

Innehalten

Kundenevent am 27. März 2015

 HERCHER Organisationsberatung

**Impulsreferat von
Dr. Josef Winiker, Rombach**



Innehalten

Liebe Sybille, geschätzte Gäste

Sybille Hercher hat uns heute zum Innehalten und zum Verweilen eingeladen und ich darf hier, bei unserem gemeinsamen Zusammensein einige Gedanken zur Führungs- und Lebenskunst des Innehaltens vortragen.

Ich versuche, diese Gedanken zugleich ein bisschen gründlich und ein bisschen schön zu sagen.

Ich habe zwei Aspekte zum Themenkreis "Innehalten" ausgewählt. Der erste Aspekt nimmt Bezug zu den Herausforderungen, die sich denjenigen Personen stellen, die Organisationen steuern und beraten.

Der zweite Aspekt plädiert für ein Innehalten als Chance, unserer eigenen Zeit Halt zu geben und Dauer zu erfahren.

Verlangsamung, Innehalten, Verweilen sind "Schlüsselwörter" unserer Zeit und verweisen auf eine gesellschaftliche Situation, die der Philosoph Byung - Chul Han in seinem Essay "Müdigkeitsgesellschaft" so charakterisiert:



"... Ein Übermass an Reizen, Informationen und Impulsen ... verändert radikal die Struktur und Ökonomie der Aufmerksamkeit. Dadurch wird die Wahrnehmung fragmentarisiert und zerstreut. Auch die wachsende Arbeitsbelastung macht eine besondere Zeit- und Aufmerksamkeitstechnik notwendig, die sich wiederum auf die Aufmerksamkeitsstruktur auswirkt ..."

(Byung-Chul Han 2014: Müdigkeitsgesellschaft. Berlin)

Multitasking, Hyperaktivität, Hektik, Mangel an Ruhe und Beschaulichkeit und als Folge Erschöpfungszustände vieler Menschen sind einige Phänomene, mit denen Han die Landschaft der heutigen Müdigkeitsgesellschaft beschreibt.

Die Fragmentierung der Wahrnehmung, eine zerstreute Aufmerksamkeit durch den raschen Fokuswechsel zwischen verschiedenen Aufgaben, Informationsquellen und Prozessen hat Auswirkungen auf unser Tun, unsere Arbeitsweise, insbesondere auch auf unsere Art der Entscheidungsfindung.

Ich benenne mit Bezug zu Arbeiten des Soziologen Amitai Etzioni zwei Entscheidungsprozedere in unseren Organisationen, die auch als Folge von Übermass und Überlastung, von Hektik und ruhelosem Agieren verstanden werden können.

(siehe dazu: Amitai Etzioni 1990: Entscheiden in einer unübersichtlichen Welt. Harvardmanager, 1)

Wir treffen - der erste Entscheidungsmodus - zunehmend Entscheidungen "in kleinen, überschaubaren Schritten" oder präziser gesagt, nach der "Kunst des sich Durchwurstelns".

Wir beschäftigen uns mit eng begrenzten Problemstellungen, mit der momentan nächstliegenden Sache und möglichst immer nur mit einer einzigen.



Ohne übergeordnete Orientierungen dienen die in dieser Weise getroffenen Entscheidungen nicht so sehr einer bestimmten Zielerreichung als vielmehr der Umschiffung von Schwierigkeiten. Getroffene Einzelentscheidungen führen mehr oder weniger immer in die gleiche Richtung. Kurswechsel, die angesichts aktueller Herausforderungen notwendig wären, finden aufgrund fehlender unternehmenspolitischer Grundsatzentscheidungen kaum statt. So kommen mit diesem Entscheidungsmodus Aufgaben und Projekte vielleicht zum Abschluss, übergeordnete Fragestellungen zur Politik und Strategie der Organisation bleiben dabei aber unbeantwortet.

