungen effektiv kommunizieren. Ändern sich die Dinge nur auf Teamebene, wissen die Teams wiederum von Anfang an, welchen Einfluss dies auf die übergeordneten Ziele haben könnte.

Agile Teams werden befähigt, OKR zu definieren und zu übernehmen. Das Setzen von OKR fordert alle im Team heraus, über die einzelnen Angaben und Details oder Prioritäten nachzudenken. Obwohl der Prozess einfach ist, bedeutet die Umsetzung zu Beginn des ersten Zyklus oftmals eine Herausforderung. Die OKR-Methode ist eine Teamarbeit und führt eine ehrliche Bewertung (Selbstbewertung und Teambewertung) durch.

Im Weiteren ist der OKR-Reifegrad ein wichtiges Orientierungsmittel, das für die kontinuierliche Weiterentwicklung auf Team-Ebene eine Sichtbarkeit bietet. Denn die OKR-Methode resultiert nicht nur Höchstleistungen, sondern erstellt auch eine Erfolgsbilanz und zeigt den Fortschritt.



Definition

Key Performance Indicators (KPI) sind eine Art Leistungsmessung (relativ oder absolut). KPI bewerten den Erfolg und die Gesundheit einer Organisation oder einer bestimmten Aktivität (wie beispielsweise Projekte, Programme, Produkte und andere Initiativen), an der sie beteiligt ist. KPI bieten einen Fokus für strategische und operative Verbesserungen und schaffen eine analytische Grundlage für die Entscheidungsfindung, um die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu lenken.

Objectives & Key Results (OKR) bilden aus einem qualitativen Ziel (Objective) und quantitativen Metriken (Key Results) einen Zielstellungsrahmen, der von Einzelpersonen, Teams und weiteren verwendet wird. Organisationen können messbare Ziele definieren und ihre Auswirkungen/Ergebnisse mit Effekten mittels einer E2E-Ansicht (end-to-end) und einem klaren Fokus auf die Strategieumsetzung verfolgen.

OKR sind ein einfaches Tool, mit dem Sie alle im Unternehmen auf messbare Ziele sensibilisieren und sie kurz-/mittelfristig einbeziehen können, sich mit Ihren wichtigsten Geschäftszielen zu verbinden, die Leistung zu steigern und bessere Ergebnisse zu erzielen. Der OKR-Prozess hängt stark von der Festlegung messbarer Ziele ab. In dieser Formel sind die Ziele Ihre Unternehmensziele für das Quartal (oder 3 bis 5 Monate). Diese werden anhand von Schlüsselergebnissen gemessen. Die Unternehmensziele sollen klar, ehrgeizig und inspirierend sein, damit Mitarbeitende auf allen Ebenen sie verstehen und motiviert sind, sich dafür einzusetzen. Es ist wichtig, die Transparenz, Ausrichtung und den Fortschritt Ihrer OKR aufrechtzuerhalten, um die Umsetzung von Zielen zu beschleunigen und Ergebnisse zu erzielen. Dafür müssen Sie während des gesamten Quartals Check-ins mit Ihren Mitarbeitenden durchführen, um den gemessenen Fortschritt zu verfolgen.

Im Weiteren werden mit Hochdruck verschiedene agile Frameworks (wie beispielsweise SAFe, agiles Projektmanagement, oder Scrum) in Organisationen implementiert und erfolgreich eingesetzt. Dabei zeigt sich der Einsatz von agilen Methoden als grossen Nutzen und als nachhaltiger Mehrwert, insbesondere deren Wirkung (Impact und Outcome). Hier lassen sich Synergien erzeugen, Doppelarbeit reduzieren und die Gefahr, dass Teams unbewusst gegeneinander arbeiten, wird verringert. Durch die koordinierte Bearbeitung funktionieren Organisationen und Teams effizienter, können deutlich schneller reagieren und sich proaktiv neuen Situationen stellen.

Herausforderungen zur Umsetzung-Kontrolle-Steuerung



Herausforderungen bei der Strategie-Planung-Umsetzung-Steuerung können vielfältig sein und variieren je nach Unternehmen und Umfeld. Hier sind einige häufige Herausforderungen:

Komplexität:

Die Strategie-Planung-Umsetzung-Steuerung beinhaltet oft komplexe Prozesse und Zusammenhänge. Die Integration verschiedener Abteilungen, das Management von Ressourcen und die Koordination von Aktivitäten können herausfordernd sein.

Widerstand gegen Veränderung:

Die Umsetzung einer neuen Strategie erfordert oft Veränderungen in der Organisation und den Arbeitsabläufen. Widerstand von Mitarbeitenden und Führungskräften gegenüber diesen Veränderungen kann die Umsetzung behindern.

Kommunikation und Ausrichtung:

Eine klare Kommunikation der Strategie und ihrer Ziele ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden sie verstehen und danach handeln. Eine fehlende Ausrichtung zwischen den verschiedenen Ebenen und Abteilungen des Unternehmens kann zu Inkonsistenzen und Missverständnissen führen.

