

Die Rückkehr der Rituale

FÜHREN DURCH SYMBOLE

Befanden sich Rituale in Unternehmen lange Zeit auf dem Rückzug, hat sich diese Entwicklung jetzt umgekehrt. Gar von einer Renaissance der Rituale ist die Rede. Während Organisationsforscher noch die Grammatik der neu erwachten kollektiven Gewohnheiten entschlüsseln, nutzen Manager sie längst als Steuerungsinstrument. Vor allem in einem Bereich, den man mit Ritualen wohl als Letztes in Verbindung bringt – dem des organisationalen Wandels.



Preview: ► Halt im luftleeren Raum: Warum Rituale in Unternehmen zurückkehren ► Stabilität durch Auflösung: Warum die Weihnachtsfeier wichtig für die Festigung der Hierarchie ist ► Simulation von Sicherheit: Wie via Steuerungsrituale dem Zufall ein System angesteckt wird ► Andocken am limbischen System: Wie und warum Rituale wirken ► Erfolge inszenieren: Welche Möglichkeiten der Steuerung Rituale bieten ► Kontinuität im Wandel: Der soziale Sinn von Übergangsritualen ► Vom Opfer zum Gestalter: Wie durch Abschiedsrituale Kontrolle symbolisiert wird

■ Der erste Weg führt immer in die Halle. Die Halle misst rund 400 Quadratmeter, ist damit halb so groß wie das Lager des mittelständischen Unternehmens. An den Wänden stehen Eimer mit Bürsten und Schwämmen, Schläuche ragen aus dem Beton, die in Hochdruckdüsen münden. Sobald ein Auto einrollt, kommt Leben in die Waschstation. Von den Felgen über den Fahrzeugunterboden bis zu den Filzbezügen

der Sitze wird der Wagen auf Hochglanz gebracht. Dann, und erst dann, fährt der Außendienstler das Firmenfahrzeug auf den Parkplatz vor dem Eingangsportal. Es dort schmutzig abzustellen, würde er nie wagen. Das wäre ein Sakrileg. „Das sofortige Waschen des Firmenautos nach jeder Nutzung ist ein Ritual, dessen Bruch nicht nur schiefe Blicke, sondern sogar ein ernstes Gespräch mit dem Inhaber nach sich ziehen kann.“

Das berichtet Dr. Susanne Spülbeck. In besagter Firma hat sie Feldforschung betrieben, das heißt, rituellen Verhaltensweisen nachgespürt, die Aufschluss über die – wie sie sagt – verborgenen Strukturen des Systems geben. Spülbeck ist geschäftsführende Inhaberin des Kölner Unternehmens Blickwechsel, das sich als organisationsethnologisches Forschungs- und Beratungsinstitut mit der Bedeutung von Ritualen in Unternehmen beschäftigt. Als Organisationsethnologin ist Spülbeck unter Beratern zwar ein Exot –

gerade einmal eine Handvoll Menschen arbeiten in Deutschland in dieser Profession. Gleichwohl trifft die Unternehmerin mit ihrem Thema einen Trend.

Befanden sich Rituale in Unternehmen lange Zeit auf dem Rückzug, hat sich diese Entwicklung mittlerweile umgekehrt. Es wird wieder mehr inszeniert und zelebriert, Beförderungen und Verabschiedungen etwa, die über Jahre eher banal über die Bühne gingen, werden vielerorts abermals in rituellem Rahmen ausgerichtet. Renommierte Ritualforscher wie Professor Dr. Thomas Widlok von der Universität Nijmegen sprechen gar von einer Renaissance der Rituale in Organisationen.

Zwar beobachten Organisationssoziologen und -psychologen insbesondere in Krisenzeiten immer wieder eine gewisse Neubelebung von ritualisiertem Verhalten in Firmen, was oft als eine Art Reflex beschrieben wird, der nach dem Mechanismus funktioniert: Das Neue hat versagt, das Tradier-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

te ist wieder gefragt. Der eigentliche Hintergrund der Entwicklung ist aber ein anderer – meint zumindest Dorothee Echter, die als Topmanagement-Coach Einblick in Konzerne weltweit hat. Und – nicht zuletzt inspiriert durch ihren wissenschaftlichen Hintergrund als Soziologin – seit vielen Jahren beobachtet und analysiert, wie Rituale in Unternehmen entstehen und vergehen, sich wandeln und wandern, wirken und weitergetragen werden.

