

IV. CHANGE: Begleitung in Veränderungsprozessen

*Rhythm a System – rhythmische Interventionen
in Veränderungsprozessen*



terhoeven+team
organisationsberatung

RHYTHM a SYSTEM – rhythmische Interventionen in Veränderungsprozessen



„Kunst, die diese Bezeichnung verdient, besteht aus der Suche nach dieser fundamentalen Wirklichkeit, die den Menschen mit seinen Mitmenschen, mit der Natur und mit dem Universum verbindet.“

Daisaku Ikeda: Rede an der Académie des Beaux-Arts,
Paris 14.6.1989

► Welche Kraft brauchen Menschen in einer sich verändernden Umgebung?

Menschen in Veränderungsprozessen bewegen sich durch unterschiedliche Lebenszustände, deren Intensität und Dauer individuell unterschiedlich sind. Nach einem besonderen Ereignis, das Veränderung ankündigt, reagieren sie erschrocken und wütend, gehen in die Verweigerungshaltung, sind orientierungslos und verwirrt. Sie erinnern sich an die Vergangenheit, um langsam in eine Haltung zu kommen, in der sie die Veränderung akzeptieren und das Alte loslassen können, um mit neuer Energie und Inspiration etwas Neues zu kreieren, das neue Zufriedenheit entstehen lässt.

Diese Entwicklung ist im Kreislauf der Trauer und Veränderung visualisiert, der von Birgitt Williams in Ihrem Genuine Contact Ansatz als Diagnose-Instrument benutzt wird.

Dieser Ansatz verdeutlicht, ebenso wie der von Claes Janssen entwickelte Ansatz der vier Räume, die Realität dieser inneren Prozesse.

In diesen Veränderungsprozessen brauchen die Beteiligten zum einen ihr gesamtes Potenzial und ihre ganze Energie, zum anderen Konzepte, die ihnen ermöglichen, ihr Potenzial in gemeinsamen Lösungen zu konkretisieren und in koordinierten Handlungen umzusetzen. In ihrem Genuine Contact Ansatz bietet Birgitt Williams mit dem Konzept der holistischen Moderation einerseits einen Ansatz, der das individuelle Potenzial akti-

viert, und andererseits ein nachhaltiges prozessorientiertes Konzept für den Einsatz von Großgruppen-Methoden, vor allem der „Open Space“-Methode.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich vor allem damit beschäftigen, wie es möglich ist, den „ganzen“ Menschen mit Inszenierungen rhythmischer Interventionen in den Prozess einzubeziehen, und welche besondere Qualität diese Interventionen haben.

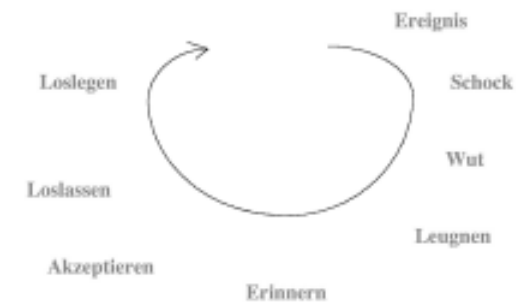


Schaubild: Kreislauf der Trauer und Veränderung

Das Konzept der Holistischen Moderation (Whole Person Process Facilitation) geht unter anderem von dem Konzept der vier Bewusstseins Ebenen aus, die aktiviert werden müssen, um das ganze Potenzial der Menschen zu wecken.

- Rationales Bewusstsein
- Emotionales Bewusstsein
- Spirituelles Bewusstsein
- Körperliches Bewusstsein

Welche Möglichkeiten gibt es, die emotionale, die spirituelle und die körperliche Ebene zu berühren und zu öffnen und ganzheitlich mit der analytischen, mentalen Ebene zu erleben?

