

Schnelles Wachstum junger Unternehmen: Herausforderungen und organisationale Maßnahmen zur Förderung der nachhaltig intrinsischen Motivation von Mitarbeitern am Beispiel der Firma Stylight

Sebastian Schuon, Claas Triebel, Anselm Bauer, Benjamin Günther, Max-Josef Meier

1 Einleitung.....	2
2. Was passiert in Gazellenunternehmen?	2
3 Stylight – Unternehmen und Herausforderungen.....	3
3.1 Das Unternehmen	3
3.2 Die spezifischen Herausforderungen	4
4 Die organisationalen Maßnahmen bei Stylight	5
4.1 Purpose	5
4.1.1 Werte	5
4.1.2 Objectives and Key Results (OKRs)	6
4.1.3 Entscheidungen nach „Fair Process“	7
4.1.4 Team Events	8
4.1.5 Employer Branding	8
4.2 Mastery	9
4.2.1 Education Budget	9
4.2.2 Technisch optimale Ausstattung	9
4.2.3 Regelmäßige Retrospektiven.....	10
4.2.4 Feedback-System.....	10
4.2.5 Weitere Maßnahmen zum Thema „Mastery“	13
4.3 Autonomy.....	14
4.3.1 Agile Coaches/SCRUM.....	15
4.3.2 Transparenz	15
4.3.5 Cross-Functional Teams	16
5. Zusammenfassung und Ausblick	17
6. Literatur.....	18

1 Einleitung

Einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums (vgl. BMWi 2012) zu Folge sind zwischen 1995 und 2010 Deutschland etwa 13.000 schnell wachsende Unternehmen entstanden. Diese sog.

Gazellenunternehmen haben eine besondere Relevanz für die Wirtschaft. Sie schufen 1,35 Mio. Arbeitsplätze, also beinahe 4% der in Deutschland sozialversicherten Beschäftigten. Sie sind Motor für technologische und auch soziale Innovationen. Denn junge schnell wachsende Unternehmen müssen sich zwar den Regeln des Marktes unterwerfen, begegnen diesen aber immer wieder auf neue und andere Art als dies etablierte Konzerne oder KMUs tun.

Ein Gazellenunternehmen, das die Startup-Phase hinter sich gelassen hat, hat häufig ganz spezifische „Wachstumsschmerzen“, auf die es zu reagieren gilt. Entsprechend identifizieren die Gründer dieser Unternehmen bestimmte „Wachstumstreiber“ als wesentlich für den künftigen Erfolg des Unternehmens. In der o.g. Studie (vgl. BMWi 2012) werden hierzu aus Sicht der Unternehmen folgende *Wachstumstreiber* als zentral angegeben:

- Qualitätsorientierung
- Kunden- und Vertriebsorientierung
- Innovationsfähigkeit
- Qualifiziertes und motiviertes Personal

Das Forbes-Magazin (vgl. Hall 2013) befragte im Jahr 2013 CEOs schnell wachsender Unternehmen nach *zentralen Herausforderungen in Phasen schnellen Wachstums*. Im Zentrum der genannten Herausforderungen stehen hier Aspekte wie u. a.

- die Mitarbeiterkapazitäten zu erhöhen,
- eine innovative Kultur aufzubauen und
- das rechte Maß beim Delegieren zu finden.

Es gibt einige ähnliche weitere Studien, die wir an dieser Stelle nicht im Einzelnen aufführen, denn sie enthalten keine empirischen wissenschaftlichen Erkenntnisse, sondern vor allem Selbstauskünfte und qualitative Beschreibungen beobachteter Herausforderungen. Als wichtigstes Hemmnis für eine systematische Untersuchung von Erfolgsfaktoren schnell wachsender Unternehmen erscheint uns der methodisch ausgesprochen komplexe Zugang zu dieser Zielgruppe. Die genannten Wachstumstreiber und Herausforderungen weisen jedoch eine hohe Augenscheinvalidität auf. Es fällt bei den genannten Faktoren überdies auf, dass vornehmlich Themen der Unternehmensgestaltung und aus dem HR-Bereich in den Fokus genommen werden. *Es handelt sich also im Kern um Führungsaufgaben.*

Im vorliegenden Beitrag wollen wir – nach der grundlegenden Erläuterung der Entwicklung von „Gazellenunternehmen“ in Abschnitt 2 – anhand der Entwicklung des Unternehmens *Stylight* darstellen, welche spezifischen Herausforderungen sich in einer längeren Phase schnellen Wachstums stellen und wie diesen konkret begegnet wurde. Hierbei greifen wir in Abschnitt 3 auf den Purpose- (vgl. 3.1.), Mastery- (vgl. 3.2.) und Autonomy- (vgl. 3.3.) Ansatz des US-Amerikaners Dan Pink (2011) zurück, der zu einer nachhaltigen hohen intrinsischen Motivation der Mitarbeiter von *Stylight* führt. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Abschnitt 4.

2. Was passiert in Gazellenunternehmen?

Unabhängig vom Unternehmen *Stylight* betrachten wir beispielhaft eine Situation, in der sich viele Gazellenunternehmen befinden und die die Vorgänge während des Wachstums beschreibt: Ein Gründerteam aus drei guten Freunden hat gemeinsam eine Idee entwickelt, die ihnen so tragfähig erscheint, dass sie gemeinsam ein Unternehmen gründen wollen. Die drei Freunde kündigen ihren Job und geben sich gemeinsam ein Jahr Zeit um die Idee voranzubringen. Wenn es klappt, ist es gut, wenn nicht, hatte man eine gute Zeit und eine interessante Erfahrung. Zur Überraschung läuft es mit der Idee

- schneller als gedacht. Eine GmbH wird gegründet. Man holt ein paar Freunde hinzu, die in Teilzeit mitarbeiten und kurz darauf in den Vollzeitmodus wechseln. Werkstudenten und Praktikanten runden das Team ab. Das Team wächst schnell von den drei Gründern auf 8, dann 15, dann auf 30 Mitarbeiter an. Größere Büroräume werden gemietet. Auf einmal sitzen nicht mehr alle im selben Büro. Eine Gruppe ist im Erdgeschoss, die andere im ersten Stock. Aber das ist nur eine kleine Irritation: Denn an den Abenden geht man gemeinsam in den Biergarten, am Wochenende zum Skifahren. Alle sind zwischen 23 und 26 Jahren alt und haben Spaß bei der Arbeit und am gemeinsamen Erfolg. Plötzlich jedoch legt das Unternehmen noch einen Wachstumssprung hin – einen Gazellensprung, mit dem es innerhalb von neun Monaten 40 neue Mitarbeiter einstellen muss.

Plötzlich ist alles nicht mehr wie es einmal war: Ein noch größeres Büro muss angemietet werden. Die Zeit des ersten Aufbruchs ist vorbei. Aus den Gründern werden Chefs eines Unternehmens – sie sollen es zumindest werden. Das erwartet man von ihnen. Doch wer erwartet das? Die Kunden? Die Mitarbeiter/innen? Sie selber? Das Gazellenunternehmen tritt noch einmal in eine ganz neue Phase ein, in der sich konkret folgende Herausforderungen stellen, die wir als Konkretisierung der eingangs genannten Themenfelder verstehen:

- Die Bedürfnisse der Belegschaft ändern sich. Ging es früher darum, das gemeinsame Skiwochenende mit zu planen, spielen plötzlich Themen wie Elternzeit oder Altersvorsorge eine Rolle.
- Alle haben im Startup angefangen, weil es da keine oder wenige Hierarchien gab. Plötzlich entsteht das Bedürfnis nach einer Gehaltsstruktur. Aber wie soll diese aufgebaut sein? Verliert man durch eine konventionelle Struktur eventuell all das, was die meisten dazu getrieben hat, im Unternehmen mitzuarbeiten?
- Soll das Unternehmen immer weiterwachsen? Und wenn ja, wie soll es dann aussehen? Die Frage nach den gemeinsamen Werten spielt eine Rolle – welche Werte verfolgt das Gründerteam und wie können diese Werte in allen Verästelungen des Unternehmens umgesetzt werden?
- Personalauswahl erfolgte bislang immer nach Bauchgefühl und Nase. Da wurden Leute eingestellt, die jemand kennt, den man kennt. Das lief auch gut. Aber kann das auch in Zukunft noch so laufen? Wahrscheinlich nicht. Wie kann sich ein schnell wachsendes Unternehmen ein Recruiting-System zulegen, ohne alles neu lernen zu müssen und mit der Möglichkeit, die bisherigen Erfahrungen einbringen zu können.
- Was können die Mitarbeiter/innen eigentlich? Was sind ihre Kompetenzen? Und welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht? Die Zahl der Meetings nimmt zu. Innovationen, die man früher in einem zweiwöchigen Sprint fertigstellen konnte, erfordern nun eine komplexe Projektplanung, ein Controlling und ein Vielfaches an Zeit. Zugleich haben alle das Gefühl, dass man früher innovativer war als jetzt.

So oder so ähnlich können die Wachstumsschmerzen der eingangs definierten Gazellenunternehmen beschrieben werden. Wir sehen uns im Folgenden das konkrete Beispiel von Stylight an.

3 Stylight – Unternehmen und Herausforderungen

3.1 Das Unternehmen

Stylight wurde im Jahr 2008 von Anselm Bauer, Benjamin Günther, Max-Josef Meier und Sebastian Schuon als Vermittlungsplattform für Modeartikel im Internet gegründet. Das Startup wuchs innerhalb der ersten Jahre von anfänglich vier auf 30 Mitarbeiter. Wie oben beschrieben kannte jeder jeden in

dieser Struktur einigermaßen gut. Man arbeitete zusammen, man feierte zusammen, man lernte zusammen aus den spannenden Erfahrungen und wurde allmählich größer.

Die Gründer verorten den Zeitpunkt, an dem sie merkten, dass es „jetzt losgeht“, in den Jahren 2012 und 2013 – also circa vier Jahre nach der Gründung. Stylight beschäftigte zu dieser Zeit bereits zwischen 60 und 80 Mitarbeiter. Durch eine neue Finanzierungsrunde bestand zudem die Aussicht auf weiteres starkes Wachstum. So entwickelte sich eine Struktur, in der viele neue Mitarbeiter die anfängliche Geschichte von Stylight nicht aktiv miterlebt hatten und die junge Firma auch einfach als Arbeitgeber wahrnehmen wollten – mit eben jenen Folgen, die bereits eingangs skizziert wurden. Mittlerweile (Stand 2016) ist Stylight ein profitables Unternehmen mit über 200 Mitarbeiter und betreibt neben seinem Hauptsitz München noch Standorte in London und New York. Überdies ist Stylight mit seiner Plattform in zahlreichen weiteren Ländern rund um den Globus online.

3.2 Die spezifischen Herausforderungen

Welche spezifischen Herausforderungen erkannten die Gründer von Stylight und wie haben sie diese bewältigt? Die Stylight-Gründer beschäftigen sich in der Phase des schnellen Wachstums insbesondere mit den folgenden Fragen:

1. Wie schafft Stylight eine Kultur, die auf das eingeht, was die Leute antreibt?
2. Wie bekommt Stylight die besten Talente?

Im Folgenden vollziehen wir den Prozess der Gestaltung der Organisation Stylight nach, ohne dabei in jeder Hinsicht auf die Wissenschaftlichkeit des Vorgehens zu achten, sondern orientieren uns an den Überlegungen, von denen sich die Gründer in diesem Prozess leiten ließen. Die Gründung und der Aufbau von Stylight sehen im Nachhinein logischer und stringenter aus, als sich das Geschehen in Wirklichkeit abgespielt hat. Am Anfang der Gründung stand für das Gründerteam der schlichte Gedanke, das Unternehmen so gestalten zu wollen, dass sie sich selbst darin wohlfühlen konnten. Es ging um einen quasi-ästhetischen Ansatz bzw. um einen Ansatz, der die eigenen Bedürfnisse und kulturellen Werte zum Maßstab für die Gestaltung des Unternehmens machte; damit einher gingen die Reflexion und ein permanenter Austausch der Gründer über die Motive des eigenen Handelns.

Bis zu einer Größe von ca. 50 Mitarbeiter erlebten die Gründer diesen sich selbst reproduzierenden Ansatz als hilfreich und sinnvoll. Von diesem Zeitpunkt an jedoch bemerkten sie, dass eine solche Simplifizierung mehr Schaden als Nutzen anrichtete. Sie sahen die Notwendigkeit, ein Modell für die eigene Unternehmenskultur zu entwickeln, das über die persönlichen Bedürfnisse der Gründer hinausreicht und unabhängig davon einen gewissen Allgemeingültigkeitscharakter aufzuweisen im Stande ist. In Folge dessen beschäftigen Sie sich mit dem damals populären Sachbuch „Drive“ des US-Amerikaners Dan Pink (2011). Dan Pink stellt in seinem Buch eine popularisierte Version der Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1985, 1993) vor. In Anlehnung an diese Autoren identifiziert er drei Bedingungen, unter denen Menschen mit hoher intrinsischer Motivation arbeiten. Die drei Bedingungen benennt er als

- Purpose
- Mastery
- Autonomy

Was ist mit den Begriffen gemeint?

- Unter *Purpose* versteht Dan Pink, dass Mitarbeiter den Sinn, den Zweck, das Ziel und den Grund der Bedingungen, unter denen sie arbeiten, kennen müssen. Nur wenn sie das *Warum* ihres Handelns kennen, können sie sich die Ziele der Organisation auch zu eigen machen und

eine Verbindung zwischen den persönlichen Werten und Zielen und denen des Unternehmens herstellen. In einer Organisation sollte dem zu Folge daran gearbeitet werden, dieses *Warum* explizit und nachvollziehbar zu machen und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie dem ausformulierten Sinn und Zweck entsprechen und darauf einzahlen.

- Unter dem Begriff *Mastery* beschreibt Pink im psychologischen Sinne das *Selbstwirksamkeitserleben*, also den Umstand, dass Personen besonders leistungsbereit sind, wenn sie entsprechend ihrer Neigungen und Kompetenzen wirksam werden können. Für die Gestaltung von Arbeitsumgebungen bedeutet dies: Wie können Menschen so arbeiten, dass sie ihren Neigungen und Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden können, damit sie sich selbst als wirksam erleben und dadurch auch bereit sind, Höchstleistungen zu erbringen?
- Mit dem Begriff *Autonomy* beschreibt Pink – in Übereinstimmung mit gängigen Motivationstheorien, dass sich Bedingungen, unter denen Menschen eigenständig Entscheidungen treffen dürfen und die ihnen ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen, positiv auf deren *Motivationslage und Leistung* auswirkt. Für die Gestaltung einer Organisation stellt sich die Frage, wie man diese Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit so gestalten kann, dass keine entwicklungshemmenden Konflikte entstehen und zudem die Aufrechterhaltung einer zielgerichtet arbeitenden Organisation gewährleistet ist.

Das Modell von Pink (2011) wurde ausgewählt, weil es wissenschaftlich hinreichend begründet ist, gut verständlich auch an eine psychologisch nicht versierte oder interessierte Belegschaft vermittelt werden kann, als Sachbuch von allen Mitarbeiter einfach nachlesbar ist und eine konkrete Struktur für die Operationalisierung von Führungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen verwendet werden konnte.

