

Flight Levels

Es fliegt, es fliegt,
es fliegt
... eine
Verbesserung



Von fünf **Aktivitäten**, drei **Flight Levels**
und einem gemeinsamen **Weg** von der
Strategie bis zur Umsetzung.



Was war in dem Unternehmen, von dem ich erzählt habe, eigentlich passiert? Nun ja – eben genau das, was in vielen Unternehmen passiert, die dem Schlachtruf »Wir werden agil!« folgen. Die meiste Energie war in die korrekte Anwendung von Methoden und in den Umbau von Strukturen geflossen. An den Abläufen selbst, vor allem aber an der Zusammenarbeit über Teams und Hierarchien hinweg, hatte sich zunächst nur wenig geändert. Wir haben es also mit einem weitverbreiteten Problem zu tun und die Frage ist: Wie kommt man aus dieser Nummer wieder raus?

In den meisten Organisationen fehlt es hauptsächlich an einer Sache: an **Kommunikation**, oder besser gesagt an echten, ziel- und ergebnisorientierten Gesprächen. So richtig klar wurde mir das zum ersten Mal im Jahr 2011, als ich in einem Unternehmen 300 Teams »agil machen« sollte. Damit hätte ich in dieser Organisation wahrscheinlich die größte Suboptimierung aller Zeiten ange-

zettelt, die am Ende mehr Schaden als Nutzen gebracht hätte. Warum? In Teil 2 des Buches habe ich 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 diesen Wertströmen zwischen verschiedenen Entscheidungs- und Umsetzungsinstanzen auftun. Aus diesen Überlegungen hat sich das **Flight-Levels-Modell** entwickelt.

Das Flight-Levels-Modell

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. Die schöne Illustration, die Sie auf Seite 153 sehen werden, ist kein Organigramm!



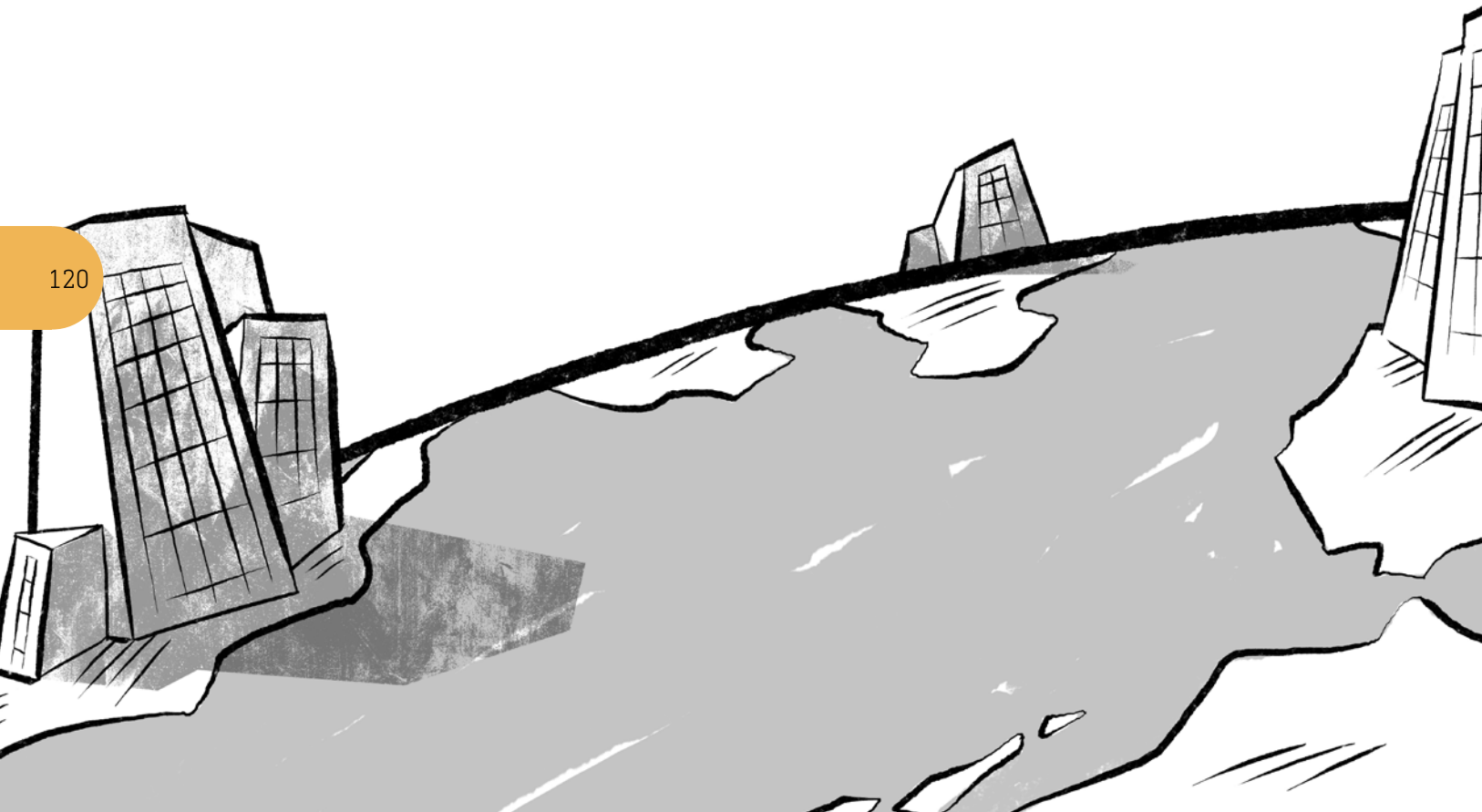
In der Luftfahrt beschreibt ein Flight Level, **wie hoch** ein Flugzeug fliegt. Je nach Flughöhe verändert sich der Detailgrad, mit dem man eine Landschaft wahrnehmen kann. Fliegt man sehr hoch, sieht man kilometerweit in die Ferne, gleichzeitig erkennt man aber am Boden nicht mehr jede Einzelheit. Fliegt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

