

# Flight Levels® bei AXA HR: Die Transformation des Denkens

Agilität ist für uns in der AXA Schweiz schon lange ein Thema. Seit mehr als zehn Jahren geht unser Unternehmen mit rund 4500 Mitarbeitenden durch diese Transformation, die in der IT ihren Ausgang genommen und sich in einem umfassenden kulturellen Wandel fortgesetzt hat. Bis 2020 hatte ich den Change in Business & IT verantwortet, als sich herausstellte: Ein Bereich hat alle anderen zwar immer in der Veränderung unterstützt, doch war selbst nie Gegenstand der umfassenden Transformation – unser Ressort Human Responsibility.

In vielen anderen Bereichen hatten wir die AXA bereits tiefgehend auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet: mit neuen Arbeitsmodellen, geteiltem Leadership (fachliche, methodische und Linienführung), mehr Verantwortung für die Teams, einem modernen Führungsverständnis und unserem eigenen Skalierungsframework, weil wir keines der gängigen Frameworks implementieren wollten. HR war in alle diese Diskussionen stets sehr unterstützend involviert gewesen, hatte selbst auch mit neuen Rollen und Zeremonien experimentiert – die alten hierarchischen Strukturen im HR waren parallel dazu allerdings bestehen geblieben.

Ist ein HR mit rund 120 Mitarbeiter:innen, die selbst die Transformation nicht lebt, überhaupt die richtige

Unterstützung für den Rest der Organisation? Meinen Kolleg:innen aus dem HR war es ein riesiges Anliegen, wirklichen Wert beizutragen und mit dem Business gemeinsam Lösungen zu finden. Es ging also nie darum, Agilität um ihrer selbst willen einzuführen, sondern um schneller, besser und effektiver Wert zu liefern. Dieses selbstkritische Hinterfragen führte 2019 dazu, dass ein kleines Kernteam im Auftrag der HR-Leitung damit begann, ein agiles Arbeitsmodell zu entwickeln. Von Anfang an vertrat dieses Kernteam den Standpunkt: Wir starten mit dem, was wir wissen und können. Wir sind uns dessen bewusst, dass alle Ergebnisse nur vorläufige Resultate sind, die eine nächste Entwicklungsrunde anstoßen.

## Schritt 1: Von der Hierarchie zur Servicestruktur

Als Ausgangspunkt für die Überlegungen zur neuen Struktur orientierte sich das Kernteam an sieben Aspekten, die für die Weiterentwicklung wesentlich sein würden:

1. Die Ziele wurden von der *Vision und Strategie* des Unternehmens abgeleitet.
2. Es wurden *Rahmenbedingungen* und die erste *Struktur* definiert.

