

Alle sagen Ja

Annas Weg vom Teamcoaching zur
gemeinsamen Richtung im Konzern



LUCIAN KATZBACH

Alle sagen “Ja”

Annas Weg vom Teamcoaching
zur gemeinsamen Richtung im Konzern

2025
Von Lucian Katzbach

**„Wir crashen nicht, weil wir Fehler
machen – sondern weil wir sie
verstecken“**

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Vorwort.....	7
Prolog.....	9
Scrum – die Basics.....	11
SAFe – Scrum auf größerer Bühne.....	12
Kapitel 1 – Die Frage.....	14
Rückblende – Die erste Retro.....	21
Kapitel 2 – Der erste Tag.....	27
Kapitel 3 – Die Illusion von Alignment.....	32
Kapitel 4 – Die Eskalation.....	40
Kapitel 5 – Die Suche nach etwas, das wirkt.....	44
Kapitel 6 – Der Flug.....	61
Kapitel 7 – Nach dem Flug.....	66
Kapitel 8 – Die Bewährungsprobe.....	71
Kapitel 9 – Die Wellen.....	77
Kapitel 10 – Mut gegen Kontrolle.....	83
Kapitel 11 – Spiegelungen.....	87
Kapitel 12 – Konsequenzen.....	93
Kapitel 13 – Inspect & Adapt.....	98
Kapitel 14 – Nach dem Donner.....	104
Kapitel 15 – Die Machtprobe.....	109
Kapitel 16 – Der CEO.....	114
Kapitel 17 – Rote Punkte zuerst.....	118

Kapitel 18 – Zahlen und Schatten.....	123
Kapitel 19 – Der mutigste Flug.....	127
Kapitel 20 – Wellen von Wahrheit.....	133
Kapitel 21 – Vom Spiel zur Praxis.....	138
Kapitel 22 – Der Preis des Erfolgs.....	142
Kapitel 23 – Bürokratie.....	147
Kapitel 24 – Der Hack.....	152
Kapitel 25 – Der Rollout.....	157
Kapitel 26 – Jenseits der Mauern.....	161
Kapitel 27 – Berlin.....	165
Kapitel 28 – Die Flut der Anfragen.....	169
Kapitel 29 – Bühne zu zweit.....	174
Kapitel 30 – Der Deal.....	180
Kapitel 31 – Das Restaurant.....	184
Epilog – Jahre später.....	191
Was Anna uns lehrt – Die Themen hinter der Geschichte.....	194
Anhang - Systemisches Konsensieren.....	199
Mini-Übung: Probiere es selbst.....	203
Systemisches Konsensieren – Cheat Sheet.....	206
Nachwort.....	207
Vertrauensanker – Checkliste vor dem Konsensieren.....	210
Gibt es FlightRoom wirklich?.....	211

Dieses Buch ist all denen gewidmet, die aus vollem Herzen ihrer Organisation dienen. Denen es kalt den Rücken hinunter läuft, wenn sie sehen, wie sich jemand gegen sein eigenes Wohl quer stellt. Die aus einem oberflächlichen Nicken, ein inbrünstiges "Ja, ich will!" machen wollen. Wir geben oft bereits genug. Es ist die andere Seite, die Respekt zu ihrem Nein fühlen möchte. Sie will gesehen werden und sie will gehört werden. Mit den richtigen Werkzeugen können wir sie über die feine Schwelle des Widerstands heben und sie motivieren, sich zu öffnen. Der Rest passiert fast schon von alleine. Wir können unseren Einfluss steigern und ihn für etwas Positives nutzen – das ist es für alle wert.

Vorwort

Dein Team sagt „Ja“ – aber tut es dann nicht.
Einer zieht nach links, einer nach rechts, einer
bleibt einfach stehen.

Und du sitzt mittendrin und fragst dich: *Wie soll das
jemals ein gemeinsames Ziel werden?*

So sieht Führung oft aus. Keine böse Absicht, kein
fehlendes Können – und trotzdem fühlt es sich an
wie ein ständiges Antreiben, Nachlaufen,
Korrigieren. Am meisten Kraft kosten nicht die
Aufgaben, sondern die Ausreißer.

Scrum hat mir gezeigt, dass es anders geht.
Ursprünglich für Software-Teams entwickelt,
funktioniert es überall, wo Menschen
zusammenarbeiten – bis hin zu Schulen (Friess,
2023 und Voštinár et al., 2024). Plötzlich braucht es
keine endlosen Status-Meetings mehr, keine
Projektpläne, die schon beim Drucken veraltet sind,
und keine faulen Zusagen, die niemand ernst meint.

Stattdessen entstehen klare Schritte, kurze
Feedbackschleifen und Gespräche, die nicht

beschönigen, sondern Probleme sichtbar machen. Teams übernehmen Verantwortung – und Führungskräfte können loslassen, ohne dass Chaos entsteht.

Dieses Buch erzählt die Geschichte von Anna. Sie zeigt den Weg von Teams, die stolpern und schweigen, hin zu Teams, die Klarheit, Vertrauen und Energie gewinnen.

Für mich persönlich bedeutete das damals etwas ganz Konkretes:

Ich konnte sechs Wochen mit meiner Familie verreisen – ohne schlechtes Gewissen, ohne Panik. Weil ich wusste: Das Team läuft auch ohne mich.

Prolog

Es gab eine Zeit, da glaubten viele Teams, dass mehr Meetings ihre Probleme lösen würden.

Wenn nur öfter gesprochen, öfter geplant, öfter abgeglichen wurde – dann müsste doch endlich Klarheit entstehen.

Doch die Wahrheit war ernüchternd: Je mehr Meetings stattfanden, desto größer wurde die Verwirrung. Entscheidungen wurden unklarer, Zusagen blieben leere Worte, und allzu oft endete alles in höflichem Nicken – ohne echtes Commitment.

In genau dieser Zeit tauchte ein neues Arbeitsmodell auf, das versprach, Ordnung ins Chaos zu bringen: **Scrum**.

Plötzlich war von kurzen Sprints die Rede, von täglichen Gesprächen im Stehen, von Retrospektiven, in denen man ehrlich zurückblickte. Kleine Schritte statt riesiger Pläne, Klarheit statt endloser Diskussionen.

Manche hielten es für eine Modeerscheinung. Andere sahen darin eine Chance. Und in vielen Büros begann ein zögerliches Experiment: Entwickler, die sich sonst hinter Bildschirmen verschanzt hatten, stellten sich nebeneinander und sagten: „Gestern habe ich ... heute will ich ... und ich hänge hier fest.“

Manche dieser Versuche scheiterten, manche brachten erste Funken von Veränderung. Doch eines zeigte sich immer wieder:

Scrum war mehr als ein Werkzeug. Es war ein Versprechen – dass Teams nicht länger schweigen mussten. Dass sie lernen konnten, Verantwortung zu teilen und ehrlich zu sein.

Jahre später, in einem ganz anderen Kontext, sollte dieses Versprechen erneut geprüft werden.

Und diesmal stand eine junge Frau im Mittelpunkt, die ihren Weg von einer Scrum Masterin bis hin zur Release Train Engineer machte.

Ihr Name war Anna.

Scrum – die Basics

- **Scrum Team** → kleines, eigenständiges Team (ca. 5–9 Leute), das gemeinsam ein Produkt oder Feature baut.
- **Scrum Master** → Coach des Teams; sorgt dafür, dass Hindernisse aus dem Weg geräumt werden und das Team fokussiert arbeiten kann.
- **Product Owner (PO)** → bestimmt, was das Team entwickelt; er priorisiert die Aufgaben nach Nutzen für Kunden.
- **Sprint** → kurzer, fester Arbeitsabschnitt (meist 2 Wochen), in dem das Team ein kleines, fertiges Ergebnis liefert.
- **Daily (Daily Scrum)** → 15-minütiges, tägliches Treffen; jeder sagt: *Was habe ich gestern gemacht? Was mache ich heute? Was blockiert mich?*
- **Review** → am Ende eines Sprints zeigt das Team, was es geschafft hat (z. B. eine neue

Funktion).

- **Retro (Retrospektive)** → Team-Meeting nach jedem Sprint: *Was lief gut, was nicht, was machen wir besser?*

SAFe – Scrum auf größerer Bühne

SAFe = **Scaled Agile Framework** → eine Art Bauplan, wie man Scrum und agile Methoden in großen Organisationen mit vielen Teams koordiniert.

- **Agile Release Train (ART)** → Zusammenschluss von mehreren Scrum-Teams (50–125 Personen), die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.
- **Release Train Engineer (RTE)** → der „Zugführer“ des ART; sorgt für Abstimmung, gute Kommunikation und beseitigt Hindernisse über Teamgrenzen hinweg.
- **Program Increment (PI)** → ein größerer Zeitrahmen (8–12 Wochen), in dem Teams gemeinsam planen und liefern.

- **PI Planning** → ein großes Planungs-Event am Anfang eines PI, bei dem alle Teams ihre Arbeit koordinieren, Abhängigkeiten klären und gemeinsame Ziele festlegen.
- **ART Sync** → regelmäßige Abstimmung auf ART-Ebene (Scrum of Scrums + PO-Sync kombiniert); sorgt dafür, dass Teams synchron bleiben.
- **Inspect & Adapt (I&A)** → großes Treffen am Ende eines PI; Teams reflektieren und verbessern nicht nur ihre Arbeit, sondern auch die Zusammenarbeit im gesamten ART.

Kapitel 1 – Die Frage

Der Bildschirm war längst schwarz geworden, nur die kleine LED der Dockingstation glomm noch grün auf Annas Schreibtisch. Sie war die Letzte im Büro. Der Geruch von kaltem Kaffee hing noch in der Luft, und irgendwo knackte die Heizung im Rhythmus der abendlichen Stille.

Sie wollte gerade den Laptop zuklappen, da ploppte unten rechts eine neue Nachricht auf.

Betreff: „**Neue Rolle im ART**“.

Von: **Matthias, Head of Agile Transformation.**

Sie überflog die Zeilen – und blieb am dritten Satz hängen.

*„Wir würden dich gerne als Release Train Engineer für den Bridge-ART vorschlagen.
Hättest du Interesse?“*

Anna starrte auf die Worte, als wären sie in einer fremden Sprache geschrieben. Release Train Engineer. RTE. Die Person, die die Züge zusammenhält, die Synchronisation ermöglicht, Abhängigkeiten sichtbar macht, Blockaden löst.

Hundert Menschen, zehn Teams, ein ganzes Konstrukt – und sie als Knotenpunkt.

Ein Teil von ihr wollte aufspringen, die Arme in die Luft reißen, weil man ihr zutraute, diese Rolle zu tragen. Ein anderer Teil fühlte sich, als hätte jemand heimlich einen Berg in ihre Tasche gelegt und sie müsste ihn nun nach Hause schleppen.

Zu Hause stand Jonas schon in der Küche. Der Duft von gebratenem Knoblauch hing in der Luft. „Du bist spät“, sagte er, ohne aufzuschauen, während er Pasta in den Topf rieseln ließ.

Anna legte die Tasche neben die Garderobe, zögerte kurz und rief dann: „Ich hab heute ein Angebot bekommen.“

Jonas drehte sich um, die Stirn glänzte vom Dampf. „Oh? Was für eins?“

Sie lehnte sich an den Türrahmen. „Sie wollen, dass ich Release Train Engineer werde.“

Einen Moment lang sagte er nichts, dann hob er die Brauen. „Wow. Das ist... groß. Herzlichen Glückwunsch?“

„Weiß nicht.“ Sie griff nach einem Glas aus dem Regal und stellte es auf den Tisch. „Ich weiß wirklich nicht, ob das ein Glückwunsch ist oder ein Warnhinweis.“

Eine Stunde später saßen sie in ihrem kleinen italienischen Lieblingsrestaurant um die Ecke. Die Wände waren mit alten Schwarz-Weiß-Fotos von Neapel behangen, die Tische mit rot-weiß karierten Tüchern bedeckt. Es war Montagabend, nur wenige Gäste verteilten sich im Raum.

Der Kellner brachte eine Flasche Chianti, stellte sie zwischen sie und zog den Korken mit einem dumpfen Knacken. Jonas hob sein Glas, blickte sie an. „Auf die vielleicht zukünftige RTE.“

Anna lachte leise, schüttelte den Kopf. „Sag das nicht so. Ich hab noch nicht zugesagt.“

Sie stießen an. Das Glas war kühl in ihrer Hand, der Wein schwer, dunkel, mit einer Note von Kirsche, die ihr sofort in den Kopf stieg.

„Also,“ begann Jonas und stützte das Kinn auf die Handfläche, „was macht dir Angst?“

Anna drehte das Glas zwischen den Fingern. Das Kerzenlicht brach sich im Rot des Weins. „Dass ich nur eine Moderatorin werde. Eine, die hunderte Meetings orchestriert, PowerPoints zeigt, Boards aufstellt – und am Ende laufen die Leute trotzdem in unterschiedliche Richtungen.“

„Und was reizt dich?“

Sie atmete tief durch. „Dass ich das Gegenteil schaffe. Dass ich eine Sprache finde, in der alle sich wiedererkennen. Dass Teams, die sich sonst nur blockieren, plötzlich zusammenfinden. Dass..“ – sie hielt kurz inne, suchte nach dem richtigen Wort – „...dass es wirklich einen Unterschied macht.“

Jonas nickte langsam. „Und was glaubst du: Könnte es passieren?“

Anna sah ihm in die Augen. Es war der Blick, der sie immer dazu brachte, ehrlicher zu sein, als sie sein

wollte. „Vielleicht. Aber wenn nicht, dann falle ich sehr sichtbar auf die Nase.“

„Und wenn doch?“

Sie schwieg, nippte am Wein. Ein leises Lächeln huschte über ihr Gesicht.

„Dann könnte es der wichtigste Job meines Lebens werden.“

Der Chianti wärmte Annas Hals hinunter, und sie ließ das Glas langsam auf dem Tisch kreisen. Jonas sah sie an, forschend, aufmerksam, und schwieg. Er wusste, dass sie selbst anfangen musste.

„Weißt du noch, wie ich damals ins erste Team gekommen bin?“ fragte sie schließlich.

Jonas grinste. „Du meinst die Truppe, die sich schon nach der dritten Retro fast gegenseitig die Köpfe eingeschlagen hätte?“

Anna lachte trocken. „Genau die. Ich hatte null Ahnung, wie viel Chaos zehn Menschen in einem Raum anrichten können. Wir hatten Sprint-Ziele, aber jeder verstand etwas anderes darunter. Ein Entwickler hat ernsthaft mal gesagt: ‚Ach, das ist nur ein Vorschlag, oder?‘“

Sie schüttelte den Kopf, fast liebevoll. „Und ich hab da gestanden, Flipchart in der Hand, und gedacht: *Okay, wenn ich jetzt keine Ordnung reinbringe, zerreißen die sich.*“

Jonas hob fragend die Augenbrauen. „Und? Hast du?“

„Nicht sofort.“ Anna lehnte sich zurück, der Kerzenschein spielte über ihr Gesicht. „Die ersten zwei Wochen war ich einfach überfordert. Ich hab versucht, alles gleichzeitig zu moderieren, hab Regeln zitiert wie aus dem Lehrbuch. Und sie haben mich ausgelacht. Naja, nicht böse – aber sie haben sofort gemerkt, dass ich innerlich schwimme.“

Ein kurzer Schatten huschte über ihr Gesicht, während sie weitersprach. „Aber dann kam dieser eine Moment. Wir saßen in der Retro, und einer aus dem Team platzte raus: ‚Warum reden wir hier eigentlich? Am Ende macht doch jeder eh, was er will.‘“

Jonas nickte. „Hart.“

„Ja. Und irgendwie hat es mich damals getroffen – aber auch befreit. Ich hab das Board weggelegt und gesagt: ‚Gut, dann reden wir jetzt mal ehrlich. Wer

hat hier überhaupt das Gefühl, dass er gerade auf dem gleichen Boot sitzt wie die anderen?““

Sie grinste leise. „Und keiner hat die Hand gehoben. Keiner! Aber das war der Moment, wo es anfang ehrlich zu werden. Wir haben zwei Stunden lang gestritten, geschimpft, gelacht – und am Ende war da zum ersten Mal sowas wie echtes Miteinander. Kein Prozess, kein Scrum-Guide. Einfach nur... Menschen, die anfangen, sich zu vertrauen.“

Sie schwieg, nahm noch einen Schluck Wein, und ihre Stimme wurde leiser. „Manchmal glaube ich, das war das Beste, was ich je gemacht habe. Nicht die Charts, nicht die Velocity. Sondern diesen Moment zu schaffen, in dem sie sich getraut haben, echt zu werden.“

Jonas tippte mit dem Finger leicht gegen ihr Glas. „Und genau deshalb fragen sie dich jetzt. Weil du das kannst. Du siehst, wann ein Board nur Fassade ist. Und wann Leute anfangen, sich wirklich zu committen.“

Anna blickte zu ihm, lange, und senkte dann die Augen. In ihrem Kopf blitzten die Gesichter ihres alten Teams auf – die Skepsis, die Müdigkeit, das Lachen nach einer hitzigen Retro.

Vielleicht haben sie recht. Vielleicht kann ich das im Großen schaffen. Vielleicht aber auch nicht.

Sie stellte das Glas ab, und die Kerze flackerte in dem dunklen Rot.

„Weißt du, was das Verrückte ist?“ sagte sie leise.
„Ich habe damals geglaubt, dass Alignment bedeutet, alle auf denselben Plan zu verpflichten. Aber eigentlich war es nur der Moment, in dem sie aufhörten, sich zu verstellen.“

Rückblende – Die erste Retro

Der Raum war stickig, der Teppich grau und voller Kaffeecken. Es war Freitagnachmittag, halb fünf, und Anna stand zum ersten Mal offiziell als Scrum Masterin vor ihrem Team. Acht Leute saßen vor ihr, manche mit verschränkten Armen, andere mit dem Blick auf ihre Laptops.

Sie hatte das Flipchart vorbereitet, bunte Post-its in Reih und Glied. „Okay, also... wir machen eine klassische Retro. Was lief gut, was lief schlecht, was nehmen wir uns für den nächsten Sprint vor.“

Die Blicke waren leer.

Einer der Entwickler, ein bärtiger Typ namens

Karim, hob eine Augenbraue. „Machen wir jetzt Kindergarten mit bunten Zetteln?“

Ein nervöses Lachen ging durch die Runde. Anna spürte, wie ihr Puls schneller wurde. *Okay, ruhig bleiben. Einfach weitermachen.*

„Nein, das ist kein Kindergarten. Es geht darum, dass wir ehrlich reflektieren. Jeder schreibt etwas auf, dann sprechen wir darüber.“

Die Minuten schlichen dahin. Auf den Zetteln landeten banale Stichworte: „Build war langsam“, „Meetings zu lang“, „Pizza war kalt“.

Anna kämpfte sich durch, versuchte Struktur zu schaffen, Prioritäten zu ordnen. Doch dann platzte es aus Jana, der Testerin, heraus:

„Ganz ehrlich – wozu machen wir das hier eigentlich? Am Ende macht doch jeder sowieso, was er will. Wir reden, wir schreiben bunte Zettel, und nächste Woche läuft’s wieder genauso.“

Stille.

Die Post-its an der Wand wirkten plötzlich lächerlich.

Anna spürte, wie ihr Gesicht heiß wurde. Ein Teil von ihr wollte Jana sofort widersprechen, den

Prozess verteidigen, die Regeln zitieren. Aber ein anderer Teil – ein tieferer, leiserer – wusste, dass sie recht hatte.

Sie legte den Stift auf den Tisch. „Okay. Dann reden wir nicht über Zettel. Dann reden wir über das, was ihr wirklich fühlt.“

Die Überraschung in den Gesichtern war greifbar.

„Also ehrlich jetzt,“ fuhr Anna fort, „wer von euch hat das Gefühl, dass wir gerade im selben Boot sitzen?“

Keiner hob die Hand. Nicht einer.

Es entstand eine Pause, lang, fast unangenehm. Dann fing Karim an zu reden. „Ich weiß oft gar nicht, warum wir bestimmte Dinge tun. Ich schreibe Code, aber keiner erklärt mir, warum es wichtig ist.“

„Ich kriege Bugs gemeldet,“ warf Jana ein, „aber wenn ich frage, warum es so dringend ist, heißt es nur: ‚Weil der Kunde es will‘. Das ist doch kein Vertrauen.“

Und dann brach es los. Einer nach dem anderen ließ Luft ab – Frust, Wut, auch Traurigkeit. Die Stimmen wurden lauter, dann wieder leiser, manchmal

sarkastisch, manchmal bitterernst. Es war chaotisch, unstrukturiert, fast wie ein Streit.

Aber plötzlich war da etwas Neues im Raum:
Ehrlichkeit.

Nach zwei Stunden waren die Wände voller Post-its, aber diesmal mit Sätzen wie:

- „Ich will verstehen, wozu wir das tun.“
- „Ich brauche weniger Schuldzuweisungen.“
- „Ich will stolz sein auf das, was wir abliefern.“

Anna saß erschöpft auf ihrem Stuhl, die Hände voller bunter Zettel. Sie hatte kaum moderiert – sie hatte einfach nur die Stille ausgehalten.

Und das Team? Zum ersten Mal hatte es das Gefühl, sich wirklich gehört zu haben.

Zurück im Restaurant lächelte Anna in sich hinein. Jonas sah sie fragend an.

„Woran denkst du?“

„An mein erstes Team.“ Sie schüttelte den Kopf.

„Damals hab ich gelernt, dass Vertrauen nicht

entsteht, wenn alle brav ihre Zettel beschriften. Es entsteht, wenn sie mutig die Wahrheit sagen.“

Jonas hob das Glas. „Dann weißt du ja, was du als RTE zu tun hast.“

Anna stieß an – zögerlich, aber mit einem Lächeln, das länger hielt als der Wein im Glas.

Kapitel 2 –

Der erste Tag

Der Fahrstuhl surrte in den achten Stock. Anna sah ihr Spiegelbild in der glänzenden Tür: Bluse, Jacke, Haare ordentlich zusammengebunden. Alles an ihr wirkte geordnet, professionell – nur ihre Hände, die den Laptoprucksack zu fest hielten, verrieten, dass es ihr Herzschlag eiliger hatte als der Aufzug.

