



boris**gloger** consulting GmbH

Vorbild **Spotify**

Die Herausforderungen einer Transformation

Remote Meet-up, 07. Mai 2020

Christoph Schmiedinger



@cschmiedinger



Go to www.menti.com and use the code 42 10 86



Christoph Schmiedinger



Unsere Meetups



Interaktive Tools für die Remote Collaboration (14. Mai)



BizDevOps – Was Versicherungen von Banken lernen können (19. Mai)



Der Agile Ingenieur (26. Mai)



Unsere Leistungen

Beratungsleistung:



- Remote ScrumMaster
- Remote Agile Coaches
- (Skalierte) Projekte aufsetzen
- Remote Arbeitsmodelle
- Effektive Remote Workshops
- „Corona“ Retrospektiven

Trainings:

Public Remote Public Trainings:

- Remote ScrumMaster
powered by bg (04.-06. 05.2020)
- Remote SM + PO Kombi Training
powered by bg (12.-15. 05.2020)

Inhouse Remote Trainings:

- Agile Intro
- ScrumMaster
- Product Owner
- SM & PO Kombi Training
- Impediment Blaster
- Praxiswerkstatt Retrospektive

Special Remote Trainings:

- Remote Collaboration Training
- OKR Champion
- Selbstorganisation braucht Führung
- Agile Audit Master
- Agiler Festpreis
- Agile Sketching

The rise of the „Spotify model“



<https://youtu.be/TaV-d7eKWFc>

MARTIN BÄUMLER | 2017-11-14

DAS SPOTIFY-MODELL: SQUADS, TRIBES & CHAPTERS BEI DER TELEKOM

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

„DIGITAL CAMPUS“

Die Commerzbank nimmt sich Spotify als Vorbild

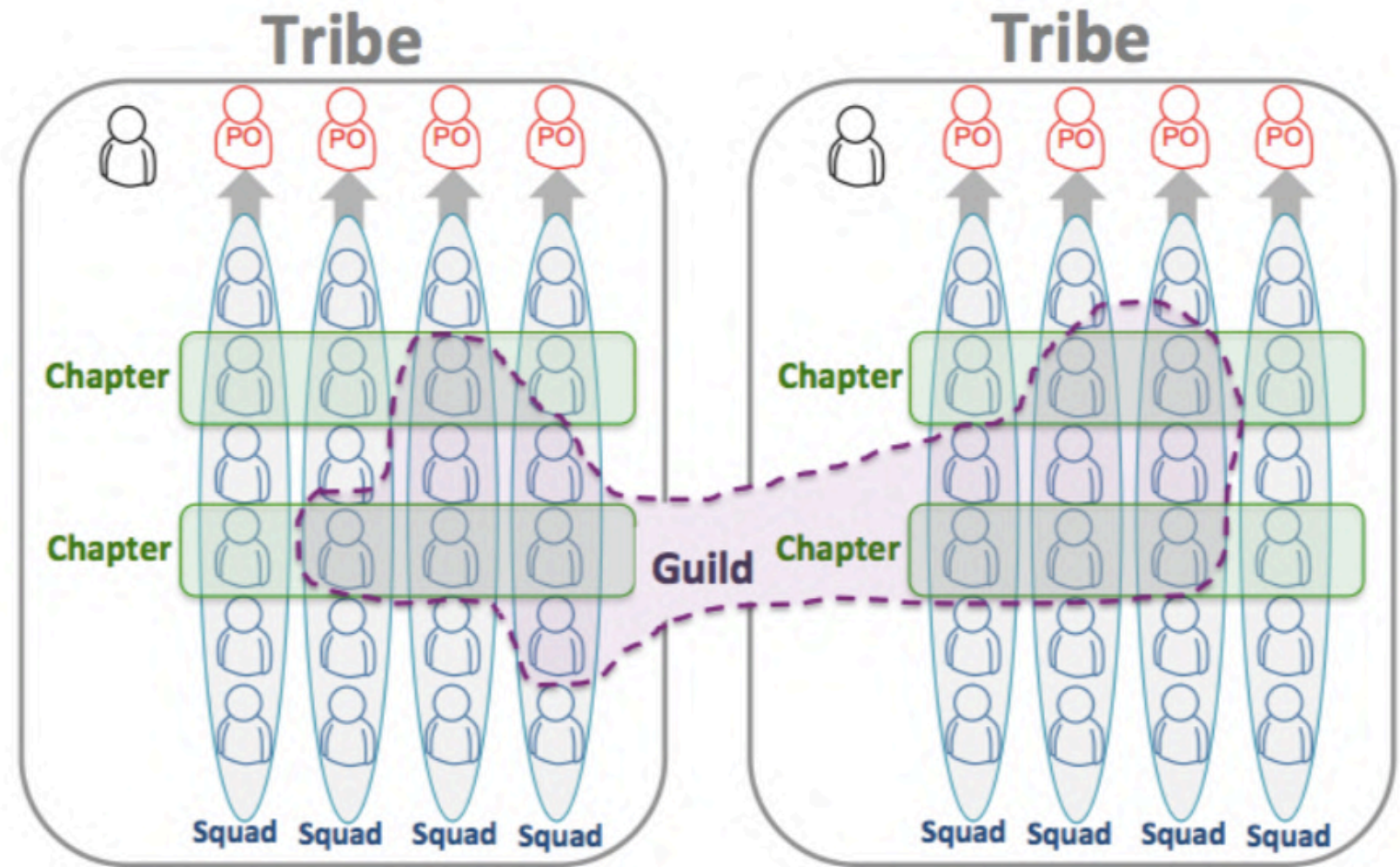
VON HANNO MUSSLER - AKTUALISIERT AM 19.08.2018 - 13:45

<https://bit.ly/2GTa8ti>

Das Objekt der Begierde



2012



„Scaling Agile @ Spotify“ von H. Kniberg und A. Ivarsson (<https://bit.ly/2PneB7L>)

2012: The facts

- ca. 600 im Durchschnitt sehr junge Mitarbeiter
- Starkes Wachstum, um Marktdominanz zu sichern
- “Weighted towards Delivery“-Matrix

