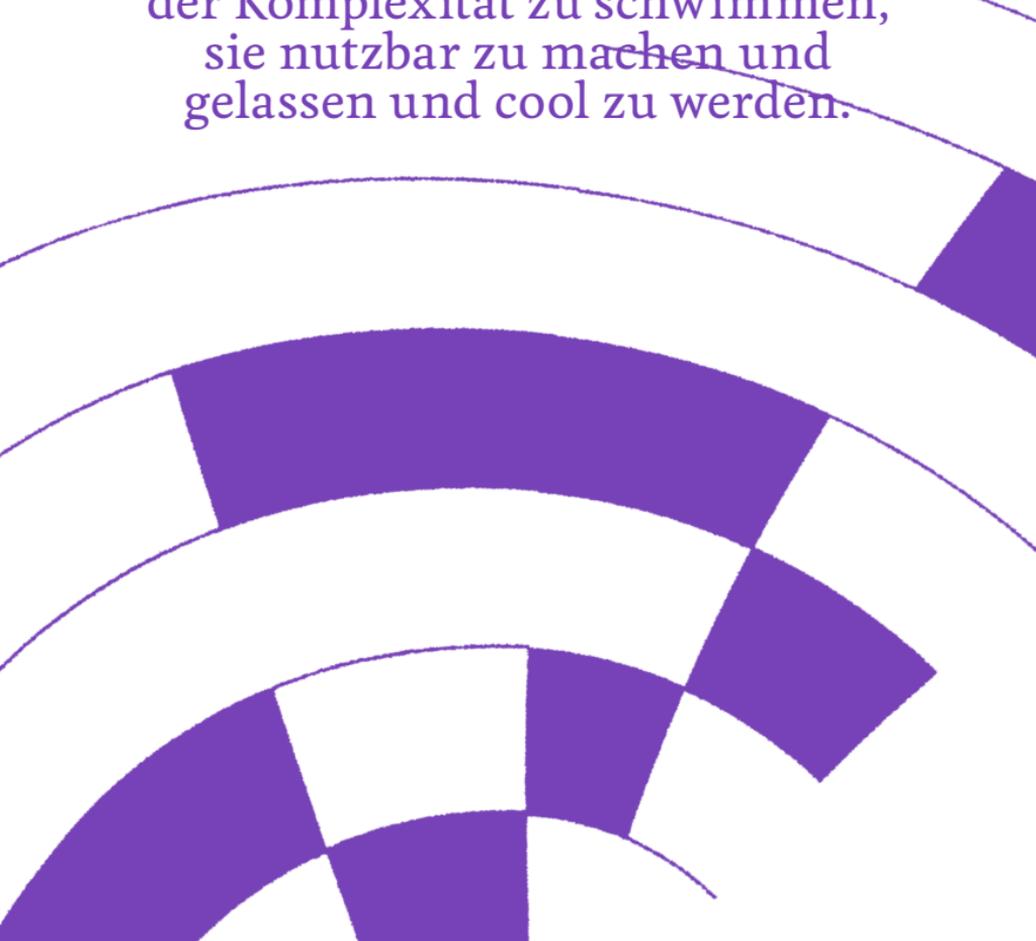


# Das Rhythmische Manifest

*von Konrad Bechler*

Wenn die Welt keine nachvollziehbare Struktur mehr hat und wir ihr auch keine solche aufzwingen können und wollen, hilft es, die Struktur unseres Verhaltens zu ändern: Wir lernen dann, in der Komplexität zu schwimmen, sie nutzbar zu machen und gelassen und cool zu werden.





*Konrad Bechler*  
Das Rhythmische  
Manifest

# Index

I.	Wir brauchen eine neue Praxis: Eine rhythmische Praxis	10
II.	Rhythmus ist das Mittel zur gemeinsamen Strukturierung von Zeit	11
III.	Komplexität besteht aus Ereignissen in der Zeit	14
IV.	Wir brauchen ein verändertes Entscheidungsverhalten	15
V.	Mit Entscheidungsketten statt Einzel- entscheidungen können selbst Parado- xien sukzessive aufgelöst werden	16
VI.	Der Entscheidungszyklus — Elemente einer Entscheidung	19
VII.	Lebenswelten verbinden, Zuverlässig- keit stiften, sich mit anderen Men- schen synchronisieren	20
VIII.	Leichtigkeit: Groove und Flow sind Ergebnis der rhythmischen Praxis	22
IX.	Die Aufgabe von Organisationen: geteilte Pulse zur Verfügung stellen, Rhythmen sich entwickeln lassen und die Aufrechterhaltung gewährleisten	24
X.	Individuen, Teams und Organisationen können ein höheres Maß an Kom- plexität aufnehmen, ohne dass die Entscheidungsunfähigkeit im gleichen Maße steigt	25

