

OKRS AT MYMUESLI

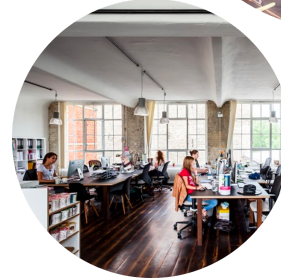
OKR Implementation Q3 2015

mymuesli

820 Employees
Berlin, Passau

In 2015, MyMuesli was at a point where transparency and alignment between their departments became increasingly important for the further growth of the company. Executing a proven business model while sustaining an innovative and agile culture increasingly challenged the organization.

In order to avoid the rise of isolated silos, operational blindness and intransparency, the founders decided to implement Objectives and Key Results as their new management and communication system. The goal was to increase transparency and foster efficient and result-oriented conversations while creating a holistic understanding of the company's goals and their relevance for each employee.



Implementing OKRs with more than 600 employees

The management team initially started to implement the OKR process along the common guidelines. Objectives and Key Results were defined precisely according to the framework's criteria. Over the first few cycles, the teams adapted the framework to their culture and processes, experimenting with the right amount of OKRs per unit, wording, and meeting frequency in order to increase efficiency and employee adoption. What proved to be crucial core elements to guarantee a functioning communication about OKRs were measurability, accuracy and a clear focus on customer value.

Another aspect that was important for the organization was to have an external partner to lead through the implementation and onboarding process. Marco Alberti from Murakamy (a Workpath Partner) helped to manage expectations properly and demonstrated the relevance of OKRs for each of the departments. From there, most employees soon appreciated the new advantages OKRs brought along: understanding dependencies and priorities, engaging in the goal setting process, and recognition of their own value for the company's success.

The OKR cycle: MyMuesli's operational goal setting process

MyMuesli's process follows three clearly defined steps per quarter, with all team leads and top level management participating in an initial two-day workshop.

- 1** The first meeting is primarily used to evaluate the last quarter and the degree to which Objectives have been achieved. First, on a company level, then on a team level, the management team analyzes the reasons why some of the goals have not been achieved in order to derive and document their learnings from that. Simultaneously, successful teams and their Objectives are being recognized.
- 2** The following sessions focus on the next quarter and on prioritizing its Objectives. It starts with the founders to present their perspective on the company's priorities for the following quarter. Their drafts have been shared before internally and are open for feedback and discussion.

Based on these company-level drafts, the teams have also drafted their team OKRs already. Hence, the following session is an intense negotiation of resources and priorities among all units. However, the central documentation of all OKR drafts before allows an efficient and well-run discussion that focuses on solving dependencies and frictions. In this context the OKR frameworks helps to identify conflicting interests early and to have a structured process that focuses on joint efforts and contributions to the overall success of the company. After this initial workshop, the results of the planning sessions are being brought back into the teams in order to finalize all OKRs within the team members.
- 3** The final event before a new cycle starts is the OKR Kickoff. Employees are invited to join the presentation of all new OKR sets. The structured conversations before allow MyMuesli to have a strong atmosphere of clarity and consensus regarding their shared priorities for the next months. A festive character with food and drinks makes this event a part of the company culture and emphasize the values and relevance of Objectives and Key Results as the central communication, planning and operating system.



We have transparency about what the company needs, what my department needs, what I can contribute to it, and how this is all connected. Context and transparency are the dominant success drivers you can enable with OKRs.

Co-Founder Hubertus Bessau

OKRs as part of MyMuesli's daily working routine

Besides the quarterly OKR review and planning sessions, each unit at MyMuesli conducts regular *Jour Fixes* (usually weekly) on a team and on an individual level between team leads and the employees. These conversations serve to prioritize and plan the particular tasks and actions contributing to current OKRs. They are also used to reflect on progress and discuss challenges and important learnings. Through that, teams identify earlier if they are struggling to focus on strategic goals and learn faster how to adapt.

Structuring conversations and feedbacks around OKRs also helps team leads to focus on coaching and team development. Instead of micromanagement on a task-level, they concentrate on how to enable goal achievement by creating the right environment. Organizing weekly team meetings around the status of OKRs further helps to emphasize the relevance of an transparent, result-oriented and data-driven working style and leverages the social dynamic of the team. As all team members are talking about OKRs in these meetings, employee engagement and commitment rise while a frequent and documented updating of progress is ensured.