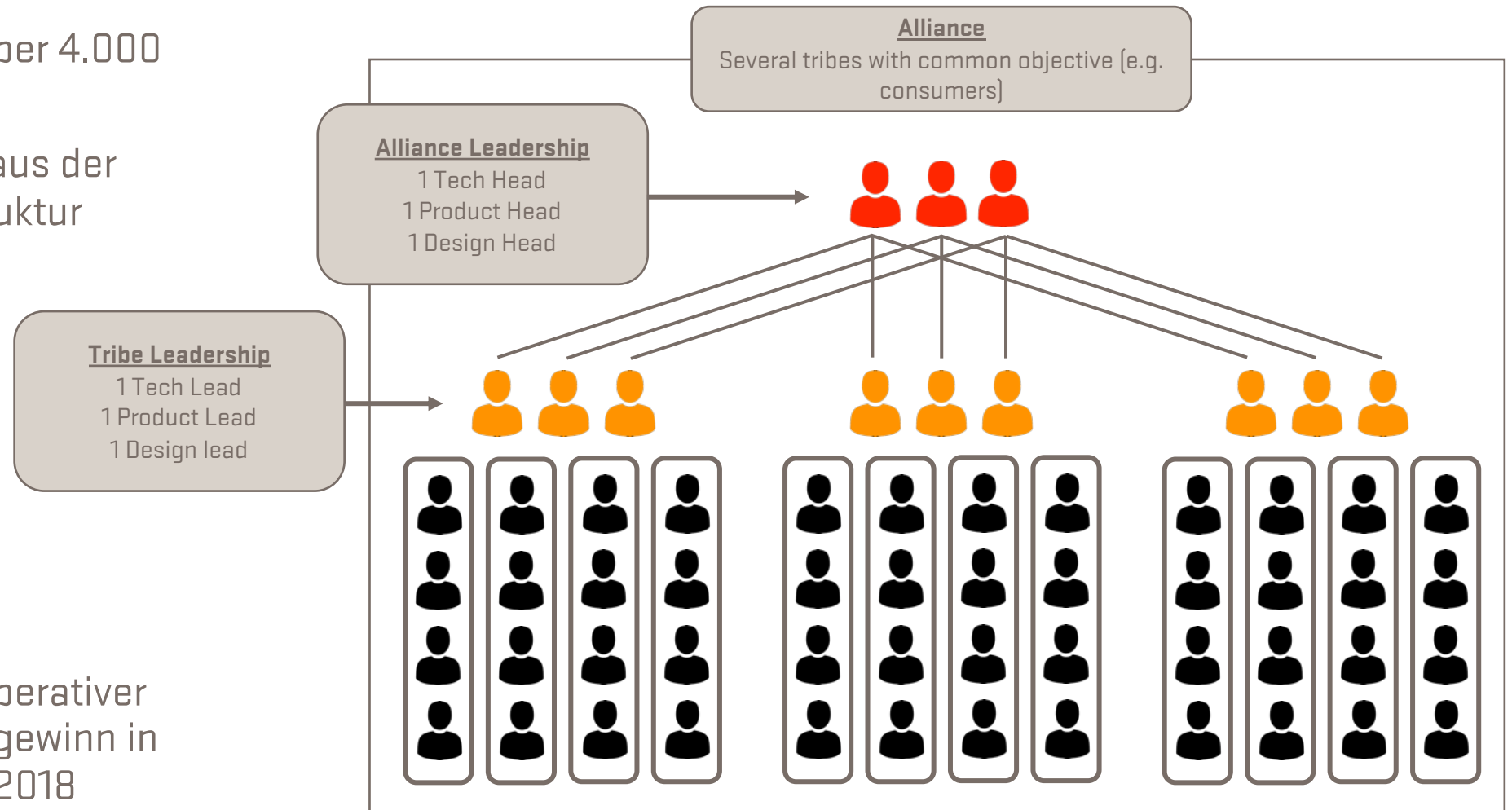
“Disclaimer: *We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.*“



@dotshock @123rf.com

Spotify nach 2012

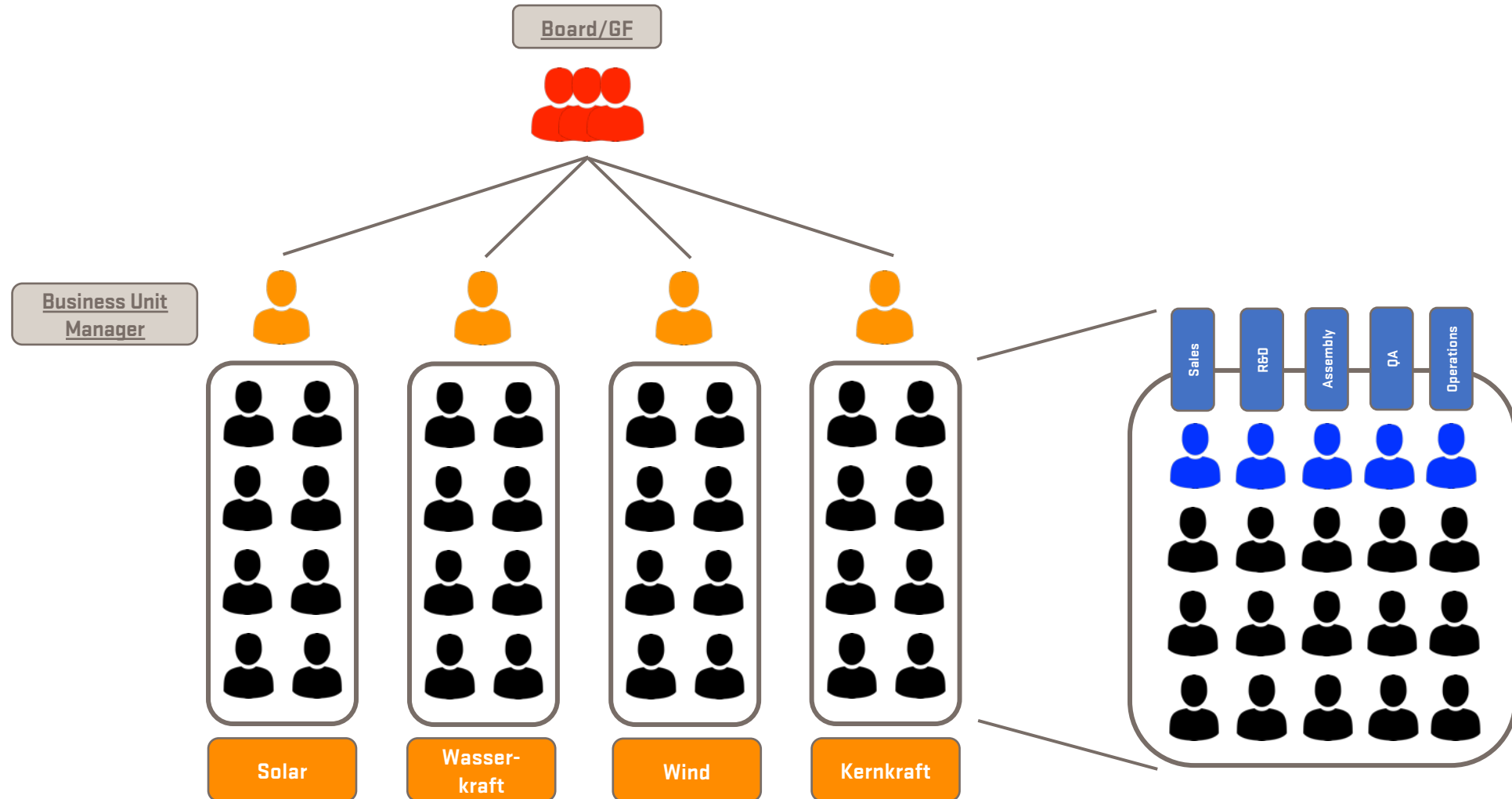
- Wachstum auf über 4.000 Mitarbeiter
- Erste Learnings aus der bestehenden Struktur



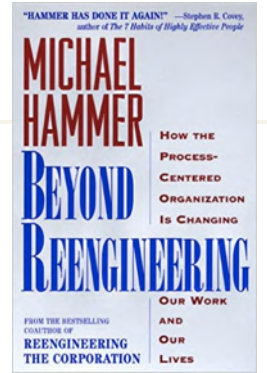
Erster operativer
Quartalsgewinn in
Q4/2018

Ist das alles überhaupt neu?