Als sich die Türen öffneten, schlug ihr der Lärm einer übervollen Etage entgegen. Stimmen, das Surren von Druckern, irgendwo das Klacken von Tastaturen im Dauerfeuer. Sie trat hinaus und spürte die Blicke. Manche nickten ihr zu, andere musterten sie neugierig. *Da geht sie also. Die neue RTE.*

„Anna!“, rief Matthias, der Head of Agile Transformation, und winkte sie in den großen Konferenzraum. „Schön, dass du da bist. Die meisten warten schon.“

Warten. Das Wort prickelte unangenehm in ihrem Bauch.

Der Raum war überfüllt. Scrum Master, Product Owner, Entwickler, Business Owner – alle aufgereiht um das große Board, auf dem schon eine bunte Landschaft aus Features, Stories und Dependencies klebte.

„Also, Anna“, sagte Matthias, „ab heute bist du diejenige, die das Ganze orchestriert. Du kennst die Prozesse, du kennst die Leute. Wir zählen auf dich.“

Hundert Augenpaare drehten sich zu ihr. Anna lächelte geübt, nickte, spürte aber gleichzeitig das Gewicht dieser Erwartungen.

Orchestrieren. Als hätte ich einen Taktstock in der Hand. Aber was, wenn die Musiker alle ein anderes Stück spielen?

Das Daily ART-Sync begann. Ein Scrum Master meldete sich zu Wort:

„Wir haben Blocker im Backend. Ohne die Schnittstelle vom Payments-Team kommen wir nicht weiter.“

Ein anderer sprang sofort ein. „Moment – die Schnittstelle war nie Teil unseres Scopes. Wir haben’s nicht eingeplant.“

„Aber ohne euch können wir unser Commitment nicht einhalten.“

Ein Raunen ging durch den Raum. Köpfe schüttelten, Stimmen wurden lauter.

Anna hob die Hände. „Stopp. Wir halten kurz fest: Es gibt eine Abhängigkeit, die wir gemeinsam lösen müssen.“

„Gemeinsam‘ heißt am Ende immer, dass wir’s machen sollen“, murmelte jemand aus der dritten Reihe. Gelächter, leise, aber spürbar.

Anna atmete tief durch. *Ruhig. Erst zuhören, dann strukturieren.*

In der Mittagspause zog sie sich in die Cafeteria zurück. Der Lärm der Espressomaschine übertönte die Stimmen, aber sie hörte trotzdem Gesprächsfetzen:

„Mal sehen, wie lange sie das durchhält.“
„Die Meetings bringen doch eh nichts.“
„Immer neue Gesichter, immer das gleiche Chaos.“

Sie stellte die Kaffeetasse ab, spürte die Hitze durch den dünnen Porzellanrand. *Genau das also habe ich übernommen. Ein Zug, der offiziell fährt – aber unter den Wagen quietscht und scheppert es an allen Ecken.*

Am Nachmittag stand das erste große Planning-Meeting an. 60 Leute im Raum, doppelt so viele virtuell zugeschaltet. Das Program Board leuchtete groß an der Wand.

„Lasst uns beginnen“, sagte Anna und hörte ihre eigene Stimme eine Spur zu hell. „Wir sammeln jetzt die Objectives für dieses PI.“

Es dauerte keine zehn Minuten, bis der erste Widerspruch kam.

„Das ist zu ambitioniert.“
„Nein, das ist zu wenig.“
„Wir brauchen Klarheit, sonst committen wir gar nicht.“

Stimmen überschnitten sich, Diskussionen liefen quer, Leute redeten gleichzeitig.

Anna stand vorne, spürte den Schweiß in ihren Handflächen. Es war, als würde sie auf einem Floß stehen, das von allen Seiten gleichzeitig geschaukelt wurde.

Und während sie versuchte, Ruhe in die Wogen zu bringen, blitzte plötzlich eine Erinnerung auf – ihr erstes Team, damals, die Retro, das Chaos, der Moment, in dem Ehrlichkeit mehr brachte als jeder Prozess.

Vielleicht, dachte sie, braucht es auch hier nicht mehr Regeln. Sondern mehr Mut zur Wahrheit.

Sie atmete tief durch und sagte:

„Okay. Stop. Hört mir zu: Wer hier glaubt, dass wir gerade alle im selben Boot sitzen?“

Der Raum verstummte. Ein paar Hände zögerten, einige Gesichter sahen verwirrt aus.

Aber genau in diesem Moment wusste Anna: Das war der Anfang.

Kapitel 3 – Die Illusion von Alignment

Am dritten Tag als RTE fühlte Anna sich, als hätte sie bereits eine Woche Marathon hinter sich. Ihr Kalender war ein Mosaik aus grauen Blöcken: Scrum of Scrums, ART Sync, Dependency Check-in, Planning Prep.

Auf dem Papier klang es nach Synchronisation. In der Praxis fühlte es sich an wie ein Echo-Raum: dieselben Stimmen, dieselben Probleme, dieselben leeren Nicken.

Das Scrum of Scrums

Der Raum war zu klein für die Menschenmenge. Zehn Scrum Master drängten sich um das Whiteboard, einige Entwickler und Product Owner waren auch dabei, obwohl sie offiziell gar nicht mussten. Auf dem Tisch standen halbvolle Kaffeebecher, die Luft war warm und stickig.

Anna öffnete die Session mit einem routinierten Lächeln. „Gut, wir fangen an. Jeder gibt kurz ein Update – was blockiert euch, was braucht ihr?“

Der erste Scrum Master begann: „Wir hängen beim Backend fest. Das API ist instabil. Wenn wir keine stabile Version bis Freitag haben, können wir das Feature nicht liefern.“

Ein anderer verschränkte die Arme. „Das API? Das ist nicht mal im Scope dieses PI. Wir haben es nicht eingeplant.“

„Nicht eingeplant?“ Der erste hob die Stimme. „Aber ohne das API können wir unser Commitment vergessen. Das steht auf dem Board.“

Ein dritter Scrum Master schaltete sich ein: „Moment – beim PI Planning war doch klar, dass Payments die Schnittstelle liefert.“

„Klar?“ Der zweite lachte trocken. „Das war nie ein offizielles Objective. Das hat einer irgendwo aufgeschrieben, mehr nicht.“

Die Stimmen wurden lauter, überlagerten sich. Anna hob die Hände. „Stopp. Wir halten fest: Es gibt eine Abhängigkeit, die geklärt werden muss. Wer kann das übernehmen?“

Blicke wichen aus. Hände schoben Zettel hin und her. Niemand meldete sich. Schließlich murmelte einer: „Wir haben schon genug Dependencies. Wir können nicht auch noch die tragen.“

Ein leises Lachen ging durch die Runde – bitter, erschöpft.

Anna schrieb „API Dependency“ an die Tafel. Das Wort stand dort, schwarz auf weiß, sauber dokumentiert.

Aber im Raum fühlte es sich hohl an.

Der ART Sync

Am Nachmittag füllte sich der große Konferenzraum. Auf den Bildschirmen ploppten Kacheln auf: 40 Leute remote, 20 im Raum. Das Surren der Klimaanlage mischte sich mit dem Rascheln von Papier.

Ein Product Manager übernahm das Wort. „Wie ihr seht, liegen wir auf Kurs.“ Er klickte durch Folien mit Balkendiagrammen, Forecasts, Kapazitäten. „Die Roadmap zeigt: 80 % der geplanten Features sind im Plan.“

Einige Business Owner nickten zufrieden.

Doch Anna sah die Entwickler in der dritten Reihe: verschränkte Arme, Augen halb geschlossen. Einer flüsterte dem anderen zu: „Im Plan? Wir haben drei Features, die keiner verstanden hat, und zwei, die wir nie schaffen.“

Der Product Manager fuhr unbeirrt fort. „Security-Review ist nicht im Scope dieses PI. Das schieben wir ins nächste.“

„Moment mal!“ Ein Entwickler hob die Stimme. „Unser Feature hängt direkt davon ab. Ohne den Review können wir gar nicht live gehen.“

„Dann müsst ihr euer Objective anpassen“, erwiderte der PM, ohne zu zögern.

Die Stimmung im Raum kippte. Stimmen fielen durcheinander:

„Wie sollen wir das den Stakeholdern erklären?“

„Das stand im Program Board!“
„Nein, es war nie in der Roadmap.“

Anna stand vorne, den Marker in der Hand. Sie spürte, wie das Rauschen der Stimmen anschwellte wie eine Welle, die sie jeden Moment überrollen konnte.

„Einen Moment.“ Ihre Stimme war lauter, als sie es wollte. „Lasst uns festhalten: Wir haben einen Widerspruch zwischen Program Board und Roadmap. Wer entscheidet, was Vorrang hat?“

Stille.

Alle sahen sich um.

Die Business Owner lächelten höflich, sagten aber nichts.

Es war ein Moment, der wie in Zeitlupe verlief. Die Folien flimmerten weiter, doch niemand sprach. Nur das Ticken der Uhr an der Wand war zu hören.

Anna fühlte die Schwere dieses Schweigens. Es war nicht Zustimmung, nicht Einigkeit – es war das Schweigen derer, die wissen, dass sie nicht wirklich entscheiden dürfen.

Der kleine Zusammenbruch

Abends im Büro war der Flur leer. Nur Anna saß noch da, den Kopf auf die Hand gestützt. Vor ihr das Program Board – sauber bestückt, ordentlich verschoben, jede Linie gezogen. Von außen wirkte es wie ein präzises Kunstwerk.

Doch sie wusste, dass es nicht mehr als ein Gemälde war. Hinter der Oberfläche arbeitete jedes Team weiter nach seiner eigenen Wahrheit.

Ein Satz, den Jana damals in der Retro gesagt hatte, kam ihr in den Sinn:
„Am Ende macht doch jeder eh, was er will.“

Sie seufzte. Und jetzt orchestriere ich das Ganze, nur auf einer viel größeren Bühne.

Ein Gespräch am Fenster

Spät, fast um zehn, trat Matthias ins Büro. „Du bist immer noch hier?“

„Ja. Ich wollte nur...“ Anna brach ab, drehte sich zum Fenster. Unter ihr lag die Stadt, Straßenlaternen glitzerten im Nieselregen. „Manchmal frage ich mich, ob wir wirklich auf einer Linie sind. Oder ob wir nur so tun.“

Matthias lehnte sich an den Türrahmen.
„Willkommen im Leben eines RTE.“
Sein Ton war halb scherzhaft, halb ernst.
„Alignment ist eine Fata Morgana. Wir jagen es,
weil wir es brauchen. Aber wenn du genau
hinschaust, bleibt nur heiße Luft.“

Anna schwieg. Sie wollte protestieren, wollte sagen,
dass es anders gehen musste. Aber tief in ihr nagte
die Angst, dass er recht hatte.

Nachhall

Zu Hause, später in der Nacht, lag Anna neben Jonas
im Bett, hellwach.

Sie hörte seinen Atem, gleichmäßig, ruhig.
Ihre Gedanken jedoch stolperten: über
Abhängigkeiten, über Blocker, über die Masken in
den Meetings.

*Vielleicht habe ich mich überschätzt. Vielleicht ist
Alignment im Großen wirklich nur ein Schauspiel.*

Doch dann erinnerte sie sich an den Moment
damals, in der stickigen Retro. Der Augenblick, in
dem keiner die Hand gehoben hatte, in dem
Schweigen plötzlich mehr Wahrheit enthielt als
tausend Post-its.

Ein leises Lächeln huschte über ihr Gesicht.
*Vielleicht liegt genau da der Schlüssel. Nicht in den
Prozessen, sondern in der Ehrlichkeit.*

Mit diesem Gedanken fiel sie schließlich in den
Schlaf.

Kapitel 4 –

Die Eskalation

Der Regen prasselte gegen die Glasfassade, als Anna am Donnerstagmorgen den Konferenzraum betrat. Das Program Board stand schon voll, die bunten Zettel wie ein buntes Mosaik. Von außen wirkte alles intakt – aber Anna spürte sofort die Spannung im Raum.

„Wir müssen reden“, begann Markus, der Portfolio Manager, kaum dass sie Platz genommen hatte. „Das Feature *Express Checkout* ist in Gefahr. Wenn wir es nicht rechtzeitig liefern, verlieren wir den Kunden-Deal. Das ist nicht verhandelbar.“

Die Blicke wanderten sofort zum Payments-Team. Deren Product Owner, Sabine, verschränkte die Arme. „Moment. Uns fehlt immer noch das API vom Backend. Ohne das können wir nicht loslegen.“

Ein Entwickler vom Backend-Team hob die Stimme:
„Wir haben letzte Woche gesagt, dass es nicht im Scope ist. Ihr hättet das einplanen müssen.“

„Aber es stand im Program Board!“ Sabine fuchtelte mit einem Marker in der Hand. „Hier – seht ihr? Abhängigkeit, rot markiert.“

„Rot markiert heißt nicht, dass es jemand löst“, warf einer vom Security-Team trocken ein. Ein paar leise Lacher gingen durch die Runde, bitter, sarkastisch.

Anna hob die Hände. „Okay, stopp. Lasst uns die Fakten sammeln.“

Sie schrieb an die Tafel:

- Feature: Express Checkout
- Blocker: API Backend fehlt
- Risiko: Deal mit Kunde X gefährdet

„Wer übernimmt die Verantwortung, diesen Blocker aufzulösen?“

Stille.

Alle sahen sich an, keiner meldete sich.

Markus' Stimme schnitt durch die Stille: „Wir brauchen hier eine Lösung. Sofort.“

„Eine Lösung?“ Sabine lachte nervös. „Wir rennen seit zwei Wochen hinterher. Jetzt liegt der Ball nicht bei uns.“

„Ach, typisch!“ rief ein Entwickler vom Backend-Team. „Immer sind wir schuld.“

Die Diskussion kippte in gegenseitige Vorwürfe. Stimmen wurden laut, Hände flogen, jemand schlug die Handfläche auf den Tisch.

Anna spürte, wie ihr Puls raste. Sie erinnerte sich an ihr erstes Team, damals in der Retro, als plötzlich Ehrlichkeit in den Raum kam. *Vielleicht braucht es genau das – jetzt, sofort.*

Sie trat einen Schritt nach vorne. „Okay. Genug. Ich will jetzt von jedem Team hören: Was sagt ihr, wenn wir heute Abend dem Kunden erklären müssen, warum Express Checkout nicht kommt? Welche Wahrheit würdet ihr vertreten?“

Es wurde still.

Die Gesichter waren ernst, manche überrascht, manche beschämt.

„Wir würden sagen, dass wir nicht abgestimmt waren“, murmelte einer leise.

„Dass jeder dachte, der andere macht's“, ergänzte jemand.

„Und dass wir's nicht geschafft haben, die Verantwortung zu teilen.“

Anna nickte. Zum ersten Mal an diesem Tag spürte sie, dass die Worte ehrlich waren.

Sie schrieb an die Tafel: **„Fehlendes Alignment = gemeinsames Scheitern.“**

Dann drehte sie sich um. „Also: Wollen wir diese Geschichte dem Kunden erzählen – oder wollen wir jetzt gemeinsam eine andere schreiben?“

Markus lehnte sich zurück, atmete tief durch. „Gut. Ihr habt eine Woche. Macht, was nötig ist. Aber diesmal ohne Ausreden.“

Die Teams nickten zögerlich. Es war keine perfekte Lösung. Aber zum ersten Mal lag die Wahrheit offen im Raum.

Am Abend saß Anna wieder allein im Büro. Der Regen hatte aufgehört, die Straßen glänzten nass im Laternenlicht. Sie schrieb in ihr Notizbuch:

*Alignment bedeutet nicht, dass niemand streitet.
Es bedeutet, dass man endlich aufhört, so zu tun, als
gäbe es keinen Streit.*

Kapitel 5 – Die Suche nach etwas, das wirkt

Der Regen hatte aufgehört, aber in Anna klang er nach: ein gleichmäßiges Trommeln, das nicht aufhören wollte. In der Nacht nach der Eskalation lag sie wach und starrte an die Zimmerdecke. Neben ihr atmete Jonas ruhig. Ihr Kopf dagegen lief in Schleifen.

*Express Checkout. API. Security. Roadmap vs. Board.
Wer entscheidet? Wer trägt's?*

Sie zählte die offenen Schleifen wie Schafe – und wurde nur wacher.

Um vier Uhr morgens gab sie auf, tappte in die Küche und setzte Wasser auf. Das Blau des Induktionsherds spiegelte sich in der Fensterscheibe. Draußen schimmerte die Stadt, nass, still. Sie lehnte die Stirn an den kühlen Rahmen, dachte zurück an die Retro von damals. Der Moment, als es kippt, wenn Menschen aufhören, brav zu sein und stattdessen ehrlich werden.

Wie schaffe ich so einen Moment – im Großen?

Am nächsten Morgen stand sie früher als sonst im Büro. Die Etage war noch halbdunkel. Sie schaltete die Lichter im großen Konferenzraum ein, der Geruch vom Reinigungsmittel war noch frisch. Auf dem Board hatte jemand einen Smiley hinterlassen, schief und trotzig.

Sie zog einen neuen Flipchartbogen ab und schrieb groß:

Was macht unser Alignment kaputt?

– Unklare Prioritäten

- Abhängigkeiten ohne Besitzer
- Entscheidungen ohne Entscheidungsträger
- Freundliche Lügen: „Wir schaffen das schon“
- Angst, „Nein“ zu sagen

Sie blieb stehen, den Stift noch in der Hand. Dann schrieb sie darunter:

Worauf haben wir Einfluss?

- Klarheit erzwingen
- Verantwortung sichtbar machen
- Räume für Widerspruch schaffen
- Ehrlichkeit belohnen statt Höflichkeit

Sie ließ den Stift sinken. *Klingt gut. Und gleichzeitig nach einem Poster, an dem man vorbeiläuft.*

War Room

Um neun Uhr richtete sie einen War Room ein. Drei Monitore, zwei Boards, ein Live-Feed aus Jira, Post-its in vier Farben. Sie lud die Leads der betroffenen Teams ein: Payments, Backend, Security, Web.

„Das ist kein weiteres Status-Meeting“, begann sie, als die ersten sich setzten. „Wir lösen heute Dinge. Kein PowerPoint, keine Alibis. Wer etwas sagt,

bekommt eine Aufgabe. Wer eine Aufgabe hat, bekommt eine Uhrzeit.“

Sabine vom Payments-Team verschränkte die Arme, aber nickte. Der Backend-Lead schob seinen Stuhl nach vorn. Der Security-Architekt – Rainer, dünnes Lächeln, graue Schläfen – legte zwei Kugelschreiber parallel nebeneinander und sah sie prüfend an.

Anna atmete durch. „Okay. Express Checkout. Blocker: API. Rainer, was brauchst du, um uns heute einen Minimal-Review zu geben, der ein Go für den Test erlaubt?“

„Zeit, die ich nicht habe“, sagte Rainer. Keine Spur von Ironie. „Mir fehlen zwei Leute, eine Testumgebung und ein klarer Scope, was *Minimal* heißt.“

„Scope definieren wir jetzt.“ Anna sah zu Sabine. „Was ist das kleinste Inkrement, das dem Kunden nicht peinlich ist?“

Sabine antwortete nicht sofort. Man sah ihr an, dass das *Nicht-Peinliche* nicht die Maßeinheit war, in der sie sonst dachte. „Zwei Paymentpfade, begrenzte Karten, kein Wallet. Keine Spezialfälle.“

„Gut.“ Anna schrieb. „Backend?“

Der Backend-Lead hob die Hände. „Wir können eine Stub liefern, heute. Aber die echte Schnittstelle ...“ – er zögerte, sah zu Rainer – „... die echte Schnittstelle nächste Woche. Wenn Security sich festlegt.“

„Security legt sich fest, wenn ihr euch festlegt“, sagte Rainer.

„Also nie“, warf irgendwer hinten leise ein. Ein paar Kichern – mehr Verzweiflung als Witz.

„Stopp.“ Anna klang schärfer, als sie wollte. „Wir spielen Pingpong, während der Kunde zuguckt. Keine gute Show. Ich will eine Unterschrift, hier und jetzt.“ Sie schrieb:

Stub heute 16:00 – Backend

Minimal-Scope heute 14:00 – Payments

Review-Fenster morgen 10:00–12:00 – Security

„Wer zeichnet?“

Stille. Dann Sabine. „Ich.“

Der Backend-Lead zögerte, nickte. „Ich.“

Rainer sah auf seine parallel gelegten Stifte, seufzte.

„Ich. Unter einer Bedingung.“

„Welche?“

„Wenn morgen um zehn der Scope wieder verschoben ist, beende ich das Review. Kein Nervenkrieg.“

„Deal“, sagte Anna. Sie schrieb **Deal** in Großbuchstaben an den Rand und stellte einen Timer auf dem Tisch auf. „Vierzig Minuten Fokus. Keine Mails, keine Chats. Dann Review. Los.“

Etwas veränderte sich in der Luft. Kein Zauber, kein Kinomoment – eher das Klicken eines Zahnrads, das bislang durchrutschte. Köpfe senkten sich, Stifte kratzten, Tastaturen klapperten. Als der Timer piepte, waren tatsächlich Artefakte auf dem Tisch: ein geschriebener Scope, ein Stub-Endpunkt, eine skizzierte Checkliste.

So fühlt sich Arbeit an, wenn niemand flieht, dachte Anna. Und gleichzeitig wusste sie: Ein Tag War Room heilt keine Krankheit, die Jahre gewachsen ist.

Das 1:1

Nach dem War Room bat sie Sabine um ein 1:1. Sie gingen in einen kleinen Raum mit Glastür, durch die man den Flur sehen konnte. Sabine hielt die Kaffeetasse mit beiden Händen, als wär's ein Schutzschild.

