



Siegfried Kaltenecker • Klaus Leopold

Flight Levels

Eine kurze Einführung

dpunkt.verlag



Dr. Siegfried Kaltenecker ist geschäftsführender Gesellschafter der Loop GmbH, die sich auf agile Unternehmensentwicklung spezialisiert hat. Seit mehr als 20 Jahren unterstützt er die Umsetzung innovativer Arbeits- und Organisationsformen in den unterschiedlichsten Bereichen. Die Erfahrungen, die er dabei sammelt, gibt er auf Konferenzen, in Artikeln und Büchern sowie Schulungen weiter.
siegfried.kaltenecker@loop-beratung.at



Dr. Klaus Leopold ist Informatiker und unterstützt als Topmanagement-Berater seit mehr als zehn Jahren Unternehmen auf der ganzen Welt dabei, sich agil am Markt zu bewegen. Das Flight-Levels-Modell hat Klaus entwickelt, um Organisationen einen Denkraum ohne Vorschriften zu bieten, mit dem sie ihren individuellen Weg zu mehr Business-Agilität finden können.
klaus@flightlevels.io

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz und Herstellung: Frank Heidt
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Artikel-Nr. 77.95738

Copyright © 2022 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen. Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Siegfried Kaltenecker · Klaus Leopold

Flight Levels

Eine kurze Einführung



dpunkt.verlag

Vorwort

»Ten Years After« nannte sich die britische Rockband, die vor allem in den 1960er-Jahren für Furore sorgte. Gäbe es die Band heute noch, wäre sie die Idealbesetzung für ein kleines Ständchen. Schließlich ist es genau 10 Jahre her, dass wir mit »Kanban in der IT« unser erstes gemeinsames Buch geschrieben haben.

Seitdem ist viel passiert. Es folgten weitere Bücher, Artikel, Vorträge, Community-Events, vor allem aber eine Vielzahl von Kundenprojekten, in denen wir unsere Erkenntnisse anwenden und erweitern konnten. Es entspricht der bereits 2011 anvisierten Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, dass wir uns dabei von der Ebene agiler Teams konsequent in Richtung agiler Organisationsentwicklung bewegt haben. Die Flight Levels fassen diese Bewegung zusammen, ohne damit ein normatives, gewissermaßen in Stein gemeißeltes Theoriegebäude zu schaffen. Sie repräsentieren vielmehr ein offenes Denk- und Kommunikationsmodell, das mit jeder praktischen Anwendung neue Nuancen gewinnt und von einer internationalen Flight Levels Community intensiv diskutiert wird.

Mit dieser Broschüre wollen wir das Flight-Levels-Modell auch im deutschsprachigen Raum einem breiteren Publikum vorstellen. Dafür beschreiben wir:

- ▶ die Grundidee verschiedener Flugebenen und deren Bedeutung für Unternehmen,
- ▶ die fünf Kernaktivitäten, die auf allen Ebenen zur Anwendung kommen,
- ▶ die drei Ebenen operative Umsetzung, Koordination und Strategie,
- ▶ die Abläufe zwischen den einzelnen Ebenen, also die Flight-Levels-Systemarchitektur, sowie
- ▶ den Einführungsprozess, also all das, was Sie in puncto Change und Leadership beachten sollten, um mit den Flight Levels bestmöglich abzuheben.

Motivation für das Erscheinen der vorliegenden Broschüre war es, ein solides Fundament für den »Flight Levels Day«, die erste deutschsprachige Konferenz zum Thema (<https://fld.inside-agile.de/>), zu schaffen, auf der Flight-Levels-Praktikerinnen und -praktiker aus den unterschiedlichsten

Kontexten ihre Erfahrungen vortragen und teilen. Damit möchten wir einerseits möglichst vielen Fach- und Führungskräften einen niedrighschweligen Zugang zu den Flight Levels bieten, andererseits für erfahrene Agilistinnen zusammenfassen, was wir gerne den letzten Stand des Irrtums nennen. In diesem Sinne freuen wir uns schon jetzt auf bevorstehende Diskussionen und Ihr Feedback unter *hello@flightlevels.io* und wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Siegfried Kaltenecker & Klaus Leopold
Wien, im Oktober 2021

1 Was sind Flight Levels?

Den Ursprung der Flight Levels kann man wahrscheinlich auf 2011 datieren, als wir 300 Teams »agil machen« sollten. Damit hätten wir wahrscheinlich die größte Suboptimierung aller Zeiten angezettelt, die der Kundin am Ende mehr Schaden als Nutzen gebracht hätte. Warum? Im Buch »Agilität neu denken« von Klaus [Leopold 2022] wird als eine Ursache für die enttäuschenden Transformationsergebnisse angeführt, dass die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teams und Produkten nicht koordiniert bzw. gemanagt wurden. Diese nicht gemanagten **Abhängigkeiten** bestehen nicht nur zwischen Teams, die gemeinsam ein Produkt liefern sollen – sie bestehen auch zwischen den unterschiedlichen Planungshorizonten in einer Organisation: Was strategisch entschieden und dann operativ umgesetzt wird, sind oft zwei sehr verschiedene Paar Schuhe. Horizontal wie vertikal ist das grundlegende Problem: Die Leute reden zu wenig miteinander bzw. sie reden miteinander nicht über die richtigen Dinge. Wenn eine Organisation wirklich agil handeln können will, muss sie sich sämtliche Wertströme **von der Strategie bis zur Umsetzung** ansehen und die manchmal großen Gräben überbrücken, die sich in diesem Wertstrom zwischen verschiedenen Entscheidungs- und Umsetzungsinstanzen auftun. Aus diesen Überlegungen hat sich das **Flight-Levels-Modell** entwickelt.

Das Flight-Levels-Modell ist eine Denkhilfe, um zu verstehen, *wo* in einer Organisation was getan werden muss, um die gewünschten Resultate und/oder Verbesserungen zu erzielen.

Dazu ist es nicht immer notwendig, Rollen und Verantwortungen 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 (struktureller) Veränderung eine substanzielle Verbesserung zu erreichen? Um diese Frage beantworten zu können, werden die in einer Organisation existierenden Arbeitssysteme mit ihren Abhängigkeiten sowie die in den einzelnen Arbeitssystemen gemanagten Arbeiten und deren Wege abgebildet, die sie in und zwischen den Arbeitssystemen zurücklegen.

Hier noch eine Bitte des Erfinders: Bitte ziehen Sie das Flight-Levels-Modell nicht dazu heran, um ein Unternehmen neu zu strukturieren oder nach Flight Levels auseinander zu dividieren (à la »Wir wollen das Spotify-Modell«)!

Das Flight-Levels-Modell ist weder ein Organisationsmodell noch ein Maturitätsmodell noch ist es eine Hierarchie – Flight Level 3 ist also nicht dreimal besser oder wichtiger als Flight Level 1.

In der Luftfahrt beschreibt ein Flight Level, **wie hoch** ein Flugzeug fliegt. Je nach Flughöhe verändert sich der Detailgrad, mit dem man eine Landschaft wahrnehmen kann. Fliegt man sehr hoch, sieht man kilometerweit in die Ferne, gleichzeitig erkennt man aber am Boden nicht mehr jede Einzelheit. Fliegt man umgekehrt eher niedrig, kann man sozusagen fast in die Schlafzimmerfenster hineinschauen, allerdings erkennt man zum Beispiel die flächenmäßige Ausdehnung einer Stadt nicht mehr.

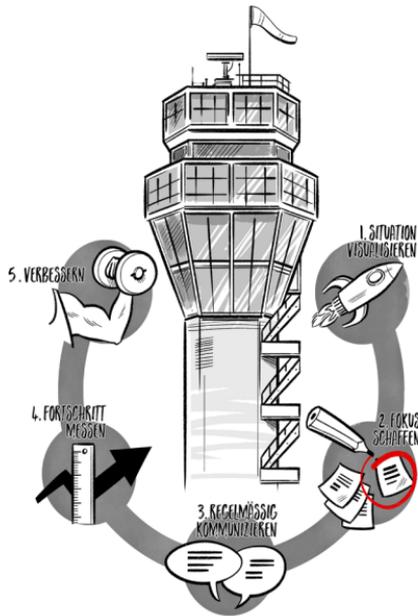
Jede **Flugebene** hat also ihre Vorteile und **Besonderheiten**, sie hat aber auch ihre **Einschränkungen** im Umfang dessen, was die Personen an Bord erkennen können.

