

Plädoyer für eine andere Zeitkultur -

Leitung und Selbstmanagement im Spannungsfeld von Chronos und Kairos

Anne Elisabeth Höfler / Christian Metz

1. Zeit-Zeichen

1.1. Wir leben in verschiedenen Zeiten.

Die „mechanische Zeit“ verordnet uns die Termine des Tages, trennt zwischen dem beruflichen und dem privaten Teil, zwischen Ruhe und Aktivität - so: Wie es die Uhr befiehlt. Die „Ereigniszeit“ prägt unser Leben, stört mitunter unseren uhrenmechanischen Tagesablauf. Wir erinnern uns beispielsweise nicht an die Jahreszahl oder das genaue Datum, sehr wohl aber, dass es dieser Tag war, an dem es einen halben Meter geschneit hat oder als die neue Betriebsregelung eingeführt wurde. Die innere Uhr – die „biologische Zeit“ – bezieht sich auf die subjektiv erlebten Eigenzeiten. (Wie) lassen sich die unterschiedlichen Aktivitäten und die externen Zeitordnungen mit der inneren Uhr synchronisieren?

Diese Trennung war nicht immer so: War man in der Vormoderne in natürliche und kosmische Zeitvorgaben eingeführt, so war man in der Moderne gezwungen, sich den herrschaftlich vorgegebenen Zeitmustern unterzuordnen. Heute müssen wir uns selbst in der Zeit und mit der Zeit zurechtfinden – „flexibel“ sein - mit genauen Vorgaben, aber auch mit Chaos, Komplexität, Diskontinuität und dem Nicht-Linearen (vgl. Sennett 1998). Globalisierung, Flexibilisierung, Deregulierung und Entstandardisierung lockern die Orientierung am Zeittakt - gefordert ist das jeweilige im Takt Sein mit den Kunden, den Mitarbeiter/-innen und der Organisation: das situative Eingehen auf Fragestellungen zugunsten einer Prozessorientierung, d.h., die Intuition für das zu entwickeln, was jeweils an der Zeit ist: Sich aufmachen, damit das Richtige einfällt, mit der Gesamtbewegung mitgehen, im Einklang sein mit der Gesamtentwicklung. Führen heißt so: zeigen was ist und Sehnsuchtspunkte aufspüren.

1.2. Immer und überall erreichbar

Eng verknüpft mit den Zeit-Anforderungen sind die Herausforderungen, mit der beanspruchten ständigen Erreichbarkeit umgehen zu können: über Handy und Internet immer und überall und zu jeder Zeit erreichbar sein zu wollen / zu müssen, rund um die Uhr, rund um den Globus arbeitend tätig.

Die zentralen Herausforderungen in der sozialen Arbeit heute sind bekannt: Der umfassende Modernisierungsprozess löst kollektive Ängste aus. Soziale Milieus und

soziale Einbindungen lösen sich auf. Die Leistungen sollen noch effizienter, noch effektiver und noch qualitativer werden, wobei die Ressourcen nicht mehr werden. Dies führt schlicht zur Überforderung. Mehr Qualität für weniger Geld. Konzepte werden fast ausschließlich ökonomisch hinterfragt. Der Kostendruck fördert nicht unbedingt die Kreativität und Innovation, eher schon das Beharrungsvermögen. Grundsätzliche Lösungen kosten Zeit, wenn sie nicht bei kurzfristigen Symptömlösungen stecken bleiben. Eingebunden ins Tagesgeschäft mit immer kurzfristigeren Lösungsversuchen bleibt wenig Zeit, grundsätzlich nachzudenken, was eigentlich verändert werden müsse. Die Qualität der Arbeit scheint durch die Ökonomie bedroht. Die Rahmenbedingungen haben sich entscheidend verändert. Es gilt innovative langfristige und nachhaltige kreative Ansätze zu formulieren und zu entwickeln.

1.3. Chronisch zeitknapp

Komplexe Dienstleistungsunternehmen haben in der Regel einen hoch spezialisierten Arbeitsprozess zwischen unterschiedlichen Berufen zu organisieren. So sind beispielsweise im Sozial- und Gesundheitswesen (Krankenhaus, Altenpflegeheim, Hausbetreuung) in einem vollkontinuierlichen Arbeitsprozess viele Patienten / Bewohnerinnen gleichzeitig und mit einer breiten Palette von individuellen Bedürfnissen oft rund um die Uhr (7 Tage – 24 Stunden) zu versorgen. Zwischen „High tech“ und „High touch“ sind technik-intensive mit interaktionsorientierten Interventionen zu verbinden. Der steigende Effizienzdruck erzwingt - paradoxerweise - einen erhöhten Kommunikationsaufwand. Mitarbeiter/-innen verfügen oft über viel praktische Erfahrung und Routine im Managen der alltäglichen Organisationsaufgaben. Gleichzeitig gibt es viel Reibungsverlust durch wenig funktional durchdachte Arbeitsabläufe oder unklare Regelungen. Diese Defizite müssen durch informelle Informationsleistungen der Mitarbeiter/-innen ausgeglichen werden. Das ist mit zusätzlichen Belastungen und in der Folge mit Unzufriedenheit verbunden, was sich wiederum in konflikthafter Arbeitsbeziehungen ausdrückt, seine Wurzeln aber in Organisationsdefiziten hat.

