Hoshin Kanri und Flight Levels® machen Siemens startklar für die Zukunft

Während der COVID-19-Pandemie den Umsatz und Gewinn zu steigern, ist nicht vielen Unternehmen gelungen. Ein Business Segment der Siemens AG hat aber genau das geschafft: Nach bereits 15 sehr erfolgreichen Jahren mit dem bestehenden Geschäftsmodell gingen während der Pandemiemonate sogar noch mehr Aufträge ein. Zweifellos ein Grund zum Jubeln, doch für die Leitung dieser Geschäftseinheit schwang ein wenig Unbehagen mit. Bereits vor Ausbruch der Pandemie war das C-Level zu der Überzeugung gelangt, dass sich das Geschäftsmodell auf lange Sicht nicht halten ließ und dass es nicht genügen würde, immer neue Variationen der alten Produkte zu entwickeln. Was wirklich gebraucht wurde, war ein neues Portfolio.

Für dieses neue Portfolio gab es sogar bereits eine Strategie, doch die Umsetzung wollte einfach keine Fahrt aufnehmen. Da sich das Management keinen Reim darauf machen konnte, wurden Roland Pürzer und Sabine Pauly als Agile Coaches damit beauftragt, die Geschäftseinheit bei der Umsetzung der Strategie zu unterstützen und damit die Business-Agilität zu steigern.

Die Zukunftsstrategie versickert im Alltag

Eine erste Analyse durch die Agile Coaches ergab, dass die Verantwortlichen in dieser Geschäftseinheit bereits vieles richtig gemacht hatten: Es gab klare Strategien, sowohl für das Bestandsgeschäft als auch für die Zukunftsthemen. Das aktuelle Portfolio wurde agil gemanagt und die Business Lines hatten sich in den vergangenen Jahren bereits wertstromorientiert aufgestellt – vielleicht noch nicht perfekt, aber es ging in die richtige Richtung. Parallel dazu war systematisch eine agile, in der Strategie verankerte Transformation gestartet worden, und zwar nach allen Regeln der Kunst: nicht im versteckt-klassischen Projektmanagementmodus mit terminiertem Rollout, sondern mit Agile Coaches, Koordinator*innen und Zwischenzielen. Die Koordinationsgremien, die es in dieser Geschäftseinheit schon länger gegeben hatte, fielen der Transformation nicht zum Opfer, sondern wurden beibehalten – somit gab es ein voll funktionsfähiges und gut organisiertes Flight Level 2. Dass die Zukunftsthemen einfach nicht abhoben, musste also eine andere Ursache haben.

Roland und Sabine sahen sich daher das Strategiebild noch einmal genauer an. Im Prinzip gab es vier Strategien: eine für das Bestandsgeschäft, eine für die Zukunftsfelder, eine für die agile Transformation und schließlich musste das C-Level auch noch an Strategien mitarbeiten, die auf organisatorische Themen wie die Lieferfähigkeit, Vorfeldentwicklung oder den Vertrieb einzahlten.

