

1 Flight Levels entdecken

»Wenn jemand eine Reise tut, dann kann er was erzählen«, heißt es. Egal, ob diese Reise nun zu Fuß erfolgt, per Fahrrad, Kreuzfahrtschiff oder Düsenjet – die Erzählung darüber wird stets den gleichen Fragen folgen: Was ist das für eine Reise? Wozu machst du sie? Wohin führt sie dich? Und wie organisierst du sie?

Dieselben Fragen stellen sich, wenn es um deine Reise durch dieses Buch geht. Lass uns gleich einmal mit der ersten Frage beginnen: Was sind Flight Levels? In der Luftfahrt beschreibt ein Flight Level, wie hoch ein Flugzeug fliegt. Je nach Flughöhe verändert sich der Detailgrad, mit dem du eine Landschaft wahrnehmen kannst. Fliegst du sehr hoch, siehst du kilometerweit in die Ferne, gleichzeitig erkennst du aber am Boden nicht mehr jede Einzelheit. Fliegst du eher niedrig, kannst du quasi in die Wohnzimmerfenster hineinschauen. Gleichzeitig verlierst du allerdings die flächenmäßige Ausdehnung einer Stadt aus den Augen. Jede Flugebene hat also ihre Vorteile, sie hat aber auch ihre Einschränkungen im Umfang dessen, was die Personen an Bord erkennen können.

Das gleiche Prinzip gilt für Unternehmen: Ein Flight Level ist hier als Beobachtungs- und Gestaltungshorizont zu verstehen, innerhalb dessen wir wertschöpfungsrelevante Zusammenhänge erkennen und gestalten können. In jedem Unternehmen lassen sich drei Flight Levels unterscheiden, die wir im nächsten Abschnitt genauer beschreiben werden: die strategische Ebene, die koordinative Ebene und die operative Ebene.

In Abschnitt 1.2 wenden wir uns dann den Aktivitäten zu, die auf jeder dieser Ebenen stattfinden. Ohne diese Aktivitäten kann eine Organisation weder zielorientiert abheben noch die unternehmerischen Verbesserungen landen, für die das Flight-Levels-Modell eingesetzt wird.

In Abschnitt 1.3 zeigen wir, dass dieselben Aktivitäten sinnvollerweise auch zwischen den Ebenen stattfinden. Dafür musst du allerdings erst die unterschiedlichen Arbeitssysteme in deinem Unternehmen identifizieren sowie die sogenannten Flight Routes, auf denen sich jede Arbeit über die verschiedenen Flugebenen hinweg zum ultimativen Ziel bewegt: einem für Kundinnen und Userinnen hochwertigen Produkt oder Service.

Abschnitt 1.4 fasst noch einmal die großen Glücksversprechen zusammen: Wozu sind Flight Levels gut? Was hat das Unternehmen davon? Was bringt es den Beschäftigten? Und was musst du beachten, um all diese Versprechen einzulösen?

1 Flight Levels entdecken

Nachdem wir das »Was?« und »Wozu?« der Flight Levels adressiert haben, bleibt natürlich immer noch die Frage nach dem »Wie?«: Wie genau wendest du das Modell denn nun für dein Unternehmen an? Wie kannst du es für eine zielgerichtete Verbesserungsinitiative einsetzen? Und wie gewinnst du deine Kolleginnen für die gemeinsame Gestaltung des dafür notwendigen Veränderungsprozesses? Kapitel 2 umreißt in groben Zügen, welche Antworten wir in Sachen »Change Leadership« für richtungsweisend halten.

1.1 Die drei Ebenen des Flight-Levels-Modells

Abbildung 1–1 bietet dir eine erste Übersicht über die verschiedenen Ebenen und deren Verbindungen.