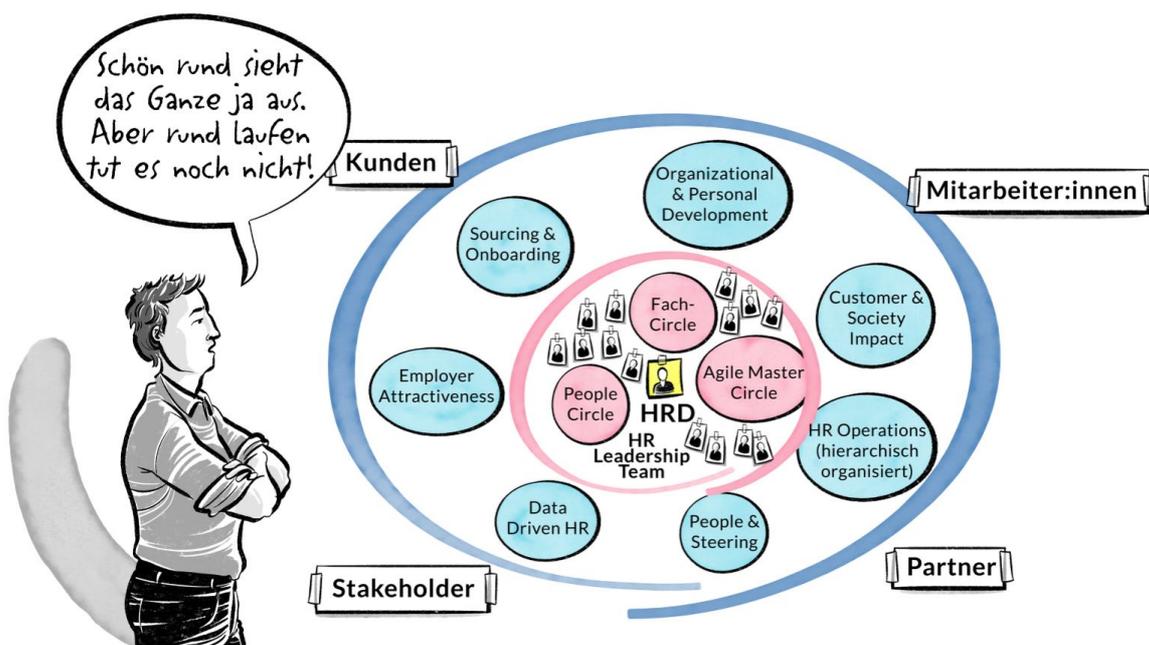


Abbildung 1: Die initiale Servicestruktur des AXA HR

3. Für die Träger:innen der neuen *Rollen* wurde ausgearbeitet, wie sie ihr Wissen aufbauen und die Kompetenzen erweitern können.
4. Um die *Kultur* zu entwickeln, wurden regelmäßige Reviews und Townhalls geplant.
5. Über den Fortschritt genauso wie über *Entscheidungen der Führung* sollte maximale Transparenz herrschen.
6. Mit *Stakeholdern* wie dem Business und der Agile Community von AXA wurde ein regelmäßiger Austausch geplant.
7. Die Zusammenarbeit mit dem *Umfeld* des Unternehmens (z. B. mit externen Expert:innen) sollte einen neutralen Blick von außen liefern und als Inspiration für weitere Maßnahmen dienen.

Nach der Auseinandersetzung mit diesen sieben Aspekten entschied sich das Kernteam für eine Servicestruktur. Die HR-Mitarbeiter:innen wurden in Produktteams entlang des Mitarbeiter-Lebenszyklus organisiert, also von der Identifizierung und dem Recruiting neuer Talente über das Onboarding und Data Driven HR bis zur persönlichen Weiterentwicklung (siehe Abbildung 1). Fachlich und methodisch wurden (und werden) die Teams durch Product Owner bzw. Agile Master geführt. Von der neuen Struktur ausgenommen blieb HR Operations, da es in diesem Bereich in erster Linie um effiziente Prozesse geht.

Die gesamte Servicestruktur wurde durch das HR-Leadership-Team gesteuert, zu dem neben den Product Ownern und Scrum bzw. Agile Master auch die Linienmanager:innen (People Circle) gehörten. Es sollte sich bald herausstellen, dass dieser Führungskreis mit 16 Personen einfach zu groß war und die Konstellation viele Unklarheiten schuf.

Dennoch: Im November 2020, mitten in der Corona-Pandemie, stellte das AXA HR in einem Big Bang auf die neue Servicestruktur um. Alle Führungsrollen waren nicht nur neu, sondern auch neu besetzt, außerdem waren die Prozesse auf allen Ebenen neu – begleitet von sämtlichen

Schmerzen, die mit einem Big Bang verbunden sind. Zu dieser Zeit stieß ich selbst zum HR.

Eineinhalb Jahre später machte ein Strategie-Review klar: Trotz einiger Fortschritte war die Situation noch nicht zufriedenstellend. Immer deutlicher zeichnete sich ab, dass diese erste gewählte Organisations- und Führungsstruktur an vielen Stellen nicht passte.

## Schritt 2: Team Topologies ordnen die Struktur

An diesem Punkt brachte ich „Team Topologies“ als Denkmodell für die Struktur sowie „Flight Levels“ als Denkmodell für die Steuerung ins Spiel. Tatsächlich von Denkmodellen zu sprechen war mir wichtig, um den Diskussionen eine Richtung zu geben, aber sie nicht sofort mit strengen Anwendungsvorschriften einzulegen.

