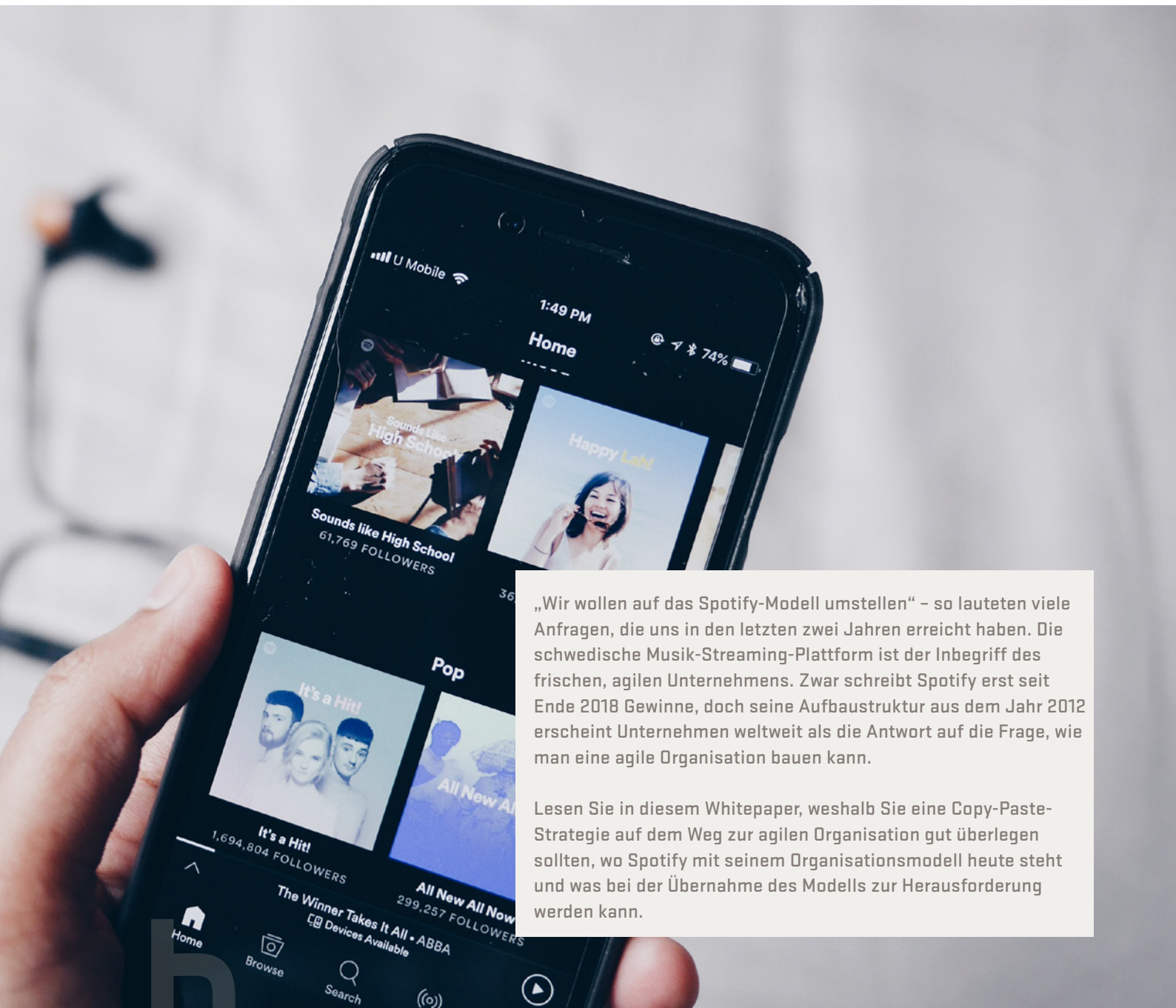


WHITEPAPER

VORBILD SPOTIFY?

WAS SIE BEACHTEN SOLLTEN, BEVOR SIE DAS ORGANISATIONSMODELL KOPIEREN

VON CHRISTOPH SCHMIEDINGER



„Wir wollen auf das Spotify-Modell umstellen“ – so lauteten viele Anfragen, die uns in den letzten zwei Jahren erreicht haben. Die schwedische Musik-Streaming-Plattform ist der Inbegriff des frischen, agilen Unternehmens. Zwar schreibt Spotify erst seit Ende 2018 Gewinne, doch seine Aufbaustruktur aus dem Jahr 2012 erscheint Unternehmen weltweit als die Antwort auf die Frage, wie man eine agile Organisation bauen kann.

Lesen Sie in diesem Whitepaper, weshalb Sie eine Copy-Paste-Strategie auf dem Weg zur agilen Organisation gut überlegen sollten, wo Spotify mit seinem Organisationsmodell heute steht und was bei der Übernahme des Modells zur Herausforderung werden kann.



EIN PHÄNOMEN, DAS GROSSUNTERNEHMEN UMKREMPELT

Das „Spotify-Modell“¹ hat in den vergangenen Jahren hohe Wellen geschlagen. Es ist das Sinnbild einer agilen Organisation, einer hippen und innovativen Unternehmenskultur. Innerhalb kürzester Zeit wurde die Organisationsstruktur von Spotify aus dem Jahre 2012 daher zur Vorlage für die Neugestaltung von Unternehmen. Wesentlichen Anteil an der Verbreitung des Spotify-Modells hatte die ING Bankengruppe: Ein etabliertes Unternehmen, dessen Wurzeln bis in das 19. Jahrhundert zurückreichen, wagte den vollständigen Wandel² und löste damit einen massiven Trend aus. Ab diesem Zeitpunkt war es nicht mehr ein Modell, das nur bei Start-ups zu funktionieren schien. Weitere Großkonzerne folgten nach: Heute gehören große Namen wie die Commerzbank³, die Deutsche Telekom⁴ und REWE⁵ zu den Anwendern des Spotify-Modells.

