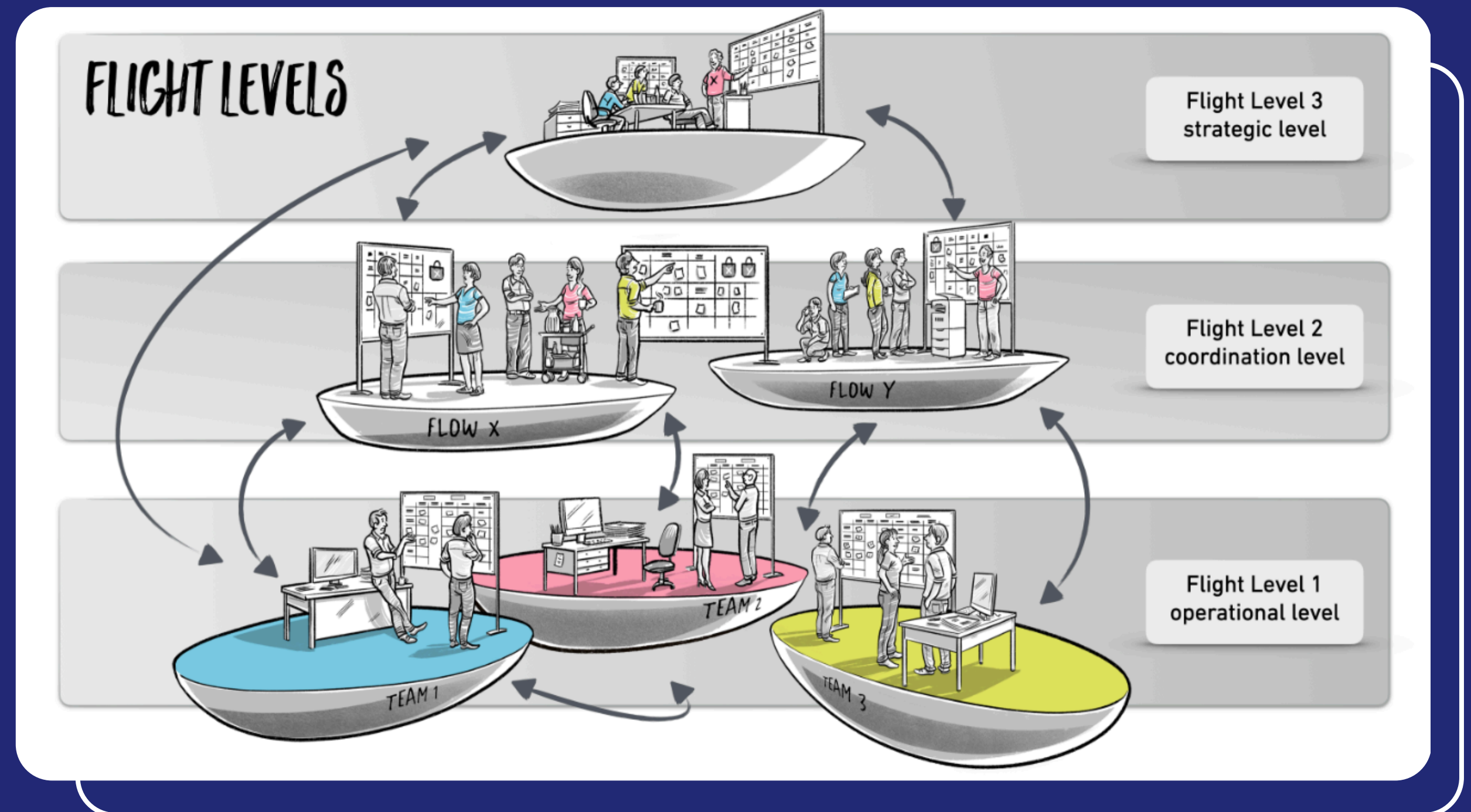


Der Flight-Levels-Effekt

Wie Unternehmen ihre Strategie aufeinander abstimmen und ihre operative Effizienz verdoppeln

Praxisbeispiele von CTT, Bosch und Siemens

Dieses Whitepaper entstand in Zusammenarbeit zwischen der Flight Levels Academy und Businessmap – der digitalen Plattform der Wahl für strategische Ausrichtung mit Flight Levels nach Klaus Leopold.

