

1 — Dieser Text entsteht in einer Sitzung. Hier findet das Bewusstsein Zeit, über vieles nachzudenken. Zum Beispiel über die Sitzung. Sitzungen gibt es, wo es Organisationen gibt. Da für moderne Gesellschaften eine hohe Organisationsdichte charakteristisch ist, kommen Sitzungen fast überall vor. Ihre Aufgabe ist es, Entscheidungen zu organisieren und zu verknüpfen. Nicht etwa Inhalte, Gründe, Motive oder Handlungen.¹ Daran muss das Bewusstsein sich zunächst gewöhnen.

Auch über Entscheidungen wird natürlich entschieden. Manchmal entscheidet man, lieber nicht zu entscheiden, sich umzuentcheiden, später zu entscheiden oder andere entscheiden zu lassen. Auf jeden Fall erzeugen Entscheidungen immer neue Entscheidungen, die Sitzungen erfordern. Sitzungen gleichen Ritualen, in denen Gesellschaft sich darstellt. Wir inszenieren uns vor anderen, erleben uns selbst, tarnen Eigennutz als Gemeinwohl, durchschauen andere, verweisen auf Werte, verbergen Motive, erfinden Gründe, entdecken Leidenschaften, erkennen Interessen, üben uns in Resignation, schmieden Kooperationen, geraten in Streit, feiern Versöhnung und erzeugen Geschichten.²

2 — Sitzungen sind Arenen des Entscheidens. Das Bewusstsein braucht nicht immer aufzupassen, was gesagt oder entschieden wird, weil nicht gehandelt werden muss. Zunächst mag darüber geredet werden, ob und wie entschieden werden soll, aber auch wenn entschieden wurde, folgt nicht unbedingt das Handeln. Oft genügt es, zu entscheiden. Oder über Entscheidungen zu reden. Darüber lässt sich reden und entscheiden.³ Schon beim Verlassen der Sitzung merkt das Bewusstsein, dass andere die Entscheidung anders verstehen. Gleichzeitig existieren verschiedene Erinnerungen, Erwartungen und Bewertungen einer Entscheidung. Was sie verbindet, ist die Sitzung. Sie ist die Gegenwart von Vergangenheit und Zukunft der Organisation. Das, worum es scheinbar geht, schafft Gelegenheiten für Differenz. So kann die Organisation sich stören, um eine Welt zu gewinnen, in der sie sich auf anderes bezieht, um sich auf sich selbst zu beziehen. Sie wiegt sich in der Illusion von Kontrolle durch Entscheiden, simuliert Kausalitäten und bestätigt sich ihrer Existenz.⁴ In der Sitzung gewinnt Kommunikation eine Form, die jeden Inhalt verarbeitet, zerlegt, transformiert, verkettet und vergisst. Sie ist zirkulär, verstetigt und verzweigt sich, breitet sich aus, verbraucht Zeit, beschäftigt das Bewusstsein, erzeugt Themen und vervielfacht Möglichkeiten des Wirklichen in der Form des Entscheidens.

3 — Ohne Bewusstsein keine Sitzung. Doch was das Bewusstsein denkt oder wie es sich fühlt, spielt keine Rolle. Gebraucht wird es, um die Kommunikation durch gelegentliche Äußerungen in Schwung zu halten. Dazu muss es seinen Körper mitbringen. Weil Körper ermü-

den und sogar manchmal einschlafen, bevor entschieden wurde, finden Sitzungen ein natürliches Ende.

Jede Sitzung verbraucht ihr Maximum an Zeit. Es ist eine Frage taktischen Entscheidens, wenig oder viel Zeit für Sitzungen zu reservieren. Länger zu reden, macht Entscheidungen selten vernünftiger. Manchmal kommen Entscheidungen jedoch erst zustande, wenn die beteiligten Körper und Bewusstseine einen gewissen Erschöpfungsgrad erreichen. Müdigkeit und Entscheidungsbereitschaft hängen zusammen.

Gewiefte Sitzungsleiter wissen darum und setzen Pausen taktisch ein. Denn Pausen sind gefährlich. In ihnen regeneriert sich das Redevermögen. Allianzen werden geschmiedet und Taktiken verändert. Schwierige Entscheidungen gehören auf späte Tagesordnungspunkte.