Das **gleiche Prinzip** finden wir in Organisationen: Ein Flight Level ist hier als Planungs- und Gestaltungshorizont zu verstehen. Dementsprechend unterscheiden wir drei Flight Levels, die nicht hierarchisch zu verstehen sind: die **strategische Ebene**, die **koordinative Ebene** und die **Teamebene**. Ein umfassendes und gleichzeitig detailliertes Bild über die Performance von verschiedenen Wertströmen in einer Organisation ergibt sich erst, wenn die Sichtweiten dieser drei Flugebenen zusammengeführt, aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Deshalb lässt sich durch die Anwendung der Denkweise des Flight-Levels-Modells herausfinden, wo innerhalb der Organisation welche Hebel für die Verbesserung liegen.

Es ist daher nicht wichtig, mit welchen Methoden zum Beispiel einzelne Teams oder Abteilungen arbeiten. Wichtig ist, wie **die Kommunikation und die Kooperation** zwischen den Flight Levels sowie zwischen verschiedenen Einheiten auf den einzelnen Levels gestaltet werden. Schafft man hier Verbesserungen, beginnt sich die gesamte Wertschöpfung zu optimieren – und das ist ja schließlich **unser Ziel**.

Der eigentliche Antrieb der Verbesserung sind nicht die drei Flight Levels selbst, sondern fünf Aktivitäten, die in einem kontinuierlichen Zyklus auf und zwischen den Flight Levels eingesetzt werden. Diese fünf Aktivitäten sind sozusagen die Flugverkehrskontrolle: Damit lässt sich die Bewegung von Initiativen durch den Wertstrom koordinieren und verbessern.

2 Fünf Aktivitäten



Diese fünf Aktivitäten sollten auf allen Flight Levels kontinuierlich angewendet werden, wenn das Ziel nicht »agile Teams«, sondern »echte Business-Agilität« lautet.

2.1 Die Situation visualisieren

In der Wissensarbeit haben wir das Problem, dass im wahrsten Sinne des Wortes schwer greifbar ist, was eigentlich getan wird. Am Ende eines Arbeitstages steht nicht irgendwo ein halbfertiger Tisch herum, vielmehr 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 sehr oft für Missverständnisse, und die Koordination voneinander abhängiger Personen, Teams oder Abteilungen ist wesentlich schwieriger.

Bevor wir überhaupt an Lösungen denken, sollte daher **die momentane Situation** für alle Beteiligten **sichtbar werden**. Die Idee ist, ein Abbild der Arbeit und Tätigkeiten zu schaffen, die verändert werden sollen. So können die beteiligten Personen besser verstehen, wie diese Arbeiten und Tätigkeiten durch die Organisation laufen und welche Wechselwirkungen es zwischen den einzelnen Abteilungen und Teams in der Organisation gibt.

Diese Visualisierung passiert in der agilen Welt hauptsächlich durch Boards – erlaubt ist aber alles, was eine Situation gut darstellen und besser begreifbar machen kann.

2.2 Fokus schaffen

Zum Glück werden Menschen immer mehr Ideen haben, als sie tatsächlich umsetzen können. An allen Ideen gleichzeitig zu arbeiten, bringt aber nicht viel, denn dann dauert alles insgesamt länger. 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, Abhängigkeiten und Planungsunsicherheiten aufzulösen. Erst wenn etwas abgeschlossen ist, beginnen wir mit etwas Neuem – denn: Arbeiten kostet Geld. Arbeit abzuschließen, bringt Geld.

2.3 Regelmäßig kommunizieren

Die Pointe am Management von Abhängigkeiten, zum Beispiel mithilfe von Produktboards, sind nicht die Boards selbst. Das Wichtige daran ist, dass die richtigen Leute miteinander über das reden, was sie am Board sehen. Mit »regelmäßig kommunizieren« meinen wir nicht den gepflegten Tratsch beim Kaffeekränzchen. Der Grund, warum wir Begriffe wie Meeting, Standup etc. bewusst nicht verwenden, ist der folgende: Meistens existiert in Unternehmen nicht das Problem, dass es zu wenige Meetings gibt. Das Problem besteht vielmehr darin, dass in diesen Meetings entweder nichts Substanzielles gesagt wird, keine Entscheidungen getroffen werden oder nach dem Meeting alle Teilnehmenden genau so schlau sind wie davor (das nennt sich dann wohl »ergebnisneutral«). Deshalb lehnen wir es inzwischen ab, Menschen vorzuschreiben, welche Meetings

sie wann und wie lange abhalten müssen, um agil zu sein. Das verbessert nämlich nicht zwangsläufig das Ergebnis. Echte Kommunikation bedeutet, dass es auf einen Input auch eine Antwort gibt – es findet also ein Austausch statt. Im Idealfall beschäftigen sich die Beteiligten gemeinsam mit diesen Informationen, um gegebenenfalls daraus Handlungen abzuleiten.

Wirklich wichtig sind also der **Inhalt und das Ergebnis** von Gesprächen, nicht deren Menge oder Bezeichnung. Ein paar Prinzipien haben sich für wirksame Kommunikation bewährt:

- ▮ **Machen wir es kurz, aber dafür öfter.** Das klingt nach einem unanständigen Angebot, heißt aber lediglich: Wenn Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben, in kürzeren Abständen miteinander kommunizieren, gibt es auch früher Feedback und sie können schneller auf Probleme reagieren. Je öfter diese Gespräche stattfinden, desto kürzer können sie auch sein bzw. sie werden von selbst irgendwann kürzer, weil die Beteiligten lernen, das Wichtige auf den Punkt zu bringen und Entscheidungen zu treffen.
- ▮ **Kommuniziere vorausschauend.** »Wir haben doch schon vor drei Wochen angefangen und sind mit unserem Teil fertig. Jetzt müsst ihr übernehmen!« Wenn solche Sätze fallen, kommt meistens keine Freude auf, denn sie bedeuten Stress. Überall dort, wo Menschen oder Teams in einem System gemeinsam an einer Sache arbeiten (müssen), sollte vorausschauend und für andere mitdenkend kommuniziert werden. Bevor zum Beispiel ein Team mit seinem Anteil an einem Produkt loslegt, sollten alle anderen Teams darüber Bescheid wissen und genügend Zeit haben, um sich entsprechend organisieren zu können. Möglicherweise stellt sich heraus, dass der Startzeitpunkt nicht ideal ist und es dadurch im weiteren Prozess zu Verzögerungen kommen würde. Es ist eine Sache der Höflichkeit, den anderen Beteiligten offen zu sagen: »Das haben wir vor und das kommt auf uns zu ...«

Reden kann man natürlich über vieles, wenn der Tag lang ist. Aber welche sind nun die wichtigsten Gespräche, die auf und zwischen den einzelnen Flight Levels geführt werden sollten, wenn eine Organisation lernen, sich verbessern und irgendwann sogar agil sein will? Bis jetzt haben wir

vier wesentliche Fragen ausgemacht, die dabei helfen können, passende Kommunikationsformate und -inhalte zu finden:

- ▮ **Kommunikation zur Organisation:** Wie schaffen wir eine Koordination in kurzen Schleifen?
- ▮ **Kommunikation zum Inhalt:** Wie entscheiden wir, was wir tun?
- ▮ **Kommunikation zu Zuständigkeiten und Abläufen:** Wie entscheiden wir, wie wir etwas tun?
- ▮ **Kommunikation über die Qualität:** Wie werden wir besser?

Sehen Sie diese Fragen bitte nicht dogmatisch! In den Kontexten vieler Unternehmen, die wir bis jetzt kennenlernen durften, sind sie sehr sinnvoll. Aber es sind nicht die einzig erlaubten Fragen und es sind auch nicht die einzig möglichen. Welche Fragen und welche Kommunikationsformate in weiterer Folge sinnvoll sind, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Menschen in der Luftfahrtindustrie sehen es zum Beispiel gerne, wenn Flugzeuge in der Luft bleiben – daher gibt es dort viele Kommunikationsformate rund um das Thema Risiko.

Ob in einem Unternehmen weiterhin der Begriff »Meeting« als Bezeichnung für regelmäßige, ergebnisorientierte Gespräche verwendet wird, ist uns persönlich egal. Es geht nicht darum, Meetings abzuschaffen. Wichtig ist, dass diese regelmäßigen Gespräche einen erkennbaren Wert generieren, denn Sauerstoff in Stickstoff umzuwandeln, sollte ja nicht der einzige Sinn von Gesprächen sein.

Damit alle Beteiligten das gleiche Verständnis von einem bestimmten Kommunikationsformat haben, hat es sich bewährt, dass die Eingeladenen und gegebenenfalls wichtige Stakeholder die zentralen Merkmale gemeinsam definieren und in einem Canvas (fancy Wort für »Formular«) festhalten. Dadurch wird klar, welchen Zweck ein Kommunikationsformat hat und welche Entscheidungen dabei getroffen werden sollen. Das ist auch nichts anderes als eine Visualisierung. Wenn sich die Regeln ändern, wird der Inhalt des Formulars – sorry: Canvas – entsprechend aktualisiert.

