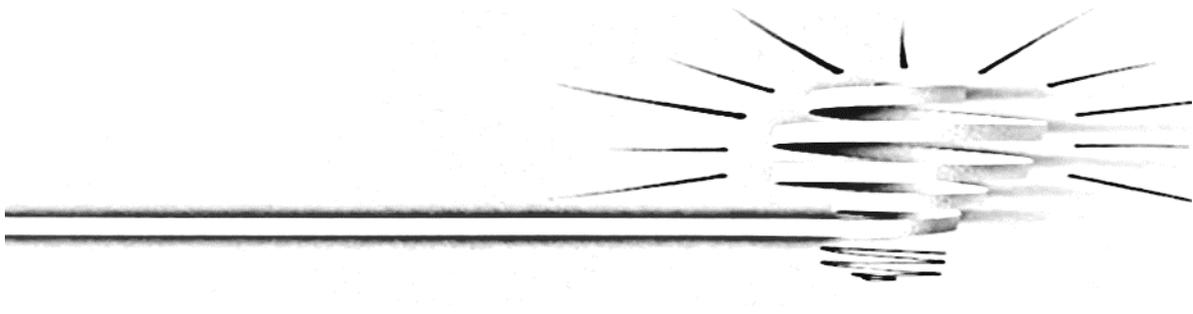




metafinanz

Skalierte Agilität - Von agiler Führung zur echten Selbstorganisation oder: Wir müssen mal über Geld reden



von Dr. Matthias Besch, Michael Spiller (metafinanz Informationssysteme GmbH), Stefan Hanslmeier (Allianz)



metafinanz

Komplexe Softwaresysteme für große Unternehmen agil zu entwickeln, stellt uns vor Herausforderungen auf vielen Ebenen: kulturell, organisatorisch, finanziell, infrastrukturell oder architektonisch. In einer Serie von Artikeln betrachten wir verschiedene Probleme der skalierten Agilität aus ganzheitlicher Unternehmenssicht und versuchen, praktische Optimierungsvorschläge zu geben.

Business Agilität, also die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel und schnell auf Marktanforderungen reagieren und dabei auch die verfügbaren Fähigkeiten optimal nutzen zu können, kann sich vollständig nur im Zusammenspiel mit Unternehmertum entfalten. Unternehmertum wiederum lässt sich nicht allein durch agile Methoden und Prozesse erreichen, sondern braucht auch den Stimulus und die Freiheit finanzieller Entscheidungshoheit. Ein vielversprechender Weg dahin sind weitreichende Selbstorganisation und Shared Leadership.

Mit weitreichender Selbstorganisation meinen wir nicht nur die Hoheit crossfunktionaler Teams über die Art und Weise der Organisation der zugewiesenen Arbeit, wie es in der Regel in skaliert-agilen Frameworks angenommen wird, sondern auch die Gründung einer Einheit, ihre Zweckbestimmung, ihre Auflösung und eben auch ihre Finanzhoheit und Budgetverantwortung.

In diesem Artikel schauen wir uns Shared Leadership und Unternehmertum im Kontext weitgehender Selbstorganisation am Beispiel der metafinanz Informationssysteme GmbH an, die dieses Prinzip seit über sechs Jahren erfolgreich praktiziert. Aber kann man die Erkenntnisse dort auch in den Kontext skalierten Agilität bei großen Unternehmen und Konzernen übertragen? Wir zeigen, wie das funktioniert und agile Transformationen entscheidend verändern und optimieren kann.

Agile Führung ist ein Anfang

In Zeiten permanenten Wandels und disruptiver Innovationen suchen viele Unternehmen die Lösung dieser Herausforderung in der Umstellung auf Agilität und agile Führung. Aus Vorgaben, Delegation, Herrschaftswissen und Kontrolle in hierarchischen Strukturen werden Vorleben, Behandlung auf Augenhöhe, Fehlerkultur, Partizipation, Offenheit für Neues, Transparenz und Vertrauen in flachen Hierarchien. Im Idealfall kommen dann noch Inspiration und transformatorische Kreativität hinzu.

