

Ausgabe 03/2015 - Schwerpunkt Führung

Spotify

Nicht fragen. Machen.

Bei Spotify gibt es eine Hierarchie. Aber nur auf dem Papier. Wer was entscheidet, weiß keiner so genau.

- Wer sollte in einem Unternehmen was entscheiden? Bei Spotify, dem größten Musik-Streaming-Dienst der Welt, sehen sie es so: Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er von der Sache mehr Ahnung hat. Und in 10 Prozent liegt er daneben. Geprägt hat diese Glaubenssätze Daniel Ek, Gründer und Vorstandsvorsitzender von Spotify. Seine Botschaft ist klar: Nicht fragen, machen. Die richtig guten und innovativen Schritte, die ein Start-up voranbringen, bleiben sonst aus.

Ek ist 31. Böse Zungen lästern, er sehe aus wie einer, der als Jugendlicher zu viel Zeit vor dem Computer verbracht hat. Wenn das stimmt, war die Zeit gut investiert. Ek gehört zu den Wunderkindern der schwedischen Gründerszene. Spotify verschafft mittlerweile 60 Millionen Internetnutzern weltweit einen bequemen und legalen Zugang zu Musik. 15 Millionen von ihnen sind bereit, als Premiumkunden für besonders viel Auswahl und Bequemlichkeit bei der Nutzung rund zehn Euro im Monat zu zahlen. An dem Unternehmen sind nicht nur die wichtigsten Musik-Labels beteiligt, sondern auch Coca-Cola, Goldman Sachs und die Deutsche Bank. Der Marktwert wird auf rund vier Milliarden Euro geschätzt.

Man muss die Entstehungsgeschichte der Firma kennen, um zu verstehen, wie es dort funktioniert. Spotify wird geprägt von freiheitsliebenden Programmierern, den Hang vieler Skandinavier, Entscheidungen im Konsens zu treffen, sowie der Gelassenheit und dem Selbstbewusstsein des Gründers, der sagt: „Man muss kluge Köpfe nur machen lassen.“ Ein amerikanisches Medienportal schrieb über ihn: „Daniel Ek ist wie Tom Sawyer. Er findet Zäune und lässt sie von anderen anmalen.“

Die Kurzfassung der Spotify-Story geht so:

Daniel Eks Stiefvater, ein Elektro-Ingenieur, führte den Jungen früh in die Welt der Computer ein. Schon als Grundschüler schrieb der auf einem Commodore C 64 erste Programme, gründete mit 14 aus dem Kinderzimmer heraus seine erste Firma. Und kreierte Unternehmens-Websites cooler als die kommerziellen Webagenturen in der schwedischen Hauptstadt. Die Firma wuchs. Mit 19 verkaufte Ek den Webdienstleister. Er begann ein Informatikstudium, brach es aber schnell wieder ab und gründete lieber neue Firmen. Das klappte nicht ganz so gut. Irgendwann war das Geld aus dem Verkauf seiner Webfirma aufgezehrt. Er heuerte als angestellter Manager an und wurde schließlich Chef der Softwarefirma uTorrent, mit deren Programmen weltweit viele Musik- und Filmdateien illegal getauscht werden

konnten. In dieser Zeit kam er auf die Idee für Spotify. 2006 fand er Investoren, die ihm glaubten: „Wenn wir Musik im Netz bequemer zugänglich machen als in den illegalen Tauschbörsen, dann werden die Leute wieder für Musik bezahlen.“ Zwölf Millionen Euro Risikokapital war diese Überzeugung wert.

Es dauerte zwei Jahre, bis Daniel Ek auch die großen Musik-Labels davon überzeugt hatte, ihre Musikkataloge testweise mit legalem Musik-Streaming in wenigen Ländern zur Verfügung zu stellen. Der Gründer lockte sie mit Lizenzgebühren und Anteilen am Unternehmen. 2008 war es so weit. Internetnutzer konnten ein privates Wunschkonzert bequem über ihre Rechner hören. Ek wies Musikliebhabern einen bequemen Weg aus der Illegalität und vermittelte den Labels nach Jahren der Misere die Hoffnung auf ein neues Geschäftsmodell.



Morgens das obligatorische Stand-up-Meeting ...