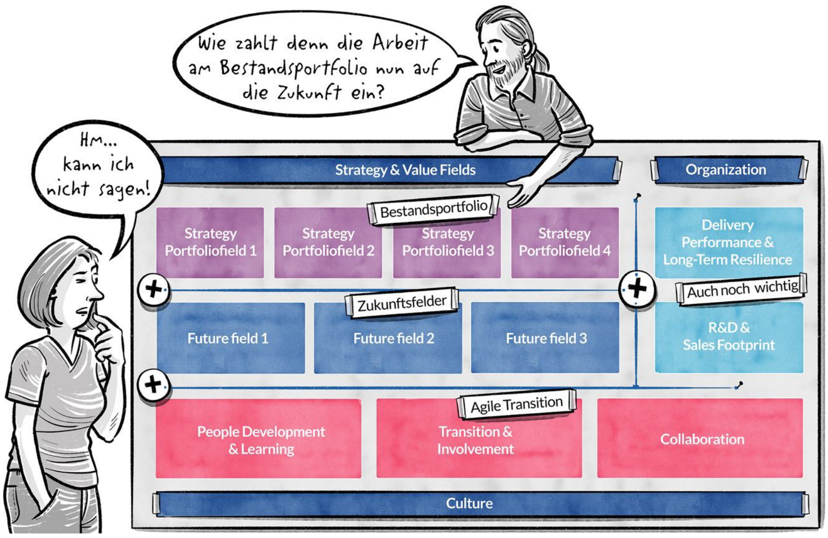

Abbildung 1: Strategiebild der Geschäftseinheit

Im Bestandsgeschäft waren die vier Wertströme direkt auf das aktuelle Portfolio zugeschnitten. Hier gab es überhaupt kein Problem: Die Ziele waren in Form von Roadmaps bis ins Detail ausgearbeitet. Die Produktmanager*innen agierten so, wie man es sich nur wünschen kann: Sie nahmen Geschäftschancen proaktiv wahr, entwickelten die Strategie absegnungsreif als Vorlage für den Leitungskreis weiter und kommunizierten mit ihren Teams aktiv über die Umsetzung. Die Verbindung zwischen Flight Level 2 und 3 war so stark, wie sie nur sein konnte: In einem ausgefeilten und "lean" Milestone-Prozess wurden Zwischenziele gesetzt und konsequent verfolgt. Niemand hätte sich getraut, dieses seit 15 Jahren erfolgreiche, gut funktionierende System ausgerechnet während einer Pandemie zu stören, indem man auf Zukunftsthemen pochte.

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH

Deshalb wurdes es bei den drei Zukunftsfeldern auch deutlich schwieriger. Zwar gab es eine Strategie und wunderbar formulierte Ziele – doch es fehlten klare Leitplanken, Etappenziele und Priorisierungsregeln. Somit war von Jahr zu Jahr nicht nachvollziehbar, wie weit sich die Geschäftseinheit den Zukunftszielen bereits angenähert hatte. Völlig ungeklärt war auch, ob und wie die vier Wertströme aus dem Bestandsgeschäft mit den Zukunftsfeldern zusammenhingen und zu den Zielen beitragen sollten. Und um die Sache noch etwas komplizierter zu machen, waren die Ziele der agilen Transition völlig von den strategischen Businesszielen entkoppelt. Für die Abteilungen war nicht sichtbar, welchen Beitrag die agile Transformation zur Entwicklung der Zukunftsfelder beitrug. „Der zweiten Führungsebene die Botschaft zu senden, dass sich innerhalb der nächsten zehn Jahre vieles ändern muss, war daher gar nicht das Problem – sie waren sogar sehr empfänglich dafür", sagt Roland Pürzer. „Aber sie hingen im Tagesgeschäft fest und in den Quartalsreviews zu den Zukunftsthemen wurde dann erklärt, warum etwas anderes gerade wichtiger war."

Warum die Strategie für die Zukunftsfelder mit aller Inkonsequenz verfolgt wurde, stellte sich in den Interviews heraus, die Roland und Sabine mit dem Leitungskreis führten: Es gab unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die Veränderungen tatsächlich so dringend waren, deshalb wurden auch völlig unterschiedliche Zielsetzungen als wichtig erachtet. Wer hinter der Zukunftsstrategie stand, kommunizierte das entsprechend konsequent in seine Teams – und die anderen taten es eben nicht. Im Zweifelsfall arbeiteten die Teams an dem weiter, was sie kannten, und die Zukunftsthemen blieben liegen.

Alt, aber gut: Hoshin Kanri bringt Ordnung in die Zukunft

Die Retrospektiven und Coachings mit Roland und Sabine hatten dem Leitungskreis deutlich gemacht, dass die Zukunftsstrategie nie fruchten würde, wenn sich die Herangehensweise nicht sofort änderte. Wortwörtlich fiel die Aussage: „Wir brauchen wohl einen partizipativen Strategieprozess mit PDCA-Zyklen." Damit in der gesamten Geschäftseinheit die Strategie mitgetragen wird, wollte das C-Level die Produktmanager*innen und Product Owner in die Strategieentwicklung noch besser einbinden, und: Die Strategie sollte nicht nur einmal, sondern mehrmals pro Jahr auf den Prüfstand gestellt werden. Ein passendes Instrument dafür gab es bei Siemens schon lange: Hoshin Kanri.