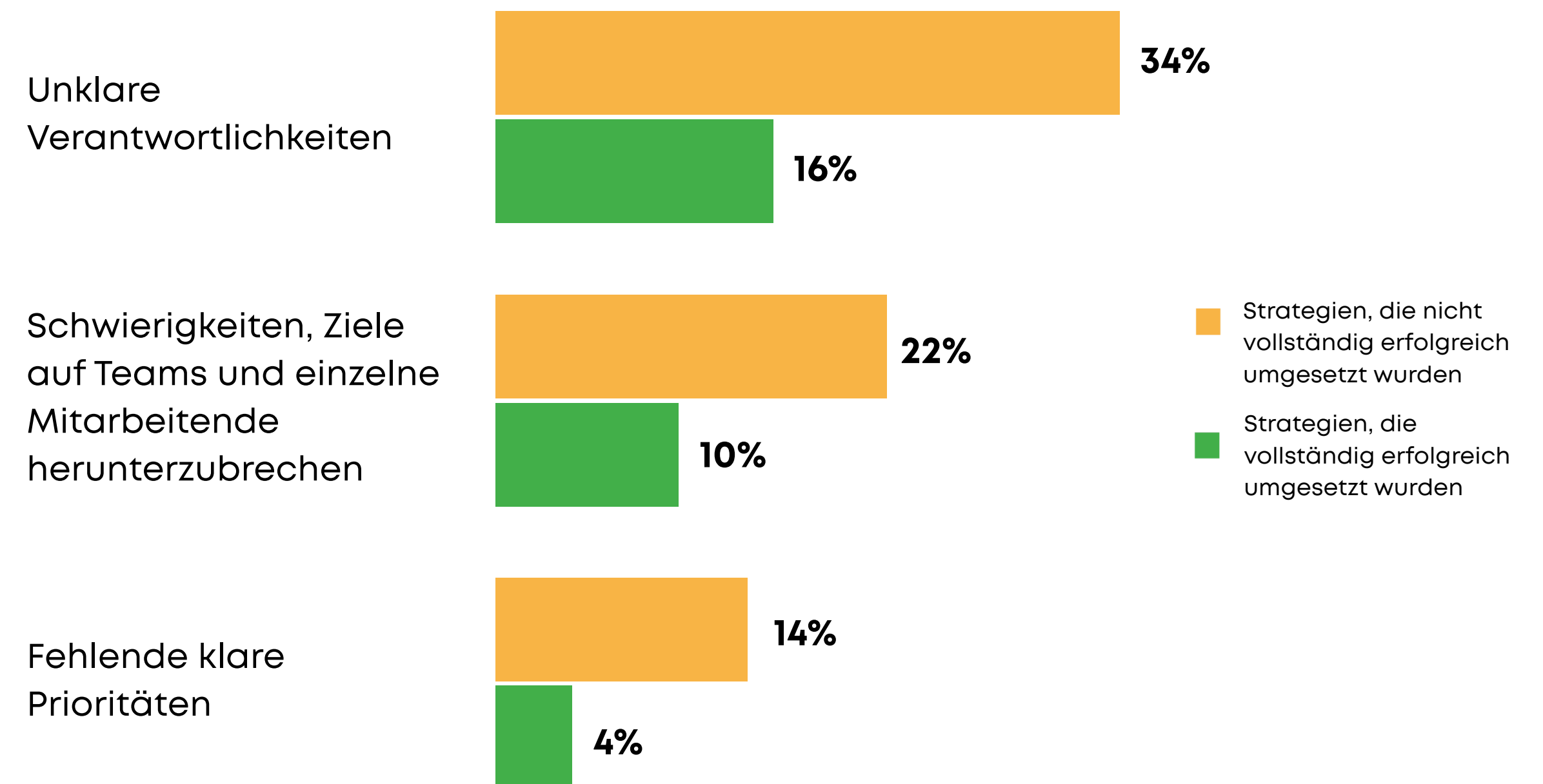


Zusammenfassung

Dieser Leitfaden zeigt, wie wertvoll strategische Ausrichtung in der heutigen Geschäftswelt ist. Sie erfahren, wie das von Klaus Leopold entwickelte Flight-Levels-Konzept Unternehmen wie Bosch, CTT (den nationalen Postdienst Portugals) und Siemens dabei hilft, Durchlaufzeiten zu verkürzen und strategische Initiativen umzusetzen.

Doch warum ist eine gemeinsame Ausrichtung in der heutigen, sich schnell verändernden Welt für Unternehmen so wichtig?

Drei zentrale Herausforderungen bei der Umsetzung strategischer Ziele



Quelle: Gartner, 2023, „The Five Pillars of Strategy Execution“

Warum fehlende strategische Ausrichtung teuer ist

Fehlende Ausrichtung ist mehr als ein Hindernis – sie kann hohe Kosten verursachen. Wenn Transformationen an mangelhafter Umsetzung und Lücken zwischen Strategie und Praxis scheitern, ist die Botschaft klar: Ohne gemeinsame Ausrichtung fallen Unternehmen zurück.

Diese Zahlen sind Warnsignale. Unternehmen, die solche Lücken nicht schließen, verlieren weiter an Schwung, Talenten und Bedeutung im Markt.

70%

der Transformationen scheitern an einer mangelhaften Umsetzung der Strategie. ([McKinsey](#))

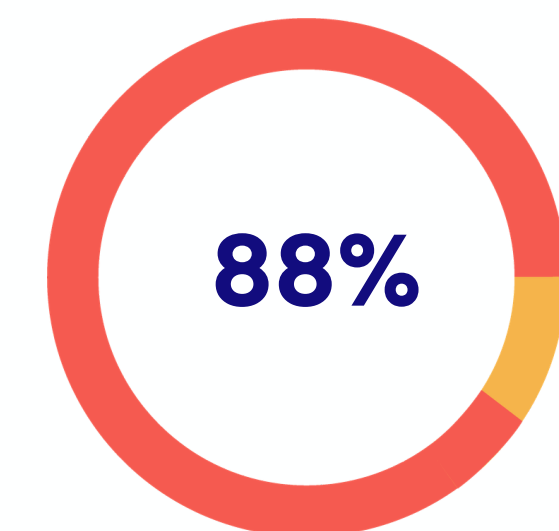
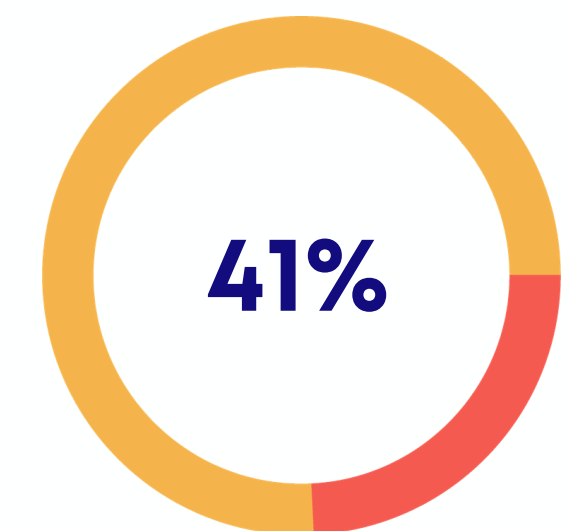
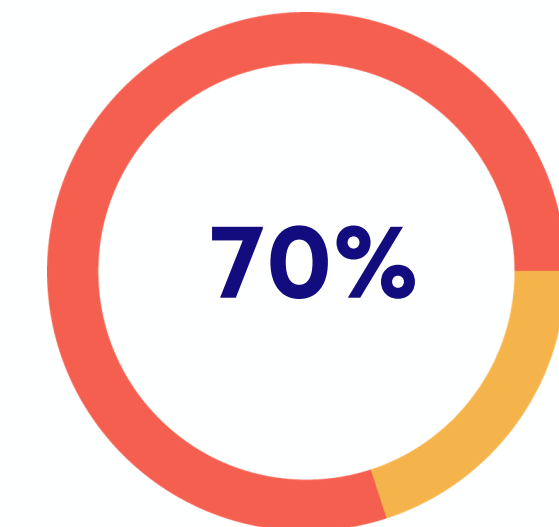
41%

Nur 41 % der Unternehmen richten ihre Entscheidungen an der Unternehmensstrategie aus. Unternehmen, denen dies gelingt, übertreffen ihre Wettbewerber jedoch mit 2,9-mal höherer Wahrscheinlichkeit. ([McKinsey](#))

88%

der Transformationen verfehlen ihre Ziele – häufig aufgrund unklarer Prioritäten und mangelnder Vorbereitung auf künftige Anforderungen. ([Bain & Company](#))

Die Kosten fehlender Ausrichtung



Die Lösung für fehlende strategische Ausrichtung: Flight Levels

Was ist Flight Levels?

