

## Flight Levels

Organisationen mit Business-Agilität führen

# DAS INHALTS- VERZEICHNIS

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Flight Levels entdecken</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Flight Levels vorbereiten</b>	<b>15</b>
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

<b>3</b>	<b>Flight-Level-2-Design</b>	<b>71</b>
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

<b>4</b>	<b>Flight-Level-3-Design</b>	<b>147</b>
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
<b>5</b>		<b>Flight-Levels-Systemarchitektur</b>	<b>197</b>
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

<b>6</b>	<b>Flight Levels betreiben</b>	<b>237</b>
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
	<b>Glossar der wichtigsten Begriffe im Flight-Levels-Modell</b>	<b>283</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>285</b>
	<b>Index</b>	<b>287</b>