Ein beeindruckender, mutiger Schritt – doch der Teufel steckt wie so oft im Detail. Wir beobachten, wie Unternehmen das Modell viel zu schnell und unreflektiert übernehmen, weil es gerade in Mode ist. Die Frage, ob dieses Modell für das eigene Unternehmen und das damit verbundene Geschäftsmodell überhaupt geeignet ist, wird oft gar nicht gestellt. Unter dem Druck, dem sich diese Unternehmen ausgesetzt fühlen, werden wesentliche Aspekte des Ansatzes missverstanden, ignoriert und schlussendlich falsch implementiert. Ein weiteres Phänomen: Zwar beschäftigen sich viele intensiv mit dem Modell, doch nie mit den Änderungen, die Spotify seit dem Jahr 2012 vorgenommen hat. „Das“ Modell war für Spotify im Jahr 2012 ein Weg, um mit den damals gegebenen Herausforderungen umzugehen. Es ist also eine Momentaufnahme – inzwischen hat sich die Welt auch für Spotify weitergedreht.

Dieses Whitepaper räumt mit den Missverständnissen rund um den Spotify-Ansatz auf. Es skizziert die gängigen Herausforderungen und mögliche Lösungen. Wir werfen einen genaueren Blick auf das Organisationsmuster und vor allem hinter die Fassade:

- ▶ Warum hat Spotify gerade dieses Modell zum damaligen Zeitpunkt verwendet?
Ist das Ganze wirklich so neu, oder ist es nur ein 90-Grad-Schwenk der Aufbauorganisation?
- ▶ Welche Anpassungen wurden vorgenommen, als Spotify weiter skaliert hat?
- ▶ Was sind die größten Herausforderungen, wenn traditionelle und große Unternehmen sich an dieses Modell wagen?
- ▶ Wie kann das Modell für den eigenen Kontext adaptiert werden?

¹ Kniberg, H.; Ivarsson, A.: Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Whitepaper October 2012.

<https://bit.ly/2PneB7L>

² McKinsey Quarterly: ING's agile transformation. January 2017. <https://mck.co/2FEpcGp>

³ Mussler, H.: Die Commerzbank nimmt sich Spotify als Vorbild. FAZ online, 19.08.2018. <https://bit.ly/2GTaBti>

⁴ Bäuml, M.: Das Spotify-Modell: Squads, Tribes & Chapters bei der Telekom. Artificial Intelligence Blog der Deutsche Telekom, 14.11.2017. <https://bit.ly/2IGxYJx>

⁵ Maser, J.: Conways Gesetz: Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Organisationsstruktur und Softwarearchitektur und wie kann man ihn nutzen? Vortrag von Jens Maser. <https://bit.ly/2H8E8Q3>

EIN KURZER BLICK IN DIE VERGANGENHEIT

Stockholm 2012. Rund 600 Mitarbeiter, darunter viele IT-Experten, arbeiten für das junge Start-up Spotify, das 2006 gegründet worden war⁶. Um das starke Wachstum zu stemmen und sich gegen die Übermacht von Google und Apple zu behaupten, ist eine Organisation nötig, die schnelle Lieferfähigkeit garantiert. Nach wie vor gibt es eine sehr offene Kultur und die Hierarchie in der Aufbauorganisation wird bei weitem nicht so gelebt, wie sie auf dem Papier steht⁷. Es ist nicht nur ein junges Unternehmen, was die bisherige Lebensdauer betrifft. Daniel Ek, Gründer und CEO, ist 2012 gerade mal 29 Jahre alt.

2012 entsteht das inzwischen berühmte Whitepaper von Henrik Kniberg und Anders Ivarsson, in dem auch folgender Disclaimer zu finden ist:

Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working – a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

Kniberg und Ivarsson sagen ganz deutlich, dass sich die im Paper besprochene Struktur schon zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder geändert hat – so wie es bei einer echten agilen Organisation eben der Fall sein sollte.

Was also als „das“ Spotify-Modell bezeichnet wird, ist die Dokumentation eines Aufbaus (siehe Abb. 1), der zu einem bestimmten Zeitpunkt aktuell war und heute in vielen etablierten Organisationen als Vorbild für die eigene Struktur dient⁸.

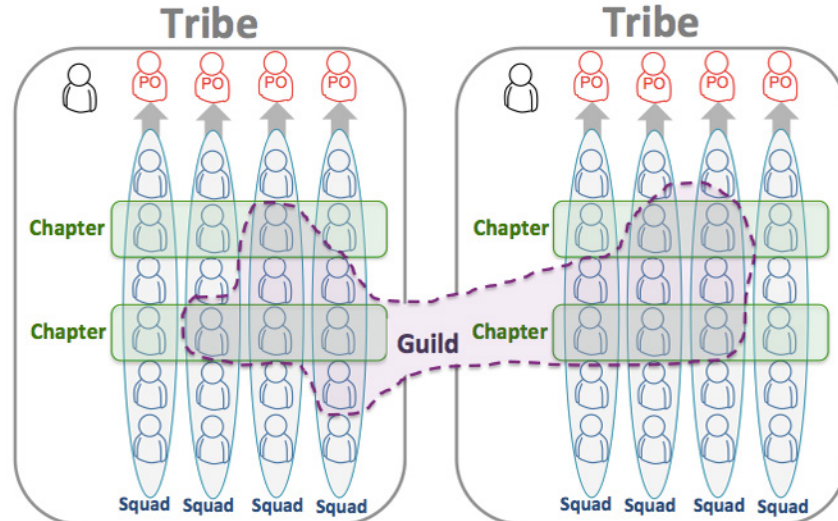


Abbildung 1: Schematisches Organisationsmodell von Spotify 2012

⁶ Statista.de: Anzahl der Mitarbeiter von Spotify weltweit in den Jahren 2011 – 2018. <https://bit.ly/2T2PfBA>

⁷ Ramge, Th.: Nicht fragen. Machen. brand eins online, 2015. <https://bit.ly/2RR1rDW>

⁸ Kniberg, H.; Ivarsson, A.: Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Whitepaper October 2012. <https://bit.ly/2PneB7L>

Spotify selbst spricht von einer neu designten Matrixorganisation, die im Gegensatz zu klassischen Strukturen jedoch „weighted towards delivery“ ist, also den Fokus auf den **kundenzentrierten Wertstrom** legt. Die fachlich-funktionale Professionalität durch die Matrixzuordnung zu Chapters wird eher im Hintergrund sichergestellt. Bei der crossfunktionalen Arbeit an Produkten und Services in der delivery-orientierten Struktur steht auch jenes Team-Setup im Vordergrund (die Squads), in dem der größte Teil der Arbeit erledigt wird. Wie bereits angesprochen, ist die Kultur von Spotify eine gänzlich andere und kann nach dem gängigen Verständnis von Schein⁹ auch nicht richtig in Worte gefasst werden. Spotify ist sozusagen von Geburt an agil.