„Ich weiß, dass du dich gerade vor einen Zug stellst“, begann Anna. „Danke.“

Sabine lachte kurz, ohne Freude. „Ich stelle mich nicht vor den Zug. Ich bin der Zug. Und auf den Schienen liegen Menschen, die danach fragen, ob wir *vielleicht* auch noch an Wäldern denken können.“

„Was brauchst du von mir, damit du *Nein* sagen kannst, wenn *Nein* richtig ist?“

Sabine sah sie an, lange. „Rückendeckung. Kein höfliches Schulterklopfen. Echte, laute Rückendeckung, wenn jemand sagt: ‚Aber die Roadmap...‘ oder ‚Der Kunde...‘ Und jemanden, der nicht tut, als sei jedes ‚Nein‘ eine Fehlleistung.“

Anna nickte. „Du bekommst sie.“

„Und noch was“, sagte Sabine leiser. „Ich will nicht wieder die sein, die am Ende schuld ist, weil ich ehrlich war.“

Der Satz traf Anna im Bauch. *Freundliche Lügen sind Organisationskitt. Ehrlichkeit löst die Fuge – und zeigt, ob die Balken tragen.*

„Dann machen wir Ehrlichkeit ab heute zur Norm“, sagte sie. „Ich beginne.“

Der Deck-Reflex

Um zwei schickte Matthias eine Nachricht:
„Könntest du bis morgen ein Deck bauen?
Zusammenfassung der Eskalation, Status,
Maßnahmen, Risiken. Vorstand will Überblick.“

*Anna starrte den Bildschirm an. Ein Deck ist
Ordnung. Ein Deck ist Luftpolsterfolie. Ein Deck ist das
Gefühl, etwas in der Hand zu haben, während einem
die Dinge durch die Finger rinnen.*

Sie rief ihn an. „Matthias, ich baue dir ein Deck.
Aber vorher brauchen wir Entscheidungen, nicht
Folien. Sonst schreibe ich zwölf Seiten freundlicher
Lüge.“

Er schwieg einen Moment. „Der Vorstand will etwas
sehen.“

„Dann sollen sie Menschen sehen, nicht Balken.
Lass mich zehn Minuten im Slot sprechen. Ohne
Chartfeuerwerk. Ich erkläre, was wahr ist. Und was
es kostet, wenn wir weiter so tun.“

Ein leises Lachen am anderen Ende. „Du willst dich
beliebt machen, was?“

„Nein. Wirksam.“

Er seufzte. „Zehn Minuten. Kein Pathos. Kein Anklagen. Klarheit.“

„Klarheit“, sagte Anna. „Versprochen.“

Das ART Sync – Versuch einer OP

Am Nachmittag setzte sie sich wieder ins ART Sync. Gleicher Raum, gleiche Folien, gleiche Stimmen. Aber Anna entschied, diesmal die Struktur zu brechen.

„Bevor wir starten“, sagte sie, „machen wir etwas, das wir sonst nicht tun. Wir beantworten drei Fragen – jeder, kurz, im Chat oder laut:

1. Was glaubst *du* ist gerade das wichtigste Ziel des ART?
2. Was wirst du *diese Woche nicht tun*, obwohl dich jemand darum bittet?
3. Welches Risiko sagst du heute laut – das du gestern verschwiegen hast?“

Ein Rascheln ging durch die Reihen. Skepsis, Unruhe. Der PM zögerte sichtbar, die nächste Folie aufzurufen.

Die Antworten kamen stotternd. „Wichtigstes Ziel: Express Checkout liefern.“ – „Nicht tun: Side-Requests vom Vertrieb.“ – „Risiko: Unsere Testdaten sind Müll und wir tun so, als wären sie Gold.“

Gelächter, diesmal warm, erleichtert. Dann noch eine Stimme: „Risiko: Unser Team hat Angst, ‚Nein‘ zu sagen, wenn Business Owner im Raum sind.“ Ein paar Köpfe fuhren herum.

„Danke“, sagte Anna, und die Dankbarkeit war echt. „Das ist Alignment. Nicht die Folie. Der Mut, das auszusprechen.“

Sie nickte dem PM zu. „Jetzt deine Folien. Aber wir hören sie mit anderen Ohren.“

Die Charts liefen. Sie waren plötzlich weniger wichtig.

Der Bruch in ihr

Gegen Abend, als die Etage leerte, blieb Anna an der großen Fensterfront stehen. Der Himmel war ein dunkles Grau, von orangefarbenen Strichen der Straßenlaternen durchzogen. In der Scheibe sah sie sich doppelt: einmal die geordnete RTE mit Jacke und ordentlich gebundenen Haaren. Und dahinter –

die, die im War Room die Timer stellt, weil sonst niemand es tut.

Ich kann Meetings anders machen. Ich kann Fragen anders stellen. Ich kann Druck nehmen oder verteilen. Aber kann ich die Grammatik dieser Organisation ändern?

Sie erinnerte sich an eine Konferenz vor Jahren. Ein Vortrag über „Serious Games“. Der Speaker hatte von Flugsimulatoren erzählt: Piloten trainieren nicht, weil man ihnen Folien zeigt. Sie trainieren, weil die Simulation ihnen die Wahrheit über ihre Kommunikation ins Gesicht schleudert. Ohne Verletzte – aber mit Konsequenzen.

Damals hatte sie genickt und weitergemacht wie immer. Heute blieb der Gedanke hängen, hartnäckig wie ein Sandkorn im Schuh.

Ein Anruf, der hängenbleibt

Auf dem Weg nach Hause vibrierte ihr Handy. Eine Nachricht von Mara, einer früheren Kollegin, die inzwischen in einem anderen Konzern arbeitete.

Mara: „Hab gehört, du bist jetzt RTE. Glückwunsch! Wie läuft's?“

Anna: „Als würde ich Katzen auf einer Eisfläche zusammentreiben. Hast du magische Tricks?“

Mara: „Keine Magie. Aber wir haben letztes Quartal was ausprobiert. Eine Simulation. FlightRoom. Flugzeug-Szenario. Kommunikation oder Crash. Klingt albern. War's nicht. Hat uns mehr gezeigt als drei Jahre Retros.“

Anna: „Erzähl.“

Mara: „Nicht per Text. Ruf an.“

Sie rief an. Mara lachte müde ins Telefon, und in ihrem Lachen lag etwas, das Anna sofort verstand: die Mischung aus Zynismus und Hoffnung, die man entwickelt, wenn man zu viele gute Vorsätze hat scheitern sehen.

„Es ist kein Spiel im Sinne von *Spaß*“, sagte Mara. „Es ist ein geschützter Raum, in dem die Muster sichtbar werden. Wer redet? Wer schweigt? Wer rettet? Wer sabotiert? Und vor allem: Warum wir alle denken, dass *irgendwer* schon die Verantwortung übernimmt.“

„Und danach?“, fragte Anna.

„Danach sind die Gespräche anders. Nicht für immer. Aber für lang genug, um neue Routinen zu

etablieren. Und es nimmt den Druck raus. Du sprichst nicht *über* Schuld. Du erlebst *warum* sie entsteht.“

„Wie verkauft man das dem Management?“
„Gar nicht. Du lädst ein paar Leute ein und sagst: ‚Wir üben Kommunikation. Ohne PowerPoint.‘ Und du bittest sie, ihre Laptops zuzuklappen.“

Anna schwieg. In ihrem Kopf setzten sich Zahnräder in Bewegung. War Room. Der Deck-Reflex. Die drei Fragen im ART Sync. Und jetzt ein Raum, in dem man den Menschen die Wahrheit nicht erklärt, sondern sie erleben lässt.

„Danke, Mara“, sagte sie. „Ich weiß noch nicht, ob ich mutig genug bin.“

„Du bist RTE geworden“, sagte Mara. „Mut ist in der Stellenbeschreibung.“

Jonas und der Rotwein

Zu Hause wartete Jonas mit einer Flasche, nicht Chianti diesmal, sondern ein Spätburgunder. Sie setzten sich auf den Balkon, die Luft roch nach nasser Erde, irgendwo bellte ein Hund.

„Wie war’s?“, fragte er, einschenkend.

Anna erzählte. War Room. Sabines Bitte. Matthias' Deck. Die drei Fragen. Maras Anruf. FlightRoom.

„Klingt, als hättest du heute zum ersten Mal nicht versucht, *alle* zu tragen“, sagte Jonas. „Sondern die Leute hingelegt, wo sie hingehören: auf ihre eigenen Füße.“

„Ich weiß nicht“, sagte Anna. „Vielleicht habe ich ihnen nur einen Timer hingestellt.“

„Timer sind ehrlich“, sagte er. „Sie sagen: Die Zeit verrinnt. Entscheide.“ Er hob das Glas. „Und? Wagst du's?“

Anna drehte ihr Glas, so wie sie es immer tat, wenn sie Zeit brauchte. „Wenn ich's wage und es scheitert, werde ich hören, dass ich die Leute zum Spielen eingeladen habe, während der Zug brennt.“

„Und wenn du's nicht wagst?“

„Dann brennt er leise weiter.“

Sie prosteten sich zu, und der Wein schmeckte heute weniger nach Kirsche und mehr nach Entscheidung.

Einladung

Spät am Abend setzte sie sich noch einmal an den Laptop. Kein Deck. Eine E-Mail.

Betreff: Einladung: Kommunikations-Training (Simulation) – Freitag 14:00–17:00

An: Team Leads, Product Owner, Scrum Master, ausgewählte Architekten

Text:

Wir alle haben in den letzten Tagen erlebt, wie schwer echtes Alignment ist – trotz Meetings und bester Absichten.

Am Freitag biete ich einen geschützten Übungsraum an: eine Simulation, in der Kommunikation nicht *besprochen*, sondern *erlebt* wird. Keine Folien. Keine Laptops. Drei Stunden Fokus.

Ziel: Muster sichtbar machen, die uns blockieren – ohne Schuldzuweisung. Danach definieren wir gemeinsam zwei konkrete Verhaltensregeln für die nächsten zwei Wochen im ART.

Teilnahme: freiwillig, aber ausdrücklich empfohlen. Plätze: 9.

Wenn du dabei bist, antworte mit „Ja“.
Wenn du skeptisch bist, antworte mit
„Ja, aber“. Wir klären den Rest im Raum.

Sie starrte auf das „Ja, aber“ und lächelte. *Erlaubte Ambivalenz ist auch psychologische Sicherheit.*

Sie klickte auf „Senden“ und lehnte sich zurück. Im Posteingang ploppte unmittelbar eine Antwort auf:
Sabine: „Ja.“

Eine Minute später:

Rainer: „Ja, aber.“

Dann, zögerlich, noch drei, noch fünf. Ein PM. Zwei Scrum Master. Der Backend-Lead. Ein Architekt, den Anna noch nie live hatte sprechen hören.

Sie schaltete den Bildschirm aus. In der Scheibe spiegelte sich ihr Gesicht, müde, aber hellwach in den Augen.

Vielleicht ist Alignment nicht die Summe aller Nicken, dachte sie. Vielleicht ist es der Moment, in dem genug Menschen den Mut haben, die gleiche Wahrheit auszuhalten.

Auf dem Küchentisch lag noch ein Post-it aus dem War Room. Sie strich mit dem Finger darüber. Das

Klebemittel fühlte sich ein wenig grobkörnig an, wie Sand. Wie etwas, das hält – wenn man es richtig andrückt.

Morgen würde der Timer wieder piepen. Morgen würden wieder Stimmen steigen und sinken. Morgen würde irgendwer ein Deck wollen. Aber heute hatte sie eine Einladung verschickt, die nicht um Zustimmung bat, sondern um Gegenwart.

Sie drehte den Schlüssel im Schloss, und in der Wohnung roch es noch nach Spätburgunder und Regen. Jonas schlief schon. Anna legte sich leise neben ihn, schob das Handy unters Kissen. Kein Regen im Kopf diesmal. Nur das leise Ticken einer Uhr, die auf Freitag zeigte.

Kapitel 6 –

Der Flug

Freitag, kurz vor zwei.

Der Konferenzraum war leer, bis auf die Stühle, die Anna im Kreis gestellt hatte. Keine Whiteboards, keine Post-its, keine Laptops – nur ein Stapel Klemmbretter und eine ausgedruckte Anleitung auf jedem Platz.

Anna ging noch einmal im Kreis, zog an der Lehne eines Stuhls, zündete eine Kerze auf dem Fensterbrett an. Sie wusste nicht, ob das albern war, aber sie wollte, dass der Raum sich anders anfühlte als die Meetings der letzten Tage.

Die Tür öffnete sich. Sabine trat ein, den Kaffee noch in der Hand. „Was ist das hier – Retro 2.0?“ „Nein“, sagte Anna. „Eher ein Simulator.“

Nach und nach kamen die anderen: Rainer, der Security-Architekt, mit skeptisch hochgezogenen

Brauen. Zwei Scrum Master, tuschelnd. Der Backend-Lead, der schon im Türrahmen murmelte: „Na, mal sehen, was das wieder bringt.“

Boarding

„Danke, dass ihr gekommen seid.“ Anna stand, die Hände ineinander verschränkt. „Wir probieren heute etwas aus. Keine Agenda, kein Status. Ihr übernehmt Rollen in einer Simulation. Ein Flugzeug, ein Problem, ihr müsst entscheiden. Wenn ihr’s schafft, landet ihr sicher. Wenn nicht... naja, ihr kennt das Ende.“

Lachen, nervös.

„Ein Rollenspiel also?“ fragte Rainer, mit diesem Ton, der zwischen Ironie und Abwehr schwankte.

„Ja“, sagte Anna. „Aber nicht zum Spaß. Sondern damit ihr erlebt, wie ihr miteinander kommuniziert, wenn es ernst wird.“

Sie verteilte die Rollen: Pilot, Copilot, Flugbegleiter, Tower, Passagier, Mechaniker. Manche zogen Zettel, andere tauschten sofort – Sabine griff ohne Zögern nach der Rolle des Piloten.

Turbulenzen

Das Szenario begann harmlos. Routineflug. Ansagen, ein paar kleine Zwischenfälle. Gelächter, Kommentare. Doch dann: ein Triebwerk-Ausfall, simuliert durch einen roten Zettel, den Anna plötzlich auf den Tisch legte.

„Notfall!“, rief der Copilot. „Wir müssen sofort landen.“

„Nein, wir schaffen’s noch bis Frankfurt!“, Sabine als Pilot.

„Die Passagiere drehen durch!“ rief der Flugbegleiter.

„Tower an Pilot – Sie haben keine Freigabe!“ Rainer las trocken seine Karte.

Die Stimmen überschlugen sich. Manche versuchten, Regeln zu zitieren, andere redeten gleichzeitig, wieder andere schwiegen.

Anna beobachtete. Dieselben Muster wie in den Meetings: Sabine übernahm sofort Verantwortung, Rainer bestand auf Prozeduren, der Backend-Lead schwieg – bis es zu spät war.

Nach zehn Minuten endete das Szenario im „Absturz“. Stille. Dann ein nervöses Lachen. „Na, war ja klar.“

Die Landung

Anna stellte sich wieder hin. „Okay. Und jetzt ehrlich: Was habt ihr gerade erlebt?“

Sabine hob sofort an. „Dass keiner zuhört. Ich sag was, drei Leute reden drüber. Wie in unseren Syncs.“

Rainer: „Ich halte mich an Regeln – und am Ende bin ich der Depp, weil keiner mitmacht.“

Der Backend-Lead: „Ich hab nichts gesagt, weil eh jeder nur auf sich fixiert war. Wozu reden?“

Stille. Es war eine andere Stille als sonst: nicht defensiv, nicht höflich, sondern roh.

Anna nickte. „Genau das ist Alignment. Nicht die Folien, nicht das Board. Sondern die Frage: Reden wir aneinander vorbei – oder hören wir uns zu, wenn's zählt?“

Sie ließ die Worte hängen. Niemand wich ihrem Blick aus.

Nachklang

Am Ende der drei Stunden hatten sie zwei Regeln aufgeschrieben:

1. „Keine Entscheidung ohne explizite Zustimmung aller Betroffenen.“
2. „Wenn jemand schweigt, wird er gefragt – Schweigen ist keine Zustimmung.“

Einfache Sätze. Aber jeder unterschrieb sie.

Als der Raum sich leerte, blieb Anna zurück. Auf den Stühlen lagen vergessene Rollen-Karten. Sie nahm die des Copiloten in die Hand: *„Deine Aufgabe ist, den Piloten zu hinterfragen – auch wenn es unangenehm ist.“*

Sie strich mit dem Daumen über das Papier.
Vielleicht braucht Alignment weniger Management – und mehr Mut, unangenehme Dinge laut zu sagen.

Draußen brach die Sonne durch die Wolken, die nassen Straßen glänzten. Anna spürte ein leises Ziehen in der Brust. Kein Triumph, eher ein vorsichtiges Hoffen.

Vielleicht, nur vielleicht, war das heute der erste echte Flug.

Kapitel 7 – Nach dem Flug

Am Montagmorgen öffnete Anna wie immer ihren Kalender. Die grauen Blöcke standen da wie Betonmauern: Scrum of Scrums, ART Sync, Dependency-Check.

Aber etwas in ihr war anders. Nicht leichter, aber gespannter, wie ein Muskel, der nach langem Stillstand wieder bewegt wird.

Scrum of Scrums – das erste Ruckeln

„Wir sind blockiert, weil uns das Backend-API fehlt.“
Normalerweise wäre die Diskussion sofort in Schuldzuweisungen gekippt. Doch diesmal meldete sich der Backend-Lead, bevor jemand ihn beschuldigen konnte.

„Moment. Wir haben die Schnittstelle noch nicht. Und ja, wir tragen daran Schuld. Wir priorisieren das heute, weil wir wissen, dass ihr ohne uns nicht weiterkommt.“

Stille. Dann ein Nicken von Sabine. „Danke. Das ist ehrlich.“

Anna notierte es nicht. Sie lächelte nur in sich hinein. *Ehrlichkeit belohnen statt Höflichkeit.* Ein Satz vom Freitag.

ART Sync – ein anderer Ton

Der Raum war voll, die Folien liefen wie immer. Prognosen, Balken, Roadmaps.

Doch mitten in der Präsentation hob Rainer, der Security-Architekt, die Hand.

„Ich muss hier etwas sagen. Wir tun in den Charts so, als hätten wir die Review-Kapazität für drei Features. Wir haben sie nicht. Wir schaffen ein Feature, maximal zwei. Wenn das so im Forecast bleibt, betrügen wir uns selbst.“

Ein Murmeln ging durch die Reihen. Früher hätte Rainer das in der Kaffeeküche erzählt, nicht vor 60 Leuten.

Der PM räusperte sich, die Hand schon am Clicker.
„Okay... dann müssen wir das Forecast anpassen.“
Er sagte es zögernd, aber er sagte es.

Anna sah, wie Sabine Rainer kurz zunickte – kein Lächeln, eher ein knappes *Danke, dass du's gesagt hast*.

Ein Gespräch im Flur

Später, im Flur, holte der Backend-Lead sie ein.
„Anna? Nur kurz. Danke für Freitag. Ich hab da was kapiert.“

„Was?“

„Dass ich bisher geschwiegen habe, um mir Ärger zu sparen. Aber damit mach ich's schlimmer. Schweigen ist keine Zustimmung, richtig?“

„Richtig.“

Er grinste unsicher. „Na dann. Mal sehen, wie lang ich das durchhalte.“

Sabines Risiko

Am nächsten Tag im Dependency-Meeting, als die Diskussion wie gewohnt drohte abzudriften, lehnte sich Sabine nach vorn.

„Leute, wenn wir so weitermachen, stürzen wir wieder ab. Das sag ich jetzt mal so direkt.“

Ein paar lachten, aber nicht spöttisch – eher anerkennend. Die Anspielung auf FlightRoom war klar.

Und anstatt dass die Stimmen wieder im Kreis liefen, hielt der Raum kurz inne. Anna nutzte die Pause. „Gut. Wer übernimmt welche Verantwortung?“

Zum ersten Mal hoben sich drei Hände gleichzeitig.

Annas leises Staunen

Am Abend saß Anna allein in ihrem Büro. Die Fenster spiegelten die Stadtlichter, ihr Notizbuch lag offen. Sie schrieb:

- **Wir haben uns nicht verändert.**
- **Aber wir sprechen anders.**
- **Vielleicht ist das der Anfang.**

Sie erinnerte sich an den Moment im FlightRoom, als der Copilot geschwiegen hatte – und der „Crash“

unvermeidbar war. Dieses Schweigen war allen nachgegangen, sie sah es jetzt.

Manchmal braucht es nicht mehr Regeln. Sondern ein Erlebnis, das so klar ist, dass keiner es mehr verdrängen kann.

Sie lehnte sich zurück, schloss die Augen. Für das erste Mal seit Wochen fühlte sich das Wort „Alignment“ nicht wie eine Fata Morgana an. Sondern wie etwas, das langsam, tastend, aber echt in den Raum zurückkehrte.

Kapitel 8 – Die Bewährungs- probe

Der Konferenzraum roch nach frischem Kaffee und Nervosität. Ein langer Tisch, glänzend poliert, Wasserflaschen im Reih und Glied, vor jedem Platz ein Block mit dem Firmenlogo. Am Ende des Tisches saßen die Vertreter von Kunde X – zwei Männer im Anzug, eine Frau mit strengem Dutt und wachen Augen.

Anna spürte die Spannung, schon bevor jemand sprach. Neben ihr blätterte Sabine die Unterlagen

durch, ihre Finger bewegten sich unruhig über den Rand des Papiers. Der Backend-Lead saß kerzengerade, als wollte er zeigen, dass er bereit war, jede Verantwortung zu schultern. Rainer, der Security-Architekt, tippte nervös mit dem Kugelschreiber auf den Tisch.

Matthias, der Head of Agile Transformation, räusperte sich und eröffnete: „Wir sind heute hier, um Ihnen ein Update zu geben. Unser Ziel war, den Express Checkout im nächsten Release bereitzustellen. Wir sind in den finalen Schritten.“

Die Frau vom Kunden nickte langsam. „Finale Schritte – heißt das, wir können nächste Woche mit dem Go-Live rechnen?“

Alle Blicke wanderten zu Anna. Es war der Moment, der sonst mit höflichem Nicken, ausweichenden Sätzen und Charts gefüllt worden wäre. *Jetzt gilt's*, dachte sie.

Der alte Reflex

Matthias klickte auf die erste Folie: grüne Balken, 80 % erfüllt, ein freundlicher Forecast. Anna hörte, wie ihr eigener Herzschlag lauter wurde. *Das sieht aus wie Alignment. Aber es ist Fassade.*

Sie sah die Gesichter ihrer Kollegen: Sabine, die mit den Augen kämpfte, ob sie eingreifen sollte. Der Backend-Lead, der nervös an seinem Hemdsärmel zupfte. Rainer, der tief durchatmete, als ob er sich gleich entscheiden musste, ob er schweigt oder spricht.

