

## Flight Levels

Organisationen mit Business-Agilität führen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

## 3 Flight-Level-2-Design

Moment, sollten wir in einem Flight-Levels-Buch nicht mit Flight Level 1 beginnen? Aus unserer Sicht nicht, denn auf Flight Level 1 arbeiten Teams mit unterschiedlichsten Methoden und Frameworks, die in vielen anderen Büchern zur Genüge erklärt und beschrieben werden. Wir müssen das Rad also nicht neu erfinden, denn auch wenn in einem Unternehmen eine Flight-Levels-Initiative gestartet wird, werden die einzelnen Teams mit denselben Methoden arbeiten wie bisher.

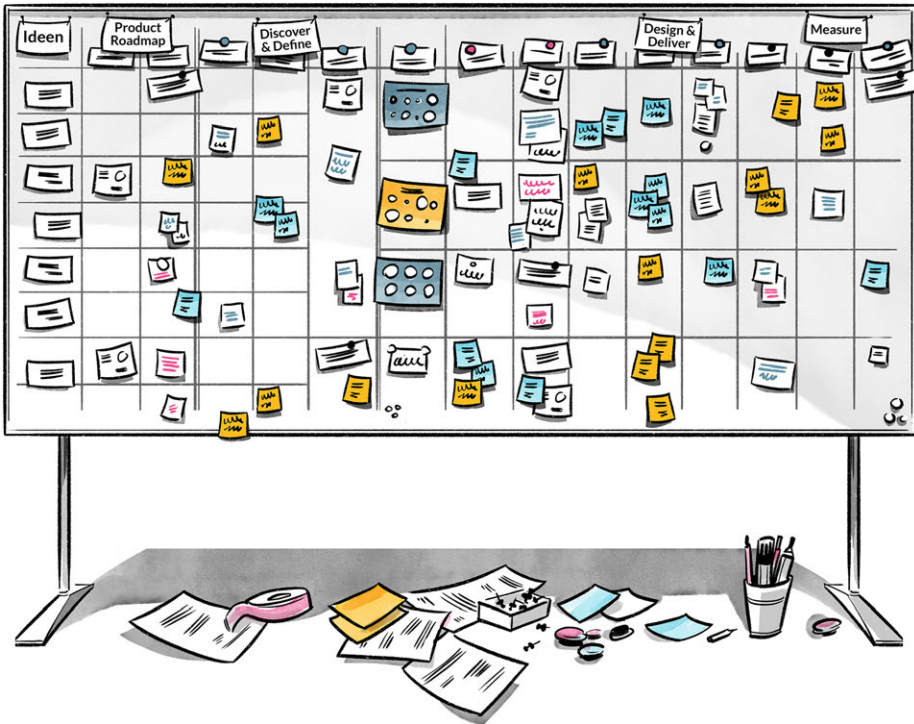
In diesem Kapitel fliegen wir daher gleich eine Ebene weiter auf Flight Level 2. Wie schon in Kapitel 1 erläutert, zoomen wir dabei aus den einzelnen Teams heraus. Wenn es sich nicht gerade um eine »Ein-Team-Bude« handelt, müssen in der Regel mehrere Teams aus verschiedenen Disziplinen und immer wieder auch Personen mit Spezialwissen innerhalb und außerhalb einer Organisation miteinander interagieren, um ein Produkt oder eine Leistung entstehen zu lassen und liefern zu können. Das heißt also: Auf Flight Level 2 wollen wir deutlich machen, welchen Wertstrom ein Produkt (bzw. allgemeiner ausgedrückt: eine Arbeit oder Leistung) durchläuft, bis es für die Kundschaft einen Mehrwert stiftet, und wie die beteiligten Personen in diesem Wertstrom zusammenwirken. Ein solches Flight-Level-2-System baut bzw. »design« ihr, indem ihr der Reihe nach die fünf Kernaktivitäten des Systemdesigns anwendet:

- Situation visualisieren
- Fokus schaffen
- Agil interagieren
- Fortschritt messen
- Verbesserungen durchführen

In den folgenden Abschnitten werden wir uns in erster Linie mit dem Skizzieren und Bauen eines Flight-Level-2-Boards befassen sowie mit der Frage, auf welche Art und Weise in einem Flight-Level-2-System (das neben dem Board die involvierten Personen und ihre Interaktionen umfasst) Fokus geschaffen werden kann. Das heißt: Mit welchen Mitteln kann die Menge der Arbeit in einem Flight-Level-2-System so begrenzt werden, dass sie in einem akzeptablen Zeitrahmen abgeschlossen wird und am Markt Geld einbringt? Wie in solchen Systemen die agilen Interaktio-

nen etabliert, wie das System verbessert und der Fortschritt gemessen werden kann, beschreiben wir in Kapitel 6.

Bevor wir aber in die Details der Gestaltung gehen, wollen wir vorab gleich einmal die folgende Frage klären: Wie würde denn ein »schönes« Board auf Flight Level 2 aussehen? Wie immer schicken wir an dieser Stelle gleich einen Disclaimer hinterher: Das Board, über das wir gleich sprechen werden, ist ein Beispiel von Tausenden – es ist kein »So-müsst-ihr-es-machen-Board, weil sonst die Flight-Levels-Polizei kommt«!



**Abb. 3-1** Beispiel für ein Flight-Level-2-Board für 70 Personen

In Abbildung 3-1 ist ein schön gestaltetes Board zu sehen, das die Ende-zu-Ende-Abbildung des Wertstroms von der Idee bis zur Wirkung verdeutlicht. Rund 70 Personen arbeiten mit diesem Board. Ein wenig Information zum Kontext des Unternehmens: Hier geht es in erster Linie um die Softwareentwicklung für eine Online-Plattform, die Verkäuferinnen und Käuferinnen von verschiedenen Produkten zusammenbringt. Im echten Leben koordinieren mit diesem Board sieben Scrum-Teams ihre Arbeit. Das Coole daran ist: Die Visualisierung geht weit über die bloße Koordination der Teams hinaus. Ganz links sehen wir so etwas wie eine Product Roadmap – das bedeutet, dass die Produktverantwortlichen auch einbezogen werden.

Eine gute Sache! Weil diese sich im Bereich »Discover & Define« den Kopf darüber zerbrechen, welche Initiativen dem Produkt weiterhelfen könnten, ist den Teams immer klar, woran sie in welchem Quartal arbeiten werden. Das bedeutet in diesem Unternehmen: Eine Initiative muss innerhalb von drei Monaten marktreif sein und Wirkung erzielen können.

Im rechten Drittel des Boards sehen wir mit »Design & Deliver« die »Lieferseite« – hier setzen primär die Scrum-Teams die Initiativen um. Für die Umsetzung zerlegen die Scrum-Teams als Erstes die Initiativen in Epics und lagern diese in einem Epic Backlog. Ein Epic wird in der Realität dieses Beispiels innerhalb von einem bis maximal drei Sprints fertiggestellt und kann die Arbeiten von einem oder mehreren Scrum-Teams erfordern. Nach dem Aufspalten in Epics gehen die Teams zuerst in eine Konzeptionierungsphase über, dann werden die Epics implementiert. Doch selbst wenn die Implementierung abgeschlossen ist, ist die Initiative noch nicht »fertig«: Erst wenn in »Measure« die angestrebte Wirkung der implementierten Initiativen erkennbar wird, ist sie wirklich abgeschlossen. Wurde der Effekt nicht erzielt, ist die Initiative eben nicht beendet oder es wird bewusst entschieden, sie abzubrechen.

