

Working Paper Series

Working Paper 03/2026

Agile Zielsysteme in der Logistik – Wie OKRs Blue-Collar-Teams Orientierung geben

Autoren

Dr. Philipp Meyer

Quin Consulting GmbH, Allschwil, Schweiz
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), Departement Wirtschaft & Technik
philipp.meyer@quinconsulting.ch
philipp.meyer1@ffhs.ch
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7597-0290>

Sandro Suter

Schweizerische Post AG, Distributionslogistik, Aarau, Schweiz
sandro.suter@post.ch

Version

V1.0 – März 2026

DOI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19109031>

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Abstract

Klassische Zielprozesse wie Management by Objectives stossen in der operativen Logistik zunehmend an ihre Grenzen. Jährliche Zielvereinbarungen sind zu starr, um mit der Dynamik von Kundenbedürfnissen, Volumenschwankungen und technologischem Wandel Schritt zu halten. Objectives and Key Results (OKRs) bieten einen agilen Rahmen, der strategische Ausrichtung mit kurzen Steuerungszyklen verbindet. Doch ihre Übertragung auf Blue-Collar-Umfelder ist kein Selbstläufer. Schichtbetrieb, heterogene Teams und eine geringe Affinität zu abstrakten Frameworks erfordern eine konsequente Anpassung.

Der vorliegende Beitrag zeigt anhand eines Praxisfalls aus der Distributionslogistik der Schweizerischen Post, wie ein OKR-Framework für operative Teams gestaltet, eingeführt und mit bestehenden Führungsinstrumenten verzahnt werden kann. Er formuliert Gestaltungsprinzipien für ein praxistaugliches Design, beleuchtet zentrale Change-Management-Faktoren und ordnet OKRs in den übergeordneten Kontext von Blue-Collar-Agility ein, als Brücke zwischen strategischer Orientierung und operativer Realität auf dem Shopfloor.

Schlüsselbegriffe:

OKR, Objectives and Key Results, Blue-Collar-Agility, Distributionslogistik, Change-Management, agile Zielsysteme, Shopfloor-Führung, Schweizerische Post

1. Einleitung

Volatile Mengen, kurzfristige Kundenwünsche und permanenter Kostendruck gehören heute zum Alltag der Logistik. In dieser Umgebung stossen klassische jährliche Zielvereinbarungen an ihre Grenzen. Besonders dort, wo Schichtbetrieb, physische Arbeit und operative Hektik dominieren. Objectives & Key Results (OKRs) bieten hier einen Rahmen, der strategische Leitplanken mit dem Alltag von Blue-Collar-Teams verbindet. Die Voraussetzung dafür ist, dass das Framework konsequent auf den Logistikkontext zugeschnitten wird.

1.1 Wenn statische Zielprozesse auf dynamische Logistik treffen

Distributions- und Intralogistikbereiche arbeiten heute in einer Umwelt, in der Sendungsmengen und Prioritäten sich kurzfristig verschieben, neue Services eingeführt und bestehende Prozesse ständig angepasst werden. Gleichzeitig basieren viele Ziel- und Steuerungsprozesse noch immer auf jährlichen Zyklen mit begrenzter Transparenz: Ziele werden einmal pro Jahr festgelegt und danach selten reflektiert. Teamübergreifende Abstimmung bleibt minimal. Jeder optimiert im eigenen Silo. Der Fokus liegt auf individueller Leistungsbewertung, weniger auf gemeinsamer Ausrichtung.

Hinzu kommt ein systemisches Problem: Klassische Zielsysteme, die eine hundertprozentige Erreichung als Massstab definieren, belohnen Vorsicht und bestrafen Risiko. Wenn Ziele an Boni oder Lohngespräche gekoppelt sind, werden sie bewusst niedrig angesetzt und es entsteht das sogenannte Sandbagging (Doerr, 2018, S. 44). Innovation entsteht so nicht, denn wirklich neue Lösungen setzen voraus, dass Scheitern einkalkuliert und nicht sanktioniert wird.