Ständige Hektik, die permanente Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Personen ist weniger der Aufgabenlogik zuzuschreiben, als vielmehr auch Teil der Organisations-

kultur, mitproduziert von den handelnden Personen. Ein erheblicher Teil der Hektik entsteht durch den Mangel an bewusster und zielgerichteter Organisationsgestaltung. Die spezifische Rastlosigkeit könnte auch zu tun haben mit den notwendigen Verdrängungsleistungen gegenüber der ständigen Anfechtung durch menschliches Leiden und Tod, angetrieben auch von den Risiken und der Verantwortung. Charakteristisch ist daher auch die Tendenz zu einer permanenten Überforderung der Beschäftigten (vgl. Scala, Klaus / Grossmann, Ralph 1997).

Zeit-Erkenntnis ist daher immer auch Selbst-Erkenntnis; Arbeit an der Zeit ist immer auch Arbeit an sich selbst. Zeit muss man leben. Das Wort ‚Zeit‘ ist das meistgebrauchte Substantiv der deutschen Sprache und die telefonische Zeitanzeige die am häufigsten angewählte Telefonnummer.

2. Zeit-Qualitäten

Aus der griechischen Mythologie sind drei Zeit-Gottheiten bekannt die beispielhaft für die Betrachtung der unterschiedlichen Zeitqualitäten sind und unsere Arbeits- und Lebenskultur prägen: Symbole für uns sind Uhr und Kompass. Die Uhr, die den Takt angibt, eine messbare Größe. Der Kompass gibt die Richtung an.

2.1. Chronos

Der Namenspate, der griechische Gott Chronos, gilt als der unbarmherzige Vater der Zeit, mit einer Sichel ausgestattet. Er ist der Sohn von Himmel (Uranos) und Erde (Gaja). Diese drei lebten in ständiger Rivalität miteinander. Gaja hatte schließlich ihrem Sohn Chronos die Sichel gegeben, damit er seinen Vater damit kastrierte. Seitdem fürchtet auch Chronos seine eigenen Nachkommen – und um einem ähnlichen Schicksal wie sein Vater Uranos zu entgehen, verschlang er vorsichtshalber seine Kinder. Er wurde zum Herrscher der Welt und das „Goldene Zeitalter“ begann. (vgl. Kerényi 2003)

Chronos steht in diesem Mythos für die messbare Zeit, die in einem gleichförmigen, linearen Rhythmus verläuft und der eine unerbittliche, zerstörerische, auffressende Qualität zukommt. Chronizität“ oder „chronisch“ hat den Klang des Mühsamen, Unentrinnbaren, Bedrohlichen.

2.2. Kairos

Kairos, der Gott des Augenblicks, der „anderen“ Zeit, den man sich als jungen Mann mit einer Stirnlocke und kurz geschorenem Hinterkopf vorstellte. Man kann ihn nur einmal von vorne „am Schopf“ packen, wie das eben für eine günstige Gelegenheit bezeichnend ist. Einmal verpasst – am geschorenen Hinterkopf ist er nicht mehr zu fassen (vgl. Kerényi 2003).

Kairos steht für Zeitenwende und den rechten Augenblick, aber auch für Krise sowie erfüllte Zeit. Dieser Kairos ist mit Rhythmen in Verbindung zu bringen, mit Ende und Anfang, Tag und Nacht, Körperrhythmen und Jahresrhythmen.

Rhythmische Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nach einer gewissen Zeitspanne wieder in ihren Ausgangszustand zurückkehren. Der Moment zwischen den Rhythmen, die Schwelle zwischen Anfang und Ende, dieser kurze Moment – oder diese Ewigkeit dazwischen – macht den günstigen Augenblick, den Kairos aus.

Kairos sind Gelegenheiten, die man nützen kann und zu ihrer Zeit nützen muss, weil sie vorbeigehen. Es gilt den günstigsten Zeitpunkt zu erfassen und nicht zu verpassen; wann diese Zeiten kommen, hängt nicht von uns ab, aber wenn sie da sind, sind sie für uns da, sind sie Chance; Zeit ist so ein vorübergehender Umstand, der für bestimmte Vorhaben günstig ist. Dem steht entgegen der Umstand, der dafür ungünstig ist, und deswegen "Unzeit" heißt. Zeiten und Unzeiten zusammengenommen sind Zeiten, in denen ein bestimmtes Verhalten geboten oder verboten ist. Es sind Zeiten, in denen man aktiv sein kann oder stillhalten muss.

2.3. Aion

Die dritte altgriechische Gottheit der Zeit ist Aion, der für einen langen unbegrenzten Zeitraum, die Ewigkeit, auch kosmische Zeit steht. Als Lebenszeit umfasst Aion die Ganzheit der Lebensspanne. Als Urbild des Kosmos bildet er eine ungeteilte Einheit der ganzen Zeit ab, in der die Vielfalt einzelner Zeitabschnitte gleichzeitig gegenwärtig ist. Es ist die Idee eines Lebens, das nicht wird und nicht vergeht, als kreisförmig-zyklische Bewegung gedacht wird, denn nur ein Kreis kann Abbild der Ewigkeit sein, und nur in der Kreisbewegung mündet das Ende einer Bewegung immer wieder bruchlos in ihren Anfang (s. bis heute das Ziffernblatt der Uhr). Die

zyklische Abfolge ist also nicht nur ein Bild für die Einheit aller Lebensphasen, sondern auch eine Bedingung für die Erneuerung des Lebens.

3. Kleine Zeit-Geschichte

Die Zeit, die Idee der einen Zeit - im Sinne einer chronologischen Rechnung von einem Fixpunkt aus - ist ein Konstrukt.

