

AGILITÄT

Klaus Leopold

neu denken

Mit Flight Levels zu
echter Business-Agilität





Dr. Klaus Leopold ist Informatiker und unterstützt als Topmanagement-Berater seit mehr als zehn Jahren Unternehmen auf der ganzen Welt dabei, sich agil am Markt zu bewegen. Das Flight-Levels-Modell hat Klaus entwickelt, weil er in der Praxis von agilen Transformationen immer wieder ein Phänomen beobachtet: Zwar werden Teams »agilisiert«, aber diese lokalen Optimierungen ergeben in Summe kein agiles Business. Wie man diesen Irrtum von Anfang an vermeidet und was bei der Ausrichtung einer Organisation auf die Anforderungen des Marktes für echte Wendigkeit sorgt, zeigt er in seinem Buch »Agilität neu denken«. In seinen frühen Jahren in der Agile Community hat sich Klaus intensiv mit Kanban beschäftigt und mit »Kanban in der Praxis« und als Co-Autor von »Kanban in der IT« zwei Standardwerke zu diesem Thema verfasst. Heute liegt sein Fokus aber darauf, mit dem Flight-Levels-Modell einen Denkraum ohne Vorschriften zu bieten, mit dem Organisationen ihren individuellen Weg zu mehr Business-Agilität finden können.

Seine Gedanken, Erlebnisse und Erkenntnisse teilt er auf dem Blog von www.leanability.com sowie unter [@klausleopold](https://twitter.com/klausleopold) auf Twitter.

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei [dpunkt.plus⁺](http://dpunkt.plus+):

www.dpunkt.plus

KLAUS LEOPOLD

AGILITÄT

neu denken

Mit Flight Levels
zu echter Business-Agilität

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



dpunkt.verlag

Dr. Klaus Leopold
klaus.leopold@leanability.com
www.leanability.com
www.flightlevels.io

Lektorat: Christa Preisendanz
Lektoratsassistentz: Anja Weimer
Text: Dolores Omann, www.doloresomann.com
Illustrationen: Matthias Seifert, www.matthias-seifert.com
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz & Layout: Birgit Bäuerlein
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-883-5
PDF 978-3-96910-660-0
ePub 978-3-96910-661-7
mobi 978-3-96910-662-4

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2022
dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

In diesem Buch verwenden wir vorwiegend die weibliche Bezeichnung von Rollen oder Verantwortlichkeiten und wollen damit alle anderen Geschlechter selbstverständlich nicht ausschließen bzw. ausgrenzen.

Hinweis:

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:
hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buchs stehen.

5 4 3 2 1 0

INHALT

Geleitwort	6
Vorwort	8
Danke!	10
Teil 1 Das Problem	12
Teil 2 Die Ursachen	32
Teil 3 Erste Lösungen	74
Teil 4 Das Ergebnis	108
Teil 5 Flight Levels	116
Literatur	169
Vorwort zur 1. Auflage	172
Geleitwort zur 1. Auflage	174
Über die Flight Levels Academy	176

GELEITWORT

Ende 2018 ging es bei uns mit der Umsetzung der Strategie nicht mehr weiter. Trotz endloser Statusmeetings, Sitzungen des Steering Committee und vielen, vielen Entscheidungen wurde fast nichts mehr umgesetzt. Die Vorgänge, um Informationen einzusammeln, aufzubereiten, Entscheidungen zu treffen und diese dann zu kommunizieren, dauerten so lange, dass sich währenddessen die Realität schon wieder geändert hatte und die getroffenen Entscheidungen entweder falsch oder obsolet waren. Um einen Ausweg aus der Situation zu finden, sprachen wir mit vielen Beraterinnen und Beratern und recherchierten selbst.

Bei dieser Recherche stolperten wir auch über »Agilität neu denken«. Der Inhalt dieses Buches hat uns – mehr als jeder andere Input – sofort überzeugt. Die dargestellten Phänomene entsprachen erschreckend genau unserer Situation, und wir hatten fast den Eindruck, als ginge es in der Geschichte um unser Unternehmen. »Agilität neu denken« überzeugt aber durch vieles mehr: Die Inhalte des Buches sind leicht zugänglich, dadurch konnten wir es gut im Unternehmen verteilen. Begriffe und Konzepte wurden für viele schnell verständlich. Diskussionen rund um die Flight Levels entstanden. Die Lösungsideen und Ansätze zur Umsetzung von Flight Levels sind pragmatisch und nachvollziehbar. Sie lassen sich schnell ausprobieren und geben damit den Menschen im Unternehmen erste Eindrücke von alternativen Arbeitsweisen.