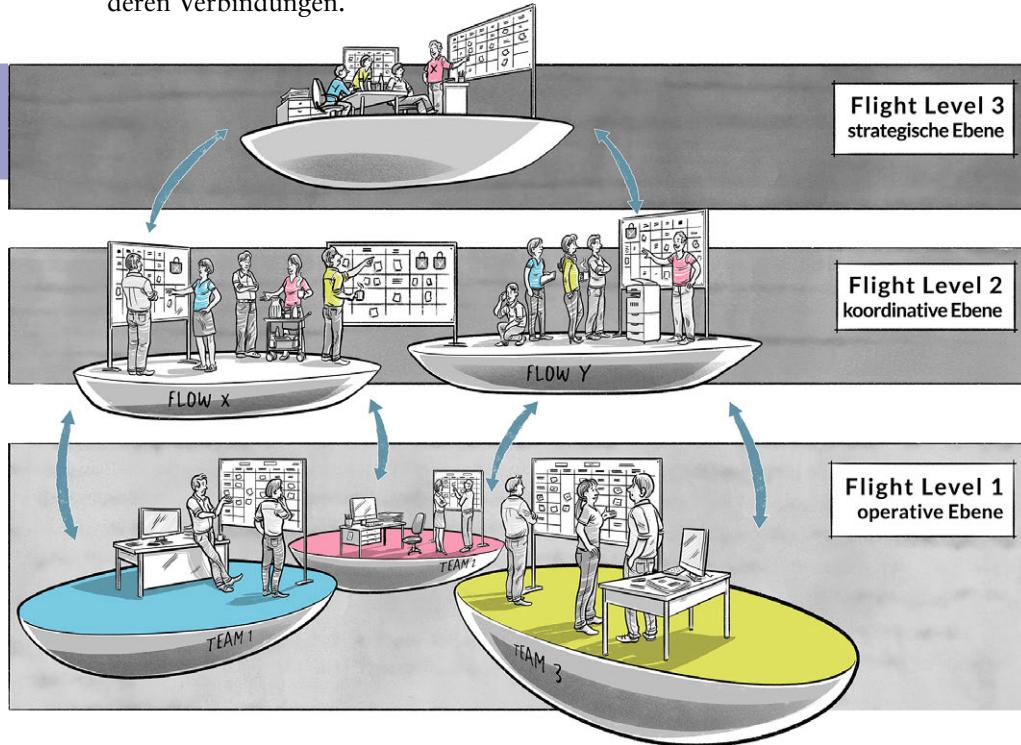


Abb. 1-1 Die drei Flight Levels – strategische, koordinative und operative Ebene

Flight Level 1: operative Ebene

Fangen wir bodennah an. Die erste Flugebene gehört den Teams, die die tägliche Arbeit erledigen: in der Produktentwicklung oder Softwareentwicklung, im Marketing oder Vertrieb, im Kundenservice oder Labor, in der Personal- oder Rechtsabteilung etc.

Mit welchen Methoden ein Team arbeitet, ob agil oder herkömmlich, ist völlig egal, denn das Flight-Levels-Modell ist methodenagnostisch. In einem Unterneh-

men gibt es meistens mehr als ein Team und nicht jede Arbeitsweise ist für jeden Arbeitskontext gleich gut geeignet. Man wird in ein und derselben Organisation daher verschiedenen gestaltete Flight-Level-1-Systeme antreffen. Ein Team von Juristinnen muss in seinen Abläufen und bei der Wahl des Fokus auf andere Dinge achten als ein Team von Maschinenbauerinnen oder Softwareentwicklerinnen.

Um Wert zu generieren, müssen die einzelnen Teams in irgendeiner Art und Weise kooperieren, denn »no team is an island«. Wird dieses Grundprinzip ignoriert, indem die Optimierungsbemühungen nur auf die einzelnen Teams gerichtet werden, besteht die Gefahr der Suboptimierung. Ja, vielleicht entsteht dadurch das eine oder andere Hochleistungsteam. Allerdings bleibt die Gesamtleistung des Unternehmens, also die Performance aller Teams zusammengenommen, im besten Fall gleich. Viel wahrscheinlicher wird sie sogar sinken.

Willkommen in der Welt des Systemdenkens! Lokale Optimierung führt meist zu globaler Suboptimierung. Der Grund sind die Abhängigkeiten und deren Management – was der Hauptzweck von Flight Level 2 ist.

Flight Level 2: koordinative Ebene

Damit ein Produkt entstehen oder eine Dienstleistung geliefert werden kann, müssen in der Regel mehrere Teams interagieren. Meistens besteht zwischen diesen Teams bereits ein reger Austausch, nur sollten diese Interaktionen auch zielführend sein. Die Kunst besteht folglich darin, dass die richtigen Teams (Flight Level 1) zur richtigen Zeit an der richtigen Sache arbeiten. Auf Flight Level 2 zoomen wir daher aus dem einzelnen Team heraus und visualisieren den Wertstrom, also die Art und Weise, wie ein Produkt oder Service bis zu seiner Auslieferung an die Kundinnen Form annimmt.

In der Praxis treffen wir zumeist auf drei Varianten von Flight-Level-2-Systemen:

1. Koordination mehrerer Teams

Ein Online-Händler möchte den Handel mit Gebrauchtwagen im Internet vereinfachen. In die Entwicklung seiner Plattform sind sechs Teams involviert. In regelmäßigen Interaktionen zwischen Vertreterinnen der einzelnen Teams wird geklärt, wer sich mit wem, wann und an welcher Stelle abstimmen muss, damit für Kundinnen Wert entstehen kann. Wieder sind wir methodenagnostisch unterwegs, denn für die Koordination ist es völlig irrelevant, auf welche Weise die einzelnen Teams liefern.

2. Ende-zu-Ende-Teilfluss

Selbst wenn mehrere Teams zusammenarbeiten, muss das noch keine Ende-zu-Ende-Koordination im Sinne eines gesamten Wertstroms bedeuten. Ganz einfach deshalb, weil manchmal mehrere Teams gemeinsam nur einen bestimmten Teil eines sehr viel größeren Vorhabens umsetzen. Umgekehrt kann aber sehr wohl

ein einziges Team ein vollständiges Flight-Level-2-System darstellen, wenn es die Ende-zu-Ende-Verantwortung für ein ganzes Produkt oder einen Service hat.