In der *Vormoderne* besteht eine enge Verbindung des gesamten Lebens mit den periodischen Abläufen des Kosmos und der Natur. Man lebte mit der Natur, war eins mit der Natur. Das Arbeitstempo richtete sich nach den jeweiligen Witterungsbedingungen. Das Sonnenzeitmaß bestimmte die Grundgeschwindigkeit der Natur und die der Menschen. Die Einheit von Arbeit und Leben brauchte keine abstrakten Zeit-Maße. Die Zeitgeber sind Natur und Gott: daher ist das Leben aufgabenorientiert, nicht zeitorientiert. Es gab das tätige Leben (*vita activa*) und das beschauliche Leben (*vita contemplativa*); beide Formen führten zum gleichen Ziel. Kirchlich verordnete Gebetszeiten, Feste und Feiern sind soziale Zeiten und haben den Alltag durch regelmäßige Phasen des Innehaltens und durch Pausen häufig unterbrochen. Verabredungen („Termine“) bezogen sich immer auf Zeiträume, nicht auf Zeitpunkte. Zeitdruck war unbekannt, das Zeitverständnis zyklisch und das Zeiterleben durch rhythmische Abläufe gekennzeichnet: Es bestand ein zeitlicher Gleichklang zwischen Natur, Individuum und Gesellschaft. Zukunft existierte nicht, sondern war die Ankunft des Vorherbestimmten. Soziales Ansehen erlangten insbesondere die Alten; Erfahrungen waren gefragt, nicht Innovationen.

Wirtschaftliche Notwendigkeiten, die beginnenden Kräfte des Marktes und der zunehmende Einfluss der Städte in der *spätmittelalterlichen Gesellschaft* begünstigen die Entwicklung des Geldverkehrs und die Erweiterung administrativer Kontrollbedürfnisse. Die Stadtbevölkerung pflegte zunehmend eine rationalere Form der Wirklichkeitserfassung und der Realitätsgestaltung. Disponierendes Denken und kaufmännische Kalkulation werden wichtig. Wichtiger als die Arbeitenden wurden die Umlaufzeiten von Kapitalsummen und Warenmengen. Zeitökonomie entwickelte sich.

Da die Vielzahl lokaler Zeitrechnungsschemata diese Entwicklung behindert, wird die Zeitrechnung sukzessive vereinheitlicht bis hin zur heute global geltenden Zeitmessung. Die Zeitmaße werden immer kleinteiliger und ausdifferenzierter. Die heute gültige Messung nach Atomschwingungen bzw. die vorgeschlagene Internet-Zeit „Beat“ wird schließlich völlig abgekoppelt vom Menschen als biologischem Wesen.

Der Motor der *Moderne* ist die Zeit. Sichtbar durch die Uhr, die zunächst von den Uhrtürmen den Takt vorgibt und den Menschen immer näher rückt - als Armbanduhr bis ans Handgelenk. Die Uhr und damit die Orientierung an abstrakten Maßen wird das besonders wirksame Instrument von Herrschaft. Die Zeit wird wertvoll, es gilt mit ihr zu kalkulieren.

Geld wird zum Zeitgeber. Von ‚Natur‘ wird auf ‚Geld‘ umgestellt; wirtschaftliche Gewinne werden über Zeitgewinne realisiert. Dieses Denken und Handeln setzt eine immense Beschleunigungsdynamik beinahe aller Arbeits- und Lebensverhältnisse in Gang. In der Logik „Zeit ist Geld“ muss Zeit immer genutzt werden: die Zeit wird ökonomisiert.

Haben in der Vormoderne natürliche Zyklen den Lebensrhythmus („eins mit der Natur“) bestimmt, so tritt in der Moderne an die Stelle der rhythmisch gestalteten Produktivität der Natur die Produktivität der industriell organisierten Arbeit. Technik und Ökonomie setzen den Takt – die mechanische Wiederkehr des immer Gleichen. Die Eigendynamik des Ökonomischen und des Mechanischen bestimmt das Leben. Zeit und Zeiteinteilung werden an das abstrakte Medium Geld gekoppelt. Zeit wird Gegenstand der Kontrolle, um den Arbeitsprozess möglichst profitabel zu beschleunigen. Takt wird zum alles beherrschenden Organisationsprinzip.

Heute, nach der Postmoderne, gilt die globale Gleichzeitigkeit durch die weltweite Medienvernetzung; Barrieren von Raum, Zeit und Materie sind mühelos überwunden: wir leben in einer Non-stop-Gesellschaft mit höchst flexiblen Zeitformen. Die Ära der Uhr geht ihrem Ende zu: die Ära der permanenten Erreichbarkeit ist angesagt. Viele der Natur des Individuums entsprechenden Gefühle sind für den Arbeitsablauf störend; mit der Konsequenz der Verödung sozialer und affektiver menschlicher Bedürfnisse.

4. Optimaler Tagesablauf nach Innerer Uhr

Nach den Erkenntnissen der jungen Wissenschaft „Chronobiologie“ (erforscht wie die Zeit und das Leben auf der Erde zusammenhängen und untersucht wie die Zeit biologische Funktionen unmittelbar beeinflusst und wie sich der Mensch als biologisches Wesen an die Zeit auf der Erde anpasste) funktioniert unsere Innere Uhr im 4-Stunden-Takt, von Natur aus im 25-Stunden-Rhythmus. Unser Organismus steuert sich also selbst: braucht dazu keine Maschinen.

