

Rituale in der Organisationsentwicklung

Was sind Rituale?

Rituale haben die Funktion Sicherheit, Halt und Stabilität zu geben. Sie stärken die Bindung untereinander und legen den Fokus auf das angezielte Thema. Ein einfaches Beispiel ist das allabendliche Zu-Bett-Geh-Ritual für Kinder. Es hilft ihnen den Tag abzuschließen und gibt ihnen die Sicherheit sich ins unbekannte Traumland zu wagen. Sie genießen es, Mama oder Papa einige Minuten noch einmal ganz für sich zu haben, zu Schmusen, zu Busseln oder sich beim Geschichte vorlesen an die Eltern zu kuscheln. Letztlich dient es dazu, dass die Kinder am Ende des Tages gut einschlafen.

Die Definitionen für Rituale gehen weit auseinander. Eine recht enge zeigt Victor Turner (2000) auf. Er beschreibt, dass Rituale sich auf einen Glauben an mystische Wesen und Kräfte beziehen. Dass sie in ihrer Abfolge explizit beschrieben sind und die Beteiligten mit ihrer Handlung einen Sinn zum Ausdruck bringen möchten.

Sehr breit definieren Jochen Schweizer und Elisabeth Nicolai (2011) Rituale. Für sie gehören zu Ritualen in Organisationen „offizielle Besprechungen, informelle aber immer wiederkehrende Formen von Kontakt und Informationsaustausch und ... wiederkehrende Formen“ von Prozessen. Diese Betrachtung macht fast jede Interaktion im Unternehmen zum Ritual. Dies mag dem ein oder anderen zu weit gehen. Diese Betrachtung macht aber den Blick frei, jede Besprechung unter dem Aspekt der Funktion, die ein Ritual haben kann zu beleuchten und sie in einer Diagnose der Organisation zu betrachten. Zudem kann durch die Veränderung dieses Rituals eine stabilisierende und die Bindung stärkende Wirkung befördert werden.

Kultur und Kooperation als wichtige Einflussfaktoren für den Geschäftserfolg

Als Kooperationsberater und Kulturentwickler sind wir davon überzeugt, dass der wichtigste Hebel der eine Organisation in Zeiten höchster technischer Effizienz erfolgreicher machen kann, die Entwicklung und Pflege einer tragfähigen, motivierenden Kultur ist. Kultur bezieht sich hierbei auf die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen einer Organisation. Sie beeinflusst