

# Flight Levels

Organisationen mit Business-Agilität führen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DAS VORWORT

# Vorwort zur 2. Auflage

»Eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung schaffen«, lautete der Untertitel des Buchprojekts, das uns 2011 zueinander geführt hatte [Leopold & Kaltenecker 2018]. So zufällig wir uns damals bei einem der legendären Scrum Tuesdays im zumindest ebenso legendären Café Florianihof im 8. Wiener Gemeindebezirk begegnet sind, so geradezu schicksalhaft prägend war das, was wir bereits bei unserem zweiten Treffen in Angriff nahmen: nämlich ein erstes Ping Pong, das sich nach und nach zu einem Dauermatch entwickelt hat. Immerhin können wir heute auf mehrere Schreibprojekte und noch viel mehr gemeinsame Beratungs-, Trainings- und Konferezeinsätze zurückblicken. Auch wenn diese Einsätze sehr verschieden waren und uns in unterschiedliche Unternehmenskontexte führten, so waren sie doch von derselben Leidenschaft für kontinuierliche Verbesserung getragen, der wir uns bereits vor annähernd 15 Jahren im wahrsten Sinne des Wortes verschrieben haben.

Es sollte so nicht weiter überraschen, dass auch die 2. Auflage des vorliegenden Buches im Zeichen dessen steht, was wir gerne als letzten Stand des Irrtums bezeichnen. Einmal mehr haben wir also versucht, möglichst viel von dem festzuhalten, was wir seit dem Verfassen der 1. Auflage vor gut eineinhalb Jahren gelernt haben. Nach einigem für unsere Zusammenarbeit wohl nicht untypischem Hin und Her haben wir uns entschlossen, diese Learnings mittels einer ausführlichen Fallstudie in einem eigenen Kapitel darzustellen. Damit wollen wir dir, geschätzte Leserin<sup>1</sup>, ein praxisorientiertes Update liefern, das unter anderem folgende Änderungen umfasst:

- das Zusammenführen jener zwei Seiten einer Medaille, die in der 1. Auflage noch künstlich getrennt waren – nämlich die technische und die soziale Seite, die eben in jeder echten Flight-Levels-Initiative untrennbar miteinander verbunden sind;

---

1. Manchmal müssen nicht einmal wir etwas verbessern, da es einfach gut genug ist, um konsequent fortgesetzt zu werden. Und so erlauben wir uns auch in der 2. Auflage ein respektvolles Du und die weibliche Form zu verwenden.

- die durchgängige Fokussierung auf unternehmerische Verbesserung;
- die entsprechende Überarbeitung der Terminologie, die noch stärker den Zweck, nämlich nachhaltige Unternehmensentwicklung, und deutlich weniger das Mittel, das heißt Change, hervorhebt;
- eine detaillierte Darstellung unseres Vorgehens, um erfolgreich mit Flight Levels abzuheben und messbare Verbesserungen zu realisieren;
- die Betonung, dass Verbesserung eben kontinuierlich passieren sollte und wie wir das im beschriebenen Praxisfall bewerkstelligt haben;
- mehr Orientierung an der Perspektive der internen Praktikerinnen mit einem besonderen Augenmerk auf die Zusammenarbeit von internen und externen Coaches.

»Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird«, hat der deutsche Philosoph Georg Christoph Lichtenberg bereits anno 1793 angemerkt. »(A)ber so viel kann ich sagen, es muß anders werden, wenn es gut werden soll« [Lichtenberg 1984, I/246, 3].

In diesem Sinne können wir nur hoffen, dass sich die von uns vorgenommenen Veränderungen ausgezahlt haben, und wünschen alsdann noch bessere Erkenntnisse in Sachen Unternehmensentwicklung mit Flight Levels.

Mit flugfreudigen Grüßen  
*Klaus & Sigi*, Wien, November 2024

# Vorwort zur 1. Auflage

Herzlich willkommen an Bord unseres Buches, das dir ein besonderes Flugerlebnis bieten möchte. Ganz ohne Sitzgurt und Sauerstoffmaske erfährst du hier alles, um erfolgreich mit Flight Levels abheben und messbare Verbesserungen landen zu können: von der Entdeckung des Flight-Levels-Modells über die Vorbereitung unternehmerischer Flight-Levels-Initiativen und den Bau maßgeschneiderter Flight-Levels-Systeme bis hin zu deren professionellem Betrieb. Damit möchten wir deine Freude am Fliegen wecken, selbstverständlich 100 % ökologisch und höchst ökonomisch dazu. Schließlich haben unsere diversen Einsätze in den letzten Jahren bereits vielen Unternehmen zu effizienterer Zusammenarbeit, besseren Arbeitsabläufen und höherer Wertschöpfung verholfen.