VERÄNDERUNGEN IM SPOTIFY-MODELL AB 2015

Warum nehmen sich Unternehmen heute ein Modell zum Vorbild, das bereits mehr als sieben Jahre alt ist? Seit 2012 hat Spotify so viele weitere Erfahrungen gesammelt, durch die sich die Organisationsstruktur weiter verändert hat. Es gibt dazu auch Veröffentlichungen, die allerdings nicht die gleiche Beachtung gefunden haben wie das ursprüngliche Whitepaper.

Zwei Vorträge aus den Jahren 2015¹⁰ und 2016¹¹ sowie zwei Artikel aus den Jahren 2015¹² und 2018¹³ skizzieren sehr gut, wie sich Spotify seit 2012 entwickelt hat. Das Unternehmen hat von damals 600 Mitarbeitern auf über 4000 Mitarbeiter skaliert und ist damit um das knappe Siebenfache gewachsen.

LEADERSHIP-TRIOS UND ALLIANCES

Zu den größten Veränderungen gehört die Einführung von Leadership-Trios auf Tribe-Ebene und die Einführung sogenannter Alliances. Letztere waren die Antwort auf den steigenden Bedarf nach vertikalem Alignment, also zwischen den Tribes, bedingt durch das starke Wachstum von Spotify. So wurden mindestens zwei nahestehende Tribes in eine nächstgrößere Einheit, eine Alliance, zusammengefasst. Zusätzlich wurden die Alliances und Tribes je nach Art ihrer Kunden (intern oder extern) in Business und Support Missions eingeteilt. Die Business Missions sind in der Regel nach Kundensegmenten eingeteilt, um deren optimale Servicierung durch mehrere Produkte sicherzustellen.

⁹ Kukreja, S.: Edgar Schein's Model of Organizational Culture. Management Study HQ. <https://bit.ly/2UrTKBI>

¹⁰ Goldsmith, K.: The Spotify Tribe. Vortrag im Rahmen der Spark the Change Conference am 1.7.2015, London. <https://bit.ly/2H10xxT>

¹¹ Sundén, J.: Tribes, Squads, Chapters & Guilds: Agile at Scale at Spotify. Vortrag im Rahmen der Agile Tour Vienna 2016. <https://bit.ly/2Uow41E>

¹² Tracey, E.: What's it like to work at Spotify? HoneyPot Blog, 13.11.2015. <https://bit.ly/2ERfzpj>

¹³ Kendis Team: Exploring Key Elements of Spotify's Agile Scaling Model. Medium, 23.7.2018. <https://bit.ly/2nTiDym>

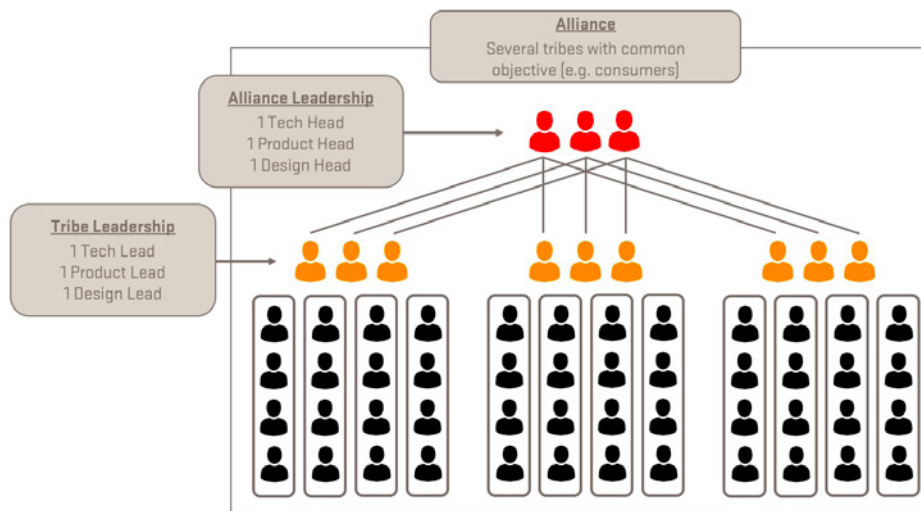


Abbildung 2: Spotify-Struktur ab 2015

Im ursprünglichen Modell war der Fokus des Tribe-Leads sehr einseitig – entweder bezog er sich auf die Technologie oder auf das Business. Die Tribe-Leadership-Trios sind hingegen mit drei Personen besetzt, die aus den Kompetenzbereichen Produkt/Business, Technologie und Design stammen (Tech Lead, Product Lead und Design Lead). Diese Mitarbeiter führen die jeweiligen fachlich passenden Chapters. Auf der Alliance-Ebene gibt es jeweils für alle Leads einen Head (Tech Head, Product Head und Design Head – siehe Abb. 3).

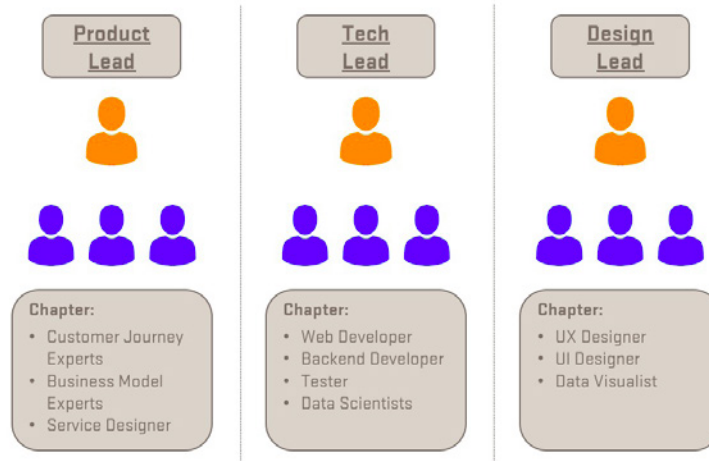


Abbildung 3: Beispielhafte Zuordnung der Chapter zum Tribe-Leadership-Trio

DIE MISSION BESTIMMT DIE REGELN

Spotify macht in seinen Veröffentlichungen sehr deutlich, dass an vielen Stellen der Organisation von den eigenen Regeln abgewichen wird, weil die zu erfüllende Mission gerade wichtiger als die Struktur ist. Dahinter steckt folgendes Prinzip: Agilität ist, den Kunden auf die beste Art und Weise zu beliefern, unabhängig von Regeln und Dogmen. Dadurch entstehen bei Spotify – oberflächlich betrachtet – „unagil“ anmutende Konstellationen wie etwa Squads, die sich nur um den Test mobiler Applikationen vor dem Rollout kümmern.

