

Scaling Agile @ OTTO – Learning at Scale: Agilität als umfassende organisatorische Herausforderung

Was ist eigentlich das Ziel hinter Agilität? Geschwindigkeit und Veränderungsfähigkeit! Die Grundlage dafür sind entsprechende Strukturen und Rahmenbedingungen im Unternehmen und die Fähigkeit der Organisation zu lernen: Kleine, autonome, interdisziplinäre Teams, die eigenständig und in hoher Verantwortung auf die unternehmerischen Ziele hinarbeiten, die entscheiden, was getan wird. In einer unsicheren Welt von sich schnell ändernden Anforderungen müssen diese Teams lernen. Dazu muss es eine lernende Kultur geben, um das Wie ständig anpassen zu können. In der lernenden Kultur ermächtigen wir Menschen, kreativ zu werden und ihren eigenen Weg zu finden. Dafür beschreiben wir vor allem das Warum.

Nach einer zweijährigen Projektzeit haben wir Ende 2013 die E-Commerce-Plattform otto.de von einer Standard-Software auf eine Individual-Software umgestellt. Neben der fachlichen und technischen Umsetzung im Projekt „Lhotse“ (vgl. [Lho13]) haben wir auch auf die agile Methode Scrum umgestellt. Mit anfangs fünf cross-funktionalen Teams wurde ein State-of-the-Art-Online-Shop entwickelt und drei Monate vor dem geplanten Termin live gestellt. Im Projekt „Lhotse“ haben wir somit für uns gelernt, wie wir eine moderne, anpassungsfähige technische Plattform entwickeln können – und das mit agilen Methoden wie Scrum und Extreme Programming (XP). Während des Projektes waren wir in einem geschlossenen System. Die gesamte Entwicklung fand im E-Commerce-Bereich von OTTO statt, und es gab wenige Schnittstellen in andere Bereiche des Unternehmens. Der Scope des Projektes war

relativ klar – schließlich ging es vornehmlich um die Ablösung eines bestehenden Systems. Wir hatten die Freiheit, unsere Prozesse und Methoden zu ändern und anzupassen. Wir haben ein agiles Framework eingeführt, Scrum implementiert, autonome und cross-funktionale Produktentwicklungsteams aufgebaut und auf Continuous Integration (CI) und Delivery (CD) gesetzt. Bereits das war eine große Herausforderung und wir sind sehr stolz, sie gemeistert zu haben.

Mit dem Abschluss von „Lhotse“ haben wir diesen engen Projektkontext verlassen und stehen vor der Herausforderung, die Arbeitsweise unseres Bereiches in dem gesamten Unternehmen zu integrieren. Damit wollen wir das Versprechen der neuen E-Commerce-Plattform einlösen, schneller auf Marktveränderungen und Anforderungen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen reagieren zu können.

Hierbei geht es um drei wichtige Herausforderungen:

- Der Wandel von einem Projektgeschäft auf Basis von Anforderungen hin zu einer kontinuierlichen Produktentwicklung von otto.de.
- Die Verbesserung der unternehmensweiten Zusammenarbeit, insbesondere die Integration von Schnittstellenbereichen, wie dem Category-Management oder Service-Abteilungen.
- Die Adaption unserer Organisations- und Management-Kultur, um die Versprechen von Agil und Lean auch in einer großen Aufbauorganisation Wirklichkeit werden zu lassen. Diese neue, von Frederic Laloux als „pluralistisch“ bezeichnete Unternehmenskultur (vgl. [Lal14]) ist mit ihrer Orientierung an Werten und Sinn die Keimzelle der Agil- und Lean-Bewegung.