XI.	Eine rhythmische Praxis dynamisiert Verwaltungsstrukturen oder strukturiert dezentrale hybride Organisationen	26
XII.	Die Aufgabe von Führung und Eigen- tum: geteilte Rhythmen stärken, das Oszillieren einer rhythmischen Praxis gewährleisten, durch konsequentes Vorleben und Anleiten vorangehen	27
XIII.	Die Aufgabe von staatlichen Strukturen: Rhythmen zur Verfügung stellen, die Organisationen als Rhythmusermöglicher und -verstärker unterstützen	28
XIV.	Ohne sich darauf einzulassen, geht es nicht. Eine rhythmische Praxis beruht auf Freiwilligkeit	29
XV.	11 Regeln für eine rhythmische Praxis	30

# Das Rhythmische Manifest

Wenn die Welt keine nachvollziehbare Struktur mehr hat und wir ihr auch keine solche aufzwingen können und wollen, hilft es, die Struktur unseres Verhaltens zu ändern: Wir lernen dann, in der Komplexität zu schwimmen, sie nutzbar zu machen und gelassen und cool zu werden.

Globalisierung und Digitalisierung sorgen für eine weitreichende Vernetzung der Menschen untereinander. Die Zeiteinheiten zwischen unterschiedlichen Informations- und Interaktionsangeboten werden immer geringer, während die Informationsfülle steigt. Gewohnte Werte und Regeln verschwinden hinter alternativen Konzepten, wie das Leben auch gelebt werden könnte.

*Rosenkranz trifft Zen-Buddhismus, Schwitzhütte und Ayahuasca. Management by objectives (MbO) trifft key performance indicator (KPI) und objectives and key results (OKR).*

Die Folge daraus ist Überforderung bei Individuen, Organisationen und staatlichen Institutionen. Die bewährten Werkzeuge scheinen nicht mehr recht zu wirken und gerade deshalb wird vielerorts das Bedürfnis nach „Recht und Ordnung“ immer lauter. Der Wunsch nach einer unterkomplexen Welt, einer

vermeintlich verlorenen Heimat, einem „Früher war alles besser“ ist die offensichtliche Achillesferse von demokratischen Strukturen.

Wir leben in einer Zeit der intensiven gesellschaftlichen Wahrnehmung von Überkomplexität.

**Komplexität** beschreibt dabei eine Situation, in welcher so viele Ereignisse und Informationen und unterschiedlichste Rahmenbedingungen gleichzeitig wirken, dass Menschen keine „eindeutige“ Wahrnehmung mehr haben, sie die Orientierung verlieren, ihnen keine Sinnggebung gelingt und sie so regelmäßig bei Entscheidungen überfordert sind. Dies führt zur Frustration bei Individuen, in Teams, Organisationen und in ganzen Gesellschaften. Komplexität lässt sich nur schwer messen und nicht eichen. Sie fluktuiert und zeigt sich immer in neuem Gesicht.

Komplexität lässt sich nur schwer unterdrücken. Die Beobachtung von Gesellschaften in autokratischen Regimes zeigt uns, dass der Versuch, gesellschaftliche Komplexität zu unterdrücken, erhebliche Folgen für die individuelle Freiheit und das gemeinschaftliche Zusammenleben hat. Aber — insbesondere mächtige — Individuen neigen häufig dazu zu glauben, dass sie über der Komplexität stehen und allein konkrete Entscheidungen treffen können, die alle möglichen Auswirkungen mitberücksichtigt.