Business Unit Design Pattern

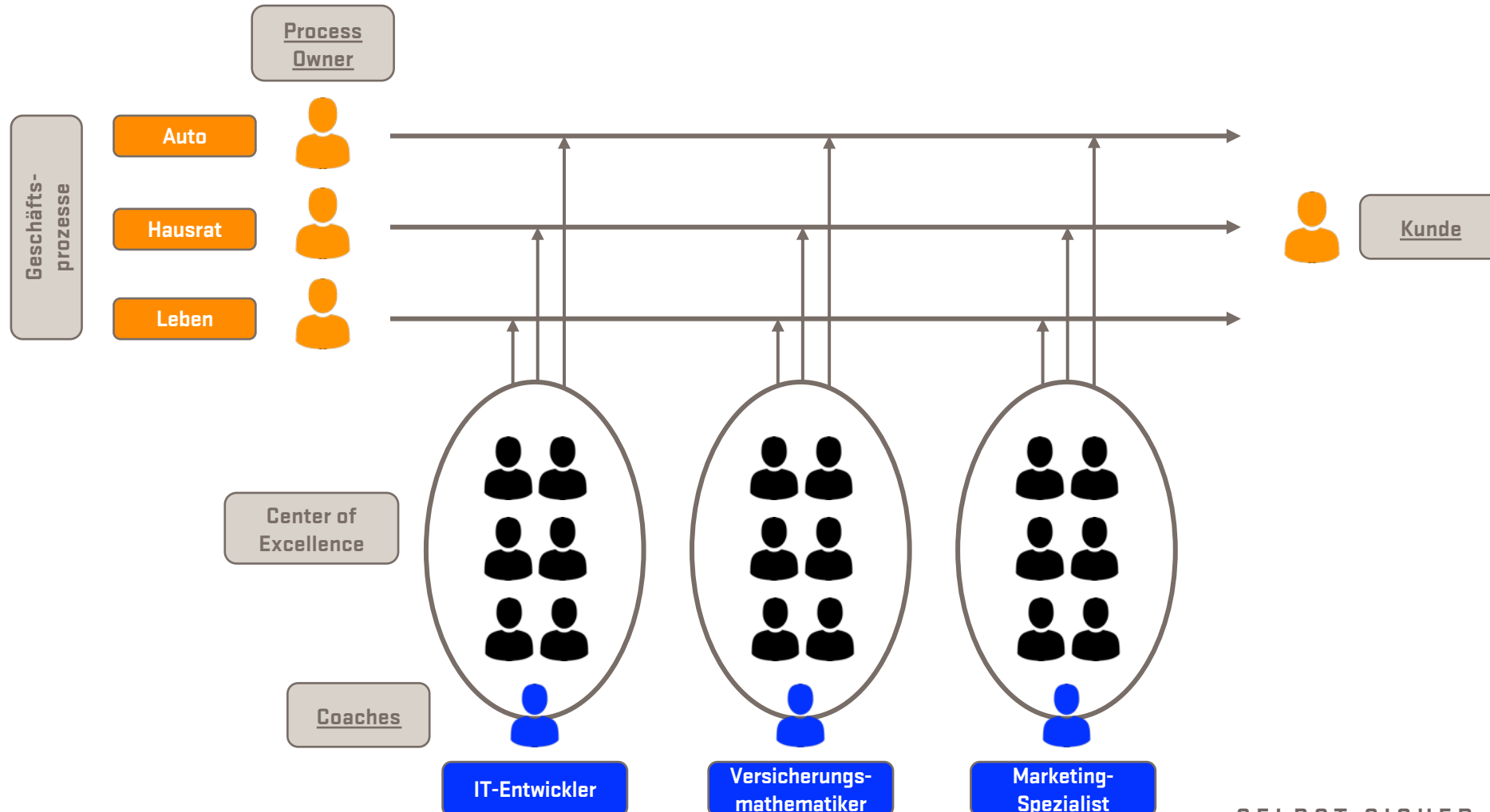


Ist das alles überhaupt neu?



Business Process Engineering

(am Beispiel Versicherung)



Die Herausforderungen in der Implementierung

1

Der organisatorische Schnitt von Tribes

2

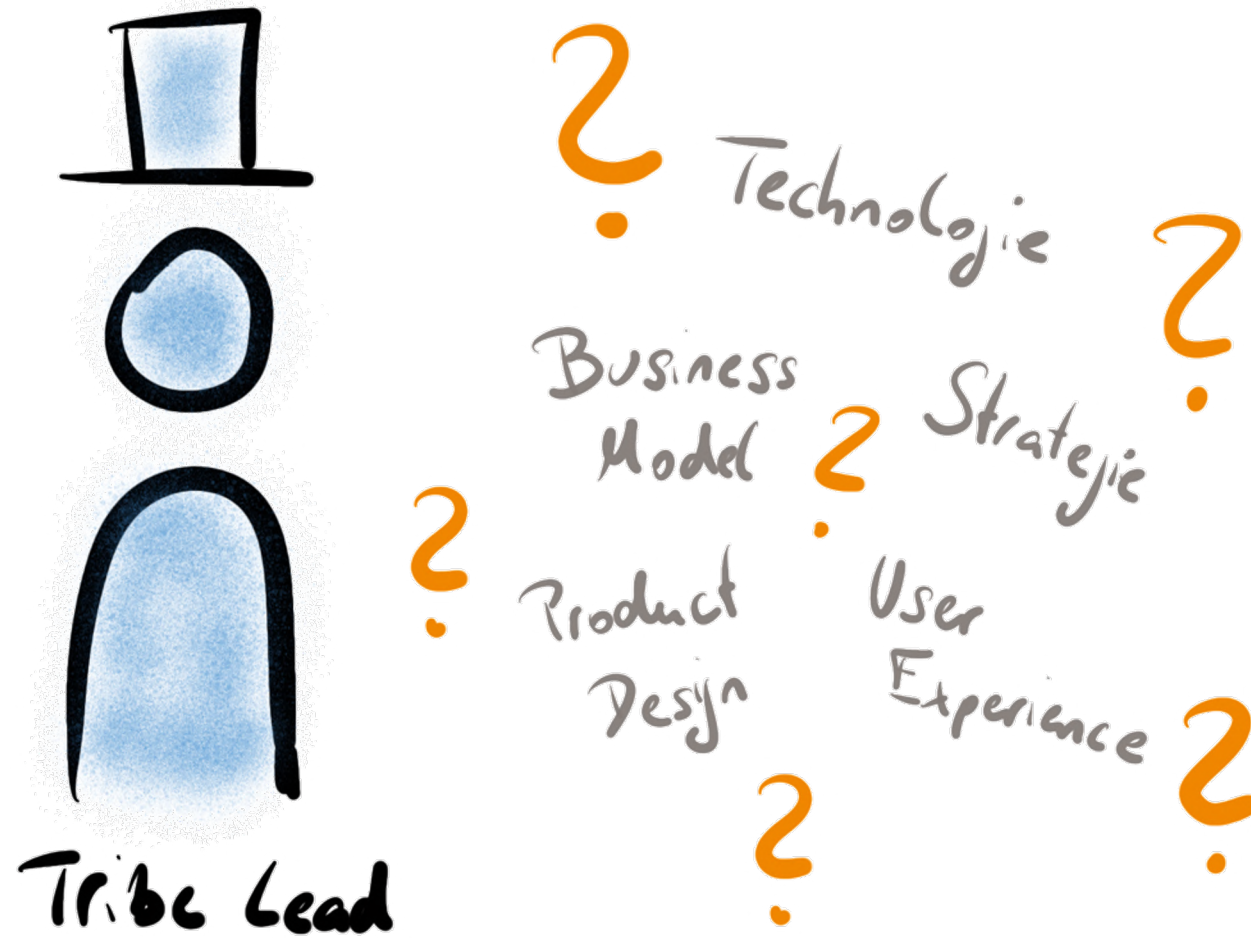
Die Rolle des Product Owners

3

Die Ausgestalter der Chapter und deren Leads

4

Die Aufstellung der Support-Einheiten





Dunbar Zahl

Beispiel Case:

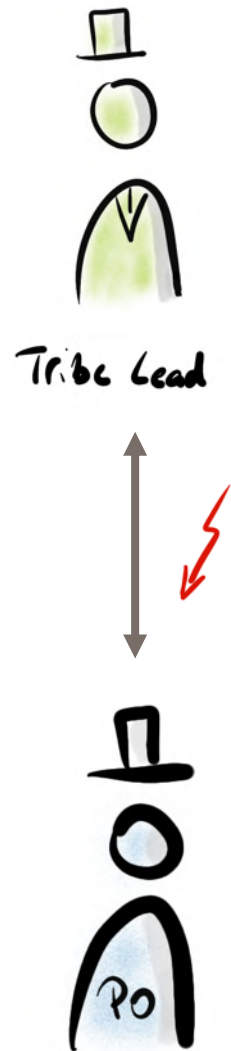
Tribe mit 100 Mitarbeitern
ca. 12-16 Squads mit Product Owner
ca. 10-12 Chapter mit Chapter Leads