2.4 Den Fortschritt messen

»Wenn Sie mit Methode Simsalabim arbeiten, springen Ihre Teams drei Mal so hoch und fünf Mal so weit – und das in der Hälfte der Zeit!« Agile Frameworks kommen mit allerlei Versprechen daher. Dadurch entsteht der Eindruck, es müsse wirklich alles und jedes gemessen werden, um den totalen Überblick zu haben – denn nur so kann man angemessen auf den Markt reagieren, oder nicht?

Für manche Unternehmen ist aber zum Beispiel die Messgröße »Vorhersagbarkeit« nebensächlich. Bei sipgate, einem innovativen Telekommunikationsunternehmen in Deutschland, spielt zum Beispiel die Durchlaufzeit die Hauptrolle. Dort wurde uns gesagt: »Eh super, wenn wir herausfinden, wann unsere Arbeit fertig ist. Aber so wichtig ist das für uns nicht, denn wir haben drei Termine im Jahr: Weihnachten – das können wir nicht verschieben – und zwei Messen. Bis dahin sollten wir etwas Fertiges haben.«

Messungen sind nichts anderes als eine **ständige Feedbackschleife**: Sie zeigen, ob wir einem Ziel nähergekommen sind oder nicht, ob wir uns verbessert oder verschlechtert haben.

Sinnhaftigkeit und Aussagekraft von Messungen hängen aber davon ab, um welches Unternehmen und welchen Kontext es sich handelt. Was als Verbesserung bzw. Fortschritt betrachtet wird, ist für jede Organisation höchst individuell. Deshalb gibt das Flight-Levels-Modell **keine spezifischen Messungen** vor.

Für aussagekräftige Messungen sollte nicht ein Hype die wichtigste Grundlage sein. Wirkliche Kraft hat das im **Kommunikationsprozess** einer Gruppe ausgehandelte, 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 mit ziemlicher Sicherheit alle 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? Indikatoren für bessere Qualität gäbe es viele. Welche aber wirklich **aussagekräftig** und **relevant** sind, muss im Gespräch immer wieder aufs Neue definiert werden.

Noch schwieriger wird es bei einem riesigen Heißluftballon namens »Agilität«, der durch unzählige Erwartungen und Interpretationen aufgeblasen wird. Für den einen bedeutet Agilität, schneller an den Markt zu liefern – ein anderer findet das Umarmen von Bäumen agil. Bevor alle anderen in der Organisation mit einer verwirrenden, vom Zaun gebrochenen Transformation behelligt werden, sollte in diesem breiten Spektrum von Definitionen erst einmal ein gemeinsames Verständnis gefunden werden: **»Woran bemerken wir in drei Monaten, ob unsere Organisation agiler geworden ist?«**

2.5 Verbesserungen durchführen

»Wir könnten ja mal schauen, ob ...« – über Verbesserungen kann man viele schöne Gespräche führen, aber: The proof of the pudding is in the eating. Sprich: 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 Kapazitäten bzw. Möglichkeiten innerhalb des jeweiligen Arbeitsmodells vorgesehen sein sollten.

3 Drei Ebenen

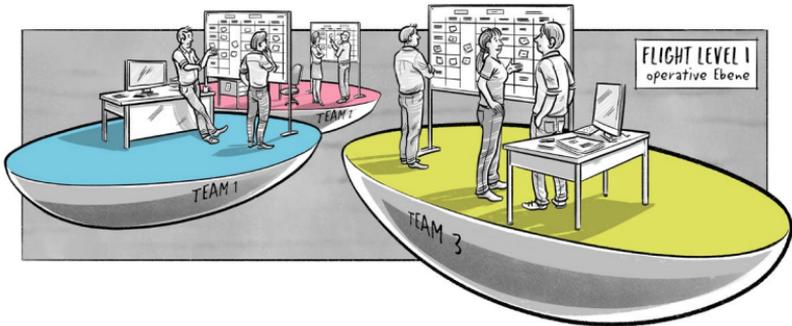
Was ist jetzt so einzigartig an diesen fünf Aktivitäten? Im Grunde sind sie nichts Neues: Ähnliche Kreisläufe liegen auch Scrum, Kanban, Lean Startup oder Design Thinking zugrunde, wobei sie bei diesen einzelnen Methoden immer mit den spezifischen Denkweisen und Rahmenwerken verbunden sind. Meistens sind sie auch auf die Arbeit in einem einzelnen Team beschränkt.

Der wichtige Punkt für uns ist, dass die Aktivitäten selbst völlig unabhängig davon sind, nach welcher »Methode« gearbeitet wird. Es ist ganz einfach ein Kreislauf, der zur Verbesserung führt. Das Besondere im Zusammenhang mit dem Flight-Levels-Modell ist nun, dass dieser **Kreislauf auf allen drei Flight Levels** angewendet wird, damit alle Planungshorizonte und Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden und die gesamte Organisation durch das Ziehen in eine gemeinsame Richtung über kurz oder lang mehr Business-Agilität erreicht (und nicht nur agile Teams produziert). Schauen wir uns also an, was auf den einzelnen Flight Levels überhaupt passiert.

3.1 Flight Level 1: operative Ebene

Fangen wir **bodennah** an. Die erste Flugebene gehört den Teams, die die tägliche Arbeit erledigen – in der Produktentwicklung, im Marketing oder Sales, im Kundenservice, in der HR- oder Rechtsabteilung etc. Ein Team kann sich oder besser gesagt seinen individuellen Arbeitsfluss optimieren, indem es konsequent die fünf Aktivitäten einsetzt.

Mit **welchen Methoden** ein Team arbeitet, um zum Beispiel Produkte zu entwickeln oder Dienstleistungen zu erbringen – ob agil oder anders –, ist völlig egal, denn das Flight-Levels-Modell ist **methodenagnostisch**. In einem Unternehmen gibt es meistens mehr als ein Team und jedes bevorzugt eine andere Arbeitsweise. Man wird in ein und derselben Organisation daher **verschieden gestaltete Flight-Level-1-Systeme** antreffen. Wir können also an dieser Stelle keine Vorschriften dazu machen, wie die fünf Aktivitäten auf Flight Level 1 auszusehen haben. Ein Team von Juristinnen muss in seinen Abläufen und bei der Wahl des Fokus wahrscheinlich auf andere Dinge achten als ein Team von Maschinenbauerinnen oder Softwareentwicklerinnen.



Um einen **Kundenwert** zu generieren, müssen diese Team-Einzelsysteme jedoch meistens in irgendeiner Art und Weise kooperieren – »no team is an island«. Ignoriert man das und richtet man seine Optimierungsbemühungen nur auf die einzelnen Teams, besteht die Gefahr der Suboptimierung: Ja, man bekommt ein hoch performantes Team. Allerdings bleibt die Gesamtleistung der Organisation – 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**: Es werden immer welche übrig bleiben. Diese Abhängigkeiten müssen gemanagt werden – das ist die Aufgabe von **Flight Level 2**.

3.2 Flight Level 2: Koordination

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

Im besten Fall handelt es sich dabei um eine einfache Ende-zu-Ende-Abbildung des Wertstroms, in der Realität treffen wir aber auf drei Varianten von Flight-Level-2-Systemen:

1. Koordination mehrerer Teams

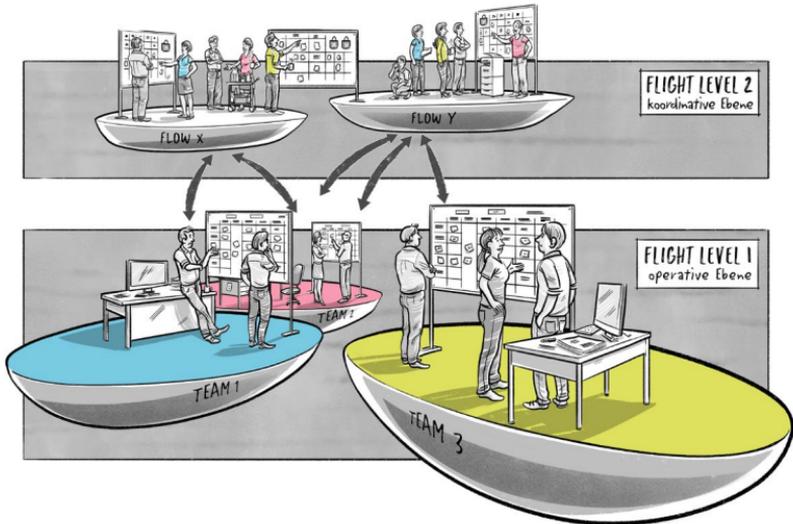
Ein Online-Händler möchte den Handel mit Gebrauchtwagen im Internet vereinfachen. In die Entwicklung und Umsetzung seiner Plattform sind sechs Teams involviert. In regelmäßigen Konversationen zwischen Vertreterinnen der einzelnen Teams wird geklärt, wer sich mit wem, wann, an welcher Stelle und wie abstimmen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

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 in sich geschlossenen Ausschnitt eines sehr viel größeren Produkts oder Projekts 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 hat. Das ist meistens in kleinen Organisationen der Fall.