Ressourcenmanagement:

Oft stehen begrenzte Ressourcen zur Verfügung, und es kann eine Herausforderung sein, diese effizient und effektiv einzusetzen, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Kontinuierliche Anpassung:

Die Geschäftswelt ist dynamisch, und eine erfolgreiche Strategie erfordert kontinuierliche Anpassungen und Reaktionen auf sich ändernde Umstände und Marktbedingungen.

Es ist wichtig, diese Herausforderungen anzuerkennen und ihnen proaktiv zu begegnen. Durch eine strukturierte Planung, klare Kommunikation, sorgfältiges Ressourcenmanagement und kontinuierliche Überwachung und Anpassung kann die Strategie-Planung-Umsetzung-Steuerung erfolgreich umgesetzt werden.



Schwerpunkte der Strategieplanung, Umsetzung und Steuerung mit KPI und OKR

Strategieentwicklung:

Definieren Sie eine klare und umfassende Unternehmensstrategie, die die langfristigen Ziele und die Ausrichtung des Unternehmens festlegt. Identifizieren Sie die wichtigsten Herausforderungen, Chancen und Wettbewerbsvorteile, die die Basis für die Planung bilden.

Zielsetzung:

Setzen Sie konkrete und messbare Ziele (OKR) basierend auf der Unternehmensstrategie. Diese Ziele sollten ambitioniert, aber erreichbar sein und den gewünschten Wandel und Fortschritt widerspiegeln.

Aktionsplanung:

Entwickeln Sie einen detaillierten Aktionsplan, der beschreibt, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Identifizieren Sie die Schritte, Ressourcen und Verantwortlichkeiten, die für die Umsetzung der Pläne erforderlich sind.

KPI-Definition:

Definieren Sie die KPI (Key Performance Indicators), die als Messinstrumente dienen, um den Fortschritt und den Erfolg der strategischen Ziele zu überwachen. Wählen Sie KPI aus, die relevante Aspekte der Leistung und des Fortschritts des Unternehmens abbilden wie beispielsweise Umsatzwachstum, Kundenzufriedenheit, Produktivität.

Umsetzung und Überwachung:

Setzen Sie die Aktionspläne in die Tat um und überwachen Sie regelmässig den Fortschritt anhand der definierten KPI. Erfassen Sie Daten, analysieren Sie diese und ziehen Sie Schlussfolgerungen, um die Umsetzung zu steuern und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Kommunikation und Ausrichtung:

Stellen Sie sicher, dass die Strategie, die Ziele, die Aktionspläne und die Fortschrittsmessung allen relevanten Stakeholdern klar kommuniziert werden. Sorgen Sie für eine klare Ausrichtung und Verständnis in der gesamten Organisation, damit alle Mitarbeitenden gemeinsam an den Zielen arbeiten.

Kontinuierliche Verbesserung:

Nutzen Sie die Ergebnisse der Überwachung und Bewertung, um die Strategie, die Pläne und die KPI kontinuierlich zu verbessern. Lernen Sie aus Erfolgen und Misserfolgen, passen Sie die Vorgehensweise an und optimieren Sie die Aktionspläne, um die Zielerreichung zu maximieren. Die Verwendung von KPI und OKR in der Strategie-Planung-Umsetzung-Steuerung hilft, den Fokus auf klare Ziele und die Überwachung der Leistung zu legen. Sie bietet eine messbare Grundlage, um den Erfolg der Digital Transformation und die Fortschritte in Richtung der strategischen Ziele zu bewerten und ihre Wirkung zu messen.

KPI und OKR – Best Practices / Konzepte



KPI- und OKR-Gemeinsamkeiten

Eine Gemeinsamkeit besteht darin, dass sowohl KPI als auch OKR darauf abzielen, den Erfolg und die Leistung eines Unternehmens zu messen. Beide Ansätze helfen dabei, klare Ziele zu definieren und den Fortschritt zu verfolgen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist. Ein weiterer Aspekt, den KPI und OKR gemeinsam haben, ist ihre Bedeutung für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Beide Methoden ermöglichen es Unternehmen, ihre Ziele und Prioritäten zu identifizieren und sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden auf diese Ziele hinarbeiten.

KPI als Auslöser für ein OKR:

Umgekehrt kann die negative Entwicklung eines KPI ein Auslöser für ein oder mehrere OKR sein. Das heißt, wenn beispielsweise Ihre Umsätze im gesamten Unternehmen in eine unerwünschte Richtung gehen, kann das OKR Rückmeldung liefern, um diesen KPI wieder auf den richtigen Weg und in die erwünschte Richtung zu bringen.

OKR sind der Hebel für KPI:

In einem gut ineinandergreifenden OKR- und KPI-System herrscht eine unmittelbare Erfolgslogik: «Wenn Sie Ihre OKR erreichen, dann erreichen Sie auch Ihre KPI.»



