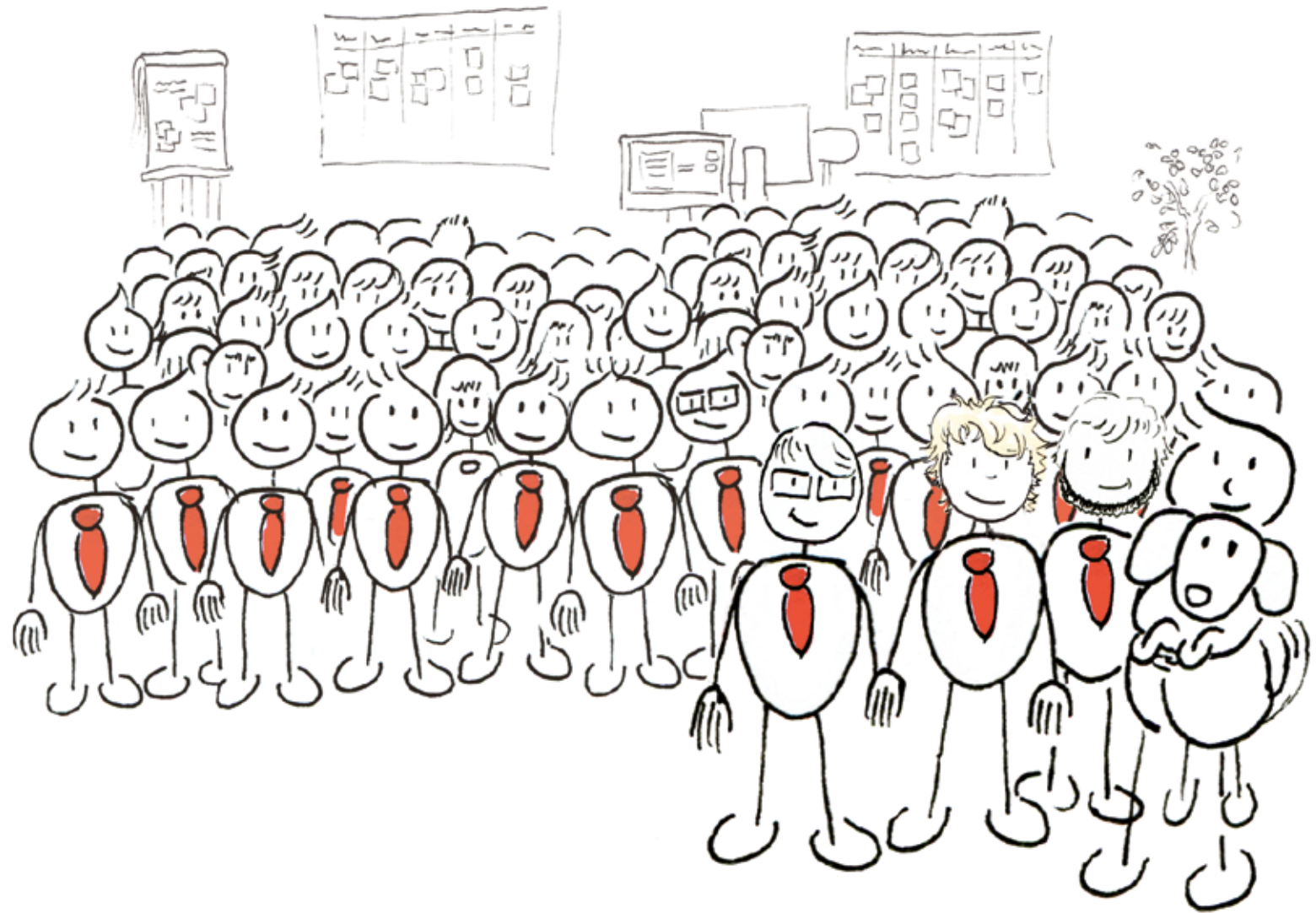


Wir können auch anders!

LEADERSHIP, MANAGEMENT UND
ALIGNMENT BEI JIMDO

PRAXISBERICHT



DER IST ÜBERGESCHNAPPT!

Frühling 2012. Nach einem Treffen der Limited WIP Society Hamburg stapfen zwei Gestalten durch Hamburg-Altona und unterhalten sich. Die eine Gestalt ist Fridtjof, einer der drei Gründer von Jimdo. Die andere Gestalt bin ich. Wir unterhalten uns über Gott und die Welt und Jimdo. Unvermittelt sagt Fridtjof: „Dieses Jahr werden wir 50-60 neue Kollegen einstellen.“ Mein erster Gedanke: „Der ist übergeschnappt! Ein Wachstum um 100% innerhalb eines Jahres kann niemals gut gehen!“ Mein zweiter Gedanke: „Halb so schlimm, er findet eh niemanden. Denn alle IT-Firmen suchen händeringend nach neuen Mitarbeitern, finden aber keine.“ Damals war ich zwar schon als externer Coach von it-agile bei Jimdo, hatte aber noch nicht verstanden, dass es sich um keine Firma wie jede andere



handelt. Fridtjof hat Wort gehalten: Jimdo hat im Jahr 2012 60 neue, sehr gute Kollegen eingestellt, ohne dabei erkennbar großen Schaden zu nehmen. Natürlich knirscht es hier und da immer mal wieder, wenn eine Firma wächst. Aber die große Katastrophe, die ich befürchtet hatte, ist ausgeblieben. Diese kleine Geschichte ist ein Hinweis darauf, dass Jimdo Dinge anders tut als andere Firmen. Als weiterer Beleg kann die Tatsache dienen, dass die Gründer vor Kurzem einen achtstelligen Betrag von einem Investor abgelehnt haben. Zwei Gründe unter vielen, meine Beobachtungen und Erfahrungen aus den letzten zwei Jahren in diesem Büchlein aufzuschreiben.