3. Koordination mehrerer Flight-Level-2-Systeme

Je größer eine Organisation ist, desto mehr Wertströme gibt es natürlich – zum Beispiel **in Form verschiedener Produkte und Services**. Dementsprechend wird man in einem größeren Unternehmen in der Regel **mehr als ein** Flight-Level-2-System sehen und zwischen diesen Wertströmen können wiederum Abhängigkeiten existieren. 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. Hier entsteht also ein **operatives Portfoliomanagement**.



3.3 Flight Level 3: strategisches Portfoliomanagement

Für ein Unternehmen gibt es im Idealfall eine Strategie – also eine Vorstellung davon, welche Stellung das Unternehmen in einem Markt (oder verschiedenen Märkten) langfristig einnehmen will und wie die Menschen in der Organisation dieses Ziel gemeinsam erreichen können. Üblicherweise werden das Entwickeln und Festlegen der Strategie als Aufgaben des Topmanagements betrachtet. Nur bringt die schönste Strategie nichts, wenn lediglich eine Seite eine genaue Vorstellung davon hat, wohin die Reise gehen soll. Auf Flight Level 3 geht es daher im Wesentlichen um die Antwort auf drei Fragen:

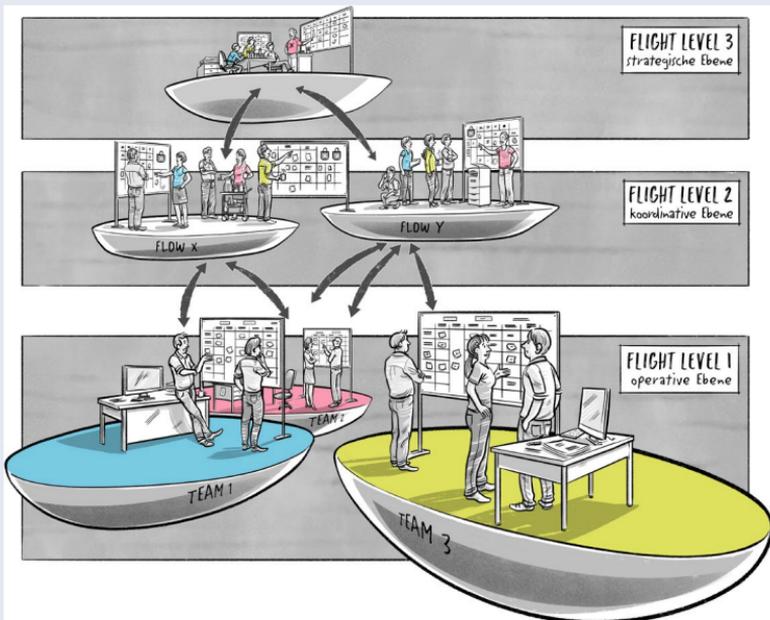
1. Wie sieht unsere Strategie aus?
2. Welche Outcomes wollen wir in unterschiedlichen Zeithorizonten – zum Beispiel nach drei Jahren, in einem Jahr und in den nächsten drei Monaten – erreichen?
3. Welche Aktionen können wir daraus für die unmittelbare Zukunft ableiten (in Märkte eintreten, Produkte launchen, Initiativen starten etc.)?

Das sind Fragen, die man sich in regelmäßigen Abständen stellen sollte – und zwar sollte sich das Topmanagement diese Fragen nicht allein stellen.

Für die Beantwortung dieser Fragen müssen wechselseitige Verbindungen und kontinuierliche Kommunikation zwischen allen drei Flight Levels – Strategie, Koordination und operative Umsetzung – hergestellt werden. Das am Ende eines Jahres oft stattfindende nachträgliche Hineinpressen der getanen Arbeit (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.

Was ist nicht Teil von Flight Level 3?

Auch wenn die Vision und die Strategie wichtige Ausgangspunkte sind: Ihre Ausarbeitung selbst ist nicht Teil des Flight-Levels-Modells. Will heißen: 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 Teilziele.



4 Abläufe zwischen den Flight Levels

Gut, Sie wissen also, was mit den Flight Levels gemeint ist. Aber wie schaffen Sie es nun, die Abläufe zwischen den Flight Levels zu managen und zu verbessern? Dafür sind drei Schritte nötig:

1. **Definition der Arbeitssystem-Topologie:** Welche Arbeitssysteme gibt es derzeit in der Organisation? Wie sind diese Systeme miteinander verbunden?
2. **Definition der Flight Items:** Welche Arbeit wird in welchem Arbeitssystem erledigt?
3. **Beschreibung der Flight Routes:** Wie bewegt sich die Arbeit durch die Arbeitssysteme, die wir identifiziert haben?

Topologie, Flight Items und Flight Routes bezeichnen wir als Flight-Levels-Systemarchitektur. Diese sollte visualisiert und durchleuchtet werden, wenn man in einem Unternehmen mit den Flight Levels arbeiten möchte.

4.1 Arbeitssystem-Topologie

Die Flight Levels sind eine **Denk- und Kommunikationshilfe**, in deren **Mittelpunkt die Verbesserung der Ablauforganisation** steht und die deutlich machen soll, wo welche **Hebel** für die Lösung eines Problems zur Verfügung stehen. Mit einer Darstellung der Flight Levels wie in der Abbildung auf Seite 17 kommen Sie bei dieser Frage in der Realität nicht weiter, deswegen noch einmal die Warnung:

Bei dem hübschen Flight-Levels-Poster handelt es sich nicht um ein idealtypisches, Flight-Level-konformes Organigramm! Im echten Leben ist die Sache etwas herausfordernder: Zuerst müssen wir herausfinden, welche Arbeitssysteme es in einer Organisation zum aktuellen Zeitpunkt überhaupt gibt. Das heißt, wir bilden Schritt für Schritt die sogenannte **Topologie** ab: Wir untersuchen die Organisation auf existierende Flight-Level-1-, Flight-Level-2- und Flight-Level-3-Systeme. Besonders wichtig ist im Anschluss die Frage, welche Abläufe und Abhängigkeiten es derzeit zwischen diesen Systemen gibt. Daraus können wir erkennen, wie sie miteinander verbunden werden könnten, um mehr Business-Agilität zu erreichen.

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

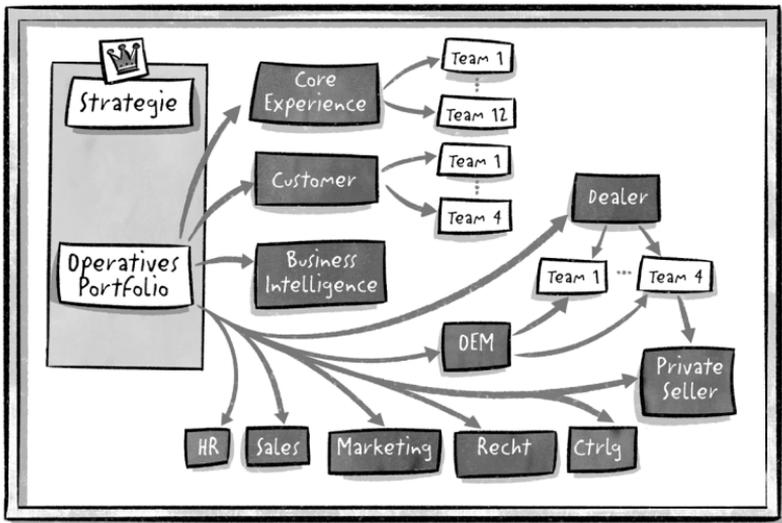
Mit einem Arbeits- oder Flight-Levels-System meinen wir einen Ausschnitt der Organisation, in dem die fünf Aktivitäten angewendet werden. Auf die Abbildung auf der nächsten Seite bezogen, wird so ein Ausschnitt durch ein Kästchen in der Topologie repräsentiert.

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-Levels-Systeme in einer Organisation für die Erledigung von Arbeit gebraucht werden und wie diese miteinander verbunden sind.