Der Bruch mit der Höflichkeit

Anna legte die Hand auf den Tisch.
„Entschuldigung, bevor wir weitermachen – ich möchte etwas klarstellen.“

Die Köpfe drehten sich zu ihr. Matthias blinzelte irritiert.

„Wir können nächste Woche nicht mit einem vollständigen Go-Live rechnen. Es gibt Blocker, die wir nicht gelöst haben. Wir könnten Ihnen sagen, dass wir auf Kurs sind. Aber das wäre gelogen.“

Stille. Nur der Kugelschreiber von Rainer hörte auf zu tippen.

Die Frau vom Kunden legte den Kopf leicht schief.
„Das ist ungewöhnlich offen.“

Sabine holte tief Luft. „Aber – und das möchte ich genauso klar sagen – wir haben ein Minimal-Scope definiert, das funktioniert. Zwei Paymentpfade, kein Wallet. Wir können damit starten, sicher, getestet. Alles andere liefern wir in den darauffolgenden Iterationen.“

Der Backend-Lead ergänzte, diesmal ohne Zögern:
„Die Schnittstelle ist als Stub fertig. Die echte Version kommt nächste Woche. Wir sagen es heute klar, damit Sie entscheiden können, ob das Minimal-Scope für Sie ausreicht.“

Rainer nickte. „Und ich verspreche, dass wir den Security-Review für dieses Scope bis Dienstag haben. Aber nur für das Scope, nicht für alles, was sonst noch auf der Roadmap steht.“

Die Reaktion

Die Vertreter des Kunden wechselten Blicke. Der Mann links runzelte die Stirn. „Also liefern Sie nicht, was vereinbart war?“

Sabine antwortete ruhig: „Wir liefern, was sicher und sinnvoll ist. Und wir sagen Ihnen ehrlich, was

nicht geht. So haben Sie die Wahl: Start mit Minimal-Scope – oder Warten auf Full-Scope.“

Die Frau mit dem Dutt lehnte sich zurück, verschränkte die Arme. Einen Moment lang schien sie sie alle mustern zu wollen, als prüfte sie, ob das gerade Mut oder Verzweiflung war. Dann nickte sie langsam.

„Gut. Wir nehmen das Minimal-Scope. Ehrlich gesagt – mir ist lieber, ich weiß, woran ich bin, als dass wir nächste Woche mit einem Green Deck hier sitzen und am Freitag trotzdem abstürzen.“

Anna spürte, wie die Luft im Raum sich veränderte. Kein Jubel, keine Erleichterung – eher ein Klicken, als hätte jemand ein loses Zahnrad wieder ins Getriebe gedrückt.

Nachklang im Team

Als die Kunden gegangen waren, setzte Matthias sich schwer in den Stuhl. „Das war riskant.“

„Ja“, sagte Anna. „Aber es war wahr.“

Sabine klopfte auf den Tisch. „Und das fühlt sich besser an, als das zehnte Mal zu versprechen, was wir nicht halten können.“

Der Backend-Lead nickte. „Ich hätte das früher nie gesagt. Aber nach Freitag... ich konnte nicht mehr schweigen.“

Rainer grinste schief. „Na, dann war unser kleiner Flug wohl doch keine Spielerei.“

Annas Moment

Später, als sie allein im Büro war, schrieb Anna in ihr Notizbuch:

Heute haben wir nicht gewonnen. Aber wir sind auch nicht gefallen. Wir haben gesagt, wie es ist. Und der Kunde hat uns mehr vertraut, nicht weniger.

Sie strich mit dem Stift unter das Wort **vertraut**.

Zum ersten Mal seit Wochen fühlte sie, dass das Wort Alignment nicht nur ein Ritual war.

Es war ein Wagnis. Eine Entscheidung, in der Wahrheit zu bleiben, auch wenn es unbequem ist.

Sie lehnte sich zurück, atmete tief ein. *Vielleicht, dachte sie, ist Alignment gar nicht das Ziel. Vielleicht ist es die Folge von Mut.*

Kapitel 9 –

Die Wellen

Die Nachricht vom Minimal-Scope-Commitment machte in der Organisation die Runde wie ein Lauffeuer. Noch am Montagmittag kamen die ersten Chat-Nachrichten:

„Habt ihr echt vor dem Kunden gesagt, dass wir’s nicht schaffen?“

„Respekt – endlich mal ehrlich.“

„Mutig. Oder verrückt.“

In den Teams

Im nächsten Scrum of Scrums war die Stimmung ungewohnt lebendig.

„Wir haben’s am Freitag gesagt, also sag ich’s jetzt auch: Wir liefern den Feature-Toggle nicht. Wir schaffen’s nicht. Aber wir liefern den Core, und der funktioniert.“

Keine Ausreden, keine verschleierten Formulierungen.

Ein anderer Scrum Master grinste: „Na, dann zieh ich mit. Unser Testset ist Schrott. Wir tun seit Wochen so, als wär's brauchbar. Ist es nicht.“

Gelächter, dieses Mal nicht zynisch, sondern erleichtert. Es war, als hätte jemand ein Fenster geöffnet.

Anna sah zu, wie sich die Gesichter entspannten. Es war nur ein kleines Stück Ehrlichkeit, aber es wirkte wie Sauerstoff.

In den Fluren

Doch im Flur fing sie auch die andere Seite ein. Zwei Manager, die sich über ein Chart beugten.

„Das geht so nicht. Wenn die vor dem Kunden anfangen, Defizite zuzugeben, verlieren wir das Vertrauen.“

„Vertrauen? Oder die Kontrolle?“

Sie bemerkten Anna nicht, als sie vorbeiging. Aber die Worte blieben kleben.

Im Vorstandsslot

Dienstag, 9 Uhr. Vorstandssitzung. Matthias präsentierte die Folien: grüne, gelbe, rote Statuskästen.

Anna durfte ihre zehn Minuten sprechen. Sie stand vor der langen Reihe Anzüge, fühlte die Blicke, die zwischen Erwartung und Misstrauen schwankten.

„Wir haben den Kunden am Freitag ehrlich gesagt, dass wir Full-Scope nicht schaffen. Wir haben Minimal-Scope zugesagt. Die Reaktion war positiv – weil sie uns vertrauten. Sie vertrauten, weil wir nicht so taten, als hätten wir keine Probleme.“

Ein Vorstandsmitglied runzelte die Stirn. „Und was, wenn das Kreise zieht? Wenn andere Kunden auch anfangen, jede Schwäche zu sehen?“

Anna erwiderte ruhig: „Dann werden sie uns mehr glauben, wenn wir ‚Ja‘ sagen. Weil sie wissen, dass wir auch ‚Nein‘ sagen können.“

Die Stille, die folgte, war schwer, aber nicht feindlich. Schließlich sagte einer der älteren Vorstände: „Mutige Haltung. Beobachten wir genau.“

Im Teamraum

Später am Tag kam Sabine zu ihr. „Siehst du's? Die Leute reden anders. Sie lachen mehr. Selbst die stillen Typen melden sich plötzlich. Aber pass auf: Das Management mag solche Überraschungen nicht.“

„Ich weiß“, sagte Anna. „Aber was ist die Alternative? Weiter nicken und dann abstürzen?“

Sabine zuckte die Schultern. „So hat's bisher funktioniert.“

Anna sah sie ernst an. „Hat es? Oder hat es nur überlebt?“

Der Widerstand

Am Abend fand sie eine Mail im Posteingang. Von einem Bereichsleiter, den sie kaum kannte.

Betreff: Bedenken zur Kommunikation

Text:

Frau Wagner, ich höre, Sie haben beim Kunden einen Teil-Lieferumfang eingeräumt.

Bitte bedenken Sie, dass solche

Aussagen das Vertrauen in unsere
Organisation gefährden können.
Ich erwarte, dass solche Botschaften
künftig vorab mit dem Steering
abgestimmt werden.

Anna las die Zeilen zweimal. Sie fühlte den Druck,
das subtile „So macht man das hier nicht“.

Sie atmete tief durch, dann schrieb sie in ihr
Notizbuch:

*Wenn Ehrlichkeit als Gefahr gilt – was ist dann die
Lüge? Sicherheit?*

Jonas am Küchentisch

Abends saß sie mit Jonas in der Küche, eine Kerze
brannte zwischen ihnen.

„Sie fangen an, nervös zu werden“, sagte Anna. „Die
Teams reden endlich ehrlich – und die Manager
kriegen Angst.“

Jonas goss Wein ein. „Klingt, als hättest du etwas
verändert.“

„Vielleicht. Aber wenn die Organisation die
Wahrheit nicht aushält... dann bin ich vielleicht
schneller weg, als ich gekommen bin.“

„Oder du bleibst – und machst sie wahrheitsfähig.“

Sie schwieg, starrte auf das Kerzenlicht, das flackerte. *Wahrheitsfähig. Vielleicht ist das Alignment, das wir wirklich brauchen.*

Kapitel 10 – Mut gegen Kontrolle

Das Scrum of Scrums

Der Montag begann ungewöhnlich. Kaum hatte Anna die Runde eröffnet, da meldete sich einer der stilleren Scrum Master, Thomas. Er war sonst der Typ, der mit gesenktem Kopf mitschiebte, ohne viel zu sagen.

„Wir haben uns selbst belogen“, begann er. „Wir tun seit Wochen so, als könnten wir die Integration parallel machen. Können wir nicht. Wir brauchen noch zwei Sprints.“

Die Köpfe fuhren hoch. Früher hätte so ein Satz Nervosität ausgelöst, tuscheln, wegschieben. Diesmal nicht.

Sabine nickte. „Danke, dass du’s sagst. Dann hören wir auf, Luftnummern zu planen.“

Ein anderer Scrum Master lachte trocken. „Wenn wir so weitermachen, müssen wir alle unsere Velocity-Charts verbrennen.“

„Dann verbrennen wir sie eben“, warf Rainer ein.

Gelächter, laut, befreiend.

Anna stand daneben, und ihr Herz schlug schneller. *Etwas kippt. Endlich kippt etwas.*

Die Flurpolitik

Doch im Flur hörte sie ein anderes Gespräch. Zwei Bereichsleiter, im Halbschatten vor dem Aufzug.

„Das entgleitet uns. Die Teams fangen an, Dinge offen zu sagen, die wir sonst sauber in die Governance einordnen.“

„Wenn das Schule macht, verlieren wir die Kontrolle über die Narrative.“

„Wir brauchen eine klare Ansage: Kommunikation nach außen nur abgestimmt.“

Anna blieb kurz stehen, unbemerkt. Dann ging sie weiter, das Herz schwer. *Narrative. Kontrolle. Als wäre Wahrheit ein PR-Tool.*

Steering Committee

Am Mittwoch saß sie mit Matthias im Steering. Die Folien liefen, grüne und gelbe Statusboxen blinkten an der Wand.

„Wir müssen einheitliche Botschaften sicherstellen“, sagte ein Bereichsleiter mit fester Stimme. „Die letzten Wochen gab es zu viele offene Worte. Das gefährdet das Vertrauen der Kunden.“

Anna hob die Hand. „Oder es stärkt es. Der Kunde vom Freitag hat uns mehr vertraut, nicht weniger.“

„Das war Glück“, schnitt der Leiter sie ab. „Wir können uns nicht auf Glück verlassen.“

Ein anderer fügte hinzu: „Wir müssen verhindern, dass Einzelpersonen eigenmächtig kommunizieren. Dafür haben wir Prozesse.“

Anna spürte, wie die Blicke sich auf sie legten. Freundlich im Ton, aber scharf im Kern.

Der Korridor der Mutigen

Am nächsten Tag fand sie auf ihrem Schreibtisch einen Post-it, handgeschrieben:

„Danke, dass wir endlich laut sagen dürfen, was alle denken.“

Keine Unterschrift.

Aber sie wusste, es war jemand aus den Teams.

In der Mittagspause saß sie mit Sabine und Rainer im Bistro.

„Sie werden dich angreifen“, sagte Sabine leise.

„Weil du ihnen den Spiegel vorhältst.“

Rainer nickte. „Aber solange du hier bist, werden die Leute mutiger. Du hast den Deckel angehoben. Jetzt fängt es an zu kochen.“

Anna rührte in ihrem Kaffee. *Kochen oder verbrennen.*

Jonas' Frage

Abends, am Küchentisch, legte Jonas die Gabel hin.

„Du erzählst von zwei Welten. Unten die Leute, die endlich atmen. Oben die, die Angst haben, dass die Fenster offenstehen. Wo willst du stehen?“

Anna schwieg.

Die Kerze flackerte.

Und in ihrem Schweigen lag die Frage, die sie selbst noch nicht beantworten konnte:

Kann man einen Zug steuern, der sich zum ersten Mal weigert, blind den Schienen zu folgen?

Kapitel 11 – Spiegelungen

Ein Flurgespräch

Anna balancierte ihren Kaffee durch den Großraumbereich, als sie Stimmen hörte. Zwei Scrum Master, aufgeregt, fast wie Kinder, die ein Geheimnis teilen.

„Und dann ist das ganze Team abgestürzt!“

„Ja, aber danach haben sie zum ersten Mal laut gesagt, warum keiner den Mund aufmacht.“

„Wir sollten das jede zweite Retro machen.“

Anna blieb unauffällig stehen.

FlightRoom. Sie haben's ohne mich benutzt.

Ein Teil von ihr fühlte Stolz. Ein anderer Teil Sorge:
*Wird es zur Spielerei, wenn es zu oft läuft? Oder ist
genau das der Punkt – dass sie endlich selbst
Verantwortung für ihre Kommunikation übernehmen?*

Als sie an den beiden vorbeiging, rief einer: „Anna!
Danke für die Idee. War der Hammer.“

Sie nickte nur, lächelte. *Die Saat geht auf.*

Die Einladung nach oben

Doch am Nachmittag kam die andere Seite.
Matthias legte ihr eine Mail-Ausdruck auf den
Tisch:

**„Wir erwarten, dass Kommunikation im Steering
abgestimmt wird. Einzelaktionen gefährden das
Vertrauen.“**

Darunter drei Unterschriften: Bereichsleiter, VP,
Portfolio Manager.

„Sie machen Druck“, sagte Matthias. „Sie wollen
Kontrolle zurück.“

Anna starrte auf das Papier. *Narrative. Kontrolle.
Dieselben Muster, nur mit besseren Krawatten.*

„Dann lass sie FlightRoom erleben“, sagte sie schließlich.

Matthias sah sie an, als hätte sie gerade vorgeschlagen, den Vorstand Karaoke singen zu lassen. „Das Steering? Echt jetzt?“

„Ja. Sie reden über Vertrauen wie über Aktienkurse. Aber sie haben nie gespürt, wie es sich anfühlt, wenn Informationen fehlen oder keiner widerspricht. Lass sie einmal crashen – dann reden wir weiter.“

Er schwieg lange, dann nickte langsam. „Du weißt, dass das riskant ist.“

„Ja“, sagte Anna. „Aber die Lüge ist riskanter.“

Boarding für Führungskräfte

Eine Woche später saßen sie im Konferenzraum: Bereichsleiter, VPs, zwei Senior Manager. Krawatten, teure Uhren, gespannte Gesichter.

„Also, Frau Wagner, was genau wollen Sie mit uns machen?“ fragte einer, die Stimme kühl.

Anna blieb ruhig. „Eine Simulation. Sie übernehmen Rollen in einer Flugsituation. Ihr Ziel: sicher landen.“

Lachen, kurz, nervös. „Ein Spiel also.“

„Nein“, sagte Anna fest. „Ein Spiegel.“

Sie verteilte die Rollen. Einige nahmen sie belustigt, andere mit Skepsis.

Der Crash

Es dauerte keine fünf Minuten, bis die Muster aufbrachen.

Der „Pilot“ wollte alles allein entscheiden, der „Tower“ widersprach zu spät, die „Mechaniker“ redeten gleichzeitig, während einer der VPs als „Passagier“ hilflos dazwischenrief.

Als Anna den roten Zettel für „Triebwerksausfall“ auf den Tisch legte, explodierte die Kommunikation.

Jeder redete, keiner hörte zu. Einer schwieg trotzig, bis es zu spät war.

„Abgestürzt“, sagte Anna leise nach zehn Minuten.

Stille. Niemand lachte.

Die Wahrheit im Raum

„Was war das gerade?“ fragte Anna.

Der VP, der Pilot gespielt hatte, strich sich über die Stirn. „Ein Chaos. Keiner hat zugehört.“

Der Tower: „Ich hab die Freigabe nicht durchbekommen, weil alle durcheinanderredeten.“

Der Mechaniker: „Und ich dachte, irgendwer anders sagt was Wichtiges – also schwieg ich.“

Anna nickte. „Das war eine Simulation. Ohne echte Passagiere. Aber genau so klingen manche unserer Meetings. Genau so gehen Features unter.“

Keiner widersprach.

Nachklang

Am Ende des Tages stand Anna am Fenster ihres Büros. Draußen ging die Sonne unter, die Stadt lag golden und still.

Sie dachte an die Scrum Master, die FlightRoom in ihre Retros geholt hatten, und an die Manager, die heute zum ersten Mal geschmeckt hatten, wie sich Schweigen und Überstimmen anfühlen.

Vielleicht, dachte sie, ist das Alignment, das wir suchen, nicht oben oder unten. Sondern da, wo beide endlich dasselbe Spiel erleben.

Sie schrieb in ihr Notizbuch:

- **FlightRoom unten: Mut.**
- **FlightRoom oben: Demut.**
- **Dazwischen: Raum für echtes Alignment.**

Und zum ersten Mal seit Wochen fühlte sie nicht nur Hoffnung.

Sie fühlte Richtung.

Kapitel 12 – Konsequenzen

Ein leises Gespräch

Zwei Tage nach der FlightRoom-Session kam Rainer, der Security-Architekt, an Annas Büro vorbei. Er klopfte nicht, steckte nur den Kopf herein.

„Mutig, was du da mit den Chefs gemacht hast.“

Anna lächelte schmal. „Mutig oder dumm?“

Rainer trat ein, setzte sich auf die Stuhlkante. „Eins schließt das andere nicht aus. Aber... ich hab selten gesehen, dass die mal so still waren.“

Sie erinnerte sich an das Schweigen nach dem „Absturz“ – keine Ausreden, keine Charts, nur dieses betretene Schweigen. *Vielleicht das ehrlichste Schweigen, das sie je von ihnen gehört hatte.*

Die Öffnung

Am Nachmittag kam eine Einladung von einem der VPs:

Betreff: Austausch über „ehrlichere Kommunikation“

Ort: Vorstandsbüro, 15. Stock

Anna zögerte, als sie den Termin öffnete. Doch als sie im Büro saß – Glasfront, Teppich, Stadtblick – überraschte sie der Ton.

„Sie haben recht gehabt“, sagte der VP, die Hände auf dem Tisch gefaltet. „Wir wollen Ergebnisse schönreden, weil wir Angst vor Gesichtsverlust haben. Aber das hilft niemandem. Ich will, dass Sie uns helfen, solche Räume öfter zu schaffen.“

Anna nickte, überrascht von der Offenheit. „Das wird unbequem.“

„Dann machen wir’s unbequem“, sagte er.

Die Abwehr

Doch nicht alle reagierten so. In der Steering-Runde am nächsten Tag meldete sich ein Bereichsleiter mit scharfer Stimme:

„Wir können es uns nicht leisten, ständig Defizite zu thematisieren. Wenn unsere Kunden den Eindruck bekommen, wir seien unzuverlässig, verlieren wir Deals.“

Ein anderer nickte. „FlightRoom mag für Teams nett sein. Aber Führung ist kein Spiel. Wir brauchen Kontrolle, nicht Experimente.“

Anna spürte, wie die Blicke sich wieder auf sie richteten. Sie atmete tief durch.

„Es ist kein Spiel“, sagte sie ruhig. „Es ist eine Simulation. Ein Spiegel. Und wenn Sie glauben, Kontrolle ersetze Vertrauen, dann haben Sie den Crash von Montag nicht verstanden.“

Ein Rascheln ging durch den Raum. Manche sahen weg, andere hielten ihrem Blick stand.

Der Spalt

In den folgenden Wochen bemerkte Anna, wie sich ein Spalt auftat:

- **Unten:** Teams, die mutiger wurden, offener in Retros, ehrlicher in den Dailys. FlightRoom wanderte von Team zu Team,

wie ein geheimer Code.

- **Oben:** Ein Teil des Managements, das plötzlich nachfragte, wie man „mehr von dieser Ehrlichkeit“ fördern könnte – und ein anderer Teil, der noch härter an Narrativen festhielt.

Anna schrieb in ihr Notizbuch:

Alignment ist kein Zustand. Es ist ein Kampf um Wahrheit.

Jonas' Spiegel

Eines Abends, bei einem Glas Wein auf dem Balkon, erzählte sie Jonas davon.

„Ich stehe dazwischen“, sagte sie. „Unten wollen sie mutiger werden, oben wollen manche die Kontrolle zurück. Ich bin der Blitzableiter. Jeder Fehler landet bei mir.“

Jonas schwieg kurz, dann sah er sie ernst an.

„Vielleicht bist du nicht der Blitzableiter. Vielleicht bist du der Draht, der zum ersten Mal Strom leitet. Klar knallt's. Aber ohne dich bleibt alles dunkel.“

Anna lachte leise, bitter und zärtlich zugleich. „Du klingst, als wäre ich ein Kabelbrand.“

„Oder eine Leitung“, erwiderte er. „Du entscheidest.“

Annas Entschluss

Am nächsten Morgen, bevor die Mails eintrafen, schrieb Anna einen Satz in fetten Buchstaben in ihr Notizbuch:

**„Meine Rolle ist nicht, den Schein zu wahren.
Meine Rolle ist, den Spiegel hochzuhalten.“**

Sie wusste: Das würde nicht allen gefallen.

Aber vielleicht war das genau der Stil, den dieser Zug brauchte, um endlich wirklich zu fahren.

Kapitel 13 – Inspect & Adapt

Aufstellung

Die Halle war voll. Reihen von Stühlen, zwei große Screens, das Program Board an der Wand. Über hundert Leute – Entwickler, Scrum Master, Product Owner, Business Owner, Manager. Ein Summen wie in einem Bienenstock.

