

Inhaltsverzeichnis

1	Flight Levels entdecken	1
1.1	Die drei Ebenen des Flight-Levels-Modells	2
1.2	Fünf Kernaktivitäten auf dem Weg zur Business-Agilität	6
1.3	Abläufe zwischen den Flight Levels	9
1.3.1	Arbeitssystem-Topologie	10
1.3.2	Flight Routes beschreiben	12
1.4	Wozu Flight Levels?	12
2	Flight Levels vorbereiten	15
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

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

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

	4.2.2.7	FL3-Board Pattern 7: Verfeinern, erkunden, analysieren	178
	4.2.2.8	FL3-Board Pattern 8: SAFe® Portfolio	179
4.2.3		SOFI verbessern	180
	4.2.3.1	Flight Items formulieren	180
	4.2.3.2	Outcomes formulieren	181
	4.2.3.3	Die Qualität von Outcomes verbessern	184
	4.2.3.4	Stories formulieren	189
4.3		Fokus schaffen und Rahmenbedingungen setzen	191
	4.3.1	Outcomes in Process	192
	4.3.2	Budgeting	193
5		Flight-Levels-Systemarchitektur	197
5.1		Fallbeispiel: Systemarchitektur eines Drohnenherstellers	199
5.2		Visualisierung der Arbeitssystem-Topologie	204
	5.2.1	Potenzielle Flight-Level-2-Systeme identifizieren	206
	5.2.2	Die einzelnen Teams den Flight-Level-2-Systemen zuordnen	208
	5.2.3	Unnötige Flight-Level-1-Systeme aus der Topologie entfernen	212
	5.2.4	Den Koordinationsbedarf zwischen Flight-Level-2-Systemen identifizieren	215
	5.2.5	Flight-Level-3-Systeme identifizieren, um Strategie und Arbeitsfluss zu verbinden	218
5.3		Flight Routes	219
	5.3.1	Flight Routes definieren	224
	5.3.2	Wozu werden Flight Routes benötigt?	230
	5.3.3	Das große Flight-Levels-Antipattern	234

6	Flight Levels betreiben	237
6.1	Agile Interaktionen im Systembetrieb am Beispiel eines Flight-Level-2-Systems	238
6.1.1	Interaktionen im Arbeitsfluss	241
6.1.2	Interaktionen und Meetings gestalten	243
6.2	Synchronisation sicherstellen	249
6.2.1	Gute Praktiken der Synchronisation	251
6.2.2	Synchronisation auf dem Prüfstand	253
6.3	Systemverbesserung messen	258
6.4	Interaktionen verbessern	262
6.4.1	Die organisatorischen Weichen stellen	263
6.4.2	Moderationsplan ausarbeiten	266
6.4.3	Das Momentum wahren	267
6.5	Neue Impulse setzen	269
6.5.1	Johari-Fenster trifft auf Flight Levels	270
6.5.2	Die systemische Schleife zur Vorbereitung	272
6.5.3	Bausteine eines Verbesserungsworkshops	275
6.5.4	Debriefing	279
	Glossar der wichtigsten Begriffe im Flight-Levels-Modell	283
	Literaturverzeichnis	285
	Index	287