

QUICK START GUIDE

FLIGHT LEVELS IN 8 SCHRITTEN

Sie sind auf die Methodik Flight-Levels gestoßen und finden den Ansatz für Ihr Unternehmen interessant? Wenn Kanban Erfahrung vorliegt, ist das Perfekt! Da sich die Methodik Flight-Levels erst zu verbreiten beginnt, fehlen oft noch **Best Practices** Beispiele zur Orientierung. Aber keine Sorge, mit unserer erprobten **APM®** Methodik werden Sie Schritt für Schritt durch den Lernweg geführt.

Wie fängt man also am besten an?

Welche Schritte gewährleisten den bestmöglichen Erfolg?

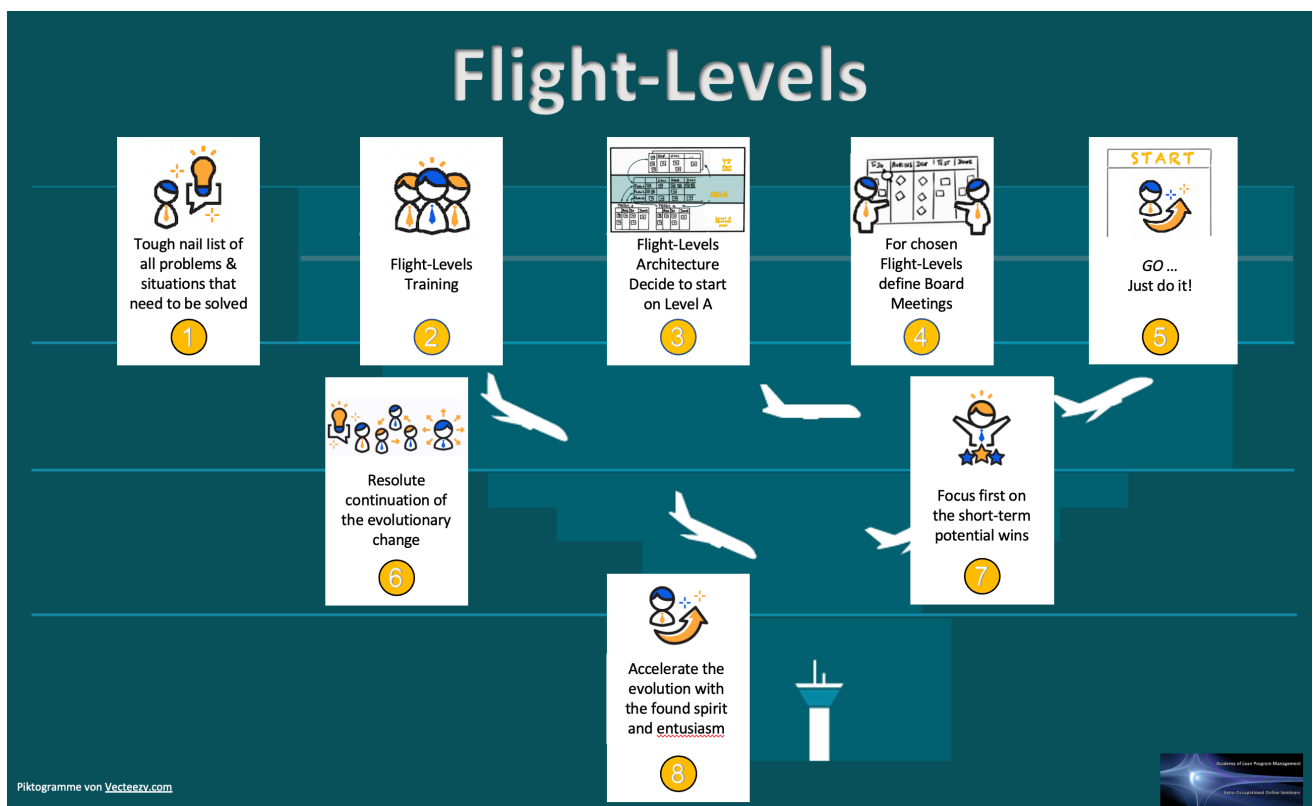
Gibt es eine Flight Levels Anleitung?