Doch ist damit schon Agilität auf Business- und Unternehmensebene erreicht?

Der verkümmerte agile Traum

Schauen wir genauer dorthin, wo (sehr) große agile Transformationen durchgeführt werden, stellen wir häufig fest, dass trotz Orientierung an skalierten Frameworks, optimierter „Flows“, gut gemeinter Leadership-Konzepte und spannender, innovativer Produkte etwas fehlt.

„Wir bauen eine innovative Partnerplattform“.



metafinanz

„Arbeitet ihr agil?“

„Ja. Wir entwickeln in crossfunktionalen Teams und haben jetzt unser 3. PI-Meeting (Planning Interval) hinter uns.“

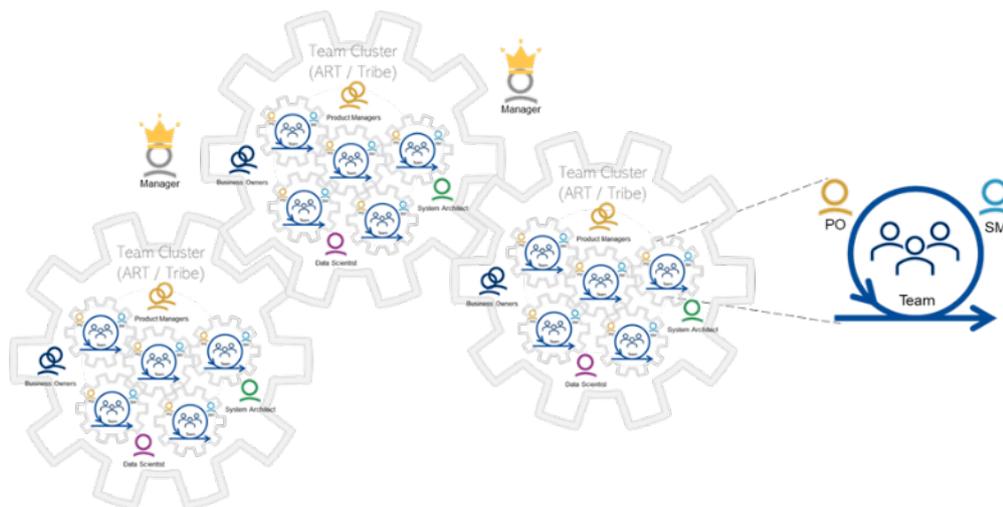
„Wie läuft die Finanzierung?“

„Wir haben ein Budget bekommen.“

„Warum?“

„Die Geschäftsleitung will unbedingt in diesen Markt.“

Keine klar formulierten und operativ messbaren Ziele, kein MVP (Minimum Viable Product), mit dessen Hilfe Stakeholder ihre Investition überprüfen könnten. Nichts von all dem, was Business-Agilität im Kern ausmacht und was auf Grund seiner Ähnlichkeit zur Idee eines Startups auch als Lean Startup Cycle bezeichnet wird (zum Beispiel in SAFe). Mit anderen Worten: Ein für wirkliche Business-Agilität charakteristischer unternehmerischer Geist fehlt hier.



Der verkümmerte Agile Traum: ein Team inmitten einer Software-Fabrik

Bisweilen erinnert skaliert-agile Softwareentwicklung an eine Fabrik (siehe Abbildung), in der jeder einzelne bzw. jedes Team tagein tagaus effizient vor sich hin schnurrt. Daran ändern auch die (nicht immer) großzügig eingeräumten „Innovations- und Weiterbildungsphasen“ nichts grundsätzlich. Menschliche Kreativität funktioniert so nicht, braucht Spontaneität und Platz nach Bedarf. Echtes Empowerment sieht vollkommen anders aus.

An dieser Stelle lohnt ein Blick auf das agile Modell von metafinanz.