Rituale sind die Lagerfeuer der modernen Organisationen

„Durch Fusionen, Akquisitionen, Outsourcing, Aus- und Eingründungen verschwimmen die Unternehmensgrenzen immer mehr. Organigramme von Unternehmen sind heute entweder nicht mehr aktuell oder noch nicht spruchreif“, erläutert Echter. Den Beschäftigten gehe damit ein Stück Heimat verloren, manche Manager und Mitarbeiter fühlen sich im luftleeren Raum. Rituale helfen, sagt sie, diese Leere zu füllen. Einer von Echters Klienten drückte es einmal so aus: „Jeder von uns braucht ein Lagerfeuer. Wir sind von den Burgen in die Zelte umgezogen, sind flexibel, überall einsetzbar, unsere Offices tragen wir mit uns herum. Aber manchmal möchten wir doch nur unsere Lieder singen und uns einfach miteinander gut fühlen.“

Und das geschieht zum einen im formalen Rahmen, also auf Festen oder Zeremonien. Zum anderen aber auch in der Raucherecke, am Mittagsstammtisch in der Kantine oder beim Fünf-Uhr-Treff am Kaffeeautomaten. Sowohl solche formalen als auch solche informellen Routinen werden in den Sozialwissenschaften als Rituale bezeichnet, denn „sie besitzen soziale Relevanz, die über den offensichtlichen Zweck – also etwa die Essenaufnahme – hinausgeht“, erklärt Soziologin Echter. Oft besteht die soziale Funktion der Rituale darin, die



„Die soziale Bedeutung von Ritualen in Unternehmen wird oft völlig unterschätzt.“

Dr. Susanne Spülbeck, Organisationsethnologin und geschäftsführende Inhaberin des Trainings- und Beratungsinstituts Blickwinkel, Köln.
Kontakt: susanne.spuelbeck@blickwechsel.net

Zugehörigkeit zur – wie es im sozialwissenschaftlichen Jargon heißt – Wir-Gruppe zu festigen und diese gleichzeitig gegen die Die-Gruppe abzugrenzen.

Diesen sozialen Sinn erfüllt auch das rituelle Autowaschen bei Susanne Spülbecks ehemaligem Klienten. „Es handelt sich um ein Identifikations- oder Inkooperationsritual“, erklärt die Organisationsethnologin. Das Auto sieht sie dabei als Symbol der Unternehmenskultur, die vom mittlerweile verstorbenen Gründer, der ein großer Autoliebhaber war, geprägt wurde und durch eine Mischung aus willkürlicher Autorität und Fürsorglichkeit für die Mitarbeiter gekennzeichnet ist. Spülbeck: „Wir sind besonders, speziell, vielleicht auch ein bisschen verrückt, auf jeden Fall anders als andere – das ist der implizite Sinn, der durch das Ritual vermittelt wird.“ Autowaschen als Totem, über das sich der Stamm definiert.

Die Weihnachtsfeier erneuert die hierarchische Ordnung

Ein dagegen weit verbreitetes Ritual ist die Weihnachtsfeier. Obwohl von vielen nicht geliebt – laut einer aktuellen Studie des Personalvermittlers Robert Half könnten 70 Prozent der deutschen Führungskräfte gut

und gerne auf den gemeinsamen Jahresausklang verzichten – wird meistens am Ritual nicht gerüttelt. 69 Prozent der insgesamt 1.400 Befragten gab an, dass im Dezember 2009 in ihrem Unternehmen ein gemeinsamer Umtrunk oder ein Essen organisiert wurde. Dass sich das Ritual trotz Feiermüdigkeit der Führungskräfte so hartnäckig hält, liegt wieder am sozialen Sinn, der ihm zugrunde liegt. Der ist ein doppelter: Zum einen wird der Stallgeruch der Beschäftigten als Firmenmensch aufgefrischt. Zum anderen: „Die Ordnung wird gefestigt – indem sie aufgelöst wird“, erklärt Professorin Dr. Andréa Belliger.