Lessons learned: MyMuesli's tips for OKR beginners

- **Do not start too late:** If you are a growing company, it is better to start earlier than later as it takes time to fully onboard all departments and get into a well-run process with effective alignment across the entire organization.
- **Manage expectations:** Stay committed to the OKR implementation and communicate that it usually takes 3-5 cycles until the process becomes a habit and is fully adopted.
- **Assure management buy-in:** Strong support from top management is a necessary requirement to implement OKRs successfully. A lack of understanding and support by the leadership team is the number one reason OKR implementations fail.
- **Leverage outside experience:** Consulting by a partner and an exchange with other practitioners will help applying best practices and winning buy-in from the organization.
- **Develop internal OKR expertise:** OKR experts can help setting effective goals, but also keeping up employee engagement and process discipline.



OKR Expert at MyMuesli
Hubertus Bessau

DEUTSCH

Im Jahr 2015 hatte das erfolgreiche Unternehmen MyMuesli eine Größe erreicht, bei der Transparenz und eine effektive Abstimmung zwischen den Abteilungen zu entscheidenden Faktoren für das weitere Wachstum wurden. Zunehmend war es eine Herausforderung, das bewährte Geschäftsmodell weiter zu entwickeln und gleichzeitig eine innovative und agile Unternehmenskultur zu bewahren.

Um die Entwicklung von isolierten Silos, Betriebsblindheit und Intransparenz zu verhindern, entschieden die Gründer, OKRs als neues Management- und Kommunikationssystem zu implementieren. Ziel dabei war es, die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen, effiziente und ergebnisorientierte Kommunikation zu fördern und gleichzeitig ein ganzheitliches Verständnis der Unternehmensziele sowie deren Relevanz für jeden einzelnen Mitarbeiter zu gewährleisten.

Implementierung von OKRs mit mehr als 600 Mitarbeitern

Zunächst begann das Managementteam damit, den OKR-Prozess entlang der Richtlinien des Frameworks umzusetzen. Objectives und Key Results wurden strikt nach den Regeln des Rahmenwerks definiert. Während der ersten Zyklen passten die Teams in Berlin und Passau das Framework dann an ihre internen Prozesse an und experimentierten mit der für sie richtigen Anzahl an OKRs pro Team, sowie der Gestaltung der Abstimmungs-Meetings, um Effizienz und Mitarbeiterakzeptanz zu erhöhen. Als entscheidende Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Kommunikation über OKRs stellte sich dabei deren Messbarkeit, Präzision in der Formulierung sowie eine klare Fokussierung auf den Kundennutzen heraus.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war es, einen externen Partner mit an Bord zu holen, der durch den Implementierungs- und Onboarding-Prozess führte. Die OKR-Beratung Murakamy (ein Workpath Partner) half dabei, Erwartungen angemessen zu managen und zeigte für jede Abteilung individuell die Relevanz und den Nutzen von OKRs auf. Durch dieses Vorgehen wurden die neu geschaffenen Vorteile von OKRs für die Mehrheit der Mitarbeiter schnell klar: Abhängigkeiten und Prioritäten besser verstehen zu können, sich am Zielsetzungsprozess zu beteiligen und ihren eigenen Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg zu sehen.

Der OKR-Zyklus: MyMueslis Prozess zur Festlegung von operativen Zielen

Der Prozess von MyMuesli folgt jedes Quartal drei klar definierten Schritten, wofür alle Teamleiter sowie die Geschäftsführung zu Beginn eines neuen Zykluses an einem zweitägigen Workshop teilnehmen.

1. Das erste Treffen dient primär der Bewertung des letzten Quartals und der Einordnung, in wie weit die vorgenommenen Objectives erreicht wurden. Zuerst analysiert das Management-Team dafür auf Unternehmensebene und auf Teamebene die Gründe, warum einige der Ziele nicht erreicht wurden, um daraus Erkenntnisse abzuleiten und diese zu dokumentieren. Gleichzeitig werden in diesem Schritt erfolgreiche Teams mit ihren Objectives anerkannt und ausgezeichnet.

2. Die darauf folgenden Sitzungen konzentrieren sich bereits auf das nächste Quartal und auf die Priorisierung der relevanten Ziele. Die Gründer leiten diese Besprechung ein, indem sie ihre Sicht auf die Prioritäten des Unternehmens für das folgende Quartal präsentieren. Diese strategischen Ziele wurden zuvor bereits intern geteilt und stehen offen zur Diskussion.