Unterschiede: KPI versus OKR

OKR und KPI mit ihren Eigenschaften und Superkräften – Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Unterschiede als Gegenüberstellung und Vergleich.

Eigenschaften und Superkräfte

KPI	OKR	KPI	OKR
 Was wird gemessen? Leistung (Output)	 Ergebnis/Wirkung (Outcome)	 Zeitorientierung Vergangenheit	 Zukunft
 Zweck Leistungsmanagement und -messung	 Ausrichtung, Transparenz und Fokus	 Dauer Konstant (12+ Monate)	 Temporär (3 bis 5 Monate)
 Ziel Kontrollieren und Messen der Indikatoren zum Status des laufenden Prozesses	 Inspirierend und motivierend, ehrgeizige Ziele zu erreichen	 Worum geht es? Kennzahlen Messung der Unternehmensgesundheit	 Ergebnisorientierte Ziele (Objectives) & Messung (Key Results)
 Flexibilität Darf nicht geändert (regelmäßig) werden	 Regelmässig verfolgt und neu bewertet	 Welcher Lead Stil? Top-Down	 Bottum-Up & Top-Down (60:40 empfehlenswert)

Abbildung 1: Vergleich von KPI und OKR mit Eigenschaften und Superkräften

KPI bieten einen Blick in die Vergangenheit, während OKR der Blick in die Zukunft sind. Allerdings verschwimmen die Grenzen zwischen KPI und OKR, wenn Sie KPI auch als Zielsetzungstool einsetzen. Operative Exzellenz versus Entwicklungs-KPI messen die «Vitalität» und Leistung einer Organisation. Damit einher geht ein hoher Zielerreichungsgrad von > 95 %, um sicherzustellen, dass es der Organisation gut geht. OKR hingegen sind ein Instrument, um die Entwicklung einer Organisation auf die gewünschten und vielleicht auch neuen Wege zu bringen. Teilweise werden ehrgeizige Ziele angestrebt, für die eine deutlich höhere Fehlertoleranz und eine entsprechende Fehlerkultur nötig ist. Ein ambitioniertes OKR hat typischerweise eine Chance auf Erfolg.

Zahlen, Daten, Fakten versus Ergebnisse:

KPI sind der laufende Pulscheck eines Unternehmens, sehr nüchtern und trocken aus der Innenperspektive formuliert. Die so versprochenen Ziele sind für Unternehmende, Geschäftsführende und Controller sowie Controllerinnen oft nur motivierend. Andererseits adressieren OKR Ergebnisse und haben somit den Anspruch, eine aktivierende und emotionalisierende Botschaft zu vermitteln. Mit OKR liefern Sie weitaus mehr Kontext und «Storytelling» über die Bedeutung Ihrer angestrebten Ziele.

KPI sind Legging/Spätindikatoren:

Sie sind Kennzahlen, die nur zeitverzögert messbar sind. Typische finanzielle Spätindikatoren sind Umsatz, Cashflow, Gewinnmarge oder Marktanteil. Diese Kennzahlen sind daher nur indirekt beeinflussbar und das Ergebnis vorangegangener Aktivitäten.

OKR sind Leading/Frühindikatoren:

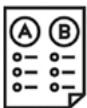
Sie beschreiben Kennzahlen, die direkt gemessen und beeinflusst werden können. Da wichtige Ergebnisse in den meisten Fällen an kurze OKR-Zyklen von 3 bis 5 Monaten gebunden sind, wäre es nicht sinnvoll, hier nachlaufende Indikatoren einzubeziehen, da Sie am Ende des Zyklus kein Feedback darüber erhalten würden, ob Sie erfolgreich waren oder nicht. Aus diesem Grund werden Frühindikatoren betrachtet, deren Fortschritt sofort oder nur mit geringer Verzögerung gemessen werden können.

Ziele (Bottom-up) versus Autonomie:

KPI werden sehr oft Top-down als Managementinstrument festgelegt. Im Gegensatz dazu lebt eine gute OKR-Implementierung von einer Mischung aus Top-down-Vorgaben und Bottom-up-Engagement. Teams formulieren ihr eigenes OKR und orientieren sich an den Unternehmenszielen. Mit OKR etablieren Sie ein grundlegend anderes Führungsverständnis, das auf Autonomie und Selbstbestimmung setzt.

Evergreens versus anlassbezogen:

Die meisten KPI sind Evergreens, sodass die Frage, ob man sie erfasst, selten aufkommt. OKR hingegen sind ereignisbezogen. Dabei beziehen sich OKR gezielt auf das Spannungsverhältnis zwischen dem aktuellen Status quo und einer angestrebten Entwicklung.



Die folgende Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der wichtigsten Unterschiede und das Zusammenspiel zwischen OKR und KPI.