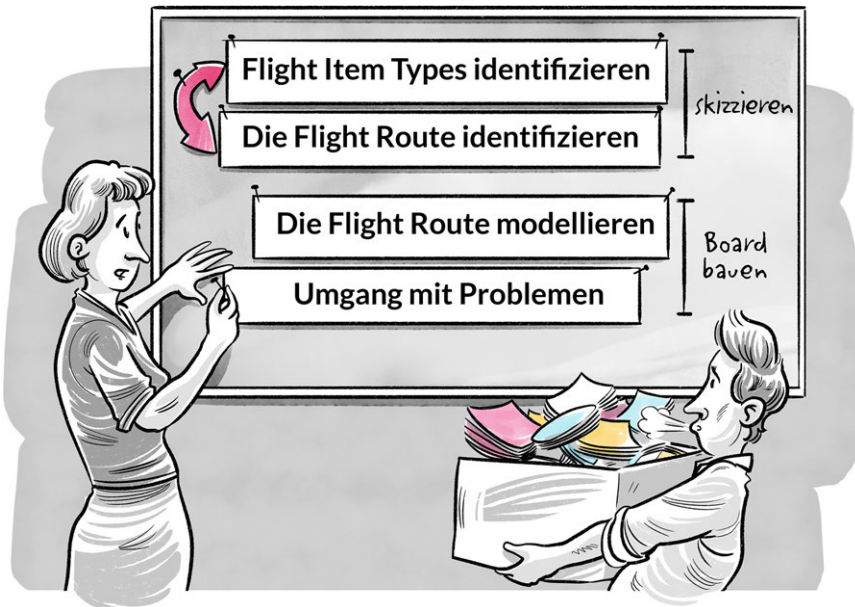
Auf diesem Flight-Level-2-Board sehen wir aber auch genau das, was wir mit Flight Levels bezwecken: Die Unternehmensstrategie wird ebenfalls sichtbar. In dem Softwareunternehmen, aus dem wir das Beispiel haben, gibt es auch ein Flight-Level-3-System, und auf dem dazugehörigen Board sind die gesamte Unternehmensstrategie sowie die einzelnen strategischen Stoßrichtungen abgebildet. Angenommen, eine dieser Stoßrichtungen auf Flight Level 3 lautet: »Wir wollen in den ungarischen Markt eintreten.« Um dafür auf Flight Level 2 die passenden Maßnahmen zu setzen, fragen sich die Produktverantwortlichen und die Teams, was diese Stoßrichtung für ihr Produkt bedeutet. Basierend auf der übergeordneten Strategie leiten sie eine Strategie für das Produkt ab.

Dieses Board spannt also einen schönen Bogen von der Strategie des Unternehmens bis zur Umsetzung und der Wirkung dessen, was an die Kundinnen geliefert wird. Das Board selbst ist aber nur der sichtbare Teil des Systems, das wir auf Flight Level 2 für eine wirksame Koordination und somit für einen guten Arbeitsfluss durch den Wertstrom etablieren. Schön und gut, aber wie baut ein Team nun so ein System auf?

Grundsätzlich wird ein Flight-Level-2-System aufgebaut, weil damit etwas Bestimmtes erreicht werden soll. Über dieses Ziel sollten sich die Beteiligten einig sein, bevor sie in einem Workshop Boards zeichnen und Meetings planen. Wenn man es »nach Lehrbuch« (in diesem Fall unserem Buch hier) angeht, hat das Change-Team dieses Ziel bereits erarbeitet. Wir starten dieses Kapitel also unter der Prämisse, dass bereits passiert ist, worüber wir in Kapitel 2 schreiben. Mit einem konkreten Ziel im Hinterkopf ist der Rest nicht wirklich Raketenwissenschaft.

### 3.1 Situation visualisieren

Wenn wir von Visualisierung reden, meinen wir damit in erster Linie Boards, mit deren Hilfe die Koordination zwischen den Beteiligten in einem Flight-Level-2-System stattfindet. Ein Board wird jedoch nicht gebaut, indem sofort die Linien gezogen werden. Die Gestaltungsarbeit beginnt mit einer Skizze, und erst danach entsteht in weiteren Schritten ein erstes Board in der Form, die wir kennen (siehe Abb. 3–2). Völlig losgelöst davon, wie das Board ausschauen soll, nehmt ihr am besten zunächst einen Stapel (virtuelle) Post-its zur Hand und bereitet euch auf ein ordentliches Brainstorming vor.



**Abb. 3–2** Der Weg zum Flight-Level-2-Board

Was genau meinen wir mit der Skizze des Kontextes?

1. Ihr überlegt euch zuallererst, welche Kategorien von Arbeit – welche Flight Item Types – es in eurem System gibt.
2. Ihr identifiziert die Flight Routes, das heißt die Schritte, durch die die Arbeit fließt. Diese Schritte sind potenzielle Spalten am späteren Board.

Was Flight Items und Flight Routes sind, zeigen wir gleich in Abschnitt 3.1.1.

Sobald ihr diese Skizze angefertigt habt, könnt ihr an die Gestaltung des eigentlichen Boards gehen.

3. Ihr modelliert das Board.
4. Ihr überlegt, wie ihr mit Problemen umgeht.

Punkt 4 müssen wir hier vorab noch etwas ausführen. Solange ihr das Board noch skizziert, denkt ihr am besten überhaupt nicht an irgendwelche Probleme, die in einer Flight Route auftreten könnten. Ihr denkt auch nicht über Abhängigkeiten nach oder über die Frage, was passiert, wenn es ein Qualitätsproblem gibt. Alles ist immer in bester Ordnung. Warum ist es hilfreicher, wenn ihr so vorgeht?

Der Ausarbeitungsprozess wird vollkommen unübersichtlich, wenn wir mit den Menschen, mit denen wir an den Boards arbeiten, gleich am Anfang über Probleme und Blockaden grübeln. Wir tendieren nämlich dazu, Probleme zu behandeln und in das Board zu modellieren, die vielleicht alle paar Jahre auftreten und deshalb nicht wirklich große Auswirkungen auf die Flight Routes haben. Damit wird der Prozess des Ausarbeitens lediglich ausgebremst, bevor er noch richtig begonnen hat, und das wirkt gleich einmal ordentlich demotivierend. Sobald ein solides (erstes) Board erstellt ist, wird es in Simulationen relativ einfach sein, tatsächliche Probleme zu identifizieren und das Board entsprechend anzupassen.