Belliger, die das Institut für Kommunikationsforschung an der Universität Luzern leitet und sich mit ihrem Fachbuch „Ritualtheorien“ (siehe Servicekasten S. 28) innerhalb der Ritualforschung einen Namen gemacht hat, betrachtet das Ritual der Weihnachtsfeier aus klassischer ethnologischer Perspektive – und zwar so, wie Victor Witter Turner sie vorgegeben hat. Laut dem Amerikaner, einer Kultfigur der Kulturanthropologie, sind Rituale immer durch einen Dreischritt gekennzeichnet.

Schritt eins, die Trennung – die Ritualteilnehmer lösen sich von ihrem sozialen Status. Belliger: „Die Führungskräfte nehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern an demselben Tisch Platz.“ Schritt zwei, die Schwellenphase – Statusunterschiede sind aufgelöst: „Der Abteilungsleiter plaudert mit der Sekretärin über Privates, die Verkaufsführerin schunkelt mit dem Vertriebler.“ Schritt drei, die Wiedereingliederung – die hierarchische Ordnung wird wieder hergestellt. „Am nächsten Arbeitstag gelten dieselben Umgangsregeln wie vor dem Fest.“ Der soziale Sinn des Rituals: „Konturen, die einzelne Personen in der Hierarchie voneinander abgrenzen und die über die Zeit unscharf geworden sind, werden durch den Kontrast des Verhaltens auf der Feier und im darauf folgenden Arbeitsalltag wieder



„Erfolge müssen gefeiert werden, damit sie verstanden, zugeordnet und wiederholt werden können.“

Dorothee Echter, Soziologin und Topmanagement-Beraterin, München. Kontakt: echter@dorotheeachter.de

Raum für Ziele



An acht attraktiven Standorten bieten die Commundo Tagungshotels Unternehmen optimale Voraussetzungen für effiziente Tagungen sowie Veranstaltungen der Aus- und Weiterbildung.

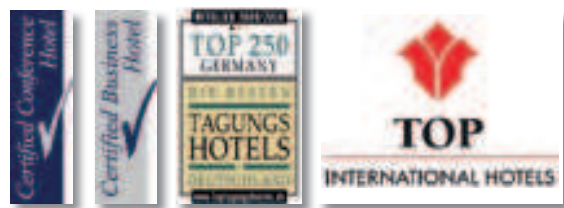
Maßstäbe setzen die Commundo Tagungshotels vor allem in Sachen Informations- und Telekommunikationstechnik. Als ehemalige Telekom Tagungshotels bieten die Hotels sowohl in den Tagungsbereichen als auch in den Hotelzimmern exzellente Breitbandverbindungen ins Internet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom über umfassende Erfahrungen bei der Organisation und technischen Umsetzung von Tagungen, Workshops, Konferenzen wie auch Bildungsveranstaltungen. Mehr als 315 Seminar-, Konferenz- und Tagungsräume lassen sich individuell an die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen anpassen. Dazu stehen unseren Kunden neben hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik bei Bedarf modernste Tagungstechnik zur Verfügung.

In insgesamt über 1.600 Einzel- und Doppelzimmern sowie Appartements lassen sich auch die Teilnehmer größerer Tagungen problemlos direkt in den Commundo Hotels unterbringen.

Alle Zimmer haben einen eigenen Internetzugang sowie ein IT-gestütztes Multimedia-System, das den Zugriff auf TV, Radio und Informationsdienste ermöglicht.

Alle Management-, Organisations- und Ablaufprozesse in den Commundo Tagungshotels sind nach ISO zertifiziert. Die Hotels beteiligen sich seit Jahren am EFQM-Programm (European Foundation for Quality Management)



Weitere Informationen unter www.commundo-tagungshotels.de oder Buchungen unter der kostenfreien Rufnummer 0800 8330 330

Tagungs-Summer-Special vom 30.7. bis 29.8.2010!

Bei Buchung eines Veranstaltungsraums ab 12 Personen in Verbindung mit einer Tagungspauschale schenken wir den Teilnehmern einen kostenlosen Grillabend (ohne Getränke). Zusätzlich erhält jeder Gast einen Gutschein für eine Übernachtung im Einzelzimmer in einem der Commundo Tagungshotels in ganz Deutschland.