Flight Levels ist wie Google Maps für Ihr Unternehmen: weniger Staus, mehr Klarheit und endlich dort ankommen, wo Sie hinwollen.

Mit Flight Levels geht es darum, intelligenter zu arbeiten: Teams stimmen sich untereinander ab und bringen Strategie und Umsetzung in Einklang.



Klaus Leopold

Entwickler von Flight Levels®

Flight Level 3: Die strategische Steuerungszentrale

Flight Level 3 ist die strategische Schaltzentrale des Unternehmens. Hier wird festgelegt:

- Was wir erreichen wollen (strategische Ziele)
- Wie wir Erfolg messen (OKRs)
- Wie wir Initiativen priorisieren (Entscheidungslogik und Reihenfolge)



Auf dieser Ebene legt die Führung die Vision fest, verständigt sich auf die angestrebte Wirkung und definiert, worauf sich das Unternehmen konzentriert.

Flight Level 2: Die Koordinationszentrale

Auf Flight Level 2 wird das Wie organisiert. Hier werden Initiativen und Abhängigkeiten entlang des Wertstroms koordiniert. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- Woran arbeiten wir, um die strategischen Ziele zu unterstützen?
- Welche Teams sind beteiligt?
- Wie sind die Teams durch Abhängigkeiten und gemeinsame Ziele miteinander verbunden?

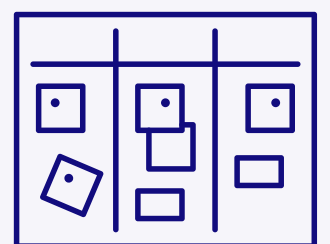


Flight Level 2 verbindet die Arbeit der Teams und sorgt dafür, dass die Strategie vorankommt.

Flight Level 1: Die Umsetzungszentrale

Auf Flight Level 1 erledigen Teams ihre Arbeit mit der Methode ihrer Wahl – ob Kanban, Scrum oder klassische Ansätze. Sie:

- Übersetzen die teamübergreifende Koordination in konkrete Ergebnisse,
- organisieren und steuern ihre Arbeitsabläufe und
- machen sichtbar, was erledigt ist und was den Fortschritt blockiert.



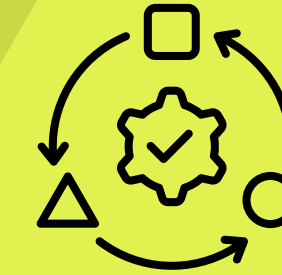
Flight Level 1 ermöglicht Ergebnisse, ohne eine bestimmte Arbeitsmethode vorzuschreiben.

Flight Levels in der Praxis umsetzen: 4 Schritte

01

Eine gemeinsame Arbeitsumgebung schaffen

Führen Sie Ergebnisse, Lean-Portfoliomanagement, Projekte und tägliche Aufgaben mit einem ganzheitlichen Ansatz und den passenden Werkzeugen an einem Ort zusammen.



02

Strategische Ziele auf Flight Level 3 abbilden

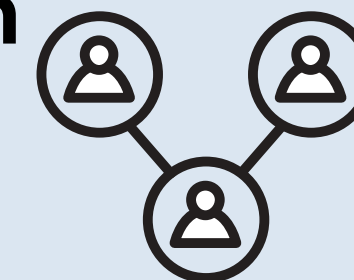
Planen Sie Ihre strategischen Ziele auf Whiteboards und stellen Sie sie auf visuellen Boards dar. So machen Sie die Verbindung zu den Projekten in Ihrem Portfolio sichtbar.



03

Koordinationsabläufe auf Flight Level 2 aufbauen

Bilden Sie den Arbeitsfluss Ihrer Projektportfolios ab und zeigen Sie, wie jede Initiative mit den strategischen Zielen verbunden ist.