Was wir dabei gelernt haben, steht im Zentrum dieses Buches. Der Ausdruck »letzter Stand des Irrtums«, den wir dafür gerne verwenden, verweist auf eine längere Geschichte. Tatsächlich sind wir mit dem Buch *Kanban in der IT* [Leopold & Kaltenecker 2018] bereits vor 12 Jahren als schreibende Co-Piloten in Erscheinung getreten. Es folgten individuelle Buchprojekte wie *Selbstorganisierte Teams führen* [Kaltenecker 2021a], *Kanban in der Praxis* [Leopold 2017], *Selbstorganisierte Unternehmen* [Kaltenecker 2017], *Agilität neu denken* [Leopold 2022] sowie die beiden agilen Kriminalromane *Tatort Kanban* [Kaltenecker 2019] und *Tod dem Management* [Kaltenecker 2021b]. Wie unsere diversen Vorträge, Interviews oder Blogposts sind diese Bücher von unseren Praxisprojekten und von all den Erfahrungen inspiriert, die wir im Rahmen der *Flight Levels Academy* (<https://www.flight-levels.io>) oder bei den Events *Flight Levels Day* (<https://fld.inside-agile.com>) sammeln durften.

Angesichts einer rasant wachsenden Community an Praktikerinnen und Praktikern aus den unterschiedlichsten Unternehmenskontexten trauen wir uns mittlerweile zu behaupten, dass Flight Levels nicht nur Spaß machen, sondern eine höchst lukrative Investition sind:

- Sie schaffen Transparenz und öffnen den Blick für das größere Ganze.
- Sie bieten ein Denkmodell, mit dem sich Geschäftsprozesse erhellen und zielgerichtet umgestalten lassen.
- Sie stärken die gemeinsame Verantwortung, da die unternehmerische Verbesserung von Anfang an ko-kreativ erfolgt.

- Sie konzentrieren die Kommunikation darauf, die richtigen Leute zu den richtigen Themen zur richtigen Zeit zusammenzubringen.
- Sie entlasten, indem sie auf allen Ebenen für Fokus sorgen.
- Sie erhöhen die Arbeitszufriedenheit, da mit der sinkenden Belastung die Anzahl der Erfolgserlebnisse steigt – nicht zuletzt, weil nun alle Beteiligten sehen, wie ihre Arbeit gleichermaßen zur Kundenzufriedenheit und zur Unternehmensentwicklung beiträgt.

Bevor du nun deine persönliche Entdeckungsreise durch dieses Buch fortsetzt, wollen wir dich auf zwei besondere Flugbegleiterinnen hinweisen. Zum einen wird dir wahrscheinlich schon aufgefallen sein, dass wir in diesem Buch die direkte Anrede pflegen. Das »Du« bzw. »Ihr« will jene persönliche Nähe und Offenheit betonen, die in unserem Trainings- und Beratungsalltag gang und gäbe sind. Zum anderen benützen wir durchgängig die weibliche Form und sehen darin alle binären und nicht binären Geschlechter inkludiert.

Vor der endgültigen Startfreigabe möchten wir noch all jenen Kolleginnen und Kollegen danken, ohne deren Hilfe dieses Buch nicht zustande gekommen wäre: Katrin Dietze, Sabine Eybl, Stella Kaltenecker, Dolores Omann, Kathrin Schröder, Mathias Böni, Markus Brandl, Stephan Neck, Lukas Schmidt, Thorsten Schillo, Matthias Seifert.

Last but not least wollen wir uns auch bei euch, liebe Leserinnen und Leser, bedanken. Wenn ihr nämlich mit dem Kauf dieses Buches nicht euer ganz persönliches Flugticket gelöst hättet, müssten wir mit all unseren schönen Erfahrungen und Ideen am Boden bleiben. Erst eure Reiselust verleiht dem Flight-Levels-Modell jene Flügel, ohne die kein unternehmerisches Verbesserungsvorhaben auskommt. Dafür bietet euch dieses Buch mehrere Ansatzpunkte. Je nach Interesse und Vorwissen habt ihr folgende Möglichkeiten:

- In Kapitel 1 »Flight Levels entdecken« könnt ihr die wichtigsten Bausteine des Modells kennenlernen oder eure bisherigen Kenntnisse auffrischen und erweitern.
- Ihr könnt die technischen Bausteine überspringen und in Kapitel 2 »Flight Levels vorbereiten« gleich die sozialen Dimensionen ausloten: von der gemeinsamen Klärung der Ausgangssituation über die Fokussierung auf ein unternehmerisches Verbesserungsziel bis hin zu den unterschiedlichen Baumeisterinnen, ohne deren agile Veränderungsarbeit ihr nichts verbessern könnt.
- Ihr könnt technische wie soziale Grundlagen links liegen lassen und direkt in die Raffinessen des Systemdesigns eintauchen – sei es nun in das Kapitel 3 »Flight-Level-2-Design«, das Kapitel 4 »Flight-Level-3-Design« oder das Kapitel 5 »Flight-Levels-Systemarchitektur«, die alle jede Menge Gestaltungsoptionen bieten.

- In Kapitel 6 »Flight Levels betreiben« könnt ihr euch Tipps und Tricks in Sachen Flugalltag abholen, falls die Entdeckung, die Vorbereitung und der Bau bereits hinter euch liegen.

Wie auch immer du durch dieses Buch navigieren möchtest: Wir wünschen dir viel Vergnügen beim Lesen und viel Erfolg beim Anwenden der Flight Levels – ganz unter der Devise, die wir uns standesgemäß von den Austrian Airlines ausborgten: »Fly with a smile!«

*Klaus Leopold & Siegfried Kaltenecker*  
Wien, im März 2023