Tribe Lead Führungsspanne > 20







ca. 50 - 100 Personen



Führungs-
verantwortung

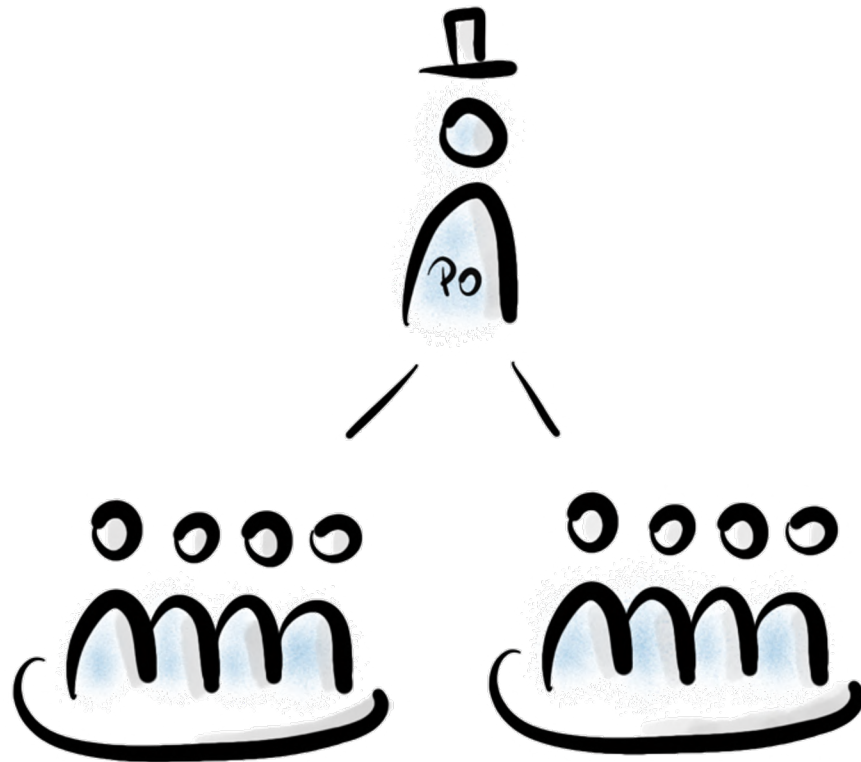


max. 9 Personen

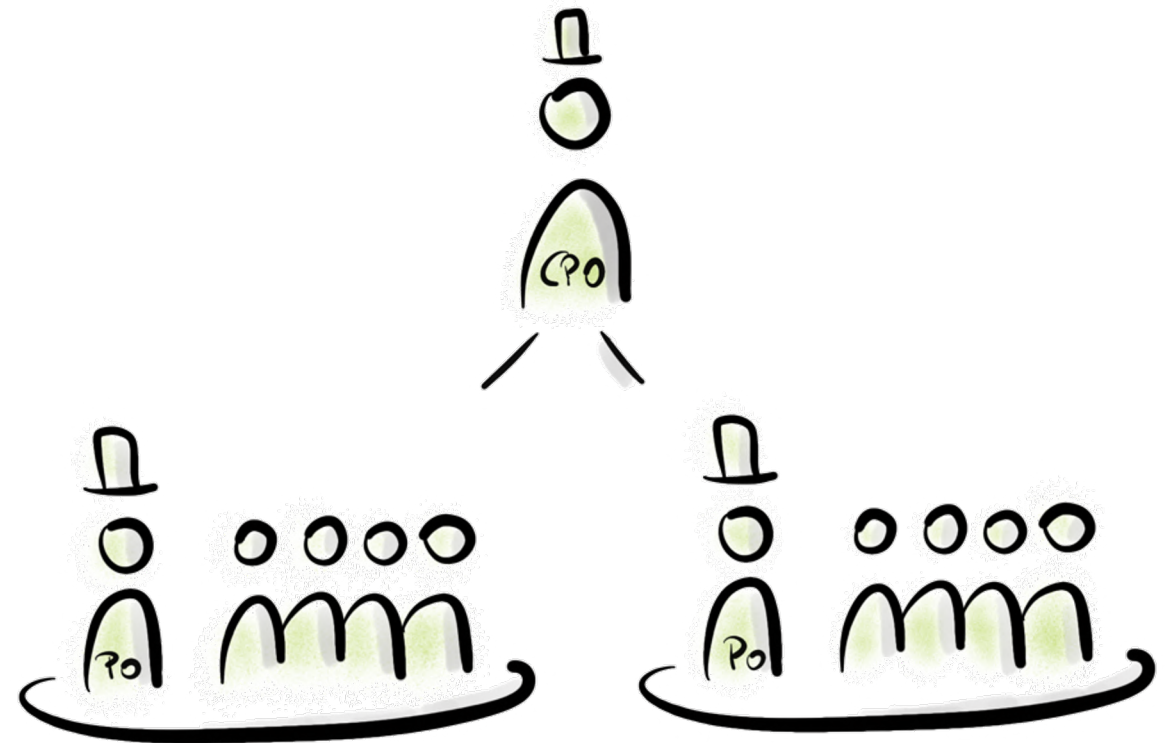


- Großer Gap in strategischer Arbeit und Führungsspannen
- "Schwieriger" Aufstieg auf der Karriereleiter

Skalierte Product Owner Rolle



Chief Product Owner Rollen



Chapter Lead = Disziplinarische Führungskraft?

