

# Vorwort zur 2. Auflage

»Eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung schaffen«, lautete der Untertitel des Buchprojekts, das uns 2011 zueinander geführt hatte [Leopold & Kaltenecker 2018]. So zufällig wir uns damals bei einem der legendären Scrum Tuesdays im zumindest ebenso legendären Café Florianihof im 8. Wiener Gemeindebezirk begegnet sind, so geradezu schicksalhaft prägend war das, was wir bereits bei unserem zweiten Treffen in Angriff nahmen: nämlich ein erstes Ping Pong, das sich nach und nach zu einem Dauermatch entwickelt hat. Immerhin können wir heute auf mehrere Schreibprojekte und noch viel mehr gemeinsame Beratungs-, Trainings- und Konferenzeinsätze zurückblicken. Auch wenn diese Einsätze sehr verschieden waren und uns in unterschiedliche Unternehmenskontexte führten, so waren sie doch von derselben Leidenschaft für kontinuierliche Verbesserung getragen, der wir uns bereits vor annähernd 15 Jahren im wahrsten Sinne des Wortes verschrieben haben.

Es sollte so nicht weiter überraschen, dass auch die 2. Auflage des vorliegenden Buches im Zeichen dessen steht, was wir gerne als letzten Stand des Irrtums bezeichnen. Einmal mehr haben wir also versucht, möglichst viel von dem festzuhalten, was wir seit dem Verfassen der 1. Auflage vor gut eineinhalb Jahren gelernt haben. Nach einigem für unsere Zusammenarbeit wohl nicht untypischem Hin und Her haben wir uns entschlossen, diese Learnings mittels einer ausführlichen Fallstudie in einem eigenen Kapitel darzustellen. Damit wollen wir dir, geschätzte Leserin<sup>1</sup>, ein praxisorientiertes Update liefern, das unter anderem folgende Änderungen umfasst:

- das Zusammenführen jener zwei Seiten einer Medaille, die in der 1. Auflage noch künstlich getrennt waren – nämlich die technische und die soziale Seite, die eben in jeder echten Flight-Levels-Initiative untrennbar miteinander verbunden sind;

---

1. Manchmal müssen nicht einmal wir etwas verbessern, da es einfach gut genug ist, um konsequent fortgesetzt zu werden. Und so erlauben wir uns auch in der 2. Auflage ein respektvolles Du und die weibliche Form zu verwenden.

- vi
- die durchgängige Fokussierung auf unternehmerische Verbesserung;
  - die entsprechende Überarbeitung der Terminologie, die noch stärker den Zweck, nämlich nachhaltige Unternehmensentwicklung, und deutlich weniger das Mittel, das heißt Change, hervorhebt;
  - eine detaillierte Darstellung unseres Vorgehens, um erfolgreich mit Flight Levels abzuheben und messbare Verbesserungen zu realisieren;
  - die Betonung, dass Verbesserung eben kontinuierlich passieren sollte und wie wir das im beschriebenen Praxisfall bewerkstelligt haben;
  - mehr Orientierung an der Perspektive der internen Praktikerinnen mit einem besonderen Augenmerk auf die Zusammenarbeit von internen und externen Coaches.

»Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird«, hat der deutsche Philosoph Georg Christoph Lichtenberg bereits anno 1793 angemerkt. »(A)ber so viel kann ich sagen, es muß anders werden, wenn es gut werden soll« [Lichtenberg 1984, I/246, 3].

In diesem Sinne können wir nur hoffen, dass sich die von uns vorgenommenen Veränderungen ausgezahlt haben, und wünschen alsdann noch bessere Erkenntnisse in Sachen Unternehmensentwicklung mit Flight Levels.

Mit flugfreudigen Grüßen  
*Klaus & Sigi*, Wien, November 2024

# Vorwort zur 1. Auflage

Herzlich willkommen an Bord unseres Buches, das dir ein besonderes Flugerlebnis bieten möchte. Ganz ohne Sitzgurt und Sauerstoffmaske erfährst du hier alles, um erfolgreich mit Flight Levels abheben und messbare Verbesserungen landen zu können: von der Entdeckung des Flight-Levels-Modells über die Vorbereitung unternehmerischer Flight-Levels-Initiativen und den Bau maßgeschneiderter Flight-Levels-Systeme bis hin zu deren professionellem Betrieb. Damit möchten wir deine Freude am Fliegen wecken, selbstverständlich 100 % ökologisch und höchst ökonomisch dazu. Schließlich haben unsere diversen Einsätze in den letzten Jahren bereits vielen Unternehmen zu effizienterer Zusammenarbeit, besseren Arbeitsabläufen und höherer Wertschöpfung verholfen.

Was wir dabei gelernt haben, steht im Zentrum dieses Buches. Der Ausdruck »letzter Stand des Irrtums«, den wir dafür gerne verwenden, verweist auf eine längere Geschichte. Tatsächlich sind wir mit dem Buch *Kanban in der IT* [Leopold & Kaltenecker 2018] bereits vor 12 Jahren als schreibende Co-Piloten in Erscheinung getreten. Es folgten individuelle Buchprojekte wie *Selbstorganisierte Teams führen* [Kaltenecker 2021a], *Kanban in der Praxis* [Leopold 2017], *Selbstorganisierte Unternehmen* [Kaltenecker 2017], *Agilität neu denken* [Leopold 2022] sowie die beiden agilen Kriminalromane *Tatort Kanban* [Kaltenecker 2019] und *Tod dem Management* [Kaltenecker 2021b]. Wie unsere diversen Vorträge, Interviews oder Blogposts sind diese Bücher von unseren Praxisprojekten und von all den Erfahrungen inspiriert, die wir im Rahmen der *Flight Levels Academy* (<https://www.flight-levels.io>) oder bei den Events *Flight Levels Day* (<https://fld.inside-agile.com>) sammeln durften.

Angesichts einer rasant wachsenden Community an Praktikerinnen und Praktikern aus den unterschiedlichsten Unternehmenskontexten trauen wir uns mittlerweile zu behaupten, dass Flight Levels nicht nur Spaß machen, sondern eine höchst lukrative Investition sind:

- Sie schaffen Transparenz und öffnen den Blick für das größere Ganze.
- Sie bieten ein Denkmodell, mit dem sich Geschäftsprozesse erhellen und zielgerichtet umgestalten lassen.
- Sie stärken die gemeinsame Verantwortung, da die unternehmerische Verbesserung von Anfang an ko-kreativ erfolgt.