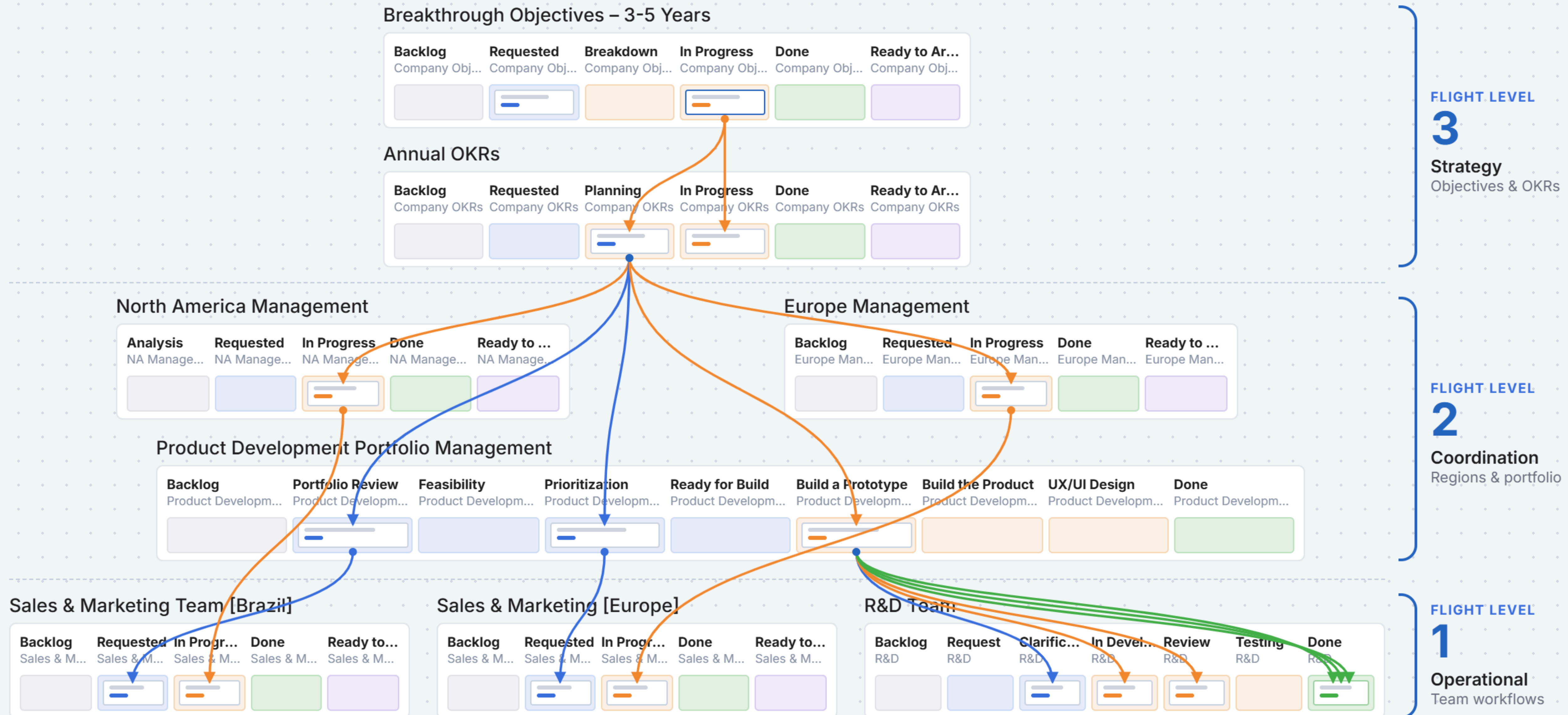
04

Die tägliche Arbeit auf Flight Level 1 verfolgen

Visualisieren Sie Ihre Arbeitsprozesse – ob mit Scrum, Kanban oder einem hybriden Ansatz – auf Boards zur Arbeitssteuerung.