Im Umgang mit vielen unterschiedlichen Methoden gilt für mich der Kernsatz:

Nutze nur Methoden die gleichzeitig die Erarbeitung des Zielzustands ermöglichen!

Lean und Agile bedeuten, dass jede Lernreise einer Organisation sich sehr individuell gestaltet und nur schrittweise zum Erfolg führt! Stellen Sie sich also auf folgende übliche Abläufe ein. Einen Schritt vor – lernen - ein Schritt zur Seite oder gar wieder verwerfen. Lernen bedeutet eben, dass nicht alle Detailschritte für das nächste Jahr bereits aufgelistet sind, um am Ende mit einem Erfolgsmeilenstein "Flight-Levels eingeführt" das Thema abzuhaken.

Jedoch haben sich die folgenden grundsätzliche Schritte bewährt, um Flight-Levels einzuführen und anzuwenden. Dieser Guide fasst die **Learnings aus zahlreichen Flight-Levels-Einführungen** kompakt in **8 Schritten** zusammen.



Das Poster "FLIGHT LEVELS - Quick Start" gratis zum Download

QUICK START GUIDE

#1: ALLE Probleme und Situation aufdecken, die zu lösen sind!

Nur mit dem Eingeständnis, dass ALLE Probleme und Situationen, die es zu lösen gilt, knallhart aufgedeckt werden, kann die Ausgangssituation im Unternehmen richtig eingeschätzt und verstanden werden. Nach dieser knallharten Analyse lassen sich die Probleme ableiten, die es mit Flight Levels zu lösen gilt.

- Nur ein realistisches Bild vom Ist-Zustand, auch wenn es drastisch aussehen mag, schafft die Möglichkeit die Probleme zu lösen!
- Um welche(n) Teil(e) der Organisation handelt es sich?
- Wie groß?
- Anzahl der Leute?
- Wie wird dort momentan gearbeitet?
- Wo?
- Meetings?
- Rollen?
- Artefakte?



FLIGHT LEVELS EINFÜHREN – TIPP:

Es ist wichtig den Ist-Zustand zu verstehen, aber übertreibe Sie es nicht und stecke Sie keinen wochenlangen Aufwand hinein. Finden Sie das richtige Maß!

- Erarbeiten Sie ein glasklares Bild der Probleme, die gelöst werden sollen: Was läuft gut? Womit sind wir zufrieden? Was soll besser werden? Welche(s) Problem(e) sollen gelöst werden?
- Definieren Sie die Probleme so spezifisch wie möglich. Vermeiden Sie (zu) generische Problemdefinitionen!
 - Beispiele die keine spezifische Lösungen ermöglichen:
Problemdefinition 1: "Fehlende Transparenz"
Schwachpunkt: Wie soll später beurteilt werden, ob die Transparenz besser geworden ist?
Tipp: Bohre nach! Wer (Personen, Teams?) vermisst welche Info genau? Wann würde er/ sie sagen: Jetzt habe ich genug Transparenz?
Problemdefinition 2: "Die Teams suboptimieren sich und Abhängigkeiten werden nicht gemanagt".
Schwachpunkt: Wie soll später beurteilt werden, ob das Management von Abhängigkeiten tatsächlich Mehrwert erzeugt hat?
Tipp: Bohre nach! Welche Teams sind daran beteiligt? Warum sprechen sie nicht miteinander, was ist die Ursache? Was ist die Folge, dass die Abhängigkeiten nicht gemanagt werden? Welches Ziel soll mit dem Management von Abhängigkeiten erreicht werden (z.B. Reduzierung der "Time to market")?
- Erfahrungsgemäß gibt es immer zu viele Probleme gleichzeitig. Priorisieren Sie deshalb die Probleme eindeutig!

QUICK START GUIDE

#2: Machen Sie sich mit Kanban und Flight Levels vertraut!