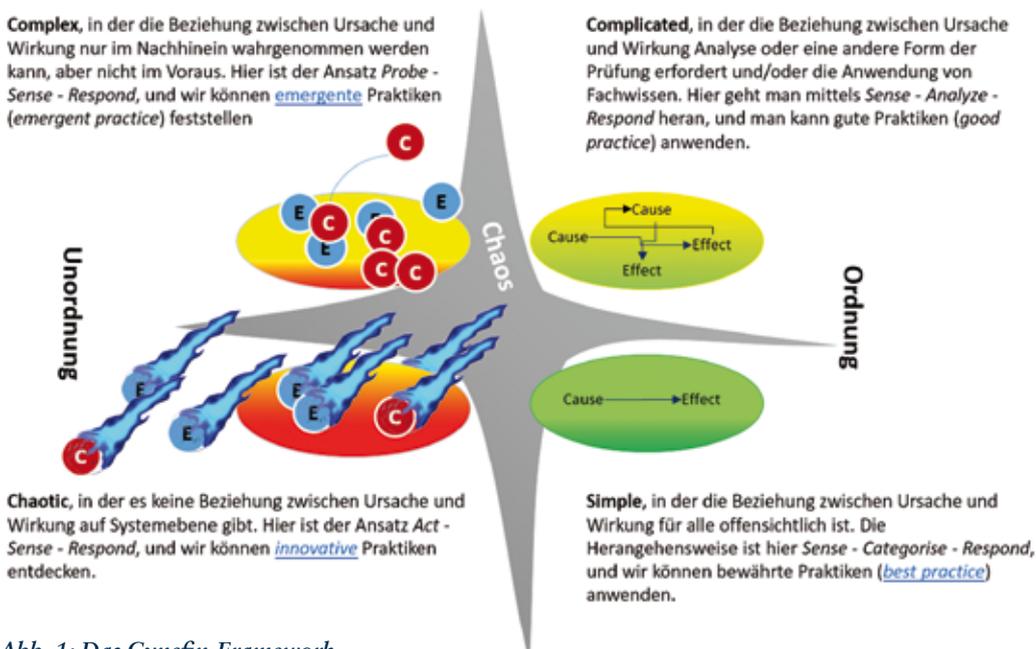


Abb. 1: Das Cynefin-Framework.

Das Leitmotiv oder Zielbild soll hierbei die *lernende Organisation* sein. Was das bedeutet und was wir dafür bei OTTO tun? Folgen Sie uns auf unserer gerade begonnenen Reise ...

Die lernende Organisation

Das Marktumfeld, in dem sich OTTO befindet, ist geprägt von starkem Wettbewerb, rasantem technologischen Fortschritt und permanent steigenden Kundenerwartungen. Alte Anbieter verschwinden vom Markt und neue schießen aus dem Boden. Neue Geschäftsmodelle entstehen täglich und technologische Innovationen überholen sich gegenseitig.

In einem solchen Umfeld sind Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht mehr offensichtlich und wir können bewährte Praktiken unter Umständen nicht mehr anwenden. Zudem ist die Zukunft immer weniger vorhersagbar, wodurch sich der Planungshorizont kontinuierlich und radikal verkürzt. Damit befinden wir uns nicht in einem „einfachen“ oder „komplizierten“ Umfeld, wie es das Cynefin-Framework (vgl. [Onl04] und **Abbildung 1**) beschreibt, sondern in einem „komplexen“ Umfeld: technologisch komplex, organisatorisch komplex und markttechnisch komplex. Insbesondere der E-Commerce-Markt wird mehr und mehr durch unsere Kunden gestaltet und durch Wettbewerber verändert. Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kundenerwartung und -anforderung erfordert immer mehr prozessuale Anpassungen auch im Kern der Wertschöpfung, die über eine Erweiterung der Dienstleistung oder Funktionalität hinausgehen. Einfache Lösungen oder Fachwissen und die im Cynefin-Framework dafür vorgeschlagenen Vorgehensweisen reichen nicht aus.

Um in einem komplexen Umfeld zu bestehen, sind demnach eher emergente Praktiken notwendig, die darauf basieren, Lösungen kollaborativ zu finden, schnell zu testen, Feedback zu erhalten und die Lösung entweder zu verbessern oder zu verwerfen. Emergente Methoden erlauben Zugang zu Antworten auf komplexe Fragen und ermöglichen die Aufdeckung unterdrückten Wissens (vgl. [Hes08]). Organisationen, die in komplexen Umfeldern operieren, müssen sich also auf nicht-lineare Entwicklungen vorbereiten und sich in die Lage versetzen, neue Strukturen und Eigenschaften zu entwickeln und mit diesen umgehen zu können. Wir gehen davon aus, dass nur eine lernende Organisation solche Fähigkeiten aufbauen kann.