Eng mit Komplexität verbunden sind **Paradoxien**. Je komplexer eine Situation ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Paradoxien auftreten. Ein Paradoxon ist eine Aussage oder eine Situation, die scheinbar widersprüchlich oder unvereinbar ist. Angesichts von unterschiedlichsten Paradoxien fällt es den Menschen immer schwerer zu entscheiden.

*Wie viel Freiheit, wie viel Sicherheit, wie viel Gemeinschaft, wie viel Individualität, wie viel Bekanntes, wie viel Neues brauchen wir?*

Was ist die Lösung? Wir müssen Kompetenzen erlangen, wie wir als Individuen, als Teams, als Organisationen — und im besten Falle als Staaten und als Weltgemeinschaft — besser mit der Komplexität um uns herum umgehen können.

Und angesichts der steigenden Anzahl von Menschen auf dem Planeten sollten wir immer das Bewusstsein haben, dass es nie wieder so wenig komplex auf der Erde sein wird wie im Moment.

## I. Wir brauchen eine neue Praxis: Eine rhythmische Praxis

Wenn also die Welt keine nachvollziehbare **Struktur** mehr hat und wir ihr auch keine solche aufzwingen können und wollen, hilft es, die Struktur unseres Verhaltens in der Hoffnung zu ändern, dass sich andere uns anschließen.

Wir müssen lernen, gemeinsam in der Komplexität zu schwimmen, auf die Komplexität der Umwelt zu reagieren und die Komplexität, die zwischen uns Menschen entsteht, für uns produktiv nutzbar zu machen. Und auf dem Weg lernen wir gelassen und cool zu werden und nicht gegen, sondern tatsächlich mit der Komplexität zu schwimmen.

## II. Rhythmus ist das Mittel zur gemeinsamen Strukturierung von Zeit

Eine rhythmische Praxis beabsichtigt die Strukturierung von Komplexität. Sie bedient sich zweier grundlegender Konzepte: **Puls und Rhythmus**. Puls und Rhythmus sind seit jeher ein von Menschen genutztes Mittel zur **gemeinsamen** Strukturierung von Zeit.

Ein **Puls** kann menschengemacht (Wochentage von Montag bis Sonntag) oder auch natürlich sein (Ebbe und Flut). Ein Puls ist erst ein Puls, wenn wir ihn als solchen wahrnehmen. Ansonsten steht das Wasser plötzlich hoch und wir wissen nicht, warum.

Indem wir den Puls als ein Muster wahrnehmen, können wir andere Dinge, die um uns herum passieren, im Verhältnis zu diesem Puls verorten. Ein Muster bedeutet, dass sich Ereignisse wiederholen. Und wenn wir einem Muster folgen, wiederholen wir regelmäßig die gleichen Tätigkeiten.

*Der Kaffee am Morgen, das wöchentliche Teammeeting am Dienstag, der gemeinsame monatliche Kinobesuch.*

Sekunden, Minuten, Stunden, Tage, Woche, Monate und Jahre sind Pulse. Sie werden weltweit genutzt, um ein Raster des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Diese Pulse helfen den Menschen sich zu **synchronisieren**.

Pulse sind dann besonders gut zur Synchronisierung nutzbar, wenn durch sie viele unterschiedliche Ereignisse im Leben von Menschen unter einen Nenner gebracht werden können.

*Das morgendliche Gespräch mit dem Nachbarn an der Viehtränke. Der kollegiale Austausch mit Mitbewerbern auf der jährlichen Tagung für Baustoffe.*

Und jetzt kommt der **Rhythmus**.

Der Rhythmus ist die Fähigkeit der Menschen, Ereignisse in eine vermeintliche Ordnung passend zu einem äußeren oder (nur) gedachten Puls zu bringen.

Das gilt einerseits für Individuen, die versuchen, Arbeit, Abholung der Kinder in der Schule, Abendveranstaltungen und Schlafmangel in Ausgleich zu bringen und dafür einen Wochenkalender mit unterschiedlichen Terminen führen (und füllen).

Hier ist jeder Tag ein Pulsschlag und die Woche mit ihren sich wiederholenden Terminen ist der Rhythmus.