Heute, im Jahr 2019, arbeiten über 4100 Mitarbeiter für Spotify, und ganz sicher hat sich die Organisationsstruktur seit diesen letzten Veröffentlichungen bereits wieder weiterentwickelt. Übrigens hat Spotify im vierten Quartal 2018 zum ersten Mal in seiner Unternehmensgeschichte einen operativen Gewinn erzielt¹⁴. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich das Unternehmen in den Jahren zuvor in einem starken Wachstum befunden hat¹⁵ und die ursprünglich modellierte Struktur für dieses Ziel genutzt wurde. Auch dieser Umstand sollte von etablierten Organisationen kritisch betrachtet und im Hinblick auf die eigene Situation hinterfragt werden.

BUSINESSORIENTIERTES ORGANISATIONSDESIGN

Wie Kniberg und Ivarsson im Whitepaper schreiben, waren die Überlegungen von Spotify Anfang der 2010er-Jahre nicht gänzlich neu, sondern standen maßgeblich unter zwei Einflüssen aus den 1990er-Jahren: Business Units und Business Process Reengineering.

Durch die Liberalisierung der Märkte wurde immer klarer, dass ein Unternehmen in Zukunft nur mit einem noch stärkeren Kundenfokus überleben können würde. Daraus entstand die Idee der Strategic Business Units, um Entscheidungen in größeren Unternehmen zu dezentralisieren¹⁶. Ein Großteil der Funktionen, die für das Erstellen und den Vertrieb von Produkten oder Services zentral sind, werden unter einer Führungskraft, dem Business Unit Manager (idealerweise mit Profit-/Loss-Verantwortung), gebündelt. So soll sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter, egal welche Funktion sie innehaben, den Erfolg der Business Unit zum Ziel haben. Meist wird dieser Dezentralisierungsgedanke innerhalb der Business Unit jedoch nicht fortgeführt. Die interne Struktur bleibt weiterhin stark funktionsorientiert und es besteht die Gefahr, kleine Silos innerhalb der Einheit zu schaffen.

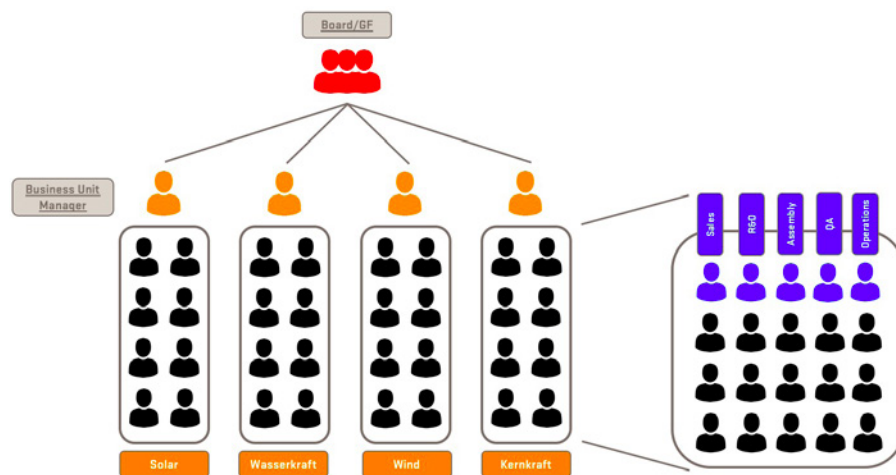


Abbildung 4: Beispiel für Strategic Business Unit Organisation am Beispiel eines Kraftwerk-Herstellers

¹⁴ Spotify: Shareholder Letter February 6, 2019. <https://bit.ly/2H50DDU>

¹⁵ Brandt, M.: Spotify weiterhin unprofitabel. Statista.de, 2.3.2018. <https://bit.ly/2CYPDEi>

¹⁶ Erste Ideen zu strategischen Geschäftseinheiten finden sich bereits in Büchern von Gerl und Roventa aus den 1980er-Jahren (z.B. „Strategische Geschäftseinheiten“ aus dem Jahr 1983).

Der zweite Ansatz, das Business Process Reengineering, postulierte die Idee, im Sinne der Wertschöpfung für den Kunden die Ablauforganisation (und damit die Prozesse) in den Vordergrund zu stellen.

Der BPM-Experte Michael Hammer schrieb schon 1997¹⁷, dass die permanente Organisation aus Centers of Expertise bestehen sollte, die jeweils einen Coach haben, der sich um die Professionalisierung der Expertise im Unternehmen kümmert. Die Mitarbeiter sollten in autonomen und unabhängigen Prozessteams zusammenkommen, um anschließend die Wertschöpfung für den Kunden unter Anleitung eines Process Owners zu generieren. Mit Ausnahme der Begrifflichkeiten (Center of Expertise vs. Chapter, Coach vs. Chapter Lead, Process Owner vs. Product Owner) werden hier viele Ähnlichkeiten mit dem Ansatz von Spotify deutlich.