Analoge Interventionen, d. h. der themenbezogene Einsatz z. B. von Musik, Bewegung, Tanz oder Malerei, initiieren ganzheitliches, vernetztes Wahrnehmen. Neben dem rationalen Verständnis ent-



wickeln die Teilnehmer eine emotionale Beziehung zu ihrer Aufgabenstellung, ihrer Umgebung sowie der Zeit, die sie zur Verfügung haben, und begreifen den Zusammenhang der Einzelteile als Ganzheit, die mehr ist als die Summe der Einzelteile. All dies setzen sie in Handlungen um und erfahren so auch ihren Körper als Teil dieses Prozesses.

Die Menschen erleben ihre Aufgabe sinnlich, reagieren emotional, spüren ihren Körper und verstehen die Komplexität

und gegenseitige Bedingtheit der Einzelteile: Sie erleben mit allen Bewusstseins-ebenen.

► Was ist die besondere Qualität rhythmischer Interventionen?

Rhythmische Interventionen öffnen die eigene rhythmische Energie und die Wahrnehmung für die rhythmische Energie in der unmittelbaren Umgebung. Elementare Kraft und Energie wird geweckt und das Verständnis von Zeit vertieft sich. Rhythmus ist eine Entdeckungsreise zu den eigenen Quellen: sich selbst und seine eigene Energie sowie die freie, kollektive Energie im Zusammenspiel mit anderen zu erfahren. Sie erleben eine kraftvolle Einheit mit starken, selbstbewussten Individuen. Die Einheit in der Vielfalt.

Die rationale Ebene wird dann berührt, wenn rhythmische Interventionen themenbezogen und nachhaltig in Veränderungsprozessen inszeniert werden. „Rhythm a System“ ist ein Weg, alle Bewusstseins-ebenen zu aktivieren und den „ganzen“ Menschen in den Prozess einzubeziehen, damit er kraftvoll, nachhaltig und mit Lust das Neue entwickeln kann. So können rhythmische Interventionen als Inszenierung die analytische Arbeit mit der intuitiven, emotionalen Intelligenz verbinden.

► Warum mit Rhythmus arbeiten?

Der Mensch ist rhythmisiert. Unser Herz, Grundlage unseres Lebens, pocht in uns, meistens in regelmäßigem Abstand: mal sehr langsam, wenn wir ruhen, mal sehr schnell, wenn wir uns schnell bewegen.

Wenn wir gehen, tun wir das in einem bestimmten Rhythmus, wenn wir laufen, wird es ein schneller Wirbel, wenn wir die Treppe hinunterlaufen wird es ein schnelles Tack Tack Tack...

Wir haben einen persönlichen Sprachrhythmus, wir kauen rhythmisch, wir putzen uns rhythmisch die Zähne und auch wenn wir Fahrrad fahren, tun wir das rhythmisch. Wir sind Rhythmiker.

Wenn ich den Geräuschen, die aus einer Küche dringen, zuhöre, höre ich Rhythmen. Wenn wir kehren, tun wir das rhythmisch. Wie klingen tausende Marathonläufer auf einer Holzbrücke?

Dieser Rhythmus wird so komplex und variabel sein, dass ich ihn kaum wiederholen kann. Der Rhythmus des Zuges oder der Rhythmus der Holzfäller im Wald ...

Wenn viele Menschen zusammenarbeiten, entwickeln sie einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus, der die Arbeit strukturiert und aufteilt. Wie klingt er?

Auch Maschinen spielen die wunderbarsten Rhythmen, die sich endlos wiederholen können.

Viele Menschen nehmen alle diese Rhythmen des Alltags und des eigenen Lebens gar nicht bewusst wahr und sind der festen Überzeugung, sie seien unrythmisch. Dabei sind sie intuitiv wunderbare Rhythmiker. Alle diese Rhythmen des Alltags sind von Musikern, Komponisten und Choreographen thematisiert und in ihren künstlerischen Werken verwendet worden.



Im täglichen Leben aber ist jeder ein Musiker, Komponist und Choreograph, der täglich neue Rhythmen produziert.