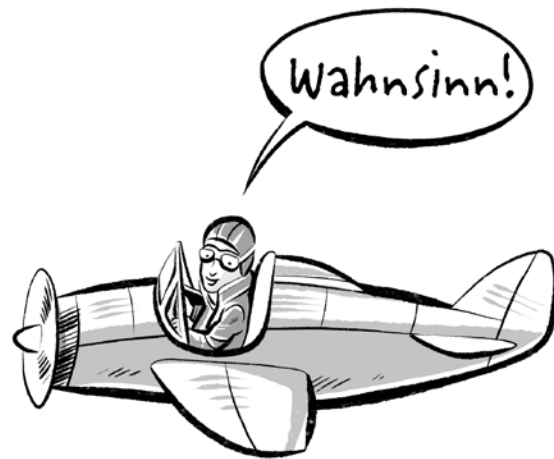
Jede Flugebene hat also ihre Vorteile und **Besonderheiten**, sie hat aber auch ihre **Einschränkungen** im Umfang dessen, was die Personen an Bord erkennen können.

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 operative Ebene bzw. **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.

AGILITÄT NEU DENKEN

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**.

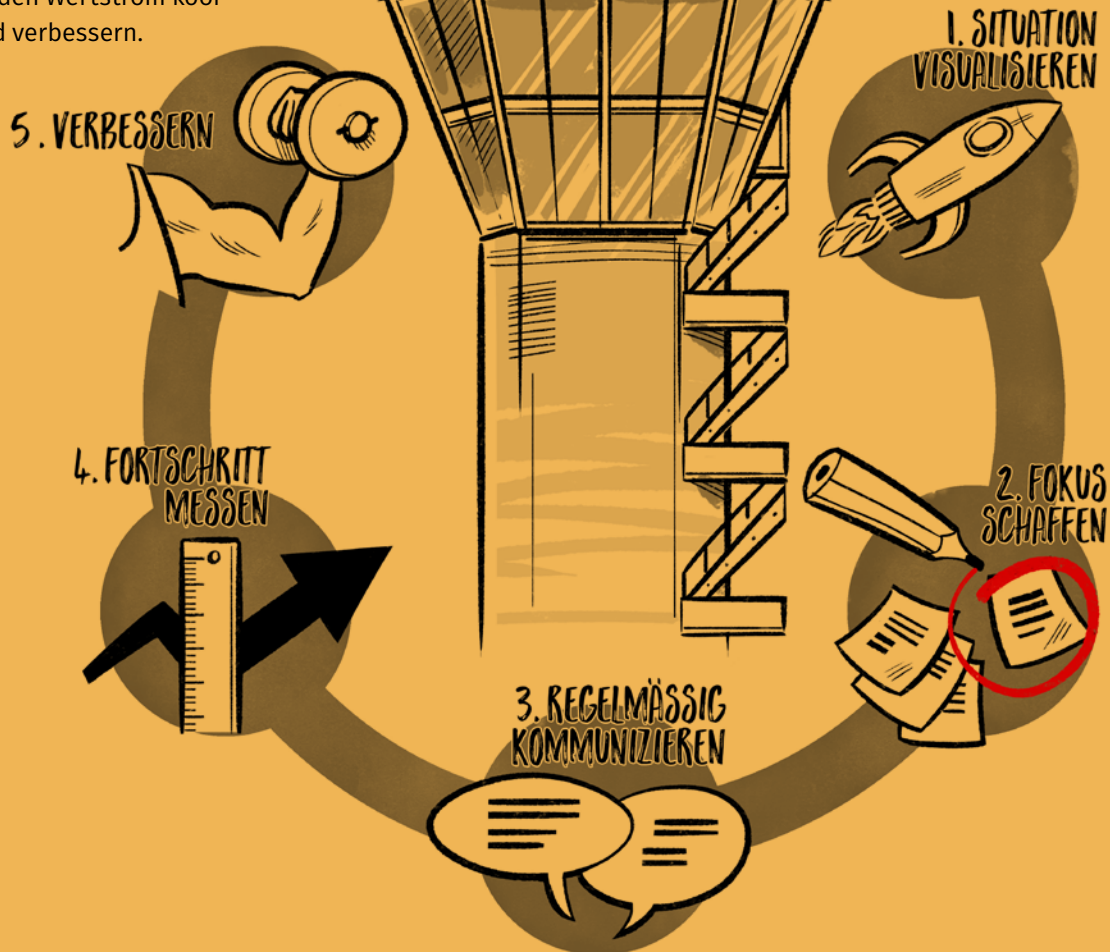




FÜNF AKTIVITÄTEN AUF DREI LEVELS

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 gesetzt werden. Diese fünf Aktivitäten sind sozusagen die Flugverkehrskontrolle: Damit lässt sich die Bewegung von Initiativen durch den Wertstrom koordinieren und verbessern.

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



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. 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 (siehe Teil 2). 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.



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« meine ich nicht den gepflegten Tratsch beim Kaffeekränzchen. Der Grund, warum ich Begriffe wie Meeting, Standup etc. bewusst nicht verwende, 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 Substantielles 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 lehne ich 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 den Wunsch hat, zu lernen, sich zu verbessern und irgendwann sogar agil zu sein? Bis jetzt habe ich 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 ich bis jetzt kennenlernen durfte, sind sie sehr sinnvoll. Aber es sind nicht die einzig erlaubten Fragen und es sind auch nicht die einzig möglichen. Welche Fragen und welche Kommuni-

kationsformate 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 mir 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.

Kommunikation auf verschiedenen Kanälen

Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, dass Kolleginnen remote ganz gut miteinander reden und arbeiten können. Als Kommunikation oder Kommunikationsformat möchte ich daher nicht nur das physische Zusammentreffen zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort verstanden wissen. Auch Slack, Teams oder andere Kollaborationstools bieten den Rahmen für ergebnisorientierte Kommunikation – in mancher Hin-

