

Riten in Nadelstreifen?

Die Wiederentdeckung des Rituals in Management und Beratung

Woran denken Sie, wenn Sie das Wort „Ritual“ hören? An Hexensabbath, Voodoo-Puppen, Schwarze Messen und Zaubersprüche? Oder an Taufen, Geburtstage und Beerdigungen? Haben Sie „gedient“ – dann vielleicht an den Morgenappell mit Fahne hissen, militärische Grußformen und Marschlieder singen? Konnten Sie als Kind ohne Gutenachtgeschichte auch nicht einschlafen? Reichen Sie Ihrem Gegenüber die Hand zur Begrüßung? Was tun Sie, um am Ende des Arbeitstages den Feierabend einzuläuten? Beobachten Sie vielleicht Ihren Lebenspartner, wie er jeden Morgen sein Frühstücksei auf eine ganz bestimmte Weise köpft, die Schale fein zerkrümelt und halbkreisförmig auf dem Teller anordnet - und fragen sich dabei, ob das noch eine skurrile Angewohnheit ist oder schon ein Ritual? Auf diese Frage kommen wir am Ende dieses Artikels noch einmal zurück...

Zuweilen liest man auch irritierende Zeitungsmeldungen wie z.B. die vom 15.01.2006 im Sportteil der FAZ. Darin wird nicht nur berichtet, dass der 1.FC Köln den Schweizer Hanspeter Latour als neuen Trainer verpflichtet hat, sondern auch, dass Latour bei seinem letzten Sportclub die gesamte Mannschaft durch eine Autowaschanlage hatte laufen lassen, um sie von vergangenem Frust zu reinigen...

Beginnen wir mit der schwierigsten, weil akademischsten Frage: Was ist überhaupt ein Ritual? Ein Blick in die offene Internet-Enzyklopädie „Wikipedia“ (<http://de.wikipedia.org>) hilft da weiter. Das Thema wird fast naturgemäß von Ethnologen beherrscht, die vermutlich jahrelang um folgende Definition gerungen haben:

„Ein Ritual ist eine kulturell gebundene menschliche Handlung, die durch strukturierte Mittel die Wandlung eines Lebensbereiches in, über den Alltag hinausreichende, Zusammenhänge bewirkt.“

Alles klar? Wir jedenfalls ließen uns von dieser Formulierung nicht erschrecken sondern lasen weiter. In den darauf folgenden Ausführungen begegneten wir drei Begriffsgruppen, die bei allen Organisationsentwicklern den Pulsschlag erhöhen:

1. Veränderung, Wandel, Übergang
2. Rhythmus, Zyklus, Struktur
3. Kultur, Gefühle, Gruppenzusammenhalt

Die folgenden drei Abschnitte beleuchten diese Anwendungsbereiche aus der Sicht der Organisationsentwicklung und geben praktische Beispiele.

„Les Rites de passage“ – Nimm Abschied und gesunde!

Unsere Kapitelüberschrift hat gleich bei zwei Autoren geplündert – Arnold van Gennep (*„Übergangsriten“* Frankfurt/M 1986, Orig. Paris 1905) und Hermann Hesse (Gedicht: *„Stufen“* 1941). Rituale helfen dabei, auf Vergangenes einen Abschluss zu setzen und die Energie auf Neues und Zukünftiges zu richten. Sie markieren die Grenzübergänge und Durchgangspforten in Zeiten des Wandels.

Organisationsentwickler stoßen in Unternehmen und Organisationen auf ganze Halden von stillschweigend versandeten Veränderungsprojekten, nicht vollzogenen Abschieden und ungefeierten Festen. Organisationen und ihre Mitglieder haben ein starkes Bedürfnis nach eindrücklichen und gemeinsam vollzogenen Ritualen, das leider im Zeitalter des Controlling-gesteuerten,

Shareholder Value fixierten Managements zunehmend weniger wahrgenommen und noch weniger aktiv genutzt wird.

Einer unserer Kunden, ein Unternehmen der Schwerindustrie mit fast 100jähriger Tradition, wurde 2005 von seinem Mutterkonzern an einen englischen Investmentfonds verkauft. Dies bedeutet für die Belegschaft schon das dritte „Verkaufserlebnis“ in 15 Jahren, die meisten Mitarbeiter werden kurz „informiert“ und gehen dann achselzuckend ihren Tagesgeschäften nach, um resigniert den neuen – natürlich stark angehobenen – Zielvorgaben nachzuhecheln. Woher soll die Motivation kommen, die Identifikation mit dem neuen Besitzer, wo kann die Trauer, die Unruhe, die Zukunftsangst sich ausdrücken?