Menschen sind keine Maschinen – und: Maschinen brauchen keine Pausen, im Gegenteil. Maschinen sollen ausgelastet werden und nonstop laufen. Der Mensch dagegen als biologisches Wesen läuft keineswegs nonstop, sondern nach den Vorgaben seiner Inneren Uhr. Dem Organismus sind durch die Inneren Uhren Grenzen gesetzt. Die Innere Uhr bleibt daher nie unbeteiligt, wenn wir unser Leben umorganisieren. Ändern sich äußere Rhythmen, so irritiert das die Innere Uhr. Will der Mensch gesund bleiben so sollten Arbeitszeitregelungen und Arbeitszeiten so weit wie möglich die biologischen Grundbedürfnisse berücksichtigen. Der Tag, die Woche und das Jahr sind rhythmische Zeitfeiler. "Chronobiologisch angemessen arbeitet man zum Beispiel so: Der Arbeitsplatz ist so hell wie möglich ausgeleuchtet, weil helles Licht stimuliert und uns wach hält. Den Arbeitsablauf selbst orientiert man an der Leistungskurve des biologischen Rhythmus. Dabei kalkuliert man ein, ob man ein Morgen- oder ein Abendtyp ist, weil sich die Aktivitätszeiten je nach Typ um ein bis zwei Stunden verschieben. Zu Beginn des Arbeitstages verschafft man sich erst einen Überblick und dann Ordnung, besorgt notwendige Informationen und plant den Tag. Dann beginnt man mit den Aufgaben, die Kreativität und Energie erfordern, da der Höhepunkt der geistigen Leistungsfähigkeit gegen elf Uhr liegt. Ab zwölf Uhr lässt die Leistungsfähigkeit nach, und das Mittagstief meldet sich; dann kann man Telefonate oder kurze Besprechungen ansetzen. Die Mittagspause hält man regelmäßig ein und gönnt sich am besten nach der Mahlzeit - die nicht zu üppig ausfallen sollte - mindestens dreißig Minuten Ruhepause, entspannt sich, schließt die Augen, schläft ein wenig und bringt sich anschließend mit etwas körperlicher Tätigkeit wieder in Schwung. Der frühe Nachmittag ist für Besprechungen und Konferenzen ideal... Ab fünfzehn Uhr können wir wieder mehr leisten, und das zweite Aktivitätshoch des Tages beginnt. (Zulley/Knab, 198)

5. Leiten als Widerspruchsmanagement zwischen Chronos und Kairos

Neuralgische Punkte des Leitungshandelns machen das alltägliche Spannungsfeld im Tun und Lassen bewusst. Chronische Störfälle könnten zugleich Ansatzpunkte werden für einen alternativen Umgang mit Grenzen und Ressourcen.

5.1. ‚Höchste Zeit‘: Ziele wahrnehmen, setzen und kommunizieren

5.1.1. Wenn du es eilig hast, gehe langsam.

Die chronische Knappheit der Zeit-Ressource bietet auch Chancen: aufmerksam zu werden dafür, was wesentlich ist und sinnvoll wirkt. Bedingungen von Stress sowie Angst und abgehobene Ziele hindern nicht selten, mit dem Wichtigsten anzufangen. Das Angestrebte wird so auf die lange Bank der guten Vorsätze geschoben. Leitbilder und Leitideen bleiben auf der Strecke und finden nicht zu einer schrittweisen Realisierung in den alltäglichen Abläufen und Routinen. Hilfreich zur Orientierung ist das Vorgehen wie bei einer Reiseplanung:

- Was ist der Status quo im Sinne einer kritisch-wertschätzenden Bestandsaufnahme der gegebenen Herausforderungen, Aufgaben, Ressourcen und Grenzen?
- Wie lassen sich unterschiedliche Perspektiven und Einschätzungen durch die Betroffenen und Beteiligten einbeziehen?
- Was sind die geeigneten Mittel im Sinne eines realistischen und situativ angemessenen Vorgehens?

5.1.2. Erkundungsfragen nach dem Sinn des Ganzen – im alltäglichen Fragment

- Wodurch und wie kann ich mit meiner Leitungsfunktion und –rolle am meisten bewirken – und dies möglichst nachhaltig?
- Inwieweit sind die Unternehmenswerte mit meinen persönlichen Ansichten kompatibel? Wo zeigen sich Zielkonflikte? Wie könnten diese Unterschiede gemeinsam mit anderen (im Team) produktiv bearbeitet werden?
- In welchen Momenten erlebe ich die alltägliche Arbeit als erfüllenden Teil meines Lebens?
- Was will ich in meinem Leben sein und tun?

- Was ist das Wichtigste, was ich in den jeweiligen Rollen meiner Leitungsfunktion tun / lassen könnte, um tatsächliche Wirksamkeit zu erzielen?
- Wie können wir - vor allem - von dem ausgehen, was wir anstreben?

5.1.2. Die große Idee – die kleinen Taten (Ludwig Hohl)

„Das menschliche Arbeiten, das weltverändernde Wirken, vollzieht sich in drei Stufen. Diese sind: Die große Idee - die (der großen Idee entsprechenden) Einzelvorstellungen; anders gesagt: die Applizierung der großen Idee, ihre Auflösung in kleine Ideen, Ideen des Einzelnen; - die (den Einzelvorstellungen entsprechenden) Einzelausführungen.