Wörtlich übersetzt bedeutet Hoshin Kanri „Kompassnadel-Management", wobei die Kompassnadel als Bild für die Strategieentwicklung und das Management als die Umsetzung der Strategie verstanden wird. Gleich wie Flight Levels® zielt Hoshin Kanri also darauf ab, durch horizontale und vertikale kommunikative Prozesse (Catchball und Deployment) alle hierarchischen Ebenen einzubinden und es dadurch einfacher zu machen, dass Strategie und Umsetzung tatsächlich aufeinander abgestimmt sind. Der Hoshin-Kanri-Prozess verläuft in sieben Schritten:

1) Im Fall der Geschäftseinheit war interessant, welche **Trends** die Industrie in puncto Automatisierung in den nächsten zehn bis 15 Jahren bestimmen würden.
2) Aus diesen Trends wurden mehrere **Szenarien** entwickelt, von denen die Geschäftseinheit betroffen sein könnte.
3) Anhand der Szenarien überlegten sich der Leitungskreis und das Produktmanagement verschiedene **Handlungsoptionen** für die Geschäftseinheit,
4) die mit der existierenden Vision und Mission (**Nordstern**) abgeglichen wurden.
5) Die ausgewählten Handlungsoptionen bestimmten das **Durchbruchziel**, das innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre erreicht werden sollte. Dieses Durchbruchziel würde die Geschäftseinheit nachhaltig verändern und war daher die Vorlage
6) für die Jahresziele, die im sogenannten **Deployment-Workshop** gesetzt wurden. In diesem Workshop treffen sich die Key Player der einzelnen Abteilungen, Wertströme und Funktionen und vereinbaren, was im kommenden Jahr erreicht werden soll und
7) wie das Jahresziel in umsetzbare Teilziele aufgebrochen werden kann, deren Erreichung in **PDCA-Zyklen** überprüft wird.

Alle Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen, die in diesen Schritten entwickelt werden, werden üblicherweise in einer Matrix zusammengefasst, die sowohl als Kommunikations- als auch als Kontrollinstrument genutzt werden kann (allerdings wurde sie in dieser Geschäftseinheit nicht eingesetzt – mehr dazu später).

Passt zusammen: Hoshin Kanri und Flight Levels®

Als Roland zum ersten Mal von der SOFI – der Schnittstelle zwischen Flight Levels® und den existierenden Instrumenten der Strategieentwicklung in einem Unternehmen – hörte, war ihm klar: Hier standen der Geschäftseinheit von Siemens gleich zwei sich ergänzende Instrumente zur Verfügung, um die Zukunftsthemen zum Fliegen zu bringen. Drei Ähnlichkeiten zwischen dem Prozess von Hoshin Kanri und den fünf Kernaktivitäten der Flight Levels® (siehe Abbildung 2) fielen ihm sofort auf:

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH

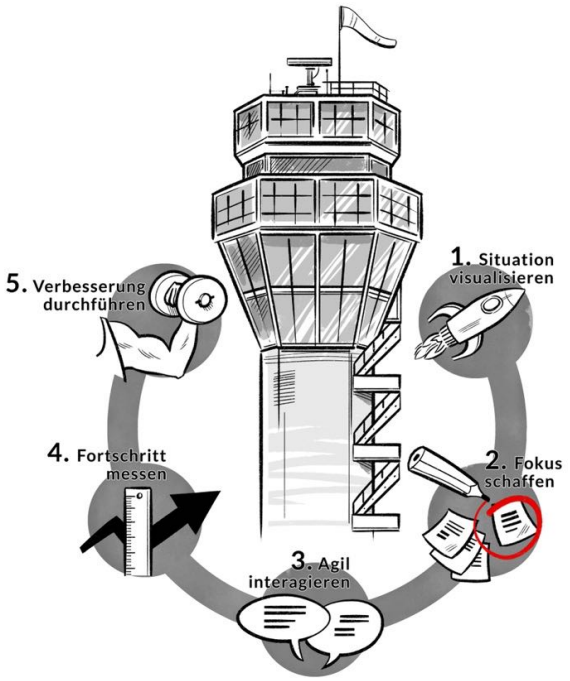

Abbildung 2: Die fünf Kernaktivitäten der Flight Levels®

- Beide Instrumente betonen den **Fokus**. Schon in den ersten Phasen von Hoshin Kanri muss die bewusste Entscheidung getroffen werden, worauf man sich fokussieren will, denn nicht jede Handlungsoption ist eine gute Handlungsoption. Die beteiligten Personen müssen sich darauf einigen, welche Trends wirklich relevant sein werden. Deshalb sind in dieser Geschäftseinheit von 39 identifizierten Trends auch nur vier übriggeblieben, die weiterverfolgt werden. Das ist ein harter Aushandlungsprozess.
- **Kommunikation bzw. die Interaktionen** spielen sowohl bei Hoshin Kanri als auch bei Flight Levels® die tragende Rolle. Die Deployments der Geschäftseinheit sind mehrtägige Workshops, die einmal pro Jahr stattfinden. Dabei wird zum einen kompetenzübergreifend gearbeitet: Product Owner, das Management, Finance, Systemarchitektinnen etc. unterhalten sich darüber, welche Beiträge aus den Abteilungen für das Erreichen der Jahresziele sinnvoll sind. Anschließend treffen sich die einzelnen Fachabteilungen, um abzuklären, wer was von wem braucht, um die Ziele erreichen zu können. Das ist eine gute Basis, um das Flight Level 2 mit passenden Artefakten befüllen zu können.
- Die **Messung des Fortschritts** passiert im Hoshin-Kanri-Prozess implizit. Wie bereits erwähnt, werden im ersten Schritt die relevanten Trends erfasst, beschrieben und für das Unternehmen bewertet. Nun kann man mit dieser Basisinformation zwei Dinge machen:
  - Alle ein bis zwei Jahre wird ein *Abgleich* mit dem aktuellen Stand der Dinge gemacht. Wurde der Trend richtig eingeschätzt oder nicht? Wenn nicht, kann das Unternehmen frühzeitig umsteuern, um die Zukunftsziele zu erreichen.
  - Bevor die Zukunftsziele überhaupt in die Umsetzung gehen, lässt sich aus den Szenarien ein gezielter Fragenkatalog bauen, mit dem man von Partnern, Zulieferern, Schlüsselkunden etc. *Feedback einholen* kann: „Wir denken, dass wir unsere Geräte in Zukunft anders bauen müssen, weil … Wie seht ihr das?“

Die Messung des Fortschritts passiert in diesem Fall also durch die Überprüfung der Trends, die Weiterentwicklung der Zielformulierungen und die Entwicklung ständig neuer Fragenkataloge. „Für diese Geschäftseinheit gibt es bei den Trends zum Beispiel eine schöne Gegenüberstellung, an der man genau sieht, wie dringlich das Thema KI geworden ist“, berichtet Roland (siehe Abbildung 3: Dunkle Farben geben die aktuelle Einschätzung zu einzelnen Trends wieder, die durchsichtigeren Kreise zeigen die Einschätzung in der Vergangenheit.).

