

## Stille als Tool

Dr. Kurt Schauer, Dezember 2023

**Alle Jahre wieder wird in der Adventzeit die Stille hofiert. Meist mit der weinerlichen Feststellung, dass Sie uns verloren gegangen sei. Dabei wird völlig unterschlagen, welches ganz praktische Potential die Stille für unseren Führungs- und Lebensalltag hat! Denn Stille ist nicht einfach die Abwesenheit von Lärm, sie ist die Anwesenheit von Klarheit und Voraussetzung für Großes.<sup>1</sup>**



*Bild: Morgenstimmung am 4. Dezember 2023, Kurt Schauer*

In der Managementliteratur wird Stille als wichtige Ressource völlig vernachlässigt, und wenn sie Erwähnung findet, eher fragwürdig romantisiert. Und dabei wäre die Stille ein wertvolles Managementtool, und zwar in einem doppelten Sinne: Stille ist sowohl ein Zustand als auch eine Haltung, die wirklich Großes erst möglich macht.

Ich möchte das gerne an drei Beispielen deutlich machen:

- **Das Orchester als Organisation:** Beobachten Sie einmal ein gutes Orchester, bevor ein Stück beginnt. In diesen wenigen Sekunden, bevor ein ganzer Saal zum Beben gebracht wird, ist es vollkommen still. Und zwar wirklich still. Die Musiker\*innen suchen nicht nach den Noten und fangen auch nicht nochmals zum Stimmen an. Das ist davor passiert. In diesem magischen Moment konzentriert sich alles auf den Beginn eines gemeinsamen bewegenden Handelns. – Wenn Sie nun im Vergleich dazu Ihre Besprechungen, Telefonate und Gespräche betrachten, die für Ihre Organisation oft wirklich entscheidende Inhalte haben?
- **Das Theater als Raum der großen Fragen:** Am Ende eines wirklich bewegenden Stücks gibt es diesen kurzen Moment der Ergriffenheit, des Innehaltens, der Stille, des Luftanhaltens, bevor der große Applaus „ausbricht“. Dieser kurze Moment gibt dem gerade erlebten Stück erst die volle Bedeutung und Kraft. – Wie anders stolpern wir meist von einem Beschlusspunkt zum nächsten und lassen diesen nicht wirken? Dafür wundern wir uns dann, dass die Kraft für das Danach

<sup>1</sup> *Nur wer aus diesem „adventlichen Verlustgejammer“ heraustritt, wird erkennen, worin die Wirkmächtigkeit richtig eingesetzter Stille tatsächlich liegt: Sie ist ein Zeichen dafür, dass hier eben nicht mit Lärm etwas überspielt wird, sondern vielmehr eine Klarheit darüber besteht, was wirklich wichtig ist und worauf wir uns daher konzentrieren sollen. Eben Souveränität in der Führung. Und vielleicht liegt auch genau darin der Grund, wieso wir es lieber bejammern als nutzen.*

fehlt.<sup>22</sup>

- Die gute Lehrerin als Führungskraft: Wer sich an seine besten LehrerInnen zurückerinnert, wird bemerken, dass diese umso leiser geworden sind, je mehr Aufmerksamkeit es bedurfte. Nur die schlechten Lehrer\*innen wurden immer lauter, provozierten damit noch mehr Lärm und erreichten damit noch weniger Konzentration bei uns. – Wenn Sie das mit Ihrem Führungsalltag vergleichen, gerade bei den „schwierigen Schülerinnen und Schülern“ und „heiklen Momenten“?

Wozu ich mit diesen Beispielen anregen möchte, ist also nichts weniger als: die Stille als Quelle und Werkzeug für unseren oft sehr stressigen und „lärmigen“ Führungsalltag aktiv einzusetzen. Und zwar ganz praktisch und pragmatisch, ohne jede Romantisierung: Wer wirklich was erreichen und verändern will, braucht diesen Moment der Stille – davor UND danach, weil er die Voraussetzung dafür ist, dass sich unsere Konzentration wirklich auf das Wesentliche ausrichten kann. Und zwar umso mehr, je schneller und stressiger es wird!

Ein Orchester, das vor dem Stimmen nicht still ist, wird nicht einmal die Instrumente vernünftig

aufeinander „ausrichten“. Schauspieler, die sich mit dem letzten Wort schon umdrehen und weggehen, zerstören die Wirkung des ganzen Stückes. Und Lehrer\*innen, die zu schreien beginnen, haben die Schülerinnen und Schüler in diesem Moment bereits verloren. In all diesen Beispielen ist es das bewusste Einsetzen der Stille, das die Situation erst erfolgreich macht. Und genau darin liegt das wahre Potential für den Führungsalltag!

Ich wünsche Ihnen/Dir von ganzem Herzen, dass diese Zeilen und vor allem die *Stille Zeit* von Weihnachten eine Anregung für einen anderen Zugang zur Stille sein mögen - einen Zugang, der die unbeschreibliche Kraft der Stille für einen produktiveren, wirkvolleren und stressfreieren Führungsalltag freilegen kann.

Und um diesen Zugang für die eigene Führungsarbeit wirklich konkret zu machen, braucht es manchmal den ruhigen Blick von außen. Wenn ich diesen als Prozessbegleiter und Coach einbringen darf, würde mich das sehr freuen!

**Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten**

Ihr Dr. Kurt Schauer

<sup>22</sup> Das mündet auch in der Frage, wie Treffen von den „Betroffenen“ aufbereitet werden? Oft wissen diese beim nächsten Mal nicht einmal mehr was „vereinbart“ wurde – und das ist mitunter nicht einmal eine Schutzbehauptung! Von wirkungsvoller Umsetzung kann da natürlich gar keine Rede mehr sein.