Um mit Flight Levels zu arbeiten, brauchen Sie einige [Basics zu Kanban](#). Wer Flight Levels einführen möchte, sollte die Kanban-Philosophie verstehen und die Prinzipien und Praktiken moderner Kanban-Konzepte kennen. Darauf aufbauend können Sie sich in das [Flight-Levels-Denkmodell](#) einarbeiten.

- Lesen Sie sich ausführlich ein – einige empfehlenswerte Bücher und Artikel habe ich auch zusammengestellt.
- Tausche Sie sich mit Praktikern aus, die bereits mit Flight Levels arbeiten!
- Besuchen Sie ein Flight-Levels-Training!
- Auch in meinen Blogartikeln finden Sie ausführliche Informationen zu Flight Levels und eine knappe Zusammenfassung von Kanban.

#3: Entscheiden Sie, mit welchem Flight Level Sie loslegen!

Mit dem Wissen aus Step #1 und Step #2 können Sie loslegen und eine erste Version ihrer Flight-Level Architektur entwerfen. Hier einige Anhaltspunkte, die dabei helfen:

Flight Level 1

- Welche Teams gibt es auf Flight Level 1? Das entspricht (sehr oft) dem Ist-Status der Teamaufstellung, egal ob diese funktional entsprechend dem Organigramm oder cross-funktional ist.
- Beispiel: Department-Team 1, Department-Team 2, Sales-Team, Marketing-Team etc.

Flight Level 2

- Warum arbeiten die Teams zusammen, um was zu erreichen? Um welche “end-to-end coordination(s)” geht es?
- Handelt es sich um einen Wertstrom (Value Stream), z.B. für neue Produkte von Marketing über R&D bis Sales? Oder gibt es andere Gründe für eine teamübergreifende Zusammenarbeit, z.B. die Sicherstellung von Betrieb und Wartung – mit spezialisierten Teams, die kooperieren müssen, um ihr Ziel “zufriedene Kunden” zu erreichen?
- Es kann mehrere Flight Level 2-Boards geben.
- Beispiel: “Produktentwicklung und -Launch neue Küchenmaschine”, “Betrieb und Wartung Cloud Storage”

Flight Level 3

- Hier wird die Strategie-Definition, Umsetzung und Erfolgsmessung dargestellt.
- Je Organisation oder Organisationseinheit gibt es typischerweise nur 1 Board (bei sehr großen Organisationen eventuell mehrere Boards).
- Beispiel für einen Automobilhersteller: “Nutzfahrzeuge”, “PKWs”

QUICK START GUIDE



FLIGHT LEVELS EINFÜHREN – TIPP:

So wichtig es ist den Ist-Zustand zu verstehen, so sinnlos wäre es dafür einen wochenlangen Aufwand hineinzustecken. Finden Sie das richtige Maß!

Sie entscheiden, **mit welchem Flight Level Sie starten**. Das ist oft nicht einfach – aber Sie können sich mit verschiedenen Fragestellungen an die richtige Antwort herantasten:

- Reflektieren Sie die Erkenntnisse aus #1: Wo ist der Leidensdruck am größten? Welches Flight-Level ist am besten geeignet, um das wichtigste Problem zu lösen?
- “Leadership Support”: Wo ist der Wille zur Veränderung und die Unterstützung dafür groß? Welche Teams sind offen und bereit, mitzumachen?
- Welches Flight Level bietet den größten Verbesserungshebel? Je höher der Flight Level, desto stärker der Hebel. Auf Flight Level 3 wird entschieden, ob Produkte oder Services neu gestartet oder eingestellt werden. Flight Level 2 ermöglicht teamübergreifende Verbesserungen. Flight Level 1 konzentriert sich auf die operative Arbeit in konkreten Teams.

#4: Definiere Sie für dieses Flight Level: Ihr Board, die Meetings und die Interaktionen zwischen den Flight Levels!

Nun geht es darum, das Board detailliert auszugestalten, **inklusive Meetings und Verbindungen zu anderen Flight Levels** herzustellen.