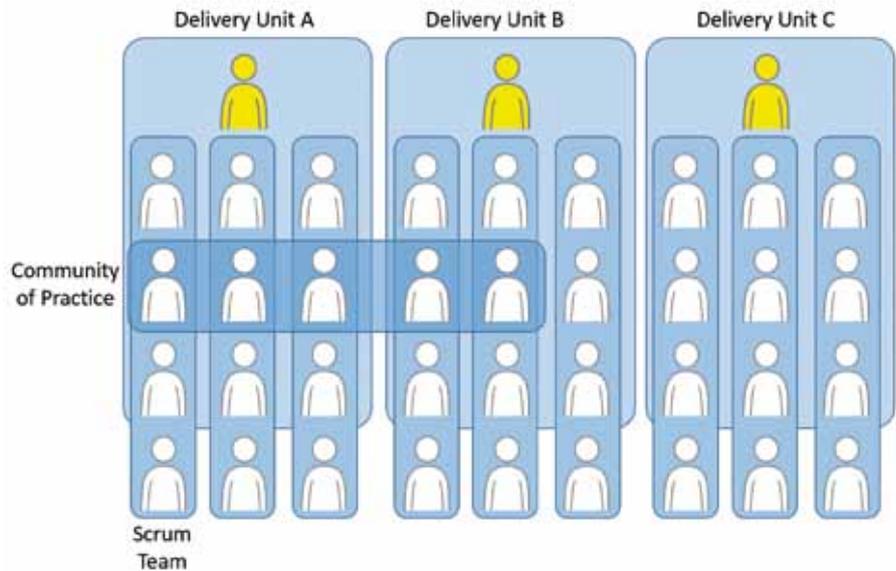


Abb. 2: Schematische Darstellung der Organisationsstruktur.

Was kennzeichnet eine *lernende Organisation* (vgl. [Roo15])?

- Eine lernende Organisation hat die kontinuierliche Verbesserung ihrer Arbeitsprozesse institutionalisiert. Im Scrum-Framework geschieht dies zum Beispiel über die Retrospektive.
- Eine lernende Organisation entwickelt ihr Produkt iterativ weiter und hat Feedback-Mechanismen implementiert, um vom Kunden zu lernen. Dies kann zum Beispiel das Sprint-Review in Scrum sein, der Design-Thinking-Ansatz oder die Methoden im Lean Management.
- Eine lernende Organisation verteilt ihr Wissen, zum Beispiel über Pairing, Job-Rotation, Hospitationen, Communities of Practice, organisationsübergreifende Workshops usw.
- Um eine lernende Organisation zu kultivieren, ist die Schaffung von Spielräumen zur Gestaltung und die Delegation von Verantwortung zwingende Voraussetzung. Eine Organisationsstruktur muss diesen Gestaltungsspielraum sicherstellen und nicht beschränken. Gleichzeitig muss insbesondere in großen Organisationen die Linien-Organisation thematisch ausreichend eng eingebunden sein, um die Aufgabe des Impediment Management, der Beseitigung von Hemmnissen, wahrnehmen zu können. Diese Hemmnisse können vielfältig sein und reichen von instabilen Systemen bis zu fehlenden Fähigkeiten im Team. Es sind Hemmnisse, die das Team davon abhalten, effizient und mit Freude zu arbeiten.

Aufbauorganisation

Unsere Organisationsstruktur folgt zwei grundlegenden Ordnungskriterien.

- Zum einen gibt es autonome, cross-funktionale Teams. Diese – meist Scrum-Teams – haben eine Ende-zu-Ende-Verantwortung für ein fachliches Teilprodukt von otto.de, wie die Suche oder den Bestellprozess. Diese Teams leben damit in einer *Matrix-Organisation*.
- Zum anderen gibt es in der *Linien-Organisation* Abteilungen, sogenannte Product Delivery Units. Diese bilden eine organisatorische Klammer um mehrere fachlich eng zusammengehörige Teams, zum Beispiel „Product & Search“, bestehend aus vier Teams für Suche, Navigation, Produktpräsentation und Produktdatenversorgung (siehe **Abbildung 2**).

