



Foto: Zalando

Christoph Lütke Schelhowe, Matthias Friessnig

Radical Agility – Wie macht man eine große und junge Organisation wie Zalando (wieder) agil?

'Radical Agility' heißt das seit 2015 eingeführte neue Arbeitskonzept von Zalando, welches sich an diversen verhaltens- und systemtheoretischen Ansätzen orientiert und Technologieentwicklung und Unternehmenskultur miteinander vereint. Im Rahmen von Radical Agility arbeiten die EntwicklerInnen von Zalando in kleinen, eigenständigen Teams und können sich autonom für die jeweils besten Lösungen und Technologien entscheiden, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei genießen sie volles Vertrauen des Managements und viele Freiheiten zur Ausgestaltung ihrer Arbeit. Damit entschied sich das Zalando Management bewusst gegen traditionelle, hierarchische Strukturen. Es sieht seine Aufgabe vor allem darin, in enger Abstimmung mit den MitarbeiterInnen Ziele zu definieren, um einen entsprechenden Rahmen zur Orientierung vorzugeben, und anschließend die Entscheidungsfindungen begleitend zu unterstützen.

2008 hatten zwei junge Männer die wagemutige Idee, Flipflops im Internet zu verkaufen. Mit dieser Idee begann die Geschichte von Zalando und veränderte in deren Verlauf den Modemarkt in Europa maßgeblich.

Heute ist Zalando einer der führenden Online-Fashion-Anbieter in Europa. 2016 hat Zalando einen Umsatz von 3,6 Milliarden Euro erwirtschaftet. Innerhalb der letzten 8 Jahre wurde die Beschäftigtenanzahl auf über 11000 ausgebaut und im Technologiebereich (Zalando Tech) alleine arbeiten 1600 Personen. In jedem Monat kommen in diesem Bereich 50 - 60 neue Personen hinzu.

Aufgrund dieser hohen Wachstumsraten sah sich das Zalando Management im Jahr 2015 immer mehr mit der Frage konfrontiert wie dieses junge Unternehmen innovativ bleiben kann

und welche Organisationsform dazu nötig wäre.

Gleichzeitig strebt Zalando an zur ersten Anlaufstelle für alle Fragen rund um Mode zu avancieren, um viele verschiedene Akteure der Modebranche in vielfältiger Art und Weise zusammenzubringen. Daher muss das junge Unternehmen auch weiterhin schnell wachsen. Dieses Wachstum kann aber nur mit motivierten Personen und ein-

gespielten Teams erreicht werden, welche neue Produkteideen vor allem aus dem Technologiebereich vorantreiben.

Um dieses Dilemma zu lösen legt Zalando im März 2015 mit der Einführung von Radical Agility einen Grundstein für ein neues Arbeitskonzept, welches auf drei tragenden Säulen beruht: **Autonomy, Purpose und Mastery**. Aber wenn man alles in ein Wort zusammenfassen möchte, dann spricht