Der Weg in die Selbstorganisation

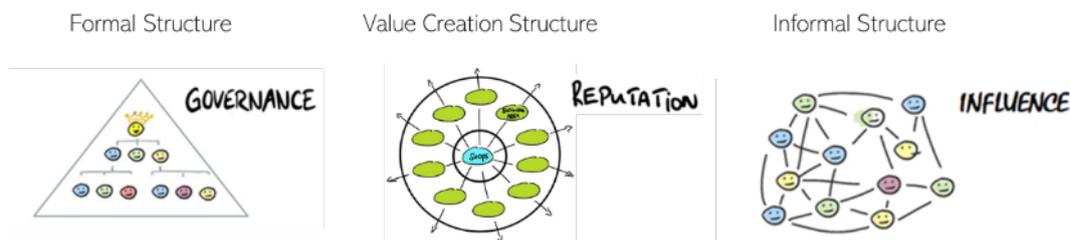
Im April 2017 transformierte sich metafinanz in ein agiles Unternehmen mit weitreichenden Elementen der Selbstorganisation. Die klassische Hierarchie und die damit verbundenen



metafinanz

Rollen, Prozesse und auch Denkmodelle wurden abgeschafft, um Platz zu schaffen für ein kundenzentriertes Modell autonomer, flexibler Geschäftseinheiten und schneller Entscheidungen („Value Creation Structure“).

Analog der Idee des „Dual Operating System“ von Kotter¹ werden bei metafinanz Aufbau- und Ablauforganisation („formelle“ und „Wertschöpfungsstruktur“) getrennt. Hinzu kamen die Betonung und Förderung der „informellen Struktur“ zur vielfältigen Nutzung von Netzwerken zwischen Kolleg:innen und Teams (siehe Abbildung).



Organisationsmodell der metafinanz

Die Wertschöpfungsstruktur besteht aus Shops und Business Areas. Letztere haben direkten Marktzugang und sind für das Business verantwortlich, erstere übernehmen unterstützende Querschnittsfunktionen wie beispielsweise HR oder Marketing. Business Areas werden von Mitarbeitenden gegründet. Sie passen sich entsprechend der Marktentwicklung an, wachsen oder lösen sich auch wieder auf. Derzeit gibt es über 80 Business Areas.

Die Entscheidungskompetenzen einer Business Area sind umfassend und reichen von der Gründung, Definition ihrer Geschäftsausrichtung (Purpose), Markt- und Kundenakquise, Recruiting, Teilnahme an Trainings oder Events, Investitionen in Forschungs-Aktivitäten bis hin zu ihrer Auflösung. Wie in Unternehmen üblich, ist dabei die Abstimmung mit relevanten Stakeholdern selbstverständlich, auch mit den Finanziers und Mentoren.

Anders als bei dem auch von SAFe propagierten Modell von Kotter ist die Governance-Struktur bei metafinanz mit lediglich drei Stufen (Geschäftsleitung, Staff Development Manager und Mitarbeitende) sehr schlank. Neben beratenden Schlüsselfunktionen (z. B. Compliance) und beratenden Sonderfunktionen (z. B. Health & Wellbeing) sind insbesondere die disziplinarische Führung und Mitarbeiterfürsorgepflicht hier verankert. Allerdings ist disziplinarische Führung auf ein Minimum beschränkt und wird im Alltag selten sichtbar. So entfallen beispielsweise viele klassische Aufgaben disziplinarischer Führung wie Urlaubs- und Reisegeheimigungen oder Mitarbeiterbewertungen, da sie bei metafinanz schlicht nicht benötigt werden.

¹ Kotter, John P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Harvard Business Review Press, 2014.



metafinanz

Shared Leadership in der Praxis

Die entscheidenden Unterschiede zum Modell des „Dual Operating System“ liegen aber in der großen Dynamik der Business-Area-Strukturen und der sehr weitgehenden Autonomie der Business Areas sowie dem Prinzip der geteilten (agilen) Führung („Shared Leadership“) in den Shops und Business Areas.