Dies gilt aber auch in viel umfassenderer Form für Unternehmen. Täglich arbeiten Menschen zusammen, um gemeinsam Wertschöpfung zu betreiben. Wöchentlich werden Ausgangsrechnungen geschrieben

und Eingangsrechnungen überwiesen. Monatlich werden Einnahmen und Ausgaben saldiert, um die Umsatzsteuerzahlungen zu berechnen. Und einmal jährlich wird ein Jahresabschluss gefertigt, um in einer Bilanz die eigene Wirtschaftlichkeit zu beurteilen und davon abgeleitet Steuern zu zahlen.

Abhängig von der zu strukturierenden Komplexität muss der Puls gewählt werden. So sind Tage für Ereignisse innerhalb einer Woche der richtige Puls. Für die Beurteilung des wirtschaftlichen Ergebnisses eines ganzen Jahres und der daraus abgeleiteten mehrjährigen Unternehmensentwicklung ist der einzelne Tag meist nicht relevant. Der schwarze Freitag im Jahr 1929 oder 9/11 bildet hier offensichtlich eine Ausnahme.

Das heißt, der schnelle Puls ist oftmals nur ein Rasterschritt in einem größeren Rhythmus, denn es gelingt uns leichter in Jahren zu denken, wenn wir diese in Tage, Wochen und Monate unterteilen.

### III. Komplexität besteht aus Ereignissen in der Zeit

Und jetzt zurück zur Komplexität: Wie kann uns Puls und Rhythmus helfen in unserem Umgang mit Komplexität und der durch sie entstehenden Überforderung?

Komplexität besteht aus (vielen) für uns Menschen wahrnehmbaren Ereignissen in der Zeit. Manche Ereignisse bestimmen wir selbst, die meisten sind allerdings nicht ohne andere, oft auch überhaupt nicht beeinflussbar.

Die Kunst ist, trotz der Überforderung angesichts dieser vielfältigen Ereignisse nachhaltig sinnvolle Entscheidungen zu treffen, obwohl wir wissen, dass wir die Folgen unserer Entscheidungen nur schwer absehen können.

### IV. Wir brauchen ein verändertes Entscheidungsverhalten

Angesichts von inzwischen allumfassender Komplexität überfordert uns eine einzelne Entscheidung. Wir können, nüchtern betrachtet, nicht absehen, was die Folgen einer Entscheidung sind und welche Auswirkung diese Entscheidung am Ende wirklich hat. Wie sollen wir uns angesichts all der möglichen Folgen einer Entscheidung in Zukunft entscheiden? Hinter jeder unserer Handlungen und Entscheidungen steht am Ende potenzielles Chaos. Das weiß man immer erst danach.

*Oder süffisant formuliert: Selbst wenn wir diese Einsicht nicht akzeptieren und noch durch eine Scheibenwelt wandeln, müssen wir hinnehmen, dass ein großer Teil der Menschheit des Teufels ist und wir kommen nicht umhin uns zu fragen, warum.*

Wenn wir uns also in irgendeiner Form in Verbundenheit mit dieser Welt sehen, und nicht an den unterschiedlichen Entscheidungsmöglichkeiten verzweifeln wollen, müssen wir an unserer Wahrnehmung von Komplexität und darauf basierend etwas an unserem Entscheidungsverhalten ändern. Wenn es Wahrheit nicht gibt oder wir keinen Zugang zur Wahrheit haben, dann bleibt uns nichts anderes übrig als Wahrheit auszuhandeln, wenn wir zusammenleben oder gar überleben wollen.

## V. Mit Entscheidungsketten statt Einzelentscheidungen können selbst Paradoxien sukzessive aufgelöst werden

Hier helfen uns Puls und Rhythmus. Wir dürfen unsere Entscheidungen nicht einzeln betrachten, sondern wir müssen unsere Handlung als eine Folge von Entscheidungen wahrnehmen. Wir müssen gewährleisten, dass wir regelmäßig entscheiden und **Entscheidungsketten** bilden.

Durch Entscheidungsketten, also durch sich regelmäßig wiederholende Entscheidungsanlässe, können wir uns im Falle von nicht auflösbaren Paradoxien immer wieder — und gegebenenfalls auch immer wieder unterschiedlich — entscheiden. So besteht die Chance, dass Paradoxien mit Blick auf die Zukunft aufgelöst und im besten Falle sogar für uns nutzbar gemacht werden. Lasst uns so entscheiden, als ob wir wüssten, was eine sinnvolle Entscheidung ist. Denn im jetzt und hier können wir nicht entscheiden, ob wir uns richtig entschieden haben. Die sinnvolle Entscheidung ist immer „im Kommen“.