Anna stand vorn mit dem Mikro in der Hand. Hinter ihr Matthias, daneben zwei VPs. Vor ihr ein Raum voller Erwartungen – und Widerstände.

Inspect & Adapt. Der Ort, an dem Wahrheit sichtbar werden soll. Oder kaschiert. Heute entscheidet sich, was es wird.

Der Anfang

Matthias eröffnete: „Wir schauen zurück auf das PI, feiern Erfolge und lernen aus Fehlern.“

Die erste Folie: Balkendiagramme, Status-Ampeln, Velocity-Charts. Viel Grün, ein paar Gelb, fast kein Rot.

„Wie ihr seht, haben wir insgesamt solide geliefert.“
Höfliches Klatschen.

Anna spürte das alte Spiel – der Applaus für die Fassade. Ihr Herz pochte. *Wenn ich jetzt nichts tue, war alles umsonst.*

Die Unterbrechung

Sie hob das Mikro. „Bevor wir weiter Folien anschauen, möchte ich eine Frage stellen. Bitte ehrlich, Hand hoch: Wer hier im Raum hat in den letzten sechs Wochen mindestens einmal das Gefühl gehabt, dass wir Probleme verschwiegen haben?“

Zögern. Köpfe wanderten, Hände blieben unten. Doch dann hob Thomas, der stille Scrum Master, die Hand. Sabine folgte. Dann Rainer. Schließlich dutzende Hände, fast zwei Drittel des Raums.

Ein Raunen ging durch die Halle.

„Danke“, sagte Anna ruhig. „Das ist unsere Realität. Und die sieht anders aus als die Folie.“

Das Muster sichtbar machen

Sie nahm einen roten Marker, trat ans Board. „Lasst uns die Top-Blocker dieses PIs sammeln – ohne Filter.“

Zuerst Stille. Dann rief einer: „Testdaten – Katastrophe.“

Ein anderer: „Abhängigkeiten ohne Besitzer.“

„Zu viele Meetings, zu wenig Entscheidungen.“

„Roadmap ändert sich wöchentlich.“

„Wir tun so, als wäre alles grün.“

Die Wand füllte sich in Minuten. Ein Meer aus Rot.

Anna sah ins Publikum. Die Teams wirkten erleichtert, fast befreit. Die Manager dagegen unruhig, manche verschränkt, manche flüsterten.

Der Widerstand

Einer der Bereichsleiter erhob sich. „Das ist nicht der richtige Rahmen für solche Diskussionen. Wir

sollten konstruktiv bleiben und uns auf Lösungen konzentrieren.“

Anna hielt seinem Blick stand. „Konstruktiv sein heißt nicht, Probleme zu verschweigen. Konstruktiv sein heißt, sie sichtbar zu machen – auch wenn es weh tut.“

Ein kurzes Schweigen. Dann Applaus, erst zögerlich, dann laut, von den Teams.

Der Spiegelmoment

„Wir haben ein Ritual namens Problem-Solving-Workshop“, sagte Anna. „Normalerweise schreiben wir Post-its, clustern sie, und am Ende bleibt eine To-do-Liste. Aber heute möchte ich etwas anderes versuchen.“

Sie zog ein Bündel FlightRoom-Karten hervor. „Wir machen eine Mini-Simulation. In Gruppen von zehn. Ihr werdet erleben, wie wir gerade kommunizieren – oder nicht kommunizieren. Und dann reden wir darüber.“

Ein Murmeln ging durch den Raum. Skepsis bei den Anzügen, Neugier bei den Teams.

„Es dauert 20 Minuten“, sagte Anna. „Weniger, als eine weitere Folie.“

Der Crash im Kleinen

Die Gruppen spielten. Schon nach Minuten wiederholten sich die Muster:

- Führungskräfte, die entscheiden wollten, ohne zu hören.
- Entwickler, die schwiegen, bis es zu spät war.
- Stimmen, die sich überschnitten.

Drei Gruppen stürzten ab. Zwei landeten halbwegs. Eine improvisierte brillant, weil jemand wagte, laut zu widersprechen.

Das Gelächter war nervös, aber das Schweigen danach noch lauter.

Die Entscheidung

Anna trat wieder nach vorn. „So sieht es aus. Das hier ist unser Alignment. Nicht die Folien. Nicht die grünen Ampeln. Sondern das, was passiert, wenn Druck da ist.“

Sie legte das Mikro kurz ab, ließ die Stille wirken. Dann hob sie es wieder.

„Wir haben zwei Möglichkeiten: Wir gehen zurück zu den alten Ritualen, schönen Decks, grünen Boards – und stürzen irgendwann real ab. Oder wir nehmen diese Muster ernst und verändern, wie wir miteinander umgehen. Ich werde keine grünen Decks mehr verantworten. Ich halte den Spiegel hoch, egal, ob es gefällt oder nicht.“

Applaus. Laut, getragen von den Teams. Vereinzelte Gesichter im Management blieben starr, aber einige nickten langsam.

Annas innerer Moment

Als sie das Mikro ablegte, spürte Anna, wie ihre Hände zitterten. Nicht vor Angst, sondern vor Entladung. *Ich habe mich entschieden. Ich bin nicht Moderatorin. Ich bin Spiegel.*

In diesem Moment wusste sie: Sie hatte den Zug nicht gezähmt. Aber sie hatte ihn zum ersten Mal auf echte Schienen gesetzt.

Kapitel 14 – Nach dem Donner

Die Resonanz unten

Am Montagmorgen spürte Anna die Veränderung schon auf den Fluren.

Scrum Master sprachen lauter, Entwickler lachten, Product Owner standen mit Kaffeetassen zusammen – nicht tuschelnd, sondern diskutierend.

Thomas, der stille Scrum Master, kam auf sie zu. „Weißt du, was passiert ist? Mein Team hat heute zum ersten Mal von selbst gesagt: ‚Wir nehmen nur drei Stories. Mehr nicht.‘ Kein Schönreden. Einfach klar.“

Er grinste, als hätte er selbst kaum geglaubt, dass es möglich war.

„Und?“, fragte Anna.

„Es fühlt sich... ehrlich an. Leichter.“

Ein Satz, klein, aber in ihr hallte er nach. *Ehrlichkeit als Leichtigkeit. Wer hätte das gedacht.*

Die Resonanz oben

Doch kaum saß sie am Schreibtisch, blinkte schon eine Mail auf.

Betreff: Outcome Inspect & Adapt

Von: Bereichsleiter K.

Frau Wagner,
die letzte Session hat zu Irritationen geführt. Einige Teams haben nun das Gefühl, sie könnten eigenmächtig entscheiden, was geliefert wird. Das ist gefährlich. Wir brauchen Geschlossenheit, keine Anarchie.
Bitte stellen Sie klar, dass das Steering weiterhin den Kurs bestimmt.

Anna las die Zeilen zweimal. Sie spürte, wie Wut und Müdigkeit sich mischten. *Eigenmächtig entscheiden? Es heißt Verantwortung übernehmen.*

Sie lehnte sich zurück und schrieb in ihr Notizbuch:
*Oben fürchten sie Machtverlust. Unten lernen sie
Verantwortung. Ich stehe mitten im Spalt.*

Die stille Unterstützung

Am Nachmittag klopfte es an ihrer Bürotür. Der VP, der beim FlightRoom still geworden war, trat ein.
„Sie haben Feinde gesammelt“, sagte er ohne Umschweife.

„Das überrascht mich nicht.“

„Aber auch Verbündete.“ Er setzte sich, die Hände locker im Schoß. „Sie haben etwas bewegt, das wir seit Jahren predigen und nie erreicht haben. Alignment – nicht als Wort, sondern als Verhalten. Ich will, dass Sie weitermachen. Aber Sie müssen wissen: Manche werden versuchen, Sie kaltzustellen.“

Anna nickte. „Dann weiß ich wenigstens, wo ich stehe.“

Das Echo im Team

In einer Retro später in der Woche saß sie hinten, beobachtete nur.

Das Team spielte FlightRoom, ohne dass sie es vorgeschlagen hatte. Und diesmal... landeten sie.

Nach der Session sagte Jana, die Testerin: „Früher haben wir geschwiegen, wenn’s kritisch wurde. Heute nicht mehr. Ich glaube, wir crashen nicht mehr so leicht.“

Anna spürte einen Kloß im Hals. *Sie brauchen mich vielleicht weniger, als ich denke. Und genau das ist der Erfolg.*

Jonas’ Blick

Abends erzählte sie Jonas davon. Sie saßen am Fenster, die Stadtlichter glitzerten.

„Sie nennen mich unbequem“, sagte Anna. „Aber unten nennen sie mich mutig.“

Jonas nahm ihre Hand. „Unbequem und mutig sind manchmal dasselbe. Die Frage ist: Willst du beliebt sein – oder gebraucht?“

Sie schwieg. Doch in ihrem Schweigen lag eine Antwort.

Annas Entscheidung

Spät in der Nacht, als die Stadt still war, schrieb sie in ihr Notizbuch:

- **Alignment unten = mehr Mut.**
- **Alignment oben = mehr Angst.**
- **Meine Aufgabe: den Mut gegen die Angst halten.**

Sie legte den Stift weg, atmete tief.

Vielleicht werden sie mich irgendwann absetzen. Aber bis dahin halte ich den Spiegel so lange hoch, bis sie nicht mehr weggucken können.

Und zum ersten Mal fühlte sie nicht nur Hoffnung, nicht nur Richtung – sondern Klarheit.

Kapitel 15 –

Die

Machtprobe

Die Einladung

Es war ein Freitagmorgen, als Anna die Nachricht bekam:

Betreff: Einladung zu einem Gespräch

Ort: Vorstandsetage, Raum „Strategie“

Teilnehmer: Frau Wagner, Head of Transformation,
Bereichsleiter K., VP Operations

Drei Namen. Drei gegen eine.

Sie wusste sofort: *Das ist kein Gespräch. Das ist ein Tribunal.*

Der Teppichboden

Der Raum „Strategie“ war so still, dass man das Summen der Klimaanlage hörte.

Ein langer Tisch, dunkel poliert. Wasser in Karaffen. Keine Post-its, keine Whiteboards. Nur Macht.

„Frau Wagner“, begann Bereichsleiter K., die Hände gefaltet wie ein Richter, „wir schätzen Ihr Engagement. Aber Ihr Vorgehen gefährdet die Ordnung. Teams beginnen, sich über Entscheidungen hinwegzusetzen. Kunden hören Dinge, die nicht abgestimmt sind. Das ist inakzeptabel.“

Anna spürte, wie die Worte schwer im Raum hingen. *Ordnung. Abstimmung. Narrative.* Alles Worte, die so sauber klangen und doch so brüchig waren.

„Sie stellen den Spiegel zu hoch“, sagte der VP Operations. „Das verunsichert.“

Annas Antwort

Sie atmete tief. Ihre Hände zitterten kaum merklich, aber ihre Stimme war ruhig.

„Verunsicherung entsteht nicht, weil wir Probleme benennen. Sie entsteht, weil wir so tun, als gäbe es keine. Alignment ist kein grünes Deck. Alignment ist, wenn alle dieselbe Wahrheit kennen – auch wenn sie unbequem ist.“

Ein kurzer Schatten flog über die Gesichter. K. runzelte die Stirn. „Sie überschreiten Ihre Rolle.“

„Vielleicht“, sagte Anna. „Aber vielleicht ist das die einzige Art, diese Rolle wirklich auszufüllen.“

Das Echo der Teams

Am Nachmittag, zurück auf ihrer Etage, erwartete sie etwas, womit sie nicht gerechnet hatte.

Vor dem Program Board hatten sich mehrere Teams versammelt. Scrum Master, Entwickler, Product Owner.

Sabine trat vor. „Wir haben gehört, was sie oben mit dir machen wollen.“

Anna wollte abwinken, doch Sabine fuhr fort: „Wir stehen hinter dir. Ohne dich wären wir immer noch in grünen Decks gefangen. Wir crashen weniger – weil du uns erlaubt hast, ehrlich zu sein.“

Rainer hob eine Hand. „Wenn sie dich absetzen wollen, sollen sie uns gleich mit absetzen.“

Ein Murmeln ging durch die Gruppe, zustimmend, fest.

Anna schluckte. *Sie stehen nicht nur hinter mir. Sie stehen für das, was wir gemeinsam aufgebaut haben.*

Der Spalt wird sichtbar

Am Montag war Steering. Die Stimmung war eisig. Doch diesmal, als die Folien liefen, meldete sich Thomas, der stille Scrum Master, direkt zu Wort.

„Die Zahlen da sind geschönt. Das wissen wir alle. Wir haben gelernt, es laut zu sagen. Und wir werden nicht wieder zurückgehen.“

Ein Raunen ging durch den Raum. Ein VP presste die Lippen zusammen. Ein Bereichsleiter rollte mit den Augen. Doch niemand konnte leugnen: Die Wahrheit stand mitten im Raum – und sie kam nicht mehr nur von Anna.

Jonas' Spiegel

Spät am Abend erzählte sie Jonas davon.

„Sie nennen mich gefährlich“, sagte Anna. „Aber jetzt fangen die Teams an, selbst gefährlich zu sein.“

Jonas hob sein Glas. „Gefährlich für wen?“

Anna schwieg. Dann lächelte sie leise. *Gefährlich für die Lüge. Nützlich für die Wahrheit.*

Kapitel 16 –

Der CEO

Der Saal

Das Steering war bis auf den letzten Platz besetzt. Die Frontreihe: Vorstände in dunklen Anzügen, unbewegte Gesichter. Dahinter die Bereichsleiter, VPs, Portfolio Manager. Und an den Seiten, wie stille Zuschauer, einige Scrum Master und Product Owner, die aus Neugier oder Trotz geblieben waren.

Die Folien liefen: grüne Boxen, gelbe Boxen, kaum rot.

„Alles im Plan“, sagte K. mit fester Stimme. „Die Risiken sind unter Kontrolle.“

Anna spürte, wie die alte Fassade zurückkehrte. *Wieder grün. Wieder alles im Plan. Und wieder die Wahrheit unter dem Teppich.*

Der Moment

Sie wusste: Wenn sie jetzt schwieg, war alles vorbei.
Sie atmete tief, hob die Hand.

„Herr K.“, begann sie, und ihre Stimme war ruhig,
aber klar.

Alle Köpfe drehten sich.

Der Satz

„Ich fühle mich frustriert, weil wir hier ein Bild
zeichnen, das mit meiner Wahrnehmung aus den
Teams nicht übereinstimmt. Ich sehe Überlastung,
Abhängigkeiten ohne Besitzer und Entscheidungen,
die verschoben werden, bis es zu spät ist.

Ich empfehle, dass wir ab sofort jedes Steering mit
einer Runde beginnen, in der jeder einen roten
Punkt benennt – bevor wir überhaupt Folien
anschauen. Und ich bitte Sie jetzt um eine klare
Entscheidung: Stimmen Sie zu, dass wir diese
Praxis verbindlich einführen?“

Stille. Die Luft im Raum war greifbar.

Die Rückendeckung

K. verzog das Gesicht, schon im Begriff zu widersprechen. Doch bevor er den Mund öffnen konnte, räusperte sich der CEO.

„Ich stimme zu.“

Alle Köpfe wanderten nach vorn.

Der CEO fuhr fort: „Wenn Frau Wagner sagt, sie sieht eine Diskrepanz zwischen Folien und Realität, dann nehme ich das ernst. Wir brauchen keine Narrative. Wir brauchen Wahrheiten. Und wenn das heißt, dass wir ab jetzt jede Sitzung mit roten Punkten beginnen – dann ist das so.“

Ein Murmeln ging durch den Saal, halb überrascht, halb erleichtert.

Der Nachklang

Anna atmete leise aus. Sie hatte nicht nur gesprochen – sie hatte das Muster gebrochen.

Sie sah Sabine hinten im Raum, die ihr ein knappes Nicken zuwarf. Rainer hob kurz eine Faust, fast unmerklich.

Und sie wusste: Es war nicht der Satz allein gewesen. Es war der Weg dorthin – die FlightRoom-Sessions, die mutigen Teams, die vielen kleinen Wahrheiten. Aber in diesem Moment hatte sie die Sprache gefunden, die oben verstanden wurde: direkt, persönlich, verbindlich.

Jonas am Abend

„Also?“ fragte Jonas, als sie abends auf dem Balkon saßen.

Anna lachte, erschöpft, aber mit einem Glanz in den Augen. „Ich habe heute einen Satz gesagt, der den Raum verändert hat.“

„Und?“

„Und der CEO hat zugestimmt. Zum ersten Mal war das Wort *Alignment* nicht nur Folklore. Es war eine Entscheidung.“

Jonas hob sein Glas. „Auf den Satz.“

Sie stießen an.

Und Anna wusste: Ab heute war sie nicht nur Spiegel. Sie war auch Stimme.

Kapitel 17 – Rote Punkte zuerst

Der erste Versuch

Am Montagmorgen, 9 Uhr, das Steering.

Kein Chart, kein Statusbericht. Nur Anna mit einem roten Marker vor dem Whiteboard.

„Wie vereinbart, beginnen wir mit den roten Punkten. Jeder nennt zuerst, was ihn gerade blockiert, bevor wir irgendetwas anderes tun.“

Stille.

Die Reihen starrten sie an, als hofften sie, sie würde das Ritual selbst wieder brechen.

Da hob Sabine die Hand. „Uns fehlen reale Testdaten. Wir entwickeln ins Leere.“

Ein Entwickler aus dem Web-Team folgte: „Unsere Abhängigkeit zu Payments ist immer noch ungelöst.“

Dann Rainer, trocken wie immer: „Security hat zwei offene Findings. Keiner will sie hören, aber sie sind da.“

Das Board füllte sich langsam mit roten Punkten. Keine Zierde, sondern Narben.

Das Schweigen oben

Die Manager in der ersten Reihe sahen verkrampft zu. Manche machten sich Notizen, andere starrten aus dem Fenster. Doch der CEO nickte nur knapp. „Danke. Weiter.“

Anna spürte: Der Bann war gebrochen.

Die Wirkung im ART

Im Scrum of Scrums dieselbe Übung. Zuerst rote Punkte, dann Updates.

„Wir verlieren zwei Tage pro Sprint durch doppelte Freigaben.“

„Unser Tooling ist so langsam, dass wir lieber Workarounds bauen.“

„Ich weiß nicht, ob meine Arbeit überhaupt zum Ziel beiträgt.“

Es tat weh, das so offen zu hören. Aber es machte die Arbeit plötzlich greifbar. Nicht wie grüne Decks – wie echte Herausforderungen.

Und etwas noch Überraschenderes geschah: statt Schuldzuweisungen kam Hilfsbereitschaft.

„Können wir eure Tests in unserer Umgebung laufen lassen?“

„Wenn ihr Freigaben braucht, ich kenne jemanden im Compliance-Team.“

Das Unbehagen oben

Doch die Mails ließen nicht lange auf sich warten.

Betreff: Rote Punkte

Von: Bereichsleiter K.

Diese Praxis ist ineffizient. Wir beginnen jedes Meeting mit Problemen und verschwenden wertvolle Zeit.

Bitte kehren Sie zu bewährten Abläufen zurück.

Anna las die Zeilen und fühlte, wie ein Knoten in ihr arbeitete. *Probleme verschwenden keine Zeit. Sie sind die Zeit.*

Sie antwortete nicht sofort. Stattdessen klebte sie den Ausdruck an ihr Whiteboard. Als Mahnung.

Ein Unerwarteter Verbündeter

Am nächsten Steering meldete sich plötzlich einer der Senior Manager, der bisher immer still gewesen war.

„Ich war erst skeptisch. Aber diese roten Punkte sind hilfreich. Wir sehen jetzt, wo wir wirklich stehen – nicht, wo wir gerne stünden.“

Einige nickten, andere schwiegen. Aber das Eis war gebrochen.

Anna am Abend

Zu Hause erzählte sie Jonas davon.

„Es ist, als hätten wir den Teppich hochgehoben“, sagte sie. „Und darunter liegt Staub, Dreck,

Scherben. Aber jetzt können wir ihn wenigstens sehen.“

Jonas lächelte. „Und manchmal entdeckt man unter dem Staub auch alte Dielen, die noch tragen.“

Anna schwieg, und ihr Blick glitt hinaus in die Stadtlichter.

Vielleicht ist Alignment nicht, wenn der Teppich glatt liegt. Vielleicht ist Alignment, wenn keiner mehr Angst hat, darunter zu schauen.

Kapitel 18 – Zahlen und Schatten

Die Zahlen

Zwei Wochen später legte Matthias in der Steering-Runde ein Chart auf. Kein grüner Deck, keine kosmetische PowerPoint – sondern nackte Metriken.

„Durchschnittliche Dauer unserer Steering-Meetings: minus 35 Minuten.“

„Anzahl ungelöster Abhängigkeiten nach einem Steering: minus 40 %.“

„Anzahl Issues, die beim Kunden aufschlagen: minus 25 %.“

Ein Murmeln ging durch den Raum.

Anna beobachtete die Manager. Manche wirkten überrascht, andere unsicher.

„Das sind harte Daten“, sagte Matthias. „Seit wir die roten Punkte zuerst behandeln.“

Sabine grinste breit. „Und fühlt sich auch besser an.“

Der Stolz der Teams

In den Teams machte sich ein neues Ritual breit. Nach jedem Daily hing ein Flipchart mit einer roten Ecke. „Heute blockiert uns...“ stand oben.

Ein Entwickler sagte zu Anna im Flur: „Früher haben wir unsere Blocker versteckt. Jetzt hängen sie an der Wand. Und seltsamerweise – sie verschwinden schneller.“

Es war fast wie ein Spiel geworden: Wer traute sich, den roten Punkt zuerst aufzuschreiben?

Der Schatten

Doch während unten Leichtigkeit entstand, wuchs oben Widerstand.

Ein Bereichsleiter schickte eine Rundmail:

Betreff: Gefährliche Signale

In den letzten Wochen hat sich eine Kultur etabliert, in der Probleme zu stark betont werden.

Das kann Kunden und Investoren verunsichern, wenn solche Informationen nach außen dringen.

Wir müssen dringend sicherstellen, dass rote Punkte *nur intern* diskutiert werden und nicht in offizielle Reports einfließen.