Nicht nur die Anzahl der Business Areas ändert sich kontinuierlich, sondern auch ihre Größe. In der Regel besteht eine Business Area anfangs aus einem Team von drei bis fünf Personen und kann dann je nach Marktbedarf auf die drei- oder vierfache Größe anwachsen. Die optimale Größe hängt dabei stark vom Geschäftsmodell einer Business Area ab.

Es gibt keinen Business Area Lead, was aber nicht bedeutet, dass es keine Führung gibt. Diese organisiert sich selbst, und zwar durchaus unterschiedlich, je nach den vorhandenen Skills, den Bedürfnissen und der Kultur der Menschen im Team. Und: Sie ist dynamisch und kann sich im Grunde mit jeder Veränderung des Teams neu ausbilden.

Diese (geteilte) Führung beinhaltet die sogenannte fachliche Führung, genauer alle Führung ohne Weisungsbefugnis. Dazu gehört neben klassisch fachbezogener Führung wie etwa im Bereich der Software-Entwicklung, strategische Geschäftsentwicklung, Sales, oder des agilen Coachings auch die Personalentwicklung, also zum Beispiel eine persönliche Beratung und Hilfestellung bei Karriereentwicklung oder Konfliktlösung. Diese wird durch das Staff Development Management nach Bedarf unterstützt. Nicht zuletzt gibt es eine spezielle Rolle zur Vereinbarung von Gehaltsanpassungen. Auch dieser Prozess wird in enger Abstimmung mit den Staff Development Managern durchgeführt. Zu guter Letzt ist neben Shared Leadership innerhalb der Business Area weitere Führungskompetenz nach außen gefragt: im Umgang mit anderen Business Areas, weiteren Organisationseinheiten sowie Kunden und Partnern.

Wie werden in einem sich selbst organisierenden Team denn nun Entscheidungen getroffen? Um gleich einem typischen Missverständnis vorzubeugen: Entscheidungen in einer Business Area müssen nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr hat sich ein sehr pragmatisches Verfahren nach Laloux durchgesetzt, bei dem eine Entscheidung von denjenigen getroffen wird, die sie betrifft². Zur Wahrheit gehört aber auch: Es menscht natürlich auch bei metafinanz, und manchmal brechen alte Führungsmuster durch. Dennoch bleibt eine Beobachtung: Im Vergleich zu konventionellen, hierarchisch aufgestellten Unternehmen (auch in ähnlicher Größe) ist die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, in der Regel um ein Vielfaches höher.

Und jetzt zum Geld

Warum funktioniert das Modell seit Jahren in der Praxis? Sicher spielen Attraktivitätsfaktoren wie Management-Commitment, hohes Empowerment, unglaublich kurze

² Frederic Laloux, Reinventing Organizations, 2015



metafinanz

Entscheidungswege und weitgehende unternehmerische Freiheiten für Einzelne und Teams eine wesentliche Rolle – auch für den Preis höherer Anforderungen an proaktives Verhalten und Vernetzungsfähigkeit. Aber das ist nur eine Seite der Medaille. Die andere ist finanzieller Natur. Business Areas sind Profit Center, die anfangs einen Gründerkredit erhalten und diesen mit Profit zurückzahlen sollen.

Das gelingt naturgemäß nicht immer. Ein gewisses unternehmerisches Risiko ist immer dabei. Es ist eine der Kernaufgaben der Geschäftsleitung, den für die Zeit richtigen Risikomix zu finden. Wenn sich für eine Business Area nach einer definierten Zeit kein positiver Trend einstellt, muss sie konsequenterweise auch wieder aufgelöst werden. Die Teammitglieder bewerben sich dann bei anderen Business Areas oder stimmen mit der Geschäftsleitung eine neue Geschäftsidee, die Gründung einer neuen Business Area ab.