- Sie konzentrieren die Kommunikation darauf, die richtigen Leute zu den richtigen Themen zur richtigen Zeit zusammenzubringen.
- Sie entlasten, indem sie auf allen Ebenen für Fokus sorgen.
- Sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit, da mit der sinkenden Belastung die Anzahl der Erfolgsergebnisse steigt – nicht zuletzt, weil nun alle Beteiligten sehen, wie ihre Arbeit gleichermaßen zur Kundenzufriedenheit und zur Unternehmensentwicklung beiträgt.

Bevor du nun deine persönliche Entdeckungsreise durch dieses Buch fortsetzt, wollen wir dich auf zwei besondere Flugbegleiterinnen hinweisen. Zum einen wird dir wahrscheinlich schon aufgefallen sein, dass wir in diesem Buch die direkte Anrede pflegen. Das »Du« bzw. »Ihr« will jene persönliche Nähe und Offenheit betonen, die in unserem Trainings- und Beratungsalltag gang und gäbe sind. Zum anderen benutzen wir durchgängig die weibliche Form und sehen darin alle binären und nicht binären Geschlechter inkludiert.

Vor der endgültigen Startfreigabe möchten wir noch all jenen Kolleginnen und Kollegen danken, ohne deren Hilfe dieses Buch nicht zustande gekommen wäre: Katrin Dietze, Sabine Eybl, Stella Kaltenecker, Dolores Omann, Kathrin Schröder, Mathias Böni, Markus Brandl, Stephan Neck, Lukas Schmidt, Thorsten Schillo, Matthias Seifert.

Last but not least wollen wir uns auch bei euch, liebe Leserinnen und Leser, bedanken. Wenn ihr nämlich mit dem Kauf dieses Buches nicht euer ganz persönliches Flugticket gelöst hättet, müssten wir mit all unseren schönen Erfahrungen und Ideen am Boden bleiben. Erst eure Reiselust verleiht dem Flight-Levels-Modell jene Flügel, ohne die kein unternehmerisches Verbesserungsvorhaben auskommt. Dafür bietet euch dieses Buch mehrere Ansatzpunkte. Je nach Interesse und Vorwissen habt ihr folgende Möglichkeiten:

- In Kapitel 1 »Flight Levels entdecken« könnt ihr die wichtigsten Bausteine des Modells kennenlernen oder eure bisherigen Kenntnisse auffrischen und erweitern.
- Ihr könnt die technischen Bausteine überspringen und in Kapitel 2 »Flight Levels vorbereiten« gleich die sozialen Dimensionen ausloten: von der gemeinsamen Klärung der Ausgangssituation über die Fokussierung auf ein unternehmerisches Verbesserungsziel bis hin zu den unterschiedlichen Baumeisterinnen, ohne deren agile Veränderungsarbeit ihr nichts verbessern könnt.
- Ihr könnt technische wie soziale Grundlagen links liegen lassen und direkt in die Raffinessen des Systemdesigns eintauchen – sei es nun in das Kapitel 3 »Flight-Level-2-Design«, das Kapitel 4 »Flight-Level-3-Design« oder das Kapitel 5 »Flight-Levels-Systemarchitektur«, die alle jede Menge Gestaltungsoptionen bieten.

- In Kapitel 6 »Flight Levels betreiben« könnt ihr euch Tipps und Tricks in Sachen Flugalltag abholen, falls die Entdeckung, die Vorbereitung und der Bau bereits hinter euch liegen.

Wie auch immer du durch dieses Buch navigieren möchtest: Wir wünschen dir viel Vergnügen beim Lesen und viel Erfolg beim Anwenden der Flight Levels – ganz unter der Devise, die wir uns standesgemäß von den Austrian Airlines ausborgen: »Fly with a smile!«

*Klaus Leopold & Siegfried Kaltenecker*  
Wien, im März 2023

# 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.

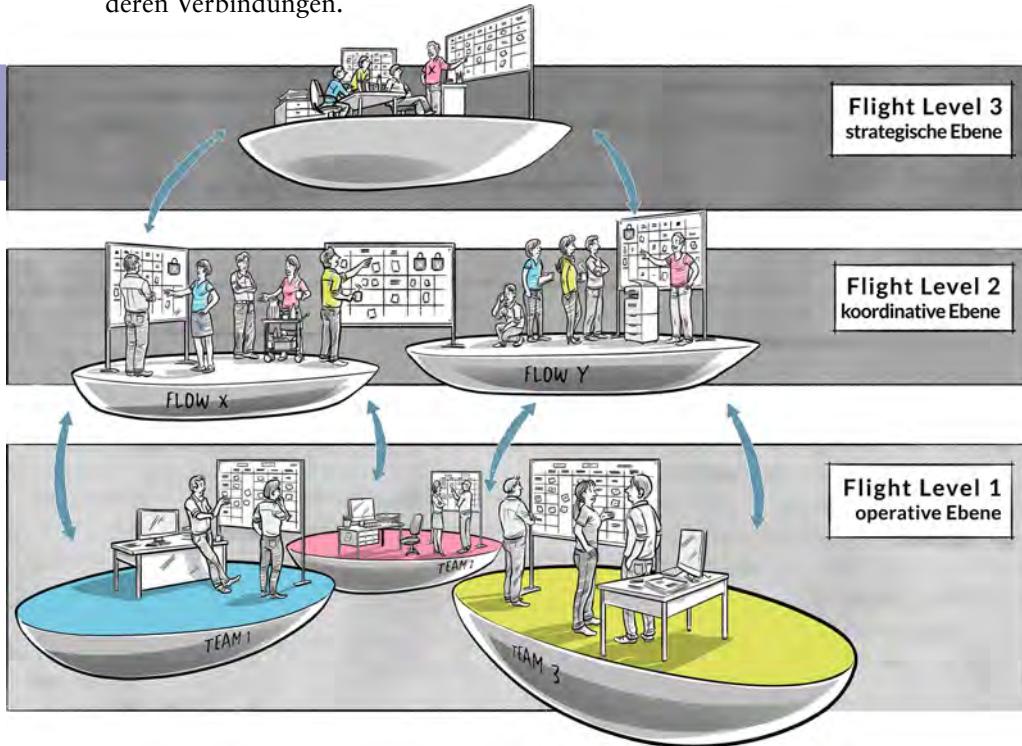
Abschnitt 1.4 fasst noch einmal die großen Glücksversprechen zusammen: Wozu sind Flight Levels gut? Was hat das Unternehmen davon? Was bringt es den Beschäftigten? Und was musst du beachten, um all diese Versprechen einzulösen?

