

Annegret Garschagen

Rituale als wirkungsvolles Instrument für Organisationsentwicklungsprozesse

Unternehmenskultur gemeinsam prägen

Summary

Rituals as an effective instrument for supporting processes of organizational development: Working together to build a positive working environment

Consciously introducing rituals as instruments of organizational development can make corporate culture stronger in the long term. Rituals work through participation, self-organisation and personal responsibility and as such, they are a method that has much potential for modern corporations. Particularly as an instrument for self-organisation on all corporate levels in flat hierarchies or in companies with a complex matrix structure, rituals can support the recognition of areas of potential and provide reassurance in day-to-day working life. The following article describes effects, potentials, Adlerian components as well as techniques for the implementation of positive rituals.

Keywords: Organisational development, rituals, self-organisation, co-operation

Zusammenfassung

Rituale als Organisationsentwicklungsinstrument bewusst einzusetzen, kann eine Wirkung entfalten, die die Unternehmenskultur nachhaltig stärkt. Durch Mitbestimmung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung ist es ein Instrument, das viel Potenzial für moderne Unternehmen hat. Insbesondere als Selbststeuerungselement auf allen Unternehmensebenen bei flachen Hierarchien und matrixorganisierten Unternehmen, die eine hohe Komplexität zu bewältigen haben, hilft das Instrument, Handlungspotenziale zu nutzen und gleichzeitig Handlungssicherheit für den Berufsalltag zu geben. Wirkungen, Potenziale, individualpsychologische Komponenten und Ansätze zur Erarbeitung positiver Rituale sind im vorliegenden Artikel beschrieben.

Schlüsselwörter: Organisationsentwicklung, Rituale, Selbststeuerung, Kooperation

Rituale in der Organisationsentwicklung: Macht das Sinn? Ein wesentliches Merkmal von Ritualen ist, dass sie SINN-stiftend sind. Und etwas, das für uns Sinn macht, motiviert uns. Motivation und Sinn gehören daher zusammen. Je stärker der Sinn, desto höher die Motivation. In Organisationsentwicklungsprozessen geht es immer auch um die Fragen: Wie motivieren wir die Mitarbeiterschaft? Wie holen wir dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord? Wie schaffen wir ein System, in dem alle an der Weiterentwicklung beteiligt sind und alle stetig daran teilhaben, die Kultur zu intensivieren und zu verbessern? Wie kann Lernen voneinander und miteinander gelingen? Wie passiert Identifikation mit dem Unternehmen? Und was können wir tun, damit wir diesen Identifikationsprozess fördern?

Immer öfter habe ich in der Vergangenheit zu diesen Fragstellungen mit dem Begriff Ritual gearbeitet und Konzepte für Coaching und Organisationsberatung dazu entwickelt. Mein Fazit vorweggenommen: Es lohnt sich, Rituale als Entwicklungsinstrument zu entdecken, es in seinen Facetten zu erproben und weiter auszubauen. Denn Rituale bieten als Instrument ganz konkrete Ansätze, mit denen Organisationen und Systeme sich selbstgesteuert und in Selbstverantwortung weiter entwickeln können. Es reicht nicht, über Abläufe zu entscheiden und Vorgehensweisen zu besprechen. Sie müssen verankert, gelebt und von allen getragen werden, damit sie zum Ritual werden. Greifen sie, stiften Rituale Klarheit, Verbundenheit und Identifikation.

Rituale spielen in der fachlichen Diskussion unter Organisationspsychologen bisher hauptsächlich in Führungsetagen eine wichtige Rolle. Titel wie »Führung braucht Rituale« (Echter) oder »Die Rückkehr der Rituale. Führen durch Symbole« (Managerseminar) sind in den letzten Jahren des Öfteren aufgetaucht. Die Potenziale, die in einer Ritualentwicklung unter aktiver Teilnahme der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Ebenen liegen, werden bisher jedoch m.E. nach unterschätzt.

Unternehmer und Führungskräfte agieren zunehmend in flachen Hierarchien und/oder in Matrixstrukturen, die durch das Projektgeschäft geprägt sind. Diese Struktur im Zusammenhang mit einem Lebensgefühl von Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, welches die jungen und nachfolgenden Generationen (Generation Y und Generation Z) zunehmend mitbringt, stärkt den Wunsch nach Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Hier kann das Instrument Ritual einen enormen Mehrwert bieten, wenn es gelingt einen Prozess in Gang zu setzen, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bringt, gemeinsam bewusste Entscheidungen herbeizuführen, die die Fragen »Wie wollen wir das gemeinsam halten?«, »Was macht für uns Sinn?«, »Welche Verhaltensweisen geben uns Sicherheit und haben eine positive Wirkung auf das Miteinander?«, »Welches Ziel hat die Verhaltensweise und wie können wir sie nachhaltig etablieren?« beantwortet. Werden diese Fragen gemeinsam erarbeitet, etabliert und die Ergebnisse nachhaltig im Unternehmensalltag integriert, prägen diese selbst entwickelten Rituale die Unternehmenskultur positiv und führen letztlich auch zur Identifikation mit dem Unternehmen.

Auch wenn der Gedanke in Bezug auf den Begriff Ritual für viele vielleicht neu sein mag: Es gibt Rituale bereits vielfach in unserem Alltag. Unbewusst und überall prägen sie Unternehmenskulturen, Gesellschaftskulturen, Beziehungskulturen. Die entscheidende Aufgabe ist es, destruktive Rituale zu entlarven und gezielt durch gewinnbringende, positiv wirkende Rituale zu ersetzen oder ganz neue positive Rituale zu entwickeln, welche die negativ wirkenden Rituale verdrängen.