Auf Basis der Ziel-Entwürfe auf Unternehmensebene haben alle Teams bereits vorab ihre jeweiligen Team-OKRs entworfen. Daher stellt die folgende Session vor allem eine intensive Verhandlung über Ressourcen und Prioritäten zwischen allen Einheiten dar. Die zentrale Dokumentation und frühzeitige Offenlegung der OKR-Entwürfe ermöglicht eine effiziente und strukturierte Diskussion, die den Fokus auf die Auflösung von Abhängigkeiten und Reibungen legt. In diesem Zusammenhang hilft das OKR-Framework, Interessenkonflikte frühzeitig zu erkennen und einen strukturierten Prozess zu etablieren, der auf gemeinsame Initiativen und Beiträge für den Gesamterfolg des Unternehmens ausgerichtet ist. Nach diesem ersten Workshop werden die Ergebnisse der Planungssitzungen dann in die Teams zurückgebracht, um die OKRs dort im kleinen Kreis zu finalisieren.

3. Das letzte Ereignis bevor ein neuer Zyklus startet, ist der OKR Kickoff. Mitarbeiter werden eingeladen, an der Präsentation aller neuen OKR-Sets teilzunehmen. Die strukturierten Abstimmungsgespräche, die diesem Event vorgingen, schaffen dort eine Atmosphäre von Klarheit, Gemeinschaft und Einigkeit im Bezug auf die gemeinsamen Prioritäten für die nächsten Monate. Mit Musik, Essen und Getränken ist diese feierliche Veranstaltung ein fester Teil der Unternehmenskultur und betont die Relevanz von OKRs als zentrales Kommunikations-, Planungs- und Betriebssystem bei MyMuesli.

OKRs als Teil des Arbeitsalltags von MyMuesli

Neben den vierteljährlichen OKR-Workshops für Bewertung und Planung pflegt jede Abteilung von MyMuesli regelmäßige Jour Fixes (üblicherweise wöchentlich) auf Teamebene sowie zwischen Teamleitern und einzelnen Mitarbeitern durch. Diese Gespräche dienen dazu, die Aufgaben und Aktionen, die zu den aktuellen OKRs beitragen sollen, zu priorisieren und zu planen. Diese Gespräche werden aber auch dafür genutzt, Fortschritte zu reflektieren und Herausforderungen oder wichtige Erkenntnisse zu diskutieren. Dadurch identifizieren die Teams Schwierigkeiten im Bezug auf strategische Ziele frühzeitig und entscheiden, wie sie ihre Arbeit anpassen sollten.

Durch die Strukturierung von Meetings und Feedback anhand von OKRs können sich die Teamleiter bei MyMuesli stärker auf Coaching und Teamentwicklung fokussieren. Anstatt Mikromanagement auf Aufgabenebene zu betreiben, konzentrieren sie sich darauf, wie sie durch die Schaffung des richtigen Umfelds das Erreichen der Ziele fördern können. Wöchentliche Team-Meetings zum aktuellen Status der OKRs helfen außerdem, die Relevanz eines transparenten, ergebnisorientierten und datengetriebenen Arbeitsstils zu unterstreichen. Da alle Teammitglieder in diesen Meetings über OKRs sprechen, steigen Verbindlichkeit und die Beteiligung der Mitarbeiter. So wird sichergestellt, dass sämtliche OKR-Daten regelmäßig aktualisiert und dokumentiert wird.

Lessons Learned: MyMuesli's Tipps für OKR Einsteiger

- Beginnen Sie nicht zu spät: Wenn Sie ein schnell wachsendes Unternehmen sind, ist es besser, früh mit der OKR Einführung zu beginnen. Es braucht Zeit, um alle Abteilungen vollständig zu integrieren und in einen gut geführten Prozess mit effektiver Koordination über die gesamte Organisation hinweg zu gelangen.
- Managen Sie die Erwartungen: Behalten Sie Ihre Ansprüche an die OKR Einführung im Blick, bewahren Sie Geduld und kommunizieren Sie aktiv, dass es mindestens 3-5 Zyklen dauert, bis der Prozess zu einer Gewohnheit und vollständig von allen Teams akzeptiert wird.
- Stellen Sie Management-Buy-In sicher: Die verbindliche Unterstützung durch das Führungsteam ist eine notwendige Voraussetzung, um OKRs erfolgreich umzusetzen. Fehlendes Verständnis von Führungskräften ist ein Hauptgrund, warum OKR-Implementierungen fehlschlagen.
- Nutzen Sie externe Erfahrung: Die Beratung durch einen Partner und der Austausch mit anderen Praktikern helfen Ihnen dabei, Best Practices umzusetzen und eine breitere Akzeptanz der Organisation zu gewinnen,
- Entwickeln Sie internes OKR Know-how: OKR-Experten können dabei helfen, effektive Ziele zu setzen und Mitarbeiterbeteiligung sowie Prozessdisziplin aufrecht zu erhalten.