Kurz gesagt: Die große Idee, die kleinen Ideen, die kleinen Taten. Und leider bleiben die meisten Menschen stets auf der ersten der drei Stufen stehen; bleiben stehen bei der großen Idee oder ihr gegenüber auf einer Art Aussichtspunkt; die Sache bekommt dann die Farbe und den Rang des "Idealismus", der Phantasterei...

- Diese drei Stufen sollen das Ganze des menschlichen Handelns bilden? Sie bilden das Ganze, sie sind alles. – Wo bleibt denn die große Tat?

Folgt dann die große Tat etwa von selber? Nein. Sie ist schon geschehen.

Noch einmal: Die große Idee, die kleinen Ideen, die kleinen Taten, und keine vierte Stufe, nichts anderes mehr.

(Du habest die große Idee, dein Leben zu ändern [und haben nicht die meisten sie?]; so lass die große Idee zerfallen in die ihr entsprechenden Teil-Auffassungen [wie viele gelangen so weit?]; tue diese einzelnen Dinge [langsam, im Maße deiner Möglichkeiten, deiner Kräfte nur, eins nach dem andern]: Dein Leben ist geändert (Hohl 1984, 23f).

5.2. Zeit, endlich zu entscheiden

Die Investition in eine Kommunikationskultur wird sich in der Qualität der Entscheidungen spiegeln. Eine besondere Bedeutung kommt der Gestaltung und Reflexion von Entscheidungsprozessen zu. Es gilt Konzentration und (Selbst)Beschränkung einüben zugunsten dessen, was - zur jeweiligen Zeit - als wesentlich erscheint.

5.2.1. Unterscheidungsvorgang zwischen Dringlichem und Wichtigem („Eisenhower Prinzip“)

Die Dringlichkeitssucht lässt Nebensächliches zur Hauptsache werden. Es braucht eine prinzipielle Umorientierung, um den Weg zum Wesentlichen schrittweise zu beschreiten (vgl. Covey et al 2001). Das Eisenhower Prinzip besagt in welcher Reihenfolge anstehende Aufgaben, Erledigungen und Anforderungen sowie innere und äußeren Ansprüche zu behandeln sind (vgl. Covey 2001, 27-37):

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	I <ul style="list-style-type: none"> • Krisen • Drängende Probleme • Projekte, Besprechungen, Vorbereitungen mit Zeitlimit 	II <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung • Vorbeugung • Wertklärung • Planung • Beziehungsarbeit • Echte Erholung • Förderung der Selbstverantwortung
Nicht wichtig	III <ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen, einige Anrufe • Manche Post, einige Berichte • Einige Konferenzen • Viele anstehende, drängende Angelegenheiten • Viele beliebte Tätigkeiten 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Triviales, Geschäftigkeit • Wurfsendungen • Manche Anrufe • Zeitverschwendende Beschäftigungen • Fluchtaktivitäten

5.2.2. ‚Fiktive Grabrede‘:

Vom Ende her einen geschärften Blick für das jetzt Wesentliche gewinnen.

Sich einen ruhigen Platz suchen, still werden, vor dem inneren Auge sehen, wie du dich zu einer Beerdigung begibst... Als du in der Sarg blickst, siehst du dich selbst. Viele Menschen sind gekommen, um dir Lebwohl zu sagen, ihre letzte Ehre zu erweisen, Liebe und Anerkennung auszusprechen. Du hörst den Rednern zu: jemand aus deiner Familie, ein/e Freund/in; ein Arbeitskollege, jemand aus dem Verein, in dem du engagiert warst, ... Was hörst du über dich? Welche Art von Partner/-in, Freund/-in bist du? Welchen Charakter beschreiben sie? An welche Beiträge und Leistungen wirst du erinnert? Inwieweit lassen sich aus dieser Vorstellungsübung wegweisende Leitsätze, Lebensmotti formulieren, die fokussieren, was wichtig und wesentlich erscheint für den nächsten Schritt.

Leben im Angesicht des Todes, in der alltäglichen Erfahrung des Vergänglichen: In dem Maße wie „das Leben als letzte Gelegenheit“ zu ergreifen gesucht wird, motiviert letzten Endes wohl die Todes-Angst zur Sicherung der Lebensspanne, wird das Lebenstempo (maßlos) beschleunigt. „Sicherheit, um dem Einzelleben wenigstens seine durchschnittliche Lebensspanne zu garantieren, und Beschleunigung, um die unerträgliche Kluft zwischen den unendlichen Möglichkeiten, die die Welt da draußen bereithält, und der kläglichen Zeit, die dem Einzelnen zu deren Ausschöpfung zur Verfügung steht, wenigstens zu verringern. Ist eine solche existentielle Lage nicht fortwährender Grund zur Panik: Ist gar die Angst, etwas zu versäumen, neben dem Tod ein noch ärgerer Widersacher des Lebens?“ (Gronemeyer 1993, 27)

Wir neigen dazu, vor diesen Tatsachen der Endlichkeit zu fliehen, Zeitverdichtung und Beschleunigungen stellen eine Fluchtmöglichkeit dar, die auch gegenüber Altern und Tod zur Geltung gebracht werden kann. Muße, Innehalten ist daher leider nicht nur vergnügliche Stresslosigkeit, sie konfrontieren uns mit dem, was wir sind. Diese Konfrontation ist zwar realitätsadäquat, aber nicht immer nur angenehm (vgl. Heintel 1999, 153-166).