Buchen Sie bis 31. Mai 2010 eine entsprechende Tagung für den Aktionszeitraum und Sie profitieren automatisch von unserem Summer Special!

deutlich sichtbar“, erklärt Belliger. Das Ritual ruft die Ordnung in Erinnerung und erneuert sie.

Dem Zufall wird ein System angesteckt

Das soziale System zu stabilisieren ist auch die Funktion von sogenannten Steuerungsritualen. Bei diesen handelt es sich um Inszenierungen, mit denen der Eindruck erweckt werden soll, dass eine Entwicklung unter Kontrolle ist – die eigentlich nicht kontrolliert werden kann. „Die Verantwortlichen spielen Theater, um Verunsicherung bei den Beschäftigten abzubauen“, beschreibt Andréa Belliger. So werden in Meetings und Tagungen Kennzahlen und Analysen vorgeführt, mit deren Hilfe der Zufall zur Notwendigkeit umgedeutet wird, das Durchwursteln zu planvollem Handeln. Gleichzeitig inszenieren sich somit die Entscheider als Experten, stärken ihre Rolle als mächtige Macher.

Die große Bühne der rituellen Selbstpräsentation ist die Betriebsversammlung, die in aller Regel der Vorstandsebene vorbehalten ist. Organisationsethnologin Spülbeck berichtet von einem Vorstandsvorsitzenden, der seinen Auftritt vor neuer Mannschaft besonders geschickt inszenierte: Ganz im Gegenteil zum üblichen Prozedere unterbrach dieser seine Ansprache immer wieder, um einzelne Mitarbeiter zu Wort kommen zu lassen. Arbeitern räumte er ebenso Rede-raum ein wie Abteilungsleitern. „Dadurch hat er deutlich gemacht, dass er nicht autokratisch führen will und von seinen Mitarbeitern Eigenverantwortung erwartet.“ Dies hätte er zwar auch mündlich mitteilen oder in Schriftform schicken können, die Botschaft wäre aber nie so deutlich geworden. „Symbole wirken stärker als das gesprochene oder das geschriebene Wort“, sagt Spülbeck. „In ihren Symbolen liegt die eigentliche Macht der Rituale.“

Rituale docken an den Gefühlen an

Mit den neurologischen Hintergründen dieser Macht hat sich Wirtschaftspädagoge Dr. Tobias Büser beschäftigt. „Dass Rituale eine viel größere steuernde Wirkung als sprachlich-kognitive Botschaften haben, liegt daran, dass sie neben dem Neokortex verstärkt auf das limbische System wirken und dort weitgehend unbewusste Emotionen hervorrufen“, erklärt der geschäftsführende Gesellschafter des Weiterbildungsinstituts new management concept im hessischen Dreieich. Vereinfacht ausgedrückt: Rituale docken an den Gefühlen an, und die treiben stärker zur Aktion, als Verstand und Vernunft es je könnten – was

jeder, der schon einmal verliebt war, bestätigen kann. Da Musik die Gefühle besonders anspricht, spielt Gesang in Ritualen häufig eine Rolle. Übrigens nicht nur in sakralen Situationen oder bei familiären Feierlichkeiten, sondern auch in der Business-Welt.

Ein Mitarbeiter teilt die Zettel aus. Darauf steht der Text einer alten indonesischen Volksweise – übersetzt ins Englische. Der Diskussionsleiter des Employee-Meetings bei der Allianz Life in Jakarta stimmt die erste Strophe an, die anderen fallen ein. Erst nach dem kollektiven Trällern wird die Diskussion eröffnet. „In Indonesien beginnen Veranstaltungen oft mit Gesang“, berichtet Management-Student Tibor Böttcher, der bei der indonesischen Allianz-Dependance gerade ein Praktikum absolviert hat. „Auch zwischendurch wird gesungen.“