Anna las die Mail, spürte, wie Wut und Müdigkeit sich in ihr mischten. *Probleme dürfen da sein – solange sie niemand sieht. Das ist keine Lösung. Das ist Kosmetik.*

Die Spaltung

In einer Führungsklausur spitzte sich der Streit zu.

„Wir können nicht alles rot anmalen!“, fauchte K.

„Das ist destruktiv.“

„Es ist ehrlich“, erwiderte Anna. „Und Ehrlichkeit ist der erste Schritt zu Lösung.“

„Oder zum Kontrollverlust.“

Der CEO, der still zugehört hatte, hob die Hand. „Ich will beides: Ehrlichkeit und Kontrolle. Frau Wagner, beweisen Sie mir, dass rote Punkte uns nicht nur schonungslos, sondern auch stärker machen.“

Alle Blicke wanderten zu Anna. Es war keine Drohung, aber eine Prüfung.

Der Druck

Am Abend saß Anna bei Jonas auf dem Balkon.

„Sie wollen Beweise“, sagte sie. „Zahlen reichen nicht. Sie wollen sehen, dass es mehr bringt als schöne Charts.“

„Und?“, fragte Jonas.

„Dann werde ich ihnen den nächsten FlightRoom schenken. Nicht den Teams. Nicht den Scrum Mastern. Diesmal: den Kunden.“

Jonas sah sie an, überrascht. „Den Kunden?“

„Ja. Wenn die erleben, dass wir unsere Probleme sichtbar machen, ohne sie zu verstecken – dann sehen alle, dass Ehrlichkeit kein Risiko ist. Sondern unser größtes Kapital.“

Kapitel 19 – Der mutigste Flug

Die Einladung

Die Mail, die Anna schrieb, war kurz.

Betreff: Einladung zum Experiment

Sehr geehrte Frau M., sehr geehrter Herr
L.,

wir möchten Sie zu einem besonderen
Workshop einladen. Kein Statusmeeting,
keine Charts.

Stattdessen ein gemeinsames Erlebnis,
in dem wir ausprobieren, wie wir als

Partner mit Druck, Risiko und fehlenden
Informationen umgehen.

Ich verspreche: Sie lernen mehr über uns
– und wir über Sie – als in zehn
Steering-Runden.

Herzliche Grüße
Anna Wagner

Als sie auf „Senden“ klickte, spürte sie den Druck
wie einen Stein im Magen. *Wenn sie das für albern
halten, bin ich erledigt.*

Boarding mit Kunden

Der Tag kam. Im Konferenzraum: die Scrum Master,
Sabine, Rainer – und zwei Vertreter des Kunden X,
Frau M. und Herr L., beide in Anzügen, skeptische
Mienen.

„Also, Frau Wagner“, begann Herr L., „wir sind
gespannt, was das hier soll. Normalerweise reden
wir über Roadmaps.“

„Genau“, erwiderte Anna ruhig. „Und genau deshalb
crashen wir manchmal. Heute probieren wir etwas
anderes.“

Sie verteilte die Rollen. Frau M. zog „Tower“. Herr L. grinste schief, als er „Pilot“ wurde.

Die Simulation

Zuerst Gelächter, ironische Kommentare.

Doch dann kam die Turbulenz.

Das Triebwerk fiel aus.

Der Tower (Frau M.) redete, aber niemand hörte ihr zu.

Der Pilot (Herr L.) entschied allein, ohne Rücksprache.

Die Crew schwieg, bis es zu spät war.

„Abgestürzt“, sagte Anna leise.

Stille.

Niemand lachte mehr.

Das Spiegelbild

Anna fragte: „Wie hat sich das angefühlt?“

Herr L., sonst souverän, zögerte. „Wie... ein Déjà-vu. Ich habe Entscheidungen getroffen, und keiner hat widersprochen – bis es zu spät war. Genau wie in unseren Projekten.“

Frau M. nickte ernst. „Ich habe geredet, aber keiner hörte zu. Dabei hatte ich die Info, die entscheidend war. Das ist wie letzte Woche – wir haben euch auf die Risiken hingewiesen, aber sie kamen zu spät in der Planung an.“

Rainer, aus dem Security-Team, sagte trocken:
„Genau. Willkommen in unserem Alltag.“

Die Ehrlichkeit

Sabine atmete tief. „Ich will ehrlich sein. Wir haben oft so getan, als hätten wir alles im Griff, auch wenn es nicht stimmte. Sie haben das gespürt, oder?“

Frau M. nickte. „Natürlich. Wir dachten nur: Sie sagen es uns nicht. Und wir haben das Vertrauen verloren.“

Die Worte hingen im Raum wie ein Donnerschlag. Aber sie waren nicht feindlich. Sie waren wahr.

Die Entscheidung

Nach zwei Stunden endete die Simulation. Die Kunden standen auf, noch bewegt.

„Frau Wagner“, sagte Herr L., „das war das ungewöhnlichste Meeting, das wir je hatten. Und

wahrscheinlich das wichtigste. Wenn Sie so offen mit uns arbeiten, sind wir bereit, auch offener mit Ihnen zu sein.“

Frau M. ergänzte: „Bitte laden Sie uns wieder ein – und hören Sie nicht auf, diese rote-Ecken-Kultur zu pflegen. Das gibt uns Vertrauen, kein PowerPoint.“

Nachklang

Als die Kunden gegangen waren, sah Anna in die Gesichter ihres Teams. Ungläubig, bewegt, fast stolz.

„Wir haben uns gerade nackt gemacht“, murmelte Sabine.

„Ja“, sagte Anna. „Und sie haben uns nicht ausgelacht. Sie haben uns vertraut.“

Jonas am Abend

„Du hast Kunden in ein Rollenspiel gesteckt?“ Jonas lachte ungläubig, als sie es ihm erzählte.

„Ja.“

„Und sie fanden's gut?“

„Sie fanden's ehrlich.“

Jonas hob sein Glas. „Dann bist du vielleicht die erste RTE, die gelernt hat: Alignment heißt nicht, alle gleichzumachen. Alignment heißt, dass keiner mehr so tut, als wäre alles okay.“

Anna lächelte still. *Vielleicht war das der erste echte Flug mit Passagieren.*

Kapitel 20 – Wellen von Wahrheit

Die Nachricht verbreitet sich

Noch am selben Nachmittag kam die erste Mail:

„Habt ihr gehört? Anna hat die Kunden
in ein Rollenspiel gesteckt – und sie
haben’s gefeiert!“

Innerhalb von Stunden machte die Geschichte die
Runde.

In der Kaffeeküche, in den Fluren, in den
Slack-Channels:

„Endlich trauen wir uns, echt zu sein.“
„Die Kunden haben es verstanden.“
„Vielleicht gibt’s doch Hoffnung.“

Teams begannen, ihre eigenen roten-Punkte-Boards an die Wand zu hängen. Manche schrieben scherzhaft: „**Flugstatus: ready for take-off.**“

Die Begeisterung unten

In einer Retro sagte eine Entwicklerin: „Wenn die Kunden uns mehr vertrauen, weil wir offen sind – warum sollten wir intern je wieder lügen?“

Ein Tester ergänzte: „Es ist leichter, Fehler zuzugeben, wenn die Kunden schon wissen, dass wir keine Maschinen sind.“

Anna saß still dabei, hörte nur zu. Sie fühlte, wie sich etwas verschoben hatte: Ehrlichkeit war nicht mehr Mutprobe – es begann, Gewohnheit zu werden.

Der Angriff oben

Doch die Gegenreaktion ließ nicht auf sich warten. Am Montag lag eine offizielle Memo auf ihrem Schreibtisch.

Betreff: Außendarstellung und Kommunikationsprotokoll

Frau Wagner,
wir sind irritiert über die von Ihnen
durchgeführte Simulation mit Kunden.
Solche Experimente gefährden das
professionelle Bild unserer Organisation.
Wir bitten Sie, künftige
Kundeninteraktionen strikt nach
bestehenden
Kommunikationsrichtlinien
abzustimmen.

Mit freundlichen Grüßen,
Bereichsleiter K.

Anna las die Zeilen, knüllte das Papier nicht – sie
legte es sorgfältig neben ihr Notizbuch.
*Professionelles Bild. Narrative. Kontrolle. Immer wieder
dieselben Worte.*

Der CEO

Am nächsten Tag wurde sie ins Büro des CEOs
gebeten.

Die Glasfront war weit offen, die Stadt lag unter
ihnen wie ein Modell.

„Frau Wagner“, begann er, „ich habe viele Mails
bekommen. Manche feiern Sie, andere sehen Sie als
Risiko.“

Anna wartete, das Herz schwer.

„Sagen Sie mir: Warum haben Sie die Kunden in FlightRoom gesteckt?“

Sie antwortete ohne Zögern. „Weil ich wollte, dass sie sehen, wie wir wirklich arbeiten. Nicht die Charts. Nicht die Narrative. Sondern die Muster. Und weil ich glaube, Vertrauen entsteht nicht durch Hochglanz, sondern durch Ehrlichkeit.“

Der CEO schwieg. Dann nickte er langsam. „Sie haben recht. Aber Sie müssen wissen: Mit jedem Schritt machen Sie sich Feinde.“

„Dann habe ich wenigstens die richtigen Feinde“, erwiderte Anna ruhig.

Die Flut

Am selben Abend war Slack voll mit Nachrichten:

- „Der CEO hat gesagt, das war mutig!“
- „FlightRoom ist jetzt offiziell Thema in der Strategie-Runde.“

- „Manche Manager sind stinksauer, aber sie kriegen's nicht mehr zurückgedreht.“

Anna lehnte sich zurück, ein leises Lächeln im Gesicht. *Die Welle ist losgetreten. Und keiner kann sie stoppen.*

Jonas' Spiegel

Zu Hause erzählte sie es Jonas.

„Sie wollen mich disziplinieren. Und gleichzeitig zitieren sie mich in der Strategie.“

Jonas grinste. „Das klingt, als wärst du genau da, wo du hingehörst: unbequem, unersetzlich – und mitten im Sturm.“

Anna hob ihr Glas. „Auf den Sturm.“

Und in diesem Moment wusste sie: Der Flug war noch lange nicht vorbei. Aber die Richtung war klar.

Kapitel 21 – Vom Spiel zur Praxis

Der Beschluss

Zwei Wochen nach dem Kunden-Workshop stand FlightRoom auf der Agenda der Strategie-Runde.

Diesmal nicht als Nebensatz, nicht als Kritik – sondern als Punkt mit eigenem Slot.

Der CEO eröffnete nüchtern: „Wir führen FlightRoom als Lerninstrument ein – zunächst in drei ARTs, begleitet von HR und Transformation. Ziel: Kommunikationsmuster sichtbar machen.“

Einige nickten zustimmend, andere schnaubten leise. Aber der Satz stand im Protokoll. Offiziell.

Anna hörte zu, still, beinahe ungläubig. *Was vor Monaten eine Kerze und ein paar Rollen waren, ist jetzt Strategie.*

Die Rebellion unten

Währenddessen breitete sich FlightRoom auf eigene Faust aus.

Scrum Master kopierten Szenarien, Product Owner bauten eigene Varianten, Entwickler schrieben „Hausregeln“ in Confluence.

In einem Team hing ein Plakat: **„Heute crashen, morgen landen.“**

Ein anderes startete jedes PI Planning mit einer Mini-Simulation, bevor die Objectives geschrieben wurden.

Anna bekam Bilder zugeschickt: improvisierte Cockpits mit Whiteboards, Teammitglieder mit selbstgebastelten Tower-Hüten. Sie lachte und spürte zugleich Stolz.

Das Gespräch im Flur

Sabine fing sie eines Tages ab. „Du weißt, dass das größer wird, oder? Es ist nicht mehr dein Tool. Es ist ihres.“

„Und das ist gut?“ fragte Anna.

Sabine nickte. „Das ist das Beste, was passieren konnte.“

Der Widerstand bleibt

Doch auch die Angriffe hielten an.

K. schrieb eine weitere Mail:

FlightRoom mag für Teams
unterhaltsam sein, aber wir laufen
Gefahr, unsere Professionalität zu
verlieren.

Kommunikation muss geführt werden,
nicht verspielt.

Anna antwortete diesmal. Kurz, scharf:

„Professionalität ohne Ehrlichkeit ist
Theater. Ich stehe für beides.“

Sie drückte auf „Senden“ und wusste: Die Brücken
brannten, aber der Weg nach vorne war heller als je
zuvor.

Die Veränderung

Beim nächsten Inspect & Adapt musste Anna nur noch beobachten.

Die Teams eröffneten von selbst mit roten Punkten. Ein Scrum Master moderierte FlightRoom, ohne sie um Hilfe zu bitten.

Und ein Manager – einer von den Skeptikern – sagte nach einer Simulation: „Ich habe verstanden, warum meine Reports schweigen. Ich höre nicht zu. Ab heute ändert sich das.“

Anna stand hinten im Raum, sah die Szene, und ein Gedanke traf sie:

Ich bin nicht mehr nur RTE. Ich bin Initiatorin einer Bewegung.

Jonas' Frage

Abends, auf dem Sofa, sah Jonas sie an.

„Du erzählst von Teams, Managern, sogar Kunden, die FlightRoom spielen. Aber wo stehst du jetzt? Noch im Zug – oder baust du schon die Schienen?“

Anna schwieg, dann lächelte leise. „Vielleicht bin ich längst Lokführerin.“

Kapitel 22 – Der Preis des Erfolgs

Die Einladung

Der CEO selbst rief sie an. Keine Mail, kein Assistent.

„Frau Wagner, wir wollen FlightRoom konzernweit einführen. Ich möchte, dass Sie ein Konzept dafür schreiben – inklusive Training, Rollout und Messung.“

Anna saß am Küchentisch, das Handy in der Hand, Jonas gegenüber. Sie starrte ins Leere. *Konzernweit. Von einem improvisierten Stuhlkreis mit Kerze – zu Strategie.*

„Ich übernehme“, sagte sie schließlich.

Die Schattenseite

Am nächsten Morgen schrieb sie die ersten Notizen.
*Rollout-Plan. Training für RTEs. Multiplikatoren.
Change Management.*

Doch dann hielt sie inne. Ein Gedanke nagte an ihr.
*Ich habe nie geklärt, wie die Lizenz für FlightRoom
eigentlich läuft.*

Sie schrieb in ihr Notizbuch:

- Compliance?
- Legal?
- Einkauf?

Die Worte sahen trocken aus, aber sie waren nötig.
*Wenn ich das ignoriere, machen sie mich kalt – nicht
wegen Mut, sondern wegen Formalien.*

Die Abteilungen

Noch am selben Tag schickte sie Mails:

An Compliance:

Wir wollen FlightRoom als Methode
konzernweit nutzen. Bitte prüfen Sie, ob

Lizenz- und Datenschutzfragen geklärt werden müssen.

An Legal:

Ich benötige eine Einschätzung zur Nutzung der FlightRoom-Methode im Rahmen unserer Kundenworkshops. Gibt es juristische Risiken?

An Einkauf:

Bitte prüfen Sie, wie wir die Lizenzierung und Bezahlung von FlightRoom offiziell abwickeln können. Bisher wurde es ad hoc genutzt.

Als sie auf „Senden“ klickte, spürte sie die Schwere dieser Schritte. *Kein Spiel mehr. Jetzt wird es ernst.*

Die Reaktionen

Compliance antwortete kühl: „Wir benötigen Dokumentation zu Urheberrechten und Datenverwendung.“

Legal schrieb: „Bitte um Vorlage der Lizenzvereinbarung.“

Einkauf fragte: „Liegt ein Angebot des Herstellers vor? Wir brauchen Rahmenvertrag.“

Anna starrte auf die Mails und lachte bitter. *Das Abenteuer wird jetzt ein Verwaltungsakt.*

Das Gespräch mit Sabine

Am Abend erzählte sie Sabine davon.

„Ich wollte nur, dass wir besser reden. Jetzt sitze ich zwischen Rahmenverträgen und Rechtsprüfungen.“

Sabine grinste. „Das ist der Preis, wenn ein Spiel zur Praxis wird. Aber hey – besser Legal als Lügen.“

Anna lachte, halb müde, halb erleichtert.

Jonas' Spiegel

Später am Abend sagte Jonas: „Du bist jetzt zwischen zwei Welten. Du hältst die Kultur in Schwung – und musst gleichzeitig durch die Bürokratie schwimmen. Vielleicht ist das die wahre Prüfung.“

Anna nickte. „Alignment ist nicht nur, dass Menschen dasselbe Ziel sehen. Alignment heißt auch, dass Legal, Compliance und Einkauf denselben Flugplan haben. Sonst stürzt das Ganze an Formalien ab.“

Annas Klarheit

Sie schrieb ins Notizbuch:

- **FlightRoom als Methode sichern.**
- **Rechtliche und finanzielle Basis schaffen.**
- **Erst dann rollt der Zug.**

Und sie wusste: Vielleicht war das der unsichtbarste, aber wichtigste Flug ihres Lebens.

Kapitel 23 – Bürokratie

Das erste Angebot

Zwei Tage später erhielt Anna eine Mail vom FlightRoom-Hersteller.

Kein anonymes PDF, sondern ein persönliches Schreiben.

„Liebe Frau Wagner,
wir freuen uns, dass Sie FlightRoom
konzernweit einsetzen wollen.
Wir machen es Ihnen so einfach wie
möglich:

- Volumenlizenz für alle ARTs,
unbegrenzte Sessions
- Inklusive Updates und Support

- Jahrespreis: 45.000 €“

Anna starrte auf die Zahl. Für sie, mit ihrem Budgetblick, war das riesig. Fast ein Jahresgehalt. *Wie soll ich das je durchkriegen?*

Der Einkauf

Am nächsten Morgen leitete sie das Angebot an den Einkauf weiter. Nach nicht mal einer Stunde kam die Antwort:

„Danke für die Vorlage.
Preis ist in Ordnung, sogar im unteren Bereich. Kein Vergleich zu unseren üblichen Lizenzverträgen. Wir winken das durch.
Bitte noch Compliance-Freigabe.“

Anna blinzelte. *Im unteren Bereich? Für sie ist das ein Rundungsfehler. Für mich ein Berg.*

Die Erleichterung

Der Hersteller schickte direkt hinterher:

„Wenn Sie möchten, können wir den Vertrag modular staffeln. Erst ein Pilotjahr für 15.000 €,

danach Ausbau. Wir passen uns Ihren Prozessen an.“

Sie hatte mit Widerstand gerechnet, mit Forderungen, mit endlosen Calls. Stattdessen: Kooperation. Fast schon partnerschaftlich.

Anna atmete auf. *Vielleicht ist das kein Kampf. Vielleicht ist es nur ein Schritt.*

Die Angst vor Bürokratie

Doch während die Zahlen glatt liefen, kam die Bürokratie von anderer Seite.

Compliance verlangte ein 12-seitiges Formular. Legal wollte jede Rollenkarte prüfen – „wegen Urheberrecht und Markenfragen“.

Ein Bereichsleiter fragte zynisch: „Brauchen wir jetzt wirklich ein Theaterstück im Vertrag?“

Anna spürte, wie die Energie aus den Teams langsam verdampfte. Während sie die Formulare ausfüllte, erinnerten sich die Entwickler nicht an Verträge – sondern daran, dass sie endlich miteinander ehrlich geredet hatten.

Sabines Warnung

„Pass auf“, sagte Sabine eines Abends am Telefon.
„Wenn du dich zu sehr in die Formalien verbeißt,
verlieren wir die Magie. Die Leute unten spielen
FlightRoom, weil es ihnen gehört. Nicht, weil Legal
es erlaubt.“

*Anna schwieg. Und doch: ohne Legal, ohne Einkauf,
ohne Compliance – kein Rollout.*

Jonas' Spiegel

Am Küchentisch legte sie Jonas die Zahlen vor. „Für
mich ist es viel. Für den Einkauf ein Witz. Aber ich
fühle mich, als würde ich einen Vertrag mit dem
Teufel schließen.“

Jonas grinste schief. „Vielleicht ist der Teufel gar
nicht im Preis. Vielleicht sitzt er im Papierkram.
Und den bezwingt man nicht mit Angst – sondern
mit Geduld.“

Anna lachte leise, bitter. „Geduld ist nicht meine
Superkraft.“

„Vielleicht wird sie's jetzt“, erwiderte er.

Annas Klarheit

Spät in der Nacht schrieb sie ins Notizbuch:

- **Hersteller: kooperativ.**
- **Einkauf: unbeeindruckt.**
- **Compliance & Legal: Bremser.**
- **Ich: Brücke.**

Sie schloss das Buch, seufzte. *Vielleicht ist Alignment nicht nur zwischen Teams und Management nötig. Sondern auch zwischen Mut und Bürokratie.*

Kapitel 24 –

Der Hack

Die Sackgasse

Drei Wochen lang drehte sich alles im Kreis.
Compliance forderte Datenschutz-Checklisten.
Legal wollte wissen, ob der „Tower“ als Rollenname
markenrechtlich geschützt sei.
Der Einkauf fragte nach einem Rahmenvertrag, als
sei FlightRoom ein ERP-System.

Anna fühlte, wie ihre Energie versickerte. Sie wollte
Veränderung, Ehrlichkeit, Mut – und stattdessen las
sie Paragraphen.

Wenn das so weitergeht, ersticken wir an Formularen.

Der Gedanke

Eines Abends, nach einem langen Call mit Legal,
schrieb sie drei Worte in ihr Notizbuch:

„Nicht Tool. Framework.“

Sie starrte auf den Satz. Vielleicht liegt das Problem nicht bei FlightRoom. Sondern darin, wie sie es sehen: ein Spielzeug. Wenn ich es zum Rahmen mache – zum verbindlichen Verfahren – dann kann sogar Compliance es lieben.

Die Wendung

Am nächsten Morgen saß sie mit der Compliance-Beauftragten, Frau Heller, im kleinen Besprechungsraum.

