

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

118

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 substantielle 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.

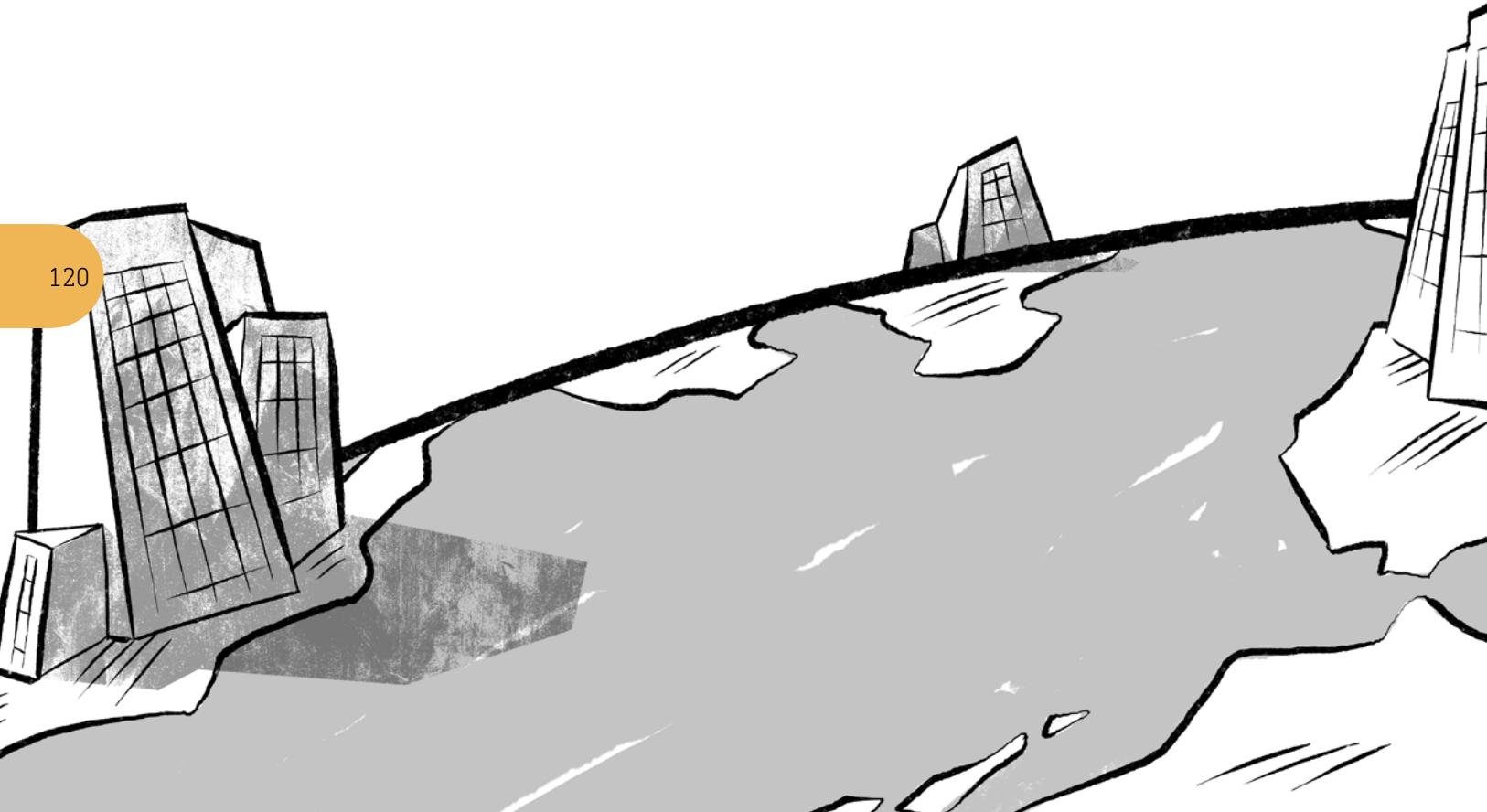
Jede Flugebene hat also ihre Vorteile und **Besonderheiten**, sie hat aber auch ihre **Einschränkungen** im Umfang dessen, was die Personen an Bord erkennen können.