Im Folgenden stellen wir dar, welche Maßnahmen unter den einzelnen Begriffen Purpose, Autonomy und Mastery jeweils geplant und umgesetzt wurden. Hierbei gehen wir jeweils auf die Maßnahmen ein und stellen überdies positive wie negative Erfahrungen mit der jeweiligen Maßnahme dar. In manchen Fällen lässt sich darüber diskutieren, ob es sich jeweils eindeutig um eine Purpose-, Autonomy- oder Mastery-Maßnahme handelt. Wir stellen unsere dazu gehörigen Überlegungen entsprechend dar.

4 Die organisationalen Maßnahmen bei Stylight

4.1 Purpose

Unter dieser Überschrift sind Maßnahmen versammelt, die im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses von Stylight dafür geeignet erschienen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit und Bedeutung ihres Handelns vermitteln zu können.

4.1.1 Werte

Ausgehend vom *Kulturebenenmodell von Ed Schein* (2010) können Werte und Normen als zentral für die Bildung der Unternehmenskultur aufgefasst werden. Unternehmensleitende Werte sind häufig nicht bewusst, werden zuweilen nicht explizit gemacht, sondern lediglich implizit gelebt oder es besteht eine Uneinigkeit darüber, welche zentralen Werte für das Unternehmen handlungsleitend wirksam sind. Häufig gibt es auch den Fall, dass Werte behauptet, aber nicht gelebt werden. So ist z. B. die Frage, ob ein Unternehmen, das sich als zentrale Werte Mitarbeiter- und Kundenorientierung auf die Fahnen schreibt, neben dem Haupteingang aber die besten zwei Parkplätze für die

Geschäftsführung reserviert, ein konsistentes Bild nach außen abgibt. Es gibt vieler solcher, teils auch witziger Beispiele, die ausformulierte Werte und Leitbilder als Lippenbekenntnisse entlarven.

Schnell wachsende Unternehmen werden sehr stark durch die Personen der Gründer gestaltet. Hier stehen die persönlichen Bezüge und die Gründerpersonen als Vorbilder höher als Strukturen und Formalia. Umso wichtiger erscheint es, dass die Gründer ein klares gemeinsames Bild davon haben, welche Werte sie in der Firma verkörpern wollen und wie sie das Unternehmen diesen Werten entsprechend gestalten möchten. In einem zweitägigen Workshop wurde mit dem *Founder-Team* ein Führungsleitbild erarbeitet, das sich als tauglich dafür erwies, die Grundwerte der Firma zu repräsentieren. Diese Werte entstanden aus der Reflexion der individuellen Werte der Gründer und der vertieften Auseinandersetzung im Gründerteam über die Schnittmengen zwischen den individuellen Werten. Zu den handlungsleitenden Werten wurden jeweils 4-5 Sätze formuliert, die die Werte genauer beschreiben, so dass sie nicht nur als Schlagworte gültig sind, sondern Deutungsklarheit erlangen.

Im Anschluss an diesen Prozess stellte jeder Gründer das Ergebnis dem eigenen *Team* vor, um Rückmeldung darüber zu erhalten, ob die Werte nachvollziehbar und konsistent sind, in welchen Bereichen sie konsistent gelebt werden und an welchen Stellen Nachbesserungsbedarf besteht. Hiervon ausgehend besprachen wiederum alle Führungskräfte die Werte mit ihren Mitarbeitern und erhielten als Führungskräfte Rückmeldung darüber, auf welche Weise sie auch ihr Führungsverhalten hinsichtlich der Unternehmenswerte verändern konnten.

Im strategischen Monatsmeeting erklärten die Gründer vor allen Mitarbeitern, auf welche Weise sie selbst die Werte leben. Seitdem spielen die Werte immer wieder in der Moderation von Konflikten eine Rolle wie auch als Kriterien in Einstellungsinterviews.

4.1.2 Objectives and Key Results (OKRs)

Als weitere Maßnahme, um den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit und den Kontext ihres Handelns transparent zu machen, entschloss sich das Founder-Team zur Einführung eines Zielvereinbarungssystems. Es gibt einige *klassische Fehler in der Konzeption und Durchführung von Zielvereinbarungssystemen*:

- Eigene Ziele werden von Führungskräften an die Mitarbeiter weitergegeben.
- Vereinbarte Ziele tragen nicht zum Gesamtziel vom Unternehmen bei, sondern befördern nur das eigene Team.
- Vereinbarte Ziele sind unklar formuliert.
- Die Erwartungen werden ständig an die bereits erreichten Ziele angepasst.
- Ziele werden nicht gemeinsam erarbeitet, sondern Top-Down verordnet.
- Die Ziele gehen an den Kompetenzen und Vorlieben der Mitarbeiter vorbei.

Das *OKR-System* zur Identifizierung und Vereinbarung von Zielen wurde in den 1970er Jahren unter Leitung von Andy Grove bei Intel entwickelt und erlangte in den vergangenen Jahren Bekanntheit, weil es unter Leitung des Managers und Risikokapitalgeber John Doerr bei innovativen Unternehmen wie Google, LinkedIn und Zynga eingeführt wurde (Doerr 2014).

Unter *Objectives* werden im OKR-System Ziele verstanden, die das Unternehmen, das Team und Mitarbeiter erreichen wollen und erstrebenswert sind. Relevante Ergebnisse (*Key Results*), die konkret und spezifisch sind, beschreiben auf messbare Weise, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.

Das Gründerteam entschloss sich zur Einführung eines OKR-Systems, um

- aus Mission und Strategie, konkrete Aufgaben und Zielen zu machen,
- Priorisierungen zu setzen,

- die Kommunikation über die Wichtigkeit einzelner Aufgaben und Ziele zu verbessern,
- Transparenz innerhalb der Firma, welches Team sich mit was beschäftigt, zu schaffen und
- eine messbare Größe zu generieren, um den individuellen und gemeinsamen Fortschritt zu messen.

In der *Umsetzung* wurden folgende *Charakteristika* beschlossen:

- OKRs werden für jedes Quartal auf Firmen-, Team- und Personenebene erarbeitet.
- Persönliche Ziele tragen zur Erreichung der Teamziele bei, die wiederum dabei unterstützen, die Firmenziele zu erreichen.
- Die Erreichung der Ziele hat keinerlei Einfluss auf die Gestaltung des Gehalts.
- Die strategischen Ziele werden zwar von der Unternehmensleitung entwickelt. Die Team- und Individualziele werden jedoch von den jeweils Betroffenen entwickelt, folgen also einer Bottom-Up-Logik.
- Jeder Mitarbeiter hat individuelle Ziele – auch die Founder.
- Alle Ziele sind öffentlich und von allen einsehbar.
- Die Ziele werden jeweils am Ende des Quartals für das kommende Quartal gesetzt.
- Im in den letzten Jahren durch Google bekannt gewordenen OKR-System strebt jeder Mitarbeiter an, 70% des gesetzten Ziels zu erreichen. 100% Zielerreichung wird als Übererfüllung betrachtet. Bei Stylight wurde beschlossen, die Ziele so zu formulieren, dass eine 100%-Erreichung realistisch möglich ist und gut angestrebt werden kann.

4.1.3 Entscheidungen nach „Fair Process“

Die mit dem schnellen Wachstum einhergehenden, zahlreichen organisationalen Veränderungsschritte orientieren sich zwar ausdrücklich daran, das Wohl der Mitarbeiter im Blick zu haben und dieses mit dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens auszutarieren. Es stellte sich jedoch im Laufe des bei Stylight in Gang gesetzten Organisationsentwicklungsprozesses die Frage, *auf welche Weise organisationale Veränderungen* eigentlich zu Stande kommen sollen. In einer mitarbeiterorientierten Kultur soll auf der einen Seite schnelles agiles Handeln möglich sein. Auf der anderen Seite soll sowohl eine Einbeziehung der Expertise der Mitarbeiter wie auch die Erfüllung ihrer Ansprüche an das Unternehmen erfolgen.