SKALIERUNG

Skalierung stellt eine der größten Herausforderungen für viele Firmen dar, nicht nur für Startups. Wenn sich das Geschäftsmodell als erfolgreich herausstellt, wachsen die Anforderungen an das Produkt selbst ebenso wie an den Support. Und leider schläft die Konkurrenz nicht. Also müssen schnell neue Features entwickelt und neue Märkte erschlossen werden, um sich eine günstige Ausgangsposition für die kommenden Jahre zu sichern. Gleichzeitig haben sich während der Startup-Phase eigentlich immer technische Schulden angesammelt, die abgezahlt werden müssen. Für all dies benötigt man neue Mitarbeiter. Das Problem dabei ist, dass dieses Wachstum Einfluss auf die Prozesse und Strukturen der Firma hat. Bei 20 Mitarbeitern ist es recht

einfach, schnell und effizient zu arbeiten. Der Prozess hierfür heißt „Mach, was immer funktioniert! Und wenn du nicht weiter weißt, frag den Chef.“ Bei 50 Kollegen ist dies nicht mehr möglich, weil es zu viele Abhängigkeiten und mögliche Kommunikationswege gibt. Die Reaktion hierauf besteht meistens in der Einführung starrer Prozesse, Budgets, Projektmanagement und verschiedener Management-Ebenen. In der Regel bedeutet dies, den Teufel mit dem Beelzebub auszutreiben. Jimdo hat dieses Problem frühzeitig erkannt und sich vorgenommen, anders damit umzugehen. Es muss doch einen besseren Weg geben, das Wachstum zu meistern, ohne dabei gleich die Strukturen eines Großkonzerns anzunehmen! Als die zwei wichtigsten Zutaten für ein

**„CULTURE
EATS
STRATEGY
FOR
BREAKFAST“**

PETER
DRUCKER

vernünftiges Wachstum haben die drei Gründer die Firmenkultur und die Prozesse ausgemacht. Jimdo ist stets stolz auf seine Kultur, und es war immer klar, dass die Kultur nicht dem Wachstum geopfert werden darf. Aber wie genau macht man das? Wie schützt man seine Kultur? Der erste Schritt bestand darin, ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, was den Kern der Kultur bei Jimdo ausmacht. Dazu zogen sich die 10 dienstältesten Jimdo-Mitarbeiter eine Woche lang in ein Haus in Dänemark zurück. Auf diesem Kultur-Sprint wurden die wichtigsten Kultur-Werte herausgearbeitet und aufgeschrieben. Doch Vorsicht! Kultur ist ein merkwürdiges Ding. Ich habe schon beobachtet, wie ähnliche Vorhaben in anderen Firmen grandios gescheitert sind. Inzwischen bin ich überzeugt davon, dass es unmöglich ist, seine Wunsch-Kultur zu definieren und dann in der Fir-



Kultur besteht zum großen Teil aus den Geschichten, die man sich gegenseitig erzählt – wie an einem Lagerfeuer. Eine dieser Geschichten besteht darin, dass die drei Jimdo-Gründer 2012 das 8-stellige Angebot eines Investors ablehnten.

ma zu etablieren. Nur andersherum wird ein Schuh draus: Man kann die Kultur (die eh schon in jeder Firma existiert) identifizieren, aufschreiben und kontinuierlich stärken - u.a. durch die Handlungen der Gründer. Die Kulturwerte, die in dieser Zeit aufgeschrieben wurden, sind die Grundlage für das Jimdo-Kulturhandbuch, das später entstanden ist. Darin wird beispielsweise dargelegt, dass Menschlichkeit, Spaß bei der Arbeit und ein bisschen Verückt-Sein bei Jimdo wichtig sind oder auch, dass es keine Deadlines gibt.

Ein weiterer wichtiger Schritt im Hinblick auf die Kultur bestand darin, eine Feelgood-Managerin einzustellen. Was genau macht eine Feelgood-Managerin? Die Jimdo-Kultur verstärken und kontinuierlich daran arbeiten, dass jeder Mitarbeiter gern zur Arbeit geht und sich mit Jimdo identifiziert. Das

ist erst mal sehr abstrakt, und am Anfang wusste auch niemand, was genau die konkreten Aufgaben der Feelgood-Managerin sein würden. Aber der Nutzen dieser Position stand außer Frage. Und im Nachhinein hat sich dies als eine sehr gute Idee herausgestellt. Hier nur einige Dinge, um die sich die Feelgood-Managerin kümmert: Dafür sorgen, dass neue Kollegen gut ankommen und alles haben, um effektiv zu arbeiten und Spaß an der Arbeit zu haben; Feedbackschulungen organisieren und kontinuierlich daran arbeiten, dass es jederzeit möglich ist, jedem in der Firma konstruktives Feedback zu geben (und dieses auch annehmen zu können); sich um den Aufbau eines Sportraumes und einer eigenen Kita kümmern; und nicht zuletzt: ein offenes Ohr für die Probleme und Wünsche der Kollegen zu haben.



PROZESSE

Auch wenn man sich etwas Anderes wünschen mag: Eine Firma mit 170 Mitarbeitern kommt nicht ohne Prozesse aus. Die Frage ist also: Wie bekommt man es hin, sinnvolle Prozesse einzuführen und weiterzuentwickeln, ohne dabei die Mitarbeiter einzuengen und allzusehr in ihrer Kreativität zu behindern und ohne die Firmenkultur durch zu starre Vorgaben zu beschädigen? Durch eigene Erfahrungen hatte Jimdo festgestellt, dass eine revolutionäre Einführung neuer Prozesse nach „reiner Lehre“ („genau so muss es gemacht werden“) für sie nicht passte. Eine sanfte Einführung in kleinen Schritten und ständige Adaption entspricht eher Jimdos Arbeitsweise. Deshalb wurde nach und nach in unterschiedlichen Teams Kanban (vgl. Kasten auf Seite acht) eingeführt. Kanban ist eine Methode für evolutionäres Change Management, die

auf dem Status Quo aufbaut und durch verschiedene Feedbackschleifen schnelles Lernen und kontinuierliche Verbesserung (Kaizen) ermöglicht. Der Hauptzweck von Kanban besteht darin, ein System zu schaffen, das optimal auf seinen jeweiligen Kontext angepasst ist. Wie genau dieses System aussehen wird, lässt sich vorher nicht sagen. Der evolutionären Idee entsprechend ist es vollkommen in Ordnung, wenn in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Prozesse entstehen und sich diese in ihrem eigenen Tempo weiterentwickeln. Das Kanban-System im Online-Marketing sieht deshalb selbstverständlich ganz anders aus als das System eines Entwicklungsteams oder des Country-Managements. Allen gemeinsam ist jedoch der hohe Grad an Transparenz und Zusammenarbeit sowie die Ausrichtung am Kunden (intern oder ex-

tern) und die systematische Verbesserung in kleinen Schritten.