In der Praxis erleben operative Führungskräfte und Mitarbeitende Ziele deshalb häufig als formale Pflichtübung. Die Kluft zwischen strategischen Plänen und der Realität an der Rampe, im Lager oder auf der Zustelltour wächst und mit ihr die Frustration auf beiden Seiten.

1.2 Was OKRs aus der Führungssicht leisten können

OKRs wurden in den 1970er-Jahren von Andy Grove bei Intel entwickelt und später durch John Doerr im Tech-Umfeld verbreitet (Doerr, 2018, S. 22). Das Prinzip ist jedoch deutlich breiter einsetzbar. Ein Objective beschreibt qualitativ, was erreicht werden soll. Es soll konkret, inspirierend und bedeutsam sein. Die Key Results definieren quantitativ, wie der Fortschritt gemessen wird: spezifisch, zeitgebunden und überprüfbar. Sind alle Key Results erfüllt, ist das Objective erreicht (Doerr, 2018, S. 22–23). Für Führungskräfte in der Logistik sind dabei drei Aspekte besonders relevant.

Fokus statt Kennzahlenflut. In vielen Logistikorganisationen existieren ausgeprägte, aber unübersichtliche Kennzahlenlandschaften wie Monatsberichte, Teamkennzahlen, Qualitätsindizes, projektspezifische Auswertungen. Die Vielzahl erschwert eine klare Priorisierung. OKRs zwingen dazu, sich pro Zyklus auf drei bis fünf strategische Schwerpunkte zu beschränken. Groves zentrales Prinzip lautet: weniger ist mehr (Doerr, 2018, S. 44). Dadurch können Ressourcen gezielt auf das gelenkt werden, was aktuell wirklich zählt.

Transparenz und gemeinsame Ausrichtung. Klassische Zielsysteme funktionieren häufig isoliert: Jede Ebene setzt ihre Ziele, ohne dass der Zusammenhang zum Gesamtbild sichtbar wird. OKRs durchbrechen dieses Silo-Denken, indem sie Ziele über alle Hierarchiestufen hinweg offen einsehbar machen. Von der Geschäftsleitung über die Bereichsleitung bis in die Teams. Mitarbeitende erkennen, wie ihre Teamleistung auf die strategischen Ziele einzahlt. Entscheidend ist dabei, dass OKRs nicht ausschliesslich top-down vorgegeben werden. Rund die Hälfte sollte von den Teams selbst mitgestaltet werden.

Regelmässiger Dialog statt jährlicher Pflichtübung. Ein Zielvereinbarungsgespräch im Januar, das gleichzeitig das Vorjahr bewertet, gefolgt von einem Jahr der Stille: Für die volatile Logistikwelt ist dieser Rhythmus zu starr. OKRs etablieren durch Quartalszyklen und regelmässige Check-ins einen Steuerungsrhythmus, der schnelle Kurskorrekturen ermöglicht. Wenn sich ein Objective im Lauf des Quartals als nicht mehr relevant erweist, darf es angepasst oder verworfen werden.

Gerade im Blue-Collar-Kontext, wo Veränderungen am selben Tag spürbar sind, kann ein solches System Orientierung geben und Verantwortung dorthin verlagern, wo täglich entschieden wird: in die Teams. Die Praxiserfahrung zeigt jedoch, dass das Framework nicht eins zu eins aus dem Tech-Umfeld übernommen werden kann, da es eine gezielte Adaption braucht.