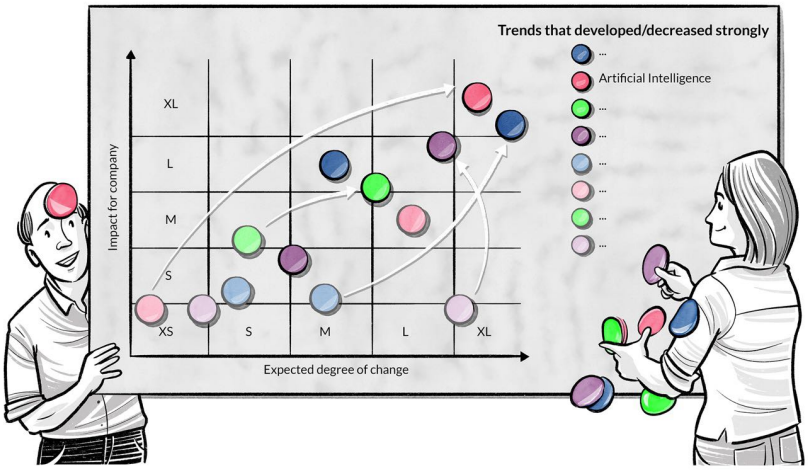

Abbildung 3: Entwicklung der relevanten Trends

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH

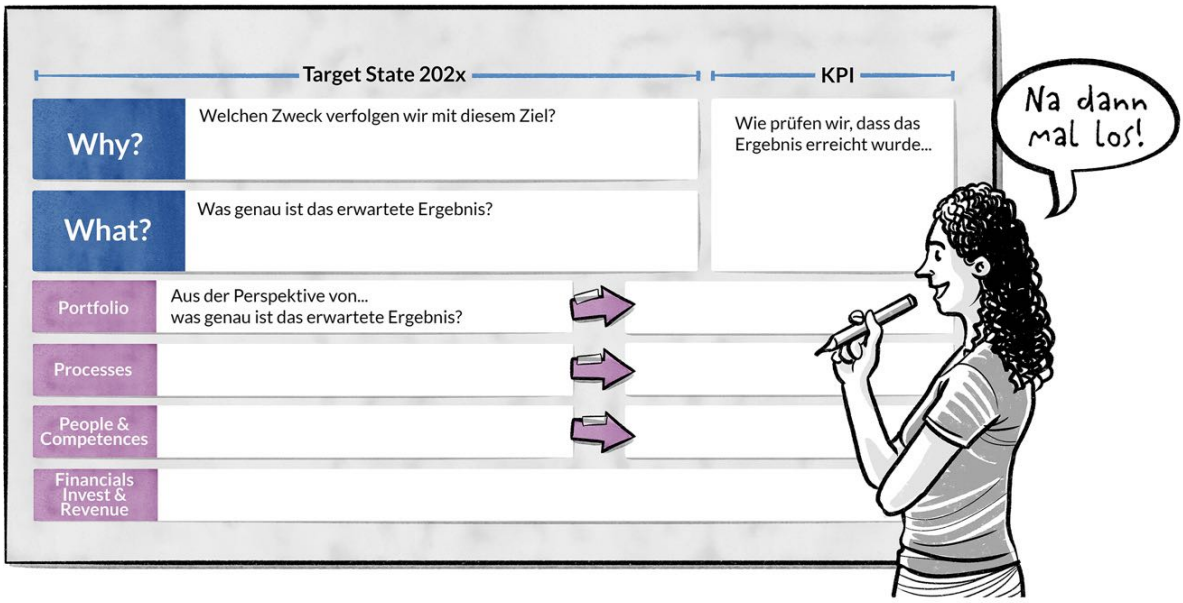

Abbildung 4: Template für die Konkretisierung der Outcomes

Darüber hinaus bedient der Hoshin-Kanri-Prozess alle Elemente der Flight Levels SOFI (**S**tories, **O**utcomes, **F**light **I**tems):

- Die Trends, Szenarien und Handlungsoptionen ergeben gemeinsam das „Warum" – die **Stories** – der Strategie. In der Geschäftseinheit von Siemens wurden diese Inputs auf einem Storyboard zusammengetragen und ein Walkthrough entwickelt. Damit konnte jede Führungskraft den Mitarbeiter*innen die Strategie gut nachverfolgbar und einheitlich kommunizieren: Welche Trends gibt es, welche Handlungsoptionen sind für uns warum für die nächsten Jahre wichtig und was müssen wir tun, um damit richtig umzugehen?
- Wenn Hoshin Kanri Durchbruchziele für die nächsten drei bis fünf formuliert, dann sind das in der Flight-Levels-Terminologie ganz einfach **Outcomes**. In der Geschäftseinheit von Siemens wurde für die Formulierung der einzelnen Outcomes ein Template eingesetzt (Abbildung 4 zeigt eine inzwischen aktualisierte Version dieses Templates):
  - Im Feld „Why" wurde die Verbindung zur Story hergestellt.
  - Das Feld „What" definierte das Objective und Key Result für die nächsten Jahre.
  - Für ein ganzheitliches Bild wurde das Objective zusätzlich in einer Balanced Scorecard in den Bereichen Kundenwert, Prozesse, Kompetenzen und Finanzen konkretisiert. Was wird in diesen Bereichen gebraucht, um die Zukunftsthemen voranzutreiben? Damit werden an dieser Stelle auch die Ziele der Transformation in die Businessziele hineingeholt.
- Im Deployment-Workshop werden die Jahresziele nicht top-down vorgegeben, sondern von den Key Playern gemeinsam in Beiträge (= **Flight Items**) zerlegt. Wenn Klärungsbedarf und Impediments auftreten, können sie hier bereits sichtbar gemacht, weiterverfolgt und geklärt werden. Das hat zwei Vorteile: Zum einen wird deutlich, wie Flight Items mit den langfristigen Zielen verknüpft sind, und zum anderen ist das Commitment zu den Flight Items ungleich höher, wenn sie nicht von oben vorgegeben werden. Hier zeigen sich auch direkte Verbindungen zu Flight

Was ist die SOFI?

In Unternehmen werden die unterschiedlichsten Instrumente verwendet, um Strategien zu formulieren. Doch egal, welche Instrumente verwendet werden: In die Arbeit mit Flight Levels® lassen sich bestehende Strategien im Allgemeinen über drei Schnittstellen zusammenführen. Diese Schnittstellen bezeichnen wir in der Flight-Levels-Welt als **S**tories, **O**utcomes und **F**light **I**tems (SOFI). Bei diesen Schnittstellen handelt es sich um Informationen und Kontextbeschreibungen, die sich in beinahe 100 Prozent der Fälle aus den in einer Organisation vorhandenen Materialien herauslesen lassen.