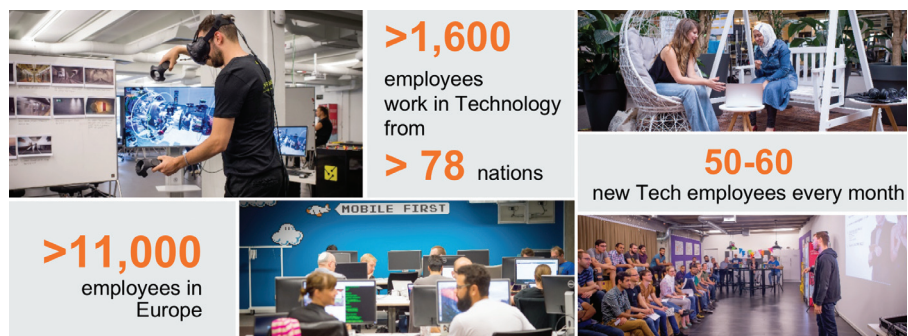


ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT ZALANDO

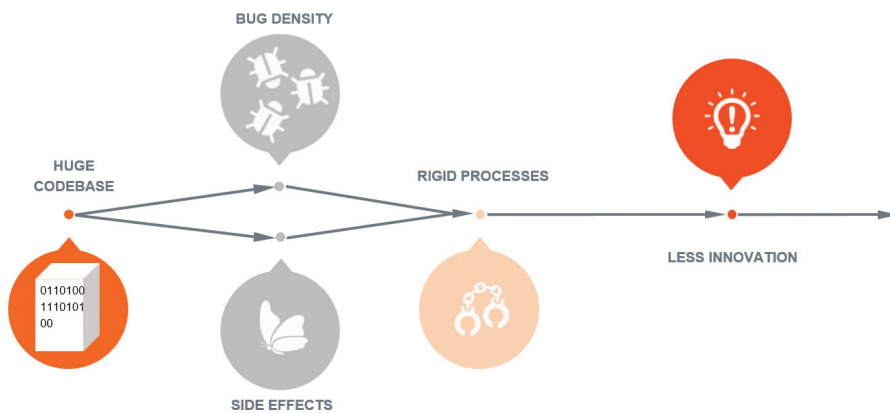


ABBILDUNG 2: ALTE PROZESSE UND IT-ARCHITEKTUREN FÜHRTEN ZU WENIGER INNOVATIONEN

man von „Vertrauen“ statt „Kontrolle“. Bevor man Radical Agility bei Zalando aber beschreiben kann ist es wichtig zu verstehen was hinter Zalando steht und wie der vorangegangene Entwicklungsprozess ausgesehen hat.

Vor 2015 bewegte sich Zalando in einem Umfeld, in welchem das Unternehmen sehr stark gewachsen ist. Um so schnell wachsen zu können wurden oft „Abkürzungen“ in der Entwicklung gewählt: Bildlich gesprochen hat es in der IT- Infrastruktur angefangen mit einer kleinen Hütte und diese Hütte wurde immer größer. Man erweitert hier etwas, man erweitert dort etwas und nach 4-5 Jahren war es dann kein tolles Schloss oder Wolkenkratzer, sondern ein Kompromiss. Nicht wirklich modern und auch erlaubt es keine innovative und schnelle Arbeitsweise. Man kann sich dieses alte System in der Tat wie ein großes Haus vorstellen. Es gab ein Küchen- Team, ein Wohnzimmer- Team oder auch ein Badezimmer- Team. Und jetzt will das Küchen- Team etwas verändern. Sei es zum Beispiel der Check- Out- Prozess auf der Web-

seite. Um eine derartige Veränderung durchzuführen, mussten sie zuerst durch das ganze Haus laufen, ob nicht das Wasser auf dem Dachboden oder im Keller plötzlich zu tropfen begann. Damit wurde es unmöglich alle Nebeneffekte einer neuen Entwicklung zu

innovativ waren. Am Ende gab es nicht nur kaum Neuerungen, sondern auch deutlich langsamere Anpassungen und sehr hohe Koordinationsaufwände. In dieser Zeit wurde einmal pro Woche ein neues Release eingespielt. Oft stellte sich damals das Zalando Management- Team die Frage, wie viel Koordinationsaufwand fließt denn eigentlich in dieses Release im Vergleich zur Entwicklungsarbeit.

Der neue Weg vorwärts: Radical Agility

Daher musste ein neuer Weg gefunden werden. Radical Agility führte auf der einen Seite zu einer neuen IT- Architektur der Plattform, aber auch zu einem neuen Organisationsmodell, welches soziale Strukturen und selbstorganisierte Teams mit technologischen Strukturen und einer serviceorientierten IT- Archi-



ABBILDUNG 3: DIE WICHTIGSTEN ASPEKTE DES NEUEN ORGANISATIONSMODELLS

entdecken und dies führte zu Fehlern auf der Website. Um möglichst wenige Fehler zu produzieren wurden daher sehr rigide Prozesse eingeführt. Dies führte dazu, dass Zalando MitarbeiterInnen weniger Experimente wagten, weniger Releases erstellten, weniger ausprobierten und am Ende weniger

tektur verknüpft. So können sich über beide Ebenen, Unternehmenskultur und Technologiebereich, hinweg unabhängige Einheiten bilden.