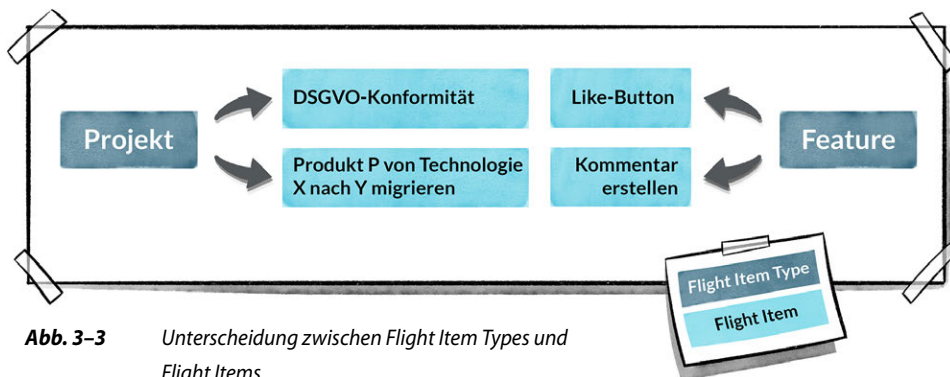
### Board Basics

Mit dem Design des Boards beginnen wir auf der grünen Wiese. Möglicherweise auftretende Probleme in den Flight Routes werden dann behandelt, wenn es ein erstes funktionsfähiges Board gibt.

#### 3.1.1 Flight Item Types identifizieren

Ein Board auf Flight Level 2 soll für alle Arten von Arbeiten funktionieren, die im Kontext des jeweiligen Flight-Level-2-Systems auftreten können. »Thanks for pointing this out, Captain Obvious!«, wirst du jetzt vielleicht denken – aber das ist gar nicht immer so einfach. Das Problem ist nämlich oft, zwischen Flight Item Types und den einzelnen Flight Items zu unterscheiden. Die berechtigte Frage lautet: Ist das nicht das Gleiche? Die unangenehme Antwort dazu: Nein, ist es nicht. Wir versuchen einmal, Flight Item Types und Flight Items anhand eines Beispiels zu unterscheiden (siehe Abb. 3–3).

»Projekt« ist ein Überbegriff (Kategorie) für umfangreichere Vorhaben, die innerhalb eines gewissen Zeitrahmens mit einem festgelegten Budget ein bestimmtes Ergebnis erzielen sollen. Nun gibt es die unterschiedlichsten Arten von Projekten: Bei einem Projekt geht es um die DSGVO-Konformität sämtlicher Prozesse, bei einem anderen Projekt soll ein Produkt auf eine andere Technologie migriert werden. Auf den Kontext der Flight Levels bezogen, ist »Projekt« ein Flight Item Type und »Technologieumstellung« ein Flight Item. Noch ein Beispiel: Ein Feature ist ein Flight Item Type. Like-Buttons oder Kommentarfunktionen, die implementiert werden, sind Flight Items.



**Abb. 3-3** Unterscheidung zwischen Flight Item Types und Flight Items

### Flight Item Type vs. Flight Item

Ein Flight Item Type ist eine Kategorie von Arbeit. Innerhalb dieser Kategorie gibt es verschiedene Flight Items, also Ausprägungen von Arbeiten. Ein Flight Item ist ein tatsächliches Stück Arbeit, an dem eine oder mehrere Personen arbeiten. Mehr zu Flight Item Types findest du in Abschnitt 5.3.

Auf dem Flight-Level-2-Board, das wir zu Beginn des Kapitels als »schönes« Board bezeichnet haben (siehe Abb. 3-1), finden wir Beispiele für vier unterschiedliche Flight Item Types:

- Ganz links ist die Rede von »Ideen«. Zum Beispiel könnte in den Teams die Idee entstehen: »Wir möchten Immobilienmaklerinnen die Möglichkeit bieten, ein Profil anzulegen.«
- Um diese Idee genauer zu beschreiben und besser zu verstehen, füllen die Teams ein »Feature Canvas«<sup>1</sup> aus (siehe auch Abschnitt 5.3). Darin halten sie fest, welche User-Gruppen dieses Feature interessieren könnte, warum das Unternehmen es anbieten sollte, wie das Profil in den Gesamtauftritt passt und wie viel Aufwand es ist, die Profilfunktion zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Das heißt, mithilfe des Canvas wird die Idee eingeordnet und plakativ dargestellt.
- Wird die Idee aufgrund des Canvas für gut befunden, entstehen daraus eine oder mehrere Initiativen. Wie bereits erwähnt, sollen Initiativen in diesem Unternehmen so zugeschnitten sein, dass sie innerhalb von drei Monaten marktreif sind und Wirkung erzielen können.
- Schließlich werden die Initiativen in Epics zerlegt.

1. Siehe zum Beispiel <http://featurecanvas.com>.

Die Flight Item Types in einer Organisation zu identifizieren ist großteils recht einfach, denn Projekte und Initiativen sind zum Beispiel offensichtlich Flight Item Types. Sollte es dennoch Schwierigkeiten geben, kann man das Pferd auch von hinten aufzäumen: In diesem Fall führen wir einfach ein Brainstorming zu den Ausprägungen von Arbeiten (Flight Items) durch, die anfallen – ähnliche Arbeiten werden anschließend geclustert. Ein Cluster von Arbeiten ist ein guter Kandidat für einen Flight Item Type. Das ist auch schon die ganze Hexerei. Aber natürlich sind wir hier noch nicht ganz fertig.

### **Ein gemeinsames Begriffsverständnis schaffen**

Nachdem die Flight Item Types identifiziert wurden, werden sie beschrieben. Der Plural ist wichtig: die Flight Item Types. Es kann nämlich sein, dass in einem Flight-Level-2-System nicht nur ein Flight Item Type ausfindig gemacht wird, sondern mehrere. Die Flight Item Types zu beschreiben, hilft dabei, dass alle Beteiligten in einem Flight-Level-2-System das gleiche Verständnis haben und wissen, worum es sich bei welchem Flight Item Type handelt. Diese Beschreibung lässt sich am einfachsten anhand von vier Fragen erstellen (exerzieren wir das für das Beispiel »Initiative« gleich durch):

- **Wo hat der Flight Item Type seinen Ursprung?**
  - Die Product Owner in unserem System entwickeln Initiativen.
  - Wir erhalten Initiativen von unserem Flight-Level-3-System.
- **Warum gibt es diesen Flight Item Type? Was ist der Wert für die Kundinnen?**
  - Initiativen werden an den Markt geliefert und haben daher direkten Wert für die Kundinnen.
  - Bei Initiativen handelt es sich um Wünsche der Kundinnen.
  - Wir möchten damit noch mehr Kundinnen gewinnen.
  - Initiativen können Teil von Projekten sein, mit denen wir gesetzlichen Anforderungen nachkommen müssen.
- **An wen wird der Flight Item Type geliefert?**
  - Sie werden Teil eines Produkts.
  - Die Endkundinnen profitieren direkt vom Wert der Initiative.
- **Wie lange braucht es mindestens und maximal, um diesen Flight Item Type zu liefern?** (gemeint sind damit rund 80 Prozent der Fälle und nicht die Ausreißer)
  - Weniger als drei Monate

Es klingt trivial, aber solche Beschreibungen sind für die Zusammenarbeit essenziell. In vielen Organisationen ist ein Epic in Abteilung A nämlich etwas ganz anderes als in Abteilung B, und Abteilung C hat sowieso noch nie von Epics gehört. Das ist uns zum Beispiel in einer Bank begegnet: Ein Bereich hatte Epics als Arbei-



ten definiert, die innerhalb von vier bis acht Wochen fertiggestellt werden. Für einen anderen Bereich waren Epics hingegen nur ein anderes Wort für Jahresprojekte. Die gemeinsame Begriffsklärung in einer frühen Phase der Gestaltung eines Boards ist daher ein wichtiger Punkt, der später viele Probleme erst gar nicht entstehen lässt.