FLIGHT LEVELS EINFÜHREN –TIPP: Führen Sie keine STATIK-Workshops durch! (**S**ystems **T**hinking **A**pproach **T**o **K**anban) – ein definierter Prozess, der hilft zu verstehen, wie sich eine Organisation als Ganzes verhält, anstatt isolierte Komponenten zu analysieren. [Mehr über STATIK erfahren](#)

Boards dienen dazu, Transparenz zu schaffen und die gesammelte Arbeit zu strukturieren. Ohne Kommunikation generieren sie nur geringen Mehrwert! Kanban ist Kommunikation, deshalb **sind Meetings – die sogenannten “Feedback Loops” – essentiell.**

Typische (Kanban-) Meetings:

- (Daily) Standup, Replenishment Meetings, Retrospektiven (auf allen Flight Levels)
- Release-Planungsmeeting, Operations Review (auf Flight Level 2 und 3 evaluieren, ob sinnvoll)

Überlege Sie außerdem, **wie die Arbeit (Work Items) zwischen den Levels verbunden sind**, also zwischen Level 1 und Level 2 bzw. zwischen Level 2 und Level 3:

- Bottom up: Was von Flight Levels 1 finde ich (typischerweise in aggregierter Form) wieder auf Flight Levels 2? Was von Flight Levels 2 finde ich (typischerweise in aggregierter Form) wieder auf Flight Levels 3? Wie genau?
- Top down: Was von Flight Levels 2 finde ich (typischerweise in detaillierterer Form) wieder auf Flight Levels 1? Was von Flight Levels 3 finde ich (typischerweise in detaillierterer Form) wieder auf Flight Levels 2? Wie genau?
- Wie wird die Kommunikation zwischen den Flight Levels sichergestellt? Meist werden dazu KEINE zusätzlichen Meetings benötigt. Der Schlüssel ist die Beantwortung der Frage: Welche Teammitglieder aus Flight Levels 1 nehmen an welchen Meetings auf Flight Levels 2 teil, um den Informationsfluss sicherzustellen? Und welche Teammitglieder aus Flight Levels 2 und ggf. 1 nehmen an welchen Meetings auf Flight Levels 3 teil, um den Informationsfluss sicherzustellen?

QUICK START GUIDE

#5: Go - just do it!

Fülle Sie das in Step #4 erarbeitete Board initial mit Arbeit (Work Items). Und dann legen Sie los: Führen Sie die definierten Meetings durch und sammeln Sie Praxiserfahrung!

#6: Verbessern Sie sich evolutionär!

Ganz wichtig: Stellen Sie sich auf **Turbulenzen im Luftraum** ein. Die Steps #1 bis #4 bauen meist eine steile Motivationskurve nach oben auf – aber dann schlägt der **tägliche Arbeitsalltag** zu:

- Die Meetings werden als Add-on zum sowieso schon viel zu prall gefüllten Kalender empfunden.
- Und was bringt uns eigentlich dieses Board mit (elektronischen) Zetteln? Das haben wir doch alles schon vorher gewusst, oder?
- Und Verbesserungen sehen wir auch noch keine.

Das erste Tal ist erreicht... **Was tun?**

- Disziplin ist Voraussetzung für den Erfolg: Führt Sie die definierten Meetings durch und pflegen Sie das Board!
- Streben Sie Verbesserungen durch evolutionäre Veränderungen an: Nutzt Sie die Meetings, vor allem die Retrospektiven, um Verbesserungen zu identifizieren und Maßnahmen für die Umsetzung zu erhalten. Beispiel: Welche (der viel zu vielen bilateralen) Meetings können wir streichen, weil diese durch konzentrierte Kommunikation in den Kanban-Meetings ersetzt werden? Was ändern wir konkret, um wirkliche Verbesserungen voranzutreiben?
- Startet ab Tag 1 mit der Erfassung und Nutzung von Metriken, um Verbesserungen (und auch Rückschritte) objektiv messbar zu machen.
- Suchen Sie sich einen Flight-Levels-Coach, dem Sie vertrauen. Er kann Ihnen wertvolle inhaltliche Impulse geben, schlüpft neutral in die Rolle des Facilitators und ist auch manchmal "Wadlbeisser".
- Gebt Sie sich Zeit – und Kanban und den Flight Levels eine echte Chance!

