

Inhalt

1. [Herkunft Helix Model](#)
2. [Aufbau der Helix Organisation](#)
 - a. [People & Capabilities](#)
 - b. [Value Creation & Delivery](#)
3. [Implikationen des Helix Model](#)
 - a. [Entflechtung der Matrix](#)
 - b. [Marktplatz der Talente](#)
 - c. [Zentral vs Dezentral - Digital Helix](#)
 - d. [Crossfunktionale Teams - Spotify](#)
 - e. [Missverständnisse und Grenzen](#)
4. [Fazit - Nicht neu, aber enorm wertvoll](#)

Helix Organisation - Ein großer Schritt zu mehr Agilität

Die Helix Organisation beschreibt ein grundlegendes Konzept, um Führung in Unternehmen auf zwei Linien aufzuteilen. Die eine kümmert sich um Fähigkeiten und Kompetenzen, die zweite Linie um die Erbringung der Wertschöpfung. Dabei bietet das Helix Model auch solchen Unternehmen ein praktikables Konzept, denen der Schritt zu einer agilen Organisation noch zu groß ist.

In diesem Artikel erkläre ich Dir das Konzept der Helix Organisation und welche Schlüsse aber auch Fehlschlüsse Du daraus für die Entwicklung deiner Organisation ziehen kannst.

Herkunft Helix Organisation

Die Bezeichnung als Helix Organisation geht dabei auf einen Artikel von McKinsey (2019) zurück. Dabei ist eine Helix (griech.) eine gewundene Linie bzw. Spirale, die sich um einen Zylinder dreht. Eine einfache Helix ist z.B. eine Schraubenwindung. Zwei versetzte Helices, die sich um einen Zylinder winden, bilden eine Doppelhelix. Eine der bekanntesten Doppelhelices, nämlich unsere DNA, ist auch der Namenspate der Helix Organisation. Denn das Leben und die Dynamik im Helix Model wird durch zwei voneinander unabhängigen Linien geprägt. Diese beiden Linien winden unabhängig, jedoch gleichberechtigt um deine Organisation und geben ihr eine erste grundlegende Struktur.

Aufbau der Helix Organisation

In a nutshell, the secret of the helix lies in disaggregating the traditional management hierarchy into two separate, parallel lines of accountability—roughly equal in power and authority, but fundamentally different. - McKinsey

Die Helix Organisation trennt Organisationen in zwei unabhängige Führungslinien. In der ersten Helix dreht sich alles um das WIE, um die Entwicklung von Menschen, deren Fähigkeiten und Kompetenzen. In der zweiten davon unabhängigen Helix um das WAS, darum werthaltige Arbeit zu verrichten, Kunden glücklich zu machen und die Talente der Organisation möglichst wertschöpfend gemäß den Zielen deiner Organisation einzusetzen. Beide Führungslinien sind gleichberechtigt, haben jeweils aber eine grundsätzlich andere Perspektive auf die Organisation und ihr jeweils eigenes Leistungsversprechen.



Die beiden Führungslinien der Helix Organisation - Quelle: Andreas Diehl

People & Capability Helix (WIE)

Die **People & Capability Helix** ist im Helix Model für die Entwicklung von Mitarbeitern, Arbeitsmethoden und Kompetenzen zuständig. Diese Helix orchestriert die Kompetenzen, die Organisation und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, damit die Organisation, Teams und einzelne Mitarbeiter überhaupt werthaltige Arbeit verrichten können. In dieser Helix sind auch alle Führungsaufgaben rund um Boni, Karrierepfade, Einstellungen, Beförderungen usw. angesiedelt.

People & Capabilities - WIE how work gets done	Value Creation & Delivery - WAS what work gets done
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Mitarbeiter • Karrierepfade, Beförderungen • Gehalt und Incentives • Einstellungen, Entlassungen • Trainings, Arbeitsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets • Operatives Tagesgeschäft • Strategische Projekte • Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen

Value Creation Helix (WAS)

Die **Value Creation Helix** ist in der Helix Organisation zuständig für alle Aktivitäten, die notwendig sind, um das Tagesgeschäft umzusetzen und die strategische Entwicklung des Unternehmens inhaltlich voranzutreiben. Das heißt, über diese Helix wird das Tagesgeschäft gesteuert, Prioritäten gesetzt, Leistungen konzipiert, geliefert und Projekte umgesetzt. Also alle Arbeiten, die notwendig sind, damit dein Unternehmen am Markt erfolgreich sein kann. In der Value Creation Helix werden auch Budgets allokiert. Der für die Value Creation zuständige Manager "zahlt" die eingesetzten Mitarbeiter für ihren Einsatz.

Implikationen der Helix Organisation

Bis hierhin ist das Helix Model ein grundlegendes Konzept, jedoch noch kein ausgearbeitetes Organisationsmodell. Deswegen kommt es vor allem auf deinen Kontext an, wie genau Du die Konzepte des Helix Model in deiner Organisation anwendest. Damit der Transfer des Helix Model gelingt, nun ein paar weiterführende Gedanken, Vorteile und Ansatzpunkte der Helix Organisation. Diese sind sowohl der Arbeit von McKinsey entnommen als auch auf meinem eigenen Mist gewachsen.