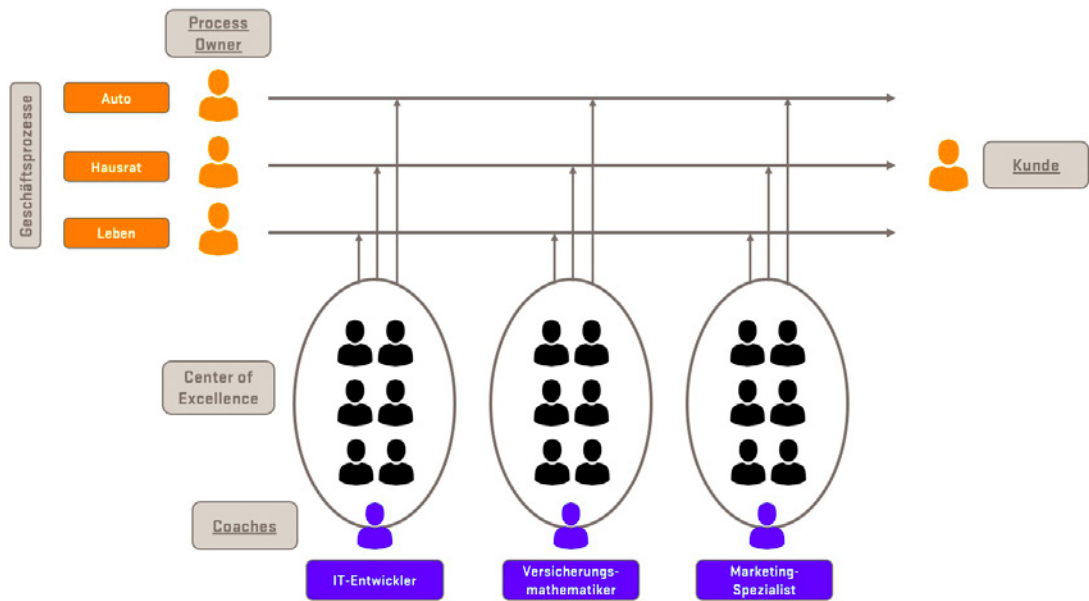


Abbildung 5: Beispiel für eine prozesszentrierte Aufbauorganisation am Beispiel eines Versicherers

¹⁷ Hammer, M.: Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Will Change Our Work and Our Lives. HarperBusiness, 1997.

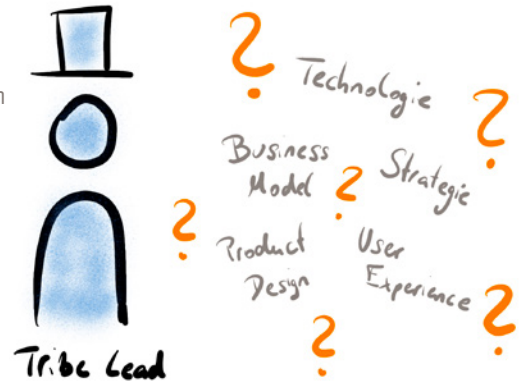
HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ANWENDUNG DES SPOTIFY-MODELLS

Wenn Unternehmen das Spotify-Modell für die eigene Organisation übernehmen wollen, zeigen sich immer wieder ähnliche Herausforderungen. Die wichtigsten davon werden hier dargestellt, versehen mit einer möglichen Lösung. Schwierigkeiten bereiten immer wieder der organisatorische Schnitt von Tribes, die Rolle des Product Owners und die Ausgestaltung der Rolle des Chapter Leads.

DER ORGANISATORISCHE SCHNITT VON TRIBES

Eine der zentralen Ideen des Spotify-Modells ist das Zusammenfassen von Technologie- und Fachexperten für ein bestimmtes Produkt oder einen (Teil-)Prozess in die gleiche Organisationseinheit und somit unter eine Führungskraft. Gleichzeitig ist das eine der größten Herausforderungen, die in vielen Unternehmen nicht stringent in das zukünftige Design modelliert wird, weil die Konsequenz von „eine Führungskraft für alle noch so unterschiedlichen Experten“ abschreckt. Dabei macht gerade dieses Design-Pattern den Reiz des Modells aus: Durch das gemeinsame Ziel wird für alle ein starkes Alignment sichergestellt.

Natürlich ist es gleichzeitig eine große Herausforderung für die zukünftige Führungskraft, den Tribe Lead¹⁸. Ähnlich wie ein Product Owner, nur strategischer, muss diese Führungskraft fachliche, wirtschaftliche und technische Skills sowohl mitbringen als auch miteinander verbinden, um den Bereich adäquat führen zu können. Meist kommen diese Führungskräfte aus dem Business und müssen nun lernen, auch die Technologie-Mannschaft zu führen.



Ein weiteres Thema ist die Größe der Tribes. In der Literatur wird gerne von der sogenannten Dunbar-Zahl¹⁹ gesprochen: Das ist jene Anzahl an Menschen, die sich in einem Kollektiv noch kennt und zusammengehörig fühlt. Diese Anzahl von 150 Menschen wird üblicherweise als Design-Kriterium für Organisationseinheiten wie einen Tribe genommen. Spotify selbst definiert die Maximalgröße eines Tribes mit etwa 100 Personen. In der Praxis stellt jedoch schon diese Größe Unternehmen vor große Herausforderungen, wenn man sich dem Thema aus der Perspektive der Führungsspannen nähert. Wenn wir von kleinen Squads sprechen, so haben wir es selbst bei einer Gesamtanzahl von 100 Personen mit mindestens 12 Squads und gegebenenfalls Product Ownern zu tun (falls es eine 1:1-Beziehung zwischen Product Owner und Squad gibt). Aufgrund der unterschiedlichen Skills, die für die Entwicklung und den Betrieb eines Services oder eines Produkts benötigt werden, gibt es in der Regel bei einem so großen Tribe mindestens 10 Chapter mit zugehörigen Chapter Leads. Sofern alle an den Tribe Lead berichten sollen, erreicht die Führungsspanne schnell über 20 Personen. So große Führungsspannen haben selten einen positiven Einfluss auf die Führung, denn gerade ein moderner Führungsstil bedeutet ein hohes zeitliches Investment pro Mitarbeiter (z.B. durch persönliches Coaching).

¹⁸ Der Einfachheit halber wird beim Tribe Lead in der Regel auf eine Führungskraft mit Business-Hintergrund referenziert.

¹⁹ Siehe dazu <https://bit.ly/1gWyhFw>

LÖSUNG

Die Situation lässt sich entspannen, wenn das Tribe-Leadership durch Technologie- und/oder Design-Führungskräfte erweitert wird, so wie es auch im inzwischen erweiterten Spotify-Modell der Fall ist. Diese Variante haben wir in einigen von uns begleiteten Unternehmen in Person von Technologie-Leads bereits etabliert. Sie unterstützen ihren Tribe Lead, der die Produktverantwortung hat. Ob dann auch noch Design Leads wie bei Spotify notwendig sind, ist individuell zu entscheiden. Selbst wenn die Führungsverantwortung aufgeteilt wird, sind kleine Tribes mit weniger als 100 Mitarbeitern sinnvoll, da die Business-Führungskraft weiterhin für die Product Owner und die Business Chapter verantwortlich sein wird und die Führungsspanne ein vernünftiges Maß haben sollte.