Der Gesang kann als Teil einer Inszenierung verstanden werden, die dazu dient, die Veranstaltung auf eine Metaebene – eine rituelle Ebene – zu heben, analysiert Susan-

ne Spülbeck. „Die Teilnehmer werden aus dem Alltag herausgelöst.“ Eine Folge laut der Organisationsethnologin: Schwelende Konflikte und Animositäten zwischen den Teilnehmern rücken in den Hintergrund. „Sobald symbolisiert und verfremdet wird, ist das gesamte Kränkungspotenzial heraus, und es können Lösungen generiert werden, hinter denen alle stehen.“ Ob der rituelle Rahmen nun durch gemeinsamen Gesang oder andere standardisierte Handlungsabläufe geschaffen wird, sei dabei nicht wichtig. „Wichtig ist nur, dass eine klare Grenze zum Arbeitsalltag gezogen wird.“

Erfolgsrituale fördern erwünschtes Verhalten

Die Möglichkeit, durch Rituale Verhalten zu steuern, machen sie zu einem machtvollen Management-Instrument, ist Tobias Büser überzeugt. „Vor allem Erfolgsrituale sind ein effektives Mittel, um erwünschtes Verhalten

Rituale in Unternehmen

Innerhalb der Ritualforschung, die interdisziplinär angelegt ist, werden eine Vielzahl von Ritualen unterschieden und noch mehr unterschiedliche Bezeichnungen genutzt. Die betriebswirtschaftliche Perspektive blickt gemeinhin auf fünf verschiedene Formen von Ritualen.

- ▶ **Gemeinschaftsrituale** fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft. In Zeremonien oder auf Betriebsfeiern wird eine gewisse Nestwärme vermittelt und der Stallgeruch als Firmenmensch aufgefrischt. Es werden gemeinsame Erfolge beschworen und unternehmenseigene Marotten gepflegt, um verbindende Elemente zu schaffen. Mitunter besitzen Gemeinschaftsrituale in Unternehmen aber auch den Zweck, die hierarchische Ordnung zu festigen. Dies geschieht dadurch, dass in ihnen die Ordnung vorübergehend aufgelöst wird, was im Nachgang ihre Strukturen umso deutlicher hervortreten lässt.
- ▶ **Erfolgsrituale** werden eingesetzt, um erwünschtes Verhalten zu befördern. Typische Erfolgsrituale sind Prämierungen und öffentliche Würdigungen. Durch die Inszenierung des Erfolges einer einzelnen Person oder einer Abteilung sollen andere zur Nachahmung des Verhaltens angeregt werden.
- ▶ **Steuerungsrituale** dienen dazu anzuzeigen, dass eine Situation unter Kontrolle ist. Ergebnisse, die sich zufällig ergeben haben, werden als bewusste Entscheidungen der Akteure dargestellt. Durch die Symbolisierung von Kontrolle soll zum einen Unsicherheit von Mitarbeitern reduziert werden. Zum anderen werden sie genutzt, um die eigene Rolle als kompetenter Macher zu festigen.
- ▶ **Machtrituale** festigen die hierarchische Ordnung. Zu ihnen werden, angefangen von bestimmten Begrüßungsformeln über Regeln für die Reihenfolge des Sprechens im Meeting bis hin zu einem bewussten „Auf-sich-warten-Lassen“, alle jene Verhaltensweisen gezählt, über die die eigene Macht im Bezug zu anderen Akteuren dargestellt wird.
- ▶ **Übergangsrituale** dienen der Bewältigung von Veränderungen. Ein klassisches Übergangsritual ist die Abschiedsfeier eines Mitarbeiters. Dort wird Gefühlen wie Trauer Platz gegeben und die Möglichkeit des Abschiednehmens geboten. Aber auch Zeremonien bei Beförderungen und Neueinstellungen zählen zu den Übergangsritualen. Diese haben vor allem die Funktion, die neue Position des Statusnehmers im Gemeinschaftsgefüge zu installieren.



„Rituale besitzen eine viel größere steuernde Wirkung als sprachlich-kognitive Botschaften.“

Dr. Tobias Büser, geschäftsführende Gesellschafter des Weiterbildungsinstituts new management concept, Dreieich. Kontakt: tobias.bueser@new-mc.com

zu fördern.“ Bei der Niederlassung eines Konzerns etwa, bei der Büser einmal ein Personalentwicklungsprojekt durchgeführt hat, lobt der Werksleiter immer einen gemeinsamen Spanferkel-Schmaus aus, für den Fall, dass die Jahreszielvorgaben erreicht werden. „In diesem Werk ist ‚Spanferkel-Jagen‘ ein stehender Begriff, der ganzjährig genutzt wird, um die Motivation hochzuhalten“, erzählt Büser.