Um eine Balance zwischen autoritärer und partizipativer Entscheidung zu treffen, wurde das *Paradigma des Fair Process* (vgl. Kim & Mauborgne 1997) gewählt, um Organisationsentwicklungsschritte zu planen und umzusetzen. Ein *fairer Prozess* zeichnet sich weder durch rein konsensuale Entscheidungen aus oder dadurch, dass Entscheidungen grundsätzlich partizipativ fallen. Vielmehr gliedert sich ein fairer Prozess in drei Schritte:

- *Engagement* – In dieser ersten Phase werden alle von einer Veränderung Betroffenen über die anstehende Veränderung informiert. Ferner werden sie aufgefordert, Ideen für die Veränderung einzubringen. Zugleich wird klargestellt, dass diese Ideen in die Lösung einfließen können, aber nicht zwangsläufig müssen.
- *Explanation* – In dieser Phase wird die Entscheidung durch das Management getroffen und den Mitarbeitern erklärt. Falls viele Vorschläge der Mitarbeiter in dieser Entscheidung nicht berücksichtigt werden konnten, muss ausführlich erklärt werden, warum die Entscheidung schließlich getroffen wurde und welche Gründe gegen die anderen Alternativen sprechen.
- *Expectation clarity* – Für die neue Struktur werden Regeln aufgestellt, die für alle Beteiligten gelten. Es wird klargemacht, ab wann diese Regeln gelten und welche Verantwortungen sich durch die neue Struktur ergeben

In der *Umsetzung des Fair Process* ergaben sich als *positive Aspekte*, dass die Mitarbeiter gut aktiviert werden konnten, ihre Meinungen in die anstehenden Entscheidungen einzubringen. Das Founder-Team erhielt viele Informationen, durch die die Entscheidungen besser wurden. Überdies nahmen die

Gründer das Team als motivierter wahr, weil sie in den Prozess einbezogen wurden. Hemmnisse in der Umsetzung einmal getroffener Entscheidungen minimierten sich.

Als *Nachteile des Fair Process* ergaben sich folgende Punkte:

- Der Entscheidungsprozess wurde langsamer.
- Es ist nicht immer möglich, alle Mitarbeiter bezüglich des anstehenden Themas inhaltlich hinreichend zu informieren.
- Anfangs ergab sich ein Übergewicht in Richtung partizipativer Entscheidungen, deren Ergebnisse jedoch nicht in allen Fällen vom Founder-Team für gut befunden wurden. Aus diesem Grund wurde der Anteil der partizipativen Entscheidungen zugunsten konsultativer Entscheidungen reduziert.

4.1.4 Team Events

Häufig erschöpfen sich Maßnahmen für das Team und die Mitarbeiter gerade in jungen Teams darin, gelegentlich gemeinsam Pizza zu essen, einmal im Jahr in den Biergarten zu gehen oder in ähnlichen Aktionen, bei denen vor allem Party und Spaß im Vordergrund stehen.

Stylight begann wie wohl die meisten Startups mit eben solchen Aktionen. Schnell versuchten sie jedoch, derartige Team Events für die implizite Vermittlung von Werten zu nutzen. Die einzelnen Aktionen (Burger grillen, 2 Tage Ski-Trip, Partys in der Firma oder angesagten Locations in der Stadt) unterschieden sich dabei äußerlich nur wenig von Events anderer Firmen. Allerdings wurde durch eine entsprechende Gestaltung der Aktivitäten und der kollegialen Einbeziehung des Management-Teams ermöglicht,

- dass jeder Silobildung entgegengewirkt wird,
- besonders gut neue Mitarbeiter kennenzulernen,
- die zum Teil abstrakten Werte, die im Alltag auch im Tagesgeschäft verloren zu gehen drohen, in anderem Kontext zu vermitteln und zu leben und
- den Mitarbeitern abseits vom Alltag einen Sinn für die Bedeutung der Firma als funktionierende soziales Gebilde zu vermitteln, dessen Teil sie gerne sein möchten und dass sie gewillt sind weiter zu gestalten.

4.1.5 Employer Branding

Als unmittelbarer Folge aus dem zuvor skizzierten Thema “Team Events” können die Bestrebungen gesehen werden, die Stylight zudem begann, um die Firma als *attraktiven Arbeitgeber* zu positionieren. Dieser Aspekt sollte nicht vor allem dazu bedient werden, um neue Mitarbeiter zu akquirieren. Vielmehr sollten die Mitarbeiter die Stylight-Kultur erleben und verstehen und auf diese Weise den “Purpose” verstehen, weswegen sie bei Stylight arbeiten.

Einzelne Maßnahmen in dieser Hinsicht waren dann:

- Einrichtung eines coolen Office mit folgenden Bereichen:
 - Großer Veranstaltungsraum, der für unterschiedlichste Veranstaltungen genutzt werden kann – von der Entwicklerkonferenz über die Weihnachtsfeier bis zum gemeinsamen Fußballschauen.
 - Zentraler Treffpunkt Kaffeebar, an der ständig Gespräche und Austausch möglich sind
 - Platz, um gemeinsam und in unterschiedlichsten Konstellationen Mittag zu essen.
 - Platz, um gemeinsam nach Büroschluss im Office Sport zu treiben.

Die Konsequenz dieser Maßnahme: Die Mitarbeiter sind stolz, wenn sie Besuchern das coole Office zeigen. Sie freuen sich, an diesem Ort zu arbeiten.

- Hosting einer Entwickler-Konferenz mit namhaften Speakern aus der internationalen Tech-Szene.
- Stylight ist Gastgeber zahlreicher Events, um sich als Firma in unterschiedlichsten Kontexten zu präsentieren. Der Effekt auf die Mitarbeiter ist, dass sie sich mit Stolz als Teil des Aufbaus einer gemeinsamen Firma verstehen und nicht nur als Arbeitskraft mit einem klar umrissenen Job innerhalb enger Grenzen.

4.2 Mastery

Unter dieser Überschrift sind Maßnahmen versammelt, die im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses von Stylight dafür geeignet erschienen, die Mitarbeiter darin zu fördern, ihren Kompetenzen und Neigungen gemäß wirksam zu werden.

4.2.1 Education Budget

Bereits früh führte Stylight ein individuelles Entwicklungsbudget für alle festangestellten Mitarbeiter ein. Je nach Disziplin erhalten Mitarbeiter zwischen € 1.500,- und € 2.500,- im Jahr für ihre persönliche Entwicklung, die auf drei Entwicklungstage aufgeteilt werden können. Die Maßgabe für diese Höhen sind typische Kosten, um jeweils eine führende Konferenz im entsprechenden Feld zu besuchen. Das Budget können sie für folgende Maßnahmen nutzen:

- Literatur
- Workshops und Trainings
- Konferenzen
- Reisekosten
- Unterkunft

Das Budget ist nicht akkumulierbar, sondern verfällt jeweils mit dem Kalenderjahr. Die Mitarbeiter entscheiden, wofür sie ihr Fortbildungsbudget ausgeben, sie sollen sich dabei von ihrem Vorgesetzten beraten lassen. Die Organisation der jeweiligen Teilnahme an Konferenz oder Fortbildung obliegt den Mitarbeitern und muss lediglich der Form halber vom Supervisor gegengezeichnet werden. Es findet keine Genehmigung im Sinne einer Erlaubnis statt.

4.2.2 Technisch optimale Ausstattung

Technisch minderwertige Ausstattung wird von vielen Personen im privaten Bereich erduldet und am Arbeitsplatz unhinterfragt hingenommen. Aus dem Blickfeld geraten dabei *zwei entscheidende Punkte*:

1. Schlechte Software oder sonstige Ausstattung demotiviert die Mitarbeiter.
2. Der zusätzliche Aufwand, der durch schlechte Tools entsteht, stellt einen bedeutsamen Kostenfaktor dar (Technical Debt).