In anderen Kulturen wird das Hören von komplexen, vielschichtigen Rhythmen im Alltag geschult, und daher entwickeln diese Menschen viel bewusster die Fähigkeit, das Gehörte zu singen und/oder nachzuspielen.

Es gibt viele Menschen, die diese Rhythmen nicht bewusst erleben und zu hören gelernt haben und die erst einmal

vor lauter Nachdenken blockieren, wenn sie das Gehörte wiederholen möchten. Rhythmus wird als etwas außerhalb des eigenen Lebens wahrgenommen. Dies ist die Quelle der Aussage: Ich bin un-rhythmisch.

Sich diese Eigenschaft bewusst zu machen und hören zu lernen, was ich selbst rhythmisch tue und was alles um mich herum rhythmisch passiert, ist ein wunderbares Abenteuer. Ich nehme mich selbst neu wahr und erlebe meine Umwelt bewusster.



Ich belebe etwas in meinem Leben wieder, was schon immer da gewesen ist, nur wird es jetzt zu einer bewussten Kraft: Rhythmus. Eine Urkraft des Lebens.

► Rhythm a System – rhythmische Interventionen in Veränderungsprozessen mit großen und kleinen Gruppen

Arbeit mit Rhythmus bei der Begleitung von Veränderungsprozessen heißt, ein auf das jeweilige Thema, die Zielgruppe und die Anzahl der Teilnehmer bezogenes Design für die rhythmischen Interventionen zu entwickeln, bedeutet, sie zu inszenieren. Eine nachhaltige Wirkung entsteht zum einen durch die Themenverbindung, zum anderen dadurch, dass die rhythmischen Interventionen als Prozessbegleitung verstanden werden, das heißt, dass sie immer wieder im Prozess auftauchen und die Ergebnisse der rhythmischen Arbeit, den positiven Veränderungsprozess symbolisieren. Ein selbstentwickelter gemeinsamer Rhythmus der neuen Einheit ist ein kraftspendendes Identitätsmerkmal für den erfolgreich bestandenen Wandel und das neue System.

Rhythmische Interventionen lassen sich in Veränderungsprozessen für große und kleine Gruppen anwenden:

Für Visions- und Maßnahmenentwicklung mit Großgruppeninterventionen, für Diagnose- und Visionsworkshops, für in Veränderungsprozesse integrierte Trainings zu holistischer Moderation oder anderen Themen des Genuine Contact An-

satz, für Coachings, für systemisches Projektmanagement, aber auch für holistisch moderierte Workshops zur Teamentwicklung oder zum Zeitmanagement.

Ein Beispiel: Nach einem Umstrukturierungsprozess bei der Deutschen Steinkohle AG, verbunden mit der Bildung neuer Funktionseinheiten, gab es ein erstes Zusammentreffen von 270 Führungskräften in diesen neuen Einheiten. Diese Konferenz war der Start der neuen Struktur. Es bestand der Wunsch nach einem starken Gemeinschaftserlebnis für die drei neuen Funktionseinheiten und für die Gesamtheit der neuen Struktur, als Startsignal und kraftvollem Beginn für die neue DSK.

Wie kann man die Führungskräfte diese neue Situation erleben lassen und für sie zu einem unvergesslichen Erlebnis machen?

Um die Identität mit dem Unternehmen zu verstärken, wurden Gegenstände aus der täglichen Arbeit in den Bergwerken als Instrumente ausgewählt. Aus Grubenhölzern, Wasserbehältern, Tonnen, Eisenrohren, Trägern und Plastikfässern wurde eine Klanglandschaft des Bergbaus gebaut. Sieben Lehrlinge und ein Meister bauten am Vortag diese Instrumente zusammen. Jede Funktionseinheit bekam andere Instrumente und damit einen eigenen Klang. Zuerst stellte sich jede Funktionseinheit mit ihrem eigenen Klang und Rhythmus vor, dann ent-

wickelten die 270 Teilnehmer den gemeinsamen Rhythmus der Zukunft.