Executive-Coach Echter hat in ihrer Beratungspraxis ebenfalls einige Erfolgsrituale beobachten können. Zum Beispiel jenes: Im Montags-Meeting eines großen Mittelständlers wurde zuerst immer das Erreichte berichtet und durch Applaus gewürdigt. Klingt banal, ist aber zentral – aus zwei Gründen. Erstens: „Erfolge müssen gefeiert werden, damit sie verstanden, zugeordnet und wiederholt werden können“, sagt die Soziologin. Und zweitens werde auf diese Weise das Grundbedürfnis nach Status und Anerkennung befriedigt.

Damit können Rituale in einem Feld Funktionen erfüllen, in dem sie auf den ersten Blick wie ein Anachronismus anmuten – dem des organisationalen Wandels. „Sie können Lethargie und Lähmung entgegenwirken“, sagt Tobias Büser. Werden zum Beispiel neue Arbeitsprozesse installiert, wird der als Vorbild inszeniert, der am schnellsten und besten mit den neuen Strukturen zurechtkommt. Dem Mitarbeiter kann dann etwa der

Titel „Mitdenker des Monats“ verliehen werden. Büser: „Lob für Leistungen wirkt dann ansteckend, wenn es öffentlich inszeniert wird.“

Übergangsrituale verweben das Alte mit dem Neuen

Die „klassische“ Funktion von Ritualen in Veränderungsprozessen ist aber eine andere. Als sogenannte Rites de Passage, also als Übergangsrituale, dienen sie vor allem dazu, Kontinuität in den Wandel zu weben: „Durch ihr wiederkehrendes, selbstverständliches Auftreten geben sie dem Alltag auf der basalen Ebene der Beziehungsprozesse Struktur und ein vertrautes Gesicht“, erklärt Professorin Belliger. „Sie vermitteln auf der Reise ins Neuland eine gewisse Geborgenheit.“ Das ist umso wichtiger, da in Veränderungsprozessen – insbesondere Fusionen und tief greifenden Umstrukturierungen – Gewohnheiten in Frage gestellt, Fähigkeiten entwertet und soziale Netzwerke belastet werden. Der Wandel wird als Bedrohung wahrgenommen, die Protagonisten des Wandels, also die Manager, aus der Wir-Gruppe herausgedrängt. Durch die Fortführung geschätzter Gemeinschaftsrituale kann gegengesteuert werden. Die besondere Kunst besteht dann darin, im Ritual das Alte mit dem Neuen zu verbinden.

Ein Beispiel, wie das in der Praxis aussehen kann, liefert Organisationsethnologin Spülbeck. Sie berichtet von einer Fusion zwischen einem Konzern und einem Mittelständler. „Das kleine Unternehmen organisierte jedes Jahr ein Sommerfest, das bei Mitarbeitern wie Managern sehr beliebt war“, erzählt sie. Der große Partner führte das Ritual des kleinen Partners nach der Eingliederung fort. Allerdings in anderer Form: Beibehalten wurden Motto und Veranstaltungszeitpunkt, aus dem kleinen Fest wurde aber ein groß aufgelegtes Event. „Wir haben fusioniert, haben neue Struktu-

Veranstalter:



**Employer Brand Manager
Zertifikats-Lehrgang**

- Modul 1:
„Von der Identity zur Employer Branding Strategie“
- Modul 2:
„Learning Journey zu Microsoft und Procter & Gamble“
- Modul 3:
„Von der Employer Branding Strategie zur Umsetzung“

Praxisbeiträge von:



Vorträge und Workshops anerkannter Experten:

- Prof. Dr. Armin Trost
Autor „Employer Branding“
- Carsten Franke
milch & zucker
- Matthias Wolf
Great Place to Work®
- Christian Göttinger
mobilkom austria
- Julia Andersch
Capgemini sd&M AG
- Martin Nowicki
McDonald's Deutschland
- Hannes Maier
Internal Branding Academy
- Christoph Harringer
Symbiosis