Angelehnt an die Gedanken von „Team Topologies“ nahmen wir also zunächst die Produktteams genauer unter die Lupe: Was war überhaupt das Operating Model jedes einzelnen Teams? Durch die Beschäftigung mit dieser Frage identifizierten wir drei Arten von Teams (Abbildung 2):

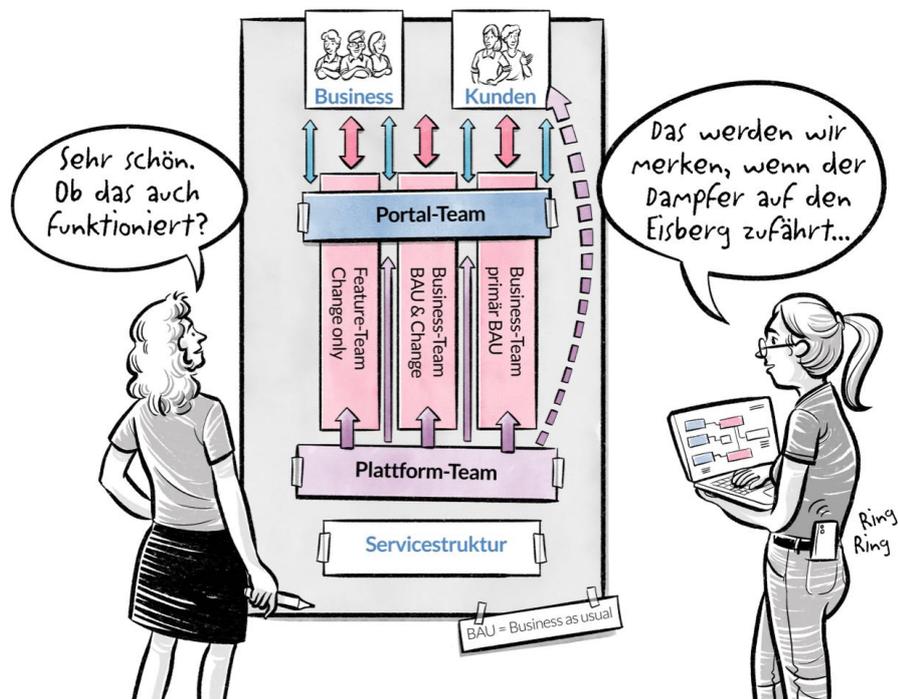


Abbildung 2: Orientierung der Teamstruktur an den Team Topologies

- *Business- und Feature-Teams* bieten den Kunden – im Fall vom HR war es das Business – bestimmte Services an, zum Beispiel den Change oder die Administration.

- *Portal-Teams* kümmern sich um übergreifende Themen, die mehrere Business-Teams betreffen.
- *Plattform-Teams* unterstützen die Business-Teams und die Portal-Teams dabei, ihre Leistungen erbringen zu können.

Parallel zu den Teams definierten wir die Produkte neu, denn nach dem ersten Restrukturierungsversuch hatte sich herausgestellt, dass die Produkte zu groß geschnitten waren. Das hatte zwei negative Auswirkungen: Erstens war es für die Kund:innen aus dem Business nicht immer einfach, die richtigen Ansprechpersonen zu finden. Zweitens hatte sich die Struktur dadurch als schwer steuerbar erwiesen: Die Product Ownerin eines Produkts war zum Beispiel für sieben unterschiedliche Teams zuständig!

Die Anregungen der Team Topologies halfen uns dabei, wesentlich kleinere Produkte und Teams zu schneiden und diese klarer gemäß ihren Zwecken auszurichten. Mit den Erfahrungen aus dem ersten Anlauf entschieden wir uns dieses Mal bewusst gegen einen Big Bang, lediglich das Führungsteam wurde an einem Stichtag verkleinert. Wichtiger als eine rasche Umstellung auf etwas Neues war in diesem Anlauf die Transparenz: Sehr früh im Prozess zeigten wir den Mitarbeitenden auf, nach welchen Prinzipien wir arbeiten und welche Diskussionen wir im HR-Leitungsteam führen.

Die neuen Team- und Produktschnitte wurden daher auch über einen Zeitraum von mehreren Monaten vollzogen, weil dazu die Neubesetzung der Product-Owner-Rollen gehörte. Nicht alle Teams waren direkt betroffen, aber wenn es der Fall war, wurde die neue

Team- und dazugehörige Leitungsstruktur mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Genauso wurden die einzelnen Zeremonien nach und nach in den Arbeitsalltag integriert und laufend optimiert.