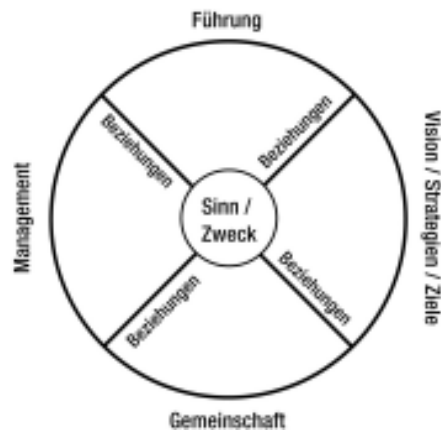
Die Emotionen, die Intensität und der Mut für das Neue haben die Mitarbeiter ebenso erstaut und überrascht, wie an ihren Kollegen neue Seiten zu entdecken und die Gemeinschaft mit einer solchen Kraft und Energie zu erleben. Eine ungeheure Energie wurde freigesetzt und erlebt. Ungebremste Emotion, ein überraschendes Gemeinschaftserlebnis, große Freude. Ein Ja zur neuen Struktur. Ein kraftvoller Aufbruch, ein Erlebnis kollektiver Energie und explodierender Dynamik.

► Rhythm a System – Rhythmische Interventionen im Diagnose- und Coachingprozess

In diesem Zusammenhang möchte ich vor allem auf die Rhythmisierung des Kompasses der Organisation bzw. der Archetypen des Medizinrades eingehen.

Ein wichtiges Diagnoseinstrument in dem von Birgitt Williams entwickelten Genuine Contact Ansatz ist der Organisationskompass oder der Kompass der Ganzheit, wenn ich ihn auf Einzelpersonen beziehe.

Sowohl in Diagnoseprozessen in Organisationen als auch in Coaching-Prozessen mit Einzelpersonen ist er sehr wirkungsvoll, um komplexe Zusammenhänge strukturiert und transparent zu erarbeiten. Ich verweise in diesem Zusammenhang auf den Artikel von Dr. Isabella Kliem, die sich mit diesem Thema in ihrem Aufsatz „Der Organisationskompass: Ein holistisches Führungsinstrument“ im Detail beschäftigt.



Die sechs Ebenen des Organisationskompasses.

Quelle: Birgitt Williams, Kursbuch Holistische Moderation (siehe Literatur)

Die Beteiligten durchwandern im Uhrzeigersinn, ausgehend von der Mitte, über die Sinn gebende Führung, die einzelnen Themen.

In der Mitte steht die Absicht oder der Zweck, für den ein Unternehmen oder eine Person steht. Im Norden steht die Sinn gebende Führung, im Osten die Vision, die Ziele und die Strategie, im Süden die Gemeinschaft von Menschen und Organisationen, in der ich meine Absicht und Vision, meine Ziele und meine Strategie umsetze, und im Westen stehen die Abläufe und Strukturen oder das Management, die notwendig sind, um diese Ziele und Visionen effektiv erreichen zu können.

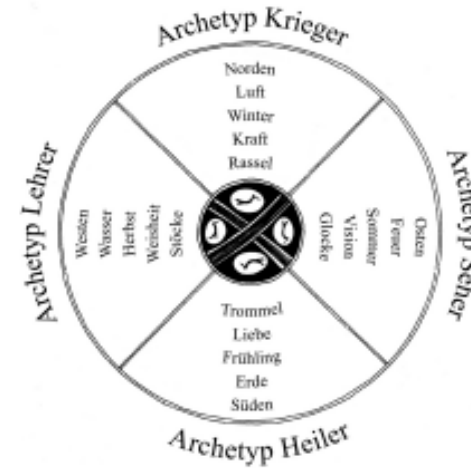
Sehr deutlich wird hier die Trennung von Sinn gebender Führung und Management.

Dieser Kompass der Gesamtheit ist abgeleitet vom Medizinrad, wie es zum Beispiel Angeles Arrien in ihrem Buch „Der vierfache Weg“ dargestellt hat.