Um diesen beiden Entwicklungen entgegenzuwirken, investierte Stylight früh in jeweils die *besten Software-Lösungen*, die für das Unternehmen sinnvoll erschienen. Es verlangte Aufwand im Unternehmen, das Bewusstsein hierfür zu schaffen. Denn viele Mitarbeiter versuchten zunächst mit möglichst wenig Mitteln und sparsam mit allen Ressourcen, umzugehen. Die Founder betrieben viel Kommunikationsaufwand, um die Mitarbeiter dazu zu ermutigen, jeweils optimal geeignete Software-

Lösungen für ihre Arbeitsumgebung zu finden. Maßgabe hierbei war, nicht beliebig neue und teure Software anzuschaffen, aber jeweils den Technical Debt im Auge zu behalten. Die Verantwortung für die Anschaffung der jeweils besten Software-Tools wurde in die Hände der Mitarbeiter gelegt.

An *positiven Effekten* beobachteten die Founder:

- Die Firma ist langfristig technisch gut aufgestellt. Die Kosten für das Beheben technischer Probleme oder der Umgang mit ungeeigneter Software wurden minimiert.
- Die Mitarbeiter entwickeln „Werkstolz“, weil sie in der Lage sind, viele Projekte – ohne technische Kompromisse eingehen zu müssen – optimal durchführen können.

4.2.3 Regelmäßige Retrospektiven

Im Bereich der Programmierung arbeitet Stylight seit Jahren mit dem SCRUM-Framework. Wir müssen an dieser Stelle nicht in die einzelnen Aspekte von SCRUM oder agilem Projektmanagement einsteigen (Rubin 2012). Wir halten jedoch einige *Aspekte von SCRUM* fest, die nahezu allen agilen Entwicklungsumgebungen gemein sind:

- Entwicklungsvorhaben werden in Sprints unterteilt – Arbeitsabschnitte, die Projekte in Zeiträume von 1-4 Wochen unterteilen.
- Die Sprints werden nach zwei Fragen geplant:
 - Was wird im Sprint entwickelt?
 - Wie wird die Arbeit dafür erledigt?
- Regelmäßige Retrospektiven:
 - Täglich
 - Über den ganzen Sprint

Als besonders wirksam und nachhaltig erwies sich jedoch insbesondere die regelmäßige Einbindung von Retrospektiven in die Arbeit. In den meisten Teams findet demnach alle 2 Wochen ein Meeting statt, in dem sowohl über das *was* als auch über das *wie* der Zusammenarbeit reflektiert und gesprochen wird. Diese „Retros“ werden auf möglichst allen Ebenen durchgeführt:

- Team
- Führung
- Management
- Projektteams

Anfangs wurden diese Retros durch die internen „*Agile Coaches*“ (s. u.) geleitet. Inzwischen hat Stylight interne Fortbildungen veranstaltet, damit jedes Team selbst über Ressourcen verfügt, um Retros zu moderieren. Als *besondere Aspekte* halten die Gründer fest:

- Jeder muss sich eine Meinung zu einem Sachverhalt bilden.
- Da jeder sein Post-It vorträgt und nicht mehr ändert, kommen auch die Stillen zu Wort und Leute schwenken in ihrer Meinung nicht auf die Leader um.

4.2.4 Feedback-System

4.2.4.1 Kompetenzprofile

In wachsenden Unternehmen beginnt ab einer Größe von etwa 80 Mitarbeitern, das Thema *Kompetenzmanagement* eine Rolle zu spielen. Während zuvor i. d. R. alle Mitarbeiter untereinander bekannt waren und es auch für die Führungskräfte möglich war, die Kompetenzen aller der eigenen Linie zugeordneten Mitarbeiter einigermaßen im Blick zu haben, wird dies mit zunehmender Größe des Unternehmens schwerer bis unmöglich. Für eine strategische Personalplanung ist es jedoch von essentieller Bedeutung, zumindest über einen Überblick zu verfügen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und welche erwartet werden.

Häufig findet an diesem Punkt der Unternehmensentwicklung ein *unglücklicher Schritt zur Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems* statt: Management und Führungskräfte entwickeln einen Katalog von Kompetenzerwartungen, die sie an die Mitarbeiter richten und versehen diesen Katalog mit Schulnoten oder ähnlichen Bewertungssystem, nach denen die Mitarbeiterschaft eingestuft wird. Aus den Ergebnissen dieser Einstufungen ergeben sich in der Folge die Grundlage für Gehalts- und Beförderungsgespräche. In der Folge lässt sich häufig beobachten, dass sich die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter fortan ausschließlich auf die Kompetenzprofile im Unternehmen konzentriert und die Aspekte, die durch Purpose, Autonomy und Mastery angeregt werden sollen, hinter diesem monistischen Ziel zu verschwinden drohen.

Die *Erstellung von Kompetenzprofilen bei Stylight* wurde deshalb unter den folgenden Gesichtspunkten vorgenommen:

- Kompetenzen müssen so formuliert werden, dass sie von jedem im Unternehmen verstanden werden.
- Die Kompetenzprofile dienen folglich nicht in erster Linie der Bewertung von Kompetenzen, sondern um die Kommunikation über dieselben zu verbessern.
- Kompetenzen sollten demnach eher beschrieben als bewertet werden.
- Die Beschreibung von Könnensstufen wird niemals nur vom Vorgesetzten, sondern immer auch vom Mitarbeiter selbst vorgenommen.

Die Erstellung der *Kompetenzprofile* ähnelte dabei dem Vorgehen, das sich inzwischen in vielen Firmen etabliert hat und muss an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden (vgl. Grote et al. 2006). Der besondere Ansatz in der Implementierung der Kompetenzprofile ergab sich aus der weiteren Verwendung derselben: Einerseits wurden hier die oben formulierten Prämissen berücksichtigt; andererseits wurden Kompetenzen nicht als bipolare Eigenschaften aufgefasst, die ein Mitarbeiter entweder erfüllt oder nicht erfüllt, sondern vielmehr als *mehrdimensionale Konstrukte*. Was ist damit gemeint?

Gängige Kompetenzdefinitionen wie bspw. von John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (2007) fassen Kompetenzen als Dispositionen für eigenständiges Handeln in ergebnisoffenen Situationen auf. Die EU definiert Kompetenzen als Bündel von Fertigkeiten, Wissen und Einstellungen. Kompetenzen werden also meist als mehrdimensionale oder zumindest komplexe Konstrukte definiert. Gängige Kompetenzmodelle und Kompetenzprofile jedoch lassen diesen Aspekt der Mehrdimensionalität i. d. R. völlig außer Acht und dampfen das Konstrukt Kompetenz meist auf eine eindimensionale Skala, die nach Schulnoten oder einer Likert-Skala sortiert ist, ein. Aspekte der Kompetenzentwicklung oder einer differenzierten Betrachtung von Kompetenzen entfallen auf diese Weise in den meisten Fällen vollständig. Es ist deshalb in den meisten Fällen auch gar nicht mehr sinnvoll, von Kompetenz zu sprechen, sondern eher von Performanz oder Leistung. Wie ist Stylight diesem Problem begegnet?

Es wurde eine *dreidimensionale Kompetenz-Skala* entwickelt, anhand derer sich Mitarbeiter selbst einschätzen konnten und von ihren Vorgesetzten im Vorfeld eines Feedback-Gesprächs eingeschätzt wurden. Die *drei Unterskalen* umfassten die folgenden Aussagen bezüglich jeder einzelnen Kompetenzen:

- Ich bin darin besonders gut.
- Ich mache das besonders gerne.

- Ich habe das in den letzten drei Monaten viel gemacht.