Machen lassen erhöht die Geschwindigkeit

Er war allerdings nicht der Einzige, der diese Idee hatte. Doch keine andere Musik-Streaming-Plattform wuchs so schnell wie seine. Das hatte viel mit Eks speziellem Führungsmodell zu tun, das gute Programmierer in Scharen zu Spotify zog. Nur sie sind in der Lage, den Komfort zu schaffen, für den Internethörer im Zeitalter der Kostenloskultur zu zahlen bereit sind. Wer die besten dieser Zunft anziehen will, muss ihnen viel Freiraum geben, das wusste Ek. Er gehörte ja selbst dazu. Freiraum zu geben war für ihn kein Problem. Er ist selten längere Zeit an einem Ort, was bei einem globalen Unternehmen mit zwei Hauptsitzen und fünf Entwicklungsstandorten verständlich ist.

Daniel Ek inszeniert sich nicht wie Mark Zuckerberg. Er muss nicht alles selbst entscheiden, selbst erzählen und erklären. Das können andere besser, Anders Ivarsson etwa. Im zehnten Stock der Stockholmer Zentrale leitet er seine Überlegungen zum Verhältnis von Führung und dem kreativen Entwicklerchaos bei Spotify mit dem Satz ein: „Wenn du wissen möchtest, wer die Entscheidungen trifft bist du bei Spotify in der falschen Firma.“ Ivarsson muss selbst lachen, als er das sagt. „Weil sich das für Außenstehende sehr seltsam anhören muss.“ Er ist einer von rund 60 sogenannten Agile Coaches. „Als Moderator unterstütze ich Teams ohne interne Hierarchien dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und die Arbeit so zu organisieren, dass jedes Team produktiv und jedes Teammitglied glücklich ist.“ Er und seine Kollegen helfen 1200 technischen Entwicklern in Stockholm, Göteborg, New York, Boston und San Francisco, ohne Chef klarzukommen.

Das ist schon deshalb wichtig, weil die kleinen, interdisziplinären Gruppen für einen Teil der Musikplattform ganz allein verantwortlich sind. Das bedeutet zum

Beispiel: Das für die Suche zuständige Team kann Verbesserungen im Such-Algorithmus einführen, ohne irgendjemanden fragen zu müssen. Es sollte nur ausreichend Tests durchgeführt haben, die belegen, dass der Service dadurch besser wird. Das kleine Kollektiv muss zudem sicherstellen, dass es Fehler nach der Einführung möglichst schnell behebt und die neue Anwendung immer weiter verbessert.

Die Arbeit soll funktionieren wie in einem Mini-Start-up. Trotzdem müssen die Teams gemeinsam ein Produkt schaffen, das für den Nutzer wie aus einem Guss erscheint. Dieser Spagat ist schon in kleinen IT-Unternehmen eine Herausforderung. Bei Spotify verdoppelt sich die Mitarbeiterzahl alle zwölf Monate. „Wie können wir unsere Kultur mit viel Entscheidungsfreiheit und Teamgeist in den kleinen Einheiten erhalten, ohne dass uns das Produkt und der Laden auseinanderfallen? Diese Frage stellen wir uns ständig“, sagt Ivarsson. Er sagt es leise, in einem Ton, der suggeriert: Es gibt keine klaren Antworten. Der Coach macht Pausen, um nachzudenken, schränkt das Gesagte ein, beschreibt das Gegenbeispiel, wo man doch anders verfuhr. Und kommt zu dem Schluss: „Die Unschärfe ist Teil des Systems.“

Bei Spotify verhält es sich mit dem Thema Führung offenbar wie mit der Programmiermethode Scrum bei den Verbesserungen von Softwareprogrammen: Man definiert ein Ziel, stellt aber keinen Plan auf, sondern tastet sich voran. Wenn eine Idee zu funktionieren scheint, wird sie weiterverfolgt. Wenn sie nicht zündet, wird sie fallen gelassen. „Nur wenn wir schneller scheitern als die anderen, lernen wir schneller. Und nur dann wird unser Produkt schneller besser als das Produkt der Konkurrenz“, lautet ein weiteres Credo des Gründers Ek.

Ivarsson nennt noch ein anderes wichtiges Prinzip: „No-blame-culture“. Schuldzuweisungen sind nicht erwünscht – nur Ideen, etwas besser zu machen. Um beides umzusetzen, hat sich Spotify einiges einfallen lassen.



Hilft Kollegen, ohne Chef klarzukommen: Anders Ivarsson

Sie nennen es Squadification

Teams heißen nicht Teams, sondern Squads. Eine dieser Einheiten hat zwischen 6 und 20 Mitarbeitern. Sie ist immer interdisziplinär besetzt, mit klassischen Entwicklern, Experten für „User Experience“ (UX) und Tests sowie Designern. Sie hat keinen Chef, aber einen sogenannten Product Owner. Der gibt Themen vor und organisiert die vielen gemeinsamen Konferenzen und die zum Teil sehr emotionalen Sitzungen an Freitagnachmittagen, bei denen die Woche bilanziert wird. Ein Agile Coach achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden. Jedes Mitglied kann Entscheidungen herbeiführen, es muss dafür nur die Kollegen von seiner Idee überzeugen.