Hier sind den Himmelsrichtungen unterschiedliche Archetypen zugeordnet, die eine bestimmte Haltung verkörpern, und denen, neben anderen Eigenschaften, auch rhythmisierte Klänge zugeordnet sind.

Der Krieger/die Kriegerin:

Im **Norden** steht hinter der Sinn gebenden Führung der Archetyp des **friedvollen, inneren Kriegers**, der unter anderem Kraft, Weisheit und Rationalität, Einsicht und Intuition verkörpert. Sein Klang ist der der Rassel. Die Teilnehmer rasseln



Das Medizinrad

Quelle: Angeles Arrien, Seite 181 (siehe Literatur)

mit unterschiedlich klingenden Rasseln in freiem Rhythmus und erfahren emotional und sinnlich die Welt des Menschen, der mit seinem Potenzial Werte, Absichten, Visionen, Ziele und Strategien unterstützt. Hierbei entstehen die unterschiedlichsten Empfindungen und Bilder bei den Teilnehmern, die die emotionalen und intuitiven Bewusstseinssebenen berühren.

Der Seher/die Seherin:

Im **Osten**, wo im Organisationskompass die Vision, die Ziele und die Strategie stehen, ist es der **Seher oder Visionär**, der vor allem Erneuerung, Spontaneität, Freude, Weitsicht, Vertrauen in die eigene Vision, Mut und Hoffnung verkörpert. Sein Klang ist der der Glocken. Es entsteht eine „Wolke“ klarer und weittragender Klänge,

die aus frei improvisierten Rhythmen entsteht. Hier ist es die Haltung, aus der Visionen und Ziele entstehen und unterstützt und gelebt werden. Die Klänge und Rhythmen öffnen einen neuen Raum des Erlebens und der Bewusstheit dieser Haltung.

Der Heiler/die Heilerin:

Im **Süden** befindet sich im Organisationskompass die Gemeinschaft, im Medizinrad ist es der Archetyp des **Heilers**, der mitfühlend und liebevoll ist und Einfühlungsvermögen, sein Herz und seine Gefühle zeigt, der Wärme und Aktivität ausstrahlt. Sein Klang ist der der Trommel, deren Rhythmus aktiviert und die Teilnehmer in einem frei entwickelten und gefühlten Rhythmus die Gemeinschaft erleben lässt. Sie erfahren sinnlich, wie Gemeinschaft entstehen und erlebt werden kann und wie „heilend“ dieses Erlebnis ist.

Der Lehrer/die Lehrerin:

Im **Westen** steht der Archetyp des **Lehrers**, der die Haltung vermittelt, wirksame Abläufe und Strukturen zu entwickeln, die gebraucht werden, um Absichten, Visionen und Ziele zu verwirklichen. Dieser Archetyp steht für die tiefen Gedanken, die Reflexion und das Lernen aus der Vergangenheit, für Reife und Ruhe, innere Versenkung, das Bewusstsein unserer spirituellen Natur und die Vision als eine Vorstellung von Möglichkeiten und Fähigkeiten. Sein Klang ist der der Stöcke und Klanghölzer, die gegeneinandergeschlagen werden.

Mit der sinnlichen Wahrnehmung der rhythmisierten Klänge vertieft sich das Verständnis der Begriffe im Organisationskompass durch das Erleben auf der emotionalen, spirituellen und körperlichen Ebene. Dadurch vertieft sich auch das Verständnis dieser verschiedenen Begriffe und ihrer dahinterliegenden unterschiedlichen Haltungen, aber auch das Verständnis dafür, dass sich diese Themenbereiche zu einem großen Ganzen zusammenfügen. Die Teilnehmer sind auf dem Weg, diese Begriffe und Inhalte auf allen Bewusstseinssebenen zu erfassen und zu durchdringen: Der „ganze“ Mensch ist aktiviert und schaut ganzheitlich und voller Freude und Lust auf das

Neue, das bald in Aktionen umgesetzt werden kann: kraftvoll und visionär, gemeinschaftlich und effektiv.