3. Koordination mehrerer Flight-Level-2-Systeme

Je größer eine Organisation ist, desto mehr Wertströme gibt es – zum Beispiel in Form verschiedener Produkte und Services. Deswegen wird man in einem Unternehmen mit Tausenden Beschäftigten in der Regel mehrere Flight-Level-2-Systeme und zwischen diesen Wertströmen wiederum diverse Abhängigkeiten finden. Wird zum Beispiel in einem Produkt etwas verändert, muss häufig auch etwas in einem anderen Produkt geändert werden. In solchen Fällen werden die verschiedenen Boards, auf denen Wertströme visualisiert werden, physisch oder virtuell zusammengeführt, um die Abhängigkeiten sichtbar zu machen und dadurch managen zu können.

In Kapitel 3 findest du eine detaillierte Darstellung dieser Systeme und was du bei deren Bau beachten solltest.

Flight Level 3: strategische Ebene

Jedes Unternehmen hat eine Strategie, also eine Vorstellung davon, welche Marktposition es kurz-, mittel- und langfristig einnehmen will und wie die Mitarbeiterinnen dieses Ziel gemeinsam erreichen können. Die Gretchenfrage ist jedoch, wie klar diese Strategie formuliert und wie explizit sie kommuniziert wird. Üblicherweise wird die Entwicklung der Strategie als Kernaufgabe des Topmanagements betrachtet. Nur bringt die schönste Strategie nichts, wenn lediglich die Unternehmensspitze weiß, wohin die Reise gehen soll. Auf Flight Level 3 sind daher vor allem drei Fragen relevant:

1. Wie sieht unsere Strategie aus?
2. Welche Ergebnisse wollen wir in unterschiedlichen Zeithorizonten erreichen – zum Beispiel in drei Jahren, in einem Jahr oder in den nächsten drei Monaten?
3. Welche großen Initiativen, mittelfristigen Projekte oder kleineren Aktionen können wir daraus für die unmittelbare Zukunft ableiten?

Mithilfe eines Flight-Level-3-Systems werden diese Fragen nicht länger hinter verschlossenen Türen und im exklusiven Kreis beantwortet. Stattdessen entsteht eine transparente Verbindung zwischen allen drei Flight Levels (Strategie, Koordination und operative Umsetzung) und es wird von Anfang an für kontinuierliche Kommunikation gesorgt.

Das am Ende eines Jahres oft stattfindende nachträgliche Hineinpressen der Arbeitsergebnisse (»Backward Mapping«) in die strategischen Vorgaben fällt damit weg. An dessen Stelle tritt das »Forward Mapping«, das gemeinsame Planen

überschaubarer Schritte und der laufende Check der Ergebnisse in kurzen Abständen. Wie genau ein Unternehmen zu einem solchen Mapping kommt und was das für die unternehmerische Strategiearbeit bedeutet, erfährst du in Kapitel 5.

Vision, Strategie & Flight Levels

Obwohl die Vision und die Strategie eines Unternehmens wichtige Ausgangspunkte sind: Deren Ausarbeitung selbst ist nicht Teil des Flight-Levels-Modells. Zwar beschäftigt uns die Frage, wie die Strategie operationalisiert wird, aber wir befassen uns nicht mit dem Finden und der Formulierung der Strategie selbst. Ob ein Unternehmen als Nächstes den lateinamerikanischen oder den asiatischen Markt erobern soll, lässt sich mit dem Flight-Levels-Modell nicht beantworten. Wenn aber die strategische Entscheidung getroffen wurde, hilft das Denken in Flight Levels bei der Umsetzung der strategischen Vorhaben.

Ein umfassendes Bild über die Performance einer Organisation ergibt sich erst, wenn die Sichtweiten dieser drei Flugebenen zusammengeführt, aufeinander abgestimmt und koordiniert werden.

Wie wir in diesem Buch im Detail beschreiben werden, können wir mithilfe des Flight-Levels-Modells herausfinden, wo innerhalb der Organisation welche Hebel für die Verbesserung liegen. Dazu ist es nicht immer notwendig, Rollen und Verantwortlichkeiten neu zu verteilen oder originelle Organisationsstrukturen zu schaffen. Die Frage lautet vielmehr: An welchen Stellen in den Wertströmen können wir ansetzen, um mit möglichst wenig Veränderungsaufwand eine substanziale Verbesserung zu erreichen? Um diese Frage beantworten zu können, werden die in einer Organisation existierenden Arbeitssysteme mit ihren Abhängigkeiten, die in den einzelnen Systemen gemanagten Arbeiten sowie deren Wege in und zwischen den einzelnen Arbeitssystemen abgebildet. Womit wir nun beim eigentlichen Motor kontinuierlicher Verbesserung gelandet wären: den fünf Kernaktivitäten, die in einem nachhaltigen Zyklus auf allen Flight Levels angewendet werden.

Ablauf- nicht Aufbauorganisation

Bitte zieh das Flight-Levels-Modell nicht dazu heran, um ein Unternehmen nach Flight Levels auseinander zu dividieren! Die Flight Levels sind weder ein Organisations- noch ein Maturitätsmodell. Sie dienen nicht zum Aufbau eines hierarchischen Organigramms, in das du nur noch die bestehende Abteilungs-, Team- oder Führungsstruktur einsortieren musst. Flight Level 3 ist nicht dreimal besser oder wichtiger als Flight Level 1.