Jimdo ist zwar in unterschiedliche Teams aufgeteilt, aber letztlich arbeiten alle Teams gemeinsam am selben Produkt. Deshalb ist es wichtig, auch Mechanismen für die teamübergreifende Zusammenarbeit zu entwickeln. Auch hierfür orientiert sich Jimdo an den Prinzipien und Praktiken von Kanban. Durch gemeinsames Lernen (auch aus Fehlern) sind drei wichtige, firmenweite Formate entstanden: Teamverløtung, Goal#1 und Open-Prio-Meeting. Diese Formate entwickeln sich ständig weiter, so dass es sich bei der nachfolgenden Beschreibung eher um eine Momentaufnahme handelt.

**FÜR
WACHSTUM
BRAUCHT
MAN ZWEI
DINGE:
EINE GUTE
FIRMENKULTUR
UND
PROZESSE.
ABER
PROZESSE
IN COOL“
FRIDTJOF
DETZNER**

TEAMVERLØTUNG

Es ist Montagnachmittag, kurz vor 15:00. Immer mehr Jimdo-Mitarbeiter im Großraumbüro klappen die Notebooks zu und setzen ihre Kopfhörer ab. Aus den anderen Stockwerken strömen weitere Kollegen (und ein paar Hunde) in den 5. Stock. Einer der Gründer werkelt am Beamer herum und fährt eine Leinwand herunter. Und die Kaffeemaschine läuft auf Hochtouren. Kurz darauf haben sich ca. 110 Mit-

arbeiter - stehend und sitzend - in einem großen Halbkreis versammelt. Die Teamverløtung kann beginnen. Zuerst präsentieren die drei Gründer die aktuellen Zahlen (z. B. wie viele neue Signups es gab) und stellen neue Kollegen vor. Jeder Neuzugang wird mit lautem Applaus begrüßt. Danach



werden wichtige Neuigkeiten bekannt gegeben (z.B. „Steven arbeitet die nächsten drei Monate von Johannesburg aus“). Anschließend berichten drei Teams (nach einem Rotationsverfahren), was es Neues aus ihrem Bereich gibt, wo sie Fortschritte machen, wo sie auf Probleme stoßen und wo sie Hilfe von anderen Teams benötigen. Danach ergreift die Feelgood-Managerin das Wort und gibt bekannt, wer im Anschluss an das Meeting miteinander Tee trinkt. Die Idee hinter „Und was ist mit Tee?“ besteht darin, dass sich Kollegen einmal 10-15 Minuten miteinander unterhalten, die sich vielleicht noch nicht so gut kennen. Nach ca. 45 Minuten ist die Teamverlötung zu Ende, und jeder ist auf dem neuesten Stand. Für die Teams in San Francisco und Tokyo wird ein Protokoll sowie ein Video erstellt, das diese per E-Mail bekommen. Die Teamverlötung gibt es schon sehr lange bei

Jimdo. Die Struktur hat sich im Laufe der Zeit schon etliche Male geändert, aber die Idee war und ist immer dieselbe: Möglichst alle Mitarbeiter sollen immer auf dem aktuellen Stand sein und sich regelmäßig synchronisieren - und zwar durch face-to-face-Kommunikation und möglichst wenig schriftliche Dokumente.

GOAL#1

Eines Tages erzählte mir Fridtjof etwas wehmütig: „Früher war alles so einfach: Wir saßen mit 10 Kumpels zusammen in einem Raum und haben coolen Scheiß programmiert. Jeder wusste, was gerade das Wichtigste ist, und alle haben an einem Strang gezogen. Diesen Spirit verlieren wir gerade.“ Also haben wir gemeinsam überlegt, was man tun

kann, um auch mit weit über 100 Mitarbeitern die Vorteile eines kleinen Startups zu genießen. Das Phänomen, dass alle Kollegen an einem Strang ziehen und gemeinsam Dinge auf die Straße bringen, nennt man neudeutsch Alignment. Tatsächlich kann man in vielen Organisationen beobachten, dass fehlendes Alignment ein großes Problem darstellt. Vom Management werden etliche Ziele oder Projekte vorgegeben, die alle die Priorität A++ haben. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter nicht wissen, woran sie zuerst arbeiten sollen. Also machen sie von allem ein bisschen oder priorisieren nach eigenem Gusto. Jeder ist komplett ausgelastet (häufig auch überlastet), aber weil nicht jeder in dieselbe Richtung arbeitet, entsteht wenig Mehrwert für das Unternehmen.

Stephen Bungay spricht davon, dass in solchen Firmen jede Menge Betriebsamkeit („activity“), aber

WAS IST KANBAN?

Kanban ist eine sehr leichtgewichtige Change-Methode und kommt mit vier Prinzipien und sechs Praktiken aus. Die Kanban-Prinzipien lauten:

1) Dort beginnen, wo man sich befindet.

Kanban wertschätzt den Status Quo. Auf diesem wollen wir schrittweise aufbauen, um es noch weiter zu verbessern.

2) Sich auf inkrementelle, evolutionäre Veränderungen einigen.

In diesem Prinzip steckt zuerst einmal das Übereinkommen, kleine Schritte gehen zu wollen, anstatt die große Revolution anzuzetteln. Der zweite Aspekt, der in diesem Prinzip steckt, sind die „Anderen“. Welches sind die Stakeholder, die wir mit ins Boot holen müssen, um nachhaltige Veränderungen durchzuführen?

3) Anfangs die bestehenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Berufsbezeichnungen beibehalten.