Flight-Level-1-Systeme zu finden, ist recht einfach (aber nicht immer!), denn dabei können wir uns meistens 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 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 abgebildete Beispiel einer Arbeitssystem-Topologie stammt aus dem echten Leben und zeigt die Flight-Levels-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 eine Mischung aus Flight Level 1 und 2 – auch das finden wir häufig. Im konkreten Fall war die Plattform »Business Intelligence« kein riesiges System mit 50 Leuten oder mehr, sondern eines mit lediglich 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 einfach regelmäßig vor dem Flight-Level-2-Board.
- ▮ Bei den **unterstützenden Services** wie Sales, Marketing, Rechtsabteilung etc. 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 »Company Wall« verbunden. Warum ist das so? In dieser Organisation sehen wir 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.

Wir hoffen, es ist ein wenig klarer geworden, dass es nicht darum geht, lustig drauflos ein paar Boards zu bauen. Wichtig ist aber auch: In puncto Arbeitssystem-Topologien gibt es kein Richtig oder Falsch. Man braucht einen ersten ungefähren Überblick über die bestehende Ablauforganisation. Von diesem Punkt aus können Topologien (= Abläufe) nach

verschiedenen Gesichtspunkten entworfen und durchdacht werden – bei Bayer wird das zum Beispiel als »Flight Simulator« bezeichnet [Flight Levels Academy 2020], andere bauen auf diese Weise sogar »virtuelle Organisationen«. Ein Tochterunternehmen von Bosch etwa wollte in seinen Abläufen agiler werden, ohne dafür eine völlige Reorganisation bzw. Transformation anstoßen zu müssen, die innerhalb eines Konzerngefüges um einiges schwieriger ist [Flight Levels Academy 2021]. Hätte man das Unternehmen von Grund auf neu organisieren können, dann wäre die Strukturierung nach Produktteams sinnvoll gewesen – aber das war aufgrund der Gegebenheiten völlige Science Fiction. Die schlaunen Füchse haben aber Folgendes gemacht: Sie haben die Abläufe in ihren Flight-Level-2-Systemen so gestaltet, als hätte eine Reorganisation stattgefunden. Es gibt nun einfach ein Board, das einem Produkt entspricht. »Vor« diesem Board kommen virtuell die Beteiligten aus der ganzen Welt zusammen, um ihre Arbeit am Produkt über die Silos hinweg zu koordinieren – während alle Beteiligten weiterhin an ihrer Stelle in der Aufbauorganisation bleiben. Flight-Levels-Systeme schaffen vorhandene Silos also nicht ab, aber sie können eine bessere Verbindung zwischen den Silos herstellen.

Das Ziel ist, die meist unsichtbare Ablauforganisation in den Mittelpunkt zu stellen und sichtbar zu machen.

4.2 Flight Items definieren und Flight Routes beschreiben

Wenn wir wollen, dass sich Strategie und operative Umsetzung über die vorhandenen Flight-Levels-Systeme hinweg miteinander verbinden, dann stellt sich gleich die nächste Frage: **Welche Arbeit wird in welchem System gemanagt und/oder koordiniert?**

Diese Arbeit bezeichnen wir supercool als »**Flight Items**«. Zum Beispiel kann die Übereinkunft lauten, dass sich Flight Level 3 mit der Definition strategischer Outcomes befasst, Flight Level 2 mit der Koordination von Epics und Flight Level 1 mit der Umsetzung von daraus abgeleiteten Tasks. Das klingt jetzt sehr einfach. In der Realität erleben wir es etwas anders: Nur weil alle zu einem Vokabular zustimmend nicken, heißt das noch lange nicht, dass alle unter den Begrifflichkeiten wirklich dasselbe verstehen. Ein Klassiker ist das »Epic«: Für die einen ist ein Epic etwas, das in drei Sprints erledigt ist; für die anderen sind das Projekte, die in der vor-agilen Zeit eine Laufzeit von bis zu zwei Jahren hatten. Das

heißt, für die Flight Items müssen nicht nur Begriffe gefunden werden – vor allem muss definiert werden, was unter diesen Begriffen genau zu verstehen ist. Die große Aufgabe ist also nicht so sehr, die Flight Items zu finden, sondern eine gemeinsame Sprache dafür zu entwickeln.

Wenn wir wissen, was sich so durch unsere Systeme bewegt, schließt sich daran noch eine Frage an: **Wie** bewegen sich die Flight Items durch die einzelnen Systeme? Wir versuchen also, deren »**Flight Routes**« nachzuvollziehen.

Zeig mir deine Flight Routes und ich sage dir, wie deine Organisation tickt! Was bedeutet es zum Beispiel, wenn Flugrouten 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 Flugrouten 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 gegeben werden.

Anhand der Flugrouten lassen sich Rückschlüsse über die Funktionsweise einer Organisation ziehen. Leider kennen viele Organisationen ihre Flugrouten und deren Auswirkungen auf die Abläufe überhaupt nicht. Das **Sichtbarmachen** hilft dabei, die **Störungen zu erkennen und zu verstehen**, die durch ungünstige Flugrouten entstehen.

Nur weil an jeder Wand ein Board zu finden ist, heißt das noch lange nicht, dass sich an der Wertschöpfung für den Kunden etwas geändert hat. Zu oft wird das Board an der Wand nämlich zum Brett vor dem Kopf.

5 Flight Levels einführen

Falls Sie diese Broschüre bis hierher gelesen haben, wissen Sie nunmehr alles Wesentliche über das Denk- und Kommunikationsmodell der Flight Levels: von der Grundidee über die fünf Kernaktivitäten auf drei Ebenen bis hin zu den Abläufen zwischen den einzelnen Ebenen. Doch bevor es so richtig losgeht, müssen noch ein paar andere Fragen geklärt werden: Etwa was genau man eigentlich verbessern will, wie man den dafür notwendigen Veränderungsprozess gestaltet oder welche Auswirkungen die Flight Levels auf die Führungs- und Unternehmenskultur haben werden. Die technische Seite des Systemdesigns ist eben nur eine Seite der berühmten Medaille. Sie ist untrennbar mit der sozialen Seite verbunden, ohne die eine Organisation nicht ins Fliegen kommen kann. Die spiegelartige Verbindung zwischen der technischen und der sozialen Perspektive zeigt sich nicht zuletzt darin, dass es auch in Sachen Veränderungsmanagement fünf Kernaktivitäten gibt:

1. Ist-Situation erfassen
2. Verbesserungsfokus setzen
3. Führungskoalition schaffen
4. Engagement fördern
5. Veränderung agil gestalten

Im Folgenden wollen wir jede dieser Aktivitäten kurz beschreiben und Ihnen damit einen Leitfaden für den gesamten Einführungsprozess an die Hand geben.

5.1 Ist-Situation erfassen

Was muss beachtet werden, um mit den Flight Levels gut in Richtung Business-Agilität abheben zu können? Welche Voraussetzungen sollte man dafür sicherstellen? Wie gewinnt man Mitarbeitende wie beispielsweise Führungskräfte für diese Reise? Und was macht man, wenn die Reisegruppe 30, 50, 100 oder noch mehr Leute umfasst? Das sind einige der großen Fragezeichen, wenn Sie die Flight Levels praktisch anwenden wollen.

Das traditionelle Change Management liefert darauf klare Antworten: Definieren Sie, wie Ihre Arbeitsprozesse aussehen sollen, entwerfen Sie eine Roadmap mit einer genauen Schrittfolge, beauftragen Sie eine Projektmanagerin, die für die plangetreue Umsetzung sorgt, und wickeln Sie das Ganze generalstabsmäßig ab. Die hohe Rate an gescheiterten Veränderungsinitiativen und die grassierende Veränderungsmüdigkeit der Mitarbeitenden dokumentieren allerdings, dass man mit diesem klassischen Rezept nicht allzu weit kommt. Umso weniger, wenn es um echte Business-Agilität geht.

Das gute alte Prinzip »Drink your own champagne« (für Freunde des Rustikalen: »Eat your own dogfood«) weist mit Nachdruck darauf hin, dass der Weg zu unternehmensweiter Agilität agil gestaltet werden sollte. Zudem empfiehlt es sich, nicht mit idealisierten Soll-Prozessen zu starten, sondern mit der Ist-Situation. Wie wird derzeit gearbeitet? Was läuft dabei gut? Was läuft nicht gut? Und was sollte vordringlich verbessert werden?