Bessere Führung in der Helix Organisation

Eine unmittelbare Konsequenz des Helix Model ist, dass jeder Mitarbeiter zwei Führungslinien hat. In der Capability Helix findest Du deinen Ansprechpartner für deine persönliche, fachliche Entwicklung und formale Aspekte. Dagegen findest Du in der Value Creation Helix deinen Ansprechpartner, um inhaltliche Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen. Das ist für deine Organisation und alle Beteiligten in mehrfacher Hinsicht bedeutsam. Erstens wird es den Talenten der Führungspersönlichkeiten besser gerecht, zweitens löst Du mit dieser Sicht komplizierte Matrixstrukturen auf, drittens förderst Du Unternehmertum und viertens eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Gleichberechtigung Führungslinien.

Keine "one size fits all" Manager mehr

Das Helix Model ist eine große Entlastung für Führungsrollen und wird ihren individuellen Talenten besser gerecht. Während der "Task" orientierte Manager in der Value Creation Helix glücklicher wird, finden "People" orientierte Manager einen Platz in der Capability Helix. Dabei ist die Capability Helix tendenziell langlebiger, denn je nach Zuschnitt deiner Helix Organisation kannst Du für die Value Creation auch wechselnde Ansprechpartner und Führungsrollen haben.

Beyond Matrix - Die Entflechtung der Matrix

We can stop forcing employees to answer to multiple "bosses" who think it is within their purview to perform the same set of leadership functions. - McKinsey

Der zweite Vorteil im Kontext Führung ist die Entflechtung der Matrix. Denn die Helix Organisation liefert Organisationen eine Alternative, um komplexe und mit Frust beladene Matrixstrukturen aufzulösen bzw. klarer zu ordnen. Statt dass Mitarbeiter in mehreren ggf. sich widersprechenden Reporting Lines gefangen sind, finden sie im Helix Model zwei konfliktfreie Führungslinien. In meinem Verständnis definiert McKinsey die Helix Organisation primär aus diesem Kontext und Antrieb heraus, mit dem Helix Model eine Alternative zur Matrix zu haben.

Höhere Transparenz und mehr Unternehmertum

Mit der Helix Organisation schaffst Du mehr Transparenz. Denn Value Creation Helices und Manager sind für konkreten / nachweisbaren Business und Customer Value zuständig. Sie müssen außerdem nicht Mitarbeiter budgetieren, die nicht auf ihre aktuell verfolgten Ziele einzahlen. In einer klassischen Organisation wäre das jedoch der Fall. Stattdessen budgetieren Value Creation Manager die eingesetzten Kapazitäten nur für die Dauer ihres Einsatzes. Damit förderst Du ganz automatisch auch unternehmerisches Denken und die kritische Auseinandersetzung mit der Frage, welchen Wert die eingesetzten Kapazitäten schaffen.

Gleichberechtigte Führung auf Augenhöhe

In der Helix Organisation gibt es zwei gleichberechtigte Führungsrollen, die auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Der Value Creation & Delivery Manager hat die Nachfrage und möchte Transparenz zu Kapazitäten, Kompetenzen und den Kosten eines Mitarbeiters. Dagegen möchte der People & Capability Manager verstehen, welche inhaltlichen Prioritäten und Ziele verfolgt werden, um überhaupt die benötigten Kompetenzen entwickeln zu können. So kümmert sich der People & Capability Manager z.B. um Trainings, die Ausbildung bestehender oder auch die Einstellungen von neuen Mitarbeitern. Daraus resultiert eine deutliche höhere Klarheit in den Aufgaben und Verantwortungen als in traditionellen Organisationen.

Marktplatz der Talente - Schneller auf Veränderungen reagieren

Wenn Du dem Helix Model konsequent folgst, dann kann daraus eine völlig andere organisatorische Aufteilung erfolgen. Denn statt Mitarbeiter in Abteilungen zu organisieren (ohnein [ein schreckliches Wort](#)), finden sich Mitarbeiter in der Helix Organisation, einem Marktplatz der Talente wieder. Aus diesem Pool bedienen sich die Value Creation Manager und beschäftigen Talente für die Dauer ihrer Vorhaben. Diese Vorhaben werden dann entweder im Rahmen einer funktionalen Helix umgesetzt oder im Rahmen einer Projektorganisation. Sofern das Projekt beendet ist und der Value Creation Manager seine Strategie ändert, müssen Mitarbeiter nicht sinnlos weiter beschäftigt werden, sondern werden über den Talent Marktplatz weiter vermittelt. Dabei ist der People & Capability Leader dafür zuständig, dass seine Talente auch die passenden und notwendigen Skills haben.