	KPI	OKR
Anspruch	> 95 % als Indikator für die Gesundheit des Unternehmens	Zielkorridor 70–100 %, ambitionierte Ziele, scheitern als Teil des Prozesses
Aufgabe	Messung der Performance (Leistung = Output) Identifikation Optimierungspotenzial	Entwicklung, Innovation, Probleme lösen Ziele, die Wirkung erzielen (Impact & Outcome)
Leitfrage	Wie performen wir?	Worauf fokussieren wir uns?
Zeitlicher Horizont	• 1–4 x im Jahr (dauerhaft) • Evergreens	3–5 Monate (ideal alle 3 Monate)
Metriken	Spätindikatoren, d. h. können oft nicht direkt beeinflusst werden (Legging), aber wenn OKR erfüllt sind, dann stimmen auch die KPI	Frühindikatoren auf Ebene der Key Results (Leading) können direkt beeinflusst werden und sind konkret der Hebel für das Erreichen der KPI.
Zweck	Controlling, um die Leistung im Nachhinein zu bewerten, Optimierungspotenziale zu identifizieren	Gestaltung, um proaktiv zu fokussieren und Prioritäten zu setzen und Ziele zu erreichen
Worum geht es?	Zahlen, Daten, Fakten	Menschen, Emotionen, Sinn, Fokus Begeisterung, Motivation, Commitment
Fazit	KPI sind der laufende Pulscheck (Gesundheit) der Organisation (Unternehmen) zu einzelnen Werten. Leistungskennzahl ist ein Gradmesser darüber, ob im Unternehmen alles richtig läuft.	OKR sind ein Instrument, um Menschen (Team oder Teams) zu begeistern und die Organisation agil weiterzuentwickeln (Lessons Learned ist hier besser, schneller, agiler und zielorientierter Fortschritt im Rahmen des Reifegrad Level 1–4).

Tabelle 1: Gegenüberstellung OKR und KPI

KPI und OKR haben eine wichtige Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung des Unternehmens. Damit stellt sich nicht etwa eine «entweder oder» Frage, sondern vielmehr die Frage, wie sich KPI versus OKR sinnvoll ergänzen. Dabei können KPI der Auslöser für ein OKR sein oder ein KPI ist im Rahmen eines OKR ein wichtiges Schlüsselresultat (Key Result).

KPI sind das Dashboard Ihres Unternehmens, sie zeigen die Vitalwerte und weisen auf Optimierungspotenziale hin. OKR finden in den Teams statt, sie fördern agiles Organisationsdesign und beschreiben proaktive Gestaltungselemente, um letztlich Innovation und Mehrwert zu fördern oder einfach Probleme besser zu lösen.

Das eine kann genutzt werden, um das andere zu verbessern – ein OKR kann auch zur Verbesserung eines KPI genutzt werden.

Aktivitätsorientiert versus ergebnisorientiert:

Der Unterschied zwischen aktivitätsorientierten und ergebnisorientierten Organisationen besteht darin, dass letztere Aktivitäten (Prozesse und Initiativen) als Mittel zum Zweck betrachten. Für sie sind Aktivitäten Output-Ziele, die ihnen dabei helfen, bestimmte gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Auch ergebnisorientierte Organisationen haben diese Output-Ziele, aber sie arbeiten mit einer zusätzlichen Ebenen von Ergebniszielden – KPI und OKR –, um diese gewünschten Ergebnisse zu definieren und zu überwachen, ob sie tatsächlich erreicht werden.



Fazit

Sie erhalten ein Gesamtbild, was die Strategieumsetzung erleichtert.

- Als ergebnisorientierte Organisation benötigen Sie sowohl OKR als auch KPI, um ein vollständiges Bild zu erhalten.
- Mithilfe der KPI können Sie die Leistung überwachen und Probleme sowie Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifizieren.

OKR helfen, Probleme zu lösen, Prozesse zu verbessern und Innovationen voranzutreiben.



Best Practices: OKR-Prozess

Folgende Punkte dienen dem Verständnis im Rahmen des Konzeptansatzes:

- Verbesserung der Strategieumsetzung durch die Verbindung von strategischer und operativer Arbeit macht die OKR erfolgreich
- Steigerung der Produktivität der Mitarbeitenden durch gelebte Zielsetzung
- Mehr Klarheit, Fokussierung und bessere Priorisierung strategischer Prioritäten
- Bessere Ausrichtung zwischen Teams sowie Top-down und Bottom-up
- Verwandeln Sie alle Mitarbeitenden in Strategieumsetzer und Strategieumsetzerinnen
- Bessere, fundierte Entscheidungen auf der Grundlage führender Daten treffen
- Wissen, wann und wie man unterwegs den Kurs korrigiert



Das OKR-Set besteht aus einem Objective und mehreren Key Results:

Ein Objective und zwei bis vier Key Results bilden ein OKR-Set. Als Key Results werden die relevantesten Erfolgstreiber ausgewählt. Kurz: Ergebnisse mit dem grössten Effekt auf die Zielerreichung.

