


Diese Leseprobe haben Sie beim  
 edv-buchversand.de heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.  
[Hier zum Shop](#)

## 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](http://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**

## VORWORT ZUR 1. AUFLAGE

Man kann aus jedem Problem ein Mysterium machen. Inzwischen gibt es genügend agile Schablonen und Produkte, die aus jeder einfachen Einsicht eine Herausforderung machen, die natürlich nur mit dieser oder jener Methode gelöst werden kann. Ja, ich sitze selbst im Glashaushaus: Mein Geld verdiene ich damit, Unternehmen kluge Ratschläge zu geben, und meinen Namen verbindet man mit Kanban. Dennoch ist es mein Ziel, die Dinge nie komplizierter zu machen, als sie sind. Und dazu gehört die simple Erkenntnis: Eine agile Organisation entsteht nicht, wenn man ihre voneinander isolierten Bestandteile – in den meisten Fällen Teams – bis zum Anschlag optimiert. Agile Odysseen beginnen meistens mit genau dieser lokalen Optimierung, bei der gleichzeitig die gewählte agile Methode zum Goldenen Kalb wird. Man versucht nur noch, den Methoden gerecht zu werden und nicht mehr der Frage: »Was schafft Mehrwert für den Kunden?« Dabei bleibt sehr oft die Zusammenarbeit zwischen dem umsetzenden Teil einer Organisation und den Entscheidern im Business auf der Strecke.

Diese einfache Erkenntnis, die man weder zertifizieren noch unter Markenschutz stellen muss, wollte ich klar und deutlich – unter anderem durch die Kraft von Illustrationen – auf den Punkt bringen. In den letzten zwei Jahren bin ich mit meinem Vortrag »Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben« von Konferenz zu Konferenz gezogen und habe immer wieder das Feedback bekommen, wie sehr sich die Zuhörerinnen und Zuhörer in den genau gleichen Irrungen und Wirrungen agiler Transformationen wiederfinden.

Erwarten Sie von diesem Buch aber keine theoretischen Tiefenbohrungen. Was Sie hier lesen werden, ist eine eher allgemeine Sicht auf das, was bei vielen agilen Veränderungsprojekten schief läuft, und es gibt lediglich Anregungen dazu, wie man diese Sackgassen vermeiden bzw. den Kurs korrigieren kann. Ich präsentiere Ihnen keine Lösungen, die in dieser Form für jede Organisation die absolut richtigen sind. Halten Sie meine Weisheiten nicht für die ultimativen Weisheiten. Selbst denken ist ausdrücklich erlaubt.

Daher setzt dieses Buch ein grundlegendes Wissen über Agilität und die dahinterliegenden Mechanismen voraus. Vielleicht macht sich Ihr Unternehmen gerade auf den Weg, eine agile Organisation zu werden, oder Sie stecken bereits knietief in der Transformation und fragen sich, was zur Hölle falsch läuft. Dann werden Sie in diesem Buch möglicherweise zweckdienliche Hinweise finden. Und vielleicht kommt Ihnen dabei sogar das eine oder andere selbsterkennende Schmunzeln – dann habe ich mein Ziel erreicht.

**Agile Odyssees  
beginnen meist  
mit der lokalen  
Optimierung.**

**Viel Spaß beim Lesen!**

**KLAUS LEOPOLD**

## GELEITWORT ZUR 1. AUFLAGE

Seit jeher verändern Unternehmen ihre Strategien und organisatorischen Aufstellungen. Sich mit Märkten, Kunden und Wettbewerbern kontinuierlich weiterzuentwickeln, die Möglichkeiten neuer Technologien zu erkennen und zu nutzen, war schon immer das wesentliche Rezept des langfristigen unternehmerischen Erfolgs. Aus der Vielzahl an Informationen die entscheidenden Aspekte zu destillieren, zu verknüpfen und daraus eine nachhaltige Strategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, war und ist die große Herausforderung für Unternehmer, Manager, Strategieabteilungen und externe Berater. Und die Herausforderungen werden in der VUCA-Welt noch größer: Nicht nur Märkte, Technologien, Mitbewerber und Geschäftsmodelle verändern sich mit rasanter Geschwindigkeit. Auch die Erwartungen von Kunden und Verwendern steigen, genau so wie jene der jungen Mitarbeitergeneration. Sinn in der Arbeit zu erkennen ist jungen Menschen heute oft wichtiger als Geld und Karriere. Hierarchien, Silos und lange Entscheidungswege sind ihnen ein Graus.

In diesem neuen Umfeld müssen Unternehmen schneller, innovativer, veränderungsfähiger und kundennäher werden. Agilität verspricht die Lösung: Kleine Teams entwickeln eigenverantwortlich und nahe am Kunden Produkte, Lösungen oder Teile davon. Um ihren Auftrag eigenständig erfüllen zu können, sind sie funktionsübergreifend mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Langwierige Genehmigungsprozesse werden verschlankt, wenn Teams ihre Produkte »Ende-zu-Ende« betreuen und in unternehmerischer Verantwortung von der Idee über die Umsetzung bis zum Betrieb begleiten. Zweifellos ein wichtiger Schritt in die Richtung einer agilen Organisation – doch oft liegt der Fokus zu sehr auf den Einzelteilen und nicht auf dem großen Ganzen.

In der Praxis können agile Teams selten völlig autark Produkte entwickeln und auf den Markt bringen. Tatsächlich gibt es Abhängigkeiten zwischen den Teams, die sie oft ausbremsen. Das Gleiche gilt für andere Teile der Organisation, die den Teams Expertise oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Es ist schlicht nicht praktikabel, diese komplett auf agile Teams zu verteilen. Sind jedoch Verantwortung und Entscheidungen auf viele Teams verteilt, stellt sich unmittelbar die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass diese im Sinne der übergeordneten und weiterhin notwendigen Unternehmensstrategie agieren. Bei Bosch Power Tools haben wir sehr früh erkannt, dass der wirksamste Hebel für mehr Business-Agilität die Koordination auf und zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen einer Organisation ist, wie Klaus Leopold es mit seinem Modell der Flight Levels beschreibt.

Klaus zeigt in diesem Buch sehr anschaulich, wie agile Teams und andere Funktionen in einem Unternehmen koordiniert werden können und wie gleichzeitig sichergestellt werden kann, dass die Unternehmensstrategie erfolgreich umgesetzt wird.

**Ein wichtiger Beitrag zum Gelingen der agilen Transformation!**

**DR.-ING. RALPH DAMMERTZ**

Leiter Produktbereich professionelle Elektrowerkzeuge

für industrialisierte Märkte

Robert Bosch Power Tools GmbH

**Der wichtigste Hebel  
ist die Koordination  
auf und zwischen  
verschiedenen Ebenen  
der Organisation.**