Ein positives Beispiel aus unserer Arbeit: Ein großes deutsches Callcenter hebt eine komplett neue Abteilung aus der Taufe, in der rd. 100 Mitarbeiter, davon die Hälfte aus Leiharbeitsfirmen, erstmals zusammenarbeiten werden. Zwei Tage lang dauert der sorgfältig inszenierte Kick-off Workshop: Langjährige Mitarbeiter erzählen auf der Bühne die Firmengeschichte in Form eines Märchens, mit Umzugskisten wird die künftige Organisationsstruktur nachvollzogen, im fröhlichen Wettbewerb werden Brücken gebaut, am Schluss entsteht eine Kette aus 100 bunten Tüchern, die sich der künftige Abteilungsleiter ins Büro hängt...



Das Eröffnen, Beginnen und Bänderdurchschneiden fällt uns allen, insbesondere Politikern und Managern, aus verständlichen Gründen leichter als ein angemessenes Ritual für die „Beerdigung“ von Träumen, Plänen und Projekten zu finden. Dabei muss dies nicht gleich im großen Maßstab erfolgen, das kleine Team ist dafür ein gutes Übungsfeld. In einer Berliner Firma entdeckten wir folgendes Ritual: Am Ende des Jahres kommen die Mitglieder des Teams zusammen, jeder schreibt auf mehrere Zettel, was ihn im abgelaufenen Jahr besonders geärgert und enttäuscht hat, alle lesen dann laut ihre Zettel vor und stecken sie in einen Sack. Dieser wird sodann im Garten verbrannt und seine Reste feierlich begraben. Ein Schluck Sekt darf dabei nicht fehlen.

Die hohe Kunst eines spontan inszenierten Ablösungsrituals durften wir einmal in einer chilenischen Institution erleben, bei der – mitten in einem Regionalleiter-Workshop - der Geschäftsführer seinen Abschied erklärte. Tiefes betroffenes Schweigen. Minutenlang. Dann begann ein Regionalleiter nach dem anderen, zum Teil unter Tränen, eine persönliche Abschiedsbotschaft zu formulieren. Als auf diese Weise jeder seiner Trauer Ausdruck verliehen hatte, rief einer: „In den Pool“, und innerhalb von Sekunden war der Geschäftsführer

gepackt und mit voller Montur in den Swimming Pool des Hotels geworfen. Noch bevor er aus dem Wasser geklettert war, hatte sich das Planungskomitee zur Organisation seiner Abschiedsfeier konstituiert...

Alle Jahre wieder: Die organisationale Zeitrechnung

Dieser Artikel wird übrigens an einem Rosenmontag geschrieben. Zufall? Carne Vale – Adieu Fleisch! Millionen in aller Welt (sagen wir mal: speziell im Rheinland und in Brasilien) fiebern Jahr für Jahr diesem Tag entgegen, er bildet für sie einen Anker im Treibsand der Zeit, einen großen Effenberger-Finger gegen den grauen Alltag, einen immer wieder erneuerten Beweis, dass man gelebt hat...

Die Mitarbeiter einer Organisation durchleben zusammen eine spezielle Zeitrechnung, die durch immer wiederkehrende Ereignisse strukturiert wird bzw. werden sollte. Wenn es gelingt, diese Ereignisse als bewusste Rituale zu inszenieren, entsteht eine kraftvolle Zäsur im ansonsten gleichförmig dahinfließenden Arbeitsstrom, ein gemeinschaftliches Innehalten und Sich-Besinnen. Der Jahrestag der Firmengründung (eine leichte Übung), die Veröffentlichung der Jahresbilanz (schon etwas schwerer), die jährliche Betriebsfeier, die Geburtstage der Mitarbeiter, die Weihnachtsfeier – all diese Ereignisse bieten Chancen, um das Arbeitsleben der Mitarbeiter zu synchronisieren und ihm einen gemeinsamen verbindenden Rhythmus zu verleihen.

Es genügt dafür nicht, wenn man der Sekretärin zu ihrem Geburtstag lustlos einen Blumenstrauß auf den Schreibtisch stellt, den man vorher schnell an der Tankstelle gekauft hat. Für das Management ist ein solcher Geburtstag (es könnte z.B. auch ein Jahrestag der Firmenzugehörigkeit sein) ein wunderbare Chance, um in einem wohldosierten und ehrlich gemeinten Ritual ihr – und damit allen Mitarbeitern – zu demonstrieren, was Wertschätzung in Ihrem Team/Ihrer Organisation bedeutet. Die Tatsache, dass es sich um ein wiederkehrendes Ritual handelt, sollte Sie nicht darüber

hinwegtäuschen, welche Signal- und Motivationswirkung ein ordentlich begangener Geburtstag (oder was auch immer es ist) auf die Mitglieder der Organisation hat. Es kann auch der gemeinsame Freitagmittag-Rollout in der Teeküche sein, der sommerliche Belegschaftspicknick am ersten Augustwochenende – Hauptsache, das Ritual wird verlässlich und sorgfältig begangen und gestaltet. Im besten Fall ergibt sich daraus eine Eigenzeit der Organisation, ein innerer Jahreskalender aller Teammitglieder, eine gemeinsam gefühlte Zeitrechnung.