1.2 Fünf Kernaktivitäten auf dem Weg zur Business-Agilität

Im Folgenden umreißen wir jede der fünf Aktivitäten, die du auf allen Flight Levels kontinuierlich anwenden solltest, wenn dein Ziel nicht »agile Teams«, sondern »Business-Agilität« lautet (siehe auch Abb. 1–2 auf S. 8).

Die Situation visualisieren

In der Wissensarbeit haben wir das Problem, dass schwer greifbar ist, was eigentlich getan wird. Am Ende eines Arbeitstages existiert in irgendeinem Kopf eine Idee, Dokumente schwirren durch die Cloud oder ein Stück Code wartet auf einem Rechner auf seine Weiterbearbeitung. Was nicht sichtbar ist, sorgt oft für Missverständnisse, und die Koordination voneinander abhängiger Fachexpertinnen, Teams oder Abteilungen ist wesentlich schwieriger.

6

Bevor wir überhaupt an Lösungen denken, sollte daher die aktuelle Situation für alle Beteiligten sichtbar werden. Die Idee ist, ein Abbild der Arbeiten und Tätigkeiten zu schaffen, mit denen die jeweilige Organisation derzeit beschäftigt ist. So können die beteiligten Expertinnen besser verstehen, wie diese Arbeiten durch die Organisation fließen und welche Wechselwirkungen es zwischen den einzelnen Organisationseinheiten gibt.

Diese Visualisierung passiert in der agilen Welt hauptsächlich durch Boards, deren professionelle Erstellung wir in den Kapiteln 3 bis 5 thematisieren.

Fokus schaffen

Für gewöhnlich haben Menschen weit mehr Ideen, als sie tatsächlich umsetzen können. An allen Ideen gleichzeitig zu arbeiten, bringt aber nicht viel, da sonst alles ewig dauert. Damit etwas innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens fertig werden kann, müssen wir uns jeweils auf eine bestimmte Menge an Arbeit fokussieren und diese Schritt für Schritt umsetzen. Das hilft auch dabei, Planungsunsicherheiten aufzulösen. Erst wenn etwas abgeschlossen ist, wird mit etwas Neuem begonnen, denn: Arbeiten kostet Geld. Arbeit abschließen bringt Geld.

Agil interagieren

Wir können die schönsten Boards bauen und den sensationellsten Fokus schaffen: Es wird sich nichts verbessern, wenn die Menschen in einer Organisation nicht gut zusammenarbeiten. Das klingt nach Binsenweisheit – und entpuppt sich bei genauerer Betrachtung doch als ziemlich anspruchsvoll. Immerhin hängt eine gute Zusammenarbeit ganz wesentlich davon ab, dass sich die richtigen Menschen zur richtigen Zeit mit den richtigen Dingen beschäftigen.

Aus unserer Sicht ist dies nur durch agile Interaktionen zu bewerkstelligen. Interagieren bedeutet ja buchstäblich aufeinander bezogen zu handeln, was intensive Kommunikation und effektive Koordination voraussetzt. Wie bereits erwähnt wird durch die Visualisierung der Arbeit auf einem Flight Level Board ein gemeinsames Medium geschaffen. Das Board spiegelt den jeweiligen Stand und Fortschritt der Arbeit wider, sodass alle ihre Kommunikation auf den zukünftigen Handlungsbedarf konzentrieren können:

- Wo müssen wir etwas tun, um besser voranzukommen?
- Wie entscheiden wir, was als Nächstes zu tun ist?
- Wie legen wir fest, wer sich worum kümmert?
- Wo sind noch Informationen erforderlich, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können?

In Kapitel 6 erfährst du, wie du diese Fragen adressieren kannst, indem du ein für eure Flight-Levels-Initiative maßgeschneidertes System agiler Interaktionen gestestest.

Fortschritt messen

Wenn wir Verbesserungen anstreben, sind eine Übersicht, ein klarer Fokus und intensiver Austausch unbedingt erforderlich, wie auch Messungen. Woran genau erkennen wir den Fortschritt? Welche messbaren Optimierungen zeichnen sich ab? Und woran sehen wir, dass wir wie gewünscht vorankommen?

Messungen sind nichts anderes als eine ständige Feedbackschleife. Sie zeigen, ob wir einem Ziel nähergekommen sind und ob wir uns verbessert oder verschlechtert haben. Sinnhaftigkeit und Aussagekraft von Messungen hängen einmal mehr vom Kontext ab. Was als Verbesserung bzw. Fortschritt betrachtet wird, ist für jede Organisation höchst individuell. Deshalb hält das Flight-Levels-Modell zwar zum Messen an, gibt aber keine Standardmetriken vor.

Für aussagekräftige Messungen sollte nicht ein Hype die wichtigste Grundlage sein. Wirkliche Kraft hat das im Kommunikationsprozess einer Gruppe ausgetauschte gemeinsame Verständnis darüber, was warum wie gemessen werden soll. Angenommen, das gemeinsame Ziel lautet »bessere Qualität«. Wenn jemand dieses Ziel in die Runde wirft, werden wahrscheinlich viele zustimmend nicken. Sobald aber gefragt wird: »Woran erkennen wir, dass sich die Qualität verbessert hat?«, wird ein Raunen durch die Menge gehen. Ist die Qualität gestiegen, wenn sich die Anzahl der Fehlerbehebungen verringert hat? Merken wir es am positiven Feedback der Kundinnen? Oder an der sinkenden Zahl der Anrufe bei der Support-Hotline?