5.2.3. Entscheidungszeiten sind endgültig - und vorläufig

„Nur eine bewusste Entscheidung für das Wichtige verhindert eine unbewusste Entscheidung für das Unwichtige“ (Covey 2001, 27).

Führungskräfte nehmen sich – fixiert von den sogenannten „Sachzwängen“ – oft nicht genug Zeit, "reife" Entscheidungen zu treffen und verbringen deshalb ihre Zeit häufig mit dem selbstverursachten Krisenmanagement. Entsprechend zu entscheiden ist nicht jederzeit möglich. Es gibt Zeiten (etwa momentaner Verzweiflung, Rat- und Hoffnungslosigkeit), die sich per se nicht für Entscheidungen eignen. Hier ist Zurückhaltung angesagt. Und auf „bessere Zeiten“ zu hoffen, wo etwas mehr Klarheit und Zutrauen herrschen.

Allerdings lässt sich der ‚Kairos‘ einer mutig überlegten Entscheidung auch verpassen. Entscheidungsschwäche ist ein oft beklagtes Leitungsdefizit. Das chronische Aufschieben von anstehenden Entscheidungen – aus Angst vor Festlegung, „endlich“ zu entscheiden – mag dem maßlosen Verlangen nach einer

perfekten Lösung entspringen. Als weiterführender erweist sich, eine falsche Entscheidung zu riskieren (die sich unter Umständen revidieren lässt) als in Unentschiedenheit zu verharren.

„*Alles hat seine Zeit*“ (Kohélet) – auch die Entscheidung hat ihre Zeit. Wenn die Stunde da ist und die Zeit reif ist, dann muss die Entscheidung getroffen werden – oder sie kann nicht mehr getroffen werden, da sich mittlerweile die Voraussetzungen geändert haben.

Es gibt die „Stunde“, die noch nicht gekommen zu sein scheint, und bisweilen sind es äußere Anregungen und Widerfahrnisse, die zu einem entschiedenen Tun oder Lassen bewegen. Ein Drängen zur Entscheidung kann bisweilen eine Entscheidungshilfe sein: Nicht das Manipulieren in eine vorbestimmte Richtung, sondern eine Provokation zur Entscheidung selbst.

Wie lässt sich die Aufmerksamkeit für den richtigen Zeitpunkt gewinnen? Es bedarf einer Wachheit und Geistes-Gegenwärtigkeit. Diese ist schlicht einzuüben. Können wir uns das leisten? In einer Zeit, in der wir immer mehr dahin gedrängt werden, zu beschleunigen und mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, gehört schon eine große Portion Mut dazu, dem Beschleunigungs- und Gleichzeitigkeitwahn entgegenzusteuern.

5.3. Innehalten – gegen die Beschleunigung

Innezuhalten gegen die Beschleunigung wirkt als "eine Aufforderung zu halten, Haltzumachen, zu verweilen, auszusteigen aus dem gewohnt verpflichtenden Gang der Dinge. Sich im Fluss der Zeit eine ‚Auszeit‘ zu gestatten, am Ort zu bleiben, das Treiben rundherum für einen Augenblick zu verlassen, sein zu lassen; sich also den immer schneller werdenden Bewegungen...zu entziehen, sich von ihnen nicht mitreißen zu lassen, sich ihnen entgegenstellen" (Heintel 1999, 7).

Innehalten hat etwas mit Stillstand zu tun. Da ist der Gedanke an Herzstillstand und Sterben nicht weit. Wir kommen mit unseren Grenzen, mit unserer Endlichkeit in Berührung. Darin liegt eine beachtliche Möglichkeit, die Kräfte zu bündeln.

Wer ständig von Terminen gehetzt wird, kommt nicht zum Nachdenken – auch nicht über den Sinn des Handelns und des Lebens. Neue Ideen und kreative Einfälle kommen einem selten, wenn man auf Hochtouren läuft. Sie kommen, wenn wir innehalten. Pausen wirken positiv. Abwechslung zwischen Ruhe und Aktivität,

zwischen Routine und Neuem erhält uns aktiv und leistungsfähig und wir sind auch effektiver, solange wir dabei im Einklang mit unserem biologischen Rhythmus bleiben. Warten, langsam sein, ist eine aktive Art der Passivität. Erwartungsvolle Geduld ist eine Übung, die auf längere Sicht Früchte trägt. Die Entwicklung von Individuen, Teams, Organisationen und die Lösung von Konflikten haben ihre Eigenzeiten. Nur mit Hilfe von Langsamkeit und Besinnung entwickelt sich die Vielfältigkeit der Wahrnehmung, kann sich Gründlichkeit, Gerechtigkeit und Verantwortungsbewusstsein entwickeln. Langsamkeit ist so produktiv und fördert eine unverzichtbare Reflexionskultur.

5.3.1. Auf die Pausen kommt es an.

Von Komponisten und Interpreten können wir lernen, wie sehr ein musikalisches Kunstwerk von den Pausen lebt. Ein selbstkritischer Blick auf die eigene Pausenkultur innerhalb eines Arbeitstages ist aufschlussreich. Was gilt als ‚Pause‘ – und wie wirkt sich diese aus auf das Leitungshandeln? Wie verlaufen Besprechungen in der Regel? Welche Qualität bedeutet es für Ihre Mitarbeiter/-innen, wenn der/die Leiter/-in – für andere - pausenlos erreichbar ist? Wenn das Entscheidende (heimlich) in den Pausen passiert? Unterbrechungen sind so von entscheidender Bedeutung. Selbst unerfreuliche „Zwischenzeiten“ und Wartezeiten besitzen eine erstaunliche Rückseite: der Prozess eines Geschehens wird angehalten, unterbrochen, durchlässiger für Neues und Anderes, es entstehen sinnvolle Leer-Stellen sowie vereinbarte Zeiträume für die notwendige Orientierungsarbeit: zum Nachdenken und Vorausdenken, zum Abschalten und Verarbeiten (vgl. Sedmak 2003). Pausen schaffen so eine notwendige Ordnung. Ohne Pausen gäbe es keine Wiederholung. Nach einer „ordentlichen“ Pause kann wieder etwas Neues beginnen.