Squads, die im gleichen Bereich arbeiten, gehören demselben Tribe an. So ein Stamm darf nicht mehr als 150 Angehörige haben, damit er nicht zu unübersichtlich wird. Die Mitglieder eines Tribes kommen regelmäßig zusammen, um Informationen auszutauschen und Entscheidungen zu treffen, die alle angehen. Die Spezialisten besprechen zudem Themen, bei denen aus technischen Gründen ein Konsens hergestellt werden muss. Diese Spezialisten gehören zusätzlich einem Squad-übergreifenden Chapter an, das einen Chapter Leader hat. Doch der ist nur in formellen Fragen wie etwa bei Urlaubsanträgen mit Autorität versehen. Sonst hat er nur beratende Funktion.

Die Ebene über den Stämmen wird von den Gilden eingenommen. Sie haben die Aufgabe, Wissen überall im Unternehmen zugänglich zu machen. Oberste Koordinatoren sind ein sogenannter System Owner und ein Chief Architect. Größere Änderungen im System müssen die Squads mit diesen beiden abstimmen.

Feste Regeln gibt es nicht. Manchmal machen die obersten Koordinatoren Entwicklungsvorgaben, manchmal setzen die selbstbewussten Squads ihre Vorstellungen durch. Manchmal spricht der Gründer oder die Chefdesignerin wider alle Regeln doch ein Machtwort. Wirklich klar ist im Spotify-System nur eines: Es gibt keine Klarheit. Oder wie Ian Robbins es ausdrückt: „Natürlich gibt es eine Hierarchie bei uns. Auf dem Papier. Der Titel auf deiner Visitenkarte sagt aber gar nichts darüber aus, was du zu sagen hast. Da zählen andere Kriterien.“

Alle dürfen alles bewerten

Robbins ist Product Owner in der großen und wichtigen Squad, die für die Suchfunktion in den gigantischen Musikdatenbanken verantwortlich ist. Der 31-jährige Amerikaner ist „in einer Kultur mit ausgeprägtem Hierarchiedenken“ aufgewachsen, wie er sagt. Damit meint er: „Je höher der Rang, desto größer der Entscheidungsfreiraum.“ Und: „Je höher der Rang, desto öfter bewertet die ranghöhere Person Ideen oder Leistungen der unteren Ränge.“ Bei Spotify funktioniert Bewertung anders. Sie nennen das Verfahren demoing. Damit ist demonstrieren im Sinne von vorzeigen oder vorführen gemeint. Der Entwickler oder die Squad führen vor, was sie sich ausgedacht und in den vergangenen Tagen oder Wochen umgesetzt haben.

Demoing ist keine Kür, sondern Pflicht. Führung ohne Chef bedeutet bei Spotify vor allem eines: permanente Feedback-Schleifen zwischen allen, die von der Sache etwas verstehen. Oft bewerten auch Kollegen mit, die von der Sache wenig verstehen, aber jeden Kommentar einleiten mit: „Wenn ich mich in die Perspektive des Nutzers versetze ...“ Musik hören sie natürlich alle bei Spotify. Der Ton bei den vielen formellen und informellen Demo-Runden ist freundlich, aber die Ansagen sind sehr klar. „Wer für sanften Gruppendruck nicht empfänglich ist, der hat bei Spotify ein echtes Problem“, so Robbins. Die informelle Hierarchie bildet sich über die ständige Bewertung unter Gleichen. Welcher Entwickler oder welches Team konstruiert die besten Prototypen? Wer hat die besten Testergebnisse? Wer schafft die besten Kennziffern, wenn eine neue Applikation beim Kunden in Gebrauch ist? Robbins: „Wenn du nichts Neues oder Anständiges vorzuweisen hast, vielleicht sogar zwei oder drei Demo-Sitzungen hintereinander, dann fühlt sich das echt beschissen an.“

Selbstorganisation bedeutet eben auch: Alle wissen gut Bescheid. Und alle bemerken es, wenn etwas nicht vorankommt.