Sobald alle das gleiche Verständnis der Flight Item Types haben, ist es einfacher, über die konkreten Arbeiten an sich – also die Flight Items – zu sprechen. Denn darauf konzentrieren wir uns im nächsten Schritt.

### 3.1.2 Flight Routes – wie sich Arbeit über das Board bewegt

Die konkreten Ausprägungen der Flight Item Types sind die Flight Items, also die Arbeiten, die von den Personen in einem Flight-Level-2-System erledigt werden. Die Flight Items werden sich später ständig über das Board bewegen, die Frage ist nur: Auf welchem Weg tun sie das? An dieser Stelle geht es nur darum, die Flight Routes innerhalb eines Flight-Level-2-Systems zu finden. Wir werden in Kapitel 5 sehen, dass es auch Flight Routes zwischen den Systemen auf den Flight Levels 3, 2 und 1 gibt – aber dazu kommen wir später.

#### Was ist eine Flight Route?

Eine Flight Route beschreibt, wie sich die einzelnen Flight Item Types bzw. die Flight Items als ihre konkrete Ausprägung ausgehend von einem auslösenden Moment (Trigger) über ein Flight-Level-Board bzw. über mehrere Flight Levels hinweg durch die Organisation bewegen (siehe dazu auch Abschnitt 5.3). Auf einem Flight-Level-2-Board zeigt die Flight Route, in welchen Schritten Flight Items behandelt werden, um einen Wert entstehen zu lassen. In einem Flight-Level-2-System kann es unterschiedliche Flight Routes für verschiedene Flight Items geben.

Auch das klingt wieder einfach – und auch hier müssen wir sagen: Es ist nicht immer so einfach, wie es klingt. Die grundlegende Frage ist nämlich, welche Art von Flight Route für einen bestimmten Kontext gerade am besten passt. Schauen wir uns zum Beispiel die zwei Boards in Abbildung 3–4 an. Welche Unterschiede gibt es hier?

Große Überraschung! Board A setzt sich nur aus drei Spalten zusammen, nämlich aus der berühmten Dreifaltigkeit »To do – Doing – Done«. Der Workflow auf Board B ist hingegen etwas elaborierter, denn hier wurde genauer benannt, was in den einzelnen Schritten passiert: Analyse – Implementierung – Test – Rollout – Done. Sehen wir uns die Zettel an, die an Board A hängen:

- Like-Button implementieren
- Rollout des Logins
- Funktion »zu Favoriten hinzufügen« testen

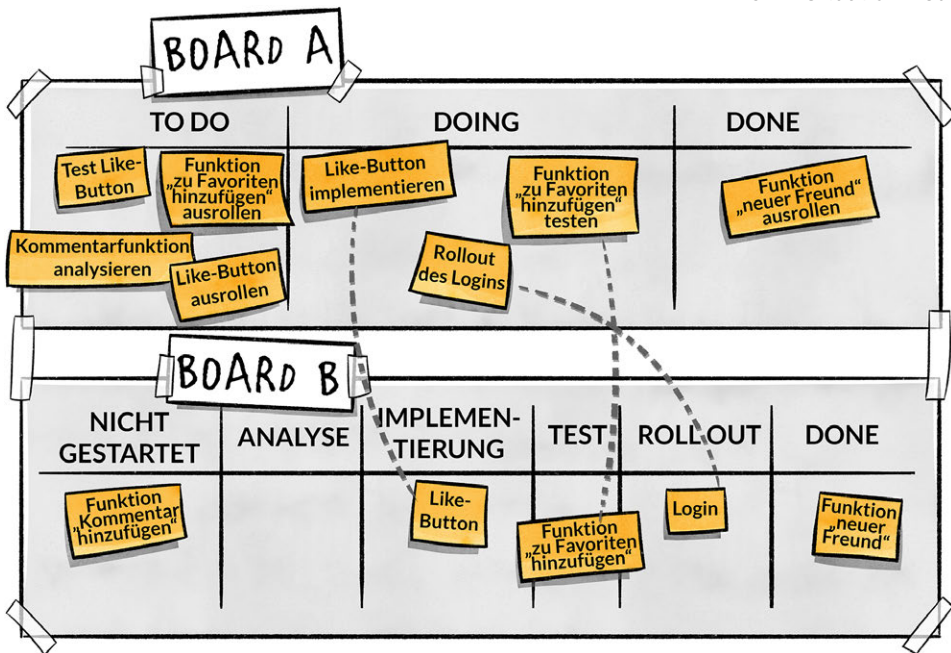


Abb. 3-4 Was ist der Unterschied zwischen diesen Boards?

Wenn wir diese Anweisungen mit dem vergleichen, was auf Board B steht, gibt es inhaltlich gar nicht so viele Unterschiede. Beide Boards geben die gleiche Information wieder.

Der zentrale Unterschied ist folgender: Auf Board A wird die Information als Fluss von Aktivitäten oder Tasks dargestellt – das bezeichnen wir daher als »Aktivitätsfluss«. Board B bildet hingegen die Wertgenerierung ab: Sobald wir den Like-Button auf den Markt bringen, ist am Markt ein Wert entstanden. Board B repräsentiert also einen »Wertfluss«. So ein Wertfluss ist natürlich eine Supersache, denn wenn hier etwas rechts aus dem Board flutscht, sprich: geliefert wird, wissen wir, dass sich die Kundin freut und Geld in die Kasse kommt. Der Wert, den wir erreichen wollen, ist quasi immer in Sichtweite und ist das, was mithilfe des Boards gemanagt wird. Es wird deutlich, wie weit wir noch von der Wertgenerierung für die Kundin entfernt sind: Mit dem »Login« sind wir kurz davor, den Wert zu generieren. »Kommentar hinzufügen« steht noch ganz am Anfang – da wird es also noch etwas dauern mit der Wertgenerierung. Das »neuer Freund«-Feature ist auf »Done« gesetzt – damit haben wir bereits Wert erzeugt.

Bei einem Aktivitätsfluss sehen wir das hingegen nicht so deutlich. Zwar wird auch ein Like-Button implementiert und wenn das erledigt ist, wird das Kärtchen auf »Done« geschoben. Doch wenn das (Teil-)Produkt noch nicht ausgerollt ist, kann die Kundin auch nichts damit anfangen und unsere Kasse bleibt leer. Aktivitätsflüsse tendieren also dazu, Output zu generieren, aber nicht zwangsläufig einen Outcome, der für die Kundin wertvoll ist. Der zweite Nachteil eines Aktivitätsflusses ist: Er hält uns zwar beschäftigt, aber dadurch kann der Blick auf den Wert verlorengehen.