DIE ROLLE DES PRODUCT OWNERS

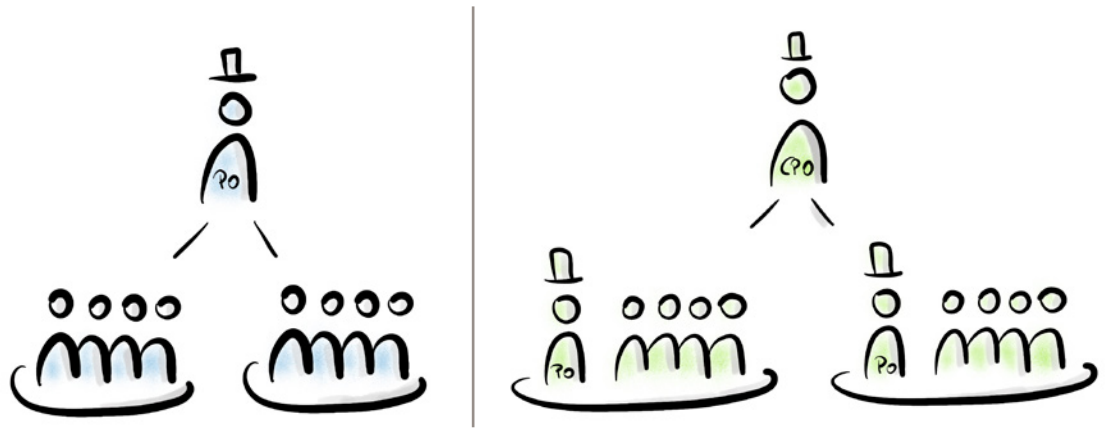
Früher oder später stellen sich Unternehmen die Frage, wie die Rolle des Product Owners ausgestaltet sein soll. Da zwischen Product Owner und Tribe Lead keine weitere Ebene vorgesehen ist, müssen Product Owner bei Tribes mit mehr als fünf bis sechs Squads sehr strategisch arbeiten, da diese Aufgabe in großen Setups nicht mehr durch den Tribe Lead geleistet werden kann. Im Wesentlichen entspricht das einem „reifen“ agilen Setup: Der Product Owner arbeitet primär strategisch und kann durchaus zwei bis drei Teams bzw. Squads führen. Die Voraussetzung dafür sind eigenverantwortliche Teams, die auch genügend Business-Know-how besitzen, um beispielsweise User Storys selbst schreiben und mit dem User und Kunden abstimmen zu können. Da das Spotify-Modell multifunktionale Squads mit Technologie- und Fachexperten forciert, sollte dies zumindest leichter zu bewerkstelligen sein. Nichtsdestotrotz sind Product Owner anfangs oft damit überfordert, diese strategische Arbeit zu leisten.

Auch erleben wir, dass sich die Entwicklung eines Mitarbeiters von der Rolle des Product Owners hin zur potentiellen Rolle des Tribe Leads schwierig gestaltet, da die beiden Rollen unterschiedlich große Verantwortungen haben. Während ein Product Owner in der Regel ein kleines Team bis zu neun Personen führt, führt ein Tribe Lead mindestens 50 Menschen und berichtet in vielen Unternehmen direkt an die Geschäftsführung oder den Vorstand. Da es keine Ebene zwischen diesen Rollen gibt, ist der Sprung von der Rolle des Product Owners in die Rolle des Tribe Leads sehr groß und ohne Unterstützung des Mitarbeiters kaum zu meistern.

LÖSUNG

Eine Möglichkeit ist der Einsatz eines Product Owners für mehrere Teams, so wie es auch das Skalierungsframework LeSS vorsieht²⁰. Wie bereits erwähnt, wäre hier eine der Voraussetzungen, dass das Team eine gewisse fachliche Reife erreicht hat, selbst Anforderungen in Form von User Storys schreiben kann und sich mit den Stakeholdern und Usern abstimmt. In großen Setups ist der Einsatz eines Chief Product Owners (CPO) eine weitere Möglichkeit, um die Arbeit an der Ausrichtung und die Kommunikation mit den Stakeholdern zu bündeln. CPOs übernehmen die strategische Arbeit für Produkte, die aus mehr als drei Squads bestehen. Auf diese Weise kann das ganze Konstrukt skaliert werden, ohne eine formelle hierarchische Zwischenebene einzuführen und die direkte Führungsspanne des Tribe Leads zu minimieren, indem nur die Chief Product Owner inhaltlich an den Tribe Lead berichten.

²⁰ Siehe dazu <https://less.works/>



DIE AUSGESTALTUNG DER ROLLE DES CHAPTER LEADS

Im Spotify-Modell gibt es eine große Unbekannte: die Funktion des Chapters und die damit verbundene Rolle des Chapter Leads. Was macht das Chapter genau und wie stark greift es ein, um das Alignment sicherzustellen? Ist der Chapter Lead die disziplinarische Führungskraft, die wirklich in einem Team mitarbeitet? Was wenn ein zweites Chapter-Mitglied im gleichen Team arbeitet: Ist das dann noch ein hierarchiefreier Raum?

Im Fall von Spotify war der Chapter Lead die tatsächliche disziplinarische Führungskraft mit allen dazugehörigen Aufgaben wie der Weiterentwicklung der Kollegen, der Festlegung der Performance und damit von Gehältern. Der Chapter Lead ist weiterhin Teil der operativen Arbeit in einem Squad, um mit der Realität in Kontakt zu bleiben²¹. Nichtsdestotrotz unterscheiden sich Unternehmen, die das Modell heute einführen, kulturell maßgeblich von Spotify im Jahre 2012. Spotify war damals ein Start-up, noch dazu eines aus Schweden, das bekannt dafür ist, Hierarchien nicht so strikt zu definieren²². Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass die Führung durch die Chapter Leads bei Spotify viel lockerer gesehen wurde, als dies heute in Unternehmen mit Chapter Leads gelebt wird.

In der Praxis ist sehr oft ein Paradoxon zu beobachten: Es gibt den Drang, die hierarchische Führung zu verdammen – gleichzeitig wird sie aber vermisst, wenn sie nicht mehr vorhanden ist. Daher wird in vielen Unternehmen, die sich vom Spotify-Modell inspirieren lassen, der Chapter Lead als neue Führungskraft installiert und bekommt alle altbekannten Führungsaufgaben wie Feedback, Performance und Appraisal Management zugeordnet. Unter einem neuen Namen wird also erst recht wieder eine klassische Führungskraft installiert.