Im Rahmen von Radical Agility arbeiten die EntwicklerInnen von Zalando in kleinen, eigenständigen Teams und können sich autonom für die jeweils besten Lösungen und Technologien entscheiden, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei genießen sie volles Vertrauen des Managements und viel Freiheit zur Ausgestaltung ihrer Arbeit. Damit Entschied sich das Zalando Management bewusst gegen hierarchische Strukturen und möchte den Teams möglichst große Freiräume bieten. Das Management- Team sieht seine Hauptaufgabe vor allem darin, in enger Abstimmung mit den MitarbeiterInnen Ziele zu definieren, um einen entsprechende Rahmen und Orientierung zu geben, und anschließend die unterschiedlichen Entscheidungsfindungen begleitend zu unterstützen. Außerdem

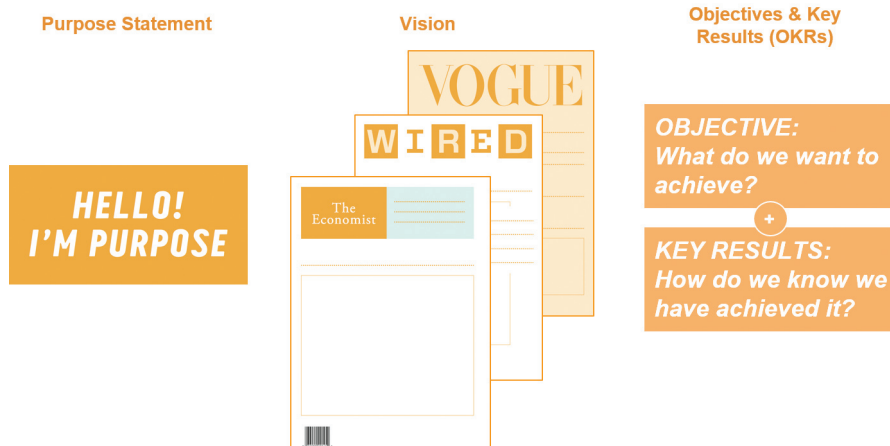


ABBILDUNG 4: PURPOSE - DAS HINTERGRUNDWISSEN, WAS MAN TUT UND WARUM DINGE ENTSTEHEN

**New Tech Architecture
(Open Source)**



Project Mosaic |
Microservices for the Frontend
<https://www.mosaic9.org/>

New Team Setup

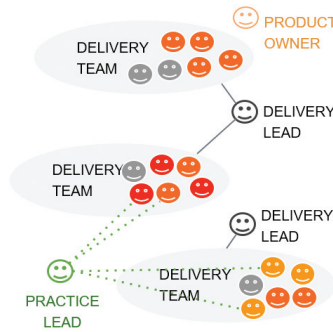


ABBILDUNG 5: AUTONOMY - DIE FREIHEIT, SCHWIERIGE PROBLEME AUF ORIGINELLE WEISE ZU LÖSEN

wissen alle MitarbeiterInnen wie sie sich im Laufe der Zeit persönlich, aber eben auch als Team weiterentwickeln können.

Jedes Team von Zalando hat seinen eigenen Purpose (auch über Zalando Tech hinaus), nach dem es seinen täglichen Arbeitsaufwand ausrichtet. Unter Purpose versteht man bei Zalando, dass sich Teams selbst koordinieren und gemeinsam im jeweiligen Team Ziele abstimmen. Auf den ersten Blick klingt es unerwartet; eigentlich würde man erhoffen, dass alle MitarbeiterInnen wissen, warum ein Zalando Team, bzw. eine Abteilung, und das Unternehmen selbst existiert. Aber Befragungen haben gezeigt, dass die Antworten unterschiedlicher nicht sein könnten. Der Purpose kann jedoch sehr motivierend sein. Motivierend, weil am Ende fragen sich die MitarbeiterInnen, warum gehen sie eigentlich jeden Tag zur Arbeit, warum machen sie gewisse Dinge. Gleichzeitig brauchen MitarbeiterInnen eine Vision, um zu wissen, wie sieht denn eigentlich mein Ziel aus. Eine beliebte Methode bei Zalando ist hierbei das Format eines Presseartikels. Wenn ein Zalando Team ein neues Projekt beginnt fragen sich die Teammitglieder immer zuerst wie soll die „Vogue“, „The Wired“ oder „The Economist“ eigentlich darüber in beispielsweise zwei Jahren berichten. Ziel ist es sich gemeinsam zu überlegen, was wolle man erreichen, aus welchen Grund und was ist die Vision.