Es versteht sich von selbst, dass es darauf verbindliche Antworten braucht. Wie genau dabei vorgegangen wird und warum dabei auch sogenannte Gegenmessungen berücksichtigt werden sollten, erläutern wir in Abschnitt 6.3.

Verbesserungen durchführen

»Wir könnten ja mal schauen, ob ...«, »Man sollte wirklich einmal ...«, »Könnten wir nicht ... probieren« – über Verbesserungen kann man viele schöne Gespräche führen, aber: »The proof of the pudding is in the eating.« In anderen Worten: Verbesserung passiert nur, wenn tatsächlich etwas getan wird. Deshalb ist es uns Menschen von der Flight Levels Academy so wichtig, das Verbessern als Tätigkeit in einem ständigen Kreislauf explizit hervorzuheben. Verbesserung ist ein integraler Bestandteil der Arbeit, für die auch angemessene Kapazitäten innerhalb des jeweiligen Flight-Levels-System reserviert sein sollten.

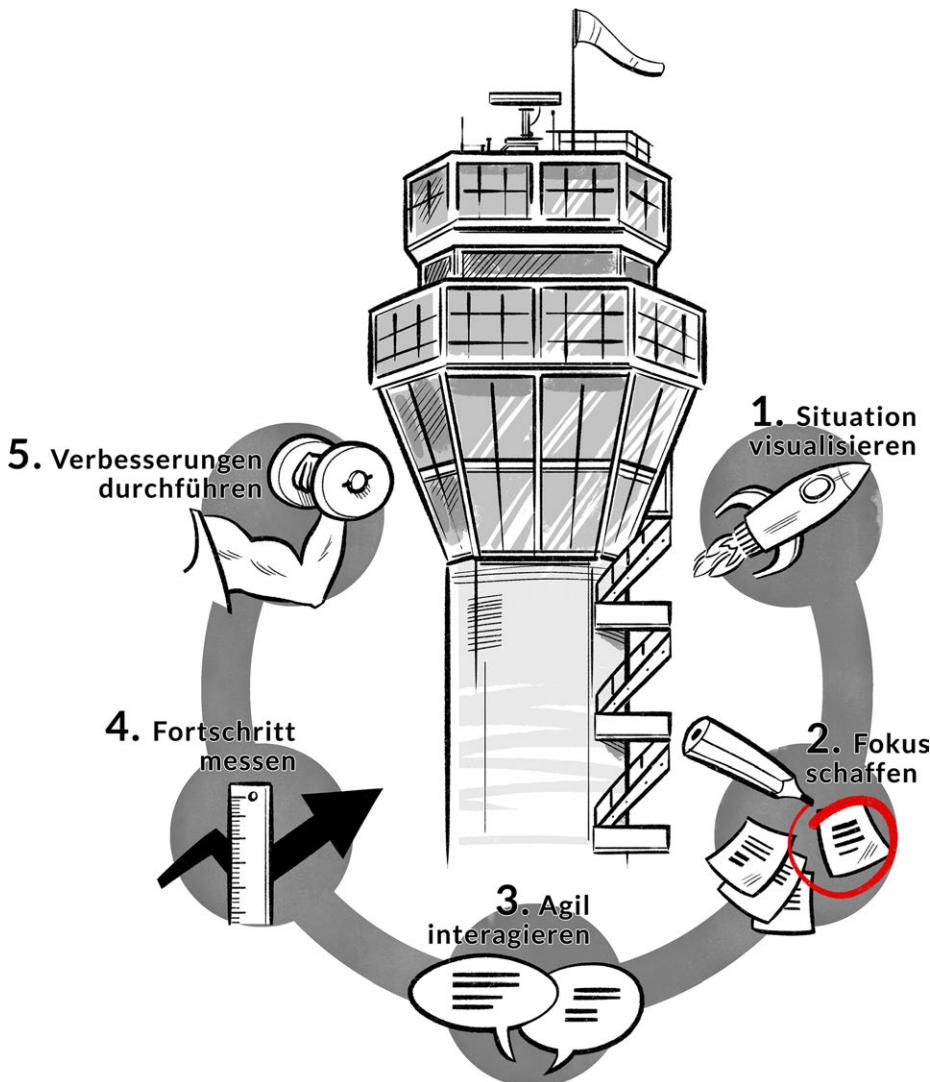


Abb. 1-2 Kreislauf der fünf Kernaktivitäten des Systemdesigns

Jetzt wirst du dich vielleicht fragen: Was ist denn so einzigartig an diesen fünf Kernaktivitäten? Und wir antworten dir: Im Grunde sind sie nichts Neues. Ähnliche Kreisläufe liegen auch Scrum, Kanban, Lean Startup oder Design Thinking zu grunde. Aus unserer Sicht ist der springende Punkt, dass die beschriebenen Kernaktivitäten selbst völlig unabhängig davon sind, nach welcher Methode gearbeitet wird. Das Besondere am Flight-Levels-Modell ist nun, dass dieser Kreislauf nicht nur in einzelnen Organisationsbereichen, sondern auf und zwischen allen drei Flugebenen angewendet wird. Erst dadurch können alle Planungshorizonte und Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden.