*So kann es sinnvoll sein, in einem Falle eine Entscheidung genau abzuwägen und bei nächster Gelegenheit wiederum schnell zu entscheiden. Es kann auch angemessen sein, bei einer Entscheidung zuerst auf eine bewährte Lösung zu setzen. Falls diese dann aber misslingt, einen gänzlichen neuen Entscheidungsansatz zu verfolgen und dann vielleicht eine vermittelnde Lösung aufgrund der bisherigen Erkenntnisse zu erreichen.*

Wenn wir Komplexität mit Puls und Rhythmus einhegen, nutzen wir die Chance der Wiederholung und können immer wieder entscheiden, ob wir an Entscheidungen der Vergangenheit festhalten oder ob wir eine abweichende neue Entscheidung treffen wollen.

*Welches Verhalten wollen wir beibehalten und was wollen wir ändern? Inwieweit behalten wir die einzelnen Ereignisse in unserem Lebens- und Arbeitsrhythmus bei und inwieweit wollen wir diese abwandeln?*

Ein Entscheidungsbedarf und die damit einhergehende Komplexität sollte Ausgangspunkt für die passende Pulsgröße sein.

*Wenn ich mit meinem Partner Kinder bekommen will, darf ich mir nicht jede Woche die Frage stellen, ob wir gut zusammenpassen. Zu meinem eigenen Seelenheil sollte ich mir diese Frage aber auch nicht nur alle 20 Jahre stellen.*

*Die Frage nach dem passenden Geschäftsmodell für ein Unternehmen sollte nicht jedes Jahr anders beantwortet werden. Nach 3-5 brotlosen Jahren dürfte sich die Frage aber mehr als aufdrängen.*

## VI. Der Entscheidungszyklus — Elemente einer Entscheidung

Es genügt aber nicht, nur regelmäßig zu entscheiden. Denn die Entscheidungen müssen einerseits auf der Vergangenheit aufbauen und sich andererseits an der uns im Moment umstreichenden Komplexität orientieren. Rhythmisches Entscheiden bedarf einer besonderen Wahrnehmung der Entscheidungsgrundlagen.

Um die dauerhafte Qualität der Entscheidungen zu gewährleisten und diese auch immer wieder neu überprüfen zu können, ist der **Entscheidungszyklus** zu durchlaufen. Bei jeder Entscheidung müssen wir — mal schneller und mal langsamer — unsere eigene Situation **wahrnehmen**, Entscheidungsmöglichkeiten **definieren**, wirklich auch **entscheiden** (selbst wenn wir uns entscheiden, nicht zu entscheiden), unsere Entscheidung **umsetzen** und **überdenken**, was wir daraus für unsere nächste Entscheidung lernen können.

Nur so können wir dauerhaft einen Überblick darüber haben, worüber wir entscheiden wollen und müssen. So können wir **priorisieren** und über die jeweils wichtigen Dinge Entscheidungen treffen.

*Wir lernen in Komplexität zu schwimmen und das an uns vorbeischwimmende Treibgut erst zum Bau eines Floßes und sukzessive zur Ausstattung unseres Schiffes oder auch unseres Tankers zu nutzen.*

## VII. Lebenswelten verbinden, Zuverlässigkeit stiften, sich mit anderen Menschen synchronisieren

Wir können Rhythmus und Puls nutzen, um unterschiedliche Lebenswelten in **Einklang** zu bringen, **Zuverlässigkeit** zu stiften und mit anderen Menschen **dauerhafte Beziehungen** aufzubauen. Aber erst der fortgeschrittene Umgang mit Rhythmen ermöglicht es, auch lästige Regelmäßigkeiten wieder loszuwerden und Herrschaft über den eigenen Rhythmus im Leben zu erlangen.

Über unseren subjektiven Blickwinkel als Individuum hinaus können wir uns in Teams und Organisationen synchronisieren, um nach außen professionelle Leichtigkeit in Zusammenarbeit zu vermitteln und nach innen Fokus und Zufriedenheit zu verspüren.