Start Wien: 04.-06.05.2010

Start München: 10.-12.05.2010

Dauer: 2 Module á 3 Tage + 1 Praxistag
inkl. „Learning Journey“

Infos und Anmeldung: Tel.: +43 (0) 662 / 89 00 13

Mail: info@internalbranding.eu

Internet: www.internalbranding.eu



ren, haben eine neue Dimension erreicht“, übersetzt Spülbeck die symbolische Botschaft des reformierten Rituals. Deutlich häufiger erlebt die Beraterin es allerdings, dass Rituale im Zuge von Veränderungsprozessen verschwinden: „Feste werden gestrichen, regelmäßige Tagungen gibt es plötzlich nicht mehr. Rituale werden gedankenlos zerstört“, berichtet sie. Der Grund: „Die soziale Bedeutung von Ritualen in Unternehmen wird oft völlig unterschätzt.“

Diese Aussage würde Thomas Wegmüller sofort unterschreiben. Der ehemalige Erwachsenenbildner hat vor zehn Jahren in St. Gallen die Fachschule für Rituale gegründet, an der er und sein Team Workshops anbieten, in denen die Teilnehmer lernen, Rituale zu gestalten, zu initiieren und zu begleiten. Sogar eine dreijährige Ausbildung zur Fachperson für Rituale wird offeriert, absolviert wurde sie bisher vor allem von Einzelunternehmern, die die Organisation von ursprünglich sakralen Ritualen wie Hochzeiten oder Trauerfeiern ohne kirchlichen Kontext zu ihrem Geschäft gemacht haben. „Mittlerweile haben wir aber auch einzelne Teilnehmer, die Rituale im Firmen-

kontext einsetzen wollen“, sagt Wegmüller. Die Einsicht, dass Rituale ein Management-Instrument sein können, scheinete sich doch langsam durchsetzen, gibt sich der Institutsleiter optimistisch.

Rituale bieten Raum für die Verarbeitung des Vergangenen

Für besonders relevant für den Business-Bereich hält auch Wegmüller die Rites de passage. Hintergrund: „Aus der psychologischen Forschung zur Trauerarbeit weiß man, dass die alte Wirklichkeitsordnung bewusst verarbeitet und verabschiedet werden muss, damit man für etwas Neues bereit ist“, erklärt der Ritualbegleiter. Nichtverarbeitung führt zu Gedächtnisverlust, das Vergangene wird verklärt, nach dem Motto: Damals war alles besser. Rituale bieten den Raum für die Verarbeitung des Vergangenen. „Fusionen sollten mit Abschiedszereemonien begleitet werden“, gibt Wegmüller ein Beispiel. Eingespielt werden kann dort etwa ein Firmen-Film, der Eckpunkte und Erreichtes dokumentiert. „So wird deutlich, dass der Erfolg des Neuen auf dem des Alten

aufbaut.“ Vergangenheit und Zukunft werden wieder verknüpft.

Zudem vermitteln Abschiedsrituale, ähnlich wie Steuerungsrituale, das Gefühl von Kontrolle. „Diesen Zweck erfüllen zum Beispiel die vielen kleinen Eigenaktivitäten der Trauernden – etwa der Wurf der Erde auf den Sarg bei Beerdigungen“, erläutert Soziologin Echter. Die Trauernden werden vom Opfer des Schicksals zum Gestalter der Situation. Und was kontrolliert werden kann, das wirkt weniger bedrohlich. Echter gibt ein Beispiel: „Bei der Auflösung einer Abteilung könnten die Mitarbeiter aufgefordert werden, alte Unterlagen in feierlichem Rahmen zu verbrennen.“

Betroffene werden kultisch kreativ

Thomas Wegmüller geht sogar noch einen Schritt weiter. Er rät dazu, die Ritualteilnehmer in den Prozess der kultischen Kreativität mit einzubeziehen. „Dadurch wird das Gefühl der Kontrolle und Gestaltungskraft noch potenziert.“ So kann der Gestalter des Rituals etwa Einzelgespräche mit Mitgliedern der scheidenden Abteilung führen, in denen er besondere Stärken oder Merkmale ihrer Kollegen erfragt. Gemeinsam wird dann überlegt, wie sich diese symbolisch inszenieren lassen. „Demjenigen, der in hektischen Zeiten immer ein Ruhepol war, wird dann auf der Abschiedsfeier indischer Entspannungstee überreicht“, gibt Wegmüller ein Beispiel.