Die zweite bevorzugte Entscheidungstechnik, Entscheidungen nach dem Modus des "rationalen Ritualismus", gleicht einem Tanz um Informationen, bei dem die Beteiligten sehr wohl wissen, dass - obwohl im Übermass vorhanden - die Daten und Informationen weder vollständig noch zuverlässig und in ihrer Interpretation, da mehrdeutig, oft ziemlich beliebig sind. Darüber aber wird nicht gesprochen und es wird tunlichst vermieden, entsprechende Entscheidungen dann tatsächlich in die Realität umzusetzen.

Besessen Informationen sammeln um nicht Entscheidungen treffen zu müssen, dazu eine kleine Kostprobe aus dem amüsanten Roman von Luciano de Crescenzo - "Der Onkel mit dem Vogel" (München 1991). Beschrieben wird der rationale Ritualismus an einer Sitzung in der Zentrale der IBM Italia in Mailand:

"... Der Chef versammelt die Gruppe und erklärt die Versammlung für eröffnet, danach beginnt einer der Teilnehmer mit seinem Bericht. Fünf Minuten lang herrscht angestrengte Aufmerksamkeit,



dann, während langsam die Zeit verrinnt, fängt der eine an zu kritzeln, ein anderer schaut auf die Uhr und wieder einer schläft ein.

Zahlen, nichts als Zahlen! Der neue Sitzungsteilnehmer Luca vergleicht sie mit dem Mailänder Nieselregen: leicht was die Intensität betrifft, aber unendlich, was ihre Dauer angeht. Doch all das stört seine Kollegen nicht im geringsten, die das schon längst nicht mehr berührt und die dem Bericht in absoluter Gleichgültigkeit weiter zuhören ..."

Die Ritualisierung des Nicht - Entscheidens hilft kurzfristig, keine Fehler zu machen und das mit Entscheidungen verbundene Risiko der Entstehung neuer Problemstellungen zu vermeiden, verhindert aber gleichzeitig die Chance, aus Fehlern zu lernen und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

Was könnte Innehalten bei der Wahrnehmung unserer Verantwortlichkeiten bedeuten?

Ich erzähle dazu eine Geschichte aus dem Roman "Die Entdeckung der Langsamkeit" von Sten Nadolny (München 1983).

Dr. Orme, der Lehrer des berühmten Seefahrers und Polarforschers Sir John Franklin, macht sich über die fatale Beschleunigung seines Zeitalters folgende Gedanken:

Er schlägt vor, die Geschwindigkeit aller Individuen mit Geräten zu messen. Man lasse die Schnellen schnell und die Langsamen langsam sein, jeden nach seinem aparten Zeitmass. Dem Zeitmass entsprechend kann dann entschieden werden, wofür jeder Mensch sich besonders eignet.

Nun war John Franklin, der Protagonist des Romans von seinem Naturell her ein Langsamer, der aber als Seefahrer, Polarforscher,



Schiffskommandant und Gouverneur immer wieder schnelle Entscheidungen zu fällen hatte.

John Franklin beschäftigte sich intensiv mit der Frage, wie ein Langsamer in einem schnellen Beruf besser sein kann als alle anderen.

Dazu entwickelte er seine Methode der Lebensgestaltung des Entdeckens und des Regierens. Sein Fazit:

"... An der Spitze müssen zwei Menschen stehen. Einer von ihnen muss die Geschäfte führen und mit der Ungeduld der Fragen, Bitten und Drohungen der Regierten Schritt halten. Er muss den Eindruck von Tatkraft machen und doch nur das Billige, Unwichtige und Eilige erledigen.

Der andere hat Ruhe und Abstand, er kann an den entscheidenden Stellen nein sagen. Denn er kümmert sich nicht um das Eilige, sondern schaut einzelnes lange an, er erkennt Dauer und Geschwindigkeit allen Geschehens.

Sein eigener Rhythmus, sein gut behüteter langer Atem sind die Zuflucht vor allen scheinbaren Dringlichkeiten, vor angeblichen Notwendigkeiten ohne Ausweg, vor kurzlebigen Lösungen ..."