Nach nur wenigen Monaten hat uns so »Agilität neu denken« aus der Krise geführt. Es war toll, unsere Fortschritte zu sehen und messen zu können. Vor allem hat uns aber begeistert, welche Auswirkungen die Arbeit mit den Flight Levels auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte. Statt Frust entstanden engagierte Diskussionen. Aus früher passiven Meeting-Beteiligten wurden Ideengeberinnen und -geber. Aus den ergebnislosen PowerPoint-Schlachten wurde produktives, fokussiertes Arbeiten.

Seit 2018 hat sich allerdings einiges bei den Flight Levels getan. Es hat sich eine große Community gebildet, es gibt neue Konzepte und viele Anwenderinnen und Anwender. Der ersten Auflage musste also eine zweite folgen, die diesen Entwicklungen Rechnung trägt. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Spaß beim Entdecken und viel Erfolg bei der Umsetzung!

VERENA FISCHER

DR. CHRISTIAN PÜTTER

Bayer AG

**Nach nur wenigen
Monaten hat uns
so »Agilität neu
denken« aus der
Krise geführt.**

VORWORT

8

Ein Buch schreibt man selten unter der Annahme, dass es niemand lesen wird. Der Erfolg von »Agilität neu denken« hat uns jedoch vom Hocker gehauen. In den drei Jahren seit Veröffentlichung der ersten Auflage haben Unternehmen Hunderte Exemplare bestellt, die intern an Managerinnen verschenkt wurden, und das Buch führte die Bestsellerlisten in verschiedenen Kategorien auf Amazon an.

Inzwischen wurde »Agilität neu denken« auf Englisch, Portugiesisch, Spanisch und Polnisch übersetzt und löste auch international eine sehr große Resonanz aus. Wir bekamen unzählige Anfragen von Unternehmen, die genau in der gleichen Situation »wie diese Firma im blauen Buch« waren, und manche Leute glaubten sogar, dass ich genau ihre Organisation beschrieben habe. Immer mehr Menschen wollten Flight Levels »lernen«, darum haben wir uns dazu entschieden, Trainings anzubieten – die teilweise Monate im Voraus ausgebucht waren. Unterm Strich war dieses Buch also ein voller Erfolg.

Aber wo Licht ist, ist auch Schatten. Meine liebe Katrin und ich waren total überfordert mit all den Anfragen und Aufträgen, und das Schlimmste daran war, dass wir nicht allen Unternehmen weiterhelfen konnten, weil auch unser Tag nur 24 Stunden hat. Es war also klar, dass wir diesen großen Bedarf nur mit anderen gemeinsam bewältigen konnten. Als Reaktion gründeten Katrin und ich zusammen mit Cliff Hazell die Flight Levels Academy: Dieses international agierende Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Personen und Unternehmen bei ihrer Lernreise hin zur Business-Agilität tatkräftig zu unterstützen. Die Academy bietet einen Ausbildungspfad an, der alle Themen in diesem Buch adressiert und Flight-Levels-Anwenderinnen miteinander vernetzt. Wir hatten das große Glück, in den vergangenen Jahren auf der ganzen Welt viele herausragende Coaches und Agile-Praktikerinnen kennenzulernen und es freut uns sehr, dass einige von ihnen heute als Flight Levels Coaches und Flight Levels Guides mit uns zusammenarbeiten. Deshalb können wir Workshops und Beratung zu den

Flight Levels in den verschiedensten Sprachen und Zeitzeonen anbieten. Diese internationale Lern-Community hat auch dazu beigetragen, dass sich das Wissen rund um Flight Levels erweitert und gleichzeitig stabilisiert und formalisiert hat. Gemeinsam haben wir Worte und Konzepte gefunden für Dinge, die ich in der Praxis intuitiv getan und empfohlen habe.

Genau hier setzt die zweite Auflage an: Ich stelle die wesentlichen Flight-Levels-Konzepte, die in der Geschichte intuitiv angewendet werden, ein bisschen detaillierter dar. So erläutere ich die fünf Kernaktivitäten, die auf jedem Level für Transparenz, Interaktion und Verbesserung sorgen, und ich gehe auf die Flight-Levels-Systemarchitektur ein, die (agile) Inseln einer Organisation miteinander verbindet und somit eine umfassende Business-Agilität von der Strategie bis zur Lieferung ermöglicht.