Dieser Zusammenhang soll kurz an einem Beispiel verdeutlicht werden: In fast allen Konfliktsituationen, mit denen ich in Unternehmen in Berührung komme, spielt die Art und Weise, wo und wie die Leute ihren Ärger kundtun, eine Rolle. Der Verlauf ist in groben Zügen oft identisch: Es gibt ein Verhalten, das eine Person oder ein ganzes

Team verärgert. Anstatt offen gegenüber der betreffenden Person anzusprechen, was den Ärger auslöst, ist der erste Gang zur Kollegin oder dem Kollegen, bei der/dem sich durch die eigene »Perspektivbrille« beschwert wird. In den meisten Fällen folgt dann eine klassische Arenaausweitung, die aus Konfliktverlaufstheorien her bekannt ist. Das an sich ist zunächst eine individuelle Verhaltensweise. Weitet sich diese Verhaltensweise jedoch über viele Personen hinweg und durch ganze Abteilungen aus, etabliert sich still und heimlich ein destruktives Ritual, das keineswegs dazu beiträgt, eine positive Unternehmenskultur zu prägen. Spinnen wir die Situation weiter: eine neue Person kommt in diese Abteilung. Sie wird sich in der Kennenlernphase den örtlichen Gepflogenheiten anpassen – ein typisches menschliches Verhalten, wenn wir in neue Bezüge kommen. Auch wenn sie vielleicht nicht direkt davon Gebrauch macht, sich bei Unbeteiligten über andere zu beschweren, wird sie die Kultur im Umgang mit Ärger und Kritik schnell wahrnehmen und vermutlich selbst auch ein offenes, konstruktives Verhalten in der Ärgersituation vermeiden.

Dieses Verhalten zu analysieren, es als destruktiv kulturbildendes Ritual zu entlarven und bewusste, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, wie ganz konkret der offene Umgang in Konfliktsituationen aussehen kann und soll, ist der Beginn einer konstruktiven Ritualentwicklung. Das »wie genau« ist dabei etwas, das von den Beteiligten selbst herausgearbeitet wird und im selbstgesteuerten Prozess im Unternehmensalltag integriert und verankert werden muss, damit es die Wirkung eines Rituals entfaltet.

Dieses kleine und doch sehr weit verbreitete Alltagsbeispiel zeigt, dass sich Rituale auch ganz automatisch etablieren. Es ist nur leider immer mehr mit Arbeit verbunden, langfristig die positiven und konstruktiven Rituale zu etablieren, während sich destruktive Rituale von ganz alleine in Ihrer Dynamik entfalten.

Dieser Artikel beleuchtet im Folgenden daher das Ritual als bewusst eingesetztes Organisationsentwicklungsinstrument auf allen Ebenen mit dem Ziel, destruktive Rituale zu entlarven, positive Rituale zu etablieren und darüber die Selbstverantwortung für das eigene Verhalten zu stärken. Handlungsspielräume im täglichen Miteinander werden im Sinne der Selbststeuerung so gezielt für eine positive Unternehmenskulturentwicklung genutzt, worüber sich Bindung und Identifikation aller Akteure im und zum Unternehmen entfalten.

Eigenschaften und Wirkung von Ritualen

Ritual: Eine Begrifflichkeit, die Diskussion entfacht

Als Ritual bezeichnen die Sozialwissenschaften eine ausdrucksvolle, typische und standardisierte kollektive Verhaltensweise (vgl. Echter 2011, S. 15). Der Begriff Ritual im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen erzeugt häufig zunächst skeptische Blicke und Verwirrung. »Sollen wir dann alle gemeinsam ums Feuer tanzen?« ist mir so oder ähnlich als spontane Reaktion durchaus bekannt. Dabei ist die Skepsis und Provokation mitunter gewollt, denn sie erzeugt nach weiterer Einführung in die

Thematik meist einen intensiven Diskurs darüber, was im täglichen Miteinander ein Ritual ist und was nicht. Ein lebendiger Austausch wird damit gefördert, Reflexionsprozesse über bewusste und unbewusste, gewollte und aus Gewohnheit übernommene Verhaltensweisen werden in Gang gesetzt.

Die Skepsis wird hauptsächlich durch zwei mit dem Begriff zusammenhängenden Phänomenen erzeugt. Diese müssen unbedingt im Erarbeitungsprozess offen angesprochen werden, um eine Grundsatzdebatte über die Begrifflichkeit zu vermeiden, die ein Arbeiten und Reflektieren an den eigenen Ritualen verdrängt.

Zum einen ist der Begriff teilweise sehr negativ geprägt. Oft genug in der Geschichte wurden Rituale als manipulierendes Machtinstrument missbraucht. Neben dieser Tatsache, sind es auch die Verbindungen zur Religion, die die Ablehnung vor allem in den 1960-er Jahren förderte. Es galt mit Freiheit, Intellekt und Reflexion das eigene Leben zu gestalten. Dafür war eine bewusste Befreiung aus den einengenden, alten, oft religiös gebundenen Riten absolut notwendig (Weiterführend hierzu: Scholtz 2006, S. 4 ff.).

Zum anderen erzeugt der Begriff Ritual in den meisten Köpfen Bilder von Totentänzen, Tieropferriten, Friedenspfeife und Co. Die Rituale im weiter gefassten Sinne werden in unseren modernen Gesellschaften als solche zunächst gar nicht erkannt, weil ihnen oft die symbolstarke Bildhaftigkeit fehlt, wie in den eben genannten Beispielen. Fällt der Begriff Ritual, sitzen die meisten in Gedanken auf der Kinoleinwand mit Winnetou am Feuer.

Unser Alltag ist jedoch voll von Ritualen, insbesondere von Mikroritualen. Das sind in unserer Kultur verankerte Verhaltensweisen, die auf unseren Werten basieren und die wir tagtäglich anwenden, ohne dass wir sie bewusst als Ritual wahrnehmen. Sie sind für uns zur Gewohnheit geworden. Dass die Zeremonie des Zapfenstreichs bei der Verabschiedung des Bundespräsidenten ein Ritual ist, ist allen klar. Besonders jetzt, da sie bei der Verabschiedung von Joachim Gauck angesichts der aktuellen Lage in der Bundeswehr eine neue Diskussionswelle entfacht hat. Dass es sich bei der täglichen Begrüßung im Büro oder der Art und Weise, wie eine Projektsitzung geleitet wird, ebenfalls um ein Ritual handelt, muss als Idee erstmal Zugang in die allermeisten Köpfe finden. Warum es trotzdem hilfreich ist, mit diesem Begriff zu arbeiten, möchte ich hier nach und nach darlegen.