BUSINESS
INSIDER
DEUTSCHLAND

Vorbild Schweden – Was wir von der skandinavischen Arbeitskultur lernen können

James Jenkins
© 31.08.2017, 12:47

<https://bit.ly/2T20D0w>

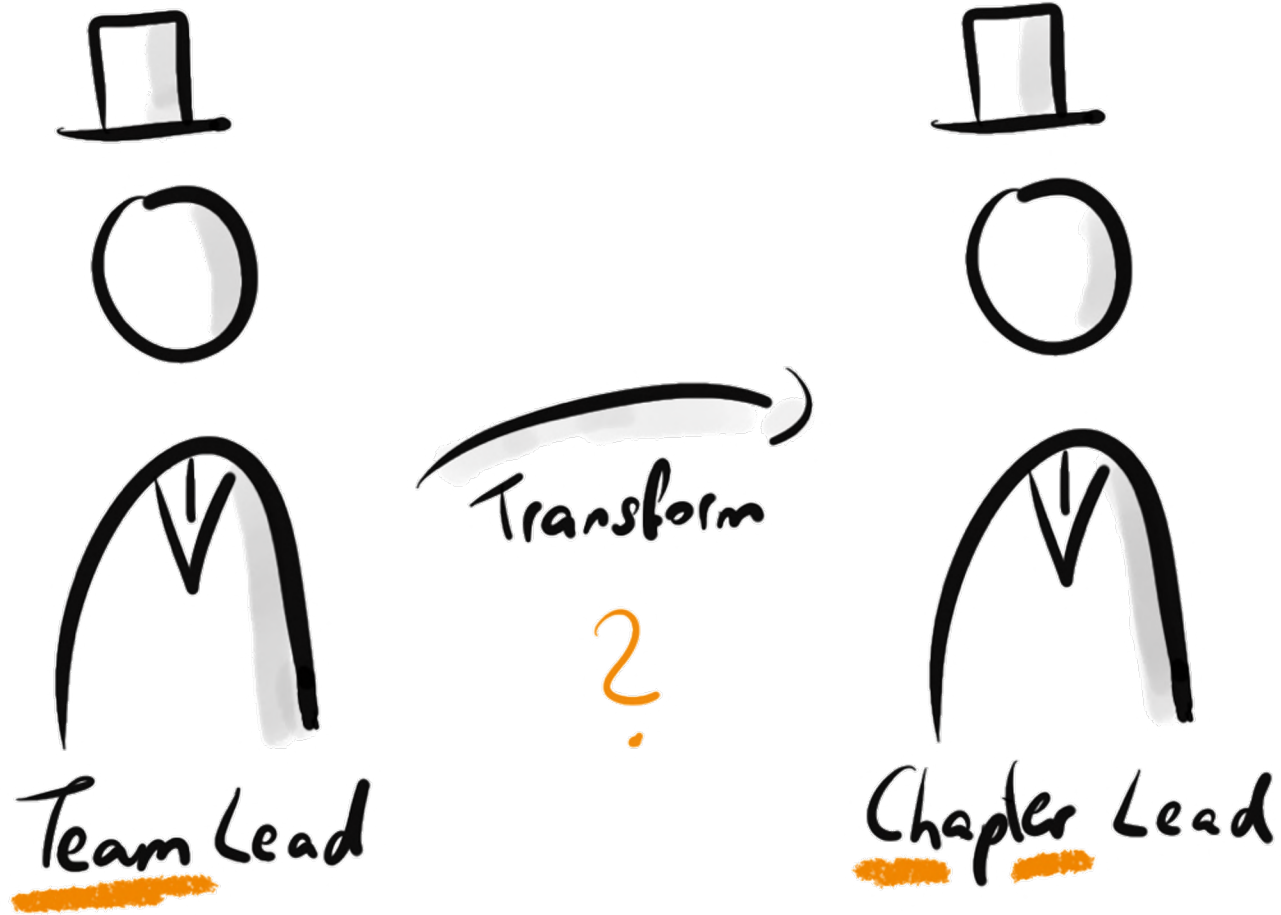
brand eins

Interview mit Jörgen Kihlgren

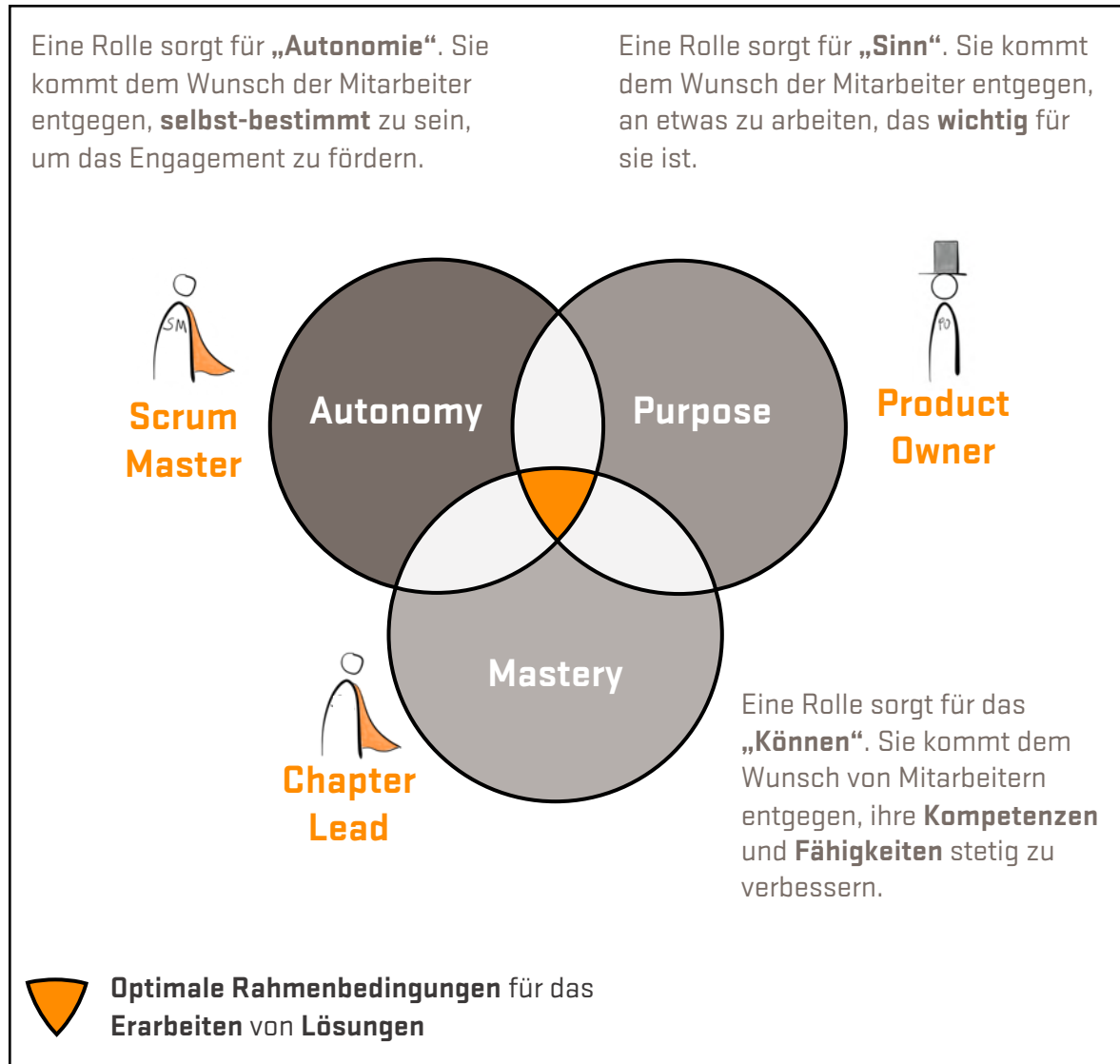
„Beweis es mir!“

Junge Schweden wollen kaum noch Chef werden. Wie kommt das? Antworten von Jörgen Kihlgren, Karriereberater des schwedischen Managerverbandes.

<https://bit.ly/2NyeK0z>



same same but different



Einführung von

- „echten“ 360° Feedback-Prozessen
- kollektiven Gehalt-festlegungsprozessen

Faktoren zur Berücksichtigung:

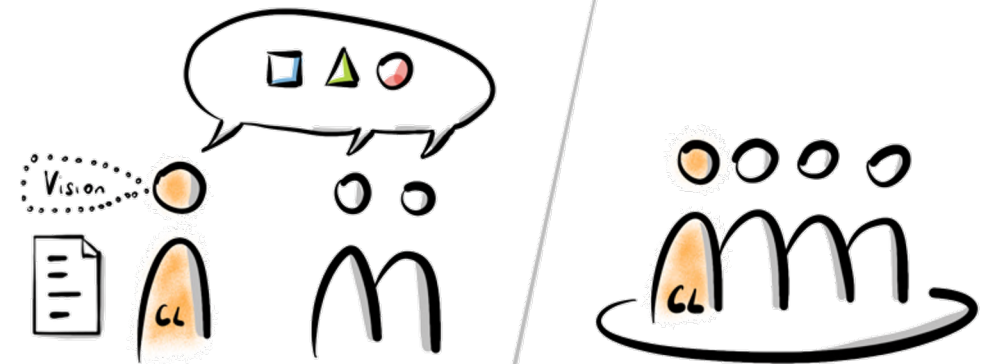
- **Chapter Größe**
- **Notwendigkeit** der **Strategiearbeit**
- **Notwendigkeit** und **Aufwand** für die **Setzung** von **Standards**

Ja ✓

Beispiel UX Design Chapter:

- Weiterentwicklung der Teammitglieder
- Ausarbeitung Markenauftritt
- Entwicklung und Pflege des Style Guides