Zwei Werkzeuge stehen den Business Areas auf ihrem Weg zur Verfügung. Erstens: Die vollständige Transparenz über alle Unternehmenskennzahlen nahezu in Echtzeit, sowohl die der eigenen Area als auch alle anderen. Zweitens: regelmäßige Alignment-Meetings mit verschiedenen Stakeholdern inkl. der Geschäftsleitung und Pairs aus anderen Business Areas. Diese Meetings dienen der wechselseitigen Orientierung und der Unterstützung bei strategischen Fragen.

Im Kern haben wir es also hier mit dem Deal „Freiheit gegen unternehmerisches Commitment“ zu tun. Nun sind wir aber nicht alle gleichermaßen unternehmerisch veranlagt, nicht alle Kolleginnen und Kollegen nutzen dieses unternehmerische Modell gleichermaßen. Das muss aber auch nicht sein – solange jedes Teammitglied auf seine Weise zum Erfolg einer Business Area beiträgt und die Vorteile autonomer Effizienz mitgenießen kann. Divers aufgestellte Teams können – und brauchen das.

Wie werden die Querschnittsaufgaben finanziert? Shops werden als Cost Center geführt und über eine prozentuale Abgabe durch die Business Areas finanziert. Der chinesische Konzern Haier, ein weltweit führender Hersteller von Weißware und hierzu nahezu unbekannter Pionier in Sachen selbstorganisierender Strukturen, geht hier einen anderen Weg. Dort müssen unterstützende Services über konkrete Gebühren erstanden werden. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile, auf die wir aber hier nicht näher eingehen können.

Transfer in die skalierte Agilität

Können wir vom metafinanz-Modell lernen und bestimmte Elemente der unternehmerischen Selbstorganisation in skaliert-agile Strukturen und Prozesse, wie sie beispielsweise in SAFe definiert und in weltweit vielen großen Unternehmen praktiziert werden, einbringen? Schauen wir zunächst auf die eher statischen Aspekte.

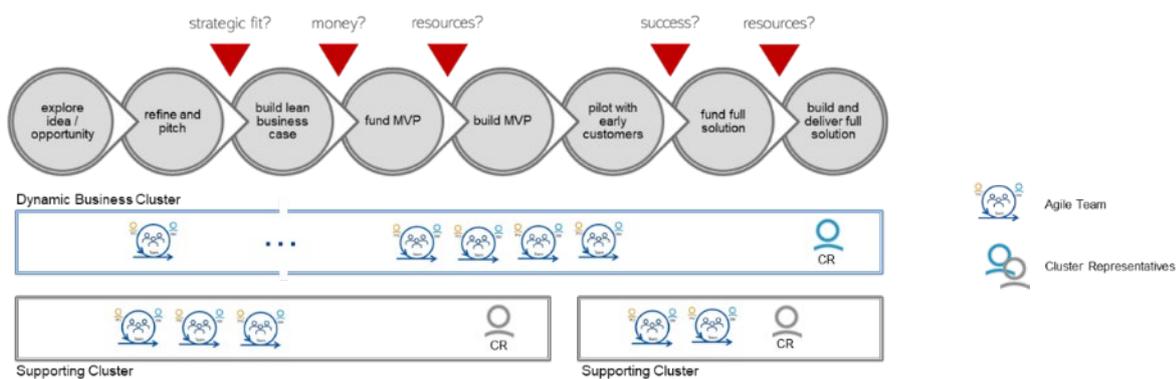
Hier wie dort wird die disziplinarische Personalführung von fachlicher Führung getrennt und in die Aufbauorganisation „verbannt“. Wie genau, wird in SAFe nicht weiter thematisiert. Manche Unternehmen haben dazu – inspiriert durch den Spotify-Weg – Chapter aufgesetzt.



metafinanz

Hier werden Mitarbeitende nach Skills (z. B. Architekten) zusammengefasst. Bei metafinanz erfolgt die Zuordnung von Mitarbeitenden bzw. Teams zu Staff Development Managern eher nach informellen Gesichtspunkten wie z. B. Domänenwissen oder Verfügbarkeit der Staff Development Manager. Ein anderer derzeit in der SAFe-Community diskutierter Vorschlag geht mit der Installation von People Leads genau in diese Richtung.