Ich wollte aber nicht, dass diese zusätzlichen, eher theoretischen Inhalte das Locker-Flockige der ersten Auflage zerstören. Auch vor der zweiten Auflage muss ich Sie also warnen: Erwarten Sie sich keine Tiefenbohrungen zu den neuen Themen. Spoiler-Alarm: Die theoretische Tiefenbohrung gibt es dann im nächsten Flight-Levels-Buch, an dem ich bald zu arbeiten beginne.

Wenn Sie aber schon jetzt zu bohren beginnen wollen, schauen Sie doch einfach auf flightlevels.io vorbei. Dort finden Sie Informationen zu allen Workshops sowie die Links zu unseren Expertinnengesprächen im Flight Club und zur Flight Levels Community.

KLAUS LEOPOLD

DANKE!

In den letzten Jahren bin ich mit meinem Vortrag »Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben« durch die Lande getourt und ich habe immer wieder super Feedback erhalten. Vor allem bekam ich immer wieder zu hören: »Genau so ist es bei uns auch passiert!« Also dachte ich mir vor drei Jahren: »Vielleicht sollte ich mal schnell ein Buch daraus machen!« So schnell ging es damals dann doch nicht. Bei der zweiten Auflage war es nicht anders, weil man auf viele Dinge erst kommt, wenn man sich bereits auf den Weg gemacht hat.

Eines war von Anfang an klar: Für die neuen Abschnitte in der 2. Auflage brauchten wir wieder unseren Illustrator Matthias Seifert. Er ist einfach ein Phänomen, weil er einen Text liest und zur gleichen Zeit das wahre Wesen der Dinge sofort erfasst. Noch während ich ihm etwas erkläre, macht er die ersten Zeichnungen und trifft mit seinem Witz den Nagel so sehr auf den Kopf, dass wir über das Ergebnis oft lauthals lachen müssen. Danke, Matthias, für deine Zuverlässigkeit, die irrsinnige Geschwindigkeit und Liebe fürs Detail, mit der du dieses Buch von Anfang an mitgestaltet hast.

Die textliche Geburtshelferin war wie immer Dolores Omann, die mich seit der ersten Ausgabe von »Kanban in der IT« (2012) begleitet und vermutlich jedes Wort in jedem meiner Bücher auswendig kennt. Ein Dankeschön geht auch an meinen Schmähbruder Sigi Kaltenecker, der Reviews wirklich ernst nimmt und mich auf Ecken und Kanten in den neuen Teilen des Buches aufmerksam gemacht hat.

Für die zweite Auflage haben wir uns dazu entschlossen, mit dem dpunkt.verlag zusammenzuarbeiten. Christa Preisendanz und ihr Team haben es möglich gemacht, dass das Buch mit seinen Besonderheiten so bleiben konnte, wie es ist, und zusätzlich haben sie den ersten Flight Levels Day organisiert – herzlichen Dank dafür!

Dass ich überhaupt Bücher machen kann, ist meiner Lebens- und Geschäftspartnerin Katrin Dietze zu verdanken. Sie ist immer die Erste, die sich mit meinen Ideen kritisch auseinandersetzt und mir dadurch hilft, die Ideen bis zur Veröffentlichungsreife weiterzuentwickeln. Danke für die unendliche Geduld!

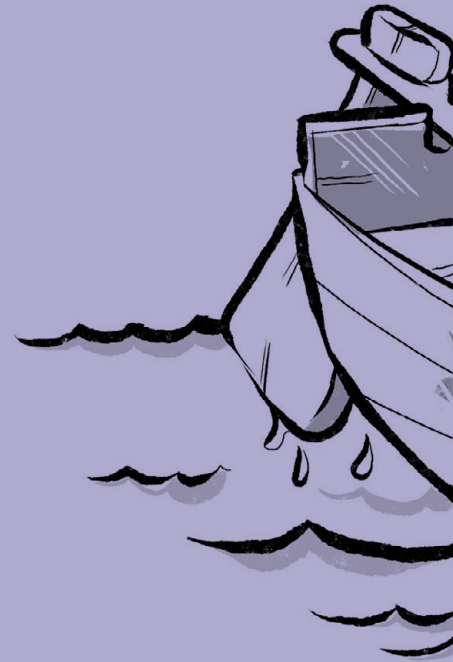
KLAUS LEOPOLD


TEIL 1

Das Problem

Also werden
wir agil!