Nein ✖



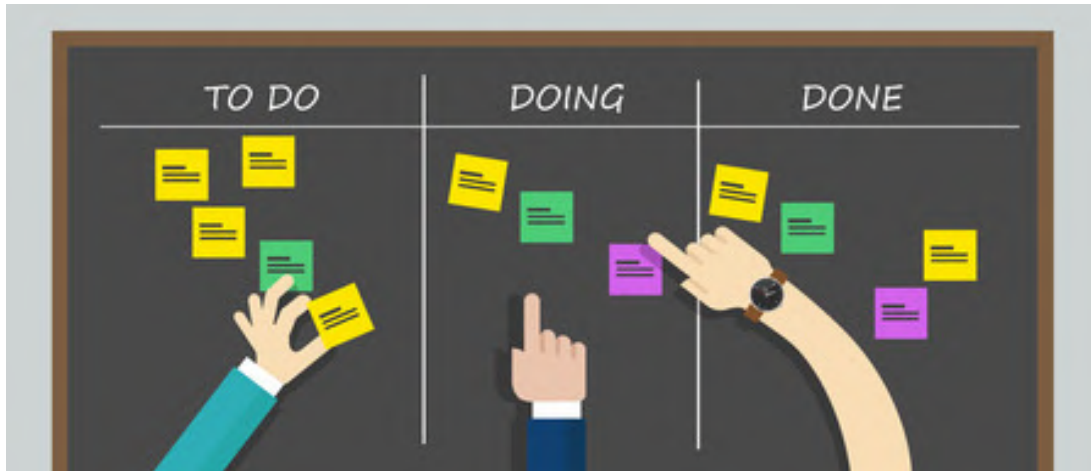
vs.

Was machen die Support-Units?

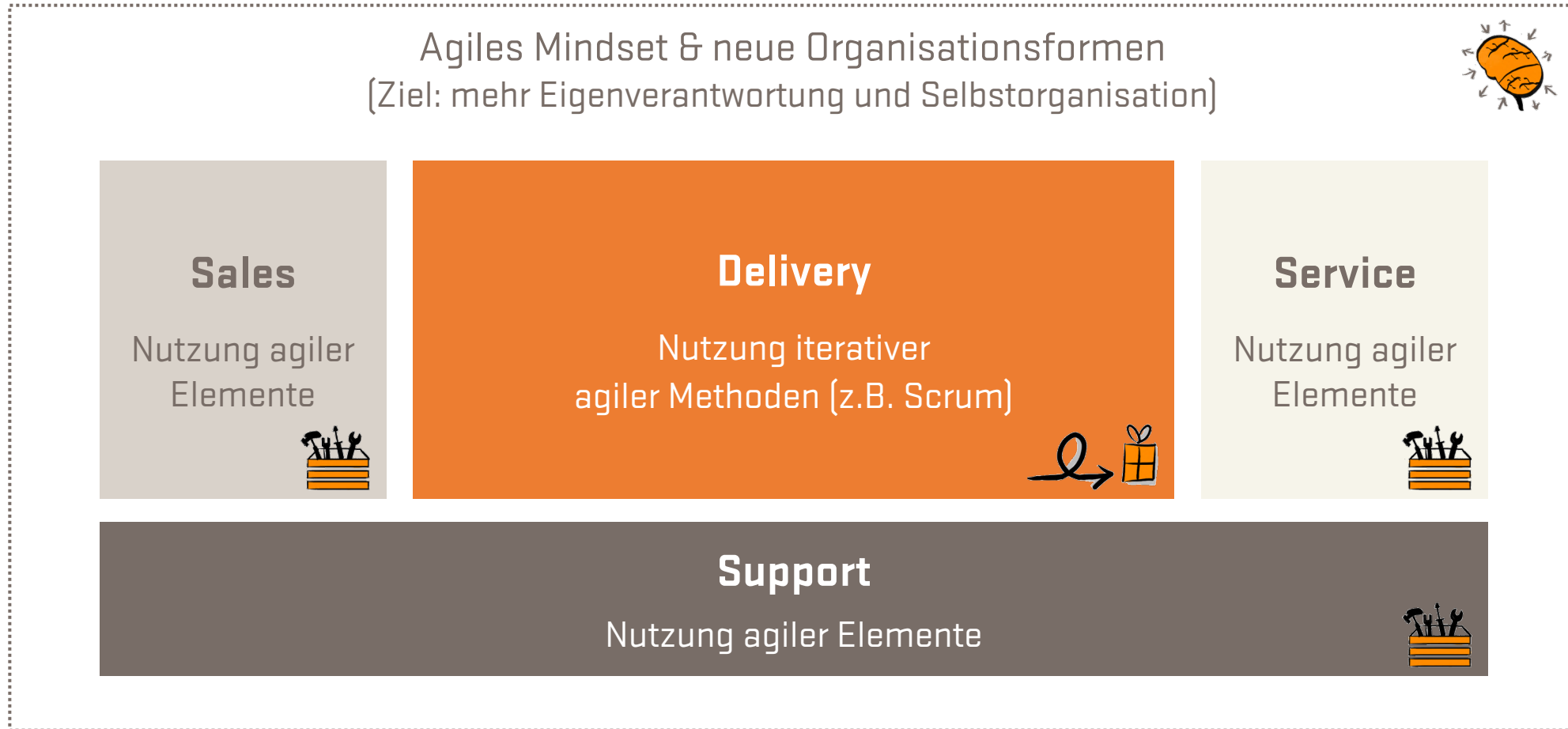
Am Ende muss das gesamte Unternehmen agil werden!

... was nicht bedeutet, dass jeder mit Scrum arbeitet!