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Menschen es nicht mögen (oft sogar Widerstand leisten), wenn man von einem Tag auf den anderen ihre Rolle und ihre Zuständigkeiten ändert. Aus diesem Grund werden in Kanban Rollen und Zuständigkeiten zu Beginn nicht geändert und erst im Laufe der Entwicklung angepasst – und zwar bei Bedarf und möglichst aus dem Team heraus getrieben.

4) Für Leadership auf allen Ebenen sorgen.

In Kanban wird angestrebt, dass in verschiedenen

Situationen spontan Leadership übernommen wird. Sei es, dass es darum geht, unangenehme Fragen im Team zu stellen, den berühmten „Elefanten im Raum“ anzusprechen, unliebsame Aufgaben zu übernehmen oder unangenehme Nachrichten zu überbringen. Diese Art des Leaderships kann zwar von einer festen Person übernommen werden, z.B. einem Projektleiter (und häufig ist dies am Anfang auch sinnvoll), aber gleichzeitig strebt Kanban an, dass immer mehr Leadership von den verschiedenen Teammitgliedern selbst kommt.

UND DIES SIND DIE SECHS KERN-PRAKTIKEN VON KANBAN:

1) Visualisieren.

Ein großes Problem in der Wissensarbeit besteht darin, dass wir unsere Arbeit nicht sehen können. Deshalb beginnen wir in Kanban immer mit Visualisierung: Woran arbeiten wir gerade? Und an wie vielen Aufgaben gleichzeitig? Woran wird gerade nicht gearbeitet? Wo gibt es Probleme?

2) Den Work-in-Progress (WIP) limitieren.

Wenn wir an zu vielen Aufgaben gleichzeitig arbeiten, verlängern wir damit die Zeit bis zur Fertigstellung jeder einzelnen Aufgabe. Darüber hinaus führt ein zu hoher Work-in-Progress (WIP) nicht nur zu Stress und schlechter Qualität, sondern er verdeckt auch Probleme. Deshalb limitieren wir in Kanban den WIP und reflektieren kontinuierlich darüber, wie viele Aufgaben wir sinnvollerweise gleichzeitig bearbeiten sollten.

3) Den Flow managen.

In Kanban streben wir an, einen gleichmäßigen Fluss an

Aufgaben herzustellen, und diesen kontinuierlich zu verbessern. Wir wollen möglichst regelmäßig Aufgaben fertig stellen. Alles was diesen Fluss stört oder unterbricht, soll genauer unter die Lupe genommen werden.

4) Policies explizit machen.

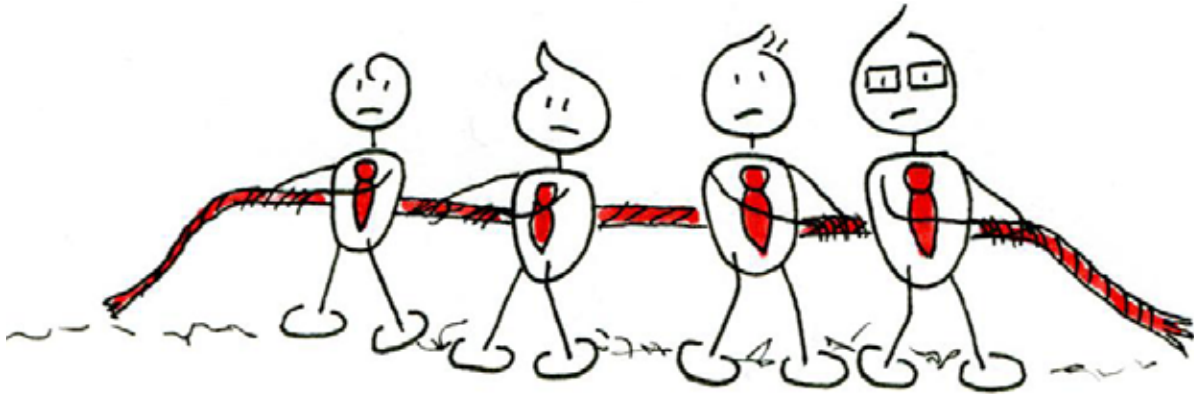
Die Performance eines Systems wird ganz wesentlich durch die Regeln (Policies) bestimmt, die die Zusammenarbeit im Team und zwischen verschiedenen Teams festlegen. Wenn wir unser System verbessern wollen, dann müssen wir ein gemeinsames Verständnis davon herstellen, welches diese Regeln sind und wie wir sie verbessern können.

5) Feedback-Schleifen einrichten.

Wenn wir uns kontinuierlich in kleinen Schritten verbessern wollen, dann brauchen wir Feedback-Schleifen, um möglichst häufig überprüfen zu können, ob die Maßnahmen, die wir uns überlegt haben, in die richtige Richtung gehen. Diese Feedback-Schleifen bestehen in der Regel in kurzen Meetings, die der Prozessverbesserung dienen und von denjenigen abgehalten werden, die unmittelbar von diesen Änderungen betroffen sind.

6) Sich gemeinsam verbessern und durch Experimente weiterentwickeln.

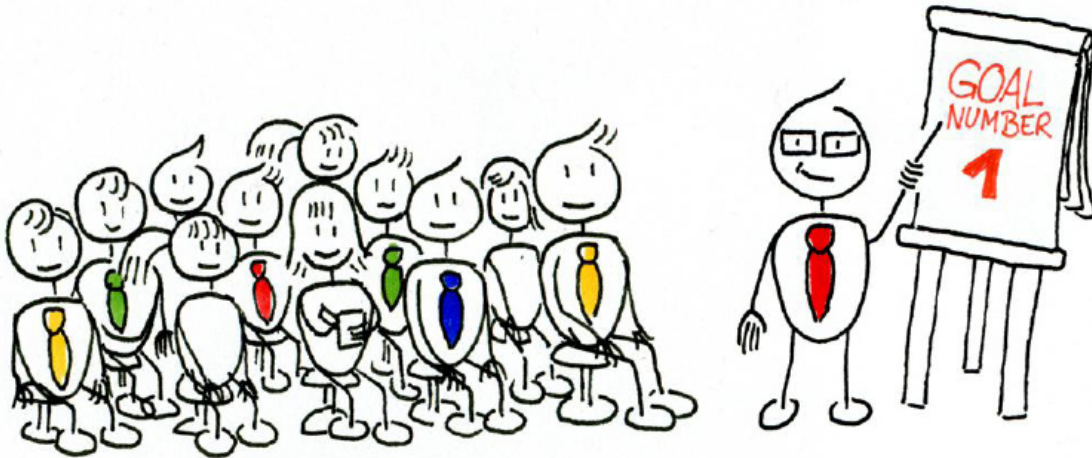
In Kanban gibt es zwar Ziele, die wir erreichen wollen, aber keinen langen Katalog mit Verbesserungsmaßnahmen für die nächsten Monate oder Jahre. Stattdessen führen wir kleine, zielgerichtete Verbesserungen durch, aus denen wir immer wieder lernen und so bestimmen, welche Maßnahme wir als nächstes umsetzen wollen. Kanban orientiert sich dabei am wissenschaftlichen, hypothesengeleiteten Experiment.