Es liegt nahe, diese Fragen mithilfe agiler Interaktionen zu beantworten. Dafür wurde einst das Format der Retrospektive entwickelt, das längst zum Standardrepertoire vieler Teams gehört. Selbstverständlich kann man auch Einzelinterviews mit ausgewählten Stakeholdern führen. Sofern die Teams bereits agil arbeiten, könnten ebenso gut die Ergebnisse der verschiedenen Retrospektiven zusammengeführt werden. Sie könnten aber auch sozusagen aufs Ganze gehen und Delegierte aus den unterschiedlichsten Teams, Fachbereichen und Hierarchiestufen zu einer gemeinsamen Standortbestimmung einladen. Einerseits wird damit auf den direkten Austausch unterschiedlichster Stakeholder des Arbeitssystems gesetzt — was, wie die Erfahrung zeigt, oft zu deutlich anderen Erkenntnissen führt. Und andererseits wird von Anfang an eine Kultur agiler Interaktionen gefördert, um den vielzitierten ganzen Elefanten bewusst aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Wenn Ihnen dieser Elefant zu groß ist, dann starten Sie erst einmal im Kleinen, indem Sie die eigene Sicht mit der ausgewählter Kolleginnen abgleichen. Was sehen diese ähnlich? Was unterschiedlich? Und wo verspüren Sie den stärksten Zug in Richtung gemeinsamer Verbesserung? Last, but not least können Sie hierfür natürlich auch die Unterstützung eines agilen Coaches in Anspruch nehmen. Mit professionellen Fragen kann ein solcher Coach das »laute Denken« fördern, Resonanz auf Ihre Antworten zur Verfügung stellen und zusätzliche Blickwinkel eröffnen.

5.2 Verbesserungsfokus setzen

Die umsichtige Klärung der unternehmerischen Herausforderungen ist es auch, was der Reise in Richtung Business-Agilität Orientierung gibt. Anders als im klassischen Change Management zielt man mit den Flight Levels eben nicht auf vordefinierte Idealzustände ab, sondern auf die für die jeweilige Situation maßgeschneiderte Lösung eines aktuellen Geschäftsproblems. Die Verkürzung der Time-to-Market, eine bessere Balance zwischen Betrieb und Neuentwicklung, die Senkung der Kosten durch eine höhere Flusseffizienz oder die Förderung innovativer Produkte und Services sind diesbezüglich Klassiker.

Agiler zu werden, ist im Übrigen keine Business Challenge. Dass Agilität gerade in Mode ist und sowieso irgendwie zur Digitalisierung dazu gehört, sollte nicht der primäre Beweggrund sein. Agilität ist ein Mittel, kein Zweck — was leider oft genug verwechselt wird. Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit, um ein klares »Wozu« zu formulieren. Ihre Verbesserungsinitiative und die daran beteiligten Leute werden es Ihnen danken!

5.3 Führungskoalition schaffen

Wenn man die aktuelle Situation angemessen erfasst und einen Verbesserungsfokus gesetzt hat, ist schon einmal einiges erreicht. Neben einem klaren Fokus für die angestrebte Verbesserung braucht es zumindest einen Sponsor, der für die Initiative einsteht, sowie engagierte Leute, die sie auf agile Weise umsetzen. »You'll never walk alone« könnte das vom FC Liverpool geborgte Motto für diese Führungskoalition sein, die sich bei der Einführung von Flight Levels bewährt hat. Die folgende Abbildung gibt einen pointierten Überblick über die Rollen und Verantwortlichkeiten, die dafür relevant sind.

Sponsoren

- Initiieren, leiten und schützen die Veränderung
- Setzen den Verbesserungsfokus (»Was?«)
- Erklären die Notwendigkeit (»Warum?«)
- Setzen die Rahmenbedingungen

Stakeholder

- Sind von der Veränderung betroffen
- Haben unterschiedliche Interessen
- Werden angemessen informiert und involviert
- Dienen als Resonanzgruppe

Change Agents

- Sind Schlüsselfiguren im System
- Gestalten die Verbesserung mit
- Kommunizieren & moderieren die Veränderung
- Agieren als Rollenmodelle

Change-Teams

- Sind crossfunktional besetzt
- Definieren das »Wie«
- Gestalten den agilen Veränderungsprozess
- Tun ihr Bestes, um sich selbst zu verbessern

Die Erfahrung zeigt, dass keine dieser mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten verbundenen Rollen vernachlässigt werden darf. Vor allem der immer wieder zu beobachtende Versuch, Flight Levels ohne einen überzeugten Sponsor einzuführen, ist fast immer zum Scheitern verurteilt. Auf Teamebene (Flight Level 1) mag ein solcher Bottom-up-Ansatz durchaus zielführend sein. Doch spätestens, wenn es um teamübergreifende Koordination (Flight Level 2) geht, geschweige denn um das strategische Portfolio (Flight Level 3) oder eine umfassendere Systemarchitektur (Work Systems Topology), braucht es jemanden in der Organisation, der die notwendigen Rahmenbedingungen absichern kann.

Ob diese Aufgabe nun ein einzelner Sponsor mit entsprechender Entscheidungsautorität übernimmt oder mehrere (etwa ein Managementteam) ist nicht so wichtig. Wichtig ist vielmehr, dass jemand den Fokus der Flight-Levels-Initiative hütet und den Weg zu messbaren Verbesserungen aktiv mitgestaltet. Sponsorship bedeutet für uns also nicht, eine Maßnahme mit salbungsvollen Worten zu bedenken und sie dann oft genug im wahrsten Sinne des Wortes zu verabschieden. Es bedeutet auch mehr als die politische wie ökonomische Absicherung von ausreichend Ressourcen im Sinne von Zeit, Geld und Aufmerksamkeit. Es bedeutet vielmehr, dass es eine oder mehrere Person(en) gibt, die das *Was* und *Warum* der Verbesserung definieren und den dafür nötigen Veränderungsprozess aktiv mitgestalten.

Es versteht sich, dass diese Definition so wenig vom Himmel fällt wie jene Gruppe von Leuten, die sich um das konkrete *Wie* kümmern. Diesbezüglich haben wir sowohl für einzelne Flight-Levels-2- oder Flight-Levels-3-Systeme als auch für größere Systemarchitekturen die besten Erfahrungen mit einer möglichst umsichtigen Gruppenzusammensetzung gemacht. Ein bunter Mix von Leuten mit unterschiedlichem Fachwissen, Erfahrungshorizonten, Führungskompetenzen und Persönlichkeiten modelliert jene silo- und hierarchieübergreifende Vernetzung, die wir mit Flight Levels insgesamt fördern wollen. In manchen Fällen ist auch der Sponsor (oder einer der Sponsoren) Teil dieses Mixes und in vielen Fällen ist außerdem zumindest ein erfahrener Flight Levels Coach dabei, der als versierter Sparringspartner fachlich wie prozessual unterstützt.

Wie auch immer diese Gruppe an Umsetzungsverantwortlichen zusammengestellt ist — oft wird übersehen, dass sie Zeit und Übungsgelegenheiten braucht, um sich zu einem schlagkräftigen Change-Team entwickeln zu können. Dabei sind Fehler ebenso unvermeidlich wie Unsicherheiten, die nicht selten organisatorische Themen auf der persönlichen Ebene widerspiegeln.



Diese Abbildung ruft uns in Erinnerung, dass es für das Gelingen einer Verbesserungsinitiative noch zwei weitere Veränderungsrollen braucht. Erstens die weit über das Kernteam hinausgehende Gruppe an Change Agents, die als aktive Multiplikatorinnen und Botschafterinnen wirken. Und zweitens die noch größere Gruppe an Stakeholdern, die von der Ver-

änderung in der einen oder anderen Weise betroffen sind und idealerweise auch etwas von der angestrebten Verbesserung haben. Es empfiehlt sich, diese beiden Gruppen nicht nur initial zu identifizieren, sondern angemessen zu involvieren. Für eine nachhaltige Verbesserung ist deren regelmäßige Information und gezielte Einbindung nämlich unverzichtbar. Im Sinne des Bildes ließe sich sogar behaupten, dass wir mit den Flight Levels nur vorankommen, wenn die Veränderungsidee immer größere Kreise zieht. Was uns nun endgültig zu der Frage führt, wie genau sich das bewerkstelligen lässt.

5.4 Engagement fördern

»You'll always fly together« ließe sich das Liverpool-Motto reframe, wenn es um die konkrete Gestaltung des Veränderungsprozesses mit Flight Levels geht. »During an organisational change«, halten Daniel Mezick und Mark Sheffield programmatisch fest, »you need employee engagement or you will fail« [Mezick & Sheffield 2018, S. 106].

Doch wie schafft man es, dass sich möglichst viele Leute engagieren? Wie kann es gelingen, die Flight Levels von einer interessanten Idee Einzelner zum Medium einer besseren Koordination vieler Expertinnen zu machen? Und wie wird damit eine effizientere Ablauforganisation geschaffen?