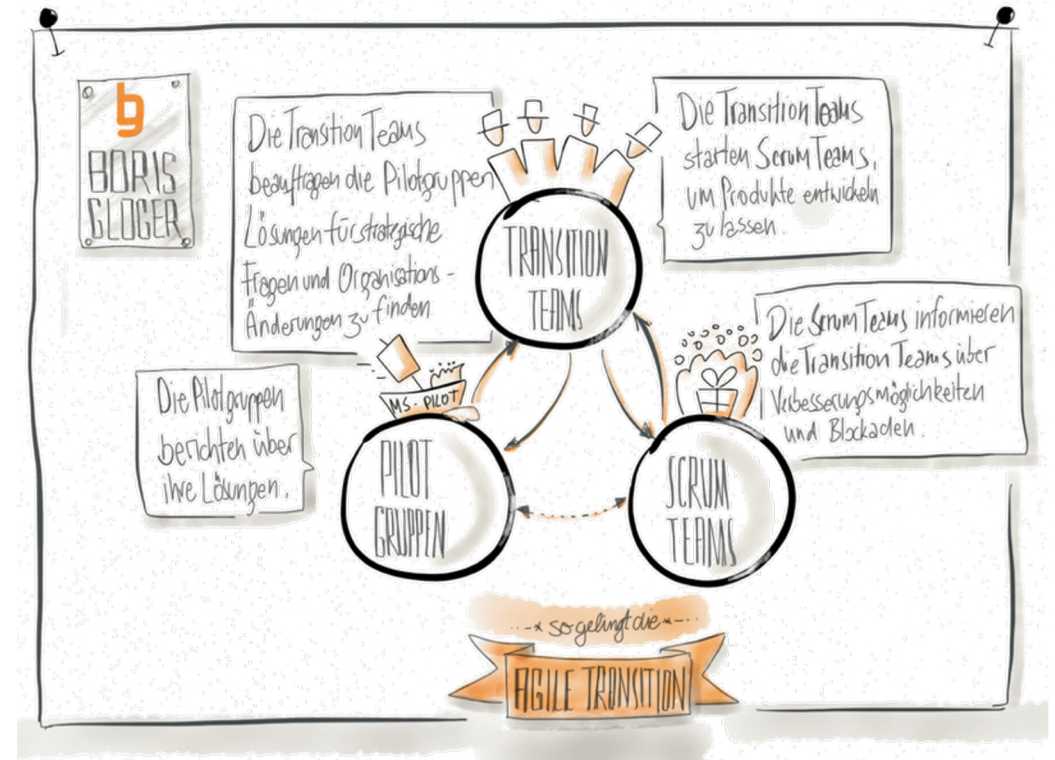
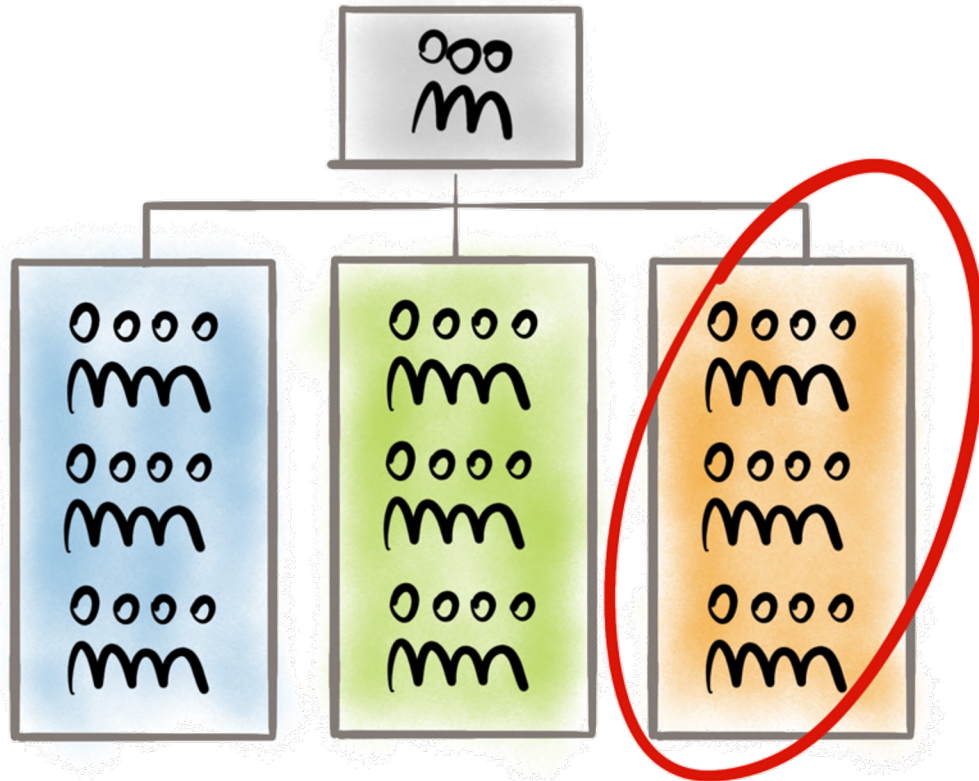
... aber jeder muss die agilen Werte und Prinzipien verstehen und auch nach ihnen handeln.



@bakhtiarzein & luckybusiness @123rf.com



Ein großer Umbruch...



Die Herausforderungen in der Implementierung

1

Der organisatorische Schnitt von Tribes

2

Die Rolle des Product Owners

3

Die Ausgestalter der Chapter und deren Leads

4

Die Aufstellung der Support-Einheiten

Break-out Sessions

- Was sind eure Erfahrungen mit dem Spotify Modell?

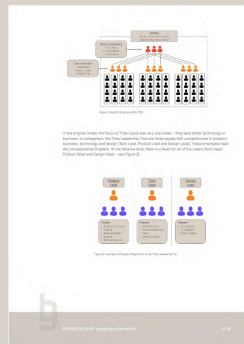
Publikationen – Spotify Modell

Whitepaper

Vorbild Spotify? Was Sie beachten sollten, bevor Sie das Organisationsmodell kopieren



Spotify as a Role Model? What you should know before you copy their organizational model



Videos

Vorbild Spotify
(Die Herausforderungen einer Transformation)



Spotify as a Role Model (Agile Austria 2019)

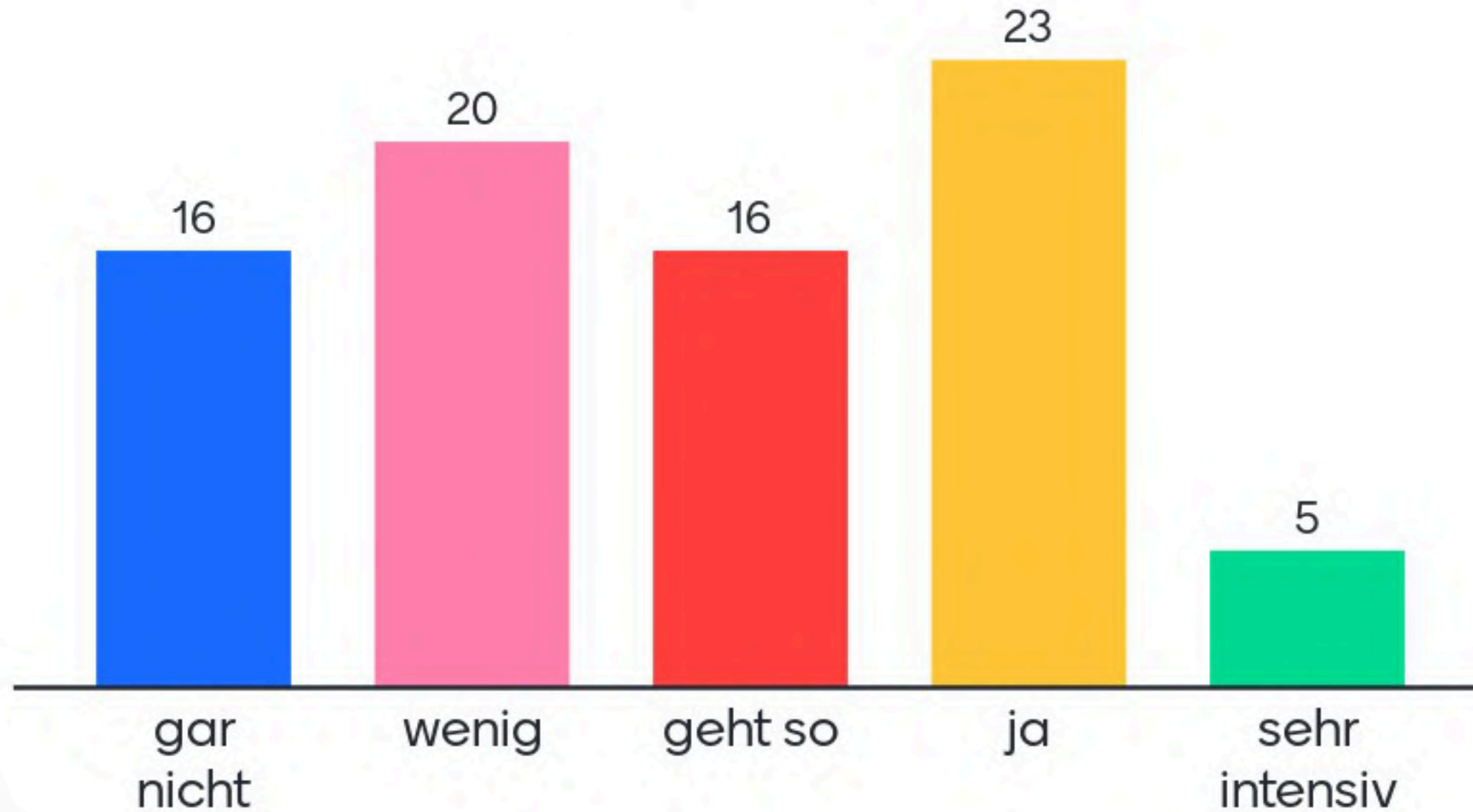




BORIS GLOGER[®]



Habt ihr euch schon mit dem Spotify-Modell auseinandergesetzt und wenn ja, wie sehr?



Habt ihr noch Fragen?