„Schauen Sie“, begann Anna, „wir sehen FlightRoom nicht mehr als Spiel oder Tool. Sondern als Framework für sichere Kommunikation. Jede Session ist wie ein Compliance-Training: Rollen, Szenario, klare Regeln. Alles dokumentiert.“

Frau Heller runzelte die Stirn. „Ein Training?“

„Ja. Ein Kommunikations-Framework. Es schafft Nachvollziehbarkeit: Wer redet wann, welche Entscheidung fällt, welche Information ging verloren. Das ist kein Risiko – das ist Risikoprävention.“

Der Effekt

Etwas in Hellers Blick veränderte sich. „Wenn Sie es so beschreiben... klingt es eher wie ein Kontrollinstrument.“

Anna lächelte innerlich. *Exakt.*

„Genau. Es macht Muster sichtbar, bevor sie realen Schaden anrichten. Ein Compliance-konformes Frühwarnsystem.“

Heller nickte langsam. „Dann brauche ich nur noch eine Dokumentation, wie Sie es als Prozess beschreiben. Nicht als Tool.“

Legal und Einkauf

Bei Legal dasselbe Spiel. Anna präsentierte FlightRoom als „Framework zur Konfliktprävention und Entscheidungsdocumentation“. Statt Karten und Rollen sprach sie von „strukturierten Kommunikationsmodulen“.

Der Jurist lächelte. „Wenn es ein Framework ist, prüfen wir nur noch den Vertragstext. Kein Problem.“

Einkauf winkte ohnehin ab. „Für uns bleibt’s eine Kleinigkeit. Framework oder Tool – am Preis ändert sich nichts. Wir buchen es.“

Das neue Bild

Eine Woche später hing im Intranet ein Dokument:

**„FlightRoom Communication Framework –
Offiziell freigegeben durch Compliance, Legal und
Einkauf.“**

Anna las die Überschrift und musste lachen.

Von der Kerze auf dem Fensterbrett zu einem Corporate Framework. Wer hätte das gedacht?

Jonas’ Spiegel

Abends erzählte sie es Jonas.

„Siehst du“, sagte er, „du hast die Bürokratie nicht besiegt. Du hast sie auf ihre eigene Sprache übersetzt.“

Anna nickte. „FlightRoom ist jetzt Framework. Und manchmal ist das der wahre Hack: dieselbe Wahrheit, nur mit anderen Worten.“

Annas Klarheit

Sie schrieb ins Notizbuch:

- **Teams verstehen FlightRoom als Erlebnis.**
- **Management versteht es als Training.**
- **Compliance versteht es als Framework.**
- **Alle haben recht.**

Und sie lächelte. *Vielleicht ist Alignment genau das: dieselbe Sache, die für jeden etwas anderes bedeutet – und trotzdem alle in die gleiche Richtung bringt.*

Kapitel 25 – Der Rollout

Die Verkündung

Die Mail kam an einem Montagmorgen, von der internen Kommunikation:

Betreff: Neues Framework für bessere Zusammenarbeit

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ab sofort wird FlightRoom als konzernweites Kommunikations-Framework eingeführt.

Ziel: Muster sichtbar machen, Alignment stärken, Risiken frühzeitig erkennen.

Trainingsmodule und Ansprechpartner sind im Intranet verfügbar.

Vorstand Operations

Anna starrte auf den Bildschirm.

Da ist es. Offiziell. Von „Kerze auf dem Fensterbrett“ zu „Vorstandskommunikation“.

Die Trainings

Überall im Haus begannen

Multiplikatoren-Trainings.

In einem Raum in Hamburg saßen 30 Scrum Master, spielten ihr erstes Szenario.

In München lachten Entwickler, als ihr Tower „abstürzte“.

In Zürich schrieb ein Manager nach der Simulation ins Feedback: „Noch nie so schnell gespürt, wie wir uns selbst blockieren.“

Fotos tauchten in Slack auf: improvisierte Cockpits, gelbe Post-its als Notfallkarten, lachende Gesichter.

Und immer wieder der Satz: „**Heute crashen, morgen landen.**“

Das Management

Auch oben veränderte sich etwas.

Ein VP, der sie früher kritisiert hatte, kam in der Kaffeepause auf Anna zu. „Ich habe es gespielt. Und ich habe verstanden, warum meine Leute mich oft

nicht korrigieren. Weil ich sie überrede, bevor sie sprechen.“

Er sah sie ernst an. „Das passiert mir nicht mehr. Danke.“

Anna nickte nur. Aber in ihr brannte ein stiller Stolz.

Die Wirkung

In den Steering-Meetings war der Ton anders.

Rote Punkte kamen zuerst, und sie blieben nicht auf Papier. Sie wurden gelöst.

Teams hörten einander zu, Manager hielten die Luft an, bevor sie Entscheidungen trafen.

Und Kunden spürten es – nicht, weil ihnen jemand Folien zeigte, sondern weil Releases zuverlässiger wurden.

Annas Spiegelmoment

Eines Abends stand Anna allein im leeren Konferenzraum, vor einem Board voller roter Punkte, die mittlerweile grün überklebt waren – nicht aus Kosmetik, sondern weil sie gelöst worden waren.

Sie dachte zurück an ihr erstes Team, an die stickigen Retros, an das Schweigen in den ART Syncs, an den ersten FlightRoom mit der Kerze.

Ich bin nicht mehr nur RTE. Ich bin Gestalterin einer Kultur. Und die Kultur heißt: Mut statt Maske.

Jonas' Frage

Zu Hause stellte Jonas die Weinflasche auf den Tisch.

„Also – bist du jetzt fertig?“

Anna lachte leise. „Fertig? Ich glaube, ich fange gerade erst an.“

Kapitel 26 – Jenseits der Mauern

Die Anfrage

An einem Dienstagmorgen, als Anna gerade die roten Punkte ihres ARTs einsammelte, blinkte eine Mail von unbekannter Adresse:

Betreff: Anfrage für Vortrag

Sehr geehrte Frau Wagner,

wir haben von Ihrem
FlightRoom-Framework gehört. Ihr
Ansatz, Kommunikation durch
Simulation sichtbar zu machen,
interessiert uns sehr.

Würden Sie auf unserer
Branchenkonferenz in Berlin darüber
sprechen? Teilnehmer: CIOs, CTOs, Agile
Coaches aus ganz Europa.

Anna las die Zeilen zweimal. *Branchenkonferenz.*
CIOs. Europa.

Ihr Herz schlug schneller.

Die Flüsternetzwerke

Auch in Slack häuften sich Nachrichten von außen:
„Ein Bekannter bei uns im Konzern hat von eurem
FlightRoom erzählt.“

„Habt ihr Unterlagen? Wir würden es gern bei uns
ausprobieren.“

„Wie habt ihr Compliance überzeugt?“

Es war wie ein unsichtbares Netz, das sich spannte
– eine Bewegung, die größer war als ihr eigener
Zug.

Die Vorstandsetage

Im nächsten Steering sprach der CEO sie direkt an:
„Frau Wagner, wir haben mehrere externe Anfragen
zu FlightRoom. Ich möchte, dass Sie unsere
Organisation dort vertreten.“

Ein Bereichsleiter runzelte die Stirn. „Ist das nicht heikel? Wir sollten nicht unsere internen Praktiken nach außen tragen.“

Der CEO erwiderte kühl: „Wenn eine Praxis uns stärker macht, spricht nichts dagegen, sie zu teilen. Im Gegenteil – es zeigt, dass wir vorausgehen.“

Anna spürte, wie die Blicke im Raum sich änderten. Manche skeptisch, manche anerkennend.

Die Vorbereitung

Abends saß Anna am Schreibtisch, Notizbuch aufgeschlagen.

Sie schrieb keine Folien, keine Charts.

Nur einen Satz, groß und klar:

„FlightRoom ist kein Spiel. Es ist eine Wahrheitssimulation.“

Darunter:

- Mut sichtbar machen.
- Schweigen brechen.
- Vertrauen schaffen.

Sie lächelte. *Das ist die Botschaft. Nicht für einen Konzern. Für viele.*

Jonas' Blick

„Also, Europa?“, fragte Jonas, als sie es ihm erzählte.

„Ja.“

„Bist du nervös?“

„Nein. Eher... überwältigt.“

Jonas hob das Glas. „Dann bist du jetzt nicht mehr nur RTE. Du bist Botschafterin einer Kultur.“

Anna schwieg, sah in die Kerze auf dem Tisch.
Vielleicht stimmt das. Vielleicht geht der Flug jetzt erst richtig los.

Kapitel 27 – Berlin

Die Bühne

Das Kongresszentrum in Berlin summt wie ein Bienenstock. Über tausend Menschen, Namensschilder an Bändern, der Geruch von Kaffee und neuen Prospekten.

Anna stand hinter der Bühne, Herzschlag wie Trommeln. In der Hand hielt sie keinen Stapel Folien, sondern nur ein paar handgeschriebene Karten. *Keine Charts. Keine grünen Balken. Nur Wahrheit.*

„Nächster Vortrag: Anna Wagner, Release Train Engineer, über FlightRoom – ein neues Framework für Kommunikation und Alignment.“

Applaus, höflich. Die Scheinwerfer blendeten, als sie hinaustrat.

Die Eröffnung

„Guten Morgen. Ich will mit einer Frage beginnen.“
Sie ließ den Blick durchs Publikum schweifen. „Wer von Ihnen hat in den letzten Monaten mindestens ein Meeting erlebt, in dem alle genickt haben – aber niemand wirklich aus Überzeugung?“

Hände gingen hoch. Viele.
Leises Lachen. Nervös. Erkannt.

„Genau darum geht es. Wir nennen es Alignment – aber oft ist es nur höfliches Schweigen. FlightRoom ist unsere Art, diesen Moment sichtbar zu machen. Nicht in Folien. Sondern im Erleben.“

Die Geschichte

Sie erzählte von ihrem ersten FlightRoom: dem Kreis von Stühlen, der Kerze auf dem Fensterbrett, den Karten mit Rollen. Von Sabine, die Pilotin wurde, von Rainer, der Tower spielte, und dem ersten Crash.

Das Publikum lachte an den richtigen Stellen, wurde still an anderen.

Sie erzählte von roten Punkten, von der Wahrheit, die mehr Vertrauen brachte als jede geschönte Roadmap.

Und sie sagte den Satz, den sie Wochen zuvor ins Notizbuch geschrieben hatte:

„FlightRoom ist kein Spiel. Es ist eine Wahrheitssimulation.“

Die Reaktion

Nach ihrem Vortrag war es still. Für einen Moment fürchtete Anna, sie hätten es nicht verstanden.

Dann brach Applaus los. Nicht das höfliche Klatschen von Beginn an – ein kräftiger, echter Applaus.

Eine Hand ging hoch in der Fragerunde. Ein CIO: „Aber Frau Wagner, ist das nicht gefährlich? Wenn Mitarbeiter zu viel Ehrlichkeit zeigen?“

Anna lächelte. „Gefährlich ist nicht die Ehrlichkeit. Gefährlich ist, wenn wir so tun, als gäbe es keine Probleme – bis wir abstürzen.“

Raunen im Raum. Dann erneuter Applaus.

Nachklang im Foyer

Im Foyer kam eine junge Agile Coach auf sie zu. „Das war... wow. Ich hab noch nie jemanden so offen über Schweigen und Lügen in Meetings reden

hören.“

Ein anderer, ein CTO, sagte: „Wir müssen das ausprobieren. Können Sie uns begleiten?“

Anna reichte Karten, notierte Kontakte. Es fühlte sich unwirklich an – wie ein Flug, der längst über die Landesgrenzen hinausging.

Jonas' Stimme

Spät am Abend, im Hotelzimmer, rief sie Jonas an.

„Und?“

„Ich stand auf der Bühne. Und sie haben zugehört. Nicht allen hat's gefallen – aber sie haben zugehört.“

„Dann hast du gewonnen.“

„Nein“, sagte Anna. „Dann habe ich erst angefangen.“

Sie legte das Handy zur Seite, trat ans Fenster. Berlin leuchtete unter ihr, die Lichter flimmerten wie Sterne.

Der Flug ist größer, als ich je gedacht habe.

Kapitel 28 – Die Flut der Anfragen

Der Posteingang

Am Montagmorgen öffnete Anna ihren Laptop.
97 neue Mails.

Keine Routine, keine Newsletter – echte
Nachrichten:

- „Wir haben gehört, dass Sie FlightRoom bei sich eingeführt haben. Können Sie berichten, wie Sie das geschafft haben?“
- „Wir überlegen, FlightRoom zu lizenzieren. Wären Sie bereit, Ihre Lessons Learned mit

unserem Transformationsteam zu teilen?“

- „Würden Sie auf unserer Führungskräfteklausur einen Vortrag halten, wie Sie mit FlightRoom Alignment erzeugt haben?“

Anna starrte auf die Betreffzeilen. *Nicht sie wollten FlightRoom von ihr kaufen. Sie wollten wissen, wie man es lebendig macht.*

Die Überraschung

Zwischen den üblichen Anfragen tauchten Namen auf, mit denen sie nie gerechnet hätte:

Eine Versicherung.

Ein Krankenhausverbund.

Ein Automobilzulieferer.

Sogar eine öffentliche Verwaltung.

Alle suchten dasselbe: **Weniger Fassade, mehr Ehrlichkeit.**

Der Vorstand

Im Steering sprach der CEO das Thema offen an:

„Frau Wagner, wir haben mehrere externe Anfragen. Sie wollen wissen, wie wir FlightRoom

nutzen. Ich halte es für eine Chance, uns als Vorreiter zu positionieren.“

Ein Bereichsleiter verzog das Gesicht. „Wir können doch keine interne Praxis nach außen tragen.“

Der CEO schüttelte den Kopf. „FlightRoom ist nicht unsere Erfindung. Aber unsere Geschichte damit gehört uns. Und die können wir teilen.“

Anna spürte die Spannung: zwischen Schutz und Öffnung, zwischen Fassade und Vorreiterrolle.

Das Gespräch mit dem Hersteller

Zwei Tage später klingelte ihr Telefon. Unbekannte Nummer.

„Frau Wagner? Hier ist Herr Keller von FlightRoom. Wir haben gehört, dass Sie unser Framework konzernweit etabliert haben. Großartige Arbeit.“

Anna hielt kurz die Luft an.

„Wir überlegen, ob wir Sie als Referenzkundin und Speakerin vorschlagen dürfen – viele Firmen wollen wissen, wie man FlightRoom richtig einführt. Wären Sie offen für eine Partnerschaft?“

Sie nickte stumm, auch wenn er es am anderen Ende nicht sehen konnte. *Der Hersteller selbst. Sie sehen mich.*

Jonas' Spiegel

Abends erzählte sie es Jonas.

„Sie wollen mich nach außen schicken. Nicht als Erfinderin – als die, die gezeigt hat, dass es funktioniert.“

Jonas grinste. „Na also. Du bist keine Ingenieurin des Tools. Du bist die Pilotin des Fluges.“

„Aber was, wenn ich damit meinen Konzern verlasse?“

„Vielleicht verlässt du ihn nicht. Vielleicht hebst du ihn nur auf eine andere Flughöhe.“

Annas Klarheit

Spät in der Nacht schrieb sie ins Notizbuch:

- **FlightRoom gehört nicht mir.**
- **Aber die Geschichte, wie wir es genutzt haben, gehört mir.**

- **Vielleicht ist das mein eigentlicher Beitrag:
nicht die Erfindung – sondern die
Übersetzung.**

Sie legte den Stift weg, sah in die Dunkelheit.

*Der Flug ist größer als mein Konzern. Und vielleicht
will er, dass ich mitfliege.*

Kapitel 29 – Bühne zu zweit

Die Einladung

Die Mail kam direkt vom Hersteller:

Betreff: Einladung zum FlightRoom
Summit

Liebe Frau Wagner,

wir richten im Mai unseren jährlichen
FlightRoom Summit in Frankfurt aus.

Wir würden uns freuen, wenn Sie als
Keynote-Sprecherin über Ihre
Erfahrungen berichten.

Thema: „Von der Retrospektive zur

Unternehmenskultur – FlightRoom im Konzern.“

Ihr Beitrag wäre die Eröffnung nach unserer Produktvorstellung.

Anna las die Zeilen dreimal. *Keynote. Eröffnung. Ich – direkt nach dem Hersteller selbst.*

Hinter den Kulissen

Der Saal war groß, 400 Menschen, die meisten in Business Casual. FlightRoom-Banner an den Wänden, kleine Flugzeugmodelle als Deko auf den Tischen.

Herr Keller vom Hersteller begrüßte sie herzlich. „Frau Wagner, ohne Sie wären wir nicht da, wo wir sind. Sie haben FlightRoom im Konzern verankert. Das macht Sie zur idealen Stimme.“

Anna nickte, nervös. *Ich bin hier nicht als Kundin. Ich bin hier als Botschafterin.*

Die Bühne

Nach der Produktdemo kam ihr Name auf die Leinwand:

„Anna Wagner – FlightRoom in der Praxis: Vom Experiment zur Kulturbewegung.“

Sie trat hinaus. Der Applaus war warm, neugierig.

„Als wir FlightRoom das erste Mal gespielt haben,“ begann sie, „war es ein Stuhlkreis, eine Kerze und viel Skepsis. Heute ist es ein Framework, das in unserem ganzen Konzern genutzt wird. Aber wichtiger: Es ist ein Spiegel, der uns gezwungen hat, uns selbst zu sehen.“

Die Gesichter im Publikum waren aufmerksam. Manche lächelten, andere nickten langsam.

Die Geschichte

Sie erzählte von:

- den ersten Crashes, die alle erschüttert, aber auch befreit hatten,
- den roten Punkten, die Meetings kürzer und Entscheidungen klarer machten,
- der Sitzung mit den Kunden, die plötzlich Vertrauen geschaffen hatte,

- und dem Moment, als Compliance FlightRoom nicht mehr als Risiko, sondern als Framework akzeptierte.

Kein Marketing, kein PowerPoint-Glanz. Nur gelebte Geschichte.

Die Reaktion

Als sie endete, war es still – ein gutes Still. Dann brach Applaus los, lauter als sie erwartet hatte.

Fragen prasselten:

„Wie haben Sie das Management überzeugt?“

„Wie haben Sie mit Widerstand umgegangen?“

„Wie haben Sie FlightRoom mit Compliance verknüpft?“

Anna antwortete offen, ohne zu beschönigen. Und sie merkte: Die Leute wollten nicht nur das Tool verstehen. Sie wollten **ihren Weg** verstehen.

Der Moment danach

Nach der Session trat Herr Keller neben sie. „Sehen Sie? Sie sind nicht nur RTE. Sie sind Thought Leaderin. Die Leute wollen hören, wie man Kultur verändert – nicht nur, wie man Karten verteilt.“

Anna spürte ein Ziehen im Bauch. *Thought Leaderin.*
Das Wort passte nicht. Und passte doch.

Jonas' Spiegel

Abends, am Telefon, erzählte sie Jonas davon.

„Sie haben mich Thought Leaderin genannt.“

„Und?“

„Es fühlt sich... groß an. Zu groß.“

Jonas lachte. „Zu groß für dich? Anna, du bist die Frau, die einen ganzen Konzern zum Absturz gebracht hat – und ihn sicherer landen ließ. Wenn das kein Thought Leadership ist, was dann?“

Annas Klarheit

Spät im Hotelzimmer schrieb sie in ihr Notizbuch:

- **FlightRoom ist nicht mein Produkt.**
- **Aber ich bin das Gesicht seiner Praxis.**
- **Vielleicht ist mein Platz nicht im Zug.
Vielleicht ist er auf der Bühne.**

Sie schloss das Buch, blickte auf die Stadtlichter von Frankfurt.

Der Flug geht weiter.

Aber jetzt fliegen mehr Menschen mit.

Kapitel 30 –

Der Deal

Das Angebot

Zwei Wochen nach dem Summit saß Anna wieder im Büro, als der CEO sie bat, dazuzukommen.

Im Konferenzraum: Herr Keller vom FlightRoom-Hersteller, die CFO, zwei Vorstände.

Keller begann ohne Umschweife:

„Ihr Konzern hat FlightRoom nicht nur eingeführt, Sie haben es zum Vorzeigeprojekt gemacht. Wir schlagen vor: Beteiligen Sie sich an unserem Unternehmen. 15 Prozent Anteile. Damit werden Sie strategischer Partner – und sichern sich gleichzeitig dauerhafte Lizenzen ohne separate Verträge.“

Anna hörte den Satz und spürte, wie sich ihr Magen zusammenzog. *Das würde alles ändern.*

Die Reaktionen

Die CFO runzelte die Stirn. „Ein Software-Startup im Portfolio? Das ist nicht unser Kerngeschäft.“

Der CEO lehnte sich zurück, nachdenklich. „Aber es würde zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Wir haben die Lizenzen vom Tisch – und wir positionieren uns als Vordenker in Transformation.“

Alle Blicke wanderten zu Anna.

„Frau Wagner, Sie haben FlightRoom hier groß gemacht. Was sagen Sie?“

Annas Dilemma

Anna schluckte. Das ist der Moment. Mein Dilemma wird plötzlich ihr Dilemma.

„Ich glaube, es ist klug. Wir kämpfen nicht mehr jedes Jahr um Budgets, Compliance oder Einkauf. FlightRoom wird Teil von uns – und wir von ihm.“

Sie sah zu Keller. „Und ich weiß: Wenn wir einsteigen, bin ich nicht mehr nur RTE. Ich bin Brücke.“

Die Entscheidung

Nach zwei Stunden Debatte fiel die Entscheidung. Der CEO schloss die Mappe. „Wir gehen in die Beteiligung. Frau Wagner, Sie übernehmen die Rolle als interne Lead für die Partnerschaft. Sie werden die Schnittstelle zu FlightRoom – und das Gesicht nach außen.“

Anna nickte. Ein leiser Schauer lief ihr über den Rücken. *Das ist größer, als ich wollte. Und genau das, was nötig ist.*

Der Nebeneffekt

In den Wochen danach verschwanden die Diskussionen um Lizenzen. Kein Compliance-Formular mehr, kein Einkaufs-Pingpong. FlightRoom stand in der Bilanz – nicht als Kostenstelle, sondern als Investment.

Für die Teams änderte sich nichts. Sie spielten weiter, lachten, crashten, landeten.

Aber für Anna änderte sich alles: Sie war nicht mehr nur die Frau, die FlightRoom in den Konzern brachte. Sie war jetzt **Botschafterin einer Partnerschaft.**

Jonas' Spiegel

Zu Hause erzählte sie Jonas davon.