Im Zuge der Flight-Levels-Initiativen, die wir in den letzten Jahren in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensbereichen begleiten durften, haben sich einige richtungweisende Antworten herauskristallisiert. Im Folgenden wollen wir einige besondere Interaktionsformate vorstellen, die sich neben der bereits beschriebenen Schrittfolge von der Ist-Situation über den Verbesserungsfokus bis zu den veränderungstypischen Rollen und Verantwortlichkeiten immer wieder bewährt haben. Zu diesen Formaten gehören die bereits erwähnte Retrospektive, die Arbeit im Change-Team, die Sparringspartnerschaft mit Flight Levels Coaches sowie die regelmäßige Abstimmung zwischen Veränderungssponsoren und Umsetzungsverantwortlichen. Dazu gehören jedoch auch Formate, die auf breiterer Ebene für Information, Austausch und Feedback sorgen.

Vor allem dem Format des Flight-Levels-Einführungsworkshops kommt dabei besondere Bedeutung zu. Schließlich verfolgt dieser Workshop gleich drei essenzielle Ziele:

1. Eine Vielzahl an Mitarbeiterinnen in einen offenen Austausch zu bringen, um eine möglichst breite Sicht auf die aktuellen Stärken und Herausforderungen zu erhalten.
2. Basiswissen zu vermitteln, um die Lösungsansätze der Flight Levels möglichst greifbar zu machen.
3. Feedback zur Idee einzuholen, mithilfe von Flight Levels messbare Verbesserungen zu erzielen.

Um diese Ziele zu erreichen, ist der Einführungsworkshop bewusst als Großgruppenveranstaltung angelegt. Der Einsatz von State-of-the-Art-Moderationsmethoden sorgt dafür, dass auch 30, 50 oder 100 Menschen zielorientiert interagieren können. Ein abwechslungsreiches Programm mit Präsentationen, fokussierten Reflexionsfragen, dem Austausch in kleinen, immer wieder neu durchmischten Gruppen, die Visualisierung der wichtigsten Antworten und die gruppenübergreifende Vernetzung sorgen für eine lebendige Auseinandersetzung mit den Flight Levels.

Der große Bogen einer solchen Großgruppenveranstaltung führt von der initialen Klärung der Ausgangssituation über die Vorstellung und Diskussion der Flight Levels hin zum finalen Mapping, bei dem die Teilnehmenden die vorgestellten Kernaktivitäten und Gestaltungselemente mit den von ihnen eingangs definierten Herausforderungen zusammenbringen.

Dieser Bogen liefert allen Beteiligten, insbesondere aber Sponsoren und Mitgliedern des Change-Teams, wertvolle Einsichten. Zum einen können sie prüfen, inwiefern die im kleinen Kreis durchgeführte Bestandsaufnahme mit der Sichtweise einer großen Gruppe an Change Agents und Stakeholdern zusammenpasst: Werden ähnliche Dinge als positiv und als kritisch gesehen? Sieht die Mehrheit der Teilnehmenden dieselben Dinge als besonders herausfordernd? Und wie gut passen die identifizierten Herausforderungen zu dem vom Sponsor gesetzten Verbesserungsfokus? Zum anderen zeigt das Feedback einer großen Gruppe, wie vielversprechend der Flight-Levels-Ansatz erscheint: Welche Verbindungen erkennen die am Workshop Teilnehmenden zwischen den von ihnen identifizierten Organisationsproblemen und den Lösungen, die die Flight Levels anbieten? Wie viele kritische Fragen werden vorgebracht? Und welche Grundhaltung zum anvisierten Change wird an den Tag gelegt? Der Verlauf einer solchen Großveranstaltung ist jedenfalls ein guter

Seismograph für die Veränderungsenergie und verstärkt jenes emotionale Momentum, ohne das keine Verbesserungsinitiative auskommt.

Die differenzierte Auswertung des Workshop-Prozesses und der darin aufgeworfenen Fragen stellt einen Fixpunkt auf der Veränderungsagenda von Sponsor und Change-Team dar. Eine entsprechend aufmerksame Nachbetrachtung liefert eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen.

5.5 Veränderung agil gestalten

Die sorgsame Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Einführungsworkshops stellt zweifellos eine wichtige Etappe jeder auf Flight Levels setzenden Verbesserungsinitiative dar. Sie ist aber eben nur eine Etappe auf dem Weg zu echter Business-Agilität. Davor gibt es eine Etappe der initialen Klärung, bei der explizite Vereinbarungen zum *Was*, *Wozu*, *Wer* und *Wie* getroffen werden. Der Fokus der Einführungs-etappe liegt im positiven Feedback, d.h., dass der Flight-Levels-Ansatz eben nicht nur Sponsoren und Mitgliedern des Change-Teams, sondern auch einer breiten Gruppe an potenziellen Change Agents und Stakeholdern sinnvoll erscheint. Was auf diese Etappe folgt, hängt demnach vom Verlauf des Workshops ab. Gelingt es, ausreichend Neugier und Interesse zu wecken? Kommen die Kernbotschaften an? Und erkennen die Leute, wie ihnen Flight Levels bei der Lösung (ihrer wichtigsten) Probleme helfen können? Und schafft man es, eine entsprechende Veränderungsbereitschaft zu mobilisieren?

Diese Fragen müssen ernst genommen und von allen Change-Verantwortlichen diskutiert werden. Ein vorschnelles, oberflächliches oder harmonieorientiertes »Ja!« bringt niemandem etwas. Stattdessen geht es um den offenen Austausch von Wahrnehmungen und Eindrücken, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Streben Sie hier keinen Konsens an: Weder darf man erwarten, dass ein einziger Workshop zu hundertprozentiger Zustimmung führt, noch dass in der Auswertung alle einer Meinung sind. Prüfen Sie vielmehr, ob Sie angesichts der zwangsläufig vorhandenen Bedenken und Fragezeichen ausreichend davon überzeugt sind, dass sich die Fortsetzung der Verbesserungsreise lohnt.

Wenn dem so ist, könnte die nächste Etappe ein erster Entwurf eines Flight-Levels-Systems oder einer Systemarchitektur sein, mit dem man starten kann. Für diesen Entwurf kann wiederum auf die fünf Aktivitäten des Systemdesigns zurückgegriffen werden: Sie visualisieren die aktuelle Situation, schaffen Fokus und definieren, welche Kommunikationsformen und Messinstrumente Sie für die angestrebte Verbesserung einsetzen wollen.

Bevor Sie das von Ihnen entworfene System tatsächlich in Betrieb nehmen, sollten Sie allerdings noch eine Feedbackschleife riskieren. Der Einsatz eines sogenannten »Sounding Board« leistet dafür ausgezeichnete Dienste. Dafür werden interessierte Leute aus dem erweiterten Kreis der Change Agents und Stakeholder zu einem kurzen Workshop eingeladen, bei dem Resonanz im Sinne von Kommentaren und Fragen angesagt ist. Dieses Format hat gleich mehrere Vorteile: Erstens wird schon vor dem offiziellen Start des ersten Flugversuchs für transparente Information gesorgt, zweitens wird damit die tatsächliche Qualität des Entwurfs geprüft und drittens wird durch die direkte Kommunikation das fachliche Verständnis wie beispielsweise das Sich-abgeholt-Fühlen gestärkt.

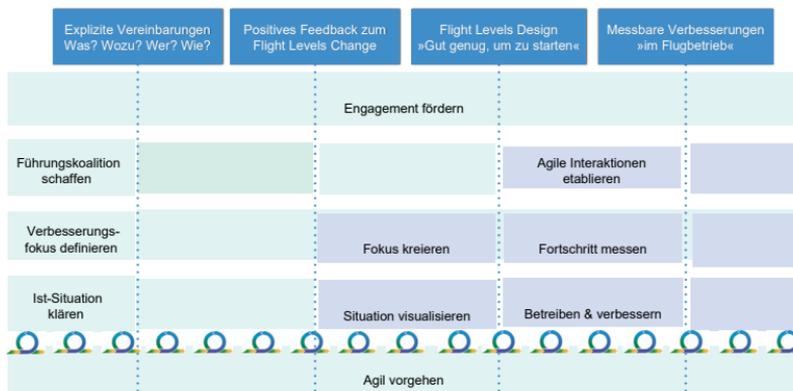
In einem solchen Sounding Board geht es also nicht darum, den eigenen Entwurf zu verteidigen. Kritische Fragen und Verbesserungsvorschläge sind mehr als willkommen. Sofern es keine offenkundigen Showstopper gibt, sollte man diese Vorschläge in den Echtbetrieb mitnehmen und gezielt aufgreifen.