Gute Slides! :) Ist das neue an Spotify nicht auch die Business-Unit/Prozess übergreifende Plattform Gedanke, der erst darunter gesplittet wird?

Wie findet man heraus, welche Agilen Methoden für die Teams geeignet sind, die nicht nach Scrum etc arbeiten?

Warum Support Funktionen nicht soweit möglich in die Squads integrieren?

Ich glaube viele haben für die Fragen eher den Chat genutzt :) vllt kamen sie später und haben das hier mit menti nicht mitbekommen. LG Andrea ;)

Warum gibt es überhaupt noch Support Einheiten?- Ist das nicht ein Widerspruch zur Autonomie d. Squads?

Wie oft sollten Mitarbeiter zwischen den Produkten der POs wechseln oder muss es so viele Mitarbeiter geben dass alle Produkte genügend Kompetenzen zur Verfügung haben und kein Mitarbeiter zwischen den Produkten wechseln muss?

Eure Erfahrungen aus den Break-out Sessions

Modell lieber auf Organisation anpassen, anstatt ein (Spotify) Modell übernehmen.

Aufteilung der Produkt(teile) extern wichtig, v.a. um Abhängigkeiten zu reduzieren.

Tief gehende OKRs können helfen

Parallelen SAFE und Spotify Modell?

Schöpft man das ganze Potenzial des Spotify-Modells aus, wenn sich die ganze Firma als ein Tribe betrachtet (50 Mitarbeiter)...

Spotify ist keine Blaupause, die man über das Unternehmen stülpt und alles wird gut. Man kann damit starten, aber dann für die eigene Firma weiterentwickeln und anpassen ==> inspect & adapt

Agilität trifft immer noch auf viele Widerstände und die Einführung sowie Umsetzung ist schwierig bottom-up sowie top-down. Was uns allen als sehr sinnvoll und zukunftsweisend erscheint ist die LeaderSHIFT-Triangel!

Bei der Einführung von Spotify ist es sinnvoll sich andere agile Skalierungsframeworks anzuschauen, um das Alignment sicherzustellen ohne die Crafting-time zu minimieren.

MeetUp „Vorbild Spotify – Herausforderungen einer Transformation“

Datum: 07. Mai 2020 18:30 Uhr

Hosts: Christoph Schmiedinger & Gereon Borgwardt

18:34:15 From Leonard [REDACTED] : Weißt Du auch, wie Spotify aktuell arbeitet? Ich kenne nur die Videos von 2016.

18:41:17 From Andreas H. : Ist der Chapter Lead so etwas wie ein disziplinarischer Vorgesetzter?

18:41:38 From Anita : CoP = Community of Practice oder?

18:41:45 From Wuk [REDACTED] : CoP -> ja

18:42:37 From Stephanie : CL = diszipl. Vorgesetzter, ja

18:42:41 From Wuk [REDACTED] : CL -> Nicht direkt, oft als eine Art Filter zu Führungsebene verwendet... kommt aber auf Unternehmen an ;)

18:43:24 From Stephanie : bei uns nur zu 20%. 80% arbeitet Chapter Lead im Tribe mit

18:43:41 From Andreas H. : Danke. :-) Klingt als ob auch hinter dem Spotify Modell noch eine Matrix-Organisation vorhanden ist.

18:44:46 From Marco [REDACTED] : Aus meiner Sicht: ja .. das macht das Modell so attraktiv für klassische Organisationen ...

18:52:52 From Leonard [REDACTED] : genau: BizDevOps

18:54:30 From Andrea Business : dunbar war Anthropologe

18:54:50 From oli : es gibt mehrere Dunbar zahlen ...

18:56:53 From oli : 100..250 üblicherweise wird 150 angegeben

18:57:19 From Thomas [REDACTED] : Organisiert sich dieses Trio als agiles Team?

18:57:43 From Wuk [REDACTED] : Ich persönlich würde auch nicht über 140 gehen... ;) jeder der schon einmal ein PI geführt hat oder dabei war, kann es wahrscheinlich nachvollziehen *fg*

18:58:13 From oli : Römische Armee 100

18:59:37 From Andreas H. : Klingt als ob PO = Team Lead ist.

19:00:01 From Wuk [REDACTED] : Treibt die Product Vision

19:00:42 From Andreas H. : Jupp, aber klang als ob er der disziplinarische Vorgesetzte des Teams ist.

19:00:47 From Marco [REDACTED] : Karrieretauglichkeit als Kriterium für ein Organisationsmodell halte ich für bedenklich

19:01:04 From Claudia [REDACTED] : ----Hat der PO auch die "Menschenführung" inne?

19:01:12 From Stephanie : nein, PO ist keine disz Führungskraft, das ist das Chapter Lead

19:01:32 From Stephanie : PO verantwortet Produktlieferung und strategische Ausrichtung des Produktes

19:02:37 From Nathalie [REDACTED] : was ist dazu zu sagen wenn der disziplinarischer Vorgesetzter im squad ist (zb team lead)?

19:04:01 From Alexander [REDACTED] : "Drive" - klare Buchempfehlung!

19:07:33 From Martin [REDACTED] : werden gerade Chapter und Squads vermischt?

19:07:46 From Stephanie : nein, passt noch alles

19:09:44 From Nathalie [REDACTED] : Wie sieht das denn dann in der Zusammenarbeit zwischen den Support Bereichen und den agilen Bereichen aus?

19:12:16 From Nicole D : Gibt es eine Mindestgröße des Team/Abteilung, ab der sich die Überlegung umzustellen überhaupt erst lohnt?

19:12:18 From Jessica : Wie kann eine Agile Zusammenarbeit zwischen Sales und dem Delivery aussehen?

19:12:55 From Wuk [REDACTED] : Sales stärker integrieren, mitwirken lassen

19:13:10 From Wuk [REDACTED] : Gerade im Agilen-Umfeld funktioniert das extrem gut ;)

19:13:47 From Wuk [REDACTED] : Muss leider schon raus - DANKE war supper :) schönen Abend @all

19:13:51 From Thomas [REDACTED] : Spotify ist nicht mehr so offen darüber wie früher. Wissen wir warum?

19:15:57 From [REDACTED] : Wie bekomme ich da z. B. Den Vorstand / Leitung connected? Company Board, und wie sollte dies aussehen?

19:19:42 From Gereon Borgwardt : Unterlagen stellen wir über die Kommentarfunktion in MeetUp euch zur verfügung -> Ansonsten über die Social Media Kanäle von borisgloger (Twitter, LinkedIn, etc.)

19:34:08 From Maria : Es ist eine Tensor-Organisation, keine Matrix. Das macht es für viele sehr komplex.

19:35:04 From Mario [REDACTED] : Gerade in der Breakout-Session hatten wir es davon, dass bei vielen Kunden neben dem Spotify Modell auch SAFe, Nexus usw. eingesetzt wird. Ist das immer der Fall?

19:36:48 From Andreas H. : Wie kann der Chapter Lead dann gute Personalgespräche mit dem Mitarbeiter führen, wenn er ihn eigentlich nicht gut kennt, weil er in einem anderen Team ist?

19:37:16 From Maria : Das liegt daran, dass es manche Beratungen als Kombi-Paket verkaufen, also SAFe und Spotify. Ob das sinnvoll ist ein Produkt von der Stange für sein Unternehmen zu verwenden ist fraglich.

19:38:51 From Holger [REDACTED] : Genau - i.d.R. hat am Ende jedes Unternehmen sein eigenes Modell

19:38:58 From Roland [REDACTED] : Denkt ihr dass es dennoch branchenspezifische Ähnlichkeiten der strukturen gibt?

19:39:32 From Stefan : Was meinst du zu Kreisorganisationen?

19:39:41 From [REDACTED] : es liegt meiner Meinung nach an den Team Mitgliedern und das Mindset des Unternehmens.

19:43:04 From Petra [REDACTED] : Kreisorganisation bis max. 200 people