Die Entscheidungstheorie, die Franklins Führungsphilosophie spiegelt, nennt sich "humble decision making" oder realistische Entscheidungsfindung.

Bei der realistischen Entscheidungsfindung werden zwei Gruppen von Entscheidungen gefällt: Zum einen die breiteren Entscheidungen über die grundsätzliche Politik und Ausrichtung des Unternehmens, zum anderen Entscheide, die einzelne Schritte oder Massnahmen betreffen, die ihrerseits neuen grundlegenden Entscheidungen den Weg bereiten.



Diese Entscheidungsmethode wird ergänzt durch einige wichtige Regeln, wobei ich hier die wichtigste nenne: Verzögerndes Entscheiden.

Die Regel ergibt sich aus der Einsicht in die Begrenztheit des aktuellen Wissens: Verzögerndes Entscheiden dient dazu, neue Fakten zu würdigen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen.

John Franklin, unser Protagonist und seine Mannschaft haben sich auf einer Expedition am Nordpol verirrt und waren im Kreis gelaufen.

Viele seiner Kameraden wären lieber weiter gelaufen nach dem Motto:

"... Dabei bleiben wir warm und irgendwo müssen wir ja ankommen ..."

Franklin sah keinen Grund seine Überlegungen vorzeitig zu beenden, seine Ruhe und seine Gründlichkeit in der Analyse der bedrohlichen Situation rettete der Mannschaft - dank seinem langen Atem - das Leben.

Realistische Entscheidungsfindung, die Einzelentscheidungen im Alltag zu übergeordneten Zielsetzungen in Bezug setzt, erfordert Innehalten, Distanz, Verlangsamung, Aufmerksamkeit, einen langen Atem.



Der zweite gewählte Aspekt den ich hier nenne, meint Innehalten als Teil einer ganzheitlichen Lebenskunst.

Der Feierabend, die Feier, das Fest, sie bedeuten nicht das Ende der Arbeit, die Unterbrechung der Arbeitszeit, sie sind Beginn einer anderen Zeit, einer Zeit des Verweilens, der Verlangsamung, der Stille, des Zuhause - Seins. Sie ermöglichen ein anderes Zeiterleben. (siehe dazu: Byung Chul Han 2014: Wir sind zu lebendig, um zu sterben und zu tot, um zu leben. Das Magazin, Nr. 19)

Diese andere Zeit gebietet der vergänglichen Zeit des Alltages Einhalt.

Zeit der Feier ist der Gegensatz zur Zeit der Arbeit und hier und jetzt als Feierzeit Zeit des Verschenkens und des Verschwendens.

Feierzeit ist geschenkte Zeit und geschenkte Zeit erinnert uns daran, dass uns eine begrenzte Zeit gegeben ist.

Im Fest erfahren wir die geschenkte Zeit als eine besondere Zeit, als etwas Kostbares. Unsere Präsenz - HIER UND JETZT IN BIRRWIL - ist ein Geschenk.

Oft haben wir keine Zeit - und gerade deshalb versinken wir im Strom der Zeit.

Langeweile macht uns Angst, und immer wieder verlieren wir uns in Hast, Beschleunigung, Zerstreung, in der permanenten Erreichbarkeit.

Es gilt der eigenen Zeit Halt zu geben, der verrinnenden Zeit des Alltags Hochzeiten des Innehaltens entgegen zu setzen.

Was uns oft fehlt ist der ordnende Rhythmus, der sinnvolle Wechsel von Tätigkeit und Musse, die sorgfältige Pflege des Ausgleiches zwischen vita activa und vita contemplativa.