²¹ Wörtlich übersetztes Zitat aus dem Whitepaper von H. Kniberg und A. Ivarsson (<https://bit.ly/2PneB7L>)

²² Jenkins, J.: Vorbild Schweden – Was wir von der skandinavischen Arbeitskultur lernen können. Business Insider Deutschland, 31.8.2017. <https://bit.ly/2T20D0w> und Hannemann, M.: „Beweis es mir!“ brand eins online, 2016. <https://bit.ly/2NyeK0z>

LÖSUNG 1

Meine Empfehlung ist die konsequente Weiterführung einer möglichst hierarchiefreien Organisation, die sich am Führungsmodell von Daniel H. Pink²³ orientiert. Die Mitarbeiter werden in den Bereichen Sinn, Autonomie und Können durch die drei Rollen Product Owner, Agile Coach und Chapter Lead geführt, dies aber gänzlich ohne formelle Hierarchie. Alle drei Rollen führen lateral und haben das gemeinsame Ziel, die beste Arbeitsumgebung für den Mitarbeiter zu schaffen, damit sich dieser ständig weiterentwickelt und effizient an den Zielen des Unternehmens arbeitet. Disziplinar kann in diesem Fall immer noch der Tribe Lead letztverantwortlich sein, wobei dieser keinen regelmäßigen Kontakt zu allen Mitarbeitern haben wird. Vielmehr muss es reife 360-Grad-Feedbackprozesse inklusive kollektiver Gehaltfestlegungsprozesse geben, um dieses hierarchiefreie Setup zum Leben zu erwecken. Damit sollte ein Großteil der anfallenden Führungsaufgaben im Kollektiv der drei Rollen bewältigt werden, sodass ein Tribe Lead tatsächlich nur mehr die disziplinarische Rückfallvariante am Papier ist. Die große Herausforderung ist, dass es sich um große Veränderungen in sensiblen Themenbereichen handelt und Unternehmen daher zögern, es konsequent umzusetzen.

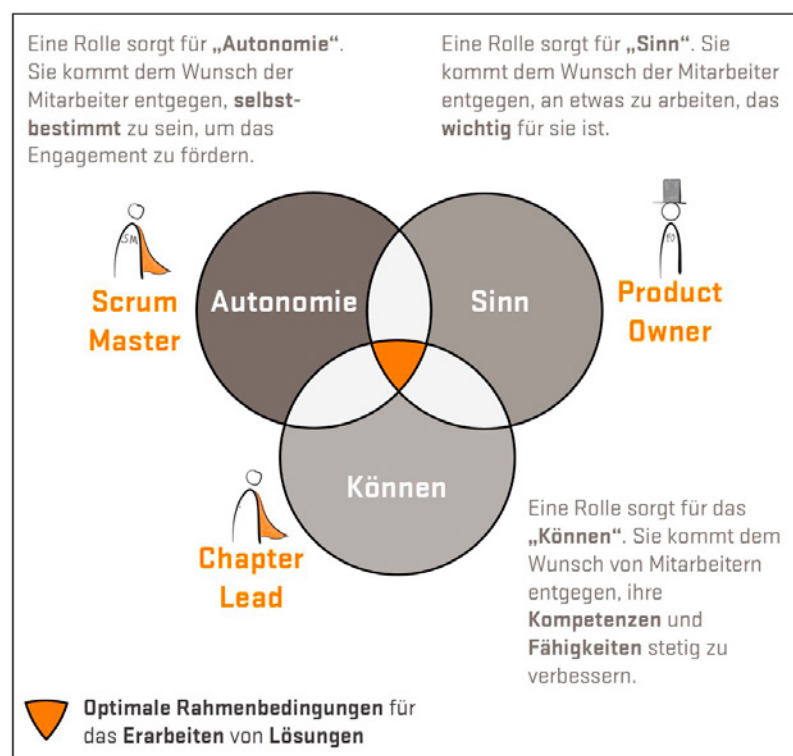
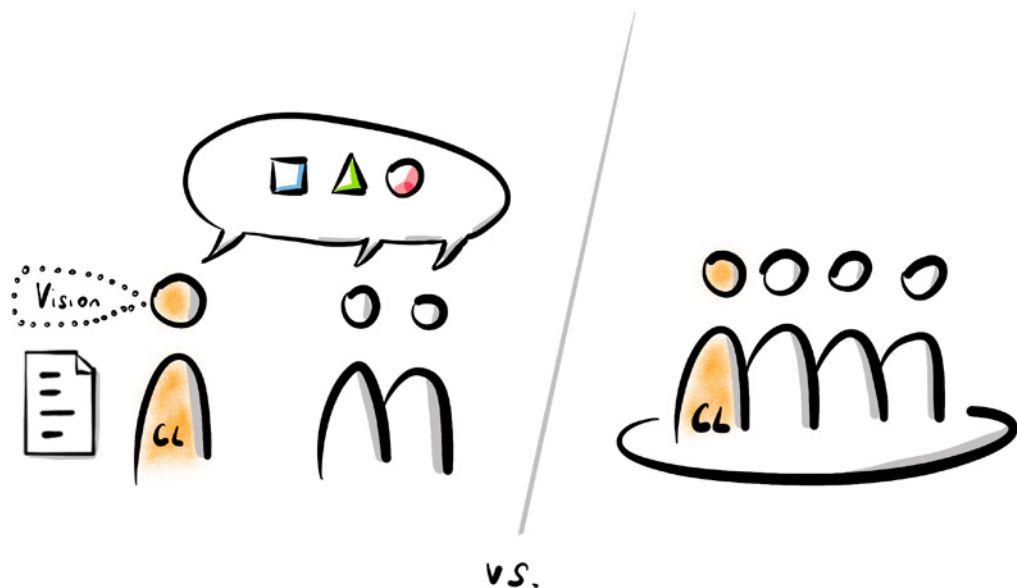


Abbildung 6: Agiles Führungsmodell

²³ Pink, D.: Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books, 2011.