Initiationsriten

Ein Teamkoordinator berichtete uns einmal: „Jeden Nachmittag gegen 15.00 Uhr streckt einer von uns seinen Kopf in die Büros der Anderen, grinst, deutet eine frivole pumpende Handbewegung an, wartet ein ebenso grinsendes Nicken seines jeweiligen Gegenübers ab und begibt sich dann in die Kaffeeküche, um für alle Teammitglieder Capuccino mit handgeschäumter Milch zu machen.“

Ein Ritual? Aber natürlich: Wer die Handbewegung richtig zu deuten weiß, gehört „dazu“, die täglich wiederholten Aktion-Reaktionsmuster bekräftigen den Gruppenzusammenhalt, sie transportiert wichtige Werte wie z.B. Sinnlichkeit und augenzwinkernden Humor, gegenseitige Dienstleistungsbereitschaft, Bekenntnis zur mediterranen Kaffee- und Lebenskultur, Fürsorge und Teamgeist.

Solche kleinen Rituale sind zwar nicht das Fundament, aber der Mörtel einer Organisationskultur, sie sind die Botenstoffe im Informationsfluss und sollten deshalb bewusst gewertschätzt und gepflegt werden.

Neue Mitarbeiter geben traditionsgemäß einen „Einstand“, was sich in deutschen Büros meist in einer Kombination von Alkohol und belegten Brötchen erschöpft. Nur selten werden sie formell

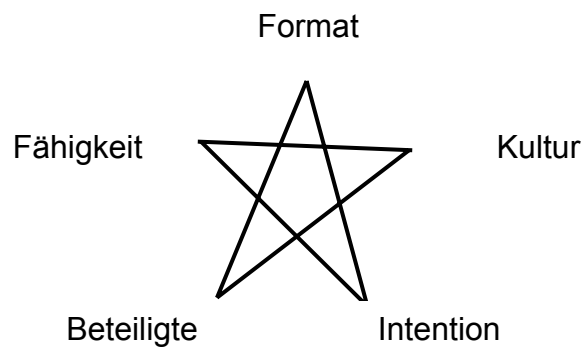
aufgenommen“, d.h. geprüft, willkommen geheißen und in die sichtbaren und unsichtbaren Regeln ihrer neuen Arbeitswelt eingeführt. In wenigen Fällen erhalten sie einen Mentor, der sie für eine bestimmte Zeit leitet und begleitet. Hier können moderne Organisationen eine Menge von religiösen Vereinigungen, z.B. Mönchsorden, lernen. Dort ist der Weg ins Zentrum der Organisation markiert mit (Selbst)Prüfungen, Stufen, Übergängen, Symbolen und Riten, die dem Neuling und allen anderen Mitgliedern der Organisation den Fortschritt auf dem Karriereweg deutlich machen.

Generell gilt, dass die deutsche und angelsächsische Kultur im Vergleich zu den meisten anderen Kulturkreisen einen Hang zur Nüchternheit und eine Abneigung gegen Pathos und starke Gesten hat, was uns die aktive Nutzung von Alltagsritualen eher erschwert. Deutsche Manager winden sich, wenn es darum geht, „die richtigen Worte“ und Symbole zu finden, wenn Abschiede, Feiern oder auch nur Eröffnung und Abschluss einer Konferenz gestaltet werden müssen. Die Sätze werden hastig und formelhaft abgespult, die Bedeutung der Situation eher heruntergespielt, und vor lauter Angst, peinlich zu wirken, zeigt man lieber gar kein Gefühl.

Für alle, die dennoch versuchen wollen, die Kraft des Rituals stärker für den Organisationsalltag zu nutzen, haben wir die nachfolgende Gebrauchsanweisung zusammengestellt.

Bauanleitung: Wir basteln uns ein Ritual!

Wir nutzen als Denkhilfe ein uraltes magisches Symbol, den so genannten „Dru(i)denfuß“, der als 5-zackiger, in einer zusammenhängender Linie gezeichneter Stern schon im Mittelalter vor Unheil schützen sollte. In unserem Fall schützt er sowohl vor inhaltsleeren als auch vor peinlichen Ritualen. Es handelt sich dabei um einen iterativen Denkvorgang, d.h. der Nutzer muss so lange zwischen den 5 Ecken hin- und herdenken, bis er einen adäquaten Ansatz für sein geplantes Ritual gefunden hat:



Intention

Was soll das Ritual bewirken, kommunizieren und transportieren? Einen Abschied, einen Anfang, eine Übergabe („ein Päckchen packen und übergeben“), eine Reinigung, eine Heilung, eine Zugehörigkeit, eine Zielerreichung, eine Markierung von Zeitzyklen? Überlegen Sie sich genau, was Sie mit dem Ritual erreichen wollen – nichts ist unangenehmer für Organisationen als Rituale, die inhaltsleer-mechanisch vor sich hinklappern und dadurch den inneren (negativen) Gesamtzustand der Organisation ungewollt widerspiegeln.