Bei der Gestaltung des Rituals sollte eines jedoch im Hinterkopf behalten werden: „Der Bedeutungsgehalt der symbolischen Handlungen liegt nicht in diesen selbst, sondern wird erst durch die Auseinandersetzung mit ihnen erzeugt“, betont der Ritualbegleiter. Und die Ritualteilnehmer und -beobachter werden in ihrer Deutung immer auf eigene Erfahrungen und Vorurteile zurückgreifen. Ergo: Auf der Verabschiedung einer Abteilung, der nachgesagt wurde, Geld zu verbrennen, sollte also auf jeden Fall auf den Einsatz von Feuer verzichtet werden.

Da allerdings niemals hundertprozentig sichergestellt werden kann, dass die Dekodierung der Symbole im Ritual im gewünschten Sinn erfolgt, sind Rituale nicht nur ein mächtiges, sondern auch ein anspruchsvolles Management-Instrument – das bei falschem Einsatz Trotz und Gegenwehr erzeugen kann. Etwa dann, wenn es als Manipulationsversuch enttarnt wird. Daher Ritualbegleiter Wegmüllers Rat: „Auch wenn Rituale künstlerische Inszenierungen sind, vergleichbar einem Theaterstück, gespielt werden sollte die Wirklichkeit.“

Andree Martens ■

Service

Literaturtipps

► **Sylvia Jumpertz: Was macht eigentlich ein ... Organisationsethnologe?** managerSeminare 141, Dezember 2009, S. 56-60, www.managerSeminare.de/MS141AR07

In dieser Folge der Reihe „Spezialisten in Serie“ steht Dr. Susanne Spülbeck Spalier. Ihr Arbeitsansatz als Organisationsethnologin wird erläutert. Der wissenschaftliche Hintergrund der Beratungsmethode wird beschrieben und die Arbeit als Feldforscher in Firmen dokumentiert.

► **Christian J. Jäggi: Sozio-kultureller Code, Rituale und Management. Neue Perspektiven in interkulturellen Feldern.** VS Verlag, Wiesbaden 2009, 29,90 Euro.

Auf der Grundlage aktueller Forschungsergebnisse der Organisationswissenschaften und der Ritualforschung erläutert der Autor die Rolle von Ritualen im Prozessmanagement, für die Unternehmenskultur, im Personalbereich und im strategischen Management. Besonderes Augenmerk richtet Jäggi auf die Frage, wie sich Rituale in Change-Prozessen verändern und wie sich diese Veränderungen auf das soziale System auswirken.

► **Andrea Belliger, David J. Krieger (Hrsg.): Ritualtheorien. Ein einführendes Handbuch.** Westdeutscher Verlag, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, 39,90 Euro.

Vorge stellt werden die wichtigsten Ansätze der Ritualforschung und aktuelle Ergebnisse aus dem neuen Forschungsgebiet der „Ritual Studies“. Neben Klassikern der Ritualforschung wie Victor Turner und Erving Goffman kommen im Band auch bekannte zeitgenössische Wissenschaftler wie Albert Bergesen zu Wort, der seine Theorie der „Rituellen Ordnung“ erläutert. Insgesamt ziehen sich die rituellen Betrachtungen von Wirtschaft und Politik über Medien und Literatur bis hin zu Recht und Feminismus quer durch die gesellschaftlichen Themenfelder.

► **Dorothee Echter: Rituale im Management – Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite.** Vahlen, München 2003, 28 Euro.

Als Erste in Deutschland hat Top-Executive-Coach Dorothee Echter auf die Bedeutung von Ritualen im Management hingewiesen. Von Wachstumsritualen über Veränderungsrituale bis hin zu Stimmungsritualen beschreibt und durchleuchtet sie verschiedene Ritualtypen, die Manager in der Führung und der Steuerung des Unternehmens einsetzen können.