Die *Teams* sind „standing“ Teams, die dauerhaft für die Entwicklung, Qualität und den Betrieb ihrer jeweiligen Systemkomponenten und Services verantwortlich sind. In den Teams sind alle Kompetenzen vertreten, um das jeweilige Teilprodukt ganzheitlich zu entwickeln und zu betreiben. Hierzu gehören nicht nur Architekten, Softwareentwickler und Tester, sondern auch UX- und Design-Spezialisten, Web-Analysten und Produktmanager aus anderen Organisationseinheiten.

Die Teams sind bereits lernende Organisationen:

- Regelmäßige Retrospektiven im Rahmen des Scrum-Prozesses sorgen für

eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeit im Team.

- Durch Praktiken wie Pair-Programming, gemeinsame Konzeptionsarbeit zwischen Produktmanagement, Softwareentwicklung, Qualitätssicherung (QS) und User Experience (UX) oder Testauswertungen mit den Web-Analysten wird umfangreiches Wissen über die gesamte Fachdomäne und das Kundenverhalten geteilt. So hat jedes Team in seinem Team-Space auch ein Echtzeit-Monitoring, auf dem nicht nur technische Health-Checks angezeigt werden, sondern auch Business-Leistungskennzahlen (KPIs), wie die Häufigkeit von Suchbegriffen. Auswertungen von Kundenbefragungen oder die Analyse von A/B-Tests finden regelmäßig innerhalb der Teams statt und ermöglichen so eine kunden- und datenzentrierte Weiterentwicklung.
- Durch eine hohe technische wie organisatorische Autonomie (vgl. [Kra13]), hochgradige Automatisierung und CD sind die Teams zusätzlich in der Lage, ihre Entwicklungen permanent auf otto.de live zu stellen und so schnellstmöglich Feedback von unseren Kunden zu bekommen.

Von den ursprünglich fünf Teams sind wir in den letzten zwei Jahren auf über 15 Teams gewachsen, die parallel an der Weiterentwicklung von otto.de arbeiten. Aufgrund des großen Wachstums haben wir uns dazu entschieden, eine weitere Ordnungsstruktur einzuführen.

Die *Product Delivery Units* bilden in der Aufbauorganisation eine fachliche Klammer, in der sämtliche IT-Kompetenzen wie Architektur, Softwareentwicklung, QS, Testautomatisierung usw. gebündelt sind. Teams, die sich fachlich sehr nahe stehen, sind in einer Product Delivery Unit zusammengefasst. Dies ermöglicht teamübergreifenden Austausch und Zusammenarbeit. Die Autonomie der Teams ist uns dabei weiter besonders wichtig. Durch fachliche oder technische Nähe können Mitarbeiter zwischen den Teams rotieren und besondere Anforderungen an Operations-Prozesse in der Product Delivery Unit verankert werden. Die skill-basierte Matrix-Organisation haben wir damit zugunsten einer an den Business-Domänen ausgerichteten Linien-Organisation ersetzt. In der Rolle des „Delivery Unit Managers“ als Linien-Manager liegt somit nicht nur die Verantwortung für bestimmte IT-Kompetenzen wie Softwareentwicklung oder QS. Er verantwortet

die komplette IT, einschließlich der zugehörigen Budgets, für seine Product Delivery Unit und ist technisch verantwortlich für das jeweilige fachliche Endprodukt, zum Beispiel die Suche auf otto.de. Damit schaffen wir einen Gestaltungsspielraum über die einzelnen Scrum-Teams hinweg. Klassische Entscheidungen im IT-Management wie Sourcing, Staffing, Make or Buy oder Infrastrukturallokation können so leichter an den Anforderungen der einzelnen Scrum-Teams ausgerichtet werden.

Weiterer übergreifender Wissensaustausch findet darüber hinaus zum Beispiel über das Konzept der Communities of Practice (CoP) statt, die den strategischen und gesteuerten Aufbau von Wissen als Unternehmenswert ermöglichen (vgl. [Coa06]). So gibt es CoPs für Web-Application-Security, Web-Frontend oder für den gemeinsamen Release-Prozess.

Durch autonome eigenverantwortliche Teams, die fachliche Klammer der Linien-Organisation sowie übergreifende Austauschkonzepte wie CoP haben wir die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine lernende Organisation geschaffen, in deren Zentrum Geschwindigkeit und Veränderungsfähigkeit stehen. Ein weiterer Baustein neben der Organisationsstruktur ist die fachliche Produktentwicklung. Auch diese haben wir so verändert, dass das Lernen im Mittelpunkt steht.

