

Pausen sind mehr als Zwischenräume

Frank Boos, Alexander Doujak

1. Ouvertüre: eine (musikalische) Einleitung

»Es gibt keine Stille mehr« (John Cage, Komponist)

»Verweile, versenke dich in die Sekunde, halte sie fest und lebe wie in einer Ewigkeit in ihr« (Arvo Pärt, Komponist).

Die Auseinandersetzung mit dem Gestaltungselement »Pause« hat in der Musik eine lange Tradition. So setzte z. B. Mozart im »Don Giovanni« erstmals längere Pausen ein und stieß damit bei den Musikern auf Widerstand. Auch Franz Schubert hat sich mit der »Spannungspause« eingehend auseinandergesetzt. Bahnbrechend in der musikalischen Auseinandersetzung mit Pausen war Anton Webern, bei dem die Pause »nicht mehr die Abwesenheit von Musik [war], sondern ein gleichberechtigtes Element von Musik wurde« (vgl. Spahlinger u. Eggebrecht 1999).

In der modernen Musik spielt die Pause eine wichtige Rolle. Musik wird verstanden als ein ständiges Kontinuum, in dem immer wieder der Hintergrund hervortritt und mit dem Vordergrund verflochten ist. Die Pause verbindet und trennt zugleich, sie stellt die einzelnen Elemente in einen Raum und läßt für Momente seine Unendlichkeit oder Gebrochenheit ahnen. Die Pause zwingt das Ohr, schockiert es und macht es trotzdem frei. Die Pause ist ein Phänomen, durch das Zeit und Raum gleichsam verschmelzen, wie in klingender Musik. Und doch ist sie etwas ganz anderes als diese, denn sie schafft einen Leerraum, der jeden Zuhörer auf sich selbst zurückwirft, jeden mit sich allein läßt (vgl. Wallmann 1993).

2. Pausen in Management, Beratung und Training

In den Pausen, in dieser scheinbaren Absenz von Aktivitäten, passiert viel, besonders unter dem Gesichtspunkt des Lernens. Ein Beispiel: Um den Vorsitzenden bzw. dessen Vortrag über die neue Strategie richtig interpretieren zu können, suchen die Teilnehmer Kollegen, deren Urteil sie schätzen und denen sie vertrauen. In der Pause werden jene Fragen gestellt, die in der Öffentlichkeit keinen Platz haben. Hier kann der Prozeß der Assimilation erfolgen, das Lernen von Kollegen sozusagen nebenbei.

Als Manager, Berater oder Trainer ist man versucht zu glauben, das Wesentliche passiere nur in unserer Anwesenheit. Nur wenn wir etwas vortragen, interpretieren oder intervenieren, verändere sich etwas. Keine Veränderung ohne unsere Anwesenheit!

Diese Annahme wird auch noch dadurch gefördert, daß wir in der Regel für unsere Anwesenheit bezahlt werden. Systemisch geschult, wissen wir jedoch: Die Veränderung macht das System (der Kunde, die Mitarbeiter, das Unternehmen) selbst. Das heißt: In vielen Fällen hilft es nicht, wenn wir dabei sind. Ein Beispiel aus der Beratung eines Familienunternehmens: Erst als die Berater die Unternehmerfamilie im Seminarraum allein ließen, konnte diese sich entscheiden und die Verantwortung für die nächsten Schritte sinnvoll verteilen. – In der Regel vollzieht sich Veränderung wohl in unserer Abwesenheit, und es geht darum, unsere An- und Abwesenheit sinnvoll zu »tunken« und die Pausen auf beiden Seiten nicht als Nichtstun zu deuten.

Auch bei Kongressen, Seminaren und Trainings gibt es Pausen, für die oft Entschuldigungen gesucht werden. Manchmal sind sie dort notwendige Übel: Puffer für zu lang geratene Referate, Phasen, in denen scheinbar nichts geboten wird – und folglich von Gewissensbissen begleitet. Dabei sind diese Pausen nicht nur notwendig, sondern sinnvoll. Offiziell angekündigte Pausen – z.B. in Seminarprogrammen – dienen der Orientierung. Teilnehmer können sich in ihren körperlichen und sozialen Bedürfnissen darauf einstellen. Unerwartete Pausen – z.B. ein kurzes Innehalten des Redners während einer Ansprache oder das Schweigen in einer Gruppe – können die Bedeutung des Inhalts unterstreichen und eine emotionale Vertiefung bewirken.

3. Die (soziale) Funktion von Pausen

Pausen sind physisch wichtig. Tagsüber möchte sich unser Organismus in Abständen von 90 bis 120 Minuten ungefähr 20 Minuten lang erholen. (Der Bereich natürlicher körperlicher und seelischer Rhythmen ist gut erforscht. Man spricht von »ultradianen Rhythmen«, die sich mehrmals täglich wiederholen und die u. a. auch unsere Leistungsfähigkeit beeinflussen; vgl. Rossi u. Simmons 1997.) Wenn wir uns diese Pausen nicht gönnen, kommt es zum ultradianen Streßsyndrom, das in der Alltagssprache als »normaler Leistungsstreß« bezeichnet wird. – Diese Rhythmen und die dazugehörigen Pausen spielen auch in der Sexualität eine große Rolle. Und in der Lernforschung werden als dysfunktionale Effekte von übermäßig lang andauernder Aktivität – also dem Fehlen von Pausen – retro- und proaktive Hemmungen beschrieben. (Retroaktive Hemmung: Die zwischen Lernen und Reproduktion eingeschobenen neuen Lernprozesse erschweren die Reproduktion des ersten Stoffs. Proaktive Hemmung: Bereits gelernter Stoff reduziert die Reproduktion eines später gelernten Stoffs; vgl. Görlich et al. 2004.)