sicht sind sie sogar der effizientere Weg. Nicht alle Personen, die in einem Wertstrom zusammenarbeiten, müssen immer bei allen Gesprächen dabei sein. Die Kolleginnen aus der Marketingabteilung brauchen vielleicht nur hin und wieder punktuelle Informationen. Diese bekommen sie im Chat schneller, als wenn sie sich zuerst vor einem Board die Beine in den Bauch stehen und sich Dinge anhören müssen, die gar nicht wichtig für sie sind.

Name des Meetings
Quarterly Strategy Planning

System
Flight Level 3 — Company Wall

Kurzbeschreibung
Im Strategy Planning wird eine gereichte Liste der Initiativen erstellt, die im kommenden Quartal zu 100 % umgesetzt werden.

Moderatorinnen
Maria Peterson und Peter Marianova

Teilnehmerinnen
Vertreterinnen der
Produkt-/Service-Boards (FL2)
Geschäftsführung
Optional: Stakeholder nach Bedarf

Frequenz und Dauer
Einmal pro Quartal

Was ist das Ergebnis dieses Meetings?
Konsent-Entscheidung der Kernteilnehmerinnen über eine gereichte Liste von Initiativen, die im kommenden Quartal an den Markt geliefert werden.

Welche Entscheidungen werden in diesem Meeting getroffen?

1. Initiativen, die im nächsten Quartal NICHT geliefert werden können.
2. Potenzielle Umverteilung von Teams/Personen für das kommende Quartal, damit die Prioritäten realisiert werden können.
3. Potenzielle Anpassung der strategischen Outcomes für das kommende Quartal.

Welche Informationen werden benötigt, um diese Entscheidungen treffen zu können?

1. Aktualisierte strategische Outcomes für das kommende Quartal
2. Aktualisierte strategische Outcomes für das aktuelle Jahr
3. Wunschliste der zu Liefernden Initiativen für alle Produkte/Services (FL2)





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, das ich bereits in Teil 3 des Buches erwähnt habe, spielt zum Beispiel die Durchlaufzeit die Hauptrolle. Dort wurde mir 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.«

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?«**

Keine Messung nach Vorschrift!

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.