Mit agiler Brille betrachtet, lassen sich all diese Etappen als Veränderungsiterationen sehen, die jeweils spezielle Ziele verfolgen:

- Explizite Vereinbarungen zum geplanten Vorhaben: *was, wozu, wer, wie*
- Die Bildung einer starken Führungskalition, also die sukzessive Vernetzung von Sponsor, Change-Team, Change Agents und Stakeholder
- Die gemeinsame Erkundung des Flight-Levels-Modells, um Wissen zu vermitteln und Veränderungsenergie zu schaffen
- Der Entwurf eines ersten Systemdesigns oder einer Systemarchitektur

- ▮ Das gemeinsame Inspect & Adapt der erarbeiteten Flight-Levels-Lösungen, um Showstopper zu vermeiden und die Führungscoalition für den Betrieb zu stärken
- ▮ Der Start des Betriebs, in dem es dann um messbare Verbesserungen geht

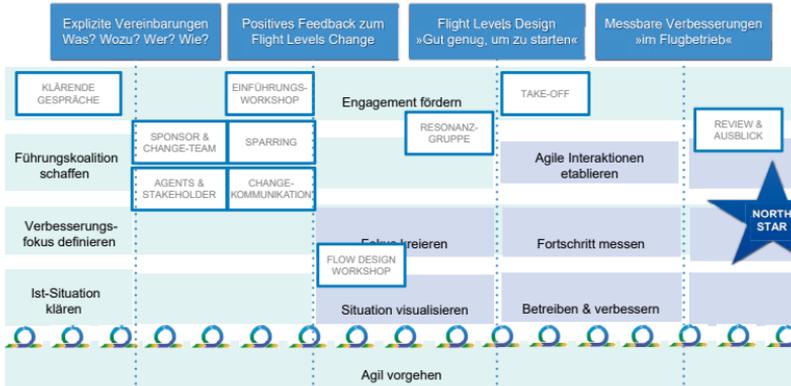
Die folgende Abbildung illustriert, wie ein solcher Prozess in Etappen aussehen kann.



Es liegt in der Natur der agilen Sache, dass diese Etappen auch ganz anders aussehen können. In einem Unternehmen mag bereits das Treffen klarer Vereinbarungen schwierig sein, in einem anderen wird kein Sponsor gefunden oder mehrere Sponsoren können sich nicht einigen. In einem dritten kommt das Change-Team nicht wirklich in die Gänge und in einem vierten erzielen Sie mit Ihrem Einführungsworkshop nicht das gewünschte Feedback. Je nach Situation brauchen Sie dann zusätzliche Etappen oder Maßnahmen.

Dementsprechend wichtig ist das gute alte Prinzip der regelmäßigen Prüfung und Anpassung, das sich wie ein roter Faden durch den gesamten Veränderungsprozess zieht. Diese Feedbackschleifen sind umso kraftvoller, je mehr Leute daran beteiligt sind. Agile Veränderung passiert eben nicht durch das Ausrollen eines einmal erstellten Expertenplans. Sie steht und fällt vielmehr mit der kokreativen Gestaltung durch die Betroffenen.

Umso bedeutsamer ist es, dass die Einführung von Flight Levels von Anfang an auf das Engagement derer setzt, die im jeweiligen System arbeiten. Dafür werden unterschiedliche Interaktions- und Kommunikationsformate eingesetzt, um die Betroffenen aktiv zu beteiligen. Die folgende Abbildung zeigt, welche der zuvor beschriebenen Formate sich in den einzelnen Etappen bewährt haben.



Alles in allem geht es also darum, möglichst viele Leute ins sprichwörtliche Boot oder besser gesagt ins Cockpit zu holen, um möglichst gut gemeinsam abzuheben. Idealerweise realisieren Sie mit jedem Format selbst ein Stück jener Verbesserungskultur, die Sie mit Flight Levels insgesamt fördern wollen. Dass Sie dabei auf eine möglichst breite Koalition an Steuermännern und Steuerfrauen setzen, festigt diese Kultur nicht nur – sondern gerade das gemeinsame Inspect & Adapt erhöht die Steuerungssicherheit und minimiert das Risiko, dass Sie mit den Flight Levels gar nicht richtig abheben oder gleich eine Bruchlandung hinlegen.

6 Referenzen und weiterführende Literatur

[Flight Levels Academy 2020] Flight Levels Academy: OKRs and Flight Levels at Bayer – a Flight Club with Verena Fischer and Christian Pütter, 7/2020; <https://www.youtube.com/watch?v=v2Hco-EmC1Y>.

[Flight Levels Academy 2021] Flight Levels Academy: Customer Centric Flight Levels @Bosch Mobility, 3/2021; <https://www.youtube.com/watch?v=z6ETmQKbY5M&t=370s>.

[Kaltenecker 2017] Kaltenecker, S.: Selbstorganisierte Unternehmen. dpunkt.verlag, 2017.

[Kaltenecker 2021] Kaltenecker, S.: Selbstorganisierte Teams führen. 3. Aufl., dpunkt.verlag, 2021.

[Leopold 2022] Leopold, K.: Agilität neu denken. Mit Flight Levels zu echter Business-Agilität. 2. Aufl., dpunkt.verlag, 2022.

[Mezick & Sheffield 2018] Mezick, D.; Sheffield, M.: Inviting Leadership. FreeStanding Press, 2018.

Weitere Informationen

Flight Levels Academy: flightlevels.io

LEANability GmbH: <https://www.leanability.com/de/>

LOOP Organisationsberatung GmbH: <https://www.loop-beratung.at/>

Ihr Weg zu echter Business-Agilität



Lernen Sie Flight Levels kennen und machen Sie alle Fehler, die man bei der agilen Transformation machen kann, NICHT.

176 Seiten · Print 26,90 €
ISBN: 978-3-86490-883-5
auch als E-Book und Bundle

Selbstorganisation richtig umsetzen



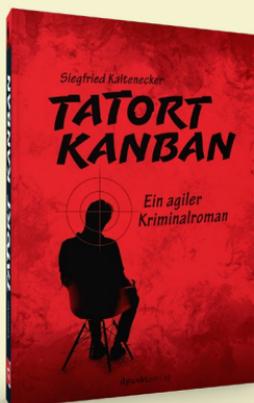
254 Seiten · Print 32,90 €
ISBN: 978-3-86490-854-5
auch als E-Book und Bundle



330 Seiten · Print 34,90 €
ISBN: 978-3-86490-453-0
auch als E-Book

Fachwissen trifft auf Lesespaß

Agile Krimis von Siegfried Kaltenecker



Ein Sicherheitsunternehmen, das sich Agilität auf die Fahnen geschrieben hat. Ein Whiteboard, an dem viele bunte Karten hängen. Ein Mitarbeiter, der vor dem Board tot aufgefunden wird.

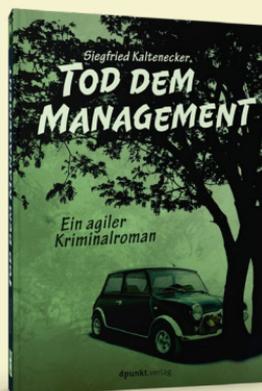
Bei seiner Ermittlungsarbeit muss Chefinspektor Nemecek ein dichtes Netz an Beziehungen entwirren und entdeckt dabei eine neue Arbeits- und Organisationswelt.

316 Seiten · Print 19,95 €
ISBN: 978-3-86490-653-4
auch als E-Book und Bundle

Wie beim letzten Fall führen die Ermittlungen von Chefinspektor Nemecek beim Mikroelektronik-Spezialisten »Arcos« mitten in die Themenkreise Agilität, Change und Management hinein.

Doch kaum, dass die ersten Verdachtsmomente geklärt sind, beginnen die mörderischen Dynamiken im Zuge der agilen Veränderung erst so richtig zu eskalieren.

376 Seiten · Print 19,95 €
ISBN: 978-3-86490-820-0
auch als E-Book und Bundle





Siegfried Kaltenecker · Klaus Leopold

Flight Levels

Die Glücksversprechen der Agilität sind verlockend. Beweglicher sollen Unternehmen damit werden, reaktionsschneller und effizienter, innovativer und attraktiver. Das Denk- und Kommunikationsmodell der Flight Levels hilft, diese Versprechen praktisch einzulösen und teamübergreifende Business-Agilität zu verwirklichen.

Diese Broschüre bietet einen Überblick über die wichtigsten Bausteine dieses Modells:

- die Grundidee verschiedener Flugebenen und deren Bedeutung für Unternehmen,
- die fünf Kernaktivitäten, die auf allen Ebenen zur Anwendung kommen,
- die drei Ebenen operative Umsetzung, Koordination und Strategie,
- die Abläufe zwischen den einzelnen Ebenen, also die Flight-Levels-Systemarchitektur, sowie
- den Einführungsprozess, also all das, was Sie in puncto Change und Leadership beachten sollten, um mit den Flight Levels bestmöglich abzuheben.