Konsequent angewendet unterstützen diese Aktivitäten also die kontinuierliche, messbare Verbesserung des gesamten Unternehmens – daher können wir sie auch als die »fünf Kernaktivitäten des Systemdesigns« im Rahmen des Flight-Levels-Modells bezeichnen. In Kapitel 2 werden wir sehen, dass auch die Veränderung, die durch die Einführung von Flight Levels in einer Organisation angestoßen wird, entlang von fünf zentralen Schritten gestaltet werden kann – diese Schritte werden wir daher als die »fünf Kernaktivitäten des Veränderungsdesigns« bezeichnen.

1.3 Abläufe zwischen den Flight Levels

Die Flight Levels sind also eine Denk- und Kommunikationshilfe, in deren Mittelpunkt die Verbesserung der Ablauforganisation steht. Die fünf Kernaktivitäten machen deutlich, wo wir dafür am besten ansetzen können. Mittlerweile sollten wir einen ersten Überblick gewonnen haben, wie das auf den einzelnen Flight Levels funktioniert. Aber wie schaffen wir es, auch die Abläufe zwischen den Flight Levels zu verbessern? Dafür sind zwei Bausteine nötig:

1. Die Arbeitssystem-Topologie

Welche Arbeitssysteme gibt es derzeit in der Organisation? Wie sind diese Systeme miteinander verbunden?

2. Die Flight Routes

Wie bewegt sich die Arbeit durch die Arbeitssysteme, die wir identifiziert haben?

Topologie und Flight Routes zusammen bezeichnen wir als Flight-Levels-Systemarchitektur. Und das Schönste daran ist: Diese Architektur kann ebenso visualisiert und durchleuchtet werden wie die einzelnen Flugebenen. Im Folgenden erhältst du einen kurzen Überblick über die Bausteine, die wir in Kapitel 5 detailliert beschreiben.

1.3.1 Arbeitssystem-Topologie

Um eine passende Systemarchitektur erstellen zu können, müssen wir herausfinden, welche Arbeitssysteme es in einem Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt überhaupt gibt. Das heißt, wir bilden die sogenannte Topologie ab und untersuchen das Unternehmen auf existierende Flight-Level-1-, Flight-Level-2- und Flight-Level-3-Systeme. Im Anschluss erkunden wir, welche Abläufe und Abhängigkeiten es derzeit zwischen diesen Systemen gibt. Dadurch können wir erkennen, wie sich diese Systeme miteinander verbinden lassen, um das Unternehmen gezielt zu verbessern.

Was ist ein Arbeitssystem bzw. Flight-Level-System?

Mit einem Arbeits- oder Flight-Level-System meinen wir einen Ausschnitt der Organisation, in dem die fünf Kernaktivitäten angewendet werden. In Abbildung 1-3 wird so ein Systemausschnitt beispielhaft durch ein Kästchen in der Topologie repräsentiert.

10

Was ist eine Arbeitssystem-Topologie?

Eine Topologie bezeichnet im Allgemeinen die Position und Beziehung von Objekten zueinander. Die Arbeitssystem-Topologie ist eine Visualisierung, die abbildet, welche Flight-Level-Systeme in einer Organisation für die Erledigung von Arbeit gebraucht werden und wie diese miteinander verbunden sind.

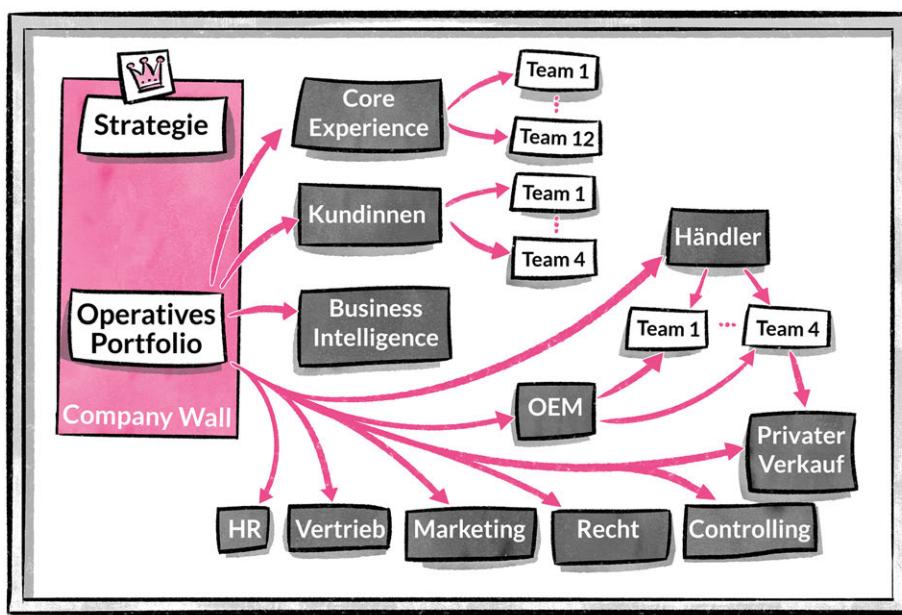


Abb. 1-3 Beispiel für eine Flight-Levels-Systemarchitektur

Flight-Level-1-Systeme zu finden, ist meistens recht einfach, denn dabei können wir uns an den einzelnen Teams orientieren. Flight-Level-3-Systeme berühren immer die Strategie, also auch hier fällt es grundsätzlich leicht, sie herauszuarbeiten.