„Sie haben Anteile gekauft.“

„Das ist... groß.“

„Und sie wollen, dass ich die Brücke bilde.“

Jonas hob sein Glas. „Dann bist du jetzt nicht mehr nur Pilotin. Du bist Co-Besitzerin des Flughafens.“

Anna lachte, ein Lachen voller Erleichterung und Angst zugleich. *Vielleicht ist das die Lösung. Vielleicht auch der Anfang eines noch größeren Flugs.*

Kapitel 31 –

Das

Restaurant

Die Einladung

Es war ein Freitagabend, als Jonas plötzlich im Türrahmen ihres Arbeitszimmers stand. Anna saß noch am Laptop, die Stirn in die Hand gestützt, der Bildschirm voller Mails und Kalender-Einladungen.

„Schluss jetzt,“ sagte er mit einem leisen Lächeln.
„Heute Abend gehört mir.“

Anna hob überrascht den Kopf. „Dir? Ich dachte, du hast dich längst damit abgefunden, dass meine Abende dem Konzern und FlightRoom gehören.“

Jonas schüttelte den Kopf, ging zu ihr und klappte entschlossen den Laptop zu. „Heute nicht. Zieh dir was Schönes an. Wir gehen essen.“

„Wohin?“

„Überraschung.“

Die Rückkehr

Als sie durch die vertraute Straße gingen, ahnte Anna es.

Und als sie vor der schweren Holztür des Restaurants standen, blieb sie stehen.

„Jonas...“ flüsterte sie.

„Ja,“ sagte er ruhig. „Dasselbe Restaurant.“

Sie erinnerte sich sofort: an den ersten Abend hier, als sie mit unsicheren Händen am Rotweinglas spielte, während Jonas ihr zuhören musste, wie sie mit sich selbst rang – ob sie den Job als Release Train Engineer wirklich annehmen sollte.

Damals war sie voller Zweifel gewesen. Heute trat sie ein wie eine andere Frau.

Am Tisch

Der Ober führte sie zu einem kleinen Tisch am Fenster. Eine Kerze brannte, das Licht tanzte auf dem Glas.

Die Atmosphäre war warm, gedämpft, mit diesem leisen Stimmengewirr, das die Welt weich werden ließ.

Jonas bestellte eine Flasche Rotwein, denselben wie damals.

Anna lächelte. „Du Erinnerst dich wirklich an alles.“

„Natürlich,“ sagte er. „Das war der Anfang.“

Erinnerungen

„Weißt du noch, wie du hier saßt?“ Jonas lehnte sich zurück. „Du hast gesagt, du fühlst dich klein. Als würdest du in eine Rolle schlüpfen, die dir zu groß ist.“

Anna lachte leise. „Und du hast gesagt: ‚Dann wachst du eben hinein.‘“

„Genau,“ nickte er. „Und schau dich an. Du bist nicht nur hineingewachsen. Du hast den Rahmen gesprengt.“

Sie spürte, wie ihr ein Kloß im Hals stecken blieb. „Ich habe so viele Nächte an mir gezweifelt. So viele

Momente, in denen ich dachte: Ich kann das nicht.
Aber jedes Mal warst du da.“

Jonas hob das Glas. „Auf all die Crashes, die du überlebt hast. Und auf die Landungen, die dich stärker gemacht haben.“

Sie stießen an. Der Wein schmeckte wie damals – nur dass heute kein Zweifel mehr auf der Zunge lag, sondern Dankbarkeit.

Der Blick nach vorn

Sie redeten lange, erinnerten sich an Episoden:

- an den ersten Scrum of Scrums, bei dem sie fast die Nerven verloren hätte,
- an die roten Punkte, die das Management erzürnten, aber die Teams befreiten,
- an den FlightRoom mit den Kunden, der alles verändert hatte.

Jonas hörte zu, wie immer, doch heute sah er sie dabei an, als würde er nicht nur ihre Geschichten hören, sondern den Menschen dahinter feiern.

„Du bist weit gekommen, Anna,“ sagte er schließlich, ernst. „Vom Stuhlkreis mit Kerze zu Bühnen in Europa. Aber weißt du, was mich am meisten beeindruckt?“

„Was?“

„Dass du dich nie verloren hast. Du warst immer du – unbequem, ehrlich, mutig. Und genau das hat die Welt verändert.“

Der Antrag

Jonas griff langsam in seine Jacke, zog eine kleine schwarze Schachtel hervor und legte sie auf den Tisch. Die Kerze spiegelte sich im Lack.

Anna starrte darauf, das Herz raste.

„Anna,“ begann er, die Stimme warm, aber zitternd, „wir haben so viele Flüge gemeinsam gemacht. Manche sind abgestürzt, manche sind gelandet. Aber in keinem Moment habe ich daran gezweifelt, dass du mein Co-Pilot bist.“

Du bist nicht nur die Frau, die einen Konzern verändert hat. Du bist die Frau, die mein Leben verändert hat.

Willst du meine Frau werden?“

Die Welt schien stillzustehen. Das Stimmengewirr verschwamm, das Kerzenlicht flackerte, und Anna spürte nur das Gewicht dieses Augenblicks.

Ihre Lippen zitterten, doch ihre Stimme war klar.
„Ja.“

Jonas lachte erleichtert, fast übermütig, und steckte ihr den Ring an. Das Restaurant brach in spontanen Applaus aus, als hätten alle Gäste geahnt, was geschehen war.

Der Kreis schließt sich

Sie blieben noch lange sitzen. Der Wein floss, das Lachen auch. Aber dazwischen gab es stille Momente, in denen sie sich einfach nur ansahen – und wussten, dass hier nicht nur ein Antrag gefeiert wurde, sondern ein gemeinsamer Weg.

Anna dachte: Damals hatte ich Angst, ob ich den Flug wagen sollte. Heute weiß ich: Ich fliege nie allein.

Der Heimweg

Als sie später Hand in Hand durch die kühle Nacht gingen, leuchteten Flugzeuge über der Stadt.

„Also,“ sagte Jonas mit einem schelmischen Blick,
„was kommt als Nächstes?“

Anna drückte seine Hand, sah hinauf in den
Himmel. „Ganz egal was. Hauptsache, wir fliegen
zusammen.“

Und zum ersten Mal seit Langem fühlte sie nicht die
Last, die sie tragen musste – sondern die Freude, die
sie teilen durfte.

Epilog – Jahre später

Der Saal war kleiner als die Konferenzzentren von damals, aber die Gesichter waren neugierig: junge Scrum Master, erfahrene RTEs, Führungskräfte, die wissen wollten, wie man Teams wirklich in Bewegung bringt.

Anna stand vorn, ihre Stimme ruhig, getragen von der Erfahrung der Jahre.

„Als wir FlightRoom zum ersten Mal ausprobierten,“ sagte sie, „war es nur ein Stuhlkreis, eine Kerze und viel Skepsis. Niemand konnte ahnen, dass daraus ein Weg entstehen würde, der ganze Organisationen verändert.“

Sie lächelte. „Es war kein leichter Flug. Wir sind oft gecrasht, haben gestritten, gezweifelt. Aber genau diese Momente haben uns wachsen lassen. Das ist für mich die eigentliche Bedeutung von Alignment:

gemeinsam durch Turbulenzen gehen – und trotzdem zusammen landen.“

Nach dem Vortrag kam eine junge Frau auf sie zu. Ihre Augen leuchteten. „Frau Wagner, ich habe letzte Woche meinen ersten FlightRoom moderiert. Wir sind grandios abgestürzt – und trotzdem war es das ehrlichste Meeting, das wir je hatten. Danke, dass Sie uns gezeigt haben, dass man so anfangen darf.“

Anna legte ihr die Hand auf die Schulter. „Dann haben Sie schon gewonnen. Denn Ehrlichkeit ist immer der erste Flug.“

Später, auf dem Balkon zuhause, saß sie mit Jonas. Er hielt ihre Hand, wie an jenem Abend im Restaurant.

„Denkst du oft zurück?“ fragte er.

„Manchmal,“ antwortete Anna. „Vor allem an den ersten Crash. Und daran, wie viel Angst ich damals hatte.“

„Und heute?“

Sie lächelte, während am Himmel ein Flugzeug aufblinkte. „Heute weiß ich: Ein Crash war nie das Ende. Es war immer nur der Anfang von etwas Besserem.“

Jonas hob sein Glas. „Auf all deine Flüge.“

Anna lehnte sich an ihn. *Und auf die, die noch kommen.*

Was Anna uns lehrt – Die Themen hinter der Geschichte

1. Alignment heißt Mut, nicht Konsens

- In Meetings „Ja“ zu sagen, ist billig.
- Echte Ausrichtung entsteht, wenn Menschen **freiwillig** und **ehrlich** sprechen – auch wenn

das unbequem ist.

- FlightRoom machte sichtbar, wie schnell Schweigen und Höflichkeit zum Crash führen.

2. Probleme zuerst, nicht zuletzt

- Die Praxis „rote Punkte zuerst“ machte Meetings kürzer und Entscheidungen klarer.
- Verdrängte Risiken verschwinden nicht – sie wachsen.
- Mut, Probleme gleich zu Beginn zu benennen, ist der Schlüssel für Vertrauen und Geschwindigkeit.

3. Widerstand ist unvermeidlich – und wertvoll

- Manager fürchteten Kontrollverlust, Teams fürchteten Blamage.
- Doch genau diese Spannungen zeigen, wo die Kultur krank ist.

- Annas Haltung: **Nicht gegen den Widerstand arbeiten, sondern mit Spiegeln sichtbar machen.**

4. Bürokratie hacken statt bekämpfen

- Compliance, Legal, Einkauf – alles schien ein Bremsklotz.
- Anna fand den Weg, FlightRoom nicht als „Spiel“, sondern als **Framework** zu beschreiben.
- Ergebnis: dieselbe Wahrheit, in einer Sprache, die Bürokratie akzeptiert.

5. Von Methode zu Kultur

- FlightRoom wurde nicht stark, weil es eingeführt wurde.
- Es wurde stark, weil Teams es **selbst nutzten**: in Retros, im PI Planning, sogar mit Kunden.

- Kultur ändert sich nicht durch Tools – sondern durch die Geschichten, die Menschen damit erleben.

6. Partnerschaft statt Konsum

- Der Konzern wurde vom Kunden zum Partner des Herstellers.
- Damit verschwanden Lizenzen als Streitpunkt – und FlightRoom wurde Teil der Identität.
- Lektion: Große Transformation gelingt, wenn man sich **zu den Werkzeugen bekennt**, statt sie nur einzukaufen.

7. Thought Leadership entsteht aus Praxis

- Anna war keine Erfinderin von FlightRoom.
- Sie war diejenige, die den Mut hatte, es **ernst zu nehmen** – trotz Widerstand.
- Thought Leadership entsteht nicht durch Ideen, sondern durch Geschichten, die

andere bewegen.

Das Fazit:

Annas Reise zeigt, dass Transformation nicht mit Methoden beginnt, sondern mit Mut. Dass Alignment nicht bedeutet, dass alle gleich denken – sondern dass keiner mehr schweigt.

Und dass aus einem kleinen Spiel eine Bewegung werden kann, wenn jemand den Spiegel hochhält und ihn nicht mehr senkt.

Anhang – Systemisches Konsensieren

Systemisches Konsensieren (kurz: SK) ist eine Methode, mit der Gruppen Entscheidungen treffen können – ohne, dass die Lautesten gewinnen oder faule Kompromisse entstehen.

Grundidee

Während in klassischen Abstimmungen nur gezählt wird, wie viele dafür oder dagegen sind, fragt SK etwas anderes:

👉 „Wie groß ist dein Widerstand gegen diesen Vorschlag?“

Jeder Teilnehmer gibt auf einer Skala (z. B. 0 = kein Widerstand, 10 = maximaler Widerstand) an, wie stark er gegen eine Option ist.

Am Ende wird die Gesamtsumme des Widerstands berechnet. Die Lösung mit dem **geringsten Gesamtwiderstand** ist die, die für die Gruppe am tragfähigsten ist.

Warum das funktioniert

- Statt Zustimmung zu erzwingen, wird Raum für Bedenken geschaffen.
- Minderheiten werden sichtbar, ohne dass sie blockieren müssen.
- Es geht nicht darum, *alle glücklich zu machen*, sondern die Lösung zu finden, mit der die Gruppe **am besten leben kann**.
- Die Methode fördert offene Gespräche, weil Widerstand nicht versteckt, sondern ehrlich geteilt wird.

Ablauf in Kurzform

1. **Vorschläge sammeln** – mehrere mögliche Optionen auf den Tisch legen.
2. **Widerstand messen** – jeder bewertet jede Option auf der Skala 0–10.
3. **Summen berechnen** – die Option mit der niedrigsten Widerstandssumme liegt vorn.
4. **Diskutieren & verfeinern** – falls nötig, Vorschläge anpassen, um Widerstände zu senken.

Beispiel

Eine agile Release Train Gruppe überlegt, wann ein gemeinsamer Workshop stattfinden soll.

- Montag: Gesamtsumme der Widerstände = 48
- Mittwoch: Gesamtsumme = 35
- Donnerstag: Gesamtsumme = 21

Obwohl Mittwoch mehr Zustimmung bekam, wird Donnerstag gewählt – weil dort der geringste Widerstand besteht. Das Team kann an diesem Termin am besten arbeiten.

Vorteile für agile Teams und Konzerne

- **Transparenz:** Alle Stimmen zählen gleich.
- **Effizienz:** Entscheidungen fallen schneller, weil weniger Nachverhandlungen nötig sind.
- **Commitment:** Ergebnisse sind tragfähiger, da Bedenken schon im Prozess berücksichtigt wurden.
- **Kultur:** Teams üben, ehrlich über ihre Vorbehalte zu sprechen – ohne Angst, den Prozess zu blockieren.

Mini-Übung: Probiere es selbst

Nimm dir ein kleines Team – 3 bis 6 Personen reichen.

1. **Frag nach einem Thema, das gerade ansteht.**
Beispiel: „Wo machen wir unser nächstes Team-Event?“
2. **Sammelt mindestens drei Vorschläge.**
 - Kino
 - Bowling
 - Escape Room
3. **Jede Person bewertet jeden Vorschlag auf einer Skala von 0 bis 10.**
 - 0 = kein Widerstand, ich bin voll dabei.
 - 10 = maximaler Widerstand, das geht für mich gar nicht.

Beispiel:

- Person A: Kino (2), Bowling (7), Escape Room (4)

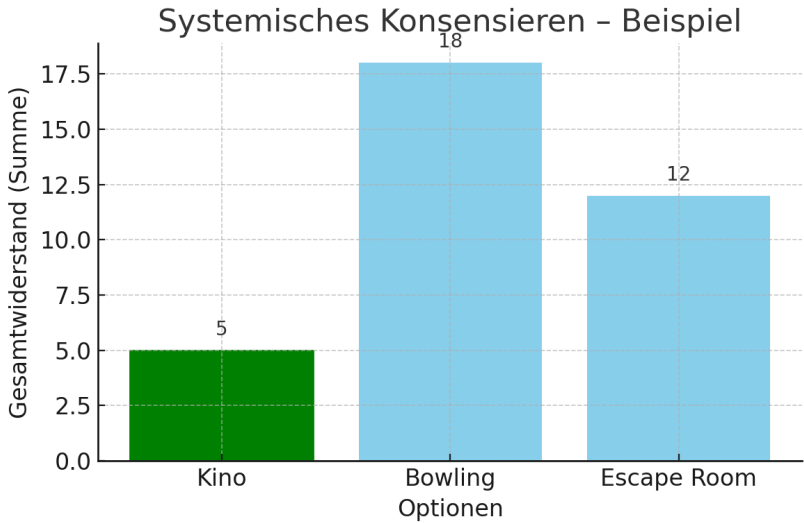
- Person B: Kino (0), Bowling (5), Escape Room (6)
- Person C: Kino (3), Bowling (6), Escape Room (2)

4. Summen berechnen:

- Kino: $2 + 0 + 3 = 5$
- Bowling: $7 + 5 + 6 = 18$
- Escape Room: $4 + 6 + 2 = 12$

5. Ergebnis:

Kino hat den geringsten Widerstand (5). →
Das Team entscheidet sich dafür.



Warum die Übung wirkt

- Ihr erkennt sofort, welche Option am wenigsten blockiert.
- Auch die stilleren Stimmen fließen ein.
- Statt endlos zu diskutieren, habt ihr eine faire, transparente Grundlage.

Systemisches Konsensieren – Cheat Sheet

1. **Frage klar stellen**
→ „Welche Option ist für uns am tragfähigsten?“
2. **Optionen sammeln**
→ Mehrere Vorschläge nebeneinander, nicht nur eine Ja/Nein-Frage.
3. **Widerstand messen**
→ Jeder gibt pro Option eine Zahl von 0 (kein Widerstand) bis 10 (maximaler Widerstand).
4. **Summen berechnen**
→ Addiert alle Werte pro Option. Die Lösung mit der **niedrigsten Gesamtsumme** ist die tragfähigste.
5. **Optional: Nachjustieren**
→ Bespricht hohe Widerstände und passt Vorschläge an, bis die Gruppe mitgehen kann.

Nachwort

Vielleicht hast du beim Lesen Lust bekommen, das Systemische Konsensieren gleich auszuprobieren. Es ist tatsächlich verblüffend einfach: eine Skala von 0 bis 10, und plötzlich werden Dinge sichtbar, die vorher unter der Oberfläche brodelten.

Ich lade dich ein, es einmal im kleinen Rahmen zu testen – vielleicht sogar in deiner Familie. Aber sei darauf gefasst: Ehrliche Meinungen können überraschen. Manchmal brechen Dinge auf, die lange verschwiegen wurden. Widerstand, der sichtbar wird, ist nicht immer freundlich formuliert. Er kann auch verletzend sein.

Darum ein Hinweis: **Echtes Konsensieren setzt Vertrauen voraus.** Ohne dieses Vertrauen kann Offenheit schnell in scharfe Worte kippen. Das ist kein Fehler der Methode, sondern eine Erinnerung daran, dass Beziehungen Stabilität brauchen, bevor man sie mit so viel Ehrlichkeit konfrontiert.

In Annas Geschichte war FlightRoom genau das: eine Übung, die Vertrauen schuf, bevor die

schwierigeren Gespräche begannen. Gemeinsames Spielen, Ausprobieren, Lachen – erst dann kam der Mut, auch Spannungen offen zu benennen.

Vertrauensanker – kleine Schritte vor dem Konsensieren

1. Dankbarkeitsrunde

Jeder nennt eine Sache, die er an den anderen schätzt – klein oder groß. Das schafft sofort Wärme.

2. Mini-Erfolge teilen

Jeder sagt, was in der letzten Woche gut geklappt hat. So beginnt man mit Energie statt Kritik.

3. Kurzes Spiel

Eine kleine, gemeinsame Aufgabe oder ein humorvolles Spiel (z. B. FlightRoom im Team-Kontext). Spielerische Momente öffnen Herzen.

4. Stille Minute

Eine Minute gemeinsam schweigen, bevor die Diskussion beginnt. Das erdet und holt alle auf denselben Punkt.

5. Offene Frage

Statt gleich in Probleme zu springen: „Was wünsche ich mir heute von euch?“ – einfache, ehrliche Antworten bauen Brücken.

Wenn Vertrauen da ist, kann Offenheit heilsam sein. Dann wird Konsensieren nicht zum Risiko, sondern zum Werkzeug, das Familien und Teams wachsen lässt.

Vertrauensanker – Checkliste vor dem Konsensieren

- ☐ **Dankbarkeitsrunde** – Jeder nennt eine Sache, die er an den anderen schätzt.
- ☐ **Mini-Erfolge teilen** – Jeder erzählt, was in der letzten Woche gut gelungen ist.
- ☐ **Kurzes Spiel** – Eine kleine gemeinsame Aufgabe oder ein humorvoller Moment (z. B. FlightRoom im Team).
- ☐ **Stille Minute** – Gemeinsam eine Minute schweigen, bevor es losgeht.
- ☐ **Offene Frage** – Zum Einstieg: „Was wünsche ich mir heute von euch?“

Gibt es FlightRoom wirklich?

Ja – FlightRoom gibt es wirklich.

Aber bevor wir darüber sprechen, ist mir eines wichtig: Es gibt unzählige Methoden im Coaching, die Vertrauen und Mut in Teams aufbauen. Niemand muss FlightRoom nutzen, um von dem zu profitieren, was dieses Buch vermittelt.

Ob Lego Serious Play, Liberating Structures, systemische Aufstellungen, Feedbackmethoden wie „Keep/Stop/Start“, Team-Canvas, Story Cubes, Wertespiele, oder einfach gut moderierte Retrospektiven – Coaches und Trainer:innen haben eine ganze Werkzeugkiste voller Ansätze, um Offenheit, Mut und Vertrauen zu fördern. Jede

Organisation, jedes Team findet darin etwas, das zu ihr passt.

FlightRoom ist eine dieser Methoden.

Die Idee dahinter: ein kurzes Rollenspiel, das die Teilnehmer:innen in eine Cockpit-Simulation versetzt. Rollenspiel klingt für manche abschreckend – nicht jeder mag das Gefühl, „eine Rolle zu spielen“. Aber genau darin liegt der Reiz: Wer sich darauf einlässt, erlebt Situationen anders, unmittelbarer und überraschender als in einer normalen Diskussion. Und oft macht es sogar richtig Spaß.

Unterstützt wird das Ganze durch ein Web-Tool, das die Simulation lebendiger macht. Das hat zwei Vorteile: Erstens wirkt die Situation realistischer, zweitens bleibt der Coaching-Aufwand schlank. Eine FlightRoom-Runde dauert nur etwa sieben Minuten – plus Retrospektive. Gerade diese Mischung aus Intensität und Kürze sorgt dafür, dass es leicht in den Arbeitsalltag passt.

FlightRoom kann ein ernstes Coaching-Werkzeug sein – aber es funktioniert genauso gut als Team-Event. Besonders in Remote- oder Hybrid-Teams ist es hilfreich, weil das Cockpit

einfach im Videotool geteilt wird und alle sich sofort „drin“ fühlen.

Wenn dich das interessiert: FlightRoom lässt sich leicht finden. Einfach mal danach googeln – und vielleicht sitzt du schon bald selbst im Cockpit.