Jede dieser Aussagen konnte auf einer *dreistufigen Skala* (stimme voll zu, teils-teils, stimme nicht zu) beurteilt werden. Die dreistufige Skala sollte eine Scheingenauigkeit in der Messung zu verhindern helfen. In der *Praxis* stellte sich die Umsetzung der quantitativen Bewertung als schwierig heraus. Obwohl ausdrücklich betont wurde, dass der quantitative Wert der Kompetenzbeurteilung nicht relevant für die Gehaltsentwicklung sein würde, misstrauten viele Mitarbeiter dieser Aussage. In der Folge wurde die zahlenmäßige Erfassung von Kompetenzen abgeschafft und es fand lediglich eine Beschreibung der Kompetenzen hinsichtlich der oben beschriebenen Skalen statt:

- Können
- Vorliebe
- Häufigkeit

Dieses Vorgehen erlaubte eine differenzierte und an Ressourcen orientierte Entwicklung der Mitarbeiter. Die Kompetenzprofile sind allerdings noch nicht fest in die Struktur bei Stylight implementiert.

4.2.4.2 Feedback-Prozess

Neben den unterschiedlichen bereits aufgeführten regelmäßigen Gesprächsformaten wurde ein Feedback-Prozess installiert, in dem jede Führungskraft mit jedem Mitarbeiter einmal im Quartal ein ausführliches Feedback-Gespräch führt. Diese *Feedback-Gespräche* sollten

- der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen,
- keine Leistungsbeurteilung enthalten, die sich unmittelbar auf Gehalt oder Karriere auswirkt,
- OKR-Ziele zwar thematisieren, aber nicht in den Fokus der Besprechung setzen,
- stärken- und ressourcenorientiert verlaufen, statt auf Defizite der Mitarbeiter zu fokussieren.
- Gleichwohl sollten in diesem Gespräch natürlich auch kritische Themen angesprochen werden.

Weitere Merkmale der Feedback-Gespräche:

- Jede Führungskraft erhält eine eintägige Schulung für die Durchführung der Feedback-Gespräche.
- HR organisiert Termine und Räume.
- Die Protokolle der Feedback-Gespräche wurden nicht von HR zentral gespeichert.
- Jedes Feedback-Gespräch dauert ca. 60 Minuten.
- Inhaltlich orientieren sich die Feedback-Talks am Modell Humble Inquiry von Ed Schein (2014).

Zentrale Erfahrungen: Die Einführung der Feedback-Talks erwies sich als hilfreicher Schritt, um Mitarbeiter gut zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Mögliche Abwanderungsgedanken können hier offen thematisiert werden und es kann gemeinsam über eine weitere Perspektive im Unternehmen nachgedacht werden. Es stellte sich ferner mehr und mehr heraus, dass die hier konzipierten Feedback-Gespräche einen Coaching-Ansatz verfolgen, in dem weniger die Führungskraft spricht als es vielmehr Struktur und Raum gibt, um die Anliegen der Mitarbeiter anzuhören. Dies hatte den Nebeneffekt, dass die Führungskräfte regelmäßig auch über dieses Forum Informationen darüber erhalten, wie es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter bestellt ist und wie die Arbeitsbedingungen weiter verbessert werden können.

Überdies stellte sich jedoch auch die Erkenntnis ein, dass das Feedback-Gespräch neben den vielen anderen Gesprächsformaten bei Stylight einen weiteren Zeitaufwand für die Führungskräfte erforderte.

Durch die hohe Frequenz wurden die Feedback-Gespräche nach einiger Zeit ineffektiver. Aus diesem Grund wurden *Peer-Feedback-Talks* installiert, mit denen der Feedback-Talk mit den Vorgesetzten alterniert. Im Peer-Feedback werden die Mitarbeiter dazu aufgerufen, halbjährlich zwei bis vier Peers um ein Feedback zu bitten. Im Vorfeld zur Feedback-Session schickt der Feedback-Nehmer an seine Peers einige Leitfragen bezüglich derer er oder sie sich Feedback wünscht bzw. die er im Gespräch thematisieren möchte. In der einstündigen Peer-Feedback-Session schließlich werden die vorab zugesandten Fragen dann gemeinsam diskutiert. Es gibt keine formale Dokumentation des Prozesses.

4.2.4.3 1:1 Meetings

Bereits im eben geschilderten Feedback-Prozess wird deutlich, dass Führungskräfte als Mentoren und Coaches ihrer Mitarbeiter fungieren sollen. Während im Feedback-Prozess mittel- und langfristige Entwicklungen und Perspektiven thematisiert werden sollen, wurde beschlossen, auch ein *kurzfristiges Entwicklungsinstrument* zu installieren, das einen permanenten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ermöglicht. So führt jede Führungskraft für alle Mitarbeiter einmal wöchentlich ein halbstündiges Coaching-Gespräch durch. Dieses soll der Mitarbeiterentwicklung und der Koordination zwischen Teams dienen. Erfahrene Mitarbeiter nutzen dieses Setting nach dem Pull-Prinzip: die Führungskraft hat sich die Zeit für das Gespräch im Kalender reserviert, aber das Gespräch ist nicht obligatorisch. Inhalte der Gespräche werden nicht dokumentiert.

4.2.5 Weitere Maßnahmen zum Thema „Mastery“

Im Folgenden werden noch kurz einige weitere Maßnahmen skizziert, die wir dem Kapitel Mastery zuordnen können.

4.2.5.1 Brown Bag Lunches

Einmal wöchentlich präsentiert ein Mitarbeiter (manchmal auch ein externer Gast) ein Thema, das im weitesten Sinne etwas mit der Firma zu tun hat. Diese Präsentation findet während der Mittagszeit statt und dauert 30 Minuten. Die Mitarbeiter essen währenddessen. Unsere *Erfahrungen* dabei:

- Das Format wird genutzt, um sich über fachfremde und fachlich nahe Themen fortzubilden.
- Im Brown Bag Lunch werden auch Teams innerhalb der Firma vorgestellt.
- Neue Projekte können hierbei diskutiert werden.
- Vereinzelt werden auch private Projekte vorgestellt, was das Format immer wieder auflockert.
- Mitarbeiter verbessern nebenbei ihre Präsentations-Skills.

4.2.5.2 Gilden/Communities of Practice

Vom schwedischen Streaming-Dienst ließ sich Stylight dazu inspirieren, sog. „Gilden“ ins Leben zu rufen (vgl. Kniberg 2014). Eine Gilde ist eine lose Verbindung zwischen Mitarbeitern, die sich innerhalb der Company einem bestimmten Thema widmen möchten und sich hierzu im Rahmen der Arbeitszeit einmal monatlich für 1,5 Stunden treffen. Die Teilnahme an einer Gilde ist freiwillig, die Gründer lebten besonders anfangs die Teilnahme an Gilden vor und luden auch zu Gildentreffen ein. Jeder kann aber eine Gilde ins Leben rufen und dazu einladen.

Einige *Beispiele für mögliche Gilden*:

- Leadership-Gilde
- Org-Development Gilde
- Newbee-Gilde
- uvm.

Neben dem Aspekt, dass innerhalb der Gilde informelles und selbstgesteuertes Lernen stattfinden kann, dienen die Gilden auch der besseren Abstimmungen einzelner Themen und zur Vernetzung der Mitarbeiter quer über die Abteilungsgrenzen hinweg.

4.2.5.3 Ship-It Days

Eine der o. g. zentralen Herausforderungen bei schnellem Wachstum stellt – neben der Gefahr der Silobildung und Verlangsamung vieler Prozesse – die Notwendigkeit dar, innovativ zu bleiben dar. In einer zentral organisierten Firma werden jedoch immer erst die Pflichten erfüllt, bevor dann innovative Projekte als Kür umgesetzt werden können.