Was die Steuerung anbelangte, so war durch die Erfahrungen der vorhergehenden zwei Jahre klar geworden, dass ein Leadership-Team zu wenig Klarheit gibt, wenn darunter die Summe aller Führungsrollen verstanden wird. Die Verantwortungsdiffusion zwischen den einzelnen Gremien ist in diesem Fall beträchtlich. Daher ging das neue Führungsteam dieses Mal einen anderen Weg und formierte sich als eine bewusste Auswahl von Perspektiven, wie zum Beispiel Kundensicht, Sicht der Mitarbeitenden, Transformation oder Prozesse und Effizienz. Für diese Konstellation genügen seither sieben Personen statt 16, wie es im ersten Schritt der Fall war. Die Agile Master, People Developer und Product Owner bilden in der überarbeiteten Struktur die koordinative Ebene in ihrem jeweiligen Kernthema. Bei genauerem Hinschauen lassen sich in Abbildung 3 also bereits Flight Level 1, 2 und 3 erkennen, und genau mit diesem zweiten Denkmodell ging es weiter.

### Schritt 3: Flight Levels strukturieren die Steuerung und überwinden alte Denkmuster

Auch wenn es der bequemere Weg gewesen wäre, verzichtete ich bei der Frage der Steuerung bewusst darauf, mit den Flight-Level-Patterns zu arbeiten. Unser Anspruch war: Mit Hilfe des Denkmodells allein sollten wir in der Lage sein, unsere Methoden und Prozesse für die Steuerung evolutionär zu entwickeln. Das

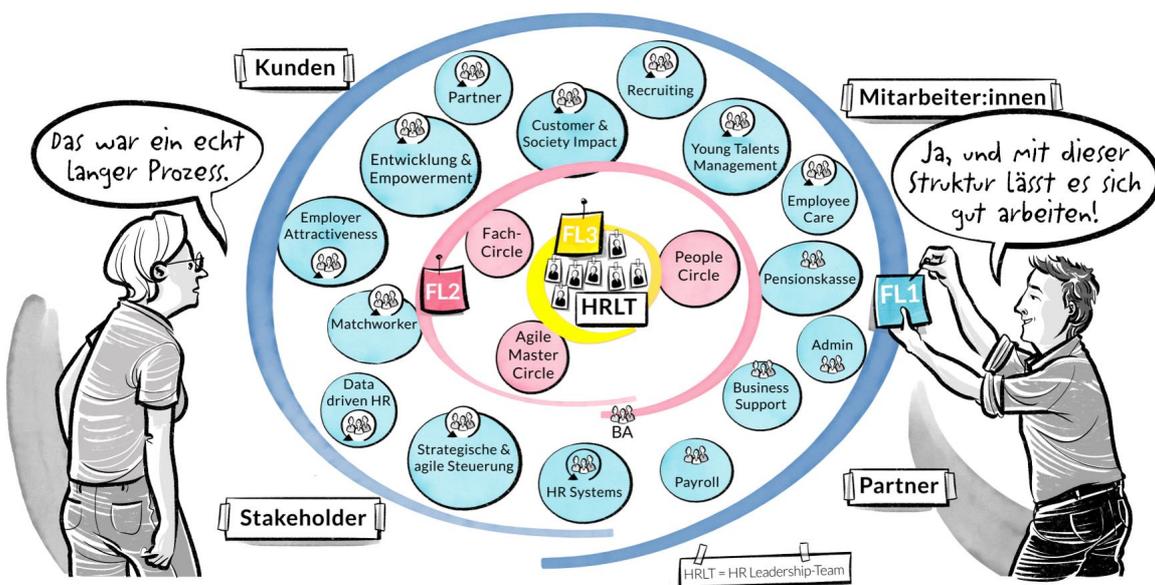


Abbildung 3: Die aktuelle Struktur mit kleineren Produktteams und kleinerem Leadership-Team. Flight Levels zeichnen sich ab

war nämlich eine der wesentlichen Erkenntnisse aus dem ersten Restrukturierungsversuch: Ein Big Bang erschwert das gemeinsame Lernen massiv, und genau dieses gemeinsame Lernen wollten wir im zweiten Anlauf besser integrieren.