Kommen wir zum Aspekt der unternehmerischen Selbstorganisation. Hierzu müssen wir erst folgende Frage beantworten: Ist eine metafinanz Business Area ein Team im Sinne der agilen Philosophie? Die Antwort lautet: nein. Selbst in streng monothematisch und auf einen einzigen Kunden ausgerichteten Business Areas ist die Kopplung der täglichen Arbeit bei Weitem nicht so eng wie in einem agilen Team. Der Klebstoff für eine Business Area ist neben menschlicher Kompatibilität und dem richtigen Maß an Diversität der gemeinsame Purpose, der im Idealfall mit den persönlichen Zielen der einzelnen Teammitglieder kongruent ist.



Die Umsetzung des Lean-Startup-Zyklus' durch Business und Supporting Cluster

Wenn dem also so ist, was wäre dann das Pendant zu einer Business Area in einer skaliert-agilen Umgebung? Was wäre die kleinste Einheit, in der marktrelevante Innovation passiert? Kann man diese dynamisch an die Bedürfnisse anpassen? Wo können wir unternehmerische Elemente finden, in denen für eine Idee gepitcht und gekämpft wird? Wo könnten Kredite bzw. Vorschüsse vergeben werden, die dann von einer Gruppe von Menschen und Teams in erfolgreiches Geschäft umgewandelt werden kann? Die Antwort kann im Konzept der Initiativen (in SAFe: Portfolio Epics) und dem Lean Start-up Cycle liegen (siehe Abbildung oben). Hier unser Vorschlag.

Unternehmertum braucht dynamische Strukturen

Wenn sich eine große Idee zu einem konkreten Innovationsvorhaben bzw. Epic verdichtet, ein Business Case vorliegt, Geld für einen MVP bereitsteht und die weitere Finanzierung vom Erfolg eines Piloten abhängt, so entspricht das dem Prozess eines Start-ups bzw. einer Business Area bei ihrer Gründung oder der Verfolgung eines neuen strategischen Vorhabens. Das Pendant im Skaliert-Agilen: Der „Gründer“ bzw. die „Gründerin“ oder auch das



metafinanz

„Gründer-Team“ überzeugt Investoren, nämlich die Geschäftsleitung oder das höhere Management, von einer Idee und deren Umsetzung im Rahmen eines Epics.

Auch das Staffing folgt nun diesem Zyklus und setzt auf den bedarfsgerechten, sukzessiven Aufbau agiler Ressourcen. Anfangs reichen oft kleine agile Teams zum Verproben einer Idee und ihrer Umsetzbarkeit. Später können weitere Teams oder gar ARTs (Agile Release Trains) oder Tribes mitsamt aller notwendigen Rollen wie z. B. Business Owner, Product Manager und System Architect hinzukommen. Dabei können agile Teams neu zusammengestellt werden oder aus bestehenden ARTs bzw. Tribes übernommen werden.

Innovation muss übrigens nicht immer disruptiv sein. Auch bei „alltäglichen“ Innovationsvorhaben greifen die obigen Ideen.

Schauen wir uns ein Beispiel an: Makler wollen sich das Retail-Geschäft erschließen und stellen fest, dass die Prozesse nicht genügend digitalisiert sind. Es fehlt das wirkliche digitale Enablement der Maklerhäusern. Dies würde Investitionen von 15 bis 20 Millionen Euro erfordern. Der MVP liegt bei ca. 2 Millionen Euro, soll die Markthypothese verifizieren, hat klare OKRs. Der MVP im obigen Fall kann beispielsweise mit nur einem Team sehr leichtgewichtig realisiert werden. Erst nach erfolgreichem Pilotabschluss wird skaliert, es werden weitere Teams und Rollen hinzugenommen.