Anleitung, Erstellung und Definition von OKR

- Ziele (Objectives) definieren WAS erreicht werden soll.
- Ergebnisse (Key Results) beschreiben, WIE die Ziele erreicht werden.



Objectives	Key Results
Eigenschaften	Eigenschaften
Was will ich erreichen?	Woher weiss ich, dass das Ziel erreicht ist?
<ul style="list-style-type: none">• Qualitativ• Einfach und verständlich• Inspirierend und motivierend• 3–4 (maximal 5) Objectives pro Team	<ul style="list-style-type: none">• Quantitativ• Eindeutig messbar• FAST• 1–5 Key Results pro Objective (wichtig, um nicht den Fokus zu verlieren)• Zeitgebunden (Jahr, Quartal, ...)

Tabelle 2: OKR mit Frage und Eigenschaften

Hier drei einfache praktische Beispiele der OKR-Beschreibung und Erstellung

Erstes Beispiel:

Kundenzufriedenheit auf Online-Plattformen

Objective: Steigerung der Kundenzufriedenheit auf Online-Plattformen

- Key Results:**
1. Erhöhung der Kundenbewertung auf Online-Plattformen von 3,5 auf 4,5 Sterne innerhalb von drei Monaten
 2. Reduzierung der Reaktionszeit auf Kundenanfragen von 24 auf 12 Stunden innerhalb von sechs Monaten
 3. Erhöhung der Anzahl der positiven Kundenbewertungen um 20 % innerhalb des ersten Jahres

Mit diesen OKR zielt das Unternehmen darauf ab, die Kundenzufriedenheit auf Online-Plattformen zu verbessern. Die Key Results sind spezifisch, messbar und zeitgebunden, was dem Unternehmen ermöglicht, den Fortschritt zu verfolgen und sich auf diese Ziele zu konzentrieren.

Zweites Beispiel:
Umsatzwachstum

Objective: Umsatzsteigerung für das kommende Quartal

- Key Results:**
1. Erreichen einer Umsatzsteigerung von 15 % im Vergleich zum Vorquartal
 2. Generierung von mindestens 20 neuen Geschäftsabschlüssen innerhalb des Quartals
 3. Erhöhung der Bestellgrösse um 10 % durch Upselling- und Cross-Selling-Strategien

Mit diesen OKR strebt das Unternehmen an, den Umsatz im nächsten Quartal zu steigern. Die Key Results sind klar definiert, messbar und zeitgebunden, was dem Unternehmen ermöglicht, den Fortschritt zu verfolgen und den Fokus auf konkrete Ziele zu legen.

Drittes Beispiel:
Digitales Projekt

Objective: Entwicklung und Einführung einer neuen mobilen App

- Key Results:**
1. Abschluss der Entwicklungsphase der mobilen App innerhalb von sechs Monaten.
 2. Erreichen von 10 000 Downloads der mobilen App innerhalb des ersten Monats nach der Einführung
 3. Erhöhung der Nutzeraktivität um 20 % pro Monat innerhalb des ersten Jahres nach der Einführung der App

Mit diesen OKR hat das Unternehmen das Ziel, eine neue mobile App zu entwickeln und erfolgreich auf den Markt zu bringen. Die Key Results sind spezifisch, messbar und zeitgebunden, was dem Unternehmen ermöglicht, den Fortschritt zu verfolgen und sich auf klare Ziele zu konzentrieren.

Kundenumfrage und Erfolgsmessung:

Alle drei Beispiele können via einer Umfrage bei den Kunden gezielt nach einem Feedback zur Anwenderbenutzung, Zufriedenheit, Auswahl der Produkte oder Services und weiteren Bedürfnissen für die zukünftige Weiterentwicklung der Online-Plattform und mobilen App befragt werden. Somit erhalten Sie Rückmeldungen direkt von den Kunden einerseits und anderseits über die Analysetools der Online-Plattform sowie die App via der Auswertung der vorhandenen Daten, welche eine sehr gute Übersicht in Verbindung mit den erreichten Umsatzzahlen bietet.

Im Rahmen des digitalen Masterplans und der strategischen Ziele lassen sich die KPI- und OKR-Methode einfach anwenden. Deswegen ist es wichtig, KPI und OKR vom ersten Tag der Einführung an zu berücksichtigen und gut miteinander zu verzähnen, statt zwei voneinander entkoppelte Zielsysteme zu etablieren. Der klare Erfolg ist sichtbar, transparent und die Wirkung ist messbar, während der Strategieumsetzung (OKR) und fortlaufend bei der täglichen Anwendung durch die Kunden (KPI).