wenig wirkliche Handlung („action“) herrscht. Jedem Leser sei Stephens hervorragendes Buch „The Art of Action“ wärmstens empfohlen! Ebenfalls von Bungay stammt die Forderung, dass jeder Mitarbeiter seinem Chef die essentiell wichtige Spice-Girls-Frage stellen sollte: „Tell me what you want. What you really, really want!“ Was ist die eine Sache, die im Moment am allerwichtigsten für das Unternehmen ist? Es kann nur eine wichtigste Sache geben, und es ist heilige Aufgabe der Führung, für sich ganz klar zu haben, was diese Sache ist, dies an alle Mitarbeiter zu kommunizieren und selbst entsprechend zu handeln (z. B. wenn es darum geht, Probleme zu beseitigen oder Ressourcen zur Verfügung zu stellen).

Also haben wir uns gemeinsam Gedanken darüber gemacht, wie sich dieses Konzept auf Jimdo anwenden lässt. Herausgekommen ist das Goal#1.

Die Gründer haben sich gemeinsam darauf geeinigt, welches große Ziel sie als nächstes mit der Firma erreichen wollen. Dieses Ziel sollte in einigen Monaten zu erreichen sein. Wir sprechen hier also nicht von Tagesgeschäft, und auch nicht von einem 5-Jahres-Plan. Dieses Goal#1 wurde während der Teamverlötung an alle Mitarbeiter kommuniziert und gut sichtbar im Büro aufgehängt. Als nächstes wurde das Goal#1-Team gegründet, das mit Hochdruck daran arbeiten sollte, dieses Ziel zu erreichen. Weil von Anfang an klar war, dass dieses Team Hilfe von etlichen anderen Teams benötigen würde, haben wir gleichzeitig das Goal#1-Meeting ins Leben gerufen. Hier treffen sich alle 2-4 Wochen (der Rhythmus wird bei Bedarf angepasst) Vertreter aus allen 12 Teams. Ziel des Meetings ist es, die Kräfte zu bündeln, um das Goal#1 möglichst schnell zu erreichen. Dazu berichtet das Goal#1-



Team von seinen Fortschritten, von aufgetretenen Problemen und fragt ggf. andere Teams nach Hilfe. Alle anderen Teams sind gleichzeitig dazu aufgerufen, dem Goal#1-Team Feedback zu seiner Arbeit zu geben und ihm aktiv Hilfe anzubieten. Das Meeting dauert nie länger als 45 Minuten.

Wir haben das Goal#1 als Experiment gestartet, und obwohl nicht alles genau so lief, wie wir es uns vorgestellt hatten, haben sich schon nach kurzer Zeit ganz wesentliche Vorteile gezeigt:

- Klarheit: Jedem Mitarbeiter bei Jimdo ist glasklar, was gerade das wichtigste Projekt in der Firma ist. Sobald jemand in die Situation gerät, dass er abwägen muss, welchem Team er zuerst hilft, kann er diese Entscheidung treffen, ohne lange darüber nachzudenken oder die Chefs zu fragen. Das Goal#1 hat Vorrang!

- Schnelle Entscheidungen: Weil die drei Grün-

der das Goal#1 ausgegeben haben, sind sie in der Pflicht, entsprechend zu handeln. Tritt das Goal#1-Team an sie heran, weil es Unterstützung braucht, müssen sie sich sofort darum kümmern. Beispielsweise hat sich ziemlich schnell gezeigt, dass das Goal#1-Team immer wieder in seiner Arbeit blockiert wurde, weil es Unterstützung vom Infrastruktur-Team benötigte. Also wurde kurzerhand entschieden, dass ab sofort zwei Admins vollzeit im Goal#1-Team mitarbeiten.

- Selbstbewusstsein: Nach einem Goal#1-Meeting fiel der Satz: „Wow, mir war gar nicht bewusst, was wir als Firma für eine Kraft haben!“ Tatsächlich lässt sich beobachten, dass sowohl Selbstbewusstsein der Firma als auch das Zusammengehörigkeitsgefühl durch das Goal#1 deutlich gestiegen sind.

OPEN-PRIO-MEETING

Als ich 2010 das erste Mal bei Jimdo war, gab es dort die „Idea Wall“ – eine große Wand, die mit schwarzer Magnetfarbe angemalt war. Die Idee dahinter war, die Kreativität aller Mitarbeiter zu nutzen. Jeder Kollege, der eine Idee für die Weiterentwicklung des Produktes hatte, schrieb diese auf einen Zettel, den er an die Idea Wall hingte. Das schien gut zu funktionieren, dann nach kurzer Zeit war die gesamte Wand mitzetteln übersät. Was zuerst positiv wirkte, entpuppte sich jedoch bald als Problem. Denn viele der Ideen an der Wand hingen dort für Wochen und Monate, ohne jemals umgesetzt zu werden. Sie waren zwar gut, passten aber nicht zur Unternehmensstrategie. Oder sie wurden ständig von anderen, noch besseren Ideen verdrängt. Nadja, Flow-Managerin bei Jimdo, sagte dazu häufig: „Das ist keine schwarze Wand, das ist ein schwarzes Loch!“ Dieser Zustand war

frustrierend für die Mitarbeiter, denn sie sahen nur, dass ihre Ideen niemals umgesetzt wurden, aber es blieb unklar, was der Grund dafür war. Also wurde die Idea Wall wieder abgeschafft.