Rituale in der Unternehmenskultur: früher und heute

Rituale hat es schon immer in Unternehmen gegeben: Ehrungen, Übergangsrituale, Feierrituale, Pausenrituale etc.. Viele wurden in den letzten Jahrzehnten abgeschafft. Sie waren nicht mehr zeitgemäß, unpassend, zu zeitintensiv in den Augen der Verantwortlichen, hatten sich selbst überholt. Einen gezielten Ersatz für wegfallende Rituale hat es häufig nicht gegeben. Bewusstheit darüber, wie wichtig Rituale für eine positive Unternehmenskultur sind, ist erst in den letzten Jahren wieder entstanden. Heute wird versucht über Teambuildingmaßnahmen und ähnliche Formate Zusammenhalt, Identifikation und Identität zu fördern. Dass daraus wieder wirkliche Rituale entstehen, die sich nachhaltig positiv auf die Unternehmenskultur auswirken, bleibt eine der spannenden Aufgaben für Unternehmensverantwortliche und Organisationsentwickler.

Rituale: positive Wirkung bei bewusstem Einsatz

Wie eingangs erwähnt ist folgender Aspekt zentral für Rituale: Sie machen für alle beteiligten Sinn und entfalten darüber eine soziale Relevanz. Die Tatsache, dass sich auch destruktive Rituale entwickeln, führt zu der Schlussfolgerung, dass Rituale, auch wenn sie nicht bewusst eingeführt oder verändert werden, trotzdem entstehen und weitergetragen werden. Auch wenn sie einen destruktiven Charakter haben, entfalten sie ihre soziale Relevanz. Aber eine, die Energie und Motivation verzehrt, anstatt Energie und Motivation für die alltäglichen Aufgaben freizusetzen.

Konstruktive Rituale hingegen schenken Sicherheit, Orientierung und Kontinuität. Sie sind in einem Prozess von Sinnsuche und Zielorientierung entstanden. Sinn ist nur gegeben, wenn das Ritualvorgehen durch die Werte der beteiligten Personen mitgetragen wird. Deshalb ist jede Diskussion um Rituale immer auch eine Wertediskussion. Hofstede beschreibt in seinem Zwiebelmodell für Kultur, dass Werte und Rituale die beiden wichtigen, zusammenhängenden und im Zentrum liegenden Ebenen von Kulturbildung sind (vgl. Hofstede 1997, S. 9).

Rituale sind also immer auch Bausteine, die sich unmittelbar auf die Kultur auswirken. Durch ihre bewusste Anwendung vermitteln sie auch Sinn und Werte an die Systembeteiligten und transportieren diese ebenfalls an nachfolgende (Mitarbeiter-) Generationen weiter. Damit können sie auch Integration fördern – vor allem wenn es zudem noch spezifische Aufnahme –, Ankunfts- und Einarbeitungsrituale gibt.

Rituale legen in ihrem Wesen die Art und Weise des Umgangs miteinander fest und ermöglichen damit Handlungssicherheit, die auch den konstruktiven Umgang mit schwierigen Situationen mit einbeziehen sollte. Darüber haben sie den Effekt, dass sie positive Gefühle fördern und negative reduzieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, positive Rituale:

- sind sinnstiftend,
- erleichtern tägliche Kommunikationsabläufe und Informationsweitergaben,
- ermöglichen Handlungssicherheit,
- können (und müssen sogar) selbstgesteuert umgesetzt werden,
- und prägen eine lebendige und wertschätzende Unternehmenskultur.

Rituale entfalten ihre Wirkung durch Wiederholung, Wiedererkennungseffekte und Identifikation mit dem Vorgehen. Gleichzeitig haben Rituale Einfluss auf die Identifikation. Hier besteht also ein Kausalzusammenhang, der bei positiven Ritualen die Identifikation stärkt, bei destruktiven Ritualen jedoch dazu führt, dass die Identifikation geschwächt wird.

Um den Ritualbegriff weiter für eine Bearbeitung und Erarbeitung im konkreten Organisationsentwicklungsprozess zu spezifizieren, ist folgende Unterscheidung hilfreich:

Rituale sind keine Regeln!

Rituale können zwar zur Einhaltung und Stärkung von Regeln beitragen. Sie sind vom Verständnis her aber zu trennen.

Rituale versus Regeln

Die Abgrenzung zwischen Regeln und Ritualen fällt zu Beginn meist schwer. Wird z. B. über eine neue Umgangsform entschieden, wird das auch häufig als Umgangsregel benannt. Mit dem Begriff Regel verbinden Menschen aber meist etwas, das von außen vorgegeben wird und für dessen Nichteinhaltung eine sofortige Konsequenz erfolgen könnte. Schon als Kind werden wir von allen Seiten mit Regeln konfrontiert – Spielregeln, Verhaltensregeln, Umgangsregeln. Regeln sind für die Erziehung und das gesellschaftliche Miteinander wichtig. Auch Rituale kennen wir aus der Kindheit. Ist es das Glöckchen, das klingelt, bevor man in das Weihnachtszimmer darf, die Zahnfee, die kommt, wenn der erste Zahn rausfällt oder die tägliche Geschichte zum Einschlafen. Auch an diesen Beispielen aus Kindertagen wird deutlich, dass sich Rituale in ihrer Qualität von Regeln unterscheiden.

Regeln entfalten im Erwachsenenalter sehr unterschiedliche Reaktionen bei den Menschen. Von völlig regelkonform bis hin zu grundsätzlich ablehnend gegenüber Regeln, gibt es die ganze Bandbreite. Anhängig davon, wie stark ein Mensch von seiner psychologischen Konstitution her bereit ist, sich in Abhängigkeiten zu begeben.