## 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.

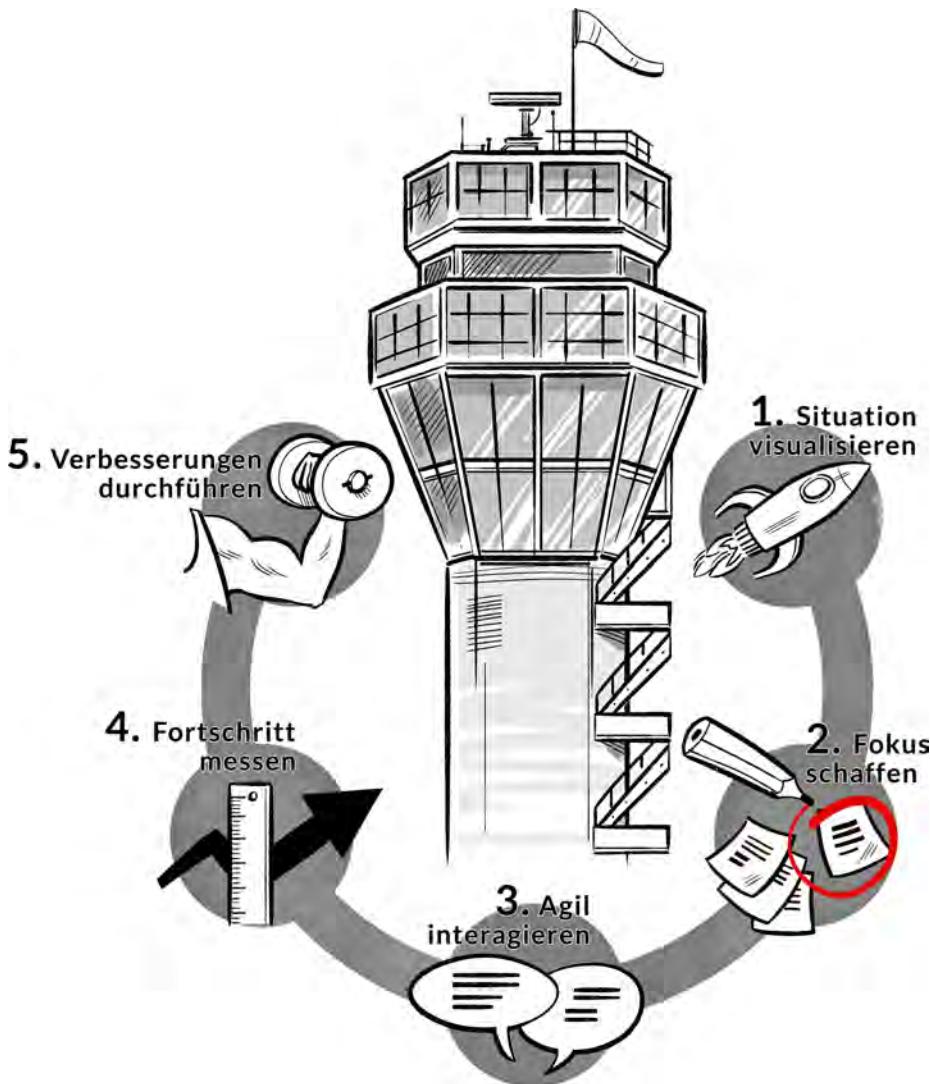


Abb. 1-2 Kreislauf der fünf Kernaktivitäten des Systemdesigns

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.

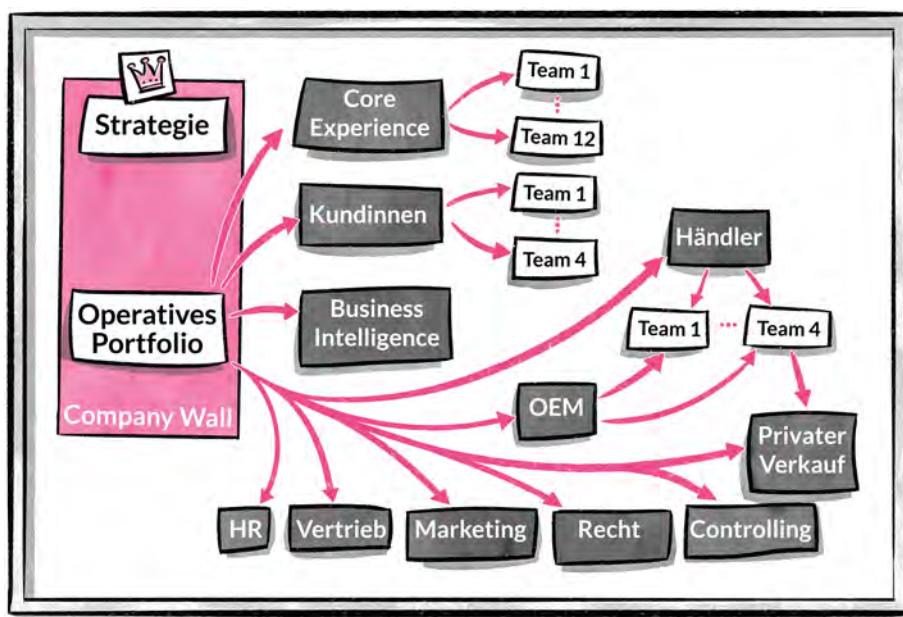


Abb. 1-3 Beispiel für eine Flight-Levels-Systemarchitektur

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.



### 3.3 Umgang mit Problemen

Bevor wir in den Bau des Boards eingestiegen sind, haben wir bereits erwähnt, was ihr mit Problemen aller Art tun solltet, solange ihr euch noch in der Entwurfsphase befindet: Ihr ignoriert sie, weil ihr euch sonst in Details verstrickt, bevor es einen Entwurf des Boards gibt. Sobald ihr eine erste Version eures Flight-Level-2-Boards modelliert habt, könnt ihr mit echten Flight Items einige Simulationen durchspielen und dabei werdet ihr wahrscheinlich auf das eine oder andere tatsächliche Problem stoßen. Im Wesentlichen gibt es zwei Arten von Problemen:

1. Blockaden
2. Backflow (Rückfluss)

#### 3.3.1 Blockaden

Blockaden sind unvorhergesehene Ereignisse, die den Arbeitsfluss unterbrechen. Das wichtige Wort dabei ist »unvorhergesehen«, denn wenn wir vorhergesehen mit einer Arbeit aufhören, ist es Teil des Prozesses. Etwas Unvorhergesehenes passiert zum Beispiel im folgenden Fall: Die Teams arbeiten an einem Produkt und bemerken, dass sie die Unterstützung von jemandem brauchen, der nicht Teil des Flight-Level-2-Systems ist. Das Produkt könnte in zwei unterschiedliche Richtungen entwickelt werden, doch es stellt sich jetzt die Frage, was juristisch möglich und machbar wäre. Diese Frage kann nur eine bestimmte Kollegin aus der Rechtsabteilung beantworten, doch sie muss sich erst mit dem Thema befassen. Bis sie sich schlaugemacht hat, können die Teams nicht weiterarbeiten. Auch wenn sich Lieferungen von externen Partnern verzögern oder sogar ganz ausfallen, haben wir es mit einer Blockade zu tun, durch die die Arbeit eine Zeit lang stillsteht. In anderen Fällen kann die Arbeit zwar weitergehen, aber bis zu einem bestimmten Zeitpunkt muss die Blockade aufgelöst sein, zum Beispiel bis zum Launch oder Rollout eines Produkts bei Änderungen in den AGB – sonst entsteht ein noch größeres Problem.

Wie geht man mit solchen Blockaden um? Am besten signalisieren wir sie am entsprechenden Ticket (Flight Item) zum Beispiel durch einen roten Sticker und schreiben den Grund der Blockade hinzu. So sieht jeder sofort, dass sich diese Arbeit nicht mehr bewegt bzw. es ein Risiko gibt und was der Grund dafür ist. Das ist auf einem physischen Board leicht zu bewerkstelligen, ein elektronisches Tool braucht dafür eine entsprechende Blockadefunktion. Sollte es diese Funktion nicht geben, müssten wir uns auf Umwegen behelfen, etwa durch Tags oder Labels – je nachdem, was das Feature-Set des Tools hergibt.

Blockaden treten im echten Leben relativ häufig auf, weil in der Wissensarbeit nicht alles planbar ist. Vor allem Flight Level 1 ist für Blockaden anfällig, weil diese in der operativen Arbeit häufiger vorkommen.

### Wann ist eine Blockade eine Blockade?

Ein Ereignis lässt sich allgemein als Blockade bezeichnen, wenn es auf Flight Level 2 Auswirkungen auf die Fertigstellung einer Arbeit haben kann.

Nicht alle Blockaden müssen sofort am Flight-Level-2-Board sichtbar gemacht werden. So lange eine Blockade nur ein Team betrifft, sollte sie auch so schnell wie möglich direkt vom Team selbst gelöst werden. Wenn sich noch alles im Rahmen der Parameter bewegt, ist es nicht notwendig, es auf Flight Level 2 zu eskalieren. Sobald aber deutlich wird, dass sich die Blockade auf die Fertigstellung der Lieferung auf Flight Level 2 auswirken wird, **muss** die Arbeit am Flight-Level-2-Board blockiert werden. Es ist also wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, wann eine Blockade auf dem Flight-Level-2-Board zu früh angezeigt werden würde und wann sie gerade noch rechtzeitig angezeigt wird. Die grundsätzliche Idee ist, immer so viel wie möglich dezentral zu lösen.

### Aus Blockaden lernen

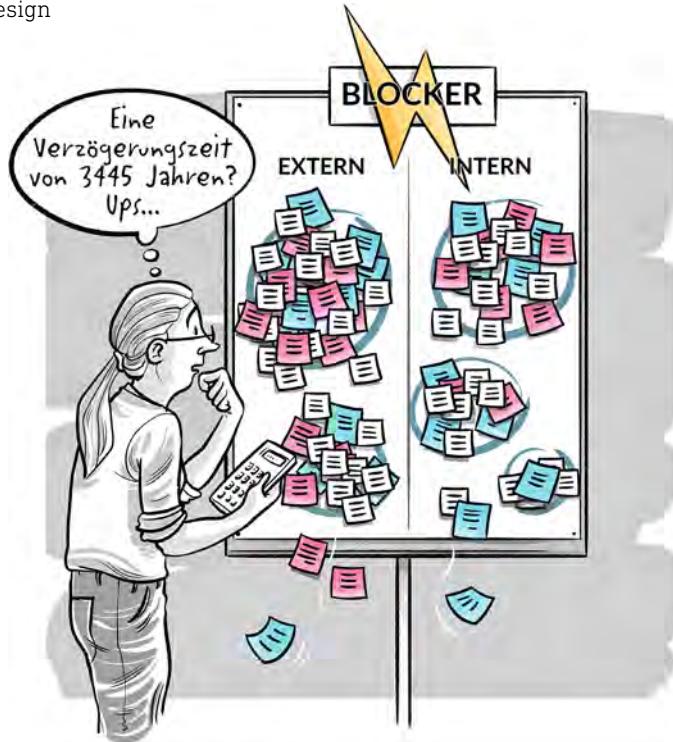
Schlaue Organisationen sorgen dafür, dass die Blockade aufgelöst wird. Noch schlauere Organisationen sammeln die Blockadetickets und werten sie aus. Damit sind wir wieder beim Thema »haptisch vs. elektronisch«: Echte Sticker lassen sich einfach auf einem Board sammeln, elektronische Sticker müssen zum Beispiel in Excel-Sheets umgewandelt werden oder man verwendet die Blocked-App von Troy Magennis<sup>2</sup>.

Warum ist es sinnvoll, die Blockaden zu sammeln? Die meisten Ereignisse treten nicht nur einmal in einem Unternehmen auf, sondern immer wieder. Deshalb empfiehlt es sich, in einem guten Rhythmus ein Blockaden-Clustering durchzuführen. Die Blockaden werden dabei nach ihren Ursachen bzw. Ähnlichkeiten sortiert. Meistens zeigen sich Ansammlungen ähnlicher Probleme. Zum Beispiel: »Lieferant A hat immer wieder Lieferprobleme bei Bestandteil X.« Wenn das öfter auftritt, sagt das etwas über das System aus.

Noch aussagekräftiger wird das Ganze, wenn auch erfasst wird, *wie lange* Flight Items blockiert waren. Dazu ist nicht viel mehr notwendig, als auf den Blockadestickern die Start- und Stopptypen zu erfassen. Im Rahmen des Blockaden-Clusterings kann dann analysiert werden, wo Zeit und Effektivität verlorengehen (vgl. [Leopold & Magennis 2015] und [Leopold & Magennis 2014]).