»Da fließt der Wert« klingt logischerweise viel cooler als jeder Aktivitätsfluss. Aber: »It depends!« Die Art und Weise, wie Arbeit abgebildet wird, ist auch eine Frage der Entwicklungsstufe. Sie spiegelt wider, was die ausführenden Personen über die Materie, über die zielführenden Prozesse und Arbeitsschritte zu einem bestimmten Zeitpunkt wissen.

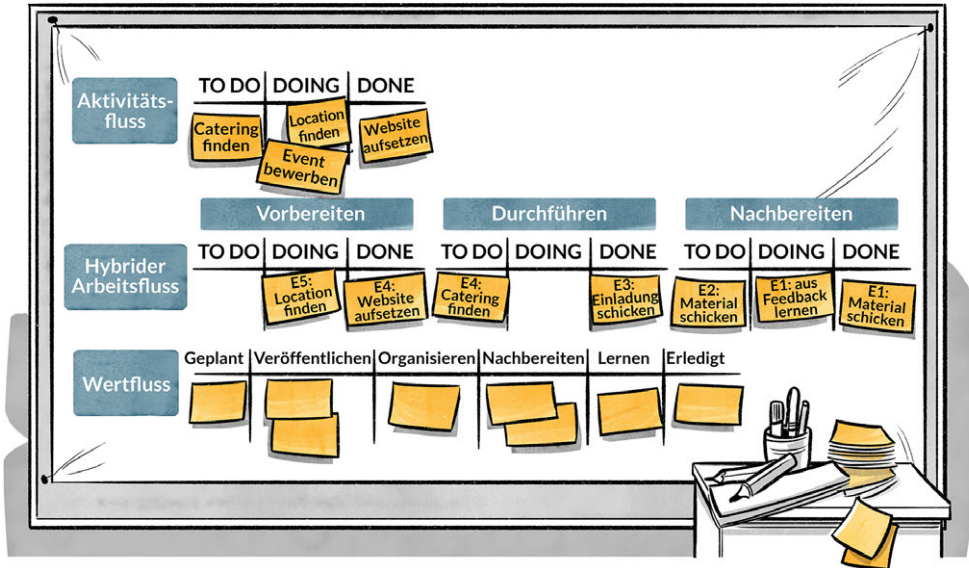
### **Wie ein Wertfluss entsteht oder wie sich aus einem kleinen Event ein Event-Business entwickelt**

Nehmen wir an, dass Veronika und Tom in ihrem Unternehmen eine Veranstaltung organisieren wollen, zu der eine Expertin zu einem konkreten Themenkreis als Vortragende eingeladen werden soll. Diese Veranstaltung soll vor allem den Menschen im Unternehmen zugutekommen, aber in einem bestimmten Ausmaß sollen auch unternehmensexterne Personen teilnehmen können. Das Unternehmen ist nämlich immer auf der Suche nach neuen Talenten und ein kleines Event bietet hervorragende Möglichkeiten, um mit Leuten in Kontakt zu kommen.

Nun organisieren Veronika und Tom aber zum ersten Mal ein Event, und das heißt, sie haben noch keinen Plan. Nach einem Brainstorming haben sie einige Aufgaben ausfindig gemacht, die sie erledigen müssen, damit das Event tatsächlich stattfinden kann: Engagiere einen Caterer, suche und buche eine passende Location, bewerbe das Event und setze dafür eine Website auf. Diese Aufgaben bzw. Tasks wandern auf dem für diesen Zweck angelegten Board durch die drei Spalten »To do – Doing – Done«. Was Veronika und Tom auf diesem Board nicht gut sehen können: In welchem Stadium der Organisation befindet sich das Event eigentlich? Aber als Event-NackerpatzerIn (österreichisch für »Nichtwissende«) sind die beiden einfach froh, dass sie zumindest schon einmal herausgefunden haben, welche Vorbereitungen dafür überhaupt erforderlich sind.

Das Event ist ein voller Erfolg! »Na, dann machen wir doch gleich ein zweites«, beschließen die beiden. Also organisieren sie noch ein Event und noch ein Event und noch ein Event. Irgendwann kristallisiert sich heraus, dass diese Events idealerweise alle zwei Monate stattfinden sollen. Das heißt, während ein Event noch gar nicht stattgefunden hat, muss schon wieder alles für das nächste Event vorbereitet werden.

Irgendwann dämmert es Veronika und Tom: »Hey, wir haken hier am Board nicht nur Aufgaben für ein Event ab. Wir organisieren parallel mehrere Events!« Ganz offensichtlich schaffen die Events für die teilnehmenden Personen einen Wert. Also bekommt jedes Event ein eigenes Kärtchen, das über das Board bzw. durch eine eigene »Swimlane« (Zeile am Board) wandert. Weil Veronika und Tom inzwischen viel dazugelernt haben, hat sich das Board etwas verändert: Statt jedes Mal alle To-dos für ein Event neu zu definieren, sehen sich Veronika und Tom an, was sie bei jedem Event immer wieder in einer bestimmten Reihenfolge tun müssen: Jedes Event müssen sie vorbereiten, durchführen und nachbereiten (wir bitten alle Eventmanagerinnen um Verzeihung für die drastische Vereinfachung). Daraus ergibt



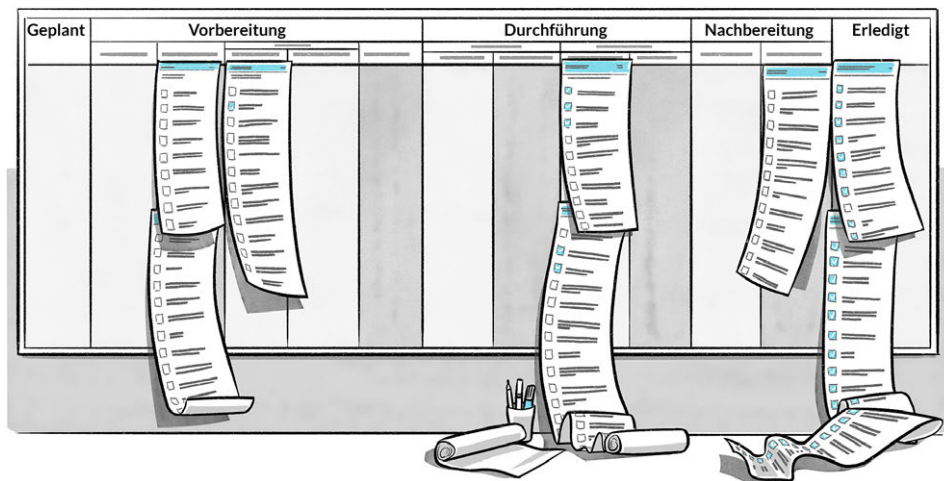
**Abb. 3-5** Evolution vom Aktivitätsfluss zum Wertfluss durch wachsende Erfahrung

sich für alle zu organisierenden Events ein simpler Wertfluss. Aber es ist kein astreiner Wertfluss: In diesen drei »Hauptaktivitäten« arbeiten die zwei noch immer mit dem Schema »To do – Doing – Done«. Durch die Spalten ziehen sie Aufgaben für die einzelnen Events. Sie arbeiten also mit einer Hybrid-Version aus Aktivitätsfluss und Wertfluss (siehe Abb. 3–5).

