



TOS: Die erfolgreiche Umsetzung eines agilen und zielorientierten Zusammenarbeitsmodells

Fabian Fischer
Sven Holzapfel

Agile Zusammenarbeit hilft Organisation – wenn auch nicht immer

Marketing- und Vertriebsleiter:innen sind mit einer Vielzahl von Herausforderungen an ihrer Organisation konfrontiert. Die Einflechtung von unzähligen strategischen Projekten, die Umsetzung von Effektivitäts- und Effizienzmaßnahmen, die Integration notwendiger IT-Kompetenzen oder dem Gerecht werden von Time-to-Market Anforderungen. Die Vielzahl und Art der Themen führt üblicherweise zu einem erhöhten Bedarf an Reaktivität und Geschwindigkeit. Hinzu kommen zusätzliche Zielvorgaben, stärkere Performance-Orientierung, konkrete KPIs und die Berücksichtigung der Konzern-Strategie sowie verbundener Ziele. Die Liste ist lang.

An den Herausforderungen wird schnell deutlich, es braucht beides. Geschwindigkeit in Form von Time-to-Market und eine stringente Performance-Orientierung, die sowohl die Erfolgsmessung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten gewährleistet als auch eine konsequente Zielverfolgung sicherstellt.

Die Möglichkeiten sind vielseitig. In Punkto Geschwindigkeit folgen viele Marketing- und Sales-Organisationen dem Ruf des neuen Allheilmittels: Agilität. Sie setzen dabei verstärkt auf neue Zusammenarbeitsmodelle. Besonders reizvoll wirken Organisationsformen, die auf Eigenverantwortlichkeit und Eigenmotivation setzen. Doch eine zentrale Frage wird dabei gerne vernachlässigt: Wie schaffe ich es, neben der Agilität eine durchgängige Zielorientierung sicherzustellen? In der Folge werden agile Konzepte oftmals nicht für die richtigen Aufgaben und Projekte eingesetzt und die eigentlichen Ziele rücken in den Hintergrund.

Folgende beispielhafte Fragen sollen in diesem Artikel beantwortet werden:

- Für welchen Kontext ergibt welches Zusammenarbeitsmodell Sinn?
- Wie lässt sich Performance und Agilität gleichzeitig sicherstellen?
- Wie kann ein solches agiles Zusammenarbeitsmodell erfolgreich implementiert werden?
- Wie lassen sich Unternehmens-, Team- und persönliche Ziele integrieren?

Geschwindigkeit und Agilität über Zusammenarbeitsmodelle

Um Agilität organisatorisch nachhaltig zu verankern, wurden unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle entwickelt. Zusammenarbeitsmodelle sind Tools und Methoden, die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teams im Marketing, Vertrieb oder zu anderen internen bzw. externen Organisationseinheiten strukturieren und regeln. Die Wahl des richtigen Zusammenarbeitsmodells ist dabei für den Erfolg ausschlaggebend. Welches das ist, bestimmen diverse interne und externe Rahmenbedingungen, die in unserem zugehörigen [Blog-Artikel](#) thematisiert werden.

Der Anteil an Projektarbeit, verbundene Abstimmungszyklen aber auch insbesondere die Schnelligkeit im Wandel der Kundenanforderungen sind hier beispielhaft zu nennen.

Ein Modell, das durch seine einfache Struktur diese Anforderungen meistert und auch bei unseren Kunden breite Anwendung findet, ist Kanban. Es unterstützt im besonderem Maße die Anforderungen an Agilität und Geschwindigkeit.

Kanban

In Kürze stellt Kanban als Projektmanagement-Ansatz und damit Strukturgeber die Grundlage für die operative Zusammenarbeit. Um Geschwindigkeit zu erzeugen, werden Projekte und Initiativen in definierte Aufgabenpakete geteilt und anhand eines sogenannten „Kanban Boards“ dargestellt. Mit Darstellung des Workflows in mindestens 3 Spalten („To Do“, „In Progress“, „Done“) ist eine Transparenz über den Fortschritt einzelner Initiativen gewährleistet. Sofern die objektiv notwendigen Kriterien erfüllt sind, werden die Aufgaben entlang des (virtuellen) Boards verschoben und die nächsten nachgezogen („Pull Prinzip“). Kernvorteile liegen in der Priorisierung von Aufgaben, der einfachen Praktikabilität sowie der bereits erwähnten Transparenz, die es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, eigenverantwortlich zu arbeiten ([Weitere Informationen zu Kanban](#)).