Wichtig ist, nicht nur zu analysieren, sondern dann auch weiterzudenken: »Schön, dass wir es immer wieder schaffen, diese Blockaden aufzulösen. Aber was müssen wir verändern, damit diese Blockaden in Zukunft nicht mehr so häufig auftreten?« Das Wort »häufig« ist bewusst gewählt: In den meisten Fällen geht es nicht darum, einen Blockaden-Cluster vollkommen zu eliminieren, denn das ist ziemlich schwer. Oft kann man schon mit wenig Aufwand sehr viel erreichen.

2. <https://blockedapp.com/f5-15%25-process-efficiency>



**Abb. 3-25** Blockaden-Clustering

112

Abbildung 3–25 zeigt das Blockaden-Clustering einer Agentur, in der etwa 50 Personen parallel an den Webauftritten verschiedener Kundinnen arbeiten. Durch das Blockaden-Clustering fiel auf, dass Lieferungen immer wieder behindert wurden, weil die Kundschaft den Content nicht geliefert hatte. Nun kann man natürlich sagen: »Wenn die Kundin das vermasselt, dann kann es mir wurscht sein!« So haben die Menschen in dieser Agentur aber nicht gedacht. Sie haben überlegt, warum der Content immer wieder gefehlt hat. Dabei stellten sie fest, dass in sehr vielen Fällen die Kundschaft nicht wusste, dass die Agentur ihren Content genau zu einem bestimmten Zeitpunkt brauchte. Dadurch hatten sich innerhalb von vier Wochen rund 130 Tage an kumulierter Verzögerungszeit angesammelt.

### Verzögerungszeit

Die Verzögerungszeit gibt die Dauer der Blockade einer oder mehrerer Arbeiten an.

Angenommen, innerhalb von 10 Tagen befinden sich 10 Flight Items in Bearbeitung. Fünf Flight Items sind drei Tage lange blockiert – somit beträgt die kumulierte Verzögerungszeit 15 Tage.

Welche geniale Verbesserung ist den Mitarbeitenden in dieser Agentur eingefallen? Genau: »Wir könnten den Kundinnen ja rechtzeitig Bescheid sagen, welche Inhalte und Materialien wir von ihnen bis wann brauchen.« Diese Überlegung wurde im Prozess von nun an mit einer Definition of Done (siehe Board Pattern 10 in Abschnitt 3.2.10) in der Spalte »Kundenauftrag klären« berücksichtigt. Bisher enthielt

die DoD bereits den Punkt »Content klären«, und nun wurde noch der Punkt »Content-Lieferung bis wann« hinzugefügt.

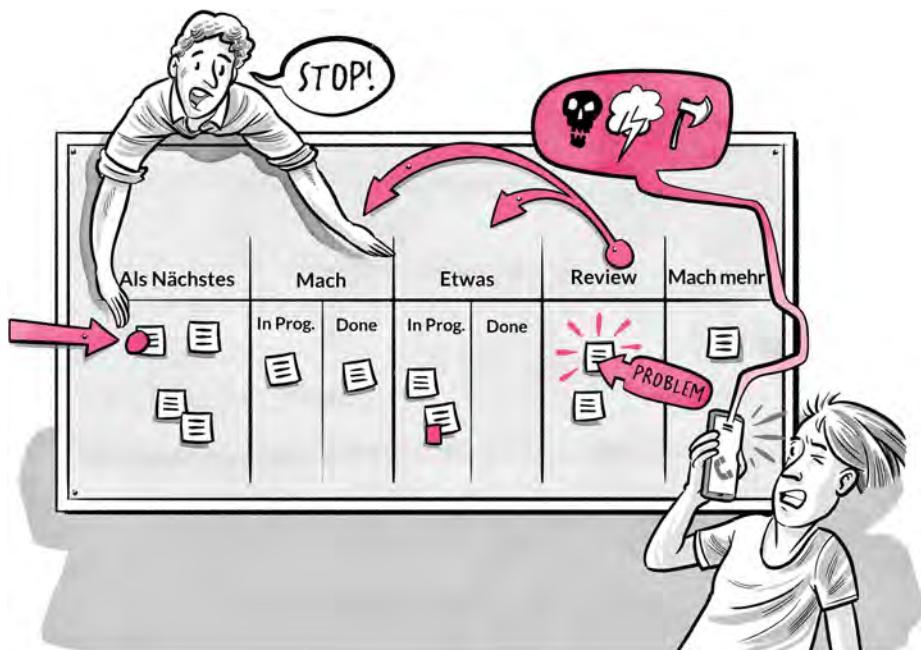
Wie zu erwarten ging die Wartezeit nicht sofort auf null zurück, aber sie konnte nach acht Wochen schon um die Hälfte reduziert werden – was schon sehr gut ist. Es geht nicht immer darum, jegliche Wartezeit komplett zu eliminieren. Das Ziel ist, sie vor allem zu reduzieren. Der Effekt durch die Reduktion der Wartezeit ist, dass Arbeit schneller fertig wird, weil sie besser durch das System fließt, ohne dass irgend ein Mensch schneller arbeiten muss. Und das wollen wir ja schließlich erreichen.

### 3.3.2 Backflow – Rückfluss

Es ist doch der schönste Moment, wenn endlich etwas an die Kundin ausgeliefert werden kann, oder? Nicht, wenn sie beim Review oder der Abnahme sagt: »Das habe ich mir etwas anders vorgestellt.«

In vielen Unternehmen passiert nun Folgendes: Die Arbeit wird aus der Review-Spalte genommen und in jene Spalte am Board zurückgesetzt, wo das Problem zu lösen ist. Wenn es ein Problem in der Umsetzung war, geht es dahin zurück. Wenn das Problem der Kundin nicht richtig verstanden wurde, wird die Arbeit noch einmal ganz an den Anfang des Boards in die Analyse gesetzt. Es gibt noch ein weiteres Vorgehen, das für uns intellektuell nicht ganz nachvollziehbar ist: Trotz des Problems wird die Arbeit als »fertig« betrachtet und gleichzeitig werden Arbeiten für die Fehlerbehebung in das System eingespeist.

113



**Abb. 3-26** Neustart nach dem Review – die übliche Vorgehensweise

Was wird dadurch signalisiert? Wenn man so vorgeht, geht man davon aus, dass das Beheben von Qualitätsproblemen mit neuer Arbeit gleichzusetzen ist. Das Beheben von Qualitätsproblemen ist aber keine neue Arbeit, sondern die alte Arbeit wurde in bescheidener Qualität gemacht. Wir wollen Arbeit immer abschließen, bevor wir etwas Neues starten! Somit ist die alte Arbeit noch nicht »fertig«.