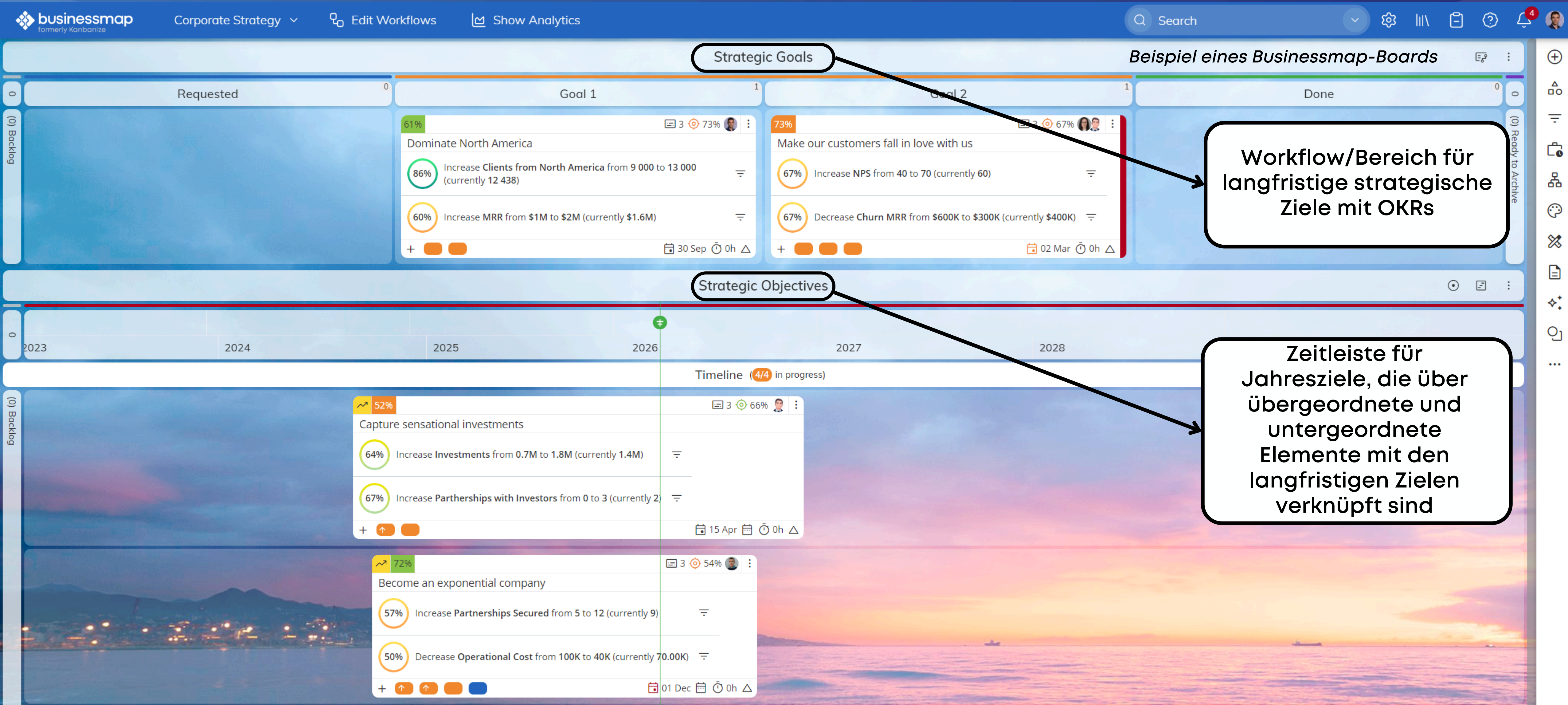


Canvas für strategische Planung und Steuerung



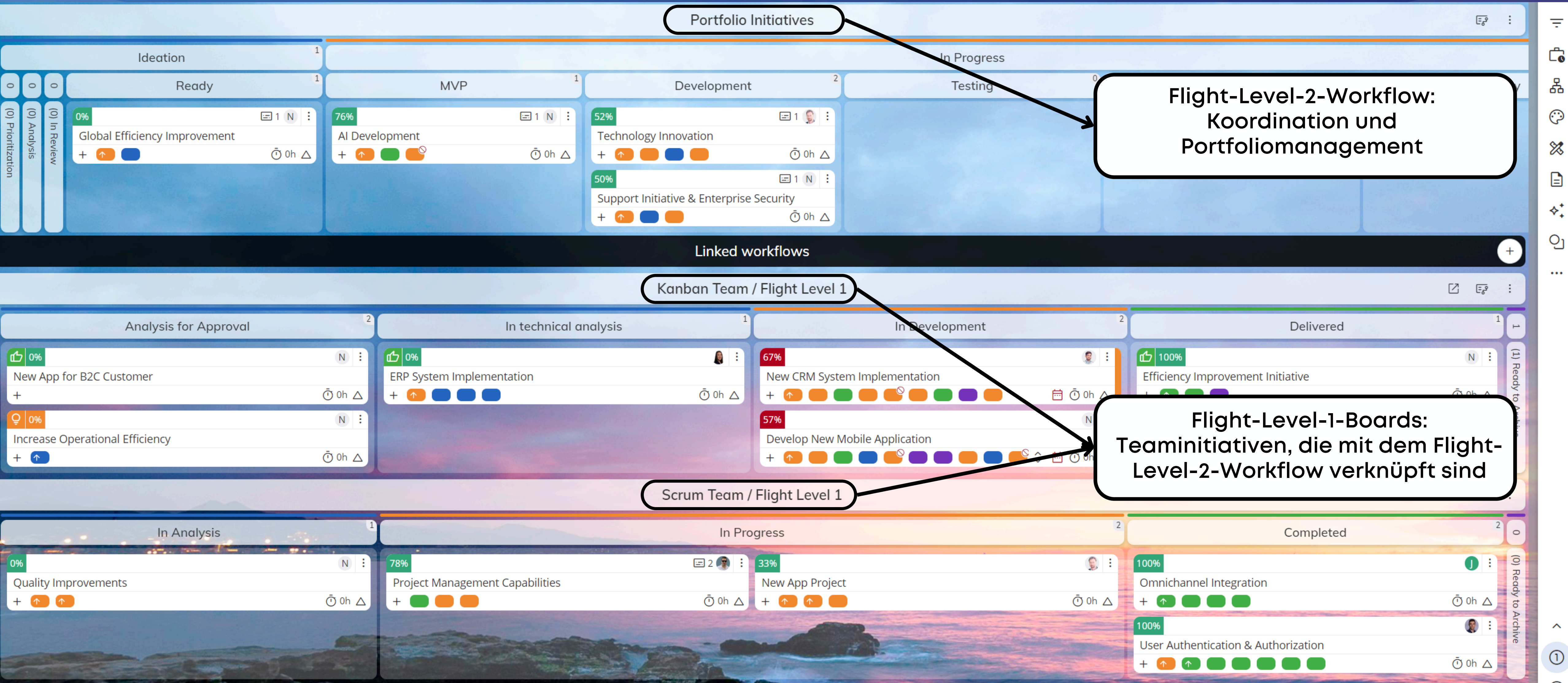
Flight-Level-3-Boards für strategische Ziele

Flight-Level-3-Boards bilden die strategische Ebene Ihres Unternehmens ab. Üblicherweise gliedern Unternehmen ihre Strategie in verschiedene Zeithorizonte – etwa langfristige, jährliche und vierteljährliche Ziele – und definieren ihre OKRs.



Flight-Level-2-Boards zur Koordination der Arbeit

Flight-Level-2-Boards bilden die Ebene für die Koordination und Steuerung des Wertstroms in Ihrem Unternehmen. Businessmap bietet dafür „verknüpfte Workflows“, mit denen sich Koordinations-Boards und -Workflows mit den Boards und Workflows der Teams verbinden lassen.



Flight-Level-1-Boards für die tägliche Arbeit

Auf Flight-Level-1-Boards organisieren Ihre Teams ihre täglichen Aufgaben. Entscheidend ist, dass sich diese Boards an Ihre Arbeitsweise anpassen lassen – ob Kanban, Scrum oder ein hybrider Ansatz.

The screenshot displays the businessmap interface, which is a project management tool. The top navigation bar includes the businessmap logo, a dropdown menu for 'Scrum Team', and links for 'Edit Workflows' and 'Show Analytics'. A search bar and various utility icons are also present.

The main workspace is divided into two primary sections: 'Flight Level 1' and 'Sprints'.

Flight Level 1: This section is divided into three columns: 'In Analysis', 'In Progress', and 'Ready to Archive'. Each column contains a workflow card. The 'In Progress' column is highlighted with a callout box stating: 'Auf Flight Level 1 können Sie einen Workflow für Teaminitiativen und Projekte einrichten'.

Sprints: This section is divided into four columns: 'Sprint Backlog', 'Prioritized for Sprint', 'Dev', and 'Review'. Each column contains a workflow card. The 'Dev' column is highlighted with a callout box stating: 'Ein einzelnes Flight-Level-1-Board kann mehrere Workflows darstellen, etwa für Sprints oder Kanban-Prozesse, sowie Gantt-Ansichten bieten'.

The interface also features a sidebar on the left with a 'Backlog' section and a 'Ready to Archive' section on the right. The background of the interface is a scenic image of a road winding through a forest.

Flight Levels in der Praxis: 3 Beispiele aus Unternehmen

- # 1 Bosch: Innovationen beim autonomen Fahren beschleunigen
- # 2 CTT: Die Liefergeschwindigkeit in einem traditionsreichen Unternehmen verdoppeln
- # 3 Siemens: Strategie und Umsetzung aufeinander abstimmen und die Zukunftsfähigkeit stärken



SIEMENS

1 Bosch: Innovationen beim autonomen Fahren beschleunigen

Die Herausforderung

Das 750-köpfige ADAS-Team von Bosch in sieben Ländern sollte ein System für autonomes Fahren auf Level 3 entwickeln. Dabei erschwerten mehrere Faktoren die Umsetzung:

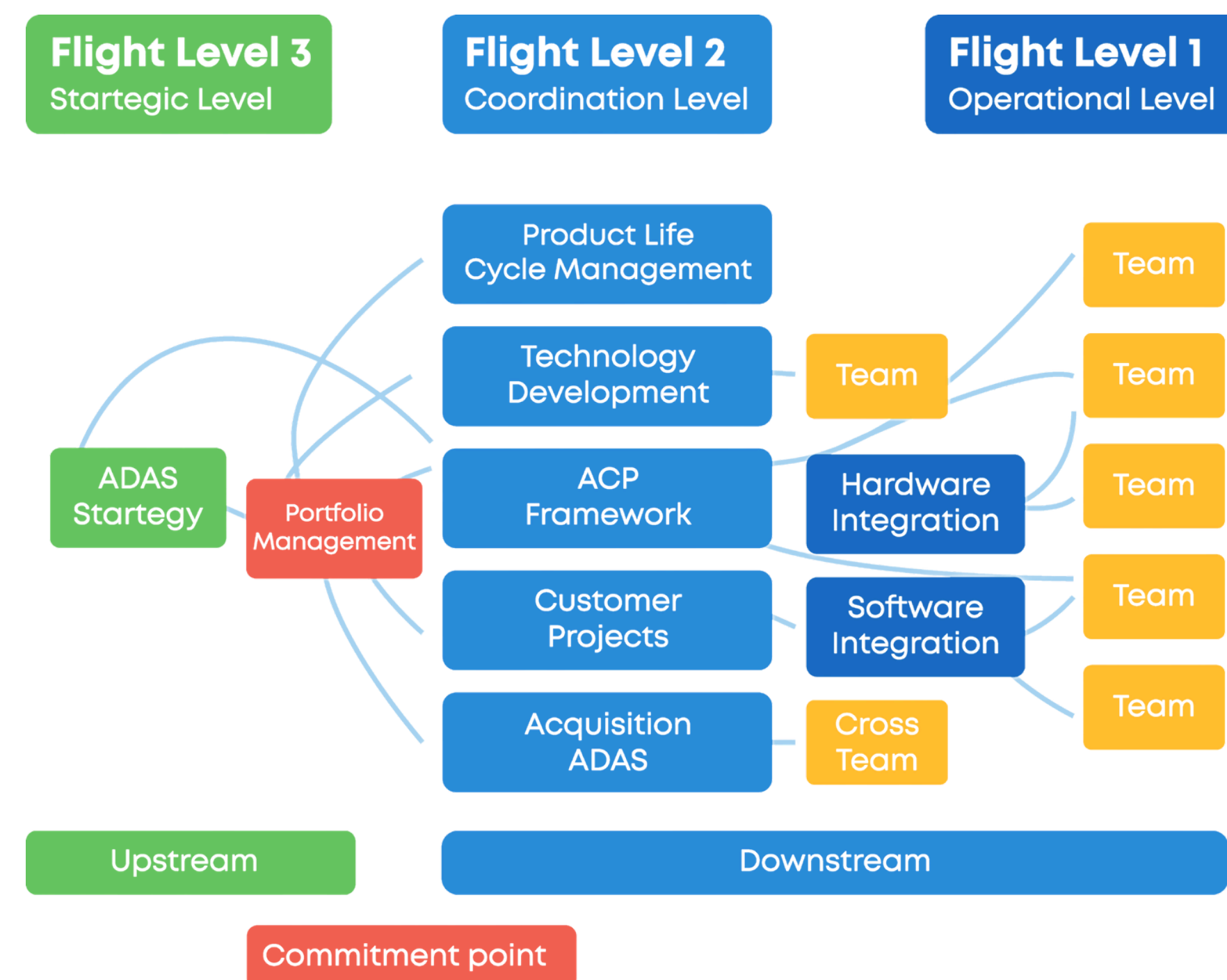
- ✗ Enge Abhängigkeiten zwischen international verteilten Teams
- ✗ Unklare teamübergreifende Arbeitsabläufe
- ✗ Verzögerungen durch mangelnde Koordination und unklare Entscheidungspunkte
- ✗ Fehlende Transparenz darüber, wie die Arbeit vom Anfang bis zum Ende voranschritt

Das Ziel

Einen reibungslosen Arbeitsfluss schaffen, Engpässe beseitigen und die Markteinführung beschleunigen.

Die Lösung mit Flight Levels

Um unübersichtliche Abstimmungswege durch schnelle, klare Koordination zu ersetzen, führte Bosch im Rahmen einer sechsmonatigen Transformation Flight Level 2 als Koordinationsebene ein.



1 Wie setzte Bosch Flight Level 2 in der Praxis ein?

1. Die Organisationsstruktur analysieren

- ✓ Mithilfe einer Design Structure Matrix (DSM) identifizierte Bosch drei große Cluster von Abhängigkeiten und zwei zentrale Koordinationspunkte.

2. Tatsächliche Arbeitsabläufe abbilden

- ✓ Das Team untersuchte, wie Arbeit durch die verschiedenen Abteilungen floss, und fasste die Ergebnisse in neun zentralen Workflows zusammen. Zudem analysierte es Auslöser wie Angebotsanfragen (RFQs) und wiederkehrende Schritte in Projekten.

3. Die Struktur des Arbeitssystems entwickeln

- ✓ Bosch stellte dar, wie Flight Levels 1 und 2 mit der Strategie verbunden sind. Ein Portfoliomanagement-Board diene dabei als Stelle im Prozess, an der Initiativen priorisiert werden. So wussten die Teams, wann und warum sie handeln mussten, was unnötige Verzögerungen verringerte.

4. Koordinationswege visuell simulieren

- ✓ Das Team visualisierte die Koordinationswege und blendete strategische Details aus, die für die Liefergeschwindigkeit nicht relevant waren. In Simulationsworkshops mit allen beteiligten Teams wurden Lücken und Unstimmigkeiten in den Prozessen frühzeitig sichtbar.

5. Koordinations-Boards schrittweise gestalten

- ✓ Die Spalten der Boards orientierten sich an den tatsächlichen Arbeitsschritten. Bosch testete Prototypen anhand realer Szenarien und passte die Begriffe an, bis alle Teams ein gemeinsames Verständnis entwickelt hatten.

6. Abstimmung durch strukturierte Feedbackschleifen stärken

- ✓ Simulationsbesprechungen und gemeinsame Gestaltungssitzungen mit den Beteiligten sorgten dafür, dass alle Verantwortung für die Koordination übernahmen.

1 Bosch: Wichtigste Ergebnisse und nächste Schritte

Wichtigste Ergebnisse

Die Abstimmung bei der Umsetzung verbesserte sich über sieben Länder und mehr als 30 Teams hinweg.

Ein Prototyp für eine durchgängige Systemarchitektur wurde entwickelt und eingeführt.

Aus Dutzenden verstreuten Prozessen wurden neun zentrale Workflows herausgearbeitet.

Wir wissen jetzt genau, wie unsere Workflows künftig funktionieren sollen und wie wir sie visualisieren können.

“
Bosch ADAS Team

Nächste Schritte

Den Koordinationsrahmen fest verankern und auf weitere Bereiche ausweiten.

Die Verbindung zwischen Strategie, Koordination und Umsetzung stärken (FL3–FL2–FL1).

Die Abläufe durch regelmäßige Simulationen und Feedback kontinuierlich verbessern.

2 CTT: Die Liefergeschwindigkeit in einem traditionsreichen Unternehmen verdoppeln

Die Herausforderung

Während CTT, der nationale Postdienst Portugals, seine Dienstleistungen modernisierte, stand die IT-Abteilung vor mehreren Herausforderungen:

- ✗ Strategie, Koordination und operative Arbeit waren nur unzureichend aufeinander abgestimmt.
- ✗ Abhängigkeiten und laufende Arbeiten waren teamübergreifend schwer zu überblicken.
- ✗ Lieferzyklen waren schwer vorhersehbar, und messbare Kennzahlen zum Arbeitsfluss fehlten.
- ✗ OKRs waren von der täglichen Arbeit entkoppelt; operative Aufgaben ließen sich nur schwer mit strategischen Zielen verbinden.