Wie erreicht man eine Performance-basierte Zusammenarbeit und stellt einen durchgängigen Zielfokus sicher?

Möchte man einen durchgängigen Ziel- und Performance-Bezug herstellen, landet man über die Definition von Zielen und zugehörigen KPIs schnell bei den klassischen „Management-by-Objectives“ Ansätzen.

Mit „Objectives & Key Results (OKR)“ etabliert sich jedoch aktuell ein Rahmenwerk, welches Zielvereinbarungen in den agilen Kontext überführbar macht.

OKR

Objectives and Key Results – kurz OKR – ist ein Performance Management Ansatz zur Definition, Entwicklung und Erfolgsmessung (strategischer) Ziele innerhalb des Unternehmens. Der Sinn von OKRs ist es, unternehmensweite Ziele (Objectives) an messbare Ergebnisse (Key Results) zu koppeln, um so allen Beteiligten einen gemeinsamen, abgestimmten Fokus zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele zu geben. Ausgehend von der Unternehmensmission werden diese im Rahmen von festen Abläufen (OKR-Zyklen) erstellt, heruntergebrochen und deren Zielerreichungsgrad ausgewertet.

Neben seines geringen Formalisierungsgrades und damit einfachen Individualisierbarkeit fördert OKR die Transparenz für die Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre individuellen Ziele und deren Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen ([Weitere Informationen zu OKR](#)).

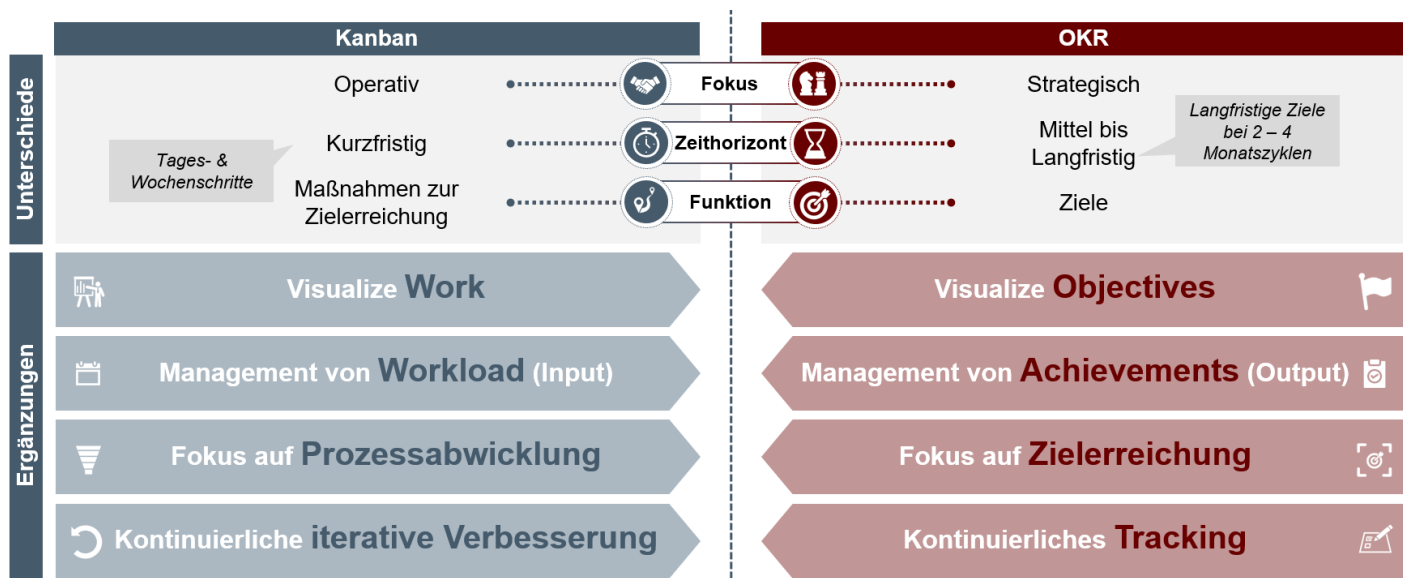


Abb. 1: Gegenüberstellung von Kanban und OKR

OKR ist also ein Konzept, das im Gegensatz zu Kanban auch das „Performance-Management“ berücksichtigt. In der Gegenüberstellung der beiden Methoden (Abbildung 1) wird deutlich, dass sich Kanban und OKR nicht nur inhaltlich und im Zeithorizont mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten ergänzen, sondern beide auch eine übergreifende Anwendbarkeit auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen erlauben.