Auch das Zurückspielen in bestimmte Prozessschritte ist nicht das Gelbe vom Ei: Auf diese Weise werden zum einen Wissenssilos einzementiert und zum anderen verfestigt sich dadurch die Denkweise, dass Arbeit um die Menschen herum organisiert werden sollte und nicht die Menschen um die Arbeit. Was ist damit gemeint?

### Problembehebung an Ort und Stelle

Gehen wir von einer einfachen Arbeitsabfolge aus: Wir analysieren etwas, wir setzen es um, testen es und liefern es aus. Jetzt könnten wir natürlich sagen: Beim Qualitätscheck haben wir bemerkt, dass etwas noch nicht passt, also schmeißen wir die Arbeit zum Beispiel in den Umsetzungssilo hinein – nicht unser Problem!

Das ist genau das Verhalten, das wir auf Flight Level 2 auflösen wollen. Die Grundidee ist: Wir brauchen verschiedene Wissensdomänen, damit wir Wert für die Kundin generieren können. Die Pointe eines Flight-Level-2-Boards ist doch genau die, dass sich Wissensträgerinnen vor diesem Board zusammenfinden sollen, um gemeinsam Wert für die Kundin zu schaffen. Das ist kein Board von Verantwortlichkeiten einzelner Personen, Abteilungen oder Teams. Wenn also ein Problem auftritt, sollte es auch als solches deklariert werden.

Praktisch umgesetzt heißt das: Auf das entsprechende Flight Item wird ein Sticker geklebt, und dann wird besprochen, wie mit dem Problem umgegangen werden soll. Die Spalte wird von »Review« in »Review + Fehler beheben« umbenannt, das heißt: Das Problem, das in dieser Spalte auftritt, bleibt auch in dieser Spalte und wird hier gelöst (siehe Abb. 3–27).

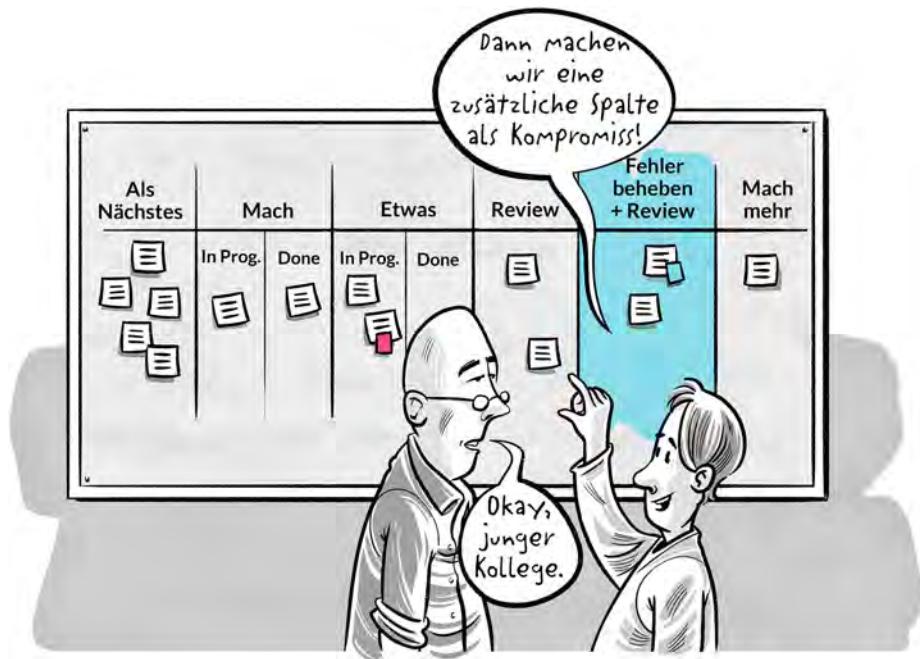
Das ist eine recht harte Regel, weil das System an dieser Stelle jedes Mal anhält. Und ja, vielleicht besteht ein Weg darin, dass Umsetzungsteams das Problem freiwillig lösen – möglicherweise wird gemeinsam auch ein anderer Weg gefunden. Deshalb sollten über den Spalten eines Boards Verben stehen, die eine Aktivität bezeichnen. Oft hat man eher den Eindruck, dass die Spaltenbezeichnungen lediglich Synonyme für Teamnamen sind.



**Abb. 3-27** Umgang mit Rückfluss – Variante 1

Ein Flight-Level-2-Board ist also kein Arbeitszuweisungsboard. Natürlich stehen hinter jeder Spalte Teams, die vornehmlich dafür sorgen, dass etwas weitergeht. Aber sie werden nicht mit Arbeitspaketen zwangsbeglückt. Sobald es irgendwo im Arbeitsfluss stockt, kommen alle Beteiligten vor dem Board zusammen und überlegen gemeinsam, was getan werden muss, damit die Arbeit von diesem Punkt an wieder weiterfließt. Das heißt, in allen Spalten wird daran gearbeitet. Die Frage lautet immer: Was tun wir *gemeinsam* dafür, dass sich die Arbeit weiter nach rechts bewegt und über die Ziellinie kommt?

Es gibt noch eine zweite Variante für den Umgang mit Rückfluss. Nun sind Reviews grundsätzlich dafür da, um herauszufinden, wo es bei einer Lieferung noch hakt. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass dabei Probleme zutage treten werden. Genau genommen ist also der Arbeitsfluss nicht vollständig modelliert, deshalb belassen wir die Spalte »Review« und erweitern das Board um die Spalte »Fehler beheben + Review« (siehe Abb. 3-28).



**Abb. 3-28** Umgang mit Rückfluss – Variante 2

116

Selbstverständlich kann auch jetzt wieder ein Problem auftreten. Auf Dauer kann die Lösung aber nicht darin bestehen, die Flight Route um 20 Spalten zu erweitern, obwohl man das Problem dadurch sehr schön visualisieren würde. Vielmehr sollte wirklich alles darangesetzt werden, das Qualitätsproblem endgültig aus der Welt zu schaffen. Das Schöne an dieser Herangehensweise ist, dass Qualitätsprobleme einen ganz anderen Stellenwert bekommen. Sie werden nicht auf Einzelpersonen oder einzelne Teams abgeschoben, sie werden nicht durch das neuerliche Einschleusen in das System verschleiert, sondern sie werden bewusst an die Oberfläche geholt und behoben.