Der OKR-Prozess umfasst fünf wesentliche Elemente, die in der Abbildung 2 dargestellt werden:

1. OKR-Zyklus
2. OKR-Planung
3. OKR-Weekly
4. OKR-Review
5. OKR-Retro / Retrospektive



Abbildung 2: OKR-Prozess von der Strategieentwicklung und Umsetzung des OKR-Zyklus-Planung-Weekly-Review-Retrospektive

OKR-Zyklus:

Hier gibt der «Rhythmus» den Takt vor und bestimmt den Zyklus-Zeitraum, innerhalb dessen die OKR gesetzt werden. Dieser umfasst weiterhin die einzelnen Events (Planning, Weekly, Review, Retro), wie in obiger Abbildung angedeutet. In den meisten Fällen beträgt die Zeitspanne eines Zyklus drei bis vier Monate.

OKR-Planung:

Planung und Vorbereitung finden vor jedem OKR-Zyklus statt und dauern im Durchschnitt etwa vier Stunden. Beim ersten Zyklus liegt die Dauer der Planung vermutlich noch etwas höher. In den folgenden Zyklen wird das Team mit der OKR-Methode zunehmend vertraut, sodass die Planung nur zwei bis drei Stunden dauert. Das Team beginnt, in der Planung eigenverantwortlich OKR zu erarbeiten. Durch die Orientierung am Masterplan (Jahresplanung) und an der horizontalen Abstimmung wird sichergestellt, dass die OKR auf die Ziele abgestimmt sind, sodass keine Doppelarbeit im Zyklus stattfindet, keine gegenläufigen Key Results definiert und Abhängigkeiten aufgedeckt werden.

OKR-Weekly:

Als Check-in dient ein wöchentliches Team-Meeting (ist je nach Situation freiwillig oder bei besonders hoher Priorität anwendbar), in der die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Woran wird gerade gearbeitet?
- Wie ist der Stand unserer Key Results?
- Gibt es Hindernisse oder Abhängigkeiten, die die Arbeit blockieren?

Das Team-Meeting dient damit der wöchentlichen Abstimmung innerhalb des Teams und indirekt auch der Verfestigung des OKR-Frameworks bei besonders hoher Wichtigkeit einer Initiative, eines Programms oder Projektes.

OKR-Review:

Am Ende jedes Zyklus findet das OKR-Review statt, in welchem das Team (auch das Führungsteam) den abschliessenden Stand der OKR präsentiert. Abhängig von der Grösse und den Standorten des Unternehmens können die OKR-Reviews als Event vor Ort organisiert oder aber auch virtuell abgehalten werden. In beiden Fällen kann es im Sinne der Transparenz und des Wissenstransfers empfehlenswert sein, die OKR-Reviews aufzuzeichnen. Die Struktur eines OKR-Reviews (Agenda) könnte wie folgt aussehen:

- Präsentation der Ergebnisse
- Zusammenfassung der Learnings (Probleme und Lösungen) und gegebenenfalls Konsequenzen
- Fragen und Feedback des Teams

OKR-Retro:

Die Retrospektive ist das letzte Event im Zyklus. Während im OKR-Review der Inhalt, also der Status der OKR reflektiert wird, wird in der OKR-Retrospektive auf Metaebene der OKR-Prozess beziehungsweise die OKR-Methode reflektiert und auf Verbesserungspotential überprüft. In der Retrospektive wird die Agilität des OKR-Frameworks deutlich. Das heisst, gestartet wird mit Rahmenparametern (wie der Länge des Zyklus, der Struktur von Weeklys), die beispielsweise auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmt sind.

Einen Strukturvorschlag für die OKR-Retrospektive bietet die Start-Stop-Continue-Methode:

- Start: Womit sollten wir anfangen? (Was können wir verbessern?)
- Stop: Womit sollten wir aufhören? (Was hat nicht funktioniert?)
- Continue: Womit sollten wir fortfahren? (Was hat gut funktioniert?)

Umsetzung, Vorteile und Nutzen



Umsetzung Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Umsetzung bei der Verwendung von OKR hängt von fünf Schlüsselfaktoren ab:

1. Fokus
2. Ausrichtung
3. Engagement
4. Verfolgung/Tracking
5. Dehnung/Stretching

Mehrwert

- KPI und OKR sind besonders wirkungsvoll für Unternehmen, die agiler werden möchten.
- KPI und OKR stärken agile Prinzipien wie Transparenz.
- OKR sind vierteljährliche Ziele.
- KPI- und OKR-Kooperation zur Festlegung klarer Ziele und messbarer Ergebnisse mit Wirkung.

Es fördert die Teamausrichtung, Flexibilität, Fokussierung, Autonomie, Verantwortlichkeit, motiviert Mitarbeitende und steigert die Leistung, die über den bisherigen Erwartungen liegen.

Erfahrungen und Spezialeffekte

- Die KPI- und OKR-Methodik haben den Kurs mehrerer namhafter Unternehmen verändert.
- Es handelt sich um eine revolutionäre Zielsetzungstechnik, die Unternehmen dazu zwingt, sich auf die wichtigen Ziele zu konzentrieren und mit KPI und OKR exponentielles Wachstum und Innovation voranzutreiben.
- KPI und OKR sollen inspirieren und Ihre Mitarbeitenden mit der Mission und Vision der Organisation in Einklang bringen.