Digital Helix - Zentralisierung vs Dezentralisierung

Separating people-leadership tasks from day-to-day business leadership can help organizations strike a better balance between centralization and decentralization, reduce complexity, and embrace agility. - McKinsey

Die Helix Organisation gibt dir ein Instrument um die Gretchenfrage Zentralisierung vs Dezentralisierung neu zu denken. Denn statt vielerorts benötigte Funktionen in Zentraleinheiten zu bündeln und einen Servicebereich zu gründen, löst Du diese Herausforderung über das Helix Model. Dazu werden die Fachexperten über die WIE Helix organisiert, verrichten ihre Arbeit jedoch in der funktionalen WAS Helix.

Beispiel Digital Helix

Diese Gestaltung der Helix Organisation könnte für deine Digital Unit wie folgt aussehen. Alle digitalen Spezialisten wie Entwickler, UX Experten, Designer werden über die "Digital Helix" organisiert. Die "Digital Helix" ist zuständig für Einstellungen, fachliche Entwicklung, die Definition von Arbeitsmethoden und Entwicklungsprozesse. Die Spezialisten werden dann in die fachlichen Einheiten entsendet, um dort dann digitale Produkte, Anwendungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Einziger Nachteil: Du brauchst eine große Digital Helix, denn statt einzelner Leute solltest Du immer kleine Teams entsenden.

Agile Coaches und Scrum Master

Ein weiteres Beispiel für die Eleganz des Helix Model im Hinblick auf das Spannungsverhältnis Zentralisierung vs Dezentralisierung findest Du in [immer stärker benötigten Rollen der agilen Coaches](#). Also Menschen, die Teams bei der Arbeit nach agilen Prinzipien oder konkreten Frameworks wie z.B. Scrum begleiten. Diese Coaches sind in der Helix Organisation über die Coaching Helix organisiert, werden aber in eines oder mehrere Value Creation Teams entsendet, um Teams dort in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Crossfunktionale Teams werden (endlich) Realität - Die Helix lebt im Spotify Modell

In einer Arbeitswelt, die seit 100 Jahren um das goldene Kalb der funktionalen Arbeitsorganisation tanzt, klingen crossfunktionale Teams wie eine Utopie. Sie sind aber gleichzeitig ein tragender Baustein agiler Organisationen. Mit der Helix Organisation kannst Du einen wichtigen Schritt machen, um crossfunktionale Teams praktisch umzusetzen, ohne deine Organisation komplett umzubauen. Dazu gründest Du wieder eine erste Helix rund um Capabilities und führst damit eine Value Creation Führungslinie ein. Die Experten werden dann in echte crossfunktionale Teams entsendet, um dort in agilen Setups wertschöpfende Arbeit zu verrichten. Im [Spotify Modell](#) ist die Helix übrigens schon Realität. Denn dort ist die WIE Helix als Chapter organisiert, die WAS Helix sind dagegen Squads und Tribes.

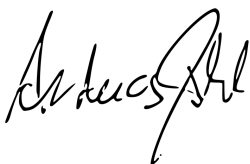
Mis(t)verständnis der Capability und Value Creation Teams

Bei der Anwendung der Helix Organisation schießt Du in meinem Verständnis über das Ziel hinaus, wenn Du deine bisherigen funktionalen Zentraleinheiten nun einfach in Capability Teams übersetzt. Denn das Helix Model ist ein grundlegendes Konzept, kein strukturelles organisationales Framework wie z.B. [das Spotify Modell](#), [Nexus](#) oder [LeSS](#). Es geht also beim Helix Model um eine neue Perspektive auf deine Organisation, die freier und flexibler ist als das statische Denken in Matrizen, Abteilungen und funktionalen Organigrammen. Das heißt, mit der Helix Organisation hast Du noch keine Aufbauorganisation definiert, auch wenn das in manchen Veröffentlichungen und auch in dem Artikel von McKinsey so verstanden werden kann.

Fazit - Nicht wirklich neu, aber enorm hilfreich

Die Aufteilung einer Organisation in zwei Führungslinien hat in Frameworks wie [Scrum](#) bereits eine lange Historie. Allerdings wird diese Aufteilung mit der Helix Organisation auf ein neues Level gehoben. Denn damit bekommen auch die Organisationen ein Rüstzeug, die einerseits neue Arbeitsmethoden einführen müssen, aber immer noch im Korsett einer formalen Organisation mit den üblichen Corporate Artefakten gefangen sind. Auch wenn manche Organisationen in ihrer Begeisterung für das Helix Model über das Ziel hinaus schießen, sind die grundlegenden Konzepte des Helix Model enorm wichtig und ein großer Schritt, um deine Organisation agil neu zu denken.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [The Helix Organization, McKinsey](#)
- [McKinsey 3 Horizon - Digitalstrategie und Innovationen planen](#)
- [Value Proposition Canvas - Dein Leistungsversprechen entwickeln](#)
- [Geschäftsmodelle einfach erklärt - Dein Business Modell analysieren und strategisch entwickeln](#)
- [Das Valve Handbuch für neue Mitarbeiter](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Deine Organisation mit dem Helix Model agil ausrichten](#)