Die größte Herausforderung steckt zumeist in der Identifikation der Flight-Level-2-Systeme. Hier ist Sorgfalt angebracht, denn genau diese Drehscheiben der Koordination sind der Schlüssel zur Business-Agilität.

Das in Abbildung 1-3 dargestellte Beispiel einer Arbeitssystem-Topologie stammt aus dem echten Leben und zeigt die Flight-Level-Systeme einer Webplattform für Automobil-Inserate:

- Hier sehen wir, dass die Teams 1 bis 12 (Flight Level 1) gemeinsam an der »Core Experience« (eine Plattform, daher Flight Level 2) arbeiten und sich koordinieren müssen.
- »Business Intelligence« ist ebenfalls ein Flight Level 2. Im konkreten Fall war die Plattform »Business Intelligence« ein kleines Arbeitssystem mit 15 involvierten Personen in zwei Teams. Diese zwei Teams sind zu dem Schluss gekommen, dass es nicht viel Sinn ergibt, zwei separate Teamboards und ein weiteres, gemeinsames Board für die Koordination zu bauen. Sie verantworten zusammen ohnehin die gesamte Wertschöpfungskette. Also koordinieren sich die zwei Teams regelmäßig vor einem gemeinsamen Flight-Level-2-Board.
- Bei den unterstützenden Services wie Vertrieb, Marketing oder die Rechtsabteilung ist es in diesem Unternehmen hingegen wieder recht klar, dass es sich um Flight-Level-2-Systeme handelt, weil sie jeweils aus einem einzelnen Team bestehen. An diesen Abteilungen zeigt sich, dass es bei der Arbeit mit den Flight Levels nicht um einen einzigen Ausschnitt der Organisation geht, zum Beispiel um die IT.

Was in diesem Beispiel auffällt: Alle Systeme sind mit der Strategieebene, der sogenannten »Company Wall«, verbunden. Warum ist das so? In diesem Unternehmen gibt es viele Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Produkten. Die Company Wall ist der Ort, an dem die Vertreterinnen dieser Produkte die Abhängigkeiten und die zu erledigende Arbeit koordinieren. Wir sehen außerdem, dass die Company Wall eine Mischung aus Flight-Level-2- und Flight-Level-3-Systemen ist, denn hier werden auch strategische Informationen gemanagt.

Auf Architekturebene geht es also nicht darum, lustig drauflos ein paar Boards zu bauen. Stattdessen erarbeiten wir uns Schritt für Schritt einen ersten Überblick über die bestehende Ablauforganisation. Von diesem Punkt aus können wir Topologien nach verschiedenen Gesichtspunkten entwerfen und durchdenken. Das Ziel ist, die meist unsichtbare Ablauforganisation in den Mittelpunkt zu stellen und sichtbar zu machen. Wie das genau funktioniert, erfährst du in Kapitel 5.

1.3.2 Flight Routes beschreiben

Wenn wir wissen, welche Arbeit so durch unsere Systeme fließt, können wir herausfinden, auf welchen Wegen sie sich durch die verschiedenen Systeme bewegt. Wir versuchen also, die »Flight Routes« verschiedener Kategorien von Arbeit nachzuvollziehen.

Aus diesen Bewegungen lässt sich indirekt ablesen, wie ein Unternehmen tickt. Was bedeutet es zum Beispiel, wenn Flight Routes größtenteils von der strategischen zur operativen Ebene, aber nie von der operativen zur strategischen Ebene weisen? Es könnte sein, dass in diesem Fall eine Gruppe sehr kluger Menschen alles weiß und dem Rest der Organisation am liebsten Anweisungen erteilt. Gibt es hingegen Routen, die von der operativen auch wieder zurück zur strategischen Ebene verlaufen, dann werden anscheinend Kolleginnen der koordinativen und der operativen Ebene in die strategischen Entscheidungen eingebunden und es findet ein Abgleich zwischen der Strategie und den Ergebnissen der Arbeit statt. Verlaufen die Flight Routes hauptsächlich durch Flight-Level-2- oder Flight-Level-1-Systeme, dann ist das meistens ein Zeichen dafür, dass viele Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen an die ausführenden Stellen weitergegeben werden.

Wie wir in Kapitel 5 noch genauer ausführen werden, lassen sich anhand der Flight Routes Rückschlüsse über die Funktionsweise einer Organisation ziehen. Leider kennen viele Organisationen ihre Flight Routes und deren Auswirkung auf die Abläufe überhaupt nicht. Das Sichtbarmachen hilft dabei, die Störungen zu erkennen, die durch ungünstige Flight Routes entstehen.