Mehrere Menschen synchronisieren sich in Teams und Organisationen, indem sie ihre Handlungen entlang eines gemeinsamen Pulses ausrichten, so dass für alle Beteiligten verständlich ist, wie sie zusammenwirken können. Es entsteht dadurch ein **geteilter Rhythmus**.

Dies erfordert **Kommunikation und Koordination**. Dieser zwischenmenschliche Austausch findet meistens in **Meetings** statt. Meetings sind der Ort, an dem Rhythmus immer wieder abgestimmt und gegebenenfalls auch ausgehandelt werden muss. Die regelmäßige Arbeit an der erfolgreichen Kommunikation innerhalb von Meetings ist eine Grundvoraussetzung für einen geteilten Rhythmus. Dementsprechend wirkt sich auch ein geteilter Meeting-Rhythmus positiv auf die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation aus.

## VIII. Leichtigkeit: Groove und Flow sind Ergebnis der rhythmischen Praxis

Ein geteilter Rhythmus bedarf der Übung. Wenn die am Rhythmus beteiligten Menschen aufeinander abgestimmt interagieren und die einzelnen Tätigkeiten im geteilten Rhythmus ineinandergreifen, entwickelt sich eine innere Stabilität des Rhythmusmusters, der Groove.

*Das lässt sich in Teams sehr gut beobachten. Wenn die Teammitglieder wissen, wer über die Woche welche Aufgaben hat und wo jemand Hilfe braucht, können sie sich beispielsweise in einem wöchentlichen Meeting so koordinieren, dass die Informationen über die Woche gut fließen und alle Beteiligten das Gefühl haben, gemeinsam an einem großen Ganzen zu arbeiten.*

Mit dem Groove verwandt ist der Flow. Der Groove beschreibt die funktionale Arbeitsteilung und Abstimmung der am geteilten Rhythmus Beteiligten. Flow hingegen ist das Gefühl, das die Menschen verbindet, wenn sie auf diese Art und Weise zusammenarbeiten.

Wenn sich Menschen im Flow befinden, erahnen sie im Voraus, wie die Ereignisse und Handlungen ineinandergreifen. Wenn Menschen im Flow auf Komplexität stoßen, können sie diese intuitiv so verarbeiten, dass sie sich in Produktivität und Spaß wandelt. Flow fokussiert die Gedanken und Handlungen und Zufriedenheit stellt sich ein.

Dabei ist zu beachten, dass Flow ein fragiler Zustand ist. Er ist flüchtig und außerdem verführerisch. Er kann zu Überschwänglichkeit führen und damit die Wahrnehmung beeinflussen. Darauf basierende Fehlentscheidungen können ihn unterbrechen. Die notwendige **Disziplin** für einen (geteilten) Rhythmus hilft, sich immer wieder zu orientieren und den Zustand des Flows möglichst häufig zu erreichen.

IX. Die Aufgabe von Organisationen: geteilte Pulse zur Verfügung stellen, Rhythmen sich entwickeln lassen und die Aufrechterhaltung gewährleisten

Organisationen sind der Zusammenschluss von Individuen und Teams, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Aufgabe von Organisationen ist, zu gewährleisten, dass Individuen und Teams einen geteilten Puls haben und geteilte Rhythmen sich entwickeln können. Dementsprechend muss auf der Ebene der Organisation entschieden werden, welche Pulse für die Zusammenarbeit in der Organisation hilfreich sind, wie geteilte Rhythmen gestärkt und wie gegebenenfalls auftretende Hindernisse abgebaut werden können.

*Welche Entscheidungen müssen zentral gefällt werden, so dass sich Individuen und Teams in der ganzen Organisation danach orientieren können? Was sind die gemeinsamen Pulse?*

*Welche Pulsgröße bedarf es für welche Form der Entscheidung in der Organisation? Jahresstrategie, Quartalsretrospektive, informeller monatlicher Austausch.*

*Welche Entscheidungen sollten besser dezentral gefällt werden, damit der Rhythmus der Teams nicht durch zu hohe Formalisierung behindert wird?*

*Wie viel Freiheit brauchen Individuen und Teams?*

X. Individuen, Teams und Organisationen können ein höheres Maß an Komplexität aufnehmen, ohne dass die Entscheidungsunfähigkeit im gleichen Maße steigt

Die rhythmische Praxis kann somit eine individuelle und kollektive Entscheidungspraxis werden, um allein, im Team oder als ganze Organisation die sich ständig steigernde Umweltkomplexität im guten Falle zu durchtanzen, aber gegebenenfalls auch schlicht diese zu durchbohren, wie ein dickes Brett.

