



Corona-Folgen: Autoindustrie unter Handlungsdruck

Digitaler Imperativ

- Entwicklung – Mobiles Arbeiten erleichtert weltweite F&E-Prozesse
- Produktion – Vernetzung bringt mehr Transparenz in die Lieferketten
- Vertrieb – Hersteller müssen Verkaufsprozesse ins Internet verlagern



Interview. Christian Ley, CIO bei Brose, über neue digitale Geschäftsprozesse beim oberfränkischen Zulieferer



Digitaler Zwilling. Die Autoindustrie setzt verstärkt auf digitale Abbilder von Fahrzeugentwicklung bis hin zum Aftersales

Spezial: Data Analytics – neue Methoden bringen Struktur ins Datenchaos

Objectives and Key Results.

Ziele und Ergebnisse als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Im Silicon Valley ist sie bereits weit verbreitet und auch in Deutschland ist ein steigendes Interesse an der Managementmethode „Objectives & Key Results“ zu verzeichnen.

Auf Wachstum fokussierend verhalf dieses Kennzahlensystem nicht nur Google zum Durchbruch. Doch was verbirgt sich hinter dem System, welches durch den US-Investor John Doerr bekannt wurde?

Unsere Experten Dirk Dempewolf und Christian Schneider stellen vier Faktoren vor, die allesamt die Unternehmenskultur betreffen und wesentlich für den Erfolg eines OKR-Systems sind.

Zunächst sind **prioritäre Ziele** zentral, die auf Resultate fokussieren und der Messung von Leistung dienen. Wenige, gut durchdachte und konsequent verfolgte Vorgaben sind hier bedeutender als ein kleinteiliger, halbherziger Ansatz. Eine bewährte Methode zur Formulierung der Ziele liegt in der SWOT-Analyse. Unter Berücksichtigung der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken gilt es, zunächst ein bis zwei Hauptziele zu verfolgen und das Unternehmen Schritt für Schritt entsprechend weiterzuentwickeln. Dabei erfordern bereits erste Ziele tiefe Einschnitte in die bisherige Kultur. In der Praxis verdeutlichen sich seitens der Mitarbeiter häufig chronische Zielkonflikte sowie Unsicherheiten. Hingegen halten sich Manager Handlungsoptionen mit mangelnder Klarheit oder vagen Zielformulierungen offen. Die damit verbundene Einschränkung des Fokus bremst Mitarbeiter aus. Daher ist es empfehlenswert, Ziele in klare Worte zu fassen, regelmäßig zu überprüfen und den Fortschritt zu überwachen.

Der zweite Erfolgsfaktor liegt in der **Ausrichtung auf die Mitarbeiter** bzw. im Verbinden von Zielen interdisziplinärer Teams. Während Mitarbeiter im Rahmen der Balanced Scorecard hauptsächlich der eigenen Führungskraft und damit einhergehend höheren Zielformu-

lierungen unterstellt waren, werden bei OKR übergeordnete Ziele gemeinsam abgearbeitet. Hier benennen Mitarbeiter selbst die Resultate, an denen ihre Leistung gemessen wird. In entsprechend hohen Vorgaben spiegeln sich Erwartungen wider. Lediglich die Quantifikation dieser Vorgaben obliegt dem Management.

der Teams bzgl. erreichter Ziele sowie der eigenen Leistung. Der lernenden Organisation dienen diese zur schnellen Anpassung an ein sich stetig änderndes Umfeld. Demnach zielt der dritte Aspekt auf eine **disziplinierte Zielverfolgung** und Übernahme von Verantwortung. In diesem Kontext sind Mitarbeiter zu bestimmen, die regelmäßige Meetings einberufen, Gespräche initiieren sowie das Einhalten der Vorgaben überwachen. Die Position als Stabsstelle der Geschäftsleitung zielt auf die Vermeidung von Zielkonflikten zwischen Führungskräften und den OKR-Verantwortlichen.

Im Anschluss an erbrachte Resultate sowie integrierte Mitarbeiter in den Prozess sollte das Unternehmen Ziele anvisieren, die bisher unerreichbar erschienen. Das mit dem **Griff nach den Sternen** einhergehende Selbstvertrauen beeinflusst nicht nur solche Ambitionen, sondern zeigt auch den tatsächlichen Wandel der Firmenkultur. Zusammenfassend spiegelt sich eine gelungene OKR-Einführung in Verhandlungen über Ziele sowie den Weg dorthin, in der Transparenz über nicht erreichte Ziele oder auch in offenen Diskussionen über Abteilungsgrenzen hinaus wider.

Zur nachhaltigen Verankerung von OKR in der Unternehmenskultur bedarf es überdies eine laufende Fortschrittskontrolle. Die Entwicklung kreativer Ansätze wird gefördert durch gewonnene Erkenntnisse der Selbsteinschätzung