Dynamic Business Cluster als unternehmerische Einheiten

In Anlehnung an das metafinanz-Modell nennen wir diese unternehmerische, selbstorganisierte, dynamisch anpassbare Gruppierung zur Umsetzung einer strategischen Initiative Dynamic Business Cluster (siehe Abbildung oben). Analog zu einer Business Area können Dynamic Business Cluster nach Bedarf wachsen, aber auch wieder aufgelöst werden, sollte sich eine Nutzenhypothese nicht bewahrheiten oder auch dann, wenn eine Lösung eine hohe Produktreife erreicht hat und in einen Regelbetrieb überführt werden soll. Für einen Dynamic Business Cluster ist ein klares Ownership erforderlich. Das Thema muss getrieben, weiterentwickelt und gegenüber den Investoren und weiteren Stakeholdern vertreten werden. Wir schlagen dafür die Rolle „Cluster Representative“ (CR) vor. In SAFe könnte man dafür auch die Aufgaben eines Epic Owners erweitern. Wie bei allen genannten Rollen handelt es sich dabei insgesamt um ein Shared Leadership-Modell.

Neben den Dynamic Business Clustern, die im Sinne effizienter Team-Topologien hauptsächlich aus „Stream-Aligned“ Teams bzw. ARTs oder Tribes bestehen, brauchen wir ggf. noch das Pendant zu Shops bei metafinanz: *Supporting Cluster*. Diese können über Platform Teams gemeinsame (technische) Services (z. B. Libraries bzw. APIs) anbieten und ihren Kunden, den Business Clustern zur Verfügung stellen. Je nach Bedarf können Supporting Cluster als Cost Center (analog zu den Shops bei metafinanz) oder ebenfalls als Profit Center aufgesetzt werden.



metafinanz

Fazit

Wesentliche Vorteile von Agilität wie Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und auch Mitarbeiterzufriedenheit gehen bei der Skalierung in großen Unternehmen häufig verloren, weil der unternehmerische Macher-Geist nicht in der Organisation verankert werden konnte. Dieser Geist braucht mehr als „nur“ Empowerment und „Agile Leadership“, nämlich unternehmerische Entscheidungsautonomie und wirklich anpassungsfähige Strukturen, die dem Business Value folgen. Beides fällt großen Unternehmen heute noch sehr schwer.

Das Beispiel metafinanz zeigt, welches Potenzial durch das Modell echter Selbstorganisation in Kombination mit Shared Leadership entfaltet werden kann und wie untrennbar eng Selbstorganisation dabei mit Unternehmertum und einer hochgradig dynamischen Ablauforganisation zusammenhängt.

Um dieses erfolgreiche Modell - gezielt und nach Bedarf - in skaliert-agile Strukturen großer Unternehmen integrieren zu können, schlagen wir die Erweiterung der agilen Vorgehensweise um selbstorganisierte Dynamic Business und Supporting Cluster vor. Diese richten sich am Prozess des Lean-Start-up Cycle aus und können dabei dynamisch mit dem jeweiligen Bedarf wachsen oder im Falle nicht erfüllter Nutzenhypothesen wieder schrumpfen oder aufgelöst werden.

Entscheidend für Unternehmen ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf das hoch dynamische Marktumfeld. Ermöglicht wird das durch die Etablierung eines wertgesteuerten Portfolios, unterstützt durch eine vom Grunddesign dynamisch angelegte agile Ablauforganisation.

Natürlich bleiben weiterhin breite Bereiche (z. B. Produkte, Teams) der agilen Ablauforganisation in einer mittelfristigen zeitlichen Perspektive stabil. Gleichzeitig braucht es einen konstanten Fokus auf Marktveränderungen und eine daraus abgeleitete konsequente Anpassung der agilen Ablauforganisation.

Diese Fokussierung und dieser unternehmerische Mindset sind das Herzstück einer wirklichen Agilisierung einer Organisation, und damit echter Business-Agilität.