Als regelmäßiges Firmenevent führte Stylight sog. Ship-It Days ein. Inspiriert wurde dieses Vorgehen von der australischen Software Firma Atlassian (Atlassian 2016) und von Googles Modell der 80/20-Aufteilung (Google 2006) zwischen Pflichtaufgaben und persönlichen Entwicklungsprojekten innerhalb der Firma.

Ein *Ship-It Day verläuft nach folgendem Schema*:

- Die gesamte Firma beteiligt sich alle sechs Monate an der 24-stündigen Aktion. Diese beginnt an einem Wochentag um 16h und endet am folgenden Tag um 16h. Zu Beginn präsentieren Mitarbeiter Ideen, falls sie solche schon haben und noch Team-Mitglieder suchen. Anschließend wird an einem lauffähigen Prototyp gearbeitet.
- Die Projekte sollten i. w. S. in Verbindung mit Stylight stehen (z. B. entweder mit dem Produkt/Kunden zu tun haben oder aber interne Prozesse verbessern), wobei aber ausdrücklich dazu eingeladen wird, auch verrückte Ideen auszuprobieren.
- Hauptaugenmerk liegt bei der Maßnahme darauf, am Ende der 24-stündigen Phase nicht nur ein Konzept oder eine Studie entwickelt zu haben, sondern einen Prototyp. Günstig ist es deshalb, wenn sich Teams aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammenfinden.
- Nach 24h gibt es eine Kurz-Präsentation mit Prämierung in verschiedenen Kategorien (Beste Produktidee, beste Idee zur Verbesserung der internen Abläufe etc.)

Erfahrungen, die Stylight mit den Ship-It Days gemacht hat:

- Die ganze Firma wird einbezogen.
- Die Kategorien ermöglichen ein sanftes Steuern der eingebrachten Ideen.
- Das Management muss sicherstellen, dass das Büro 24 Stunden ohne die Mitarbeiter funktioniert.

4.3 Autonomy

Als dritte Säule stellt Dan Pink (2011) in seinem Buch *Drive* den Begriff „Autonomy“ vor, Rahmenbedingungen also, die es den Mitarbeiter ermöglichen, selbstgesteuert innerhalb einer verbindlichen Rahmens arbeiten zu können. Im Folgenden stellen wir Maßnahmen vor, die bei Stylight geeignet erschienen, um ein möglichst selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen.

4.3.1 Agile Coaches/SCRUM

Wie bereits weiter oben dargestellt arbeitet Stylight nach dem SCRUM-Framework. SCRUM ermöglicht autonome Projektsteuerung, die sich im Gegensatz zum „Wasserfall“-Modell befindet, das lange Zeit in der Softwareentwicklung, aber auch in vielen anderen Bereichen Anwendung gefunden hat. Im „*Wasserfall*“-Modell werden Anforderungen definiert, aus denen ein Entwurf abgeleitet wird, dem wiederum die Implementation folgt, der sich eine Evaluation anschließt, die dann in eine kontinuierliche Wartung mündet.

Das *SCRUM-Framework* hingegen setzt auf Selbstorganisation und darauf, dass in kurzen Planungsabschnitten flexibel auf aktuelle Anforderungen und Entwicklungen reagiert werden kann. Die Stylight-Founder unternahmen mit der Zeit den Versuch, SCRUM nicht nur in der Software-Entwicklung zu implementieren, sondern möglichst alle Bereiche des Unternehmens nach kurzen Planungsintervallen in selbstgesteuerten Projektgruppen zu organisieren.

Um sicherzustellen, dass hierdurch kein Chaos ausbricht, stellte das Unternehmen pro 100 Mitarbeiter einen „*Agile Coach*“ in Vollzeit ein, der alle Teams zum Thema SCRUM weiterbildete und als ständiger Ansprechpartner für das agile und autonome Projektmanagement zur Verfügung steht. Die Agile Coaches etablierten sich als interne „Sozialpädagogen“ für alle Fragen, die im Zuge des Projektmanagements aufkamen, und fungieren zudem inzwischen als Change Agents, die in allen organisationalen Veränderungsprozesse die jeweils betroffenen Teams begleiten.

4.3.2 Transparenz

Das Founder-Team stellte fest, dass Transparenz eine wesentliche Voraussetzung für selbstgesteuertes und verantwortliches Handeln darstellt. Aus dieser Überzeugung, dass Mitarbeiter, die die besten Informationen haben, besser entscheiden können als solche, die von oben gesteuert werden, entschloss sich das Founder-Team, *möglichst viele Informationen innerhalb der Firma transparent* zu machen. In der Folge wurden alle täglichen Kennzahlen bezüglich der Website für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht, inklusive des Ebit.

Welche *Erfahrungen* hat Stylight hiermit gemacht?

- Durch die interne Veröffentlichung von Zahlen entsteht ein erhöhter Kommunikationsaufwand, denn viele der Zahlen sind nicht selbsterklärend.
- Schlechte Zahlen erzeugen Unsicherheit: Wenn man transparent ist, fühlen sich die Leute in ungewohnten Zahlenlagen erstmal unsicher. Auch hierzu ist viel Kommunikation nötig. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass manche Mitarbeiter gar nicht so viel Interesse an den Geschäftszahlen haben. Wenn sie aber mit diesen konfrontiert werden, reagieren sie unsicher.
- Es sollten nur gesicherte Zahlen in Umlauf gebracht werden, um die eben angesprochene Unsicherheit nicht noch zu befeuern.
- Zuweilen wird Transparenz mit Partizipation hinsichtlich strategischer Entscheidungen verwechselt. Das Management-Team musste klarstellen, was die Transparenz bedeutet: Information an die Mitarbeiter, die Möglichkeit als Mitarbeiter die eigene Meinung

einzubringen, aber nur in manchen Fällen eine Mitbestimmung im Sinne einer gemeinschaftlichen Entscheidung.

- Stylight hatte bislang keine Probleme mit der Weitergabe interner Zahlen. Die Mitarbeiter belohnen das Vertrauen des Managements.

4.3.5 Cross-Functional Teams

Mit wachsender Größe sowohl des Engineering-Teams als auch der Gesamtorganisation stellte sich die Priorisierung von Features als immer schwieriger heraus. Anfangs erfolgte diese durch einen *Product Owner* für das gesamte Engineering-Team. Um eine möglichst gute Priorisierung zu ermöglichen, musste der Product Owner die Wünsche aller Teams verstehen – bei zunehmender Größe nicht mehr leistbar. Auch stellte sich für die Business-Teams das Gefühl ein, ihre Wünsche würden nie entwickelt, weil wenig vorhersagbar war, wann sie auf die Roadmap kamen. Das widersprach stark dem Gedanken der Autonomie. Auch fühlten sich die Entwickler wenig selbstbestimmt, da sie jede Woche ein Feature für einen anderen Stakeholder in der Firma entwickelten und durch diesen andauernden Wechsel wenig Einblick in die Hintergründe hatten.

Mit Einführung der oben erwähnten OKRs stand Stylight im Engineering vor dem Problem, welche messbaren Key-Results für die Engineers geeignet waren. Gemeinhin ist heute anerkannt, dass technische Kennzahlen wie "Lines-of-Code" (LOC) die Wertschöpfung unzureichend abbilden und oft sogar kontraproduktiv sind (vgl. z. B. Fowler 2013). Das Unternehmen wollte unbedingt Milestone-basierte Key-Results vermeiden, da dies das gut funktionierende SCRUM Sprints-System torpedieren würde. Den einzigen Ausweg sahen die Gründer in Business-KPIs für jeweils Teilbereiche des Engineering Teams. Im ersten Quartal legte jeweils ein Business-Team zusammen mit einem Teil des Engineering-Teams gemeinsame OKRs fest. Dadurch gelang ein besserer Austausch zwischen Business und Engineering, die Entwickler konnten nun eine Auswirkung ihrer Arbeit auf den Firmenerfolg erkennen ("Purpose") und die Arbeit der Entwickler war messbar.