Die Lösung mit Flight Levels

CTT führte in seiner 156-köpfigen IT-Organisation alle drei Flight Levels ein und verknüpfte sie miteinander. Die strukturierte, zugleich anpassungsfähige Einführung setzte sowohl bei der Strategieumsetzung als auch beim operativen Arbeitsfluss an.

Das Ziel

— „ —

Unser größtes Anliegen war es, die Arbeit planbarer und transparenter zu machen und von einem Push- zu einem Pull-Prinzip überzugehen.

— “ —

Régis Borges Amorim, Director of Digital Experience und Head of Agile

2 Wie führte CTT Flight Levels ein?

Flight Level 1: Umsetzung auf Teamebene

- ✓ Jedes der 46 Teams verwaltet seine Planung und Umsetzung auf einem eigenen operativen Board.
- ✓ Die Teams übernehmen Arbeit aus den Koordinations-Boards auf Flight Level 2. So bleibt ihre Arbeit mit übergeordneten Initiativen abgestimmt.
- ✓ Sie planen ihre Sprints oder ihren kontinuierlichen Arbeitsfluss eigenständig mit Scrum oder Kanban und tragen zugleich zu den strategischen Zielen bei.

Flight Level 2: Lean-Portfoliomanagement und Steuerung von Abhängigkeiten

- ✓ CTT führte ein Board für Lean-Portfoliomanagement (LPM) ein, um alle mit strategischen Initiativen verbundenen Projekte zu überblicken.
- ✓ Die Projekte durchlaufen vier klar definierte Phasen: Ideenfindung → Initiierung → Vorstellung → Umsetzung.
- ✓ Jeder der fünf IT-Bereiche nutzt ein eigenes Koordinations-Board, um Kapazitäten zu planen und seine Beteiligung an Portfolioinitiativen zu verfolgen.

Flight Level 3: Strategische Ausrichtung mit OKRs

- ✓ Ein eigenes Strategie-Board dient dazu, die OKRs des Unternehmens zu verfolgen und zu besprechen.
- ✓ In gemeinsamen Ideensitzungen auf Whiteboards erarbeiten die Beteiligten langfristige strategische Ziele.
- ✓ Ändern sich die OKRs auf strategischer Ebene, erhalten die Teams innerhalb weniger Tage entsprechende Informationen und können ihre Prioritäten anpassen.

2 CTT: Wichtigste Ergebnisse und nächste Schritte

Wichtigste Ergebnisse

**47 % kürzere
Durchlaufzeiten.**

Die durchschnittliche
Durchlaufzeit sank
von 120 auf 63 Tage.

**30 % höhere
Produktivität.**

Die Arbeitsabläufe der
Teams wurden planbarer
und fokussierter.

**Gemeinsame Ausrichtung
von mehr als 46 Teams.**

Die Teams verknüpften
ihre tägliche Arbeit direkt
mit den OKRs des
Unternehmens.

„Diese gemeinsame Ausrichtung
hat für uns alles verändert. Wir
handeln heute entschlossener
und sind stärker mit den Zielen
unseres Unternehmens
verbunden.“

César Ribeiro, Director of IT
Governance and Portfolio

Nächste Schritte

Flight Levels im
gesamten
Unternehmen
ausweiten.

Strategische
Feedbackschleifen in
Echtzeit stärken.

Klare Regeln und
Verantwortlichkeiten für
Arbeitsfluss und
Compliance fest
verankern.