(siehe dazu: Daniel Hell 2012: Die Herrschaft der Zeit. NZZ, Nr. 174)



Das Aufeinanderbezogensein der beiden Lebensformen finden wir in der abendländischen Tradition in allen Epochen. Ein Beispiel für dieses Aufeinanderbezogensein:

"... Vom tätigen Leben geht man zum beschaulichen über gemäß der Ordnung der Entstehung; vom beschaulichen Leben hingegen kehrt man zum tätigen zurück auf dem Wege der Lenkung, damit nämlich das tätige Leben durch das beschauliche gelenkt werde ..." (www.jp.philo.at/texte/HarnackE)

Die Aktion wird also zur Antwort auf die in der Kontemplation gewonnenen Erkenntnisse.

Innehalten als Teil der *vita contemplativa* meint das Ruhige, das Einfache, die Stille, die Langeweile, die lange Weile.

Der Kulturphilosoph Walter Benjamin gibt uns ein schönes Bild tiefer Langeweile:

"... Die Langeweile ist wie ein warmes, graues Tuch, das innen mit dem glühendsten, farbigsten Seidenfutter ausgeschlagen ist [...]. In dieses Tuch wickeln wir uns, wenn wir träumen. Dann sind wir in den Arabesken seines Futters zuhause ... (Walter Benjamin 1982: Passagen-Werk, Gesammelte Schriften. Frankfurt a.M.)



Wenn ich Zeit habe, bin ich nicht bloss in der Zeit, ich bin Herr der eigenen Zeit. Ich kann verweilen und der Langeweile die Chance geben, Gegenwärtigkeit zu erfahren; eine Gegenwärtigkeit, in der auch die Zukunft und die Vergangenheit anwesend sind und so unserer Zeit Dauer geben.

(siehe dazu: Michael Theunissen 1991: Negative Theologie der Zeit. Frankfurt a.M.)

Viele Menschen haben Heimweh nach der Erzählung. Poesie ermöglicht uns die Erfahrung des Lauschens.

Geschichten erzählen - so der grosse Erzähler Peter Bichsel - befasst sich mit einer Selbstverständlichkeit: dass es Zeit gibt und dass wir unser Leben als Zeit erleben.

Schon immer haben die Menschen erzählt, um den Tod auf Abstand zu halten. Um die Zeit zu einer Ewigkeit zu dehnen, die sich rundet.

(siehe dazu: Peter Bichsel 1882: Der Leser. Das Erzählen - Frankfurter Poetik-Vorlesungen. Darmstadt)

Beim kolumbianischen Erzähler Gabriel García Márquez heisst es: "vivir para contarlo" - "Leben um davon zu erzählen" (Köln 2002).

In den Erzählungen spinnen wir den Zeitfaden unseres Lebens und weben an unserem Zuhause.

Den eigenen Lebensrhythmus mit dem Rhythmus von Tag und Nacht, mit dem Rhythmus der Jahreszeiten in Einklang bringen, kann der eigenen Zeit Halt geben.



Die Himmelsbetrachtung am Feierabend, wenn die Nacht den Himmel öffnet und die Sternenpracht enthüllt, erfahren wir, dass der Himmel lebt.

Allein in unserer Milchstrasse entstehen und vergehen rund zehn Sterne pro Jahr, im Universum sind es Zehntausende pro Sekunde. Die Himmelsbetrachtung und damit verbunden das Staunen über die Tatsache, dass es uns gibt, kann als Öffnung erlebt werden, eine Öffnung, die die eigene Lebenszeit in ein Ganzes einordnet, eine Öffnung, die erkennen lässt, dass uns und dem Universum Zeit geschenkt ist.

(siehe dazu: Arnold Benz 2010: Astrophysik und Schöpfung. Düsseldorf)

Es gilt, die einzige Zeit, die uns gehört, zu erfahren.

Buddha hat mich gelehrt:

" Es gibt nur eine Zeit, in der es wesentlich ist aufzuwachen. Diese Zeit ist jetzt."

Innehalten soll, und das wünsche ich uns allen von Herzen, die Kostbarkeit der eigenen Zeit und im Verweilen die Fülle des Lebens als Geschenk des Augenblicks erfahrbar machen.

Josef Winiker
Sonnmattstrasse 21
5022 Rombach