Für das Zalando Management ist es wichtig sich sowohl auf der IT-Architekturseite, aber auch auf der MitarbeiterInnenseite richtig aufzustellen. Das alte Modell war monolithisch. Das neue Modell ist nun komponentenhaft,

basierend auf Microservices (eine meist komplexe Anwendungssoftware wird aus kleinen und unabhängigen Prozessen komponiert) sowohl wie APIs (application programming interface, wörtlich ‚Anwendungsprogrammierschnittstelle‘) und ist Open Source. Jeder kann auf Mosaic (<https://www.mosaic9.org>) erkunden, wie die Zalando IT-Architektur aussieht. Dies ist besonders für die EntwicklerInnen motivierend, da sie auf Konferenzen zeigen dürfen, was sie tun und außerdem dürfen sie öffentlich über ihre Entwicklungen und Erfahrungen sprechen.

Auch das Team Set-Up spielt eine wichtige Rolle. In der Vergangenheit gab es ein Produktteam, ein Designteam, ein Entwicklerteam und ein Qualitätsteam. Diese Struktur wurde aufgebrochen. Die Teams haben heute alle Kompetenzen, die sie benötigen. Sie haben beispielsweise jemanden vom Design, AnalytikerInnen, und natürlich viele EntwicklerInnen. Teams in Zalando sind autonom in der Art und Weise, wie sie sich organisieren, wie sie Software entwickeln und welche Werkzeuge und Technologien sie verwenden, um den gemeinsam definierten

Purpose zu erreichen. Die einzelnen, kleinen Teams sind in der Lage schnell zu agieren. Um diese Schnelligkeit nicht zu verlieren darf bei Zalando ein Team nicht größer als 12 Personen sein. Außerdem kann mit dieser Teamgröße jeder Einzelnen seine Tätigkeit und seinen Beitrag noch klar kommunizieren. Des Weiteren gibt es keine klassische Teamleitung. Teams tragen die Verantwortung für ihre Entwicklungen selbst. Technisch wird dies durch die Entkopplung des zu entwickelnden Systems in sogenannte Microservices ermöglicht wird.

Mastery beinhaltet bei Zalando zwei zentrale Themen. Zum einen gibt es einfache Grundsätze, die Personen bei Zalando in der täglichen Arbeit helfen. Diese Prinzipien sind in der Zalando Tech Constitution festgehalten und beinhalten die Rechte und Verantwortlichkeiten jeder einzelnen Person, jedes Teams und jedes Management-Bereichs innerhalb der Zalando Organisation.

Zum anderen, soll jede/r das Beste geben, aber soll auch die Möglichkeit haben das Beste geben zu können. Dafür ermöglicht das Zalando Management-Team den MitarbeiterInnen weitgehende und individuelle Unterstützung in deren persönlichen und beruflichen Entwicklung. Das Personalentwicklungsprogramm bei Zalando „Tour of Mastery“ soll über 12-18 Monate hinweg Kompetenzen weiterentwickeln, um langfristig persönlich und nicht nur kurzfristig wachsen zu können. Das Management tritt hierbei als Coach auf. Außerdem gibt es bei Zalando eine offene und konstruktive Feedback-Kultur. Zusammenfassend bedeutet Mastery, dass bei Zalando Platz geschaffen wird, wo jemand sich weiterentwickeln und wachsen kann.

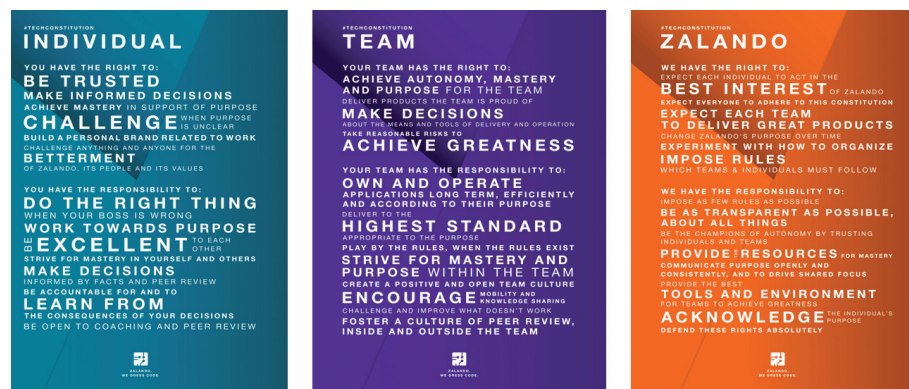


ABBILDUNG 6: MASTERY - WISSEN, UM DIE KARRIERE BEI ZALANDO UND DARÜBER HINAUS

First Effects: Resumee nach zwei Jahren Radical Agility

Zalando ist deutlich schneller geworden. Über 400 Open Source Projekte sind alleine in den vergangenen Jahren veröffentlicht worden. Einige Bereiche von Zalando Tech sind noch im alten Model, werden aber gerade umgestellt. Es kann aber schon, in jenen Bereichen, wo die neue IT- Architektur schon komplett implementiert ist, bemerkt werden, dass deutlich öfter und in kürzeren Intervallen Releases eingespielt werden.