2. Praxisfall: OKR-Einführung in der Distributionslogistik der Schweizerischen Post

Das Distributionsgebiet Aarau der Schweizerischen Post AG, das mit rund 380 Mitarbeitenden grösste innerhalb der Distributionszone Nordwestschweiz ist, stand vor genau dieser Herausforderung: Sendungsmengen schwankten stark, Kundenanforderungen änderten sich kurzfristig und die operative Führung musste laufend umpriorisieren. Der bestehende Dialogprozess mit jährlichen Zielgesprächen und wenigen Feedbackschleifen erfüllte diese Anforderungen nur bedingt. Während sich dieses Instrument für die individuelle Mitarbeiterentwicklung und die langfristige Laufbahnplanung bewährt hatte, erwies es sich als operatives Steuerungsinstrument für kurzfristige Prioritäten als zu starr für die Taktung des Tagesgeschäfts.

Eine schriftliche Befragung unter 36 Führungspersonen aus verschiedenen Hierarchiestufen, die von Teamleitenden bis zur Gebietsleitung reichten, bestätigte diesen Eindruck und brachte drei zentrale Handlungsfelder ans Licht.

Erstens der Wunsch nach Fokus: Die vorhandene Kennzahlenlandschaft war umfangreich, aber unübersichtlich. Monatsberichte, Teamkennzahlen, Qualitätsindizes und projektspezifische Auswertungen liefen parallel, ohne dass klar war, welche Schwerpunkte im jeweiligen Quartal Priorität haben. Eine Mehrheit der Befragten bestätigte, dass ein ergänzendes Zielsystem helfen würde, Prioritäten klarer zu setzen.

Zweitens der Bedarf an Agilität im Tagesgeschäft: Der bestehende Prozess wurde primär als Instrument für die persönliche Entwicklung und den strategischen Jahresrück- sowie -ausblick genutzt. Für die Steuerung betrieblicher Ziele fehlte ein agileres Gefäss, das schnelle Kurskorrekturen unterhalb des Jahresrhythmus ermöglicht. Bezeichnend dabei ist, dass rund ein Drittel der Befragten sich explizit häufigere Zielgespräche wünschte, während niemand angab, die bestehende Kadenz sei bereits zu hoch.

Drittens fehlende Transparenz: Teamübergreifende Schwerpunkte waren kaum sichtbar. Jedes Team arbeitete an seinen Zielen, obwohl es oft Synergien gegeben hätte. Die Verbindung zwischen strategischen Stossrichtungen und der operativen Umsetzung blieb zu lose.

Auf dieser Basis wurde geprüft, welches Potenzial eine Einführung von OKRs bietet und wie ein Framework gestaltet werden muss, das die Organisation nicht überfordert.

3. Design eines praxistauglichen OKR-Frameworks für die Logistik

Der zentrale Ansatz war, die Kernprinzipien von OKRs wie Fokus, Transparenz und Ausrichtung beizubehalten, aber Umfang und Taktung konsequent an den Blue-Collar-Alltag anzupassen. Vier Gestaltungsentscheide haben sich dabei als besonders relevant erwiesen.

Pilot statt Big Bang. Die Einführung erfolgte nicht flächendeckend, sondern gestuft. Als Pilotbereich wurde das Support-Team gewählt, welches als administrative Einheit am Hauptstandort nahe an der Leitung arbeitet und mit projektartigen Aufgaben vertraut ist. Der begrenzte Scope ermöglichte es, mit wenigen OKRs zu starten und die Komplexität bewusst tief zu halten. Ein vergleichbarer Ansatz bewährte sich auch beim deutschen Logistikdienstleister NOSTA, der seine OKR-Einführung ebenfalls mit einem kleinen Führungsteam begann (Lazarovici, 2023). Nach der Pilotphase übernimmt das Support-Team eine aktive Rolle bei der Einführung in die übrigen Teams, da es die Teamleitenden bei Fragen und Problemen unterstützt und die eigene Erfahrung aus dem Piloten einbringt.