Damit sind Veronika und Tom aber noch nicht fertig! Irgendwann stellen sie fest, dass sich auch in den Spalten »Vorbereiten«, »Durchführen« und »Nachbereiten« viele Aufgaben für alle Events wiederholen. Wieder können sie den Arbeitsfluss verfeinern, indem sie aus den wiederkehrenden Aufgaben Spalten auf ihrem Board machen, das jetzt einen echten Wertfluss abbildet.

Je öfter die beiden ihre Events durchleuchten, desto genauer wird die Liste der Aufgaben (siehe Abb. 3–6). Grob gesagt gliedert sich der Arbeitsfluss noch immer in die großen Bereiche »Vorbereitung«, »Durchführung« und »Nachbereitung«, aber diese Bereiche sind nun jeweils in mehrere Teilschritte gegliedert. Die beiden wissen jetzt wirklich bis ins Detail, was für ein Event zu tun ist, und können sich in der Abwicklung immer weiter verbessern. Deshalb kommt irgendwann der Tag, an dem Veronika und Tom ihr Board in ein elektronisches Tool migrieren und dort in den einzelnen Schritten Checklisten anlegen.

Auch dieses Board ist aber nicht »fertig«. Nach einiger Zeit fügen sie noch die Spalte »Lernen« vor der Spalte »Erledigt« ein. Nach jedem Event gibt es nämlich eine Manöverkritik: »Was können wir das nächste Mal noch besser machen?« Die Erkenntnisse werden direkt in den Aktivitäten und Checklisten am Board verankert, damit Veronika und Tom sie leicht für die folgenden Events umsetzen können. Willkommen im Nirvana der Operational Excellence!



**Abb. 3-6** Wertfluss für Operational Excellence

Was wir mit diesem Beispiel sagen wollen: Ein Aktivitätsfluss ist nicht per se schlechter als ein Wertfluss. Es kommt darauf an, in welcher Situation sich eine Organisation befindet. Wenn man etwas in seinem Leben zum ersten Mal macht, dann ergibt es keinen Sinn, einen Wertfluss abbilden zu wollen. So schnell kann die Tinte bzw. der Whiteboard-Marker gar nicht trocknen, wie der Flow schon wieder veraltet ist. Am Beispiel von Veronika und Tom ist das noch einigermaßen leicht nachvollziehbar, allerdings sind die beiden auch nicht die ersten Menschen auf diesem Planeten, die ein Event organisieren – sie können sich also gut über den Ablauf informieren. Im Rahmen von wirklich innovativen Vorhaben ist das aber nicht möglich, und daher ergibt es keinen Sinn, einen Wertfluss für die inhaltliche Arbeit an solchen Projekten etablieren zu wollen.

Sinnvoller ist es, am Board mit einem Aktivitätsfluss aus Post-its loszulegen und zuerst einmal zu beobachten, welche Aufgaben sich wie oft oder gar nicht wiederholen. Wenn man mit den gleichen Aufgaben nach dem zweiten, dritten oder vierten Mal auch noch gute Erfahrungen gemacht hat, ist es natürlich unnötig, die Welt immer wieder neu zu erfinden – dann ist es an der Zeit, aus dem Aktivitätsfluss einen ersten Wertfluss abzuleiten. Sobald man sehr genau über die notwendigen Abläufe Bescheid weiß, ist es möglich, sich in Richtung Operational Excellence zu bewegen. Ab diesem Punkt geht es nicht mehr um die Frage, wie etwas zu organisieren oder herzustellen ist, sondern es geht darum, die Abläufe stetig zu verbessern.

Zwing dich also nicht dazu, sofort einen Wertfluss aufzuzeichnen, wenn das aufgrund des Kontextes nicht zweckmäßig ist. In einer Umgebung mit viel Unsicherheit oder wenn du etwas zum ersten Mal tust, ergibt es überhaupt keinen Sinn, über einen umfassenden Wertfluss nachzudenken. Weiter kommst du in dieser Situation damit, mit einem Aktivitätsfluss zu starten und die Arbeit eine Zeit lang zu beobachten. Es ist schon eine coole Geschichte, zu sehen, was man überhaupt tut bzw. gemacht hat. Dann tut man es noch einmal und noch einmal, und früher oder später bildet sich daraus ein Wertfluss.

**Erlaubt ist, was passt**

Ein Aktivitätsfluss ist nicht schlechter oder weniger hilfreich als ein Wertfluss. Je nach Situation sind sie zweckmäßig oder weniger zweckmäßig. Ein Wertfluss eignet sich für die Arbeit in einem bekannten, repetitiven Kontext, in dem es wenige Unsicherheiten bzw. Unklarheiten gibt. Ein Wertfluss kann sich im Laufe der Zeit aus einem Aktivitätsfluss herausbilden.

**3.1.3 Flight Routes finden und abgrenzen**

Gehen wir davon aus, dass ihr in eurer Organisation tatsächlich die Phase des Aktivitätsflusses hinter euch gebracht und für das Erbringen eurer Leistung oder das Bauen eures Produkts einen echten Wertfluss gefunden habt. Nach wie vor befinden wir uns in der Phase des Skizzierens, das heißt, es geht noch immer nicht darum, ein tipptopp feines, fertiges Board zu modellieren, sondern sich zunächst einen Überblick über Anfang und Ende sowie über die einzelnen Etappen einer Flight Route zu verschaffen. Diesen Überblick (siehe Abb. 3–7) verschafft ihr euch am besten in fünf Schritten:

1. Die Kundschaft identifizieren, die mit dieser Flight Route bedient wird
2. Die Arbeitsschritte von Ende bis Anfang identifizieren
3. Externe Arbeitsschritte identifizieren
4. Wichtige Stakeholder den Arbeitsschritten zuordnen
5. Flight Routes mit echten Flight Items von Anfang bis Ende simulieren

Außerdem braucht ihr dafür nicht mehr als ein paar Stifte und Post-its in unterschiedlichen Farben.

**1. Die Kundschaft identifizieren, die mit dieser Flight Route bedient wird**

Wir haben bereits festgestellt: Sofern wir es mit einem Wertfluss zu tun haben, freut sich am Ende eine interne oder externe Kundin über den Wert, den wir geliefert haben. Meistens freut sich aber nicht nur eine Kundin, sondern am anderen Ende auch eine »Auftraggeberin« (aus der Organisation), die die Umsetzung einer bestimmten Sache ins Rollen gebracht hat. In einem Brainstorming werden also die internen und externen Kundinnen sowie Auftraggeberinnen ausfindig gemacht, die am Anfang bzw. am Ende der Flight Route stehen und Input (Auftrag) geben bzw. ein Resultat erhalten.

In der nun entstehenden Flight-Route-Skizze werden die Auftraggeberinnen auf der linken Seite platziert, die internen und externen Kundinnen auf der rechten Seite.