Viele der Flight-Levels-Elemente, wie Boards und Meetings, waren bereits vorhanden. Auf der Teamebene musste für die Arbeit mit Flight Levels zum Beispiel kaum etwas verändert werden. Auf Flight Level 2 und 3 ging es hingegen darum, Ordnung hineinzubringen, denn in der ursprünglichen Servicestruktur waren die Personen auf Flight Level 2 ebenfalls Teil des Steuerungskreises gewesen. Daher mussten wir für uns sortieren, welche Diskussionen und Abstimmungen in der neuen Konstellation an welcher Stelle stattfinden sollten. Auf Flight Level 2 sollen in erster Linie die Abhängigkeiten anhand der Product Roadmaps der einzelnen Teams gemanagt sowie die Initiativen aus der HR- und Unternehmensstrategie priorisiert und in umsetzbare Aufgaben heruntergebrochen werden. Hier liegt aktuell die große Aufgabe darin, durch wertstiftendere Abstimmungsmeetings noch mehr Transparenz zu schaffen, als sie derzeit vorhanden ist.

Generell ist es für alle Beteiligten nach wie vor die größte Herausforderung, Flight Levels nicht als hierarchisches Stufen-, sondern als Zuständigkeitsmodell zu

sehen. Das verlangt tatsächlich nach einem großen Wandel im Denken, der nicht von einem Tag auf den anderen passiert. Zum Beispiel muss immer wieder bewusst gemacht werden, dass Flight Level 2 eine rein koordinative Funktion hat und nicht als Governance Body über Inhalte entscheidet. In der Vergangenheit waren viele Fragen der Steuerung an den Fach Circle gespielt worden, wenn auf Flight Level 1 keine Entscheidung getroffen wurde. Fachliche Entscheidungen an Personen weiterzuspielen, die sich auf die Koordination fokussieren und „nur“ über Prioritäten entscheiden sollten, ergibt aber überhaupt keinen Sinn.

Für Flight Level 1 ist unser Ziel daher ganz klar, die Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungskompetenz der Produktteams noch besser zu stärken, damit dieses Problem in Zukunft nicht mehr auftritt. Denn Entscheidungen auf Flight Level 1 müssen vor allem auch dann getroffen werden können, wenn zwei oder mehrere Teams an einer gemeinsamen Sache arbeiten. Damit das funktioniert, muss Flight Level 3 gut genug in der strategischen Steuerung und Flight Level 2 gut genug in der Koordination sein. Nur in Ausnahmefällen sollte noch einmal der Weg zurück genommen werden müssen.