Von einem Unternehmen, das für die **Zukunft** gerüstet sein wollte und den Weg dorthin mit **guten Absichten** pflasterte.





Nun sieh doch mal,
was wir an Kohle
versenkt haben!

Was zum...
☁️ ☠️ ⚔️
war hier das
Problem?

Es konnte eigentlich nichts schiefgehen. Das Commitment des Topmanagements war da, die Budgets waren freigegeben, die Agile Coaches waren gebucht. In den letzten Monaten war man in diesem Unternehmen einmal mehr zu der Erkenntnis gekommen: »Die anderen waren wieder schneller.« Jetzt war klar, dass es so nicht weitergehen konnte: Wenn sich die Lieferfähigkeit nicht bald verbesserte, würde das Unternehmen über kurz oder lang vom Markt verschwinden.



An guten Ideen und erkannten Möglichkeiten für das Kerngeschäft hatte es nie gefehlt, ganz im Gegenteil. Bis eine gute Idee allerdings umgesetzt wurde, verging jedes Mal viel zu viel Zeit und die junge Konkurrenz war schon zwei Schritte mit einem ähnlichen Produkt voraus. Noch hatten die dynamischen Mitbewerber nicht die gleich starke Marktdurchdringung erreicht, in den letzten Jahren war das Unternehmen jedoch immer mehr zu einem lahmen Verfolger geworden, der selbst im Tagesgeschäft nur schwer punkten konnte. Auf seine einst so starke Vorreiterrolle konnte sich das Unternehmen nicht mehr verlassen. Am Markt erschien eine Alternative nach der anderen, die Zahl der Kundinnen stagnierte – und in manchen Monaten sank sie sogar.

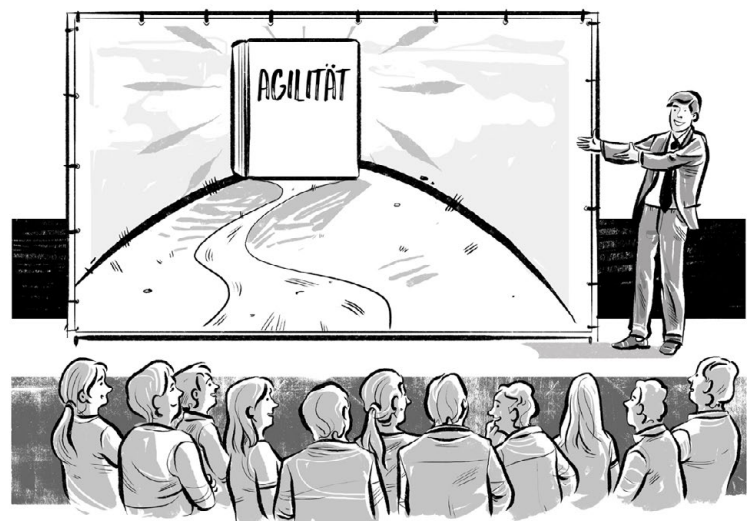
Es musste etwas passieren, das war sonnenklar. Auch was sich verbessern musste, hatte das Management schnell herausgefunden:

- Die **Time-to-Market** sollte optimiert werden und sich im besten Fall radikal verkürzen.
- Durch **schnelles Kundenfeedback** sollten notwendige Änderungen früher erkannt und integriert werden. Das bedeutete: Die Kundinnen mussten wesentlich stärker in den Entwicklungsprozess eingebunden werden als bisher.
- Das Unternehmen sollte für die **Zukunft gewappnet** sein. Digitalisierung, Internet of Things, künstliche Intelligenz und Blockchain waren nur einige der Schlagwörter, die in den Diskussionen über die Zukunft immer wieder vorkamen. Nur würde die Zukunft ohne das Unternehmen stattfinden, wenn es am Markt weiterhin so starr agierte wie bisher.