Im Rahmen einer Vergleichsstudie des *Center for Research on Innovation and Society (CRIS)* verglichen deutsche Wissenschaftler amerikanische und deutsche Universitäten miteinander. Dabei schnitten amerikanische Universitäten in puncto Innovationskraft deutlich besser ab. Ein Hauptgrund dafür sind viele »Pausen«, wie z.B. die »Brownbag-Lunches« (nach der braunen Tüte, in der die Wissenschaftler ihre Sandwiches mitbringen, benannt), die als informelle Gelegenheiten zu Gedanken- und Informationsaustausch – fernab von offiziellen Gremien – Raum für Innovation bieten (vgl. Spiewak 2001).

In einem Studienprojekt über die Arbeit internationaler Organisationen (vgl. Lühr 2002) wird deutlich, daß Pausen vielfältig genutzt werden. »In der Kaffeepause gehen die Diskussionen weiter. Der aus Europa stammende Vertreter des Kongo unterhält sich mit einem Kollegen über die Situation im Lande, in der Cafeteria vergleichen Delegierte aus den USA und Asien ihre Heimatuniversitäten, am Stehtisch verhandeln Richter und Anwälte den Fall des von angolanischen Regierungstruppen erschossenen Rebellenführers Jonas Sawimbi weiter.«

Pausen können als »rooms out of control« gesehen werden, die sich der jeweiligen Strukturhoheit entziehen. Sie gehören dazu, ohne dazuzugehören,

sie sind etwas anderes im Rahmen des Gleichen. Die Musterunterbrechung birgt eine große Chance für Innovation, mit erfrischter körperlicher wie sozialer Energie geht es weiter. Im Informellen der Pause entsteht Vertrauen leichter; was in der »Öffentlichkeit« nicht gesagt wird, kann im »Privaten« der Pause gesagt werden.

Pausen dienen zur Entspannung, zum Nachklingen-, zum Ausklingenlassen – Atempausen, vergleichbar mit der Stille innerhalb der Musik. Ohne Pause gibt es keine Dynamik. Pausen sind also nicht nur ein Zwischenraum, sondern selbst ein Ereignis, das zur Strukturbildung notwendig ist. Pausen sind Aktivitäten, an denen alle teilnehmen. Zudem respektieren Pausen die Autonomie und überlassen die Verantwortung für die Gestaltung der Zeit und der Kommunikation dem einzelnen.

4. Die Gestaltung von Pausen

Die Gestaltung von Pausen ist ein Paradox, da sie ja eigentlich der gestaltungsfreie Raum sind. Doch so wie man nicht *nicht kommunizieren* kann, kann man auch Pausen nicht *nicht gestalten*. Die Nichtgestaltung von Pausen ist eine Entscheidung – ebenso wie deren bewußte Gestaltung.

Welches sind also Schritte zur Gestaltung von Pausen? Wir möchten dies in einem *Dreischritt* beschreiben:

- Ein erster Schritt ist die *bewußte Wahrnehmung von Pausen*. Prozeßgestalter sind oft versucht, nur die selbstgestalteten Sequenzen – wie z. B. Workshop-Einheiten – als wichtig und wirkungsvoll anzusehen. Wirken durch Nichtstun, durch Unterbrechen, durch Einführen von offen strukturierten, selbstorganisierten Situationen – also »rooms out

Analysefragen für Manager, Berater, Trainer

Wie sehe ich intuitiv die Funktion von Pausen?

Welche Effekte von Pausen habe ich bisher in meinem Kontext beobachtet?

Welche Pausen habe ich bisher nicht bewußt wahrgenommen?

Welchen Pausenrhythmus habe ich bisher gestaltet?

Welche Pausenlängen habe ich bisher für adäquat gehalten?

of control« – stehen selten auf der Agenda der Change-Berater und Prozeßverantwortlichen.

- *Pausengestaltung erster Ordnung (die Interventions-Pause)*: Die Pause wird bewußt gesteuert, wie z. B. durch körperliche Entspannungsübungen in einem Seminar. Auch Outdoor-Übungen können in diesem Zusammenhang als Pausen vom Management oder vom Beratungsalltag gesehen werden. Als Manager, Berater oder Trainer kann man oft den Kontext der Pause gestalten, nicht aber die eigentlichen Aktivitäten. Gestaltungsfragen könnten demnach sein: Welches ist der geeignete Raum/Ort für die Pause? (Bleiben die Teilnehmer im Raum, oder geht man ins Freie? Gibt es einen Abend an der Bar, der viele Möglichkeiten zu informellen Gesprächen bietet, andererseits eine »plenare« Situation erschwert? Usw. usf.)

Gestaltungsfragen erster Ordnung für Manager, Berater, Trainer

Welche Wirkung sollten die Pause haben?

Wie lange sollte sie dauern?

Welcher Ort ist adäquat?

Könnte eine Leitfrage für die Pause dienlich sein?

- *Pausengestaltung zweiter Ordnung (die Pausen-Intervention)*: Nicht die Pause selbst wird gestaltet, sondern der Rhythmus des Pausierens und Nichtpausierens. Eine Faustregel: Alle 90 bis 120 Minuten Pausen einlegen!

Gestaltungsfragen zweiter Ordnung für Manager, Berater, Trainer

Im Rahmen des Gesamtdesigns: Welcher Rhythmus ist adäquat?

Welche Unterschiede/Gemeinsamkeiten sollten die Pausen haben?

Ist die Pausenstruktur allen Teilnehmern kommuniziert?

»Und jetzt kommt etwas, bei dem alle mitmachen können: die Pause« – so die Ansage eines Zirkusdirektors im Zirkus. ... *und jetzt können Sie sich eine Lesepause gönnen – oder auch nicht.*