Eine konsequente Verfolgung des Entscheidungszyklus und dessen **Dokumentation** birgt eine Lernfunktion und bringt Individuen, Teams und der ganzen Organisation einen Wissenszuwachs, auch zur effektiveren Bearbeitung zukünftiger Komplexität.

So können Individuen, Teams und Organisationen ein höheres Maß an Komplexität aufnehmen, ohne dass die Entscheidungsunfähigkeit im gleichen Maße steigt. Auch eine gegebenenfalls falsche Entscheidung kann im Vertrauen auf eine korrigierende Folgeentscheidung leichter gefällt werden.

## XI. Eine rhythmische Praxis dynamisiert Verwaltungsstrukturen oder strukturiert dezentrale hybride Organisationen

Ob Großkonzern, Mittelständler oder Start-Up, ob öffentliche Verwaltung oder dezentrale hybride Organisationen, alle ringen um das rechte Maß an Struktur und Freiheit, Effizienz und Innovation, Disziplin und Selbstverwirklichung, Individualität und Gemeinschaft.

Durch die Fähigkeit einerseits Struktur zu bewahren oder Strukturen zu geben und andererseits dauerhaft offen für Komplexität zu sein, belebt eine gemeinsame rhythmische Praxis verstaubte Strukturen und bringt Hierarchien zum Schwingen. Sie bindet aber auch lediglich digital verbundene Individuen sowohl emotional als auch in ihrer Wertschöpfung, da sich Menschen über einen geteilten Rhythmus in der Organisation eingebunden fühlen.

## XII. Die Aufgabe von Führung und Eigentum: geteilte Rhythmen stärken, das Oszillieren einer rhythmischen Praxis gewährleisten, durch konsequentes Vorleben und Anleiten vorangehen

Führung und Eigentum sind darauf auszurichten, einen geteilten Rhythmus zu stärken und das Oszillieren einer rhythmischen Praxis zu gewährleisten und so gleichzeitig Ausdauer und Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen. Führung unterstützt die Menschen darin, einen Weg gemeinsam und rhythmisch zu beschreiten und auch in Momenten, in denen die Disziplin zur Aufrechterhaltung des Rhythmus' verloren gehen könnte, durch konsequentes Vorleben und Anleiten mit gutem Beispiel voranzugehen.

### XIII. Die Aufgabe von staatlichen Strukturen: Rhythmen zur Verfügung stellen, die Organisationen als Rhythmusermöglicher und -verstärker unterstützen

Auch die staatlichen Strukturen sind so auszugestalten, dass sie Rhythmen zur Verfügung stellen und die Organisationen in ihrer Rolle als Rhythmusermöglicher und -verstärker unterstützen. Denn es muss den staatlichen Institutionen bewusst sein, dass sich Organisationen sehr stark an staatlichen Zeit- und Rhythmusvorgaben des Gesetzgebers oder der Verwaltung orientieren. Darüber hinaus sind staatliche Institutionen natürlich selbst Organisationen und könnten mit gutem rhythmischem Beispiel vorangehen. Und über eine rhythmische Praxis der Verwaltung wäre auch eine regelmäßige Beteiligung von Bürgern leichter zu gewährleisten.

### XIV. Ohne sich darauf einzulassen, geht es nicht. Eine rhythmische Praxis beruht auf Freiwilligkeit

Eine rhythmische Praxis gelingt nur, wenn sich die Beteiligten auf einen geteilten Rhythmus einlassen.