Zyklus und Taktung realistisch wählen. Ein Lehrbuchprozess würde den operativen Betrieb überfordern. Quartalsweise OKRs bilden den Standardrhythmus und setzen den Fokus auf die Unternehmensstrategie. Zum Start sind auch jährliche Objectives zulässig, wobei die Key Results trotzdem quartalsweise definiert werden. Verliert ein Objective im Jahresverlauf seine Relevanz, wird es ersetzt oder entfernt, da Anpassungsfähigkeit ausdrücklich Teil des Systems ist. Beim Check-in-Rhythmus weicht das Konzept bewusst von der Theorie ab: Statt wöchentlicher Abstimmungen, die in operativen Logistikbereichen kaum organisierbar sind, werden die Check-ins monatlich in bestehende Leitungssitzungen integriert. Dies bedeutet kein zusätzlicher Terminaufwand und kein bürokratisches Paralleluniversum.

Rollen klar definieren. Damit der Prozess nicht einschläft, braucht es eine klare Trennung von Inhalt und Methode. Die inhaltliche Verantwortung für die Ausrichtung der OKRs liegt bei der Leitung. Für den Prozess wird ein OKR-Master nominiert und ausgebildet, dessen Aufgabe die Funktion als Coach und Prozesswächter in einem ist. Er moderiert die Check-ins sowie OKR-Draftings und stellt sicher, dass die Methode korrekt angewendet wird und nicht verwässert, wobei er sich nicht in die operativen Inhalte einmischt (Petry, 2019, S. 247).

Einfache digitale Unterstützung. Excel-Listen und Tools wie OneNote stossen bei Transparenz schnell an ihre Grenzen. Die Befragung der Führungspersonen bei der Schweizerischen Post zeigte klar, dass ein einfaches, digitales Tool gewünscht wird. Im Pilotfall wurde die OKR-Plattform Oboard eingesetzt, bei der es sich um ein spezialisiertes Tool handelt, das Ziele und Fortschritte für alle jederzeit einsehbar macht. Entscheidend ist dabei weniger der Funktionsumfang als die schnelle Erfassbarkeit: Auf einen Blick muss erkennbar sein, wo Handlungsbedarf besteht, ohne sich durch komplexe Menüs klicken zu müssen.

4. Change-Management: OKRs werden nicht von selbst agil

Die Einführung eines neuen Zielsystems ist immer ein Veränderungsprozess, was in der Logistik oft noch stärker spürbar ist, weil gewachsene Routinen, straffe Hierarchien und operativer Zeitdruck zusammentreffen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die grössten Bedenken häufig nicht von der obersten Führungsebene, sondern aus dem Basiskader kommen. Stellvertretende Funktionen und Führungskräfte mit wenigen Jahren Erfahrung kennen den Betrieb gut genug, um zusätzliche Belastung realistisch einzuschätzen, verfügen aber oft über weniger Gestaltungsspielraum. Genau diese Gruppe muss im Change-Prozess besonders adressiert werden.

Drei Elemente zeigen sich häufig als besonders erfolgskritisch:

Klare Sinnvermittlung. Nicht nur das Was, sondern das Warum kommunizieren: Welche konkreten Probleme des bisherigen Systems sollen gelöst werden? Was ändert sich im Alltag? Und ebenso wichtig: Was ändert sich nicht? Wenn OKRs bestehende Instrumente ergänzen, statt ersetzen, muss das von Anfang an klar sein. Diese Klarstellung reduziert Unsicherheit, bevor sie entsteht.

Gezielte, praxisnahe Schulung. Kurzformate für operative Führungskräfte, die drei Dinge vermitteln: die Grundprinzipien von OKRs, die Formulierung guter OKRs, und den konkreten Ablauf der Check-ins. Besonders wirksam ist der Erfahrungstransfer aus einem Pilotbereich: Kolleginnen und Kollegen, die den Prozess bereits durchlaufen haben und authentisch berichten können, schaffen mehr Glaubwürdigkeit als jede Theoriepräsentation.

Sichtbare Unterstützung durch die Leitung. Die Unternehmens- oder Bereichsleitung muss erkennbar hinter dem Framework stehen. Dies sollte nicht nur verbal geschehen, sondern vor allem durch aktives Handeln, indem OKR-Ergebnisse in Entscheidungen einfließen, Check-ins selbst wahrgenommen werden und alte Steuerungslogiken nicht parallel weitergepflegt werden. Wenn Führungskräfte erleben, dass ihre OKR-Arbeit tatsächlich gehört und genutzt wird, wächst die Akzeptanz.