Kultur

Welche Rituale und Symbole/symbolische Handlungen finden wir in der Organisation bereits vor? Wie sind sie entstanden? Welchen Zweck erfüllen sie? Welche Werte werden damit ausgedrückt? Wer führt die Rituale durch? Gibt es „Zeremonienmeister“ in der Organisation (z.B. der Abteilungsälteste, die Chefsekretärin)? Kann man mit ihnen zusammenarbeiten oder von ihnen lernen? Die genaue Beobachtung der Ritualkultur einer Organisation ist der beste Schutz vor formalen Peinlichkeiten und eine wichtige Orientierungshilfe für die angemessene Dosierung von Dramatik, Emotion und Symbolik.

Beteiligte

Wie viele Personen sind einzubinden – ein ganzer Saal oder nur drei Kollegen? Wie viel Zeit bringen sie mit? Was erwarten und wünschen die Ritualbeteiligten? Was würde sie beruhigen, faszinieren oder mobilisieren? Welche persönlichen Rituale nutzen sie bereits? Was finden sie eher angenehm oder unangenehm? (z.B. ein Lied singen müssen, öffentlich ein Gefühl äußern)? Vor welchem kulturellen Hintergrund agieren die Personen?

Format

Aus der Analyse der Beteiligten und der Organisationskultur ergibt sich fast zwangsläufig ein Grundrepertoire von bereits gelebten und akzeptierten Ritualformen. Es kommt nun darauf an, diese entweder behutsam zu verstärken und zu beleben, oder neue Rituale einzuführen, die mit dieser bereits gelebten Kultur kompatibel sind. Erfolgreiche Innovation ist hier oft eine Frage des richtigen Timings. Denken Sie bei der Gestaltung des Formats an alle „Sendekanäle“: Bilder, Objekte, Worte, Gesten, Handlungen – und probieren Sie unauffällig aus, worauf die Organisationsmitglieder spontan „anspringen“. Überlegen Sie, wer bei dem Ritual agierende Personen sein sollen (die Chefin gratuliert dem verdienten Mitarbeiter) und wer als Zuschauer den verstärkenden Resonanzboden dafür abgeben kann. Wichtig: Markieren Sie in jedem Fall genau und deutlich den Anfang und den Schluss des Rituals.

Fähigkeit

Hier sind zwei Aspekte zu beachten: Über welches Verhaltensrepertoire verfügen Sie selbst, was ist ihnen angenehm und authentisch, was könnten Sie eventuell noch dazu lernen ohne sich zu verbiegen? Und: Welches Verhalten steht Ihnen auf Grund Ihrer Rolle und Funktion in der Organisation überhaupt zu? Erwartet man von Ihnen (z.B. weil Sie Führungskraft sind), dass Sie Rituale leiten, oder sind Sie ein neues Teammitglied und haben noch das Privileg des Unschuldigen, der auch einmal etwas Unangemessenes ausprobieren darf?

Sollten Sie Kinder haben, so bietet sich dadurch ein nahezu ideales Experimentierfeld für Sie, da Kinder in der Regel ein ausgesprochen feines Gespür für Rituale und einen klaren Bedarf danach zeigen. Eine Beerdigungszeremonie für den Goldhamster, ein Heilungsritual für den Teddybär, ein Willkommensritual für den Besucher, ein Versöhnungsritual zwischen zankenden Geschwistern – probieren Sie es aus!

Zum Abschluss möchten wir noch auf die eingangs aufgeworfene Grenzfrage des eierschalenbröselnden Lebensgefährten zurück kommen. In dem Vorwort zum Katalog für die 2003 in der Berliner Akademie der Künste eröffnete Ausstellung "Rituale in der zeitgenössischen Kunst" finden wir eine möglicherweise entscheidende Interpretationshilfe:

„Als Routine und Stereotyp wirken rituelle Handlungen harmonisierend und entlastend, und die Angst vor Neuem kann mit ihrer Hilfe wirkungsvoll gebannt werden (...) Vor dem Hintergrund der gleichförmigen Wiederholung kann das Ritual (aber) in die Nähe eines neurotischen Symptoms wie das der von Sigmund Freud beschriebenen Zwangshandlung rücken.“