

Szene Der erste Rahmen



INTERNER KONFERENZRAUM – CENTRAL BUSINESS DISTRICT, SINGAPUR – MITTAG

Der Raum liegt im 37. Stock und bietet einen Blick auf die Marina. Von hier oben wirkt die Stadt ruhig und geordnet. Drinnen sitzt ein Team, das seit Wochen versucht, ein Projekt voranzubringen, ohne wirklich weiterzukommen. Ich habe solche Situationen oft erlebt. Es gibt internationale Teams, höfliche Kommunikation und viele Perspektiven, aber keine klare Richtung.

Es dauert nicht lange, bis sich ein vertrautes Bild in mir formt.

► Das ist kein inhaltliches, sondern ein Abstimmungsproblem.

Dieser Gedanke wirkt plausibel und passt zu dem, was ich höre. Ich lehne mich vor und höre genauer hin. Allerdings achte ich weniger auf das, was gesagt wird, sondern stärker auf das Muster, das sich für mich ergibt. Die Formulierungen, Pausen und vorsichtigen Ergänzungen scheinen in dieselbe Richtung zu weisen. Als die Diskussion stockt, greife ich ein.

Ich warte einen Moment und sage:

„I think we need to unpack this properly.“

Einige nicken. Die Erleichterung ist deutlich spürbar.

Ich stehe auf, nehme den Stift und beginne, die Beiträge zu strukturieren. Themen werden gebündelt, Spannungen benannt und Widersprüche geglättet. Während ich schreibe, entsteht ein Bild, das zunehmend kohärent wirkt. Als ich mich wieder setze, scheint das Gespräch klarer geworden zu sein. Die Gruppe folgt der Struktur.

Clara Lim sitzt mir gegenüber. Sie hat bisher aufmerksam zugehört und hebt jetzt die Hand.

„I think ... we are trying to fix something that is not the actual issue.“

Der Satz ist leise, aber er hat Gewicht. Für einen Moment entsteht eine Verschiebung im Raum, als wäre eine andere Tür geöffnet worden.

Ich nicke.

„So what would you say is the actual issue we should focus on?“

Clara zögert kurz.

„It's difficult to put it into one issue ...“

Sie schaut in die Runde.

„We are aligning on the process, but I'm not sure we mean the same outcome.“

Es entsteht eine Pause.

„And maybe ... not everyone is saying that openly.“

Der Satz bleibt einen Moment lang im Raum stehen, dann geht das Gespräch weiter. Niemand widerspricht ihr oder greift ihre Gedanken auf. Die Beiträge werden konkreter und zielgerichteter und bewegen sich innerhalb des inzwischen aufgebauten Rahmens. Ich höre zu.

Während die Diskussion weiterläuft, fällt mein Blick auf das Flipchart. Zum ersten Mal sehe ich es anders. Die Struktur bezieht sich auf ein Problem, das wir gemeinsam konstruiert haben. Nicht, weil jemand die Situation falsch verstanden hätte. Wir mussten einfach handeln. Abwarten war keine Option. Die Diskussion hatte nach Orientierung verlangt. So begannen wir, Orientierung zu erzeugen.

Die Themen an der Wand waren ebenso wie die Spannungen real. Trotzdem wurde mir plötzlich bewusst, dass sie auf einer Entscheidung beruhten, die viel früher gefallen war. Wir hatten festgelegt, worum es geht. Alles, was danach geschah, hatte diesen Rahmen stabilisiert. Ich gehe gedanklich noch einmal an den Anfang zurück. An den Moment, in dem sich das vertraute Bild gebildet hatte.

► Das ist kein inhaltliches, sondern ein Abstimmungsproblem.

Damals erschien mir dieser Gedanke vernünftig. Er war weder besonders mutig noch riskant. Jede andere Person im Raum hätte womöglich