Besonders, wenn Regeln nüchtern, starr und bürokratisch formuliert sind, werden sie auch nüchtern und starr gelebt, häufig auch abgelehnt. Das kostet viel Energie im alltäglichen Tun und erzeugt Reibungsverluste.

Rituale im hier dargelegten Sinne, werden durch gemeinsames Agieren und Entscheiden geprägt. Sie sind emotionaler und lebendiger, sie entwickeln sich durch Beteiligung. Auch gibt es für ein Ritual keine explizite Konsequenz, wenn es nicht gemacht wird. Werden positive Rituale vernachlässigt, kommt es eher zu einer schleichenden Verschlechterung in der Kommunikationskultur oder wie schon dargelegt, zur Entwicklung negativer Rituale.

Der zentrale Unterschied zwischen einer Regel und einem Ritual ist, dass das Ritual nur funktioniert und tragfähig ist, wenn es für alle einen sinnstiftenden Moment hat. Regeln, z. B. die zahlreichen Vorgaben, die auf Grund einer ISO-Zertifizierung eingehalten werden müssen, sind eindeutig davon abzugrenzen.

Ritual	Regel
<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsam entwickelt und damit selbstwirksam (kollektiv relevanter Sinnbezug, gemeinsame Identifikation) • lebendiger, intensiver, emotionaler • stärken die Prozesseffizienz • definieren, WIE Dinge umgesetzt, kommuniziert, gelebt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • von außen gegeben • Vorschriften • erfordern direkte Führung, die kontrolliert • regeln meistens Zahlen, Daten, Fakten (was, wann, welcher Umfang ...) • häufig starr und bürokratisch

Regeln als Vorschriften, die einzuhalten sind, sind je nach Unternehmen und Organisation enorm wichtig und nicht aus einem betrieblichen oder unternehmerischen Alltag wegzudenken. Klar zwischen Regeln und Ritualen zu trennen, ist aber in allen Organisationsformen möglich, erleichtert Kulturentwicklung und fördert die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen.

Regeln und Rituale bewusst voneinander zu trennen, erlebe ich im Coaching mit Führungskräften als extrem entlastend für die Coachees. Denn: Für die Verankerung eines Rituals tragen alle Verantwortung!

Verantwortungsbereiche können hier ganz deutlich getrennt werden. Auf natürliche und klare Weise wird an die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen appelliert. Auch wenn es selbstverständlich wichtig ist, dass die Führungskräfte an diesen Prozessen beteiligt sind und die Rituale selbst auch leben und teilweise ja auch selbst einführen. Aber auch in dem Fall entfalten sie nur ihre positive Wirkung, wenn sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden.

Voraussetzungen seitens der Führung für die Arbeit mit Ritualen

Die Nutzung der Rituale als Organisationsentwicklungsinstrument im hier beschriebenen Sinne, erfordert für die jeweiligen Ritualentwicklungsbereiche einen kooperativen Führungsstil. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass das Team Entscheidungen herbeiführt, nachdem vom Vorgesetzten die Grenzen des Entscheidungsspielraumes benannt wurden (vgl. Hugo-Becker u. Becker 2004, S. 40). Dieser Führungsstil ist nochmal deutlich abzugrenzen von dem partizipativen, bei dem das Team Vorschläge entwickelt und sich der oder die Vorgesetzte auf dieser Basis für die selbst favorisierte Variante entscheidet (vgl. ebd.).

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Vergangenheit patriarchalische oder gar autoritäre Führungsstile gewohnt waren, erfordert das ein enormes Umdenken und löst immer wieder Skepsis und Unsicherheit aus.

Das heißt, dass es gerade in diesem Fall ein langer Prozess wird und ständiger Bestätigung braucht, bis sich eine Kultur des »Wir dürfen viele Entscheidungen auch selbst treffen und dafür Verantwortung tragen« entwickelt. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die sich in der Übergangsphase eines Generationenwechsels befinden (weiterführend hierzu: Garschagen 2015).

Auf Seiten der Verantwortlichen erfordert das Geduld und einen langen Atem. Auch braucht es Stehvermögen, sich der Dynamik des Prozesses zu stellen. Veränderung bedeutet immer auch Widerstand, Diskussion und Rückkehr zu alten Mustern. Bis neue Muster eine Durchsetzungskraft entwickeln, bedarf es schon mal mehrerer Anläufe. Insbesondere, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Jahre hinweg eine andere Kultur gewohnt waren, in der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung eine maßgeblich geringere Rolle gespielt haben. Sich als Unternehmerin bzw. Unternehmer oder als Führungskraft für diesen Prozess Rückhalt und eine professionelle Reflexionsfläche in einem Einzelcoaching zu holen, stellt eine sinnvolle, ergänzende Maßnahme dar. Denn, ob Rituale in der täglichen Unternehmensrealität wirklich greifen, hängt davon ab, wie authentisch Führungspersonen dahinter stehen.

Beispiel: Vorgehensweise im Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen als partizipatives Optimierungssystem ist in Deutschland gesetzlich geregelt und verankert. Neben den ökonomischen Zielen, Produktivitätsoptimierung und Prozessoptimierung, sollen darüber auch nicht ökonomische Ziele wie die Stärkung der Motivation und der Identifikation erreicht werden. Ohne hier näher auf die gesetzlichen Regelungen einzugehen, stellt sich in der Praxis häufig die Frage: Wie genau werden Vorschläge gefiltert, diskutiert und geprüft? Wie finden sie dann den Weg zum Vorgesetzten und wie werden sie dort weiter behandelt und prämiert?

Hier stecken m.E. nach Potenziale, um diese Vorgehensweise im Sinne einer Ritualentwicklung gemeinsam zu erarbeiten. Über die gezielte Ritualentwicklung wird die Kooperation untereinander gestärkt und ein Mitgestaltungswille entfacht. Die Ritualentwicklung wird initiiert, in dem die Fragen der genauen Vorgehensweise ganz konkret diskutiert werden und auf dieser Basis gemeinschaftlich tragfähige Entscheidungen getroffen werden.