**2. Die Arbeitsschritte von Ende bis Anfang identifizieren**

Welche Arbeitsschritte werden gesetzt, damit ein Auftrag als brauchbarer Wert bei der Kundin ankommt? Alle Arbeitsschritte, die auf diesem Weg zur Kundin identifiziert werden, sind potenzielle Spalten am späteren Board. »Potenziell« deshalb, weil sich erst im weiteren Skizzierungsprozess herausstellen wird, ob wirklich jeder Arbeitsschritt so umfangreich ist, dass er als Spalte abgebildet werden muss.



Deshalb empfehlen wir, bei der Sammlung der Arbeitsschritte so ausführlich wie möglich zu sein und lieber einen Zettel mehr als zwei zu wenig zu schreiben. In den späteren Simulationen werden die Schritte sowieso noch ausgedünnt werden. Was passiert nun also mit den gesammelten Arbeitsschritten? Sie werden von hinten nach vorne bzw. von rechts nach links angeordnet. »Wäre von vorne nach hinten nicht logischer?«, fragt sich jetzt die möglicherweise irritierte Leserin. Nun ja, hinter der umgekehrten Richtung steckt ein ganz einfacher psychologischer Trick: Am Ende der Flight Route lachen die Kundinnen hoffentlich – nicht, weil wir Blödsinn gemacht haben, sondern weil wir eine Topleistung abgeliefert haben und sie sich darüber freuen. Aber wie sind wir an diesen Punkt gelangt?

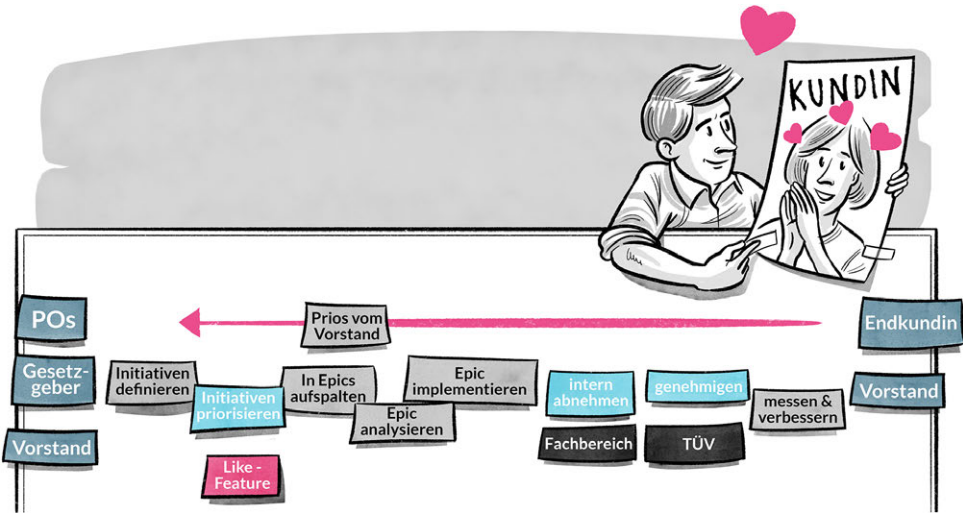


Abb. 3-7 Arbeitsschritte sammeln

Bevor die Kundinnen gelacht haben, wurde ein Epic ausgerollt. Bevor es ausgerollt wurde, wurde es integriert. Bevor das Epic integriert wurde, wurde es implementiert. Davor wurde das Epic analysiert usw. Wenn Menschen die Abläufe in der »richtigen« Richtung vom Anfang bis zum Ende erzählen, lassen sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu verleiten, einen offensichtlichen bzw. den formalen Prozess »herunterzuleiern«. Wir sind aber immer auf der Suche nach den *tatsächlichen* Abläufen und Details.

### Hier ist nicht das Ende

Die tatsächlichen Abläufe aufzuschreiben, ist bereits ein erster Verbesserungsschritt. Hier sollte die Verbesserung aber nicht enden, denn auch wenn die Realität festgehalten wird: Es geht nicht darum, den Status quo zu zementieren. Wenn die tatsächlichen Abläufe nämlich Scheibenkleister sind, würden wir Scheibenkleister zementieren, und das ist hier nicht das Ziel. Das Sichtbarmachen hat den Zweck, Abläufe immer wieder zu verändern, wenn es die Wertgenerierung verbessert!

Deshalb ist es besser, das Gehirn zu fordern und in die umgekehrte Richtung zu denken. Rückwärts kann man nicht lügen, man würde sich in ziemliche Widersprüche verstricken. Das leuchtet allen ein, die mit Kindern zu tun haben: Manche Geschichten, die Kinder erzählen, sind nicht ganz schlüssig. Ob sie sich die Geschichte ausgedacht haben, findet man meistens mit der wiederholten Frage »Und was ist davor passiert?« heraus. Du kannst es aber auch selbst ausprobieren: Erfinde einfach eine Geschichte und versuche dann, sie von hinten nach vorne zu erzählen. Das ist verdammt schwierig!

### 3. Externe Arbeitsschritte identifizieren

Wenn wir nun die Flight Route von rechts nach links skizzieren, gelangen wir immer wieder an Punkte, an denen Arbeitsschritte von Personen gesetzt werden müssen, die nicht direkt mit unserem Board arbeiten werden. Das können Personen außerhalb des Unternehmens sein oder Personen im Unternehmen, die nicht Teil des Flight-Level-2-Systems sind.

In unserem Beispiel in Abbildung 3–7 müssen an einem Punkt die Initiativen priorisiert werden. Für diesen einen Zweck werden die Vertreterinnen anderer Produkte gebraucht, doch an allen anderen Arbeitstagen werden sie vermutlich nicht vor dem Flight-Level-2-Board stehen und am Standup teilnehmen. Diese Punkte in der Flight Route, an denen externe Arbeitsschritte ins Spiel kommen, bilden wir in einer anderen Farbe ab.

### 4. Wichtige Stakeholder den Arbeitsschritten zuordnen

Nachdem wir herausgefunden haben, an welchen Arbeitsschritten externe Stakeholder beteiligt sind, ordnen wir die entsprechenden Stakeholder diesen Arbeitsschritten zu. In die Arbeitsschritte »intern abnehmen« und »genehmigen« müssen in unserem Beispiel der Fachbereich und der TÜV einbezogen werden. Diese Zuordnung von Stakeholdern wird später noch für die Arbeit mit Board Patterns, also verschiedenen Gestaltungsmustern, wichtig sein.

### 5. Flight Routes mit echten Flight Items von Anfang bis Ende simulieren

Mit konkreten Flight Items lässt sich nun überprüfen, ob diese erste skizzierte Flight Route mit der Realität übereinstimmt. Anders als bei der Identifizierung der Arbeitsschritte lassen wir die einzelnen Flight Items nun in der richtigen Abfolge von links nach rechts über das vorläufige Board wandern. Bei dieser Simulation machen alle Personen mit, die direkt mit dieser Flight Route arbeiten. Meistens erzählen diese Personen zu jedem Arbeitsschritt, wie er im Arbeitsalltag konkret abläuft. Diese Geschichten sind besonders wichtig, weil durch das Erzählen deutlich wird, ob noch ein Arbeitsschritt fehlt oder es ein unterschiedliches Verständnis der Arbeitsschritte gibt. Bei diesen Gesprächen stoßen die Beteiligten auch auf neue Flight Items, die wiederum eine eigene Flight Route brauchen. Deswegen ist es so wichtig, Boards nicht nach dem Highlander-Prinzip »Es kann nur einen geben!« zu bauen: Diese wertvollen Diskussionen, durch die der tatsächliche Arbeitsfluss herausgearbeitet wird, können nur in einer heterogenen, funktions- und hierarchieübergreifenden



Gruppe entstehen, die viele Blickwinkel einbringt. Wird ein Board zum Beispiel von der Abteilungsleiterin allein gebaut, ist es eben das Abteilungsleiterinnen-Board, das nicht alle Personen repräsentiert, die im Alltag mit dem Board arbeiten müssen.