Legendäre Sitzungen, heroische Momente in der Geschichte einer Organisation, in denen große Entscheidungen geboren oder verhindert wurden und von denen man sich später rituell erzählt, sind häufig Nachtsitzungen, abgetrotzt den physiologischen Grenzen anwesender Körper, Symbole der Willenskraft und Monumente der Gemeinsamkeit. Dabeigewesen zu sein, adelt die Teilnehmer. Es verleiht ihnen die Aura des Historischen und stattet sie mit der Autorität aus, eine gelassene Ironie der Sitzungskommunikation zu pflegen. Um Anstrengung und Vergeblichkeit wissen sie ebenso wie um die Tragik des Kompromisses und das Geschick des Vergessens im Moment des Entscheidens. Abgeklärt genießen sie, worunter Novizen leiden: dass die Sitzung ihre wahre Bedeutung darin findet, Leidenschaften und Interessen zu wecken, um sie schließlich, dank der Schwächung des Körpers, des Bewusstseins, in der Ruhe der Zermürbung wieder aufzulösen.

4 — Sitzungen neigen zur wuchernden Vermehrung von Kommunikation. Darin wirken sie einschläfernd und gemeinschaftsbildend: Wenn einer spricht, wollen auch andere sprechen. Sogar dann, wenn jeder weiß, was der andere sagen wird und auch der Sprecher weiß, dass er sagt, was er immer sagt. Wer das Wort hat, gibt es so bald nicht ab. Er nutzt seine Zeit maximal. So entstehen Gelegenheiten, immer wieder Gemeinsamkeiten und Differenzen darzustellen. Argumente werden wiederholt, Meinungen bestätigt und Dissense gepflegt. Die Organisation inszeniert sich selbst und wird für ihre Mitglieder beobachtbar. Zu wiederholen, was jemand bereits gesagt hat, kann nicht schaden. Auch das verbindet. Sätze erzeugen Sätze. Jeder Versuch, die Vermehrung der Sätze zu beenden, vermehrt die Sätze.

5 — Für Abwechslung sorgt die Tagesordnung. Sie legt fest, wann über etwas entschieden werden darf und sorgt für die Inklusion der Anwesenden. Jeder kann zu jedem Thema seine Ansicht kundtun. Deren Äußerung ist wichtig, auch wenn sie bekannt ist. In der

Das Ritual der Sitzung

Dirk Rustemeyer

Performanz der Rede vollzieht sich die Wirklichkeit der Sitzung. Es entstehen Rituale der Wiederholung über beliebige Differenzen. Ist der Tagesordnungspunkt beendet, darf das Bewusstsein vergessen. Wer sich doch erinnern muss, liest das Protokoll.

Melancholie und Demut gewinnen in Erzählungen der Veteranen lebendige Gegenwart: Alles hat es schon gegeben, nichts hat geholfen. Der Veteran verkörpert das Prinzip der Sitzung als Gedächtnis der ewigen Wiederkehr des Gleichen. Er ist die Inkarnation der *Posthistoire*. An ihm verzweifelt der Novize, der noch glaubt, dass Reden, Handeln und Entscheiden auf vernünftige, einsichts- und wirkungsvolle Weise zusammenhängen. Desillusionierungen der Novizen zu studieren, gehört zu den stillen Vergnügungen des Veteranenbewusstseins.

6 — Leicht vergisst das ermüdete Bewusstsein die welt-schöpferische Funktion der Sitzung. Das ist ungerecht. Schließlich vielfältigen Sitzungen Themen, Probleme und Perspektiven, die Welt ausmachen. Neue Probleme werden gemeinsam erschaffen. Sie ermöglichen das Erleben von Gemeinsamkeiten und Differenzen, Hoffnungen und Enttäuschungen. Subtile Mittel dafür sind Vorschläge. Auf tückische Weise sind Vorschläge konstruktiv. Scheinbar bringen sie einen Tagesordnungspunkt zum Abschluss, doch um den Preis der Anschlusskommunikation. Große Vorschläge verlangen eigene Sitzungen. Dann vervielfältigt sich die Sitzung: Sie bildet einen Ausschuss oder, wie dynamische Gemüter es lieben, eine Task-Force. In der Task-Force tut die Sitzung so, als sei sie Handeln. Ein unerfahrenes Bewusstsein, das emotionale Engagements für ein Thema eingegangen ist, kann dort eine Zeit lang beschäftigt werden. Es rächt sich für gewöhnlich mit einem neuen Vorschlag, den es in die Sitzung zurückbringt. Schlimmstenfalls führen Ausschüsse zur Einrichtung von Ämtern, die Vorschläge in der Organisation verankern. Dann werden Unterscheidungen und Forderungen auf Dauer gestellt, die ständig in Sitzungen zu behandeln sind. Ein neues Gremium ist geboren, neue Karrieren zeichnen sich ab. Glaubt die Sitzung sich in der Gegenwart entlastet, wenn sie ein Thema in andere Sitzungen delegiert, vermehrt sich die Kommunikation an anderer Stelle. Abgeklärte Bewusstseine neigen darum zu taktischem Konsens. Er entsteht aus Einsicht in das Wesen der Sitzung, weniger in die Richtigkeit der Entscheidung. Wer widerspricht, muss weitersprechen oder wird in die Task-Force verbannt. Nur wer schweigt, darf vorerst nach Hause gehen. Er baut darauf, dass sich in der nächsten Sitzung wahrscheinlich niemand genau erinnert.