- In welcher Form macht das für uns Sinn? (Mündlich, schriftlich, digitale Form...)
- Wie häufig tauschen wir uns dazu aus? In welcher Form findet der Austausch statt?
- Was passiert mit den Vorschlägen?
- Wann gibt es Rückläufe zur Erprobung?
- Welche Personen sind dafür zuständig? Bzw. welche Funktionen, wenn man es von konkreten Personen entkoppeln und an die Organisationsstruktur anknüpfen will.

Diese und ähnliche Fragen gemeinsam zu erörtern und Entscheidungen darüber zu treffen, initiieren Rituale, während die Gesetze regeln, dass es ein Vorschlagswesen geben soll. Die Entscheidungen über das »WIE genau?« selbst zu treffen, erhöht dabei automatisch und selbstverständlich die Identifikation mit dem Vorgehen.

Nach einer Erprobungsphase sollte unbedingt eine Reflexion stattfinden, um die Vereinbarungen auf ihre Sinnhaftigkeit im Unternehmensalltag zu reflektieren. Eine Entscheidung, die nicht gelebt wird, wird sich nicht als Ritual etablieren. Gerade bei oben genanntem Thema, dem Vorschlagswesen, erlebe ich es häufig, dass die Unternehmen zwar offiziell eines haben, es aber nicht gelebt wird. Potenziale gehen so verloren.

Hier finden sich nicht genutzte Handlungsspielräume, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst nutzen können, um ihren Arbeitsalltag mitzugestalten und im Team zu agieren. Aktiv an Entwicklungsprozessen teilzuhaben, wird in jeder zweiten Managementzeitung als absolut notwendiger Faktor für die Motivation der Mitarbeiterschaft und auch den wirtschaftlichen Erfolg beschrieben. Eines der aktuellen Beispiele: »Einer für alle. Teamgeist. Was ihre Mitarbeiter wirklich motiviert.« (In: Impulse. Ideen umsetzen. Werte schaffen. Heft 04/2017). Hier erkennen wir auch unmittelbar den Bezug zum IP-Konzept der Gemeinschaftsfähigkeit, den ich weiter unten nochmal aufgreife.

Auch wenn hier die Differenzierung von Regeln und Ritualen herausgearbeitet wird, gibt es doch auch Zusammenhänge zwischen den beiden Formaten. Denn Regeln und Normen entfalten erst dann ihre volle Wirkung, wenn sie in Form von Ritualen ständig verstärkt und bestätigt werden. Für die konkrete Bearbeitung ist die Trennung dieser beiden Formate jedoch wichtig.

Rituale erleichtern Veränderungsprozesse und prägen die Unternehmenskultur

Veränderung gelingt nicht alleine dadurch, dass der Managementzirkel entscheidet, Dinge neu einzuführen, umzusetzen und Altes sein zu lassen. Es gibt es zahlreiche Artikel darüber, die dokumentieren, dass Veränderung nur gelingt, wenn alle Beteiligten mitgenommen werden. Der Individualpsychologe, Managementberater und Supervisor Rudolf Meindl schreibt zu diesem Kontext: »nichts ist beständiger als der Wandel«. Diesen Spruch höre ich seit über 20 Jahren; und ergänze gerne: »... und nichts ist beständiger als das Scheitern von Veränderungsprozessen« (Meindl 2014, S. 215). In seinen weiteren Erläuterungen führt er den Zusammenhang von Veränderungen, unbewussten Ängsten und den sich daraus ableitenden Formen der Widerstände ab. Am Ende einer Reihe von Vorschlägen, die sich hauptsächlich auf die Partizipation und das frühzeitige Informieren beziehen, schreibt er:

»Das Credo zu Mitarbeitermotivation lautet: je mehr ich mich wertgeschätzt und wichtig fühle, je mehr Zugehörigkeit mir vermittelt wird, umso mehr identifiziere ich mich damit und um so größer sind die Chancen, dass Veränderungsprozesse gelingen.« (Meindl 2014, S. 216/217)

Gibt es im System ein stabiles, tragendes Netz von positiven Ritualen der Mitbestimmung, der Transparenz und der Entscheidungsfindung, wird sich das positiv auf die Dynamik in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auswirken. Destruktive Rituale führen eher zu Verzögerung und Widerständen.

Wenn folgende Faktoren gegeben sind, ist die gezielte Arbeit mit Ritualen besonders empfehlenswert:

- starke Veränderungsdynamik in den Organisationsstrukturen
- direkter hierarchischer Zugriff durch eine Matrixorganisation kaum möglich (vgl. Echter S. 28)
- häufiger Wechsel von Führungspersonen, gerade im Konzernbereich
- Kulturdifferenzen, welche durch die zunehmende Globalisierung entstehen. Wobei unter Umständen auch Kulturunterschiede innerhalb von Deutschland schon zu echten Herausforderungen führen können, beispielsweise zwischen Berlin und dem Münsterland.
- digitalisierte Arbeitsprozesse, bei denen die persönliche Absprache mehr und mehr abnimmt, was durchaus häufig Ursache für Missstimmungen und langsam anwachsende Konflikte ist.

Bestehen stabile Kommunikationsrituale, regelmäßig stattfindende Rituale zum Umgang mit Veränderung, zur Information über aktuelle Geschehnisse, zum persönlichen Austausch etc., wird das Unternehmen nicht so anfällig für Widerstände in Veränderungsprozessen sein.

Unternehmenskultur zu erneuern, heißt, sich bewusst um die Veränderung der Rituale zu kümmern. Und das ist ein langwieriger Prozess. Nicht vernachlässigt werden darf dabei, dass diese Rituale in der Einführung und Pflege Zeit in Anspruch nehmen, die bei der Personalplanung mit einberechnet werden muss. Auch wenn das Funktionieren der Rituale am Ende Zeit durch das Ausbleiben von Reibungsverlusten einspart.