Produktentwicklungsprozess

Wie in vielen Unternehmen üblich haben wir auch bei otto.de vornehmlich in Projekten mit festem Start- und Endzeitpunkt, Scope, Time/Quality/Budget, das heißt, dem klassischen Projektmanagement-Dreieck, gedacht.

Mit der Entwicklung unserer neuen E-Commerce-Plattform und der Einführung von Scrum haben wir uns von einer Projekt- zu einer Produktentwicklungsorganisation gewandelt: Unsere „standing“ Teams sind jetzt für die Entwicklung und einen Teil des Betriebs ihrer Systeme (z. B. der Suche) verantwortlich und haben diese kontinuierlich weiterentwickelt.

An vielen Stellen hat sich hierbei jedoch nur das Etikett verändert, nicht jedoch der Inhalt: Ein Projekt haben wir zwar nicht mehr also solches bezeichnet. Stattdessen sprachen wir beispielsweise von einem Epic mit vielen User-Stories. Inhaltlich waren es jedoch weiterhin Anforderungen an die Plattform, die zu einem gewissen Zeitpunkt umgesetzt werden sollten.

Um die lernende Organisation auch in der fachlichen Weiterentwicklung unseres Produktes otto.de zu implementieren, haben wir den Produktentwicklungsprozess entsprechend angepasst.

Basis der Weiterentwicklung sind strategische *Produktziele* (siehe **Abbildung 3**), die für den Erfolg der E-Commerce-Plattform otto.de sorgen sollen. Beispiele für Produktziele sind Sichtbarkeitsindex bei Suchmaschinen und die Quote der erfolgreichen Rückführungen einer Customer Journey in den Kaufprozess. Die strategischen Produktziele sind langfristiger Natur und ergeben sich aus den übergreifenden Unternehmenszielen und den Wirkzusammenhängen im E-Commerce. An ihnen können Schwerpunkte der zukünftigen Produktentwicklung definiert und Zielerreichungsgrade festgelegt werden. Die strategischen Produktziele werden von der Unternehmensführung und dem höheren Management festgelegt. Sie bilden den Rahmen und die

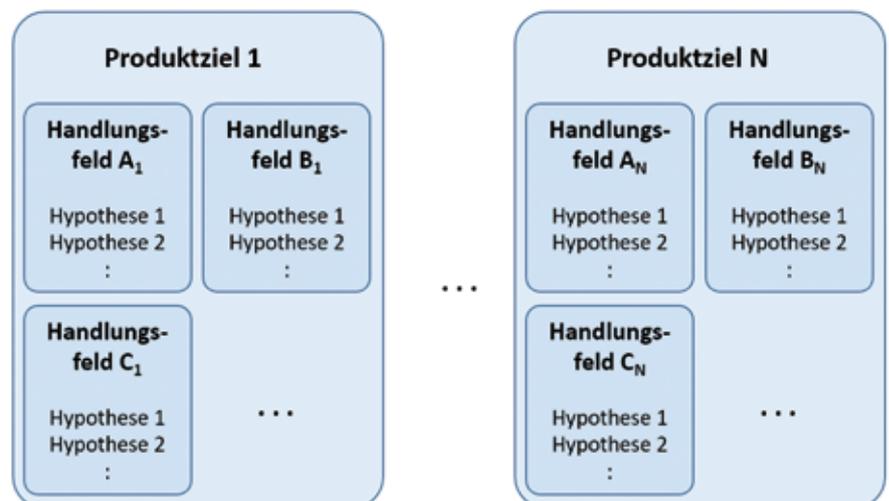


Abb. 3: Schematische Darstellung und Einordnung von Produktzielen, Handlungsfeldern und Hypothesen.

Ausrichtung für die Entwicklung in den einzelnen Scrum-Teams – die strategischen Produktziele definieren somit das „Warum“. Auf ein Produktziel zahlen *Handlungsfelder* ein, die mit dem Ziel bearbeitet werden, der Erreichung des Produktziels näher zu kommen. Diese Handlungsfelder beschreiben Schwerpunkte der Produktentwicklung wie „personalisierte Suche“ oder „Kaufberatung“ und dienen der Fokussierung unserer Produktentwicklung.