Die Geschichte der Idea Wall zeigt ein gängiges Problem, das immer und immer wieder entsteht, wenn ein Unternehmen große Queues (Warteschlangen) aufbaut: Diese Queues dienen als „Abladestelle“, ohne dass es eine gemeinsame Vorstellung davon gibt, was genau mit diesen Queues geschieht. Darüber hinaus haben Queues die unangenehme Eigenschaft, immer weiter anzuwachsen. Wenn man nicht dafür sorgt, dass auch regelmäßig wieder Dinge entfernt werden, wird die Wahrscheinlichkeit immer geringer, dass die Dinge in der Queue jemals umgesetzt werden. Und je größer die Queue wird, umso aufwändiger ist es, sie zu verwalten. Damit steigt die Wahrscheinlich-

keit, dass wichtige Dinge übersehen werden, sich Duplikate einschleichen usw.

Die Erfahrung mit der Idea Wall war ein Grund für die Einführung der Open-Prio-Meetings bei Jimdo. Als erstes Team führte das Feature-Team („Captain Feature“) dieses Format ein. Das Feature-Team ist dafür zuständig, das CMS, also den technischen Kern von Jimdo, zu warten und weiterzuentwickeln. Neben den eigentlichen Jimdo-Usern hat das Feature-Team noch etliche weitere, interne Kunden: Das Shop-Team, den Support, die verschiedenen Länder-Teams usw. Aufgrund dieser Dienstleistungsfunktion des Feature-Teams hatte sich auch hier eine große Queue aufgebaut, diesmal in digitaler Form: Die verschiedenen Teams hatten im Laufe der Zeit ihre Anforderungen in das Ticket-System geschrieben. Oft war damit die Erwartung verbunden: „Jetzt habe ich meine Bestellung aufgegeben

und muss nur noch etwas warten, bis mein Wunsch erfüllt wird“. Auch hier gab es aber das Problem, dass die Anforderungen an das Team stets höher waren als dessen Leistungsfähigkeit. Also wuchs auch diese Queue (hier hatte sie den Namen „Backlog“) immer weiter an, was zu Unzufriedenheit auf allen Seiten führte: Das Feature Team selbst wollte natürlich sowohl die internen als auch die externen Kunden zufriedenstellen, was aber unmöglich war und zu Stress führte, weil es ständig die große, stets wachsende Queue vor Augen hatte. Die anderen Teams merkten, dass viele ihrer Anforderungen nicht umgesetzt wurden, hatten aber keinerlei Transparenz über die Gründe dahinter. Und die Gründer von Jimdo, die ja weitere Stakeholder des Teams sind, verstanden so manches Mal nicht, warum das Team so lange brauchte, um neue, strategische Features umzusetzen.

Das Open-Prio-Meeting löst viele dieser Probleme. Alle zwei Wochen treffen sich alle Mitarbeiter, die Anforderungen an das Feature Team haben, für eine Stunde im Team-Raum des Feature-Teams. Zuerst werden die neuen Anforderungen kurz vorgestellt. Jeder Mitarbeiter muss dabei motivieren, warum „seine“ Anforderung wichtig für Jimdo ist und in den nächsten zwei Wochen erledigt werden sollte. Daraufhin entscheidet das Team gemeinsam mit Fridtjof, welche der neuen Anforderungen es diesmal annimmt. Die Grundregel dahinter lautet: „Niemals mehr zusagen, als wir realistisch auch schaffen können.“ Voraussetzung hierfür ist, dass das Team seine Leistungsfähigkeit kennt: Wie viele Aufgaben (und in welcher Größe) bekommen wir in 14 Wochen fertig? Alle Anforderungen, die nicht angenommen werden können, gehen direkt zurück an die Stakeholder. In einigen Fäl-

len wird entschieden, dass eine Anforderung gar nicht umgesetzt wird. In anderen Fällen wird ein Stakeholder aufgefordert, seinen Vorschlag in 2, 4 oder 12 Wochen noch einmal einzubringen. Das ist natürlich enttäuschend. Aber besser, diese Enttäuschung kommt sofort, als wenn erst einmal eine Erwartung geschürt wird, die niemals eingehalten werden kann. Dann kommt die Enttäuschung später – und umso stärker. Durch das Open-Prio-Meeting ist gewährleistet, dass das Feature Team keine Queue an Stakeholder-Anfragen aufbaut. Unserer Erfahrung nach die beste Form des Erwartungsmanagements!

Obwohl das Open-Prio-Meeting recht neu ist, haben sich bereits erhebliche positive Effekte gezeigt:

- Die Leistungsfähigkeit des Teams ist jetzt besser sichtbar, so dass nun aktiv daran gearbeitet



Queues führen fast immer zu Stress

werden kann, das Team nicht zu überladen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

- Queues bewirken fast immer Stress („So viel müssen wir noch machen, das schaffen wir nie!“) Der Wegfall der Queue hat deshalb zur Entspannung beigetragen.

- Die verschiedenen Stakeholder sprechen regelmäßig direkt miteinander, was Overhead vermeidet (vorher wurde oft über das Ticketsystem kommuniziert), Missverständnisse vermeidet und Vertrauen aufbaut.

- Die einzelnen Teams diskutieren mehr, welches ihre wichtigste Anforderung an das Feature-Team ist und worin der Wert für Jimdo besteht.

- Nun ist für alle Beteiligten transparent, warum einige Anforderungen umgesetzt werden und andere nicht. Denn Fridtjof ist jetzt regelmäßig gezwungen, die Unternehmensstrategie zu erklären

(„Deine Idee ist gut, aber wir fokussieren zurzeit auf das Kundensegment Z. Deshalb werden wir es dieses Jahr nicht umsetzen.“) Das Open-Prio-Meeting ist deshalb ein wesentlicher Baustein, um die Jimdo-Mitarbeiter kontinuierlich darin auszubilden, die Unternehmensstrategie zu verstehen und mitzugestalten.