Notweniger Faktor: Zeit

Die Arbeitsbelastung ist heute überall sehr hoch. Gerade in matrixorganisierten wirtschaftlichen Unternehmen entsteht durch das Projektgeschäft, an dem in der Regel viele weitere Unternehmen und zahlreiche Deadlines hängen, ein enormer Zeitdruck. Der Satz »Wir haben da gar keine Zeit zu«, ist einer, der mir häufig begegnet. Diesen nur als Vermeidungsstrategie abzustempeln, wird vielen Menschen nicht gerecht. Veränderungen zu initiieren und nachhaltig zu etablieren erfordert eine Menge Energie. Und Zeit ist Energie. Das heißt: Zeit muss bewusst eingeplant werden, damit Veränderungsprozesse gelingen können.

Haltung und Ressourcen

Das Arbeiten mit Ritualen erfordert auf Seiten der Managementebene unbedingt folgende Aspekte, sonst wird es daran scheitern, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen, um daran arbeiten zu können:

- eine Haltung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsfreiräume für selbstgesteuerte Entscheidungen zur Verfügung stellen zu wollen (keine Pseudo-Bottom-Up-Prozesse! Sondern ein kooperativer Führungsstil, wie oben beschrieben)
- eine lernende Organisation sein zu wollen, an der sich alle beteiligen
- regelmäßig Gewohnheiten überprüfen zu wollen und dafür Zeit zur Verfügung zu stellen
- eine Kultur des reflektierten Miteinanders bewusst etablieren zu wollen und Kommunikationsrituale dafür bewusst zu nutzen

Individualpsychologie und Rituale

Menschen dokumentieren über Rituale ihre Zusammengehörigkeit und die Art und Weise des Umgangs miteinander. Es reicht nicht, zu wissen, dass sie zusammengehören und sich vertrauen können, weil sie es so beschlossen haben. Sie müssen es durch gemeinsames Tun immer wieder bestärken (vgl. Echter 2011, S. 13).

Das kooperative Aushandeln über kollektive Verhaltensweisen, das für sich bereits ein Ritual ist, führt dazu, dass alle gemeinsam fortlaufend an der Organisationskultur bewusst mitwirken und die Ergebnisse des Aushandelns gemeinsam umsetzen. Ein Vorgehen, das auf allen Seiten für mehr Wertschätzung und Zufriedenheit führt. Dieser Prozess erfordert echte Kooperation. Kooperationsfähigkeit ist die »unerläß-

liche Voraussetzung für Entwicklung und Produktivität« (Fuchs-Brüninghoff 2002, S. 385). Das Konzept, das wahrer Kooperationsfähigkeit zu Grunde liegt, nennt Adler das Gemeinschaftsgefühl. In seinen Ausführungen zu Kooperationsfähigkeit und Gemeinschaftsgefühl äußert er sich z. B. wie folgt: »Der ›wahre‹ Sinn des Lebens lässt sich also nur in der Gemeinschaft, gemeinsam mit den anderen erfüllen« (Adler 2004, S. 13). Er beschreibt diese hier sehr allgemein formulierte Aussage zur Gemeinschaft in seinen Aufsätzen für alle wichtigen Lebensbereiche. Auch im Beruf, so seine Erkenntnis, möchte jeder einen Beitrag leisten und für die Gemeinschaft nützlich und wichtig sein (vgl. Adler 1930, S. 374 ff.; Fuchs 2006, S. 87; Meindl 2014, S. 37 ff.).

Was Adler bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts feststellte, wurde im Laufe der letzten Jahre durch die Forschungsergebnisse aus Psychologie und Sozialwissenschaften immer wieder betont: Gemeinschaft und Kooperation sind von zentraler Bedeutung für die Menschen. Sie sind entscheidend für den Grad der Motivation und des Engagements. So hat z. B. die Veröffentlichung »Prinzip Menschlichkeit« des Medizinprofessors und Psychotherapeuten Joachim Bauer 2006 für Aufsehen gesorgt. Er stellt die Bedeutung von Kooperation anhand aktuellster neurologische Forschungsergebnisse auf ein bis dato noch nicht bekanntes wissenschaftliches Fundament und widerlegt die weit verbreitete These, der Mensch sei primär auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt. Er zeigt, dass das menschliche Handeln vielmehr durch das Streben nach Zuwendung, Wertschätzung und Kooperation bestimmt wird. »Kern aller Motivation ist es zwischenmenschliche Anerkennung, Zuwendung und Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen« (Bauer 2008, S. 36) und weiter: »Das Bemühen des Menschen als Person gesehen zu werden, steht noch über dem, was landläufig als Selbsterhaltungstrieb bezeichnet wird« (Bauer 2008, S. 39). Das von Adler beschriebene Prinzip des Gemeinschaftsgefühls wird hier durch neurobiologische Forschungen untermauert, ein knappes Jahrhundert später.

Kooperationsfähigkeit steht dem Prinzip der Konkurrenz gegenüber – und geht doch manchmal Hand in Hand mit ihr. Ohne den Zusammenhang an der Stelle vertiefen zu wollen (weiterführend siehe z. B. König 2016) ist für Organisationsentwicklungsprozesse wichtig zu sehen: Konkurrenz setzt sich eher von alleine durch, während Kooperation immer wieder hart erarbeitet werden muss (vgl. König 2016, S. 78). Damit Kooperation gelingen kann, braucht es ein Gefühl der Gleichwertigkeit, das nicht zu verwechseln ist mit Gleichheit oder Gleichsein. Der bewusste Austausch über Rituale und die stetige Reflexion darüber signalisiert Gleichwertigkeit und hilft damit die Kooperationsfähigkeit unter den Mitgliedern einer Organisation zu fördern. Gleichwertigkeit und Kooperation zu leben, entspringt der Selbstverantwortung jedes Einzelnen und der Fähigkeit, in Gemeinschaft zu agieren. Der Grad der Gemeinschaftsfähigkeit geht mit der Etablierung von positiven Ritualen einher. Je höher das Kooperationsvermögen, desto wahrscheinlicher ist es, dass positive Rituale entwickelt, initiiert und etabliert werden.