Vorteile und Nutzen

Klarheit:

Mit OKR und KPI können Teams klare Ziele setzen und ihre Fortschritte messen. So wird sichergestellt, dass alle in der Organisation auf dem gleichen Stand sind und auf die gleichen Ziele hinarbeiten. Diese Strategie hilft, Verwirrung zu vermeiden und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden klar verstehen, was Erfolg bedeutet (siehe Abbildung 1 «Eigenschaften – Superkräfte»).

Ausrichtung:

Wenn das Marketingteam die KPI mit den wichtigsten Ergebnissen in Einklang bringt, kann es verstehen, wie seine Bemühungen zur Erreichung der umfassenderen Ziele des Unternehmens beitragen. Dies hilft, Silos aufzubrechen und die Zusammenarbeit zu verbessern, so dass sich alle auf die gleichen Ziele konzentrieren.

Fokus:

Die Verwendung von OKR und KPI hilft Teams dabei, ihre Arbeit zu priorisieren und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Organisation stellt sicher, dass Zeit und Ressourcen den wichtigsten Aufgaben zugewiesen werden und Fortschritte bei der Erreichung der Gesamtziele der Organisation erzielt werden.

Agilität:

OKR und KPI bieten einen Rahmen für agile und iterative Geschäftsprozesse. Durch die regelmässige Überprüfung der Fortschritte bei der Erreichung von Zielen und Schlüsselergebnissen können sich Teams schnell den Veränderungen anpassen und ihren Ansatz nach Bedarf verfeinern.

Kontinuierliche Verbesserung:

Der Einsatz von OKR und KPI hilft Unternehmen, ihre Leistung im Laufe der Zeit kontinuierlich zu verbessern. Durch die regelmässige Überprüfung der Fortschritte bei der Erreichung von Zielen und KPI und deren Anpassung bei Bedarf können Teams Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifizieren und Änderungen vornehmen, um die Effizienz und Effektivität zu steigern.

So nutzen Sie beide Methoden für Ihren Erfolg – mit OKR und KPI liegt Ihnen die Welt zu Füßen ...

Praxistipps und Schlussfolgerung



Praxistipps

An dieser Stelle finden Sie zahlreiche Praxistipps für Ihre tägliche Arbeit sowie einen praktischen Überblick mit Kurzerklärungen.

Start:

- Schrittweise Umsetzung als Pilotprojekt
- Mit proaktivem Arbeitsstil loslegen
- Nach drei bis sechs Monaten Pilotphase Roll-out über die Organisation
(Pilot-Team wird Storyteller) initialisieren

Reifegradmodell:

- Levels beachten: Anfänger (1), Fortgeschritten (2), Champion (3), Exzellenz (4)
- Lerne und verbessere dich und dein Team
- Anfangs manuelles Bearbeiten mit Hilfsmittel (Level 1 und 2), um zu lernen und Erfahrungen zu sammeln
- Einsatz einer Softwarelösung (Level 3 und 4) basierend auf Anforderungen aus Erfahrungen

SMART und FAST Kriterien:

- SMART - Spezifisch, messbar, ambitionös/erreichbar, relevant, terminiert
- FAST - Regelmässig diskutiert, ambitioniert, spezifisch, transparent

Arbeit und Fortschritt:

- Starte einfach und werde besser und schneller
- Kommunikation innerhalb und ausserhalb des Teams und der Organisation/
Unternehmung ist wichtig
- Fortschritte messen und bewerten, mit Reflektion der Leistung (KPI) und Wirkung
(OKR Impact/Outcome)
- Optimiere und verbessere dich und dein Team
- Fördere die Zusammenarbeit zwischen Management und Team
- Koordiniere und synchronisiere alle relevanten Aktivitäten

Lessons Learned:

Lessons Learned ist die schriftliche Aufzeichnung und das systematische Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken aus den bisherigen Aktivitäten. Die Erfahrungen und die neuen Erkenntnisse dienen der besseren Strategieumsetzung mit KPI und OKR.

Zusammengefasst sind dies die wichtigsten Tipps und Hilfsmittel zum Start und zur weiteren Bearbeitung.



Schlussfolgerung

Für KMU (kleine und mittlere Unternehmen) sind OKR eine praktische Methode, um klare Ziele zu setzen und zu messen und das Wachstum sowie die Leistung zu steigern. Die Umsetzung von OKR kann KMU einen grossen Mehrwert bieten, da sie eine klare Ausrichtung, Fokussierung und Flexibilität ermöglichen.

KPI und OKR eignen sich perfekt für Führung, bessere Steuerung und agile Prozesse.

Die Strategieumsetzung mittels OKR und KPI unterstützt die Fortschrittsmessung der digitalen Transformation. Diese Umsetzung ist schnell und effektiv.