1.4 Wozu Flight Levels?

Die wichtigsten Bausteine von Flight-Level-Systemen haben wir dir nun kurz vorgestellt. Eine Grundsatzfrage ist jedoch noch offen: Wozu das Ganze? Anders gefragt: Was hat ein Unternehmen davon, mit Flight Levels zu arbeiten? Was bringt es den einzelnen Fach- und Führungskräften, das Modell auf die eigene Arbeitssituation anzuwenden? Und was haben eigentlich die Kundinnen und Userinnen davon?

Der konkrete Nutzen der Flight Levels ist natürlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es durchaus so etwas wie typische Probleme und Herausforderungen gibt, die mit Flight Levels gut adressiert werden können.

- Im Unternehmen wird Business-Agilität angestrebt, ihr kommt aber nicht über die Grenzen der Aufbauorganisation hinaus. Bei dieser Ausgangssituation hilft das Flight-Levels-Modell, da es an den wertgenerierenden Abläufen ansetzt und die einzelnen Arbeitssysteme zu einer sinnvollen Architektur verbindet (Kap. 5).
- In einzelnen Geschäftsbereichen ist das Unternehmen zwar schon agil unterwegs, scheitert aber an einer erfolgreichen Skalierung. Auch in diesem Zusammenhang kann eine Flight-Levels-Architektur gute Dienste erweisen, da dadurch

eine Übersicht über die systemischen Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Koordinationspunkte entsteht, ohne die eine effektive Skalierung nicht gelingen kann (Kap. 5).

- Der Vorstand legt zwar klare strategische Ziele fest, am Ende des Jahres stellt sich allerdings heraus, dass das Unternehmen großteils mit ganz anderen Dingen beschäftigt war. In so einem Fall könnte das Unternehmen davon profitieren, wenn die Ziele mit messbaren Ergebnissen und konkreten Initiativen verbunden werden, ein transparentes System dafür geschaffen und dieses parallel zu den Umsetzungsfortschritten regelmäßig geprüft und adaptiert wird (Kap. 4).
- In allen Geschäftsbereichen wird an einer Fülle vielversprechender Projekte gearbeitet, diese gehen aber weit langsamer voran als erwartet. Diese Situation schreit geradezu nach einer differenzierten Visualisierung der aktuellen Arbeitssituation, damit ihr eine Übersicht über die verschiedenen Projektarbeiten gewinnt und diese sinnvoll fokussieren könnt (Kap. 3 und 4).
- Es sind viele agile Teams im Einsatz, allerdings wird weder schneller geliefert noch mehr Wert erzielt. In so einer Situation können Flight Levels helfen, indem sie auf Ende-zu-Ende-Wertströme fokussieren und für eine zielorientierte Koordination agiler wie nicht agiler Inseln sorgen (Kap. 3).
- Die Fachabteilungen arbeiten sehr produktiv, wissen aber nicht, auf welches größere Ganze ihre Arbeit einzhaltet. Diese Leerstelle kann ebenfalls durch ein Strategieboard gefüllt werden: Es schafft ein für alle transparentes System, wenn dazu auch regelmäßig kommuniziert wird (Kap. 4).
- In der Organisation wurden bereits einige agile Frameworks ausprobiert, aber es ist immer daran gescheitert, die vorgegebenen Organisationsstandards, Rollen und Interaktionen planmäßig im Unternehmen zu implementieren. Falls dem so ist, könnte sich eine genauere Auseinandersetzung mit dem agilen Veränderungsansatz der Flight Levels lohnen (Kap. 2).

In diesem Kapitel haben wir umrissen, wie dir das Flight-Levels-Modell bei solchen Problemen und Herausforderungen helfen kann. Du kannst damit Transparenz über die aktuelle Situation und dadurch ein gemeinsames Ausgangsbild schaffen. Du konzentrierst dich auf die Wertschöpfung und die damit verbundenen Arbeitsabläufe. Du hast die Möglichkeit, ambitionierte Vorhaben nicht bloß zu konzipieren, sondern über die verschiedenen Flugebenen hinweg für deren konsequente Umsetzung zu sorgen. Du unterstützt die Zusammenarbeit agiler Expertinnen, förderst aber auch deren team- und bereichsübergreifende Koordination. Dafür stellen dir die Flight Levels ein praxiserprobtes Set an Gestaltungselementen, Methoden und Techniken zur Verfügung, das du in einer Weise zusammenbauen kannst, die zu deinem Unternehmen passt.

Um damit die gewünschten Verbesserungen zu erzielen, brauchst du allerdings nicht nur geeignete Flugsysteme, sondern auch Menschen, die sie mit dir gestalten. Dementsprechend kommen zu all den technischen noch viele soziale Fragen hinzu:

1 Flight Levels entdecken

Wie genau bringst du die Flight Levels in deinen Organisationsalltag ein? Wie kommst du vom allgemeinen Modell zu einer punktgenauen Anwendung? Wie gewinnst du deine Kolleginnen für eine gezielte Verbesserungsinitiative? Und wie kannst du den dafür notwendigen Veränderungsprozess bestmöglich gestalten? Kapitel 2 liefert dir darauf praxisorientierte Antworten.

14