- **Stories** beschreiben den Kontext zu den Geschäftsabsichten und angestrebten Outcomes eines Unternehmens (z. B. Vision, Wardley Maps, Business Model Canvas).
- **Outcomes** sind Werte, die ein Unternehmen für sich und die Kunden in einem gewissen Zeitraum erreichen will.
- **Flight Items**, die direkt aus der Strategie abgeleitet werden, sind Arbeitsaufgaben, die erledigt werden müssen, damit die Organisation den angestrebten Outcomes näherkommt.

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH

Level 2 und Flight Level 1, denn die Abteilungen liefern ihre Beiträge im Wesentlichen auf zwei Arten:

- Teams arbeiten an einem (Teil-)Output (z. B. einem Stück Software), damit das Ziel erreicht werden kann.
- Es wird ein*e Expert*in oder ein Team zur Verfügung gestellt, damit es überhaupt möglich wird, den gewünschten Outcome zu erreichen.

Was erreicht wurde und was noch fehlt

Flight Levels® sagt sehr deutlich, dass eine gute **Visualisierung** für die Umsetzung einer Strategie mehr als hilfreich ist. „Hoshin Kanri bietet eine Form der Visualisierung, nämlich eine X-Matrix", erklärt Roland. „Zugegebenermaßen ist diese Matrix recht schwer zu lesen und die Fortschritte sind visuell nicht so einfach nachzuvollziehen. An und für sich enthält sie aber alles, was man für ein einfaches Flight-Level-3-Board braucht." Genauer gesagt spricht die Matrix von den Long-term business goals, den Mid-term objectives, den Mid-term key results und High Level initiatives (=Flight Items). Abbildung 5 zeigt ein allgemeines Beispiel für so eine Matrix. Als Coaches nutzten Roland und Sabine den linken unteren Teil der Matrix, um abzugleichen, ob den Teams bei der Erarbeitung ihrer Jahresziele etwas durchgerutscht war. Wenn das der Fall war, fassten Roland und Sabine in den Workshops nach. Grundsätzlich ist eine Hoshin-Kanri-Matrix aber die ideale Grundlage für ein Flight-Levels-Board mit vier Spalten!

Beim Bau von Boards für die Arbeit mit Flight Levels® bewährt es sich immer wieder, diese Boards nie für Menschen zu bauen, sondern mit Menschen. Ganz im Sinne dieser Co-Creation bauten Roland und Sabine also mit dem Leitungskreis der Geschäftseinheit ein erstes, erweitertes Fligh-Level-3-Board. Den Erstkontakt mit der Entwicklungsmannschaft hat das Board aber nicht überlebt. Eine Ursache dafür war, dass es noch nicht genügend Bewusstsein dafür gab, dass noch nicht bei allen Stakeholdern das Bewusstsein für ein systematisches Vorgehen vorhanden war. Die Entwicklungsmannschaft wollte stattdessen ein Board in Azure DevOps – das wiederum dem Dauerfeuer des Leitungskreises zum Opfer fiel. Als wackeliger Kompromiss wurde ein Board ohne Toolhilfe, aber mit Anbindung an Azure DevOps aufgesetzt. Bei dieser Gelegenheit wurden die kurzfristigen Ziele gleich noch einmal heruntergebrochen, nämlich in „committed", „in work" und „ready für review". Zusätzlich wurde eine Spalte für „lessons learned", die im PDCA-Wechsel (siehe agile Interaktionen) diskutiert werden, sowie ein „Parkplatz" für coole Ideen eingefügt. Außerdem gibt es ein eigenes Feld für Impediments und eine Verbindung zu Azure DevOps, damit die Mitarbeiter*innen aus der Entwicklung ihre Epics nachverfolgen können.