5.3.2. „Die wichtigste Viertelstunde“: Übung

Zu markieren ist eine regelmäßig eingeübte Zeit des Innehaltens, wo die eigene Arbeit alltäglich abgestimmt wird mit den leitenden Werten. Die lebensdienliche Spannung von aktiv sein und geschehen lassen kann durch unterschiedliche

Praktiken geübt werden: reservierte Meditationszeiten, bewusstes Zuhören (auch in Zwiesprache mit sich selbst), praktizierte Stille-Zeiten, Beten, Yoga, Naturbeobachtung, das verkostende Lesen von religiösen und spirituellen Texten, regelmäßige Atemübungen, Atemtechniken, Führen eines Tagebuches oder das Festlegen eines täglichen Mottos, etc. Der Schritt in die Stille ist auch ein Schritt in die Einsamkeit und Entscheidungsfähigkeit.

Mögliche Schritte einer solchen Viertelstunde der Aufmerksamkeit könnten sein (vgl. Lambert 1999, 95-106):

1) Ganz dasein: "Gönne Dich Dir selbst."

Sei ganz. So wie es dir auch gehen mag. Still werden. Ruhig werden. Auch auf äußere Ruhe achten, auf die Sitzhaltung – den eigenen Atem spüren...

2) Bitte um Wahrnehmung und Horizonterweiterung:

deine Wahrheit heute erkennen und zulassen, was wirklich "los" ist: Rundblick; Ausschau

3) Fragende liebevolle Aufmerksamkeit:

aus dem Abstand heraus die Ereignisse und Stimmungen des Tages ans Licht kommen lassen. Es geht nicht darum, sofort JA oder NEIN zu sagen, zu beurteilen oder zu bewerten, was sein darf und was nicht. Nicht sogleich analysieren und interpretieren. Zuerst das, was war, sehen lernen, gelten lassen und würdigen. Dazu können einfache Fragen helfen:

- Was ist heute geschehen (Begegnungen, Ereignisse...)?
- Wovon bin ich betroffen, wovon nicht?
- Was bewegt mich jetzt? Welche Gefühle kommen hoch (Freude, Schmerz, Trauer, Dankbarkeit...)? In welche Richtung gehen sie? Merke ich gleichzeitig andere Bewegungen in mir?

Erst dann, wegen des gewonnenen Abstands, ist es auch möglich, Stellung zu nehmen zu dem, was in mir vorgeht und was durch mich geschehen ist. Nun kann eine erste "Unterscheidung der Geister" versucht werden: z.B.

- Was hat sich verändert? (Wie) ist es gleich geblieben, besser / schlechter / anders geworden?
- Was baut innerlich auf, was erfreut (große Erfolge und scheinbar Banales...);

- Wo ist etwas geschehen in Richtung Offenheit, Leben, Liebe, Wahrhaftigkeit, Mit-Teilen...?
 - Was führte mehr zu negativem Denken & Tun, Nicht-Tun, zu Lähmung, Gleichgültigkeit, Frust ...?
- 4) Noch einmal in die Stille gehen und das Erinnernte und Nachgedachte nachklingen lassen, was immer auch aufgetaucht ist – möglichst mit allen Sinnen: Wie ‚schmeckt‘ es? Wonach riecht es? Wie hört sich das an? Wie schaut es aus? Wie fühlt es sich an?
- 5) Ein entschiedener Abschluss: um Kraft bitten für den nächsten konkreten Schritt, gegebenenfalls für eine Kurskorrektur, wo Tun oder Lassen bekräftigt wird, abgestimmt darauf, was befreiend, klärend wirkt und aufmerksam sein lässt für sich selbst und für die anderen.

5.3.3. In Bewegung kommen: Übung

Gerade im Gehen und Laufen vollzieht sich die Integration von Körper, Geist und Seele. Zeit zum Kommen, Zeit zum Gehen. Das aufrechte Gehen, so lehrt uns die Evolutionsgeschichte, hat entscheidend zur Vergrößerung des menschlichen Gehirns beigetragen. Gehen und gehen lassen. Durch das Gehen kommt manches unverhofft in Gang. Unterwegs die Wirklichkeit wahrnehmen: Hören, Schauen und sich dem Öffnen, was mir während des Laufens begegnet, bringt zunehmend Klarheit in Gedanken und Gefühle. Dazu einige literarisch-philosophische Zeugen:

„So wenig als möglich sitzen; keinem Gedanken Glauben schenken, der nicht im Freien geboren ist und bei freier Bewegung – in dem nicht auch die Muskeln ein Fest feiern. Alle Vorurteile kommen aus den Eingeweiden. Das Sitzfleisch – ich sage es noch einmal – ist die Sünde wider den heiligen Geist. Nur die ergangenen Gedanken haben Wert!“ (Friedrich Nietzsche: zit.n.Geißler 2000, 254)