„Die Emotionen, die von einem Kunstwerk – sei es nun Musik, Poesie, Malerei oder Tanz – hervorgerufen werden, muss wohl dieses unhinterfragbare Gefühl sein, das Selbst zu erweitern. Es ist ein Gefühl der Fülle, herrührend aus einem geheimnisvollen Rhythmus, eine Art Flug ins Unbegrenzte, erlebt als ein Miteinander, ein Austausch, dessen Quelle unsere innere Welt ist.“

Daisaku Ikeda: Rede an der Académie des Beaux-Arts, Paris 14.6.1989



► Rhythm a System – Erlebnissräume des Rhythmus

- Die Klänge und Rhythmen des Medizinrades / des Organisationskompasses / der Ganzheit entwickeln und erfahren.
- Den Körper als Klangkörper rhythmisch entdecken und die Verbindung mit dem eigenen Körperrhythmus vertiefen.
- Die Klänge und Rhythmen des Alltags in der eigenen Umgebung wahrnehmen.
- Die Klänge und Rhythmen in der Natur erleben.
- Meinen eigenen Rhythmus entdecken
- Den Rhythmus meiner Arbeitswelt wahrnehmen.
- Den gemeinsamen Rhythmus der Zukunft entwickeln und die eigene Kraft und die des großen Ganzen erfahren.

Literatur und Fotos

- Arrien, Angeles: Der vierfache Weg, Stuttgart: Lüchow-Verlag 2005
- Ash, Steven: Heiliges Trommeln im Medizinrad, Saarbrücken: Neue Erde Verlag 2004
- Giger, Peter: Die Kunst des Rhythmus, Mainz: Schott Musik International 1993
- Ikeda, Daisaku: Kunst und Spiritualität in Ost und West, Rede an der Académie des Beaux-Arts, Paris, am 14.6.1989, in: Forum – buddhistische Zeitung für Frieden, Kultur und Erziehung, Juli 1992, Köln – Mörfelden – Walldorf
- Janssen, Claes: Föränndringens fyra rum, Stockholm: W & W 1996
- Ders.: The 4-Room Apartment – furnished by Ikea, Inter Ikea Systems 1999
- Williams, Birgitt / Peterson, Larry: Open Space Technology and the Medicine Wheel, www.genuine-contact.net
- Williams, Birgitt und Ward: Genuine Contact Programs™
- www.dalarinternational.com
ab Ende 2006: www.genuinecontact.de
- Kursheft 2: Holistische Moderation – Whole Person Process Facilitation

Fotos: Foto 1 und 2: Dr. Isabella Klien,
Foto 3: Ludwig Weitz, Fotos 4-6: Dietmar Klingenburg,
Porträt: Jo Goede

Andreas Terhoeven, terhoeven + team, Organisationsberatung,



Holistischer Organisationsberater, Facilitator von Groß- und Kleingruppen, Führungskräfte-Coach und -Trainer, Genuine – Contact -Trainer, Rhythm a System – rhythmische Inszenierungen/Interventionen, Lehrbeauftragter an der Universität Salzburg und der Westdeutschen Akademie für Kommunikation Köln.

Im Zentrum: Nachhaltige und visionsgeleitete Veränderungsprozesse von Führungskräften und Organisationen, Integration von rhythmischen Interventionen/Inszenierungen und buddhistischen Elementen in die holistische Prozessbegleitung.

„Jeder Mensch und jede Organisation ist einzigartig und besitzt das Potenzial, das gebraucht wird, um Probleme zu lösen und erfolgreich zu sein.“

Ganzheitlich beraten. Mit Vision entwickeln.

terhoeven + team
Organisationsberatung
Gilbachstraße 11 / 50672 Köln
Fon: +49 (0) 221-44 48 70
terhoeven-team@netcologne.de
www.terhoeven-team.com