- Für die Dauer des Open-Prio-Meetings befindet sich eine unglaubliche Menge an unterschiedlichem Wissen und Erfahrung in einem Raum. So können oft direkt während des Open-Prio-Meetings kreative und einfache Lösungen für Probleme gefunden werden: „Ich habe eine Idee, wie wir das mit viel weniger Aufwand entwickeln können. Reicht euch hier eine 80%-Lösung?“ oder „Könnt ihr das selbst entwickeln, wenn wir euch den Zugang zum System XY geben?“



Inspiziert durch das Feature-Team haben übrigens inzwischen auch diverse andere Teams bei Jimdo mit Open-Prio-Meetings angefangen.

MANAGEMENT

Als Jimdo neulich (wieder einmal) die Büroflächen erweitert hat und sich die Frage stellte, welche Teams in welchem Stockwerk sitzen sollten, sagte Fridtjof etwas, das mir viele Fragen beantwortete: „Ich brauche eigentlich keinen Schreibtisch!“ Tatsächlich kann man beobachten, dass Fridtjof (ebenso wie die beiden anderen Gründer) fast 100% seiner Zeit mit den Teams verbringt. Er nimmt an Standup-Meetings und Workshops teil, moderiert das Open-Prio-Meeting, gibt den Teams Feedback, unterhält sich mit einzelnen Mitarbeitern oder trinkt einfach nur einen Kaffee mit ihnen. Dies ist

vielleicht der größte Unterschied zu „traditionellen“ Unternehmen. Bei Jimdo gibt es keine Chef-Etage. Nicht einmal ein Chef-Büro. Und eigentlich auch keinen Chef-Schreibtisch. Die Gründer interagieren so häufig wie möglich direkt mit den Teams, anstatt losgelöst von ihnen Strategien zu entwickeln und diese „nach unten“ zur Umsetzung durchzureichen. Dadurch ist die Kluft zwischen Managern und Angestellten hier deutlich geringer als anderswo. Gibt es also bei Jimdo kein Management? Doch, aber es sieht vollkommen anders aus, als man es von anderen Unternehmen kennt! Mitarbeiter-Motivation durch Transparenz (Teamverlötung), selbstbestimmtes Arbeiten und sichtbare Erfolge; Unternehmensstrategie durch das Goal#1; Releaseplanung durch team-übergreifende Kommunikation und ständiges Feedback; Stakeholder-Management durch das Open-Prio-Meeting usw.

Diese Art des Managements kann nur funktionieren, wenn gleichzeitig andere Aufgaben, die klassischerweise im Management angesiedelt sind, direkt in die Teams wandern. Urlaubs- und Anwesenheitsplanung beispielsweise wird direkt von den Teams übernommen. Auch das Hiring neuer Teammitglieder wird inzwischen zu einem großen Teil von den Teams selbst übernommen.

Gemäß dem Credo „Leadership ist keine Rolle, sondern eine Tätigkeit“ legen die Gründer bei Jimdo großen Wert darauf, dass jeder einzelne Mitarbeiter Leadership übernehmen soll – situativ, wenn es gerade angemessen ist. Dies kann ganz unterschiedlich aussehen: Auf Probleme hinweisen und diese selbstständig aus dem Wege räu-

**„WIR
KÖNNEN SO
SCHNELL
WACHSEN,
WIE WIR GUTE
LEUTE
FINDEN
UND WIE
SCHNELL WIR
LOSLASSEN
KÖNNEN
UND IHNEN
VERTRAUEN“**
FRIDTJOF
DETZNER

men, unangenehme Fragen stellen, neue Dinge ausprobieren, Kollegen (und den Chefs) Feedback geben, den berühmten „Elefanten im Raum“ benennen usw. Diese Art von Leadership muss gelernt werden. Und hier sehen die Gründer eine ihrer Hauptaufgaben: Die Mitarbeiter darin ausbilden, dass sie selbst Leader werden. Nur wenn dies gelingt, kann Jimdo weiter so stark wachsen, ohne zu einem typischen Konzern

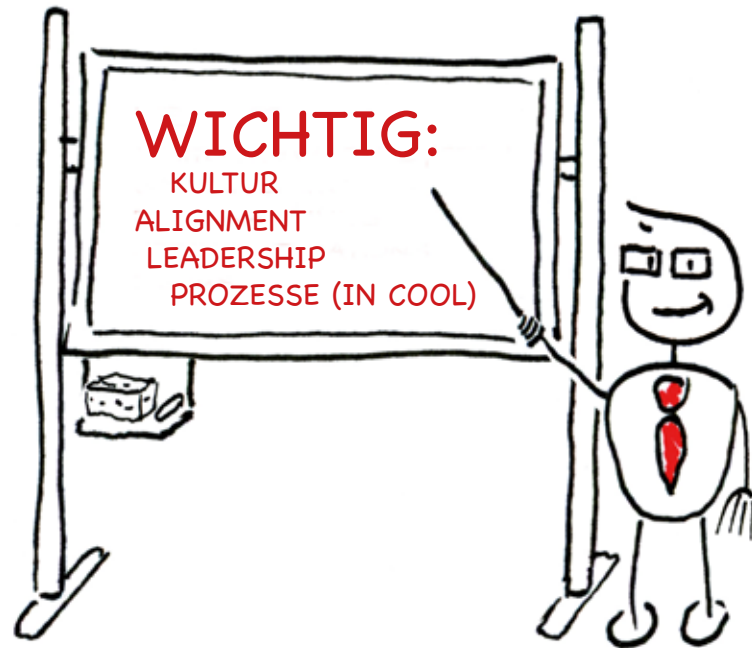
zu werden. Hierzu passt der Ausspruch von Fridtjof: „Die Geschwindigkeit, in der wir wachsen können, ist dadurch bestimmt, wie schnell ich neue, gute Leute finde und wie schnell ich es schaffe, ihnen zu vertrauen.“