Seit Roland und Sabine die Geschäftseinheit begleiten, haben sich vier zentrale **agile Interaktionen** etabliert:

- Alle vier Monate findet an zwei Tagen der **PDCA-Wechsel** statt – was auch in Flight Levels® eine gute Praktik ist. Dieses Meeting ist ein wesentlicher Antrieb des Hoshin-Kanri-Prozesses, weil hier die Ziele quartalsweise nachverfolgt werden. Ursprünglich nahmen daran rund 40 Personen teil (C-Level, Target

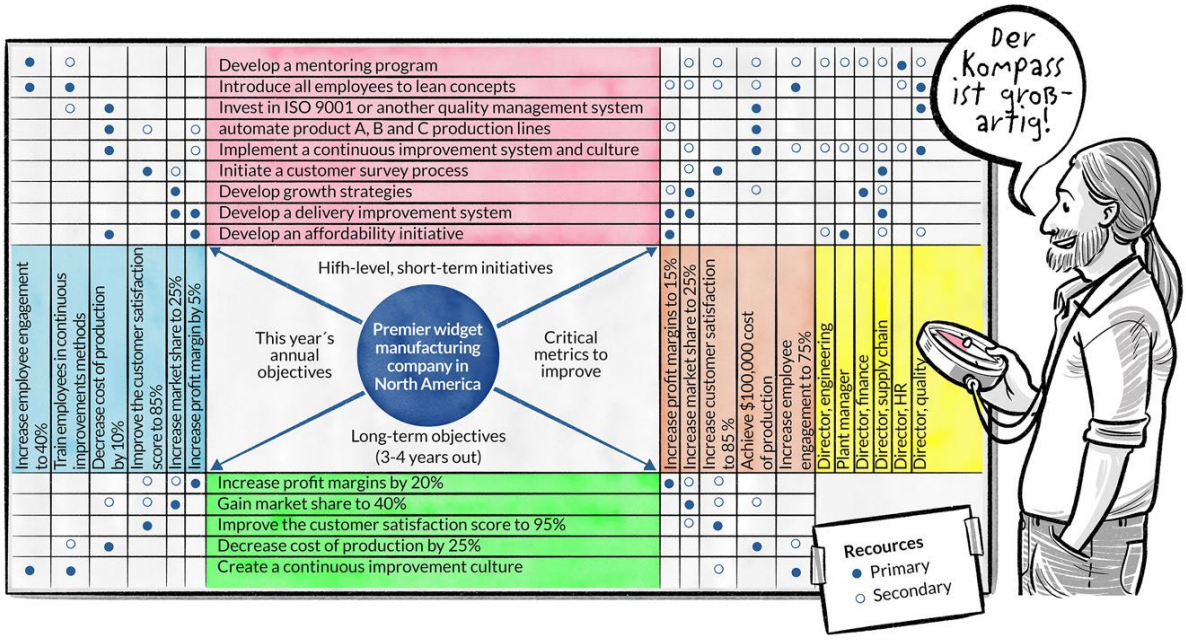

Abbildung 5: Beispiel einer Hoshin-Kanri-Matrix (Quelle: Ferhan Bugay. https://www.linkedin.com/pulse/boost-your-companys-performance-hoshin-kanri-method-ferhan-bugay/)

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH

Owner und Key Experts). Inzwischen wurden mehrere Gewerke in den Prozess integriert, was die Zahl der Mitwirkenden auf rund 90 erhöht hat. In diesem Meeting findet zunächst ein Review der erreichten Outcomes statt und es wird besprochen, was im Prozess aufgefallen ist. Daran schließen sich eine wertstromübergreifende Retrospektive und das Planning für den nächsten Zyklus an.

- Das **Weekly Standup** (30 Minuten) ergab sich aus dem ersten PDCA-Wechsel. Die Target Owner (Produktmanager*innen, die sich um das Einhalten der Teilziele kümmern) wollten sich bei auftretenden Problemen kurzfristig an das Management wenden können. Umgekehrt wollte auch das Management nicht jeweils drei Monate im Blindflug bis zum nächsten PDCA-Wechsel agieren. Nun treffen sich Target Owner, C-Level und weitere Teilnehmer*innen nach Bedarf einmal pro Woche, um zu klären, wo Unterstützung gebraucht wird. Während es zunächst mehr einem Reporting glich, ist das Weekly inzwischen eine echte Interaktion mit dem Management, das seine Hilfe und targetspezifische Informationen anbietet.
- Das C-Level ist zu der Einsicht gelangt, dass es sich öfter als ein Mal pro Jahr mit der Strategie beschäftigen muss. Deshalb wurden **Way Forward Sessions** etabliert, in denen sich das Management ein Mal pro Woche für 90 Minuten mit Business-Strateg*innen und Systemarchitekt*innen trifft. Dabei werden die Jahresziele nachgeschärft, neue Ideen bewertet, die langfristigen Ziele weiterentwickelt und Lösungen für Impediments überlegt.
- Noch im Entstehungsprozess sind die **PDCA-Prep-Sessions**, in denen sich die Target Owner treffen wollen, um die PDCA-Wechsel gemeinsam vorzubereiten.