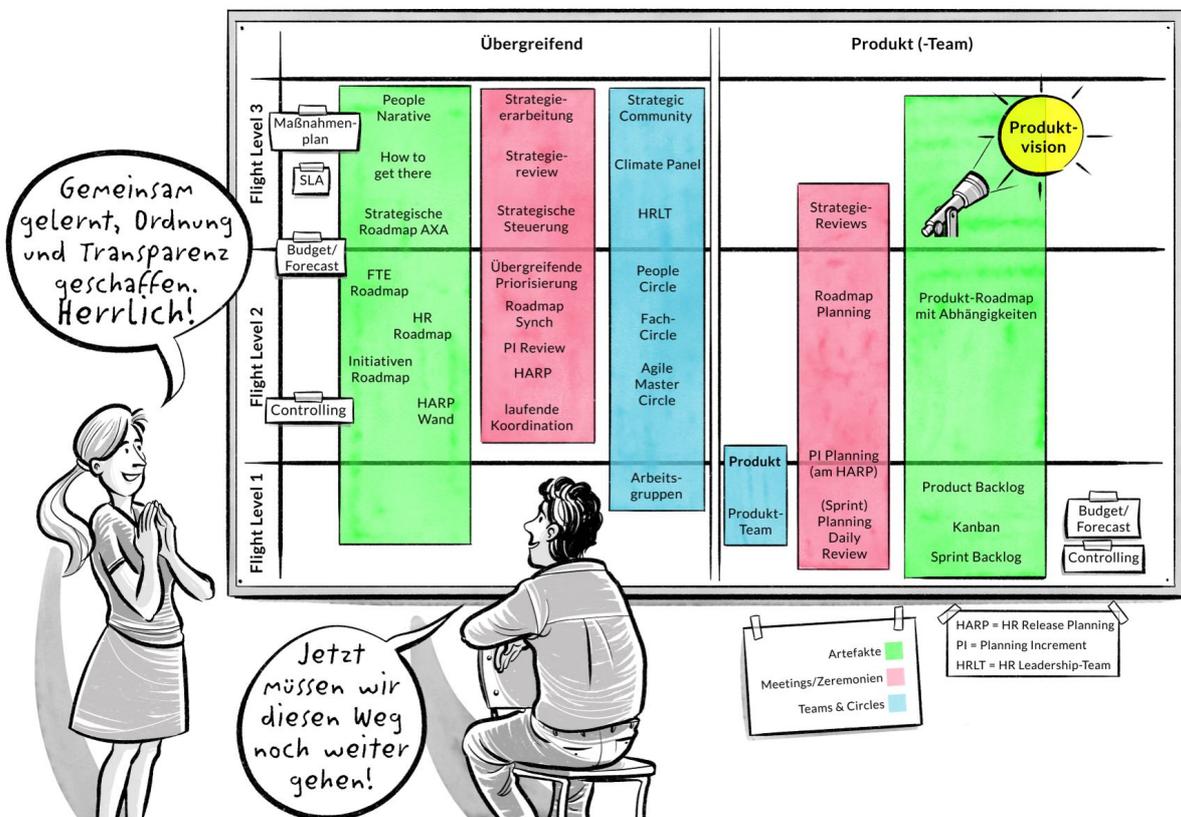


Abbildung 4: Flight Level 1, 2 und 3 bei AXA HR

An diesem Bewusstsein für die eigene Verantwortlichkeit arbeitet auch das siebenköpfige Leadership-Team auf Flight Level 3, das für die übergreifende Steuerung zuständig ist: für die Entwicklung der Strategie, das Strategy Review und das Steuern der Umsetzung. An dem aktiven Part der vorausschauenden Steuerung feilen wir ebenfalls. Derzeit kann jedes Produktteam zwar benennen, warum sein Produkt auf die eine oder andere Art auf die Gesamtstrategie einzahlt, aber das ist der verkehrte Weg. Was wir brauchen, ist eine saubere Ableitung aus der Strategie: „Wir wollen in Thema X besser werden – wie können die einzelnen Produktteams dazu beitragen?“ Das wird die große Aufgabe für die kommenden Monate sein, da wir einen umfangreichen Strategiezyklus hinter uns haben und gerade die Strategie operationalisieren.

Es gibt für das HR bei der AXA in der Selbsttransformation also noch einiges zu tun, und das ist uns allen vollkommen klar. Wir haben uns gezielt auf diesen Weg des schrittweisen Lernens eingelassen und ein Denkmodell wie Flight Levels ist in diesem Kontext eine wichtige Hilfe. Ich arbeite in der Transformation seit Jahren gerne mit Bildern; nicht, weil diese Bilder die richtige Lösung zeigen – sie helfen vielmehr, die richtigen Diskussionen zu führen. So ist es auch mit den Flight Levels: Es ist ein Denkmodell. Garantiert wird in einem Jahr vieles anders aussehen, und so soll es auch sein. ■

*Stefan Kollbrunner war in den letzten zehn Jahren für agile Transformationen in verschiedenen Unternehmen verantwortlich. Er hat den Hype um Methoden wie Scrum, Kanban, SAFe®, LESS und Holacracy aus erster Hand erlebt. Dennoch ist er stets seinem Glauben an den gesunden Menschenverstand und die pragmatische, wachsende Umsetzung neuer Arbeitsweisen treu geblieben. Derzeit konzentriert er sich besonders auf Themen wie Business Agility, Agile HR, Agile Leadership und Organisationsentwicklung hin zu flexibleren Geschäftsmodellen. Er ist immer offen für den Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen.*



Du hast gerade einen faszinierenden Vorgeschmack auf die Welt der Flight Levels erhalten. Es gibt noch mehr! Besuche [flightlevels.io](https://flightlevels.io)

**FLIGHT  
LEVELS**  
ACADEMY