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.

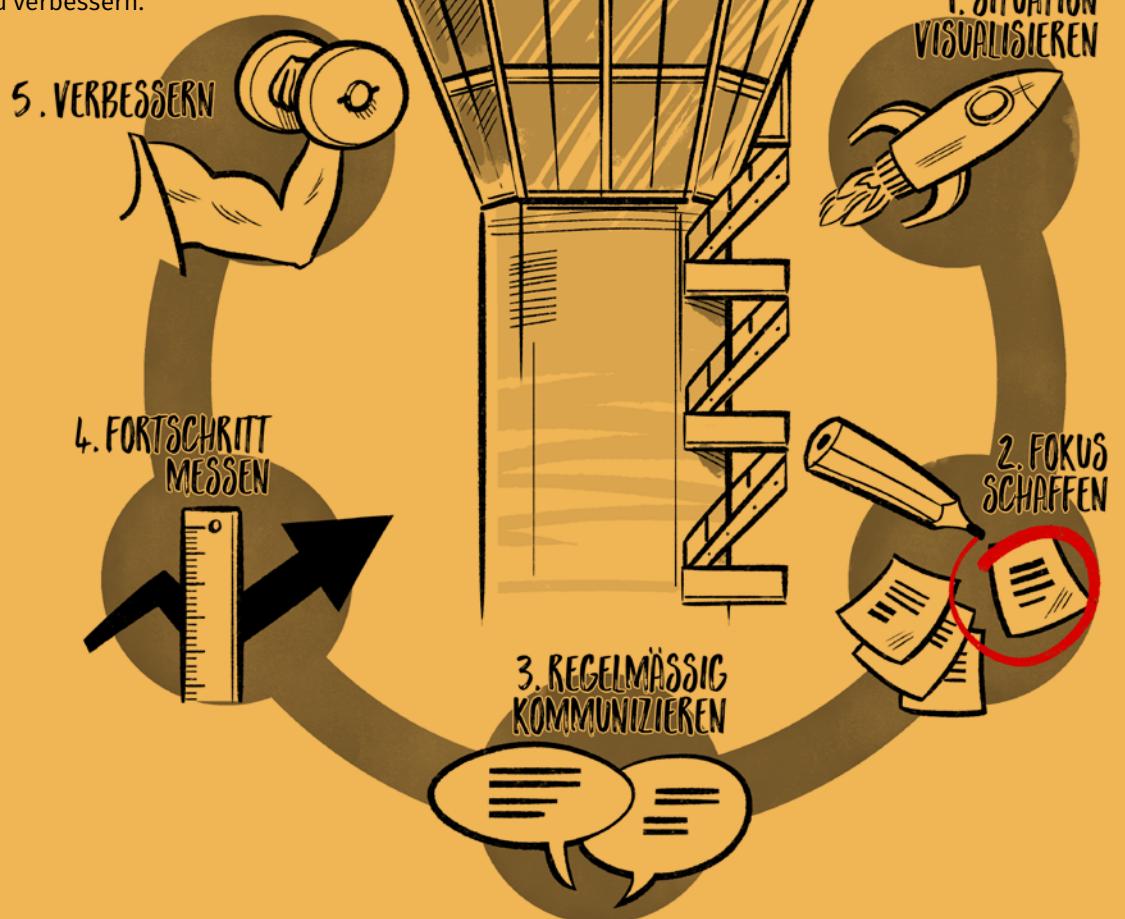
Wichtig ist, wie **die Kommunikation und die Kooperation** zwischen den Flight Levels sowie zwischen verschiedenen Einheiten auf den einzelnen Levels gestaltet werden. Schafft man hier Verbesserungen, beginnt sich die gesamte Wertschöpfung zu optimieren – und das ist ja schließlich **unser Ziel**.





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.