Das setzt die Fähigkeit voraus, einen gemeinsamen Puls zu etablieren und zu halten und sich ausdauernd mittels eines geteilten Rhythmus' auf ein gemeinsames Ziel zuzubewegen. Nur wenn Menschen, Teams oder Organisationen diese Fähigkeit kultivieren, ermöglicht ein geteilter Rhythmus einen verbesserten Kommunikationsfluss. Denn Kommunikation wird durch Synchronisation erwartbarer. Und wenn die Kommunikation gelingt, erhöht sich die Qualität der Entscheidungen in ihrer Gesamtheit.

**Die Besonderheit einer rhythmischen Praxis ist aber dessen Freiwilligkeit. Spaß, Produktivität und Effizienz sind nur zu erlangen, wenn die Beteiligten sich freiwillig auf einen geteilten Rhythmus einlassen.** Und wenn die Beteiligten das süße Gefühl von Flow und die damit einhergehende Leichtigkeit verspürt haben ist die Hoffnung groß, dass sie diese dauerhaft anstreben.

Vertraue der rhythmischen Praxis!

## 11 Regeln für eine rhythmische Praxis

●	1. Wenn euch etwas (sehr) wichtig ist, rhythmisiert es. Rhythmus reduziert Komplexität, konstruiert Ordnung und baut Brücken zu Anderen.
●	2. Rhythmus als gelebte Praxis ist Arbeit. Aber gesunder Rhythmus erzeugt Energie. Mehrt die guten Rhythmen und die gut verbrachte Zeit.
●	3. Vertraut der rhythmischen Praxis. Folgt dem Rhythmus. In der Wiederholung liegt die Kraft. Wenn Fehler passieren, nutzt sie zur Verbesserung. Entwickelt eure eigene rhythmische Praxis.
●	4. Zusammenarbeit funktioniert am besten in einem gemeinsamen Rhythmus. Je mehr Rhythmuskompetenz bei den Beteiligten vorhanden ist, desto mehr Möglichkeit besteht, Komplexität zuzulassen, indem man den Rhythmus variiert. Aber: Legt euch nicht mit Rhythmen an, die ihr nicht ändern könnt.
●	5. Hört auf, womit ihr nicht mehr anfangen würdet. So entsteht Platz für Neues. Im Neuen liegt auch die Möglichkeit der Gestaltung neuer gemeinsamer Rhythmen. Manchmal entsteht das Neue aus dem gemeinsamen Rhythmus.

●	6. Nutzt die Pausen im Rhythmus zur Orientierung und zur Vorbereitung auf den nächsten Puls. Das hält dich und euch im Gleichgewicht.
●	7. Ein starker lauter Puls senkt die Komplexität und sorgt für Klarheit, ein schwacher leiser Puls kann der Wahrnehmung entgegen. Achtet auf die schwachen Pulse und hinterfragt die lauten.
●	8. Ein schneller Puls erhöht, ein langsamer senkt die Komplexität. Findet den Puls, dessen Tempo euch gemeinsam schwingen lässt und verändert ihn, wenn es hakt oder gehetzt wird.
●	9. Setzt euch Ziele. Die Lösungen finden sich auf dem Weg. Regelmäßige Ergebnisse stärken Puls, Rhythmus und Selbstvertrauen.
●	10. Entscheidet so, dass der Rhythmus gestärkt wird. Die Stärke zeigt sich darin, dass der Rhythmus seine ganze Kraft entfalten kann und ihr in den Flow kommt.
●	11. Wenn du den Rhythmus nicht fühlen kannst, schreib ihn auf, visualisiere ihn, schmecke ihn. Oder folge den Anderen, bis du den Rhythmus fühlst.

Konrad Bechler ist Musiker, Organisationsentwickler und Fachanwalt für Gesellschaftsrecht. Er hat in Vereinen Festivals organisiert, in klassischen Orchestern dem Dirigenten gedient und in Bands auf Augenhöhe musiziert. Ein großer Gesellschafterstreit führte ihn zum Studium der Rechtswissenschaft und die Unzufriedenheit mit der juristischen Brille hat ihn auch noch zum Soziologen gemacht. Er berät Geschäftsführung und Gesellschafter bei der internen Zusammenarbeit. Er hat eine natürliche Freude am Konflikt, weil sich darin oftmals die Zukunft des Unternehmens versteckt und er liebt das Gesellschaftsrecht, weil hier Kooperation handfeste Bandagen bekommt.





[www.bechler.com](http://www.bechler.com)