Die finale Fragestellung »Wozu?«

»Eine Kooperation braucht abgestimmte, gemeinsame Ziele zwischen den beteiligten Partnern« (Fuchs-Brüninghoff 2002, S. 390). Nur wenn wir nach der Absicht, nach dem »Wozu?« fragen, finden wir Sinn und Bedeutung (Adler 1930, S. 376). Zentral für individualpsychologisches Denken ist es, in finalen Zusammenhängen zu denken. Die finale Fragestellung »Wozu?« impliziert automatisch Zukunfts- und Zielorientierung. Menschen entfalten nur dann Hingabe und Motivation in einer Angelegenheit, wenn sie für sie sinnvoll ist. Wie bereits deutlich geworden ist, liegt hier eine große Schnittmenge zum Ritual, dass für alle Beteiligten Sinn machen muss, damit es seine Wirkung entfalten kann.

Die finale Fragestellung hebt sich von der kausalen Fragestellung ab, die das »Warum?« beleuchtet und eher problemorientiert und rückwärtsgerichtet bzw. vergangenheitsorientiert wirkt. Ziel ist es, die Beteiligten durch die Frage »Wozu?« in eine Diskussion nach den Sinn-Zielbezüge zu schicken. Kommen sie bezüglich des Ziels und der Sinnhaftigkeit auf einen Nenner, werden sich neue Handlungs- und Lösungsoptionen automatisch ergeben. Handlungsspielräume eröffnen sich dabei durch die im Austausch entstandene Bewusstheit in der Regel wie von selbst.

Umsetzung in der Organisationsberatung – ein Beispiel

Um die Arbeit mit Ritualen beispielhaft zu skizzieren, möchte ich folgendes Beispiel bieten: Ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist aufgrund der Projektstätigkeit matrixorganisiert und befindet sich zusätzlich in einem Wandlungsprozess der Unternehmenskultur, u. a. auf Grund eines Generationenwechsels in der Führung.

Es hat bereits im Vorjahr eine Tagesveranstaltung mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens gegeben. Dieses Mal sollten die dort aufgetauchten Themen vertieft und verstetigt werden. Der Wunsch: Wir wollen mit Konkretem aus der Veranstaltung gehen und dass das, was wir besprechen, auch umgesetzt wird. Und der Wunsch seitens der Geschäftsführung im Speziellen lautet: Ich möchte, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbstständig und selbstverantwortlich agieren und mit ihrem Know-how dazu beitragen, dass wir uns gemeinsam weiterentwickeln. Wir sollen Spaß bei der Arbeit haben, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen gerne hier arbeiten. Zusammenfassend wurde von der Geschäftsführung die Frage formuliert: »Wie schaffen wir eine lernende Organisation, in der konstruktiv und respektvoll miteinander umgegangen wird?«

Da die großen projektbezogenen Ablaufprozesse beschrieben sind und im Alltag erfolgreich umgesetzt werden, sind es vor allem die kleineren Abläufe an Schnittstellen, in der Kommunikation und im Miteinander, die unter die Lupe genommen und definiert werden sollen. Das Arbeiten mit Ritualen bietet sich in dieser Situation an.

Ritualentwicklung – Schritt für Schritt

Vorarbeit und Einbettung

Die nun vorgestellte Tagesveranstaltung ist eingebettet in andere Maßnahmen wie Coachings mit der Geschäftsführung und einiger Personen, die mit Führungsverantwortung ausgestattet sind. Auch ist es die zweite Tagesveranstaltung mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, wie oben beschrieben.

Einstieg:

Einführung in das Ritual als Organisationsentwicklungsinstrument mit einem Impulsvortrag

Phase 1: Ideen erzeugen

Workshop-Phase mit dem Frageimpuls: Welche Rituale können für uns hilfreich sein, um den Projektablauf und die internen Organisationsabläufe zu erleichtern?

In dieser Phase liegt der Fokus darauf, Ideen zu erzeugen. Mittels einer Kreativmethode soll das freie Denken angeregt werden. Querdenken und wilde Ideen spinnen, sind hier nicht nur erlaubt, sondern auch ausdrücklich erwünscht. In diesen stecken manchmal wertvolle und ganz neue Impulse. Diskussionen über die einzelnen Ideen sollen an dieser Stelle noch nicht geführt werden.

Phase 2: Konkrete Ritualentwicklung

Nach einer Vorstellung des Ideenpools und der Umsortierung dieser Ideen in Themengruppen, finden sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu neuen Arbeitsgruppen zusammen, um tiefer in die Bearbeitung einzusteigen. Nun besteht die Aufgabe darin, die Ideen zu konkretisieren und auf Sinnhaftigkeit und Realitätsstimmigkeit zu prüfen. Basierend auf dieser Prüfung geht es mit Hilfe einer Ritual-Entwicklungs-Vorlage in die Ausarbeitung vollständiger Rituale. Der zentrale Kern an der Aufgabe ist, dass klare Entscheidungen getroffen werden sollen, die im Sinne aller Beteiligten (nicht nur der jeweiligen Arbeitsgruppe) sind.

Phase 3: Vorstellen und bildhaft verankern

Hier werden die Rituale der jeweiligen Arbeitsgruppen den anderen vorgestellt. Dies soll nicht nur durch eine mündliche Vorstellung geschehen, sondern durch eine bildhafte, um einen deutlicheren Impuls für die Initiierung zu setzen. Die Aufgabe besteht darin, einen Slogan und eine »Performance« zu entwickeln, die das Ritual für alle anderen deutlich macht. Und: An dieser Performance sollen alle beteiligt sein, die in der Arbeitsgruppe daran mitgearbeitet haben. Durch den Slogan und die lebendigen, bildhaften Impulse wird das Ritual »gelabelt« und verankert. Und nicht zu vernachlässigen: Der Kreativprozess soll Spaß machen und darf gerne gute Stimmung erzeugen!