#7: Generiere Quick-Wins!

Versuchen Sie zeitnah erste konkret messbare Verbesserungen zu erzeugen. Das motiviert Sie selbst und alle Beteiligten. Nutzen Sie das Erreichen dieser ersten Ziele und kommuniziert sie diese im Unternehmen, denn "Tue Gutes und sprich darüber!"

#8: Mach mehr davon: Evolution (oder auch mal Revolution)!

Jetzt kommen Sie mit kleinen – und auch mal größeren – Schritten in die kontinuierliche Verbesserung. Reflektiert regelmäßig die Erreichung der Ziele aus Step #1: Wie weit sind wir schon? Macht es noch Sinn weiterzumachen? Oder haben inzwischen andere Probleme eine höhere Priorität?

QUICK START GUIDE



FLIGHT LEVELS EINFÜHREN – TIPP:

Schauen Sie auch über den Tellerrand der Levels! Wenn Sie beispielsweise bei Flight Level 2 gestartet sind: Sind Stakeholder und Top Management reif für Flight Level 3? Fragen sie aktiv nach und “pullen” Flight Levels von Ihnen, weil Sie begeistert sind, was schon erreicht wurde? Oder macht es Sinn auf Flight Levels 1 zu gehen? Durch die Arbeit auf Flight Levels 2 erlangen Sie maximale Transparenz über Flight Level 1 und die Arbeit der Teams und Stärken und Schwächen werden erkennbar. Welche Teams brauchen Unterstützung?

Flight Levels einführen im Kontext von Change-Management

Ziel des Flight-Levels-Ansatzes ist es, Probleme im Unternehmen zu erkennen, zu benennen, aktiv anzugehen und so das Geschäftsergebnis zu verbessern. Dafür ist meist Veränderung auf vielen verschiedenen Ebenen notwendig. Dieser Quick Start orientiert sich deshalb an einem bewährten **Change-Management-Modell des Harvard-Professors John P. Kotter**: Der 8-stufige Prozess für erfolgreiche Veränderungsinitiativen hilft, Wandel erfolgreich zu gestalten und ein Scheitern von Transformationsprojekten zu vermeiden.

1. Dringlichkeit aufzeigen – “Establishing a sense of urgency”
2. Führungskoalition aufbauen – “Creating the Guiding Coalition”
3. Vision und Strategie entwickeln – “Developing a Vision and Strategy”
4. Die Vision kommuniziert – “Communicating the Change Vision”
5. Empowerment auf breiter Basis – “Empowering Employees for Broad-Based Action”
6. Generierung von Quick-Wins – “Generating Short-Term Wins”
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten – “Consolidating Gains and Producing More Change”
8. Veränderungen in der Kultur verankern – “Anchoring New Approaches in the Culture”

DEMO Version Benutzer: **apm@lpm.academy** Passwort: **guest**

Starten Sie sich gleich mit der Demoversion **Agility® Cloud** - **Lizenzbestellung Agility®**

Buchempfehlungen:

<https://www.leanability.com/de/>

<https://www.youtube.com/c/FlightLevelsAcademy>

<https://www.scaledagileframework.com/>

<https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-kanban>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban>

[David J. Anderson: Kanban – Successful Evolutionary Change for Your Technology Business](#)

[David J Anderson & Andy Carmichael: Kanban Case Studies](#)

[Henrik Kniberg & Mattias Skarin: Scrum and Kanban – making the most of both](#)

Klaus Leopold

- [Kanban in der IT](#)
- [Kanban in der Praxis](#)
- [Agilität neu denken](#)

Mike Burrows: [Kanban from the Inside](#)

Wenn Sie noch mehr über dieses Change-Management-Modell erfahren möchten empfehle ich Ihnen John P. Kotters Buch “[Leading Change](#)”.