Hier zeigt sich bereits ein wichtiger Vorteil der fachlichen Nähe der Teams in den Product Delivery Units: Wir reduzieren Interdependenzen zwischen den Aufbauorganisationen der Linie, da die einzelnen Scrum-Teams innerhalb einer Product Delivery Unit häufig in gemeinsamen Handlungsfeldern aktiv sind. Unvermeidliche Friktionen an den Nahtstellen der Aufbauorganisation werden damit weitgehend reduziert. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Reduktion von Abhängigkeiten in der gesamten Produktentwicklung von otto.de. Sollte die Bearbeitung eines Handlungsfeldes den fachlichen Scope der Product Delivery Unit verlassen, werden die resultierenden Abhängigkeiten in Scrum-of-Scrums aufgelöst.

Handlungsfelder lassen sich aus dem Geschäftsmodell und den Produktzielen ableiten. Die Menge aller Handlungsfelder beschreibt den Gestaltungsspielraum der gesamten Produktentwicklung von otto.de vollständig.

Innerhalb eines Handlungsfeldes werden, maßgeblich durch die Scrum-Teams, *Hypothesen* aufgestellt, die es zu beweisen oder zu widerlegen gilt, zum Beispiel „Wir glauben, dass eine Verringerung der Ladezeit von Einstiegsseiten die Bounce-Rate, also den Anteil an Websitebesuchen mit nur einem einzelnen Seitenaufwurf, um x-Prozent verringert.“

An dieser Stelle wird die Implementierung der lernenden Organisation besonders deutlich: Durch die Formulierung von Hypothesen trennen wir klar zwischen Problem- und Lösungsraum. Dies ist eine zwingende Grundvoraussetzung, um den Scrum-Teams kreative Gestaltungsräume zu ermöglichen. Der Problemraum wird so formuliert, dass er eine Vermutung anstellt, die getestet, gemessen und ausgewertet werden kann. Der Lösungsraum, beispielsweise das zu implementierende Feature, steht hierbei noch nicht fest und es liegt an den jeweiligen Teams, über Iterationen die bestmögliche Lösung zu finden. Diese kann im Übrigen auch sein, dass sich eine Hypothese als falsch erweist, nicht weiter verfolgt und das Feature wieder ausgebaut wird.

Um mögliche Lösungen zu finden und auszuprobieren, verwenden die Teams UX-Methoden im Sinne des Design Thinking, A/B-Testing oder Benutzerumfragen. Die oben genannten organisatorischen Rahmenbedingungen ermöglichen hierbei sehr schnelle Feedbackzyklen.

Hypothesen werden in Workshops von den jeweiligen Teams zusammen mit Stakeholdern aus verschiedenen Unternehmensbereichen erarbeitet und formuliert. Dies ist eine wichtige prozessuale Veränderung gegenüber einem klassischen Anforderungsmanagement: Die Abstimmung zwischen Scrum-Team und Stakeholder erfolgt auf Basis der Fragestellung „Warum“. Der Scope der eigentlichen Umsetzung, also das „Was“, liegt vollständig in der Verantwortung der Scrum-Teams.

Handlungsfelder und Hypothesen sind weiterhin gute Planungsobjekte. Sie werden von den Teams gemeinsam mit den Product Delivery Unit Managern und den Stakeholdern im gesamten Unternehmen priorisiert und in einer *Roadmap* festgehalten, die quartalsweise aktualisiert wird. Die Roadmap zeigt, welche Teams sich in welchem Zeitraum um welche Handlungsfelder kümmern. Diese Zeiträume sind dabei so gewählt, dass ein iterativer Test & Learn-Prozess in einem Handlungsfeld möglich ist. Die Priorisierung erfolgt dabei nicht als Top-down-Vorgabe, sondern wird in Verhandlungen zwischen Product Delivery Unit Managern, Stakeholdern und Scrum-Teams gemeinsam erarbeitet.

Durch die enge Zusammenarbeit bei der Erstellung von Hypothesen und der Priorisierung in der Roadmap erreichen wir die gewünschte Verbesserung der unternehmensweiten Zusammenarbeit – und arbeiten „wirklich“ cross-funktional.