Ein zentraler Erfahrungswert ist, dass OKRs mit Garantie keine Selbstläufer werden. Das Framework kann einschlafen, wenn Check-ins ausfallen oder Ziele zur Pflichtübung verkommen. Grove selbst schätzte, dass eine Organisation vier bis fünf Quartalszyklen benötigt, um OKRs wirklich zu beherrschen. Gerade in den ersten Zyklen, in denen das System noch fragil ist, sind der OKR-Master und die Leitung gemeinsam gefordert, Qualität und Verbindlichkeit hochzuhalten.

4.1 Zentraler Erfolgsfaktor: Die Fehlerkultur

Ein zentraler Erfolgsfaktor im Change-Management bei der Einführung von OKRs ist die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur. In traditionell geprägten Organisationseinheiten, wie den Distributionsgebieten der Schweizerischen Post, dominiert oft eine Logik der 100-prozentigen Zielerfüllung. Die Einführung von OKRs bricht mit dieser starren Logik, indem sie ambitionierte Ziele (Stretch Goals) setzt, die bewusst Raum für Experimente und Lernprozesse lassen. Diese Umstellung erfordert einen mentalen Transfer seitens der Führungskräfte: Scheitern darf nicht mehr als individuelles Versagen deklassiert werden, sondern muss als integraler Bestandteil eines iterativen Lernprozesses begriffen werden. OKRs sollten unbequem und möglicherweise unerreichbar sein und so zu ungeahnten Erfolgen verhelfen (Doerr, 2018, S. 44).

«Ich habe vor rund vier Jahren die OKR-Einführung im Marketing- und Verkaufsumfeld der Schweizerischen Post begleitet. In diesem stark projektbezogenen Umfeld war für mich die OKR-Einführung sinnvoll und unbestritten. In den eher operativen, geprägten Bereichen hatte ich damals Vorbehalte, OKR 1:1 einzuführen, weil mir der Gestaltungsspielraum der Teams als zu gering erschien. Dank der Begleitung von Sandro Suter habe ich meine Meinung geändert und sehe viele Vorteile bei der Arbeit mit OKRs auch in einem sehr operativen Umfeld. Der Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden und Führungskräfte ist für mich höher als anfänglich angenommen.»

Demetrius Rinderknecht, Leiter Distributionszone Nordwestschweiz

5. Verbindung zu Blue-Collar-Agility: Orientierung statt Methoden-Overload

In vielen operativen Bereichen existieren bereits agile Elemente wie tägliche Huddles, Shopfloor-Boards, KVP-Runden und visuelle Kennzahlen. Das Problem ist selten ein Mangel an Methoden, sondern vielmehr der fehlende Rahmen, der diese Einzelmassnahmen zusammenhält und auf gemeinsame Prioritäten ausrichtet (Meyer, 2026). Genau hier können OKRs eine integrierende Funktion übernehmen.

OKRs definieren die wenigen strategischen Schwerpunkte pro Quartal, sodass alles andere bewusst nachrangig bleibt. Damit geben sie operativen Teams eine Orientierung, die im Tagesgeschäft oft fehlt. KVP-Ideen und Massnahmen aus Huddles lassen sich auf konkrete Objectives beziehen, um zu klären, welche Verbesserung auf welches Ziel einzahlt, was Priorität hat und was warten kann. Gleichzeitig verlagern OKRs Verantwortung dorthin, wo sie hingehört: Teams übernehmen Teilverantwortung für Key Results, statt nur Vorgaben zu erfüllen. Das stärkt Eigenverantwortung und Identifikation, was zwei Faktoren sind, die gerade im Blue-Collar-Umfeld häufig unterschätzt werden (Meyer, 2025).