Außerdem ist die Personalzufriedenheit deutlich gestiegen. Typische Kennzahlen, die die Gesundheit eines Teams beschreiben (wie Kündigungen, Krankenstände, Disharmonien, usw.), sind wesentlich besser als in der Vergangenheit.

Des Weiteren und wahrscheinlich auch am bemerkenswertesten ist, dass Zalando nun viel attraktiver als Arbeitgeber ist. Zalando erhält nun über 2500 Bewerbungen jeden Monat für den Technologiebereich. Rund 90% der Personen, die dann bei Zalando starten, antworten auf die Frage warum sie zu Zalando gekommen sind mit einem Thema aus Radical Agility.

Am Ende bedeutet auch Radical Agility, dass man nie aufhört, weiter zu optimieren. "Fail fast, fail forward" trifft auch für Zalando zu. Wenn von fünf Lösungen, drei richtig funktionieren,

dann ist es perfekt. Weil dann können die MitarbeiterInnen aus diesen Drei viel Stärke herausziehen und aus den andern Lernerfahrungen. Gerade diese Experimentierkultur macht Zalando so erfolgreich. Natürlich ist bei Zalando auch Expertise und Erfahrung extrem wichtig, um beispielsweise Hypothesen aufzusetzen. Hypothesen, Prototypen und A/B-Tests, die dann validieren werden, sind daher auch ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur.

Radical Agility betrifft bei Zalando einerseits die IT- Architektur und andererseits die Art wie sich das Unternehmen intern positioniert, aber auch die Geisteshaltung der MitarbeiterInnen. Statt auf Mikromanagement setzt Zalando auf Vertrauen. Das Management vertraut darauf, dass alle MitarbeiterInnen das Beste geben, intelligente Entscheidungen treffen und aus Fehlern lernen. Als Unternehmen sorgt Zalando dafür, dass jede Person und jedes Team hierzu befähigt wird und alle nötigen Informationen und Werkzeuge zur Verfügung stehen. Gerade in der Sparte E-Commerce, wo sich sehr schnell alles weiterentwickelt, ist es diese agile Geisteshaltung jene, die am Ende den Unterschied zum Mitbewerber ausmacht.

Quellen:

Zalando Radical Agility: Vom Online- Retailer zur Fashion Plattform in C. Lemke,

W. Brenner, K. Kirchner, Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Springer, 2017
<https://tech.zalando.com/radical-agility-superheroes/#/>
<https://tech.zalando.com/blog/radical-agility-study-notes/>
<https://www.radicalagility.org/about/>

Autoren:

Dr. Christoph Lütke Schelhowe ist VP Product Analytics bei Zalando SE und ist in dieser Funktion verantwortlich für analytische Disziplinen im Technologiebereich. In seinen fast fünf Jahren bei Zalando war Christoph Lütke Schelhowe zuvor als Head of Western & Eastern Europe für den Aufbau von fünf Ländern verantwortlich (2012 - 2013) und anschließend als VP Customer Experience für die Kundenerfahrung auf der Website bzw. in den Apps (2014 - 2016). Vor seinem Einstieg bei Zalando war Christoph Lütke Schelhowe acht Jahre bei McKinsey & Company tätig, wo er seine Leidenschaft für den Handel von morgen fand.

Dipl.-Ing. Matthias Friessnig studierte das Masterprogramm Production Science and Management an der Technischen Universität Graz. Seit 2013 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Innovation und Industrie Management und Projektleiter für den Aufbau des FabLab Graz. Seine Dissertation verfasst er zum Thema Makerspaces und deren Auswirkung auf Start-Ups.



Dr. Christoph Lütke Schelhowe
 VP Product Analytics bei Zalando SE



Dipl.-Ing. Matthias Friessnig
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Innovation und Industrie Management, TU Graz