- Am oberen Ende der Organisation arbeitete das Topmanagement zukunftssträchtige **Strategien** aus. Doch so richtig gingen diese Strategien nie auf: Denn am unteren Ende der Organisation, wo die Umsetzung stattfinden sollte, verstrickten sich Teams im Stress des Alltagsgeschäfts oder hatten Schwierigkeiten, in den kleinteiligen Arbeitsaufgaben ihren Beitrag im großen strategischen Bild zu erkennen. Beide Gruppen arbeiteten nach bestem Wissen und Gewissen – nur eben nicht miteinander.

Oft genug hatte das Management in der letzten Zeit von Unternehmen mit ähnlichen Problemen gehört. In sämtlichen Fallstudien und Whitepapers war von Scrum, Kanban, Design Thinking, SAFe®, mOre oder LeSS und anderen Wunderpraktiken die Rede, die allesamt massive Verbesserungen für die vorliegenden Probleme versprachen. Das war die Lösung:

Wir machen unser Business agil!



DIE VORBEREITUNG DER TRANSFORMATION – MUSTERGÜLTIG

600 Mitarbeiterinnen in der IT sollten also die Möglichkeit bekommen, agil zu arbeiten, um das Business wieder auf Schiene zu bringen. Die Initiatoren hatten sich intensiv mit den Grundlagen unterschiedlicher agiler Arbeitsweisen auseinandergesetzt, sie hatten sogar selbst Trainings absolviert und ihnen war klar: »Wir zwingen der Organisation nicht einfach eine neue Methode auf, mit der alle arbeiten müssen – darum geht es nicht. Uns ist wichtig, agile Prinzipien und Werte stärker in unsere Kultur einfließen zu lassen und sie tatsächlich zu leben.« Um das zu erreichen, wurden die internen Organisationsentwicklerinnen beauftragt, ein eineinhalb Jahre dauerndes **Transformationsprojekt** aufzusetzen.

Das ist eigentlich genau mein Humor: »Wir setzen ein Wasserfallprojekt auf, um agil zu werden.« Doch ich will der Geschichte nicht vorgreifen.

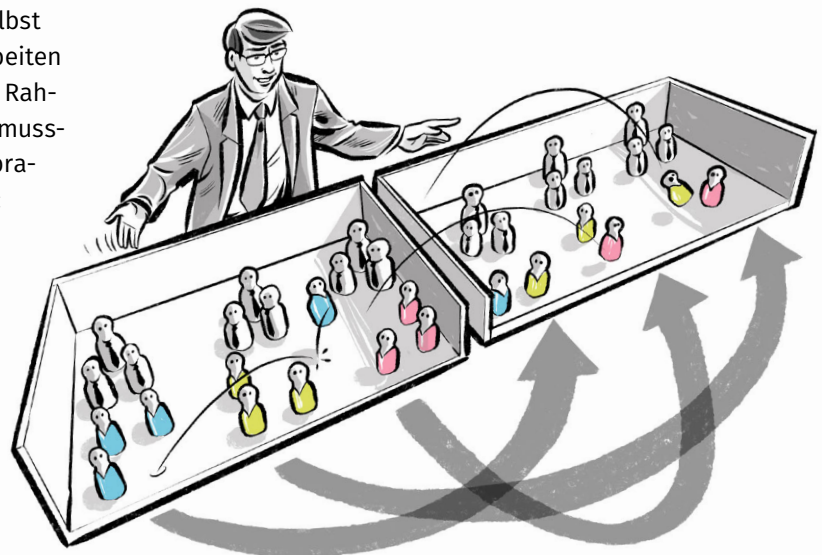
Die Abteilungen und Teams konnten sich sogar selbst aussuchen, mit welchem agilen Framework sie arbeiten wollten. Das Management setzte allerdings einige Rahmenbedingungen, die von allen beachtet werden mussten – denn von diesen Rahmenbedingungen versprachen sich die Initiatoren die größte Hebelwirkung:

1. Alle Teams sollten **crossfunktional** aufgestellt sein. Damit wollten die Initiatoren vorhandene Abhängigkeiten eliminieren, den Koordinationsaufwand und die Wartezeiten reduzieren und somit die Time-to-Market verbessern. An die Stelle der bisher nach fachlichen Disziplinen organisierten Teams sollten Produktentwicklungsteams treten, in denen alle Kompetenzen vertreten waren, um ein Produkt liefern zu können.

An und für sich eine gute Idee! Wenn man es schafft, so viel Kompetenz wie möglich zu bündeln, kann das nur von Vorteil sein.