Unternehmenskultur

Erfolg werden unser Organisationsmodell und der Produktentwicklungsprozess nur haben, wenn wir es auch schaffen, eine lernende Kultur zu etablieren. Neben den bekannten Werten und Prinzipien des agilen Manifests und von Scrum (Fokus, Offenheit, Mut, Commitment, Respekt) sehen wir drei weitere Aspekte als essenziell hierfür an:

- **Kreativität:** In der lernenden Kultur ermächtigen wir Menschen, kreativ zu werden, um einen Weg zur Lösung zu finden. Kreativität ist für den iterativen Prozess der Hypothesenerstellung, Lösungsfindung und Validierung unerlässlich.
- **Fehlertoleranz:** Fehler dürfen gemacht werden und das Scheitern einer Hypothese ist inhärenter Bestandteil unserer Arbeitsweise.
- **Verantwortung:** Der Aufwand in der Produktentwicklung, der für die Verifizierung beziehungsweise Falsifizierung einer Hypothese durch die Scrum-Teams erbracht wird, muss im Kontext des Geschäftsnutzens betrachtet werden, der eine Hypothese zugrunde liegt. Hier muss sich das Scrum-Team kontinuierlich und kritisch hinterfragen, was nur anhand einer qualitativen oder quantitativen Bewertung des Geschäftsnutzens möglich ist.

Für die Etablierung dieser Kultur spielt das Management eine entscheidende Rolle. Ein einfaches „Loslassen“ reicht bei Weitem nicht aus. Ziel ist es dagegen, eine Organisationskultur zu etablieren, welche die drei oben genannten Aspekte fördert und somit den Mitarbeitern ermöglicht, ihr persönliches Wertemodell in dieser Kultur auszurichten.

Rolle des Managements

Häufig sieht das Management Ansätze von Agil und Lean nur als prozessuale Werkzeuge zur Effizienzsteigerung in der Organisation. Diese Sichtweise folgt dem allgemeinen Managementverständnis von einem Unternehmen als „Maschine“, die ausschließlich dem Zweck der Ergebnismaximierung dient. Hier gibt es für die einzelnen Mitarbeiter als Teil der Maschine individuelle extrinsische Anreize und sie werden je nach Leistung befördert. Dieses Organisationsverständnis vernachlässigt einen wichtigen Aspekt, der sogenannte High-Performance-Teams (vgl. [Jen08]) ausmacht: ein gemeinsames Werteverständnis. Hoch produktive und innovative Teams interagieren auf zwei Ebenen:

OBJEKTSpektrum ist eine Fachpublikation des Verlags:

SIGS DATACOM GmbH · Lindlaustraße 2c · 53842 Troisdorf

Tel.: 02241/2341-100 · Fax: 02241/2341-199

E-mail: info@sigs-datacom.de

www.objektspektrum.de

www.sigs.de/publications/aboservice.htm

SIGS DATACOM
FACHINFORMATIONEN FÜR IT-PROFESSIONALS

- Die *intellektuelle Agenda* beziehungsweise inhaltliche Leistungsebene definiert den sichtbaren Teil des Teams mit Zielen und Prioritäten, Entscheidungsprozessen und Rollen. Dies sind Team-Aspekte, die auch dem klassischen Management vertraut sind.
- Darunter liegt jedoch eine zweite Ebene, welche die Zusammenarbeit und das Selbstverständnis des Teams definiert – die sogenannte *emotionale Agenda* beziehungsweise Beziehungsebene. Hier werden Fragen der individuellen Anerkennung, der Team-Kultur und ein gemeinsames Verständnis von Commitment vereinbart. Dies kann durchaus explizit erfolgen, wird aber meistens implizit im Team vereinbart. Diese Ebenen der Zusammenarbeit definieren Werte, Standards und das Verhalten des Teams.