Mit Kanban und seinem Fokus auf agiler Zusammenarbeit und OKR, das sich auf einen durchgängigen Zielfokus konzentriert, stehen

Unternehmen zwei starke Werkzeuge zur Verbesserung ihrer Kondition zur Verfügung.

Doch damit stellt sich zwangsläufig die Frage, wie diese sich kombinieren lassen.

Die Antwort auf diese Frage schafft „TOS“ – „Tasks & Objectives Steering“, ein Zusammenarbeitsmodell, das wir gemeinsam mit unseren Kunden entwickelt haben. Was genau dahinter steht, möchten wir im Folgenden erläutern.

„TOS“ – das agile Zusammenarbeitsmodell mit Performance-Tracking

In „Tasks & Objectives Steering“, kurz TOS, werden Kanban und OKR zu einem ganzheitlichen Zusammenarbeitsmodell kombiniert, das die Anforderungen von Agilität und Zielorientierung in einem stimmigen Konzept sowohl auf Team, Bereichs- und Unternehmensebene erfüllt.

Dabei setzt das OKR-Framework den Rahmen mit konkreten, messbaren Zielen. Innerhalb dieses Rahmens dient Kanban als Struktur, um die Aufgaben zu priorisieren und zu organisieren.

Dazu werden sämtliche Arbeitspakete einem messbaren Schlüsselergebnis zugeordnet. Arbeitspakete sollten mindestens einem Schlüsselergebnis zugeordnet sein, dies schließt aber nicht aus, dass sie durchaus positive Effekte auf andere Schlüsselergebnisse haben können. Analog werden die Key Results ihrem übergeordneten qualitativen Gesamtziel zugeordnet.