2. Jedes Team sollte einen Schwerpunkt setzen, unter der Prämisse: **ein Team, ein Produkt**.

Auch das ist ein guter Gedanke. Zum einen hilft diese Prämisse dabei, Abhängigkeiten zu reduzieren. Zum anderen gibt es in den meisten Organisationen Fachteams, die gleichzeitig an mehreren Produkten und Projekten mitwirken müssen und selten konzentriert an einer Sache arbeiten können. Das kostet Zeit.



3. Auch wenn die Teams die agile Methode selbst wählen konnten, sollten folgende **Minimalanforderungen** erfüllt werden:
- a. Die Arbeit sollte sichtbar gemacht, also **visuell gemanagt** werden.
 - b. Jedes Team war angehalten, sich zu **täglichen Standups** vor den Boards zu treffen.
 - c. Regelmäßige **Retrospektiven** sollten den Teams den Blick für Verbesserungsmöglichkeiten öffnen.
 - d. Die Teams sollten zumindest **zwei Messungen** regelmäßig durchführen: Sie sollten erheben, wie schnell sie lieferten und wie viel sie innerhalb eines Zeitraums lieferten (z. B. anhand von Durchlaufzeit, Velocity, Durchsatz oder anderen aussagekräftigen Größen). Das war nicht nur ein wichtiger Feedbackmechanismus für die Teams selbst, sondern auch für die Organisation, denn daraus ließ sich unter anderem der Fortschritt der Transformation ablesen. Das Ziel dieser Messungen war also nicht, quantitative Ziele zu definieren, sondern einen zusätzlichen Anhaltspunkt für die Wirkung von Maßnahmen und Verbesserungen zu haben.

Zunächst: Sehr cool finde ich die undogmatische Haltung bei der Wahl der agilen Methoden, denn nicht jede Methode ist für jeden Kontext geeignet. Wird sie falsch eingesetzt, kann keine Methode ihre Versprechen halten. Der prominenteste Teil agiler Methoden, die Visualisierung von Arbeit und Arbeitsweisen, ist hingegen immer sinnvoll: In einem Unternehmen sollten alle sehen können, woran ein Team, ein Bereich oder eine andere Organisationseinheit gerade arbeitet und wo es Probleme gibt.



Es ist schlau, dieses visuelle Management mit täglichen Standups zu verbinden, denn durch kurze Feedbackschleifen können Teams schnell auf sichtbar werdende Veränderungen, Kundenwünsche und -probleme reagieren und sich entsprechend koordinieren.

Genauso wichtig ist die regelmäßige objektive Betrachtung der operativen Arbeit in einer Retrospektive: Hier überlegt ein Team, was es in Zukunft anders oder besser machen kann. Wenn man ständig tut, was man immer tut, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass dabei rauskommt, was immer rauskommt. Und was die

Messungen betrifft: Sensationell! Bei aller Begeisterung für die menschliche Komponente wird bei Veränderungen hin zum agilen Business der ökonomische Zweck oft vergessen: Es geht darum, schneller und besser zu liefern. **Fakten geben Orientierung.** Das ist heutzutage umso wichtiger, weil oft nicht das Erreichte zählt, sondern das Erzählte reicht.



Was ist ein Standup?

Standups sind kurze Meetings, die in hoher Frequenz – zum Beispiel täglich – im Stehen vor dem Task- oder Kanban-Board abgehalten werden. Innerhalb von maximal 5 bis 15 Minuten wird besprochen, was gemacht werden muss, damit Arbeit abgeschlossen werden kann, wie Blockaden und Qualitätsprobleme adressiert werden und wer woran arbeiten soll. Fokussiert wird dabei auf die Arbeit, nicht auf die einzelnen Mitarbeiterinnen.



Was ist eine Retrospektive?

Retrospektiven – Rückschauen – haben das Ziel, die (Zusammen-)Arbeit in einem bestimmten Zeitraum Revue passieren zu lassen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die operative Arbeit wird bewusst kurz ausgesetzt, um Arbeitsweisen, Abläufe, die Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen, das Feedback von Kundinnen und Kolleginnen sowie die Stimmung im Team von einer Metaebene aus zu betrachten. Sehr oft wird die Retrospektive vernachlässigt, was mitunter an Mängeln in der Durchführung liegt. Tatsächlich ist die Retrospektive aber das Herz der Verbesserung und eines der wichtigsten Meetings überhaupt [Leanability 2017b].