## 3.2 Das Board modellieren

Bisher wurde noch kein wirkliches Board entworfen, sondern mit einer Menge Post-its ein Gefühl dafür entwickelt, was sich auf diesem Board wiederfinden könnte. Jetzt geht es um die Frage: Wie leiten wir aus dem Entwurf ein richtiges Board ab?

Wenn wir ein Board bauen, greifen wir in der Flight-Levels-Welt auf Board Patterns, also wiederkehrende Muster, zurück. Diese Pattern-Bibliothek wird laufend erweitert, da sie aus den Kontexten entsteht, die wir in der Praxis in verschiedenen Organisationen antreffen. Hinter dieser Bibliothek steckt die Idee, dass wir nicht im Vorhinein wissen, wie das »richtige« Flight-Level-2-System für eine Organisation aussieht. Es gibt kein Flight-Level-2-System aus der Dose, das für alle Unternehmen dieser Welt Gültigkeit hat. Das funktioniert vielleicht mit anderen Frameworks, denen das magische Wissen über die Arbeitsweisen aller Organisationen dieser Welt zugrunde liegt – aber in der Flight Levels Academy sind wir dieser Magie leider nicht mächtig.

Deshalb erfassen wir zunächst die Realität einer Organisation und versuchen, sie zu verstehen; erst dann wird – je nachdem, wie viel sich die Organisation zutraut – eine erste Verbesserung modelliert.

### ACHTUNG!

Die Patterns, die wir gleich vorstellen werden, sind keine Vorlagen für ein komplett fertiges Flight-Level-2-System! Sie beleuchten bestimmte Aspekte, basierend auf dem Problem, das gelöst werden soll. Es ist unsexy, ein Flight-Level-System zu bauen, nur um ein Flight-Level-System zu haben – es soll damit ja etwas Bestimmtes adressiert werden. Ein Flight-Level-2-System, das zum Beispiel darauf ausgerichtet ist, die Wartezeiten zu reduzieren, wird anders aussehen als ein Flight-Level-2-System, in dem das strategische Alignment die größte Rolle spielt.

Die folgenden Patterns sind daher als Quelle der Inspiration zu verstehen. Es geht nicht darum, *alle* Patterns in ein Flight-Level-2-System einzubauen. Vielleicht brauchst du für euer System nur eines oder zwei, vielleicht fünf oder gar keines. Du steuerst dein Flight-Level-2-System!

**Noch eine Anmerkung zu digitalen Boards:** Es gibt viele Tools, die Situationen, wie sie in den Patterns zu sehen sind, nicht wiedergeben können. Die Trennlinien zwischen einzelnen Schritten können meistens nur durchgängig von oben bis unten gezeichnet werden. Wenn solche Tools verwendet werden, sollte in diesem Stadium der Ausarbeitung aber völlig egal sein, was das Tool kann und was nicht! Es geht darum, die Ergebnisse des Brainstormings in einen Arbeitsfluss zu überführen, und

zwar in Form einer möglichst realitätsnahen Abbildung. Die Kreativität und der Raum für Lösungen dürfen nicht vom Feature-Set eines Tools eingeschränkt werden. Ziel ist es, ein Board zu bauen, das optimal für den jeweiligen Zweck ist, und erst wenn es gebaut ist, können Überlegungen folgen, wie es elektronisch abgebildet werden kann. Das ist dann aber ein zusätzlicher Schritt!

### 3.2.1 Board Pattern 1: Mehrere Flight Item Types managen

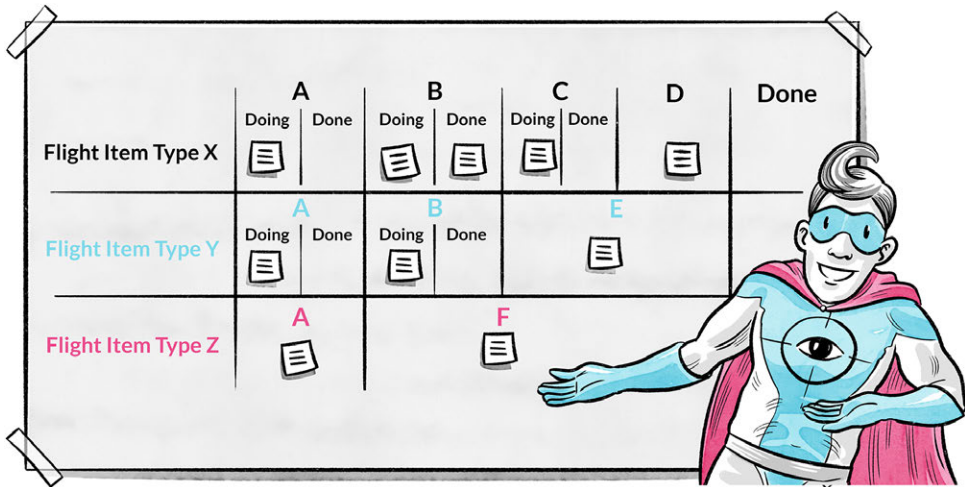


Abb. 3-8 Mehrere Flight Item Types managen

Dieses Pattern ist ja geradezu trivial. Warum? In der Skizzierungsphase haben wir versucht, unsere Flight Item Types ausfindig zu machen. Häufig werden in einem Flight-Level-2-System gleich mehrere Flight Item Types behandelt: Zum Beispiel gibt es Arbeit, die sich aus der Strategie ableitet, es gibt die Veränderungen und Verbesserungen von laufenden Systemen und schließlich noch betriebsrelevante Störfälle, die mehrere Teams betreffen.

In diesem Fall passt die zeilenweise Abbildung am Board ganz gut. Für jeden Flight Item Type wird die Flight Route identifiziert, was in Abbildung 3-8 gut sichtbar ist: Flight Item Type X hat die Flight Route »A, B, C, D«, Flight Item Type Y hat »A, B, E« und Flight Item Type Z hat »A, F«. Natürlich könnte man drei separate Boards bauen, anstatt drei Zeilen auf einem Board abzubilden. »Thanks again for pointing that out, Captain Obvious!« – aber in der Realität verursacht das oft Probleme. Wenn man zum Beispiel mit Farben Referenzen zwischen den Zeilen abbilden will, geht das auf getrennten Boards verloren. Es geht auch das Gefühl für die gesamte Arbeitsmenge verloren. Das kann genauso passieren, wenn elektronische Tools verwendet werden, weil sich nur ein Board nach dem anderen einblenden lässt. Oft ist die Aggregation in Zeilenform daher sinnvoller.