Handke, der gehend die Welt sieht, fühlt, wahrnimmt: *„An den Orten zu denen ich gefahren wurde, bin ich nie gewesen. Nur im Gehen öffnen sich die Räume und tanzen die Zwischenräume! Nur im Gehen drehe ich mich mit den Äpfeln im Baum. Nur dem Gehenden wächst ein Haupt auf den Schultern. Nur der Gehende erfährt die Ballen an seinen Füßen. Nur der Geher spürt einen Zug durch den Körper. Nur*

der Geher erfasst den hohen Baum im Ohr – die Stille! Nur der Geher holt sich ein und kommt zu sich. Nur was der Geher denkt, gilt.“ (zit.n.Geißler 2000, 255)

Thomas Bernhard schreibt über die allmähliche Verfestigung der Gedanken beim Gehen: *„Gehen und denken sind zwei durchaus gleiche Begriffe, und wir können ohne weiteres sagen, dass der, welcher vorzüglich geht, auch vorzüglich denkt“.* (Bernhard 1971)

6. Zu guter Letzt : Das Zeitliche segnen

„Die großen Fragen sind: Woher komme ich? Wohin gehe ich? Welchen Sinn hat mein Leben? Ich lebe nur einmal. Ich weiß, es geht zu Ende, aber die allermeisten Menschen tun so, als ob es nie zu Ende geht... Warum nehme ich das nicht in meinen Lebensplan hinein in aller Ruhe und denke darüber nach, was das für mich und mein Leben bedeutet, sodass ich mein Leben nicht vertue.“ (Kardinal Franz König, 1905-2004) (Universum Biographie, Frühjahr 2004, 66)

Unter permanentem Zeit-Druck kann Leben nicht gelingen. Wer keine Zeit hat, hat (bald) nichts (mehr) zu lachen! Für ein fruchtbares Wirken braucht es entsprechende Lebens-Haltungen und Einstellungen. Mit der Zeit zu lernen, sich selbst zu relativieren, d.h. sich verbunden zu wissen und zu erleben, dass es weniger um punktuelle Sololeistungen und kurzfristige Erfolge geht, als vielmehr um die Fruchtbarkeit eines nachhaltigen Wachstumsprozesses. Als Führungskraft mit Maß und Ziel heute das zu tun, was möglich ist und sich dabei den Sinn für das Unmögliche und Undenkbare zu bewahren. In dieser Vorgehensweise des (auch selbstkritischen) Quer-denkens ist eine neue Form der ‚Bescheidenheit‘ (lat. modestia) zu entwickeln, die Maß nimmt an dem, worauf es - aufs Ganze gesehen – letztlich ankommt (vgl. Sparrer/ von Kibed 2003⁴).

„Das Zeitliche (und die Zeitlichen) zu segnen‘ ist wohl nicht nur ein verheißungsvolles Testament und hoffnungsvolle Praxis der letzten Stunden. Es lässt uns heute schon endlich leben - auch in den unaufhebbaren Spannungen unserer AllTage.

Literaturverzeichnis:

- Bernhard, Thomas (1971): Gehen. Frankfurt am Main: Suhrkamp TB
- Covey, Stephen R./ Merrill, A.Roger / Merrill, Rebecca R. (2001): Der Weg zum Wesentlichen" Zeitmanagement der vierten Generation. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Geißler, Karlheinz A. (2001): Es muß in diesem Leben mehr als Eile geben. Freiburg im Breisgau: Herder
- Geißler, Karlheinz A. (1999): Vom Tempo der Welt - und wie man es überlebt. Freiburg im Breisgau: Herder
- Geißler, Karlheinz A. (2000): Zeit - verweile doch ... Lebensformen gegen die Hast. Freiburg im Breisgau: Herder
- Gronemeyer, Marianne (1993): Das Leben als letzte Gelegenheit. Sicherheitsbedürfnisse und Zeitknappheit. Darmstadt: Primus.
- Heintel, Peter (1999): Innehalten. Gegen die Beschleunigung - für eine andere Zeitkultur. Freiburg im Breisgau: Herder
- Hohl, Ludwig (1984): Die Notizen oder Von der unvoreiligen Versöhnung. Frankfurt: Suhrkamp
- Kerenyi, Karl (2003): Die Mythologie der Griechen. Die Götter-und Menschheitsbeschichten. München: dtv
- Lambert, Willi (1999): Die Kunst der Kommunikation. Entdeckungen mit Ignatius von Loyola. Freiburg: Herder
- Nadolny, Sten (1987): Die Entdeckung der Langsamkeit. München: Piper
- Scala, Klaus / Grossmann, Ralph (1997): Supervision in Organisationen. Weinheim und München: Juventa.
- Seiwert, Lothar / McGee-Cooper, Ann (2001): Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Campus.
- Seiwert, Lothar (2003): Mehr Zeit für das Wesentliche - Verlag Moderne Industrie
- Schlote, Axel (2000): Wege zum persönlichen Zeitwohlstand. Weinheim und Basel: Beltz
- Sedmak, Clemens (2003): Kleine Verteidigung der Philosophie. München: C.H .Beck
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus (Originaltitel "The Corrosion of Charakter").Berlin: Berlin Verlag
- Sparrer, Insa / Varga von Kibed, Mathias (2003): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Systemaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Zulley, Jürgen / Knab, Barbara (2000): Unsere Innere Uhr. Natürliche Rhythmen nutzen und der Non-Stop-Belastung entgehen. Freiburg im Breisgau: Herder