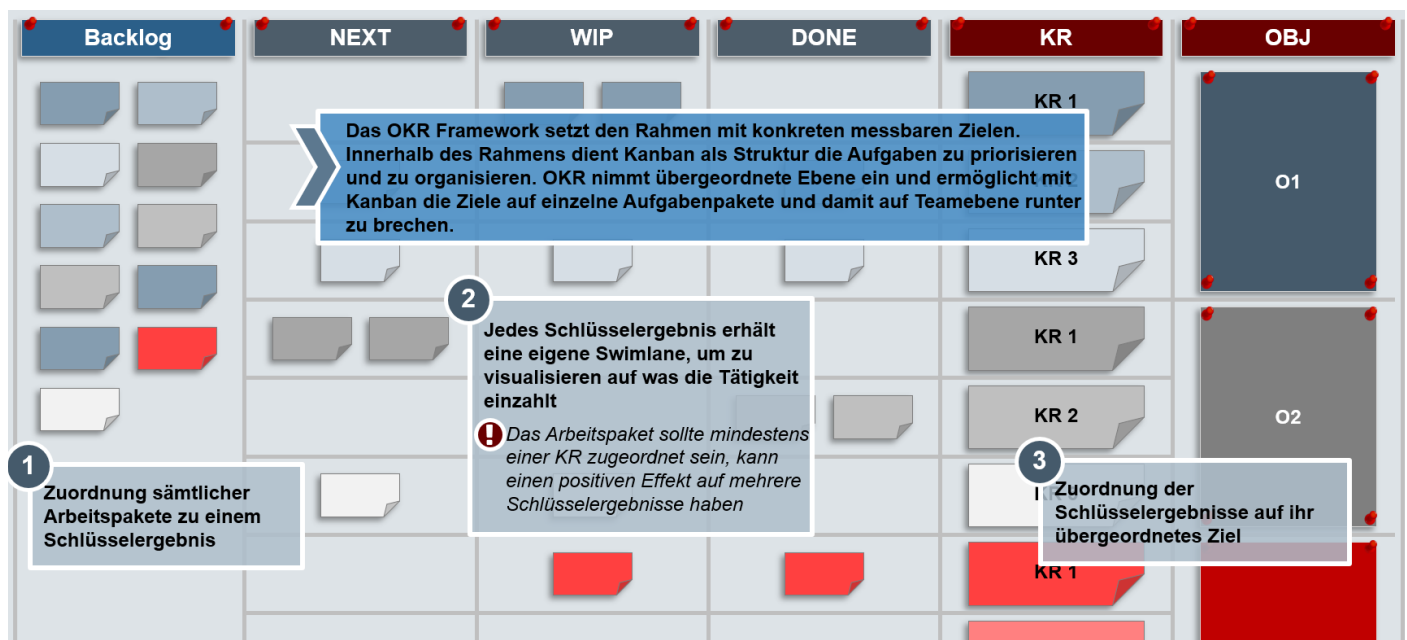


Abb. 2: TOS – Die Kombination aus Kanban und OKR

Zusätzlich zu dem „TOS“-Board bietet sich ein KPI-Dashboard an, welches die quantitativen Ziele simultan einordnet. Je nach Anwendungsfeld auf Organisations-, Team- oder Individual-Ebene lassen sich dabei strategische, analytisch/taktische oder operative Metriken visualisieren, um im Sinne der gesteckten Ziele zu agieren.

Die Organisation und der Ablauf des Zusammenarbeitsmodells orientiert sich stark an den Zyklen von Kanban und OKR und lässt sich dabei auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens/der Abteilung anpassen.

Das klingt vermeintlich kompliziert, ist aber in der Umsetzung und Handhabung einfach und intuitiv. Entsprechend erfreuen sich beide Methoden und letztlich ihre Kombination einer breiten Anwendbarkeit. Kernherausforderungen sind die Definition der Ziele, Ableitung der Aufgabenpakete und das Sicherstellen der systemseitigen Voraussetzungen. Dazu ist ein Meetingraum für die regelmäßigen Abstimmungen, ein Dashboard-Tool und eine digitale Verknüpfung erforderlich.

Durch letzteres ist eine reibungslose, digitale sowie kombinierte Anwendbarkeit sichergestellt. Auch organisatorische Voraussetzungen wie eine klare Strategie und Zielsetzung ([vgl. PURPOSE](#)), unternehmensweites Commitment ([vgl. PEOPLE](#)) sowie eine Implementierungsbegleitung und fortführende Verantwortung sind für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig.

Was kann „TOS“ für Sie tun?

Bei konsequenter Umsetzung von „TOS“ ergeben sich nachhaltige Benefits für die Umsetzungsstärke Ihrer Marketing- und/oder Vertriebsteams:

- **Transparenz** durch Visualisierung von Zielen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- **Klarheit** durch konkrete, messbare Ziele
- **Reaktionsfähigkeit** durch frühzeitige Anpassungsmöglichkeiten
- **Motivation** durch Einbezug der Mitarbeiter:innen und Fördern des Teamspirits
- **Effizienz** durch Identifikation von Bottlenecks, gezieltes Abarbeiten und Kontrolle des Workloads
- **Produktivität** durch Aufzeigen abteilungsübergreifender Synergien



Abb. 3: Visualisierung TOS

Kurzum: Mit Hilfe von TOS werden sie den Anforderungen sowohl an Agilität als auch an Performance gerecht.

Sollten wir mit diesem Artikel Ihr Interesse an der Umsetzung von TOS, Zusammenarbeitsmodellen oder anderen Komponenten rund um

das Thema Organisation geweckt haben, scheuen Sie sich nicht, mit uns unverbindlich in den Dialog zu treten.



Unser Angebot: Ein erstes Kennenlernen

Batten & Company bietet Ihnen z.B. einen kostenlosen Workshop zum gegenseitigen Kennenlernen an. Gemeinsam können wir für Sie in diesem Workshop individuelle Design-Prinzipien definieren. Diese helfen uns dabei, die Bausteine der Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen zu definieren, die dann tiefergehend diskutiert werden. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Sprechen Sie uns an. Gerne stimmen wir mit Ihnen eine individuelle Agenda ab und stellen uns auf Ihren Themenfokus ein.

Ihre Ansprechpartner



Sven Holzapfel Associate Partner

Tel.: +49 (0) 172 2795 965
E-Mail: sven.holzapfel@batten-company.com



Fabian Fischer Senior Consultant

Tel.: +49 (0) 172 617 3453
E-Mail: fabian.fischer@batten-company.com



Dr. Nicolas Nasner Managing Partner

Tel.: +49 (0) 177 8785 393
E-Mail: nicolas.nasner@batten-company.com

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkennntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und der

nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