Da diese gemeinsamen OKRs erfolgreich waren, entschied sich die Unternehmensführung im nächsten Quartal zur Einführung *cross-funktionaler Teams*: Teams die alle Kompetenzen und Ressourcen in sich selbst haben, um ihre Mission ("Objectives") zu erfüllen. Für Stylight bedeutete das, das Engineering Department aufzulösen und die einzelnen Entwickler den vormaligen Business-Teams zuzuordnen. Nach einer kurzen Findungsphase waren alle Beteiligten zufriedener in der neuen Konstellation. Nicht nur konnte damit ein klares OKR-System mit gut messbaren Zielen in der Firma etabliert werden, es wurde vor allem die volle Autonomie der Teams ermöglicht.

Eineinhalb Jahre nach der Umstellung können folgende *Beobachtungen* konstatiert werden:

- Die Motivation aller Teammitglieder ist gestiegen, da sowohl ein gegenseitiges Verständnis als auch eine gestiegene Wertschätzung für die Arbeit der anderen entstanden ist.
- Da die Teams weniger externe Abhängigkeiten haben, können sie ihre Ressourcen flexibler anpassen, wenn neue Erfahrungen gewonnen wurden, wie man die aktuellen OKRs am besten erreicht.
- Das neue gemeinsame Denken und Verständnis hat zu vielen Features geführt, die das Produkt maßgeblich verbessert haben, früher auf Grund von Kommunikationsproblemen aber nicht als wichtig erkannt wurden.
- Die aus der Software-Entwicklung vertrauten Prozesse wie Retrospektiven oder Stand-ups wurden von vielen Teams als Ganzes von alleine übernommen. Aber auch Teams ohne Mitarbeiter aus dem Engineering wie HR oder Finance arbeiten mittlerweile mit agilen Prozessen und Methoden.
- Als neue Herausforderung bei rein missionsorientierten Teams hat sich die Entwicklung von Features, die mehrere Teams betreffen herausgestellt. Hier ist nun mehr

Koordinierungsaufwand erforderlich. Dieser hat sich mehr und mehr zu einer zentralen Aufgabe des Managements herausgestellt.

- Aus Engineering Sicht können durch die neue Organisation weniger Skaleneffekte realisiert werden. Auch das Mentoring der Entwickler ist herausfordernder geworden, da man sie weniger im täglichen Arbeiten erlebt. Aus Sicht des Unternehmens wiegen die obigen Vorteile die Nachteile aber deutlich auf, so dass die Organisationsform der cross-funktionalen Teams weiter ausgebaut wird.

4.3.4.1 Mitarbeiterbefragung: Engagement Survey und AMA

Ab einer Größe von ca. 80 Mitarbeiter führte Stylight quartalsweise eine Mitarbeiterbefragung durch, deren Ergebnisse an alle Mitarbeiter ausgegeben wurden. Neben diesem konventionellen Instrument der Stimmungsabfrage im Unternehmen führte Stylight noch das AMA („Ask Me Anything“) ein. Dabei handelt es sich um ein Befragungstool, in dem die Mitarbeiter alle zwei Monate anonym Fragen an das Management-Team richten können. Die Wichtigkeit dieser Fragen kann dann von allen Mitarbeiter bewertet werden. Die fünf von den Mitarbeitern als wichtigste Themen identifizierten Fragen werden vom Management-Team im monatlichen Strategiemeeting vor allen Mitarbeiter beantwortet.

Stylight machte mit den AMAs *positive Erfahrungen*. Insbesondere die aktuelle Stimmung wird unverstellt wiedergegeben und die Mitarbeiter erhalten das Gefühl, mit ihren Themen ernstgenommen zu werden. Es treten jedoch auch hin und wieder *Schwierigkeiten* auf:

- AMAs werden manchmal als bloßer Forderungskatalog genutzt.
- Die Anonymität der Befragung verhindert ein Nachfragen, wie die jeweilige Frage genau gemeint ist.
- Probleme erhalten manchmal überproportional viel Gewicht.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Stylight hat es geschafft, hohe wirtschaftliche Wachstumsraten zu erzielen und gleichzeitig in den letzten drei Jahren die Anzahl der Mitarbeiter mehr als zu vervierfachen. Dass dabei die Mitarbeiter-Zufriedenheit hochgehalten werden konnte, ist nicht zuletzt den oben vorgestellten Maßnahmen zu verdanken. So wurde die Zufriedenheit nicht nur mittels der erwähnten Engagement Surveys gemessen, sondern drückt sich auch der niedrigen Churn-Rate von Mitarbeitern aus. Externe Validierung hat dies in öffentlichen Bewertungsportalen wie Kunuu erfahren (2016) als auch in der Presse (Münchner Merkur 2016).

Es zeigt sich also, dass das beschriebene Framework funktioniert. Allerdings wurden bei Stylight Konzepte und Maßnahmen nicht blind von anderen Firmen übernommen. Vielmehr wurden diese als Vorbild genommen und intern mit Management und Mitarbeitern an die eigenen Vorstellungen adaptiert. Hier ist vor allem das iterative Vorgehen als entscheidend zu nennen, bei dem neue Framework-Maßnahmen eingeführt, nach einer vorher festgelegten Zeit bewertet und daraufhin modifiziert, übernommen oder verworfen wurden. Für Stylight war es von entscheidender Bedeutung, die Mechaniken des bestehenden Frameworks zu verstehen und dies dann entsprechend der eigenen Kultur umzusetzen.

Die effektive und effiziente Entwicklung einer Organisation bedarf also weiterhin hohen Aufwands in der Organisation selbst, da Lösungen die für andere Unternehmen funktioniert

haben, nicht bei der eigenen Organisation funktionieren müssen. Allerdings stehen viele gute Konzepte zur Verfügung und der Return-on-Invest solcher Maßnahmen in der heutigen Wissensgesellschaft ist höher denn je.

6. Literatur

Atlassian (2016). Shipit. <https://de.atlassian.com/company/shipit>. Zugegriffen: 05.09.16

BMWi (Hrsg.) (2012). Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen). <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/studie-ueber-schnell-wachsende-jungunternehmen-gazellen-enderbericht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 06.05.2016.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223-238.

Doerr, J. (2014). Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google, John Doerr. <https://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr/>. Zugegriffen: 05.09.16

Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fowler, Martin (2013). An Appropriate Use of Metrics. <http://martinfowler.com/articles/useOfMetrics.html>. Zugegriffen: 29.07.2016.

Google (2006). Google's „20 percent time“ in action. <https://googleblog.blogspot.de/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html>. Zugegriffen 05.09.16

Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (2006). *Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele*. S. Grote (Ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hall, J. (2013). 12 Challenges Faced By The Fastest-Growing Companies. <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2013/11/03/12-challenges-faced-by-the-fastest-growing-companies/#6242ac8f59fa>. Zugegriffen: 29.07.2016.

Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.

Kniberg, H. Spotify engineering culture (part 1). <https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>. Zugegriffen: 05.09.2016.

Kununu (2016). Team Spirit – in der Urlaubszeit gefragt: kununu kürt die TOP 10 Arbeitgeber mit dem besten Kollegenzusammenhalt. <https://www.kununu.com/de/presse/top-10-arbeitgeber-kollegenzusammenhalt-deutschland>. Zugegriffen: 29.07.2016.

Münchener Merkur (Hrsg.) (2016). Überraschender Platz 1: In welchen Unternehmen Münchner am liebsten arbeiten. Online abrufbar unter: <http://www.merkur.de/leben/karriere/ueberraschender-platz-1-hier-arbeiten-muenchner-gern-6563066.html>. Zugegriffen: 29.07.2016.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.

Rubin, K. S. *Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley, 2012.

Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 2, 13-51.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). New York: John Wiley & Sons.