Ein Schlüsselfaktor bei der Umsetzung von OKR ist die verbesserte Ressourcennutzung für KMU (beispielsweise Automatisierung und Technologie, Partnerschaften und Kooperationen). Analysieren Sie den Erfolg ihrer OKR und identifizieren Sie Möglichkeiten zur Optimierung und Effizienzsteigerung, um Ihre Ressourcen effektiv zu nutzen. Hier können Sie ihre KPI und OKR effizient verfolgen und Ihre Chancen auf Erfolg maximieren.

Literaturverzeichnis und Empfehlungen

John Doerr (2018): «*Measure What Matters*» Verlag Portfolio Penguin,
ISBN-10: 024134770X / ISBN-13: 978-0241347706, Book in English, Bestseller OKR
www.whatmatters.com/the-book / www.whatmatters.com

John Doerr (2018): «*OKR Objectives & Key Results – Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*» Verlag Vahlen Franz GmbH,
ISBN-10: 3800657732 / ISBN-13: 9783800657735, Buch in Deutsch,
www.vahlen.de/doerr-okr/product/24058586

Jeff Gothelf (2020): «*Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals*»,
Harvard Business Review,
hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals

Marc K. Peter (2023): «*Digitaler Masterplan für KMU – So gelingt die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen*», Verlag Beobachter Edition & Handelszeitung,
ISBN 978-3-03875-458-9, www.digitaler-masterplan.ch

Reiner Petzold (2022): «*OKR Guide / Agile Führung auf Strategischer Ebene / Wirkungsorientiertes Zielsystem für Digitalisierung und IKT*» als praktische Anleitung.
Schweizer Bundeskanzlei, Digital Transfomation und IKT Lenkung (DTI) als internes Dokument (keine öffentliche Publikation).

Michael Wade, Massimo Marcolivio (2021/2022/2023):
«*Digital Transformation – The measurement of digital transformation performance*»
IMD Lausanne,
www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/delivery/measuring-digital-transformation
www.imd.org/centers/dbt/digital-business-transformation/key-performance-indicators
www.netzwoche.ch/news/2022-01-13/wie-sich-der-fortschritt-der-digitalen-transformation-messen-laesst/0lt0

What Matters (2019): «*Get Started With OKRs – Your step-by-step guide for setting and achieving audacious goals*»
www.whatmatters.com/get-started

Workpath (2021): «*Ziele setzen: von SMART zu FAST*»,
www.workpath.com/magazin/fast-goals#Ziele-setzen-von-SMART-zu-FAST

Der Autor

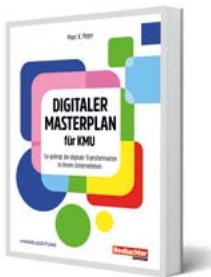


Reiner Petzold

Executive MBA

Reiner Petzold ist Mitglied des Advisory Boards Swiss CxO Forum, Chief Digital Officer und Berater. Er unterstützt Organisationen und Regierungen (Schweiz, Deutschland und andere Länder) in der digitalen Transformation.

Buchempfehlungen



Digitaler Masterplan für KMU

Macht KMU fit für die Zukunft – von Marc K. Peter

- Die digitale Transformation ist ein topaktuelles Thema und eine riesige Herausforderung für Unternehmen. Das Praxisbuch gibt auf all das Antworten und macht KMU fit für die Zukunft.
- Wie werden digitale Themen angepackt, wenn Strategien entwickelt und umgesetzt werden sollen?
- Mit Praxistipps und -beispielen zur Inspiration und Anwendung im KMU-Altag sowie vielen Checklisten, Vorlagen und Beispielen.

www.digitaler-masterplan.ch



Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis

Wie Sie erfolgreich digitale Strategien planen, umsetzen und verankern – von Bramwell Kaltenrieder, Marc K. Peter und Kai Reinhardt

- Die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen und die Entwicklung von digitalen Wettbewerbsvorteilen.
- Die drei digitalen Basisstrategien (Digital Enhanced, Digital Expanded, New Digital Business).
- Was es braucht, um als Digital Leader Unternehmen neu auszurichten.
- Die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung und Verankerung digitaler Strategien für die Erschließung von Wettbewerbsvorteilen.

www.schaeffer-poeschel.de

Informationen zu modularisierten Weiterbildungsangeboten der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW finden Sie hier: www.lets-get-digital.ch

Reiner Petzold:

KPI und OKR in der digitalen Transformation:

Strategien für die Planung, Umsetzung, Steuerung
sowie Messung der Ergebnisse und Wirkung

Olten, Januar 2024

Folgende Hochschulen der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel FHNW
- Hochschule für Life Sciences FHNW
- Hochschule für Musik Basel FHNW
- Pädagogische Hochschule FHNW
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Hochschule für Technik FHNW
- Hochschule für Wirtschaft FHNW**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
info.wirtschaft@fhnw.ch



www.fhnw.ch/wirtschaft