JIMFLOW: EIN BEISPIEL FÜR EINE EVOLUTIONÄRE VERBESSERUNG

Ein kleines Beispiel für evolutionäre Verbesserung liefert die Entstehung des Tools JimFlow. Als die ersten Teams bei Jimdo anfangen, Kanban und Kanban-Boards einzusetzen, ergab sich das Problem, dass die Tickets auf den Boards schlecht lesbar waren, weil einige Teammitglieder (und insbesondere einer der Gründer) im Schönschreib-Unterricht nicht richtig aufgepasst hatten. Also lag es nahe, die Tickets auszudrucken. Leider zeigt die Erfahrung, dass die Akzeptanz von Kanban rapide sinkt, wenn der Aufwand für die Erstellung der Tickets zu hoch ist. Selbst ein gewöhnlicher Druck-Dialog und der Gang zum Drucker können schon eine große negative Wirkung haben. Also entwickelte Jimdo den eingesetzten Issue Tracker (Trac) so weiter, dass mit einem einfachen Knopfdruck aus dem Browser heraus ein Ticket gedruckt werden kann – und gleich im richtigen Format aus dem nächsten Drucker kommt.

Jetzt waren die Tickets lesbar. Aber ein anderes Problem bestand nach wie vor: Die Teams mussten Tickets doppelt pflegen, denn wenn eine Aufgabe begonnen oder beendet wur-

de, hatte jemand die Aufgabe, den Zettel am physikalischen Board in die richtige Spalte zu verschieben, und gleichzeitig musste der Status im elektronischen Ticket-System geändert werden. Darüber hinaus wollte Jimdo die deutlichen Vorteile physikalischer Tools beibehalten (bessere Sichtbarkeit und Zusammenarbeit, Flexibilität und Kreativität usw.) aber möglichst auch die Vorteile elektronischer Tools nutzen (Online-Verfügbarkeit für verteilte Teams, automatische Erstellung von Metriken, Dokumentation, klickbare Links usw.) Also hat Jimdo mit Unterstützung von it-agile das Tool JimFlow entwickelt, das QR-Code-Technologie verwendet, um diese beiden Welten zu verbinden. Auf jedem Ticket befindet sich ein QR-Code, ebenso auf jedem Board und über jeder Spalte. Eine Kamera macht in regelmäßigen Abständen Fotos, auf denen die Codes automatisch erkannt werden. So kann JimFlow ein digitales Abbild des Boards erstellen und auch den Status im Issue Tracker updaten. JimFlow ist OpenSource. Mehr Informationen unter <http://jimflow.jimdo.com>



FAZIT

Jimdo zeigt, dass es möglich ist, Unternehmen aufzubauen und zu skalieren, die anders ticken als traditionelle Firmen – und dennoch (oder gerade deswegen) sehr erfolgreich sind. Skalierung ist niemals einfach, aber mit einer starken Firmenkultur als Basis und kontinuierlicher Verbesserung lassen sich spezifische Lösungen für jedes auftretende Problem finden. Management sieht dann kaum noch aus wie klassisches Management, denn es

besteht zum großen Teil darin, den Rahmen für sinnvolle Kommunikation zu schaffen (z. B. Goal#1 oder Open-Prio-Meeting) und die Mitarbeiter darin zu coachen, selbst immer mehr Führung zu übernehmen. Es gibt mehr als einen Weg, um eine Firma zu führen. Finde selbst den Weg, der am besten zu deiner Firmenkultur passt und bring den Mut auf, Dinge anders zu machen!



DER BEITRAG VON IT-AGILE

it-agile unterstützt Jimdo seit 2010 beim Aufbau von lean/agilen Strukturen und deren permanenten Anpassung. Das beinhaltet unter anderem:

- Sparringspartner für die Gründer zu verschiedenen Themen (z. B. Goal#1)
- Moderation von Retrospektiven und anderen Workshops
- Ausbildung von Retrospektiven-Moderatoren und internen Coaches
- Coaching einzelner Teams
- Mitarbeit in der „Arbeitsgruppe Organisationsentwicklung“

Erfahren Sie mehr unter

www.it-agile.de

info@it-agile.de



WER IST ARNE ROOCK?

Arne arbeitet als Coach und Trainer bei it-agile. Er ist Spezialist für Lean und Kanban und unterstützt Unternehmen dabei, eine schlanke und effektive Organisationsform zu finden und auszubauen, bei der auch der Spaß an der Arbeit nicht auf der Strecke bleibt.

Arne interessiert sich für Ornithologie und Jonglage und trägt den schwarzen Gürtel im Karate. Außerdem versucht er verzweifelt, Delphinschwimmen zu lernen.

E-Mail: arne.roock@it-agile.de

Twitter: [@arneroock](https://twitter.com/arneroock)



WAS MACHT JIMDO?

Jimdo bietet den einfachsten Baukasten der Welt, um eigene Webseiten zu erstellen – intuitiv zu bedienen und ohne jegliche HTML-Kenntnisse. Bisher wurden rund neun Millionen Seiten auf der ganzen Welt mit Jimdo erstellt – und jeden Monat kommen 300.000 weitere hinzu.

Jimdo wurde 2007 auf einem Bauernhof in Cuxhafen gegründet und beschäftigt heute 170 Mitarbeiter – verteilt auf die Standorte Hamburg, San Francisco und Tokyo.

Erstellen Sie gleich Ihre eigene kostenlose Webseite unter www.jimdo.com



WER IST FRIDTJOF DETZNER?

Fridtjof ist einer der drei Gründer und Geschäftsführer von Jimdo. Zusammen mit zwei Freunden gründete er die Firma direkt nach der Schule. Wenn Fridtjof nicht gerade im Büro ist, dann findet man ihn wahrscheinlich auf seinem Mountain Bike in den Alpen, oder beim Kitesurfen, oder bei irgendeiner anderen Extremsportart.

E-Mail: fridtjof@jimdo.com

Twitter: [@fridel](https://twitter.com/fridel)

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- The Art of Action von Stephen Bungay
- Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen von David Anderson
- Sense and Respond von Stephen Parry
- Managing to Learn von John Shook
- www.software-kanban.de
- www.3founders.com



Hear the whole
Jimdo Story & meet
Fridtjof & Arne!
www.lkce13.com

Lean

- 1) Go see
- 2) Ask why
- 3) Show respect