LÖSUNG 2

Die Mitarbeit im Chapter hängt stark von der Intensität der Arbeit am Alignment, an der Strategie und vom Setzen von Standards ab. Ist nur wenig Alignment (<20 % der Regelarbeitszeit) notwendig und liegt der Hauptfokus auf der fachlichen Weiterentwicklung der Kollegen, so ist es durchaus in Ordnung, dass der Kollege weiterhin operativ in einem Team tätig ist. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass der Fokus dieser Kollegen leiden wird, weil sie sich in einer klassischen Doppelfunktion wiederfinden, was mit (Priorisierungs-)Konflikten verbunden sein kann. Wenn nicht nur die Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, sondern auch der Alignmentbedarf groß ist, sollte der Chapter Lead darauf seinen Fokus richten und nicht mehr parallel dazu operativ tätig sein. Ein häufiges Beispiel für den zweiten Fall ist das UX-Design-Chapter, in dem der Lead nicht nur für die Weiterentwicklung der Chapter-Mitglieder, sondern auch für die Entwicklung eines Style Guides und des Markenauftritts zuständig ist. Die Herausforderung in vielen Organisationen ist zudem, dass ehemalige Führungskräfte gar nicht mehr in der Lage sind, eine mitarbeitende Rolle auszufüllen. Durch den jahrelangen Fokus auf Koordination und strategische Tätigkeiten haben sie schlichtweg nicht mehr die Expertise, um operativ tätig zu sein. Wichtig ist: Selbst wenn Chapter Leads nicht operativ tätig sind, sollte kein Elfenbeinturm-Management entstehen, sondern eines, das nahe an den echten Themen der Chapter-Mitglieder ist. Das Chapter bzw. der Chapter Lead sollten aber nie zu einem „Quality Gate“ werden, das alle Lieferungen absegnet. Eine Vision für das jeweilige Thema sollte ausreichen, um jedes Chapter-Mitglied zu autonomen Entscheidungen zu befähigen, damit das Chapter selbst nicht wieder zum Engpass wird. Damit die Chapter Leads ihre Aufgabe erfüllen können, brauchen sie am Anfang erfahrungsgemäß Anleitung in der Führung der Teams, damit die Ausrichtung auf die Vision gelingt und hohe Qualitätsstandards gesetzt werden können.



REDESIGN DER AUFBAUORGANISATION – EIN GROSSER UMBRUCH

Die Neugestaltung der Aufbauorganisation ist immer ein großer Einschnitt. Selbst wenn nur ein kleiner Bereich eines Unternehmens verändert wird, sind in der Regel immer noch 50 Mitarbeiter und mehr betroffen. Umso wichtiger ist es, sich für diesen großen Schritt genügend Zeit zu nehmen. Planen Sie und stellen Sie sich die Frage, was mit dieser Veränderung erreicht werden soll und ob das Spotify-Modell tatsächlich die richtige Lösung ist. Zudem können wir aus unserer Erfahrung mit zahlreichen Veränderungsprozessen sagen, dass Unternehmen in der Umstellungsphase mit einem Produktivitätsrückgang rechnen müssen. Teams und Konstellationen müssen sich erst neu finden, bevor sie wieder in die Phase der Performance kommen. Begleitet von einem strukturierten, agilen Change-Prozess (zum Beispiel durch ein Transition Team²⁴) und einer transparenten Kommunikation kann diese große Transformation jedoch gelingen.

„Die ING hat für Agilität das One Agile Way of Working konzipiert – ein globales Modell, das auf Spotify basiert, es aber nicht komplett abkuppert, sondern auf unsere Bedürfnisse und Ziele anpasst. Beispiele dafür sind unsere Quarterly Business Reviews und unsere Obeya-Räume. Beides sorgt für ein starkes Alignment mit der globalen Strategie und den bankweiten Prioritäten, schafft große Transparenz über Performance, Ziele und Initiativen der Bank und stärkt die Zusammenarbeit der verschiedenen Einheiten. Wir verstehen uns als lernende Organisation und verbessern das Modell ständig. In jedem Land der ING machen wir unterschiedliche Erfahrungen mit dem Modell, die wir miteinander teilen.“

Nadine Zasadzin, Lead Way of Working der ING in Deutschland

DIE ERSTEN SCHRITTE

Sie sind überzeugt, dass Ihr Unternehmen ein Redesign der Aufbauorganisation wagen soll? Dann denken Sie bitte daran, folgende Fragen zu klären, bevor Sie richtig durchstarten:

- Welche Herausforderung haben wir zu bewältigen und was ist dafür notwendig?
- Ist das Spotify-Modell auch abseits des Hypes eine adäquate Lösung für unsere Ziele?
- Wie und mit welchem Mitarbeiterkreis schneiden wir die Produkt- und Serviceeinheiten in Alliances, Tribes und Support-Einheiten?
- Schreiben wir die neuen Stellenprofile wie Tribe Leads, Product Owner und Chapter Leads neu aus und wenn ja, wie sieht der Stellenbesetzungsprozess dafür aus?
- Wie stellen wir sicher, dass die Mitarbeiter für ihre neuen Funktionen und Rollen befähigt werden?
- Wie kann der Wandel kommunikativ begleitet werden, um die Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren?

²⁴ Schmiedinger, Ch.: Die digital-agile Transformation – 3 Wege in die Zukunft. Whitepaper borisgloger consulting, <https://bit.ly/2Vmbr6g>

borisgloger consulting unterstützt sowohl die digitalen als auch agilen Transformationsprozesse von Unternehmen in verschiedenen Branchen. Wir begleiten bei der Konzeption der Transformation, zum Beispiel mit Hilfe eines Transition Teams, bis zur Implementierung dieser Lösungen. Passend zu Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen setzen wir an verschiedenen Punkten an:

- Gemeinsam beleuchten wir Ihre Ausgangssituation und evaluieren, inwieweit das Spotify-Modell dabei helfen kann, Ihre Ziele zu erreichen.
- In einem zweiten Schritt entwickeln wir eine passende Lösung und definieren den Arbeitsmodus, in dem diese Lösung durch Ihre Mitarbeiter mit Inhalten gefüllt wird.
- Zusammen definieren wir die Eckpfeiler des Veränderungsprojekts, was neben der Erarbeitung der neuen Aufbauorganisation auch die Befähigung der Mitarbeiter umfasst.
- Und schließlich unterstützen wir Sie dabei, agile Werte und Praktiken im gesamten Unternehmen wirksam zu verankern.

Reden wir über Ihre Herausforderung!

Das Vertrauen zwischen Ihnen und uns ist die unbedingte Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer agilen Transformation. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch vorbei und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können. Wir freuen uns darauf!

Ihr Ansprechpartner: Christoph Schmiedinger

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwickelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

E-Mail: christoph.schmiedinger@borisgloger.com

LinkedIn: <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b>

XING: https://www.xing.com/profile/Christoph_Schmiedinger