3 Siemens: Strategie und Umsetzung aufeinander abstimmen und die Zukunftsfähigkeit stärken

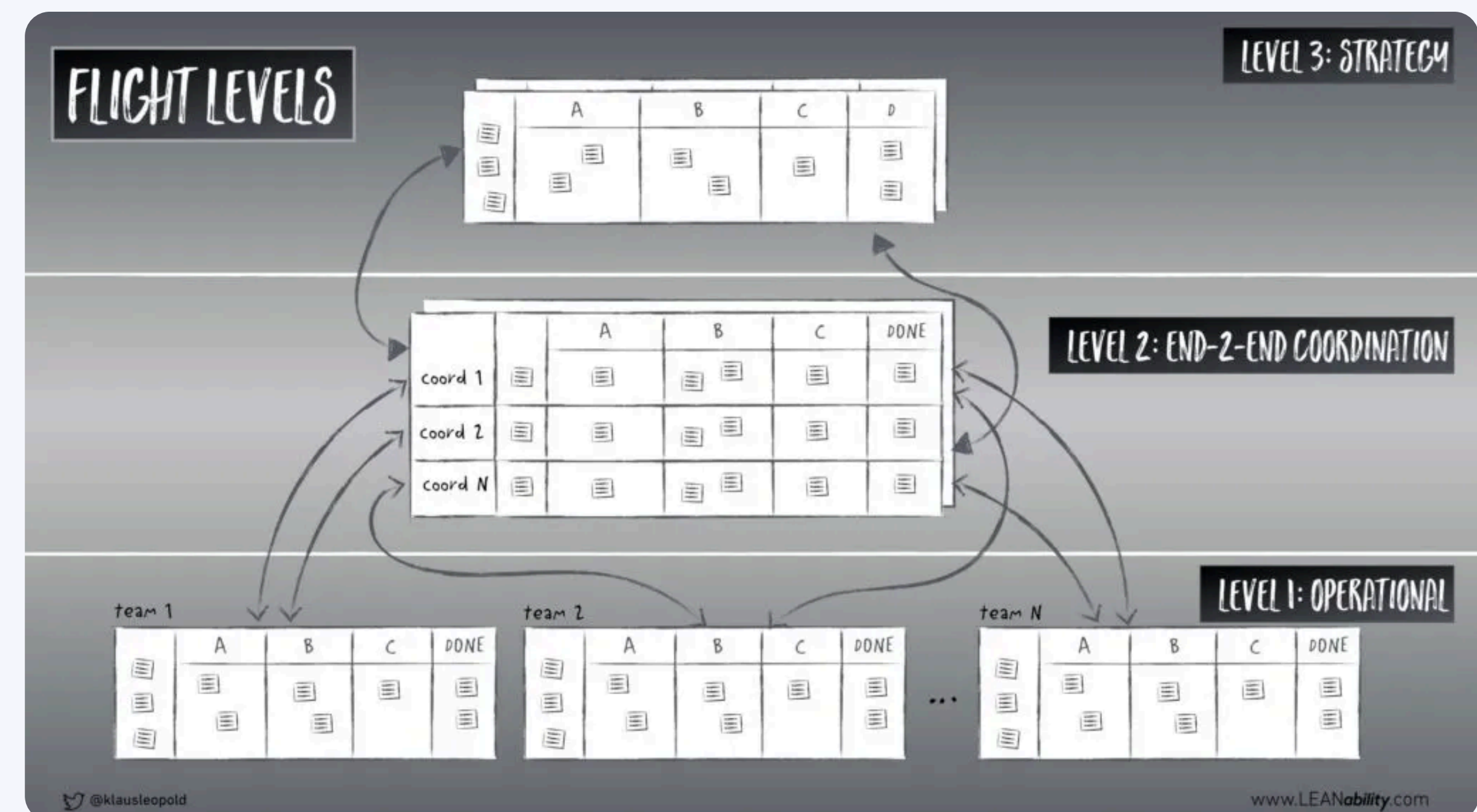
Die Herausforderung

Ein erfolgreicher Geschäftsbereich von Siemens war mit seinem bestehenden Portfolio über 15 Jahre lang gewachsen. Der Führung wurde jedoch klar, dass weiteres Wachstum neue Produkte und langfristige Innovationen erfordern würde. Obwohl eine klare Zukunftsvision vorlag, stockte der Fortschritt aus mehreren Gründen:

- ✗ Die Umsetzung des bestehenden Portfolios war nicht mit der Entwicklung des künftigen Portfolios verbunden.
- ✗ Für künftige Initiativen fehlten eine strukturierte Priorisierung und klare Meilensteine.
- ✗ Die verschiedenen strategischen Ebenen waren nur unzureichend aufeinander abgestimmt.
- ✗ Bei der agilen Transformation war der Zusammenhang mit den Geschäftsergebnissen nicht sichtbar.

Die Lösung mit Flight Levels

Um Strategie und Umsetzung besser zu verbinden, führte Siemens das Flight-Levels-Modell ein und verknüpfte es mit dem bereits genutzten Hoshin-Kanri-Ansatz zur strategischen Planung.



3 Wie führte Siemens Flight Levels ein?

Flight Level 1: Umsetzung in den Teams und Feedbackschleifen

- ✓ Die Teams verfolgten kurzfristige Lieferergebnisse auf ihren Boards und überprüften sie regelmäßig.
- ✓ Eine Spalte für gewonnene Erkenntnisse und ein Sammelbereich für Hindernisse machten wiederkehrende Probleme sichtbar. Diese Erkenntnisse flossen in die kontinuierliche Verbesserung des Arbeitssystems ein.

Flight Level 3: Strategieentwicklung und gemeinsame Ausrichtung

Siemens führte einen PDCA-Strategiezyklus ein, um die wichtigsten Innovationsthemen zu priorisieren. Die Prioritäten wurden auf einem eigenen Flight-Level-3-Board abgebildet. Dort:

- ✓ definierte das Team langfristige, richtungsweisende Ziele und angestrebte Ergebnisse.
- ✓ formulierte es die Ergebnisse klar und unterteilte sie in Flight Items – konkrete Lieferergebnisse.

Das Strategie-Board wurde zur Steuerungszentrale des Wandels.

Flight Level 2: Teamübergreifende Koordination und Portfolioumsetzung

Siemens strukturierte die Abstimmung in Workshops zur Strategieumsetzung. Jede Abteilung brachte Flight Items als Zusagen auf Projektebene ein, die direkt mit den strategischen Ergebnissen verknüpft wurden.

Um diese Flight Items zu steuern:

- ✓ visualisierten die Teams auf Koordinations-Boards die Abhängigkeiten zwischen Projekten und die Beiträge der einzelnen Teams;
- ✓ sorgte ein wöchentliches Stand-up mit der Geschäftsleitung und den Zielverantwortlichen für schnelle Abstimmung und die rasche Eskalation von Hindernissen;
- ✓ überprüfte Siemens in vierteljährlichen PDCA-Zyklen den Fortschritt und passte Pläne und Ziele anhand von Rückmeldungen aus der operativen Arbeit an.

3 Siemens: Wichtigste Ergebnisse und nächste Schritte

Wichtigste Ergebnisse

Strategische Innovationsziele wurden sichtbar und in konkrete Maßnahmen übersetzt.

Die Teams verstanden, wie ihre Arbeit zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beiträgt.

An die Stelle der bloßen Abarbeitung trat eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Flight Levels sind kein Instrument zur Strategieentwicklung, aber sie helfen dabei, Strategien umzusetzen.

Roland Pürzer, Experte für Lean Development und Agile Coach

Nächste Schritte

Das Strategie-Board (Flight Level 3) fest etablieren und in die tägliche Steuerung einbinden.

Den Arbeitsfluss zwischen Strategie und Umsetzung stärken – sowohl über die Führungsebenen hinweg als auch zwischen den Teams.

Das agile Modell der Zusammenarbeit ausweiten und dabei schlank halten.

Ihre nächsten Schritte mit Flight Levels



Über Businessmap

Businessmap ist eine Plattform für Projekt- und Portfoliomanagement, die Unternehmen hilft, Strategie und Umsetzung aufeinander abzustimmen.

Als erstes bewährtes Tool für Flight Levels unterstützt Businessmap PMO- und Transformationsverantwortliche bei ihren Veränderungsinitiativen.

Möchten Sie mehr erfahren? Kontaktieren Sie unser Team und entdecken Sie, wie Businessmap Flight Levels im gesamten Unternehmen unterstützt.

[Businessmap entdecken](#)



Über die Flight Levels Academy

Die Flight Levels Academy ist die führende Weiterbildungseinrichtung hinter dem Flight-Levels-Ansatz für geschäftliche Agilität.

Gemeinsam mit ihrem weltweiten Partnernetzwerk hilft sie Unternehmen, Lean und Agile mit einem schlanken, praxisnahen Ansatz im großen Maßstab einzuführen.

Starten Sie mit einem Flight-Levels-Selbstlernkurs und erhalten Sie **25 % Rabatt mit dem Code FL-BM-KICKSTART-25**.

[Flight-Levels-Workshops
entdecken](#)