Er hat zwar einen Titel, aber der interessiert ihn nicht: Ian Robbins

Die Freiheit im Unternehmen hat ihren Preis

„Sich in einem System mit berechenbaren Chefs zurechtzufinden, das haben die meisten von uns gelernt. Hierarchiefreie Systeme schaffen zunächst einmal Unsicherheit. Das ist für das Individuum verdammt anstrengend“, sagt Christian Völkl von der Berliner Unternehmensberatung HRpepper. Er unterstützt große Firmen bei der Neuorganisation. Vorreiter wie Spotify dienen Völkl als Beispiele im Guten wie im Schlechten. Sie zeigen, wie Selbstbestimmung in kleinen Teams die Motivation heben kann, aber auch, dass „Freiheit im Unternehmen ihren Preis hat“. Chefs setzen Grenzen. Gibt es keinen Chef, muss der Mitarbeiter sich die Grenzen selbst setzen. Die Gruppe muss die eigenen Ziele definieren. Die Entscheidungs- und Steuerfähigkeit der Organisation muss erhalten bleiben. Gelingt das nicht, geraten die Leute schnell in einen Zustand der permanenten Überforderung. Um das zu verhindern, sollten laut Völkl drei Prinzipien gelten:

1. Jeder Einzelne in der Organisation muss die eigenen Fähigkeiten und Grenzen kennen und den eigenen Standpunkt in der Gruppe definieren können. Er muss zudem ein gutes Gefühl dafür entwickeln, wann seine Kompetenz gefragt ist und er sich mit voller Energie einbringen sollte. Er muss aber auch spüren, wann er sich besser zurückhält, weil andere kompetenter sind.
2. Der Einzelne muss die Stärken und Schwächen der anderen richtig einschätzen lernen. Wenn diese Kompetenz im Team fehlt und kein Chef gegensteuern kann, buttern die Dominanten die Zurückhaltenden unter und zerstören ebenso die Motivation, wie schlechte Chefs es tun.
3. Das Team muss selbst herausfinden, wie es zusammenarbeiten möchte. Diese Regeln dürfen sich nicht nur im Workshop gut auf dem Flipchart machen. Sie müssen Tag für Tag in Anwendung sein, eingebunden in eine Kultur, in der sich alle einig sind: Nicht die Karriere des Einzelnen steht im Vordergrund. Ein Unternehmen ist ein Zusammenschluss von Leuten, die auf einem Markt ein bestimmtes Kundenbedürfnis so gut wie möglich bedienen wollen. Wenn dies gelingt, wird am Ende jeder Einzelne profitieren.

Das sind hehre Ziele. Auch die fortschrittlichsten Organisationen mit den klügsten und bescheidensten Anführern haben große Mühe, die schöne Idee der Selbstorganisation erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

Warum ist das so? Diese Frage beschäftigt Tobias Leipprand seit Jahren. Er leitet die von der Stiftung Mercator geförderte Führungsakademie Lead. Auf die schwierige Frage hat er eine einfache Antwort: „Es ist und bleibt alles eine Frage

des Egos.“ Wir hätten alle gern, dass es anders wäre, „aber es ist einfach unendlich schwer, wirklich bescheiden zu werden. Sich zu freuen, wenn jemand anderes gut dasteht und der eigene, subtile Beitrag darin kaum sichtbar wird. Das wäre wirklich gute Führung.“



Manchmal nervt ihn die Konsenskultur: Mattias Arrelid

Selbstbestimmung und Struktur

Zurück in Stockholm, im Hauptquartier von Spotify, wird das Ego-Problem an einer Scrumboard genannten Tafel sichtbar. Auf ihr werden die Aufgaben und Arbeitsschritte eines Entwicklerteams mit dicken Stiften notiert. Ian Robbins führt an dieser Tafel fast täglich einen Kampf mit den Teammitgliedern. Er kreist um die etwas seltsame Frage: Wie viele Zeilen braucht ein solches Scrumboard? In den Spalten lässt sich der Fortschritt ablesen. Für jede Aufgabe gibt es eine Zeile. In Morris' Squad wollen alle Entwickler eine eigene Zeile haben. Wenn ihr Name eine Aufgabe zugeordnet ist, können alle beim morgendlichen Meeting sehen, was der einzelne Kollege wieder weggeschafft hat. Das ist fast so gut wie ein gutes Demoing

Mattias Arrelid war 2006 der zehnte Angestellte bei Spotify. Heute leitet er das Chapter für die kundenseitige technische Infrastruktur. In seinem LinkedIn-Profil steht der Titel Director. Auch er sagt: „Titel stehen bei uns nur auf dem Papier.“ Und er glaubt ebenfalls, „dass klare Berichtslinien keine Klarheit bringen.“ Aber er gehört auch zu denjenigen, denen allzu lange Gruppendiskussionen und ausufernde Konsenskultur „manchmal gehörig auf den Zeiger gehen“.