Weiterarbeit

In der Veranstaltung selbst wurde ein Fahrplan dazu aufgestellt, wie es mit den Ritualen weitergeht. Dabei gibt es drei wesentliche Elemente:

- ausführliche Aufbereitung und Digitalisierung des Rituals anhand der in Phase zwei ausgeteilten Vorlage. Gleichzeitig erste Erprobungsversuche.
- ein weiteres Treffen mit allen, um über die endgültige Einführung der einzelnen Rituale verbindlich zu entscheiden, wurde datiert.
- ein Testzeitraum ist auf dem anstehenden Treffen festzulegen, am Ende dessen eine Reflexion und eine endgültige Übernahme oder ggf. eine bewusste Abwandlung der Rituale stattfindet.

Ein Beispiel aus diesem Prozess soll hier kurz skizziert werden: »Es würde uns helfen, im Alltag auch mehr das Positive zu sehen« war eine der Aussagen aus Phase eins. »Wir machen doch gute Arbeit. In den Projektmeetings geht es jedoch immer nur darum, was nicht gut funktioniert, von welcher Seite Kritik kam etc.«. Dieser Umstand, verbunden mit der Aufgabe, hilfreiche Rituale zu etablieren, die konkret der Frage nachgehen »Wie genau können wir das verändern«, führte zu dem Ergebnis, dass jedes Projektmeeting mit einem Positivfeedback beginnen soll. Eine Kleinigkeit im Grunde genommen, die alle spontan befürworten. Dennoch findet es bis dato im Projektgeschehen keine konsequente Umsetzung. Wird diese Idee durchgängig umgesetzt und durch gemeinsames Tun immer wieder bestärkt, wird es sich als Ritual etablieren, das nach mehreren Monaten keiner mehr hinterfragt. Es wird funktionieren und es wird eine positive Wirkung entfalten, wenn alle dafür Verantwortung tragen, dass diese Kleinigkeit konsequent umgesetzt wird.

Fazit

Rituale eignen sich hervorragend, um sie als Instrument für Organisationsentwicklungsprozesse einzusetzen, wenn eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Form wirklich gewünscht ist. Alleine schon die Auseinandersetzung und Erarbeitung der Rituale fördert eine Kultur des Miteinanders, der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Dabei sind sie in dem hier beschriebenen Artikel deutlich abzugrenzen von führungsgesteuerten Ritualen, bei denen durch materielle Dinge (Firmenwagen, Eckbüro etc.) die Übergänge zu einer neuen (Macht-) Position deklariert werden.

Die große Herausforderung ist es, den Begriff klar einzuführen, auf eine bearbeitbare Ebene zu holen und abzugrenzen von esoterischen Ritual-Vorstellungen. Gelingt dies nicht, wird mit Widerständen in der Bearbeitung zu rechnen sein. Die Beteiligten müssen die Sinnhaftigkeit und die bereits vorhandene Allgegenwärtigkeit von Ritualen begreifen, um sich dem zu öffnen. Konkrete Beispiele und die Abgrenzung zu Regeln sind an der Stelle hilfreich.

Gelingt das Arbeiten mit den Ritualen, entsteht meiner Erfahrung nach eine konstruktive Dynamik des sich Befassens mit konkreten Umgangsformen und Kommunikationsabläufen an Schnittstellen, in Sitzungen und vielen anderen Abläufen am

Arbeitsplatz. Mitgestaltungswille entsteht dabei durch das Erleben von Gestaltungsspielräumen und Kooperation. Dadurch entwickeln sich Identitäten (Teamidentitäten, Rollenidentitäten etc.) und die Identifikation mit dem Unternehmen wird ganz automatisch gestärkt. Gezielte Ritualentwicklung gelingt immer dann, wenn die Rituale an die spezifische Situation angepasst sind. Sie müssen sich im Alltag der Unternehmensrealität als stimmig erweisen und an zur Verfügung stehende Ressourcen und Zeitfenster gekoppelt sein. Zudem ist es wichtig, dass Verantwortliche einen solchen Entwicklungsprozess wirklich wollen, sie sich selbst damit identifizieren und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen. Ist dies gegeben und werden die Rituale von allen getragen, steuern sie zu einer starken und positiven Unternehmenskultur bei.

Um auf meine eingangs aufgeworfene Frage, zurückzukommen: Ja, unter den genannten Rahmenbedingungen ist die Entwicklung von Ritualen ein wertvolles Instrument für Organisationsentwicklungsprozesse.

Literatur

- Adler, A. (1930/2010): Grundbegriffe der Individualpsychologie. In: Eife, G. (Hg.): Persönlichkeitstheorie, Psychopathologie, Psychotherapie (1913–1937). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 373–383.
- Adler, A. (1927/2003): Menschenkenntnis. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Bauer, J. (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Echter, D. (2011): Führung braucht Rituale. So sichern Sie nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens. München: Vahlen.
- Fuchs-Brüninghoff, E. (2002): Beratung in großen Gruppen. In: Lehmkuhl, G. (Hg.): Theorie und Praxis individualpsychologischer Gruppentherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 385–399.
- Fuchs, H. (2006): Mitarbeiterführung mit Psycho-Logik. *Z. f. Individualpsychol.* 31: 81–92.
- Garschagen, A. (2015): Generationenwechsel in Familienunternehmen – Aspekte zwischen Weiterführen und Loslassen. In: *Z. f. Individualpsychologie.* 41: 233–247.
- Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations. Software of the Mind.* New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hugo-Becker, A.; Becker, H. (2004): Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation. München: dtv.
- König, O. (2016): Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Martens, A. (2010): Die Rückkehr der Rituale. Führen durch Symbole. In: *Managerseminare.* Heft 145: 22–28.
- Meindl, R. (2014): Selbstverantwortung. Alfred Adlers Individualpsychologie in Beziehung, Beruf und Gesellschaft. München: Kiener.
- Scholtz, C. (2006): »Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss«. Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung,* Heft 8. 4–13.

Korrespondenzadresse: Annegret Garschagen, Münster; E-Mail: ag@klarzurwende-coaching.de; www.klarzurwende-coaching.de