Manche Unternehmen gehen sogar noch weiter: Sie haben in der Softwareentwicklung die Bugtracker abgeschaltet, denn eigentlich wird damit »Waste« (Ver schwendung) verwaltet. Die Philosophie dahinter lautet: Wenn es sich tatsächlich um einen Bug, ein echtes Qualitätsproblem, handelt, dann beheben wir es *jetzt*. Wenn wir umgekehrt damit leben können, dann wird das Problem später noch einmal auftreten, und dann entscheiden wir aufs Neue, was zu tun ist.

Apropos »Qualität hat einen hohen Wert«: Auch die Sticker mit den Problemen sollten gesammelt und ausgewertet werden, weil sie nichts anderes als Blockaden darstellen.

## 3.4 Fokus schaffen

Bis jetzt haben wir munter vor uns hin visualisiert und ein 1a-Board für Flight Level 2 modelliert. Damit hören viele Unternehmen auch schon wieder auf, weil die Meinung vorherrscht, dass mit der Sichtbarkeit des Arbeitsflusses bereits alles getan ist. Die Dysfunktionalitäten lassen sich nun auf jeden Fall besser verwalten, aber wenn diese irgendwann weniger werden sollen, ist die Visualisierung erst der Anfang.

Sofern eine schöne Visualisierung des Ist-Zustands nicht das einzige Ziel in einer Organisation ist, sondern auch eine Verbesserung spürbar werden soll, besteht der nächste Schritt darin, Fokus aufzubauen. Rufen wir uns kurz in Erinnerung, was wir damit meinen:

### Fokus bringt Geld

Damit Arbeit innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens fertig werden kann, ist es notwendig, auf eine bestimmte Menge an Arbeit zu fokussieren und diese Schritt für Schritt umzusetzen. Denn: Arbeiten kostet Geld. Arbeit abschließen bringt Geld.

### 3.4.1 Das Flussexperiment – Parallelogramme bauen

Dazu gibt es ein Experiment, das der einen oder anderen Leserin bekannt vorkommen könnte: Es handelt sich dabei um eine weiterentwickelte Form von »Schiffe falten«, ein Experiment, das im Buch »Kanban in der Praxis« [Leopold 2017] vorgestellt wird. Dieses ursprüngliche Experiment hatte sich aus unserer Arbeit mit Kanban entwickelt und zielte in erster Linie darauf ab, zu zeigen, wie Arbeit durch die Organisation fließt. In seiner aktuellen Version ist das Experiment auf teamübergreifende Aspekte ausgerichtet und somit auf Flight Levels getrimmt. Die Pandemie hat auch in der Flight Levels Academy den Digitalisierungsprozess beschleunigt, und daher gibt es nun in unseren Workshops eine Online-Version.<sup>3</sup>

So wie in der Live-Version simulieren wir bei der Online-Version des Flussexperiments in zwei Durchgängen zwei Systeme:

1. Im ersten Durchgang wird in einem unfokussierten Push-System gearbeitet.
2. Im zweiten Durchgang wird in einem fokussierten Pull-System gearbeitet.

Damit das Experiment in endlicher Zeit durchführbar ist, handelt es sich um einen simplifizierten Prozess. Das Board simuliert ein Flight-Level-2-System, das heißt, die an der Simulation teilnehmenden Personen, die in den einzelnen Arbeitsschritten arbeiten, repräsentieren jeweils ein ganzes Team. Pro Arbeitsschritt arbeiten mehrere Teams parallel.

---

3. Danke an Mike Freislich, Florian Junglas, Lukas Schmidt und Andreas Rein!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Flight Levels entdecken</b>	<b>1</b>
1.1	Die drei Ebenen des Flight-Levels-Modells .....	2
1.2	Fünf Kernaktivitäten auf dem Weg zur Business-Agilität .....	6
1.3	Abläufe zwischen den Flight Levels .....	9
1.3.1	Arbeitssystem-Topologie .....	10
1.3.2	Flight Routes beschreiben .....	12
1.4	Wozu Flight Levels? .....	12
<b>2</b>	<b>Flight Levels vorbereiten</b>	<b>15</b>
2.1	Die Basis: agil vorgehen .....	18
2.2	Ist-Situation klären .....	21
2.3	Verbesserungsfokus definieren .....	26
2.4	Führungskoalition schaffen .....	32
2.4.1	Sponsorin .....	33
2.4.2	Change-Team .....	34
2.4.3	Change Agents .....	37
2.4.4	Stakeholder .....	38
2.5	Engagement fördern .....	42
2.5.1	Das Contracting .....	44
2.5.2	Die Sparringspartnerschaft mit Sponsorinnen .....	47
2.5.3	Die Arbeit im Change-Team .....	49
2.5.4	Der Flight-Levels-Einführungsworkshop .....	50
2.5.5	Das Sounding Board .....	55
2.5.6	Der Take-off .....	57
2.6	Agil vorgehen .....	58
2.6.1	Ein idealtypischer Einführungsprozess .....	59
2.6.2	Interaktionsformate im Veränderungsprozess .....	62
2.6.3	Der Change-Flow-Workshop .....	64
2.6.4	Ein Fallbeispiel in Detailansicht .....	67

<b>3 Flight-Level-2-Design</b>	<b>71</b>
3.1 Situation visualisieren . . . . .	74
3.1.1 Flight Item Types identifizieren . . . . .	75
3.1.2 Flight Routes – wie sich Arbeit über das Board bewegt . . . . .	78
3.1.3 Flight Routes finden und abgrenzen . . . . .	83
3.2 Das Board modellieren . . . . .	86
3.2.1 Board Pattern 1: Mehrere Flight Item Types managen . . . . .	87
3.2.2 Board Pattern 2: Flight Items ändern ihren Typ im Verlauf der Flight Route . . . . .	88
3.2.3 Board Pattern 3: Jetzt, als Nächstes, später . . . . .	89
3.2.4 Board Pattern 4: Up- und Downstream miteinander verbinden . . . . .	91
3.2.5 Board Pattern 5: Alles visualisieren und auf die Wartezeiten fokussieren . . . . .	93
3.2.6 Board Pattern 6: Doing vs. versteckte Wartezeiten . . . . .	95
3.2.7 Board Pattern 7: Die Wertschöpfungskette schließen . . . . .	96
3.2.8 Board Pattern 8: Arbeit von anderen . . . . .	97
3.2.9 Board Pattern 9: Output vs. Outcome . . . . .	98
3.2.10 Board Pattern 10: Definition of Done . . . . .	100
3.2.11 Board Pattern 11: Flight Level 2 Focus Explorer . . . . .	101
3.2.12 Board Pattern 12: Wissensengpässe sichtbar machen . . . . .	102
3.2.13 Board Pattern 13: Slicing . . . . .	105
3.2.14 Board Pattern 14: Flight Levels miteinander verbinden . . . . .	106
3.3 Umgang mit Problemen . . . . .	110
3.3.1 Blockaden . . . . .	110
3.3.2 Backflow – Rückfluss . . . . .	113
3.4 Fokus schaffen . . . . .	117
3.4.1 Das Flussexperiment – Parallelogramme bauen . . . . .	117
3.4.2 Erkenntnisse aus dem Flussexperiment . . . . .	121
3.4.3 Fokus im Allgemeinen . . . . .	131
3.4.4 Wie Fokus aufgebaut werden kann . . . . .	139
3.4.5 Worauf wird eigentlich der Fokus gelegt? . . . . .	144

<b>4 Flight-Level-3-Design</b>	<b>147</b>
4.1 Aufgaben von Flight Level 3 .....	147
4.1.1 Ausführung der Strategie: Kreislauf statt Einbahnstraße .....	150
4.1.2 Flight Level 3 am Beispiel eines Drohnenherstellers .....	154
4.1.3 Skalierungsinhärenz: Connection Patterns .....	159
4.1.3.1 Connection Pattern 1: Ein Flight-Level-3-System ist mit anderen Flight-Level-3-Systemen verbunden .....	160
4.1.3.2 Connection Pattern 2: Ein Flight-Level-3-System ist mit mehreren Flight-Level-2-Systemen verbunden .....	161
4.1.3.3 Connection Pattern 3: Ein Flight-Level-3-System ist direkt mit Flight-Level-1-Systemen verbunden .....	162
4.1.3.4 Connection Pattern 4a/b: Ein Flight-Level-3-System wird (a) mit einem oder (b) mit mehreren Flight-Level-2- und Flight-Level-1- Systemen auf einem gemeinsamen Board abgebildet .....	163
4.1.3.5 Connection Pattern 5: Ein Flight-Level-3-System ist mit mehreren kombinierten Flight-Level-3-2-1-Systemen verbunden .....	164
4.2 Bestehende Strategien und Flight Levels zusammenführen – hallo SOFI! .....	165
4.2.1 Allgemeines zur SOFI .....	168
4.2.2 Patterns für Flight-Level-3-Boards .....	171
4.2.2.1 FL3-Board Pattern 1: Die führende Spalte definieren .....	171
4.2.2.2 FL3-Board Pattern 2: Verbindung durch Swimlanes, Avatare oder Farben .....	172
4.2.2.3 FL3-Board Pattern 3: Objectives, Key Results, Actions – OKRA .....	174
4.2.2.4 FL3-Board Pattern 4: Skalen .....	174
4.2.2.5 FL3-Board Pattern 5: Stories hinzufügen .....	176
4.2.2.6 FL3-Board Pattern 6: Viele Flight Items ..	177

4.2.2.7	FL3-Board Pattern 7: Verfeinern, erkunden, analysieren . . . . .	178
4.2.2.8	FL3-Board Pattern 8: SAFe® Portfolio . . . . .	179
4.2.3	SOFI verbessern . . . . .	180
4.2.3.1	Flight Items formulieren . . . . .	180
4.2.3.2	Outcomes formulieren . . . . .	181
4.2.3.3	Die Qualität von Outcomes verbessern . . . . .	184
4.2.3.4	Stories formulieren . . . . .	189
4.3	Fokus schaffen und Rahmenbedingungen setzen . . . . .	191
4.3.1	Outcomes in Process . . . . .	192
4.3.2	Budgeting . . . . .	193
<b>5</b>	<b>Flight-Levels-Systemarchitektur</b>	<b>197</b>
5.1	Fallbeispiel: Systemarchitektur eines Drohnenherstellers . . . . .	199
5.2	Visualisierung der Arbeitssystem-Topologie . . . . .	204
5.2.1	Potenzielle Flight-Level-2-Systeme identifizieren . . . . .	206
5.2.2	Die einzelnen Teams den Flight-Level-2-Systemen zuordnen . . . . .	208
5.2.3	Unnötige Flight-Level-1-Systeme aus der Topologie entfernen . . . . .	212
5.2.4	Den Koordinationsbedarf zwischen Flight-Level-2-Systemen identifizieren . . . . .	215
5.2.5	Flight-Level-3-Systeme identifizieren, um Strategie und Arbeitsfluss zu verbinden . . . . .	218
5.3	Flight Routes . . . . .	219
5.3.1	Flight Routes definieren . . . . .	224
5.3.2	Wozu werden Flight Routes benötigt? . . . . .	230
5.3.3	Das große Flight-Levels-Antipattern . . . . .	234
<b>6</b>	<b>Flight Levels betreiben</b>	<b>237</b>
6.1	Agile Interaktionen im Systembetrieb am Beispiel eines Flight-Level-2-Systems . . . . .	238
6.1.1	Interaktionen im Arbeitsfluss . . . . .	241
6.1.2	Interaktionen und Meetings gestalten . . . . .	243
6.2	Synchronisation sicherstellen . . . . .	249
6.2.1	Gute Praktiken der Synchronisation . . . . .	251
6.2.2	Synchronisation auf dem Prüfstand . . . . .	253
6.3	Systemverbesserung messen . . . . .	258

6.4	Interaktionen verbessern .....	262
6.4.1	Die organisatorischen Weichen stellen .....	263
6.4.2	Moderationsplan ausarbeiten .....	266
6.4.3	Das Momentum wahren .....	267
6.5	Neue Impulse setzen .....	269
6.5.1	Johari-Fenster trifft auf Flight Levels .....	270
6.5.2	Die systemische Schleife zur Vorbereitung .....	272
6.5.3	Bausteine eines Verbesserungsworkshops .....	275
6.5.4	Debriefing .....	279
<b>7</b>	<b>Fallstudie zu Flight Levels in der Praxis</b>	<b>283</b>
7.1	... eine Anfrage per E-Mail .....	284
7.2	Vom Kontakt zum Kontrakt .....	285
7.3	Die aktuelle Situation klären .....	289
7.4	Flight Levels einem breiteren Publikum vorstellen .....	297
7.5	Auf dem Weg zu maßgeschneiderten Systemen .....	301
7.6	Flight-Level-2-Systeme gestalten .....	304
7.7	Vom Systementwurf zum Betrieb .....	307
7.8	Und die Moral von der Geschicht? .....	310
	<b>Glossar der wichtigsten Begriffe im Flight-Levels-Modell</b>	<b>315</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>319</b>
	<b>Index</b>	<b>323</b>