Lessons learned und haben sich die Zukunftsthemen bewegt?

In dieser Geschäftseinheit von Siemens wird seit November 2021 mit der Kombination von Hoshin Kanri und Flight Levels gearbeitet. Den starken Fokus aus dem Tagesgeschäft hin auf die Zukunft zu lenken, ist kein einfaches Unterfangen, da immer auch die externen Erwartungen an Umsatz und Gewinn eine Rolle spielen. Inzwischen werden aber gezielt neue Mitarbeiter*innen aufgebaut, die sich mit den Zukunftsthemen beschäftigen sollen und auch bei den Budgets wird darauf geachtet, dass in die Zukunft genug investiert wird. Die Produktmanager*innen versuchen, einige der strategischen Ideen in das Bestandsgeschäft einzuflechten, um bei den Kunden vorzufühlen.

In diesem Prozess haben Roland und Sabine wichtige Erfahrungen für die Umsetzung gemacht:

- Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist: Nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen! Zu Beginn wurden bei den PDCA-Wechseln die anstehenden Themen jeweils auf Gruppen mit sechs bis acht Personen aufgeteilt. Tatsächlich ist das nicht immer notwendig und es genügt, wenn Spezialfragen in einem kleineren Kreis von zwei bis drei Personen geklärt werden. In einer Gruppe, in der jede und jeder etwas beitragen kann, herrscht wesentlich bessere Stimmung.
- Business-Agilität lässt sich auf Flight Level 3 nur einführen, wenn die SOFI schon vorhanden ist. Flight Levels® sind kein Instrument für die Strategieentwicklung, sondern sie helfen bei der Umsetzung von Strategien. Dabei wirken sie aber wie ein Vergrößerungsglas: Die Visualisierung auf einem Flight-Level-3-Board macht deutlich, wo eine Strategie Lücken hat oder nicht schlüssig ist. Wenn es zum Beispiel keine klare Verbindung zwischen Outcomes und Flight Items gibt, muss bzw. sollte nachgebessert werden. Diese Nachbesserungen können ihrerseits wieder bewertet und gegebenenfalls wieder nachgebessert werden. Es ist also ein ständiger Kreislauf und für Agile Coaches heißt das, dass sie mitunter auch einmal bei der Strategieentwicklung unterstützen müssen.
- Boards zu bauen, ist nicht die große Kunst. Die wesentliche Arbeit steckt in den Abstimmungsprozessen – und diese können teils schmerzhaft sein und viel Energie kosten.

Was das Zusammenspiel von Hoshin Kanri und Flight Levels® betrifft, sehen Roland und Sabine ganz klare Vorteile: Diese Kombination eignet sich besonders für große, inhomogene Geschäftseinheiten und wird von den Beteiligten auch gut aufgenommen. Die Artefakte müssen nicht künstlich generiert werden, sondern sind bereits vorhanden. Wo Hoshin Kanri Schwächen in der Visualisierung und bei den agilen Interaktionen hat, springt Flight Levels® ein.■

Roland Pürzer *ist Flight Levels Coach® und Lean Development & Engineering Expert (LDEE) und seit knapp 5 Jahren für die Siemens AG als agiler Coach tätig. Insgesamt blickt er auf rund zwölf Jahre gelebte Lean-Praxis bei der Unterstützung zahlreicher Entwicklungs- und Testprojekte zurück. Der aktuelle Fokus seiner Coachingarbeit sind die Themen Strategieentwicklung und agiles Portfoliomanagement. Seine persönliche Herausforderung sieht er darin, die Verantwortlichen der Strategiearbeit beim Ball-Weitwurf zu bestärken.*

FLIGHT LEVELS ACADEMY

Du hast gerade einen faszinierenden Vorgeschmack auf die Welt des Flight Level 3 erhalten. Es gibt noch mehr! Besuche flightlevels.io und melde dich zu einem Flight Level 3 Design Workshop an. Dort erwarten dich noch tiefere Einblicke in Bereiche, die wir in dieser Case Study nur kurz streifen konnten. Sei Teil dieser Entdeckungsreise und steige mit uns zu neuen Erkenntnissen auf!

Copyright © 2020-2024 Flight Levels GmbH