High-Performance-Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich beider Ebenen bewusst sind. Die Rolle des Managements liegt hierbei vor allem in der Unterstützung der Teams bei der Ausgestaltung ihrer emotionalen Agenda. Durch intensive Visionsarbeit sowie stringente Ableitung von Strategie und Zielen wird vorrangig der intellektuellen Agenda der Teams ein Rahmen gegeben. Für die emotionale Agenda bedarf es einer klaren Beschreibung und dem Vorleben von Unternehmenswerten, die durch das Team geteilt und getragen werden können. Dazu kommen eine Kultur der Anerkennung weit jenseits extrinsischer Anreize, sogenannter Incentives, und eine gelebte Vertrauenskultur, um ein Team-Commitment überhaupt erst ermöglichen zu können. Wir hören häufig, dass in einer agilen Organisation das Management überflüssig wird – genau das Gegenteil ist der Fall. Die verbundene Aufgabenstellung wird allerdings häufig falsch verstanden. Die Aufgaben im Management einer lernenden Organisation sind somit:

- Definition einer klaren Vision, Strategie und abgeleiteten Zielen,
- Ermächtigung der Produktentwicklungsteams, eigene Entscheidungen auf Basis von Fakten und Annahmen in einer Kultur von verteilten Verantwortlichkeiten zu treffen,
- Orchestrierung von individuellen Teamfähigkeiten und die Förderung von Team-Building, um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens zu schaffen,

Literatur & Links

- [Coa06] E. Coakes, S. Clarke, Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management, Idea Group Reference, 2006
- [Hes08] S. N. Hesse-Biber, P. Leavy, Handbook of Emergent Methods, Guilford Press, 2008
- [Jen08] W. Jenewein, M. Heidbrink, High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit, Schäffer-Poeschel, 2008
- [Kra13] S. Kraus, G. Steinacker, O. Wegner, Teile und herrsche: Kleine Systeme für große Architekturen, in: OBJEKTSpektrum, 05/2013
- [Lal14] F. Laloux, Reinventing Organisations, Nelson Parker, 2014
- [Lho13] Ein Code für alle Fälle - OTTOs eigene Shoppingsoftware, 2013, siehe: <https://www.otto.de/unternehmen/de/newsroom/dossiers/1hotse.php>
- [Onl04] L. J. O'Neill, Faith and decision-making in the Bush presidency: The God elephant in the middle of America's livingroom, in: E:CO Special Double Issue, Vol. 6, No. 1/2, 2004, siehe: http://emergentpublications.com/eco/ECO_other/Issue_6_1-2_20_FM.pdf
- [Roo15] S. Rook, Agilität und Organisationslernen - das agile Unternehmen, 2015, in: agile review, 01/2015, siehe: www.agilereview.de
- [Sin12] S. Sinek, TED Talk - The Golden Circle, 2012, siehe: <https://www.youtube.com/watch?v=15Tw0PGcyN0>

- Definition von klaren Zielen mit zugehörigen Verantwortlichkeiten innerhalb und außerhalb der Teams,
- Mitigation von Konflikten, insbesondere wenn diese aus kulturellen Gräben herrühren,
- Schutz der Teams von abweichenden Kulturen durch geeignete Prozesse und Organisationsformen
- ... und stehe nicht im Weg!

Abschließend betrachtet bleibt die Weiterentwicklung unserer lernenden Organisation in der Produktentwicklung von otto.de eine kontinuierliche Herausforderung.

Dieser Herausforderungen müssen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen der Organisation stellen. Mit der beschriebenen Aufbauorganisation, unserem neu eingeführten kollaborativen Produktentwicklungsprozess, dem Einsatz von Feedback auf allen Ebenen der Produktentwicklung sowie der cross-funktionalen Zusammenarbeit von Experten glauben wir, für OTTO auf dem richtigen Weg zu einer lernenden Organisation zu sein. Und falls Sie nicht wissen, wo Sie mit Ihrer Transformation zu einer lernenden Organisation anfangen sollen, „start with why“ (vgl. [Sin12]).

Die Autoren



|| Stephan Kraus
(stephan.kraus@otto.de)
hat über zehn Jahre Erfahrung in der Entwicklung und dem Betrieb von großen Webanwendungen und E-Commerce Sites. Er ist Delivery Unit Manager für den Bereich Product & Search auf otto.de. Seit 2008 beschäftigt er sich mit agiler Softwareentwicklung und Scrum.



|| Peter Wolter
(peter.wolter@otto.de)
ist Diplom-Informatiker mit über zwanzig Jahren Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Rollen der Informationstechnologie. Seit 2009 leitet er den Bereich E-Commerce Solutions & Technology für OTTO und verantwortet Run & Change von otto.de.