Entscheidend ist dabei, dass OKRs nicht als zusätzliche Methode «on top» kommen, sondern bestehende Routinen bündeln und strukturieren. Die Praxiserfahrung zeigt, dass die Integration in bereits etablierte Sitzungen anstelle von zusätzlichen Gremien ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Wer ein neues Framework einführt und gleichzeitig neue Termine schafft, erzeugt in operativen Umfeldern vor allem eines: Widerstand.

6. Empfehlungen für Führungspersonen

Für Führungsverantwortliche und Logistikeitungen, die ein agiles Zielsystem im Blue-Collar-Umfeld einführen wollen, lassen sich mehrere praxisnahe Empfehlungen formulieren:

1. Mit einer Ist-Analyse beginnen: Wie werden heute Ziele gesetzt und verfolgt? Wo erleben Führungskräfte und Mitarbeitende die grössten Brüche, sei es bei der Transparenz, Frequenz oder Relevanz der Ziele?

2. OKRs als Ergänzung, nicht als Ersatz denken: Individuelle Entwicklungsgespräche bleiben zentral, insbesondere für Kompetenz- und Laufbahnthemen. OKRs fokussieren auf gemeinsame Schwerpunkte und Prioritäten, wobei beide Instrumente bewusst miteinander verzahnt werden müssen.

3. Das Framework schlank halten: Wenige Objectives, wenige Key Results sowie ein überschaubarer Pilot sind entscheidend. Zyklen und Check-in-Frequenz müssen an den Schichtbetrieb angepasst werden und nicht umgekehrt.

4. Rollen früh klären: Wer formuliert Objectives? Wer verantwortet Key Results? Wer moderiert den Prozess als OKR-Master (Petry, 2019, S. 247)? Ohne klare Zuständigkeiten verliert der Prozess schnell an Verbindlichkeit.

5. Erfolgskriterien messbar definieren: Dazu gehören die Qualität der OKR-Sets (Klarheit, Messbarkeit, Alignment), die konsequente Durchführung der Zyklen sowie die Auswirkungen auf ausgewählte KPIs und die wahrgenommene Orientierung im Alltag.

7. Fazit: OKRs als Brücke zwischen Strategie und Shopfloor

Die Erfahrungen aus der Distributionslogistik zeigen, dass OKRs in einem Blue-Collar-Kontext echten Mehrwert stiften können, wenn sie konsequent auf die Realität operativer Teams zugeschnitten werden. Sie ersetzen weder Führungsarbeit noch bestehende Instrumente, schaffen aber einen Rahmen, in dem Führung und Zusammenarbeit bewusster und transparenter werden.

Für HR und Logistikleitungen bieten OKRs einen konkreten Hebel, um Strategiearbeit, Führungskräfteentwicklung und operative Steuerung besser zu verbinden. In Kombination mit einer Führungskultur, die Mitarbeitende einbindet, Feedback ernst nimmt und Fehler als Lernchance versteht, werden OKRs zu mehr als einem Management-Tool: Sie werden zu einem praktischen Instrument für Orientierung, Beteiligung und Agilität auf dem Shopfloor (Meyer, 2025; Meyer, 2026).

Literaturverzeichnis

Doerr, J. (2018). *OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen* (1. Auflage; K. Möller, T. Flinspach & S. L. Saeger, Übers.). Franz Vahlen.

Meyer, P. (2025). Blue-Collar-Arbeit als strategischer Erfolgsfaktor. *personalSCHWEIZ*, Dezember 2025–Januar 2026.

Meyer, P. (2026). Reaktionsfähige Intralogistik – Arbeitsorganisation als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. *Logistik*, 01/2026.

Petry, T. (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Auflage). Haufe-Lexware.

Lazarovici, L. (2023). OKR in der Logistikbranche: Interview mit Nosta CEO Nicolas Gallenkamp. Murakamy. <https://murakamy.com/blog/okr-logistik-nosta>