7 — Sitzungen erziehen Teilnehmer. Lässt ein übermütiges Bewusstsein sich zu dem Fehler hinreißen, mit einem Vorschlag weitere Sitzungen heraufzubeschwören, retournieren geübte Vorsitzende mit der Delegation von Arbeit. Dann muss der Vorschlagende sich persönlich darum kümmern, was auf seine Initiative hin

beschlossen wurde. Ideen machen Arbeit, und das Bewusstsein lernt, Entscheidungen von Reden und Handeln zu unterscheiden. Die hohe Schule dieser Einsicht besteht im Zelebrieren der Paradoxie des Opfers. Der freiwillige Gang in die Sitzung – gar in den Ausschuss oder die Task Force – wird stilisiert zum Opfer für die anderen und zum Dienst am Ideal der Organisation, er verdient die symbolische Anerkennung der Kollegen und entlastet von Arbeit, die außerhalb der Sitzung lauert.

8 — Entscheidungen erzeugen Entscheidungen, Sitzungen erzeugen Sitzungen, und Sätze erzeugen Sätze. Entscheidungen, die Sitzungen, Sitzungen, die Sätze und Sätze, die Probleme erzeugen, erzeugen die ewige Wiederkehr der Sitzung oder die Vervielfältigung der Welt als Feld des Entscheidbaren. Die Sitzung wird zum flackernden Selbstbewusstsein der Organisation: ihr ständig von Zerfall bedrohtes, ungreifbares, auf Fortsetzung angewiesenes und nie ruhigzustellendes Zentrum. Hier begegnen einander Mitglieder, die sonst hinter ihren Bürotüren verschwinden, von Angesicht zu Angesicht. Hier erlebt sich die Organisation in der Gegenwart von Problemen, die sie erschafft und vergisst, hier zelebriert sie ihre Aktivität im Entscheiden, blickt auf ihre Vergangenheit und Zukunft, beschwört ihre Rituale, zitiert ihre Präambeln und erschafft sich in Gemeinsamkeit wie Egoismus. Die Sitzung gleicht einer ironischen Verwirklichung der Metaphysik. Sie ist das Absolute der Organisation, öffentliches Arkana, Mitte zirkulierender Selbstreferenz, Leere und Fülle, ewige Wiederkehr, Verwechselbarkeit von Form und Inhalt, Ruhe und Bewegung. Sie ist die *Coincidentia oppositorum* von An- und Abwesenheit, Vergangenheit und Zukunft, Erinnern und Vergessen. In ihr findet das gereifte Bewusstsein zur Ruhe der Meditation. Es lässt sich nicht mehr stören und denkt an anderes.

Dirk Rustemeyer

ist Inhaber des Lehrstuhls für allg. Pädagogik an der Universität Trier und Gastprofessor an der Fakultät für Kulturreflexion im Arbeitsbereich Philosophie an der Uni Witten/Herdecke. Zuletzt erschienen: DARSTELLUNGEN. PHILOSOPHIE DES KINOS (Weilerswist 2012).

- 1 Vgl. Luhmann, N.: ORGANISATION UND ENTSCHEIDUNG, Wiesbaden 2000.
- 2 Ein wenig ähneln sie darin den Hahnenkämpfen, die Clifford Geertz für Bali beschreibt. Vgl. Geertz, C.: DICHTER BESCHREIBUNG. Frankfurt/M. 1987, S. 202ff. Auch March, J.G./Olson, J.P.: AMBIGUITY AND CHOICE IN ORGANIZATION, Bergen/Oslo/Tromsø 1976.
- 3 Vgl. Brunsson, N.: THE IRRATIONAL ORGANIZATION, Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1985.
- 4 Vgl. Baecker, D.: ORGANISATION UND STÖRUNG, Frankfurt/M. 2011.