Für ihn gehört zum Kern der Führungskultur bei Spotify die Fähigkeit des Einzelnen, sich gegen die Widerstände der Gruppe durchzusetzen: „Wenn du eine wirklich gute Idee hast, wird von dir erwartet, dass du sie auch umsetzt. Da darfst du dich dann auch nicht von Zweiflern stoppen lassen.“ Die wirklich wichtigen Entscheidungen seien von Individuen durchgesetzt worden, die an ihre Sache geglaubt hätten. Wie zum Beispiel die Entwicklung einer App für Smartphones, lange bevor die Konkurrenz auf den mobilen Zug aufsprang. Was, so Arrelid, bedeute: „Ein guter Entwickler braucht natürlich auch Ego!“

Dem widerspricht auch der zurückhaltende Anders Ivarsson nicht. Er schränkt allerdings ein: „Dieses Ego muss er bei uns auf der inhaltlichen Ebene ausleben, nicht auf der zwischenmenschlichen.“ Mattias Arrelid nickt. Das würde vermutlich auch Daniel Ek sagen, wenn er im Raum wäre. Wie gesagt: Ek muss gar nicht dabei sein, um das Verhältnis von Selbstbestimmung und Struktur zu erklären. In diesem Punkt denkt man in der Firma sehr einheitlich: Es ist ein täglicher Balanceakt.

Das Produkt:

Spotify ermöglicht registrierten Nutzern, Musik aus mehr als 30 Millionen Titeln auszuwählen und mit Freunden zu teilen.

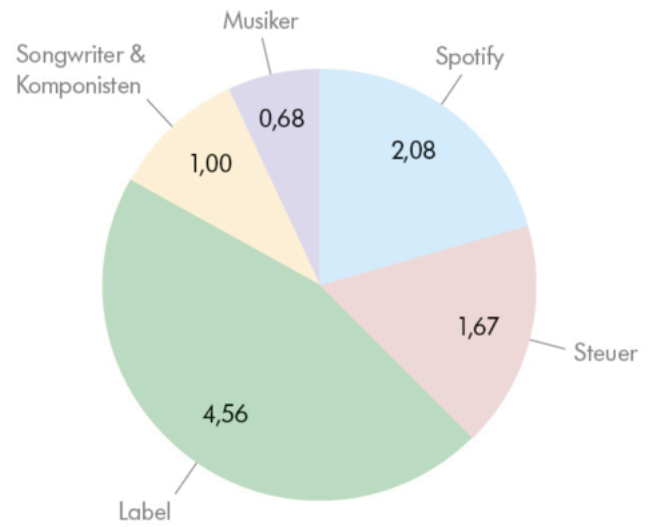
Das Basisangebot von Spotify ist kostenlos. Dafür müssen nicht zahlende Kunden mit diversen Nutzungseinschränkungen besonders für mobile Endgeräte leben. Ihre Streams werden wie im Radio durch Werbung unterbrochen. Premiumkunden zahlen in Deutschland aktuell 9,99 Euro monatlich und können dafür jederzeit und werbefrei auf alle Musikdatenbanken zugreifen. Sie dürfen Musik auch auf ihre Smartphones herunterladen und offline hören. Wenn sie das Premium-Abonnement kündigen, löschen sich die Musikdateien von selbst.

Die Kontroverse:

Kritiker werfen Spotify und anderen Musik-Streaming-Dienstleistern vor, die Musiker nicht ausreichend zu vergüten und der ohnehin stark gebeutelten Industrie den Todesstoß zu versetzen. Die ziemlich guten Basisfunktionen des Dienstes würden der im Netz ohnehin schon weit verbreiteten Kostenloskultur noch weiter Vorschub leisten. Einige prominente Musiker haben daher dafür gesorgt, dass ihre Stücke nicht über Spotify gehört werden können.

Wer bekommt welches Stück vom Premium-Abo?

Angaben in Euro



Quelle: Ernst & Young

Bitte klicken Sie auf die Grafik, um diese vergrößert anzuzeigen.

Spotify argumentiert im Gegenzug: Streaming-Dienste haben die Internetgeneration dazu gebracht, Geld für Musik auszugeben – und mit 120 Euro pro Jahr deutlich mehr als durchschnittliche CD-Käufer. Auch das werbefinanzierte Modell werde es langfristig ermöglichen, Künstler besser zu vergüten. Die Ausschüttungen lägen schon heute deutlich über jenen von Radiosendern. Das Unternehmen hat nach eigenen Angaben bisher mehr als zwei Milliarden Dollar an die Musikverlage (die sogenannten Verwerter) ausgeschüttet. Wie viel davon bei den Künstlern ankommt, hängt von deren Verträgen mit den Verlagen ab.