4

IMPLEMENTATION OF OKRS

Why did you decide to work with OKRs? Which Businesses Challenges did you face?

With growing size of our company transparency and clear communication between the different teams decreased. To avoid corporate like **Silo-Denken// isolated silos**, operational blindness or intransparency about relations we decided to implement OKRs as a new management tool to .increase transparency, more efficient communication and understanding of company's goals for each employee. Through transparent and regular goal setting we hoped to create a culture of

How did you adopt and develop the framework? Did you have to make adjustments?

We started to adopt OKRs along the classical requirements which means that we tried to define objectives and key results precisely according to the criteria. Soon we realized sticking to these criteria that strictly did not appear to be the best approach for us. We lost time and efficiency while discussing about the correct definitions so we adopted the wording according to our company and culture style. Still we experienced that it is important to follow certain criteria, such as measurability and accuracy because otherwise evaluation of OKRs turned out to be somewhat difficult and hardly understandable.

How did you manage expectations generally?

For us it was very helpful to have an expert by our side to lead us through the implementation and onboarding process. He helped to manage expectations properly and demonstrated the importance and meaningfulness for each employee. Nevertheless it wasn't too difficult to convince employees as they soon realized the new advantages OKRs brought along (transparency, understanding target relations, being integrated and part of goal setting, recognition of their own value for company's success)

What are the biggest learnings you had while implementing and working with OKRs? (e.g. while: onboarding, coaching your colleagues, managing expectations, promoting excitement, communication)

- It is better to start earlier than later as it takes time to fully onboard everyone and get into a smooth process.

- Strong support from top management is a necessary requirement to implement OKRs.
- Being attended by an expert through implementation process is very useful.
- Defining an owner (OKR-Master), who is the first contact person for any issue regarding OKRs is one of our key success factors.

OKRS WITHIN THE ORGANISATION

How do OKRs play a role in daily work? in which meeting formats are they being used?

- Quarterly OKR-Meetings with all team-leads
- Weekly jour fixes on individual and team level

We conduct 4 bigger OKR-Meetings per quarter including the team leads and top management. These are used to evaluate the last quarter and the degree to which objectives have been achieved. We work out why some of them have not been achieved and develop our learnings from that. Simultaneously we use this time to appreciate those objectives that have been achieved. In the next step we focus on the next quarter and prioritize the upcoming objectives (which are supposed to have been prepared before the meeting by team leads). Subsequently the team leads break down these objectives to individual key results within their team on team level as well as on individual level.

Next to these meetings each team conducts weekly jour fixes on team level as well as on individual level between the team lead and the employee. These meetings serve to set specific tasks that help to reach the key results and is used further to evaluate on the current state of achievement or to discuss on challenges that might exist.

How to ensure that OKRs play a role in daily work?

OKRs are a fixed component in every weekly jour fixe. This means that each employee and team lead is required to prepare their meetings along their key results and consequently defining their own weekly tasks that pay into achieving the specified key results. It lies in the responsibility of the team lead to develop those key results and the resulting weekly tasks with every single employee of the team. Further he/she has to check on them regularly within the jour fixes to ensure that the employee is still on track and able to finish his/her goals or if needed to readopt single tasks / KRs..

How do you connect OKRs between the different levels?

Through the regular meetings per quarter each team gets involved into the objective of other departments. Further these meetings are used to distribute resources properly. The transparency raises understanding for the needs of other teams which leads to the best distribution of resources without feelings of being disadvantaged. Quite the contrary we experienced greater generosity and understanding between the teams

Tips for Beginners

Do not start **too early** but also not too late.

Management of expectations: Be patient and committed to implementing OKRs. It took us around 9 months to become fully onboarded and smooth within the process.

Inspiration für Fragen:

<https://www.betterworks.com/resources/case-studies/case-studies-roundup/>

https://docs.google.com/document/d/18vSt21V_pSYcaJeIWIUnw2gLFrrWPgTc1amFercWBfA/edit

<https://docs.google.com/document/d/1MMIpmGCDsHp-OJ6sCvo266QVLL914pui6G16ocUopaU/edit>