

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                  |           |    |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|----|
| <b>1</b> | <b>Flight Levels entdecken</b>                                   | <b>1</b>  |    |
| 1.1      | Die drei Ebenen des Flight-Levels-Modells . . . . .              | 2         | xi |
| 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</b> | <b>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:<br>Mehrere Flight Item Types managen . . . . .                         | 87        |
| xii | 3.2.2    | Board Pattern 2:<br>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:<br>Up- and Downstream miteinander verbinden . . . . .                  | 91        |
|     | 3.2.5    | Board Pattern 5:<br>Alles visualisieren und auf die Wartezeiten fokussieren . . . . .   | 93        |
|     | 3.2.6    | Board Pattern 6:<br>Doing vs. versteckte Wartezeiten . . . . .                          | 95        |
|     | 3.2.7    | Board Pattern 7:<br>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:<br>Wissensengpässe sichtbar machen . . . . .                          | 102       |
|     | 3.2.13   | Board Pattern 13: Slicing . . . . .                                                     | 105       |
|     | 3.2.14   | Board Pattern 14:<br>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</b> | <b>Flight-Level-3-Design</b>                                                                                                                                                                         | <b>147</b> |
| 4.1      | Aufgaben von Flight Level 3 .....                                                                                                                                                                    | 147        |
| 4.1.1    | Ausführung der Strategie:<br>Kreislaf 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:<br>Ein Flight-Level-3-System ist mit anderen<br>Flight-Level-3-Systemen verbunden .....                                                                                        | 160        |
| 4.1.3.2  | Connection Pattern 2:<br>Ein Flight-Level-3-System ist mit mehreren<br>Flight-Level-2-Systemen verbunden .....                                                                                       | 161        |
| 4.1.3.3  | Connection Pattern 3:<br>Ein Flight-Level-3-System ist direkt mit<br>Flight-Level-1-Systemen verbunden .....                                                                                         | 162        |
| 4.1.3.4  | Connection Pattern 4a/b:<br>Ein Flight-Level-3-System wird<br>(a) mit einem oder (b) mit mehreren<br>Flight-Level-2- und Flight-Level-1-<br>Systemen auf einem gemeinsamen<br>Board abgebildet ..... | 163        |
| 4.1.3.5  | Connection Pattern 5:<br>Ein Flight-Level-3-System ist mit mehreren<br>kombinierten Flight-Level-3-2-1-Systemen<br>verbunden .....                                                                   | 164        |
| 4.2      | Bestehende Strategien und Flight Levels zusammenführen –<br>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:<br>Die führende Spalte definieren .....                                                                                                                                         | 171        |
| 4.2.2.2  | FL3-Board Pattern 2:<br>Verbindung durch Swimlanes, Avatare<br>oder Farben .....                                                                                                                     | 172        |
| 4.2.2.3  | FL3-Board Pattern 3:<br>Objectives, Key Results, Actions –<br>OKRA .....                                                                                                                             | 174        |
| 4.2.2.4  | FL3-Board Pattern 4: Skalen .....                                                                                                                                                                    | 174        |
| 4.2.2.5  | FL3-Board Pattern 5:<br>Stories hinzufügen .....                                                                                                                                                     | 176        |
| 4.2.2.6  | FL3-Board Pattern 6: Viele Flight Items ..                                                                                                                                                           | 177        |

|          |         |                                                                                                |            |
|----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|          | 4.2.2.7 | FL3-Board Pattern 7:<br>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<br>zuordnen . . . . .                          | 208        |
|          | 5.2.3   | Unnötige Flight-Level-1-Systeme aus der<br>Topologie entfernen . . . . .                       | 212        |
|          | 5.2.4   | Den Koordinationsbedarf zwischen<br>Flight-Level-2-Systemen identifizieren . . . . .           | 215        |
|          | 5.2.5   | Flight-Level-3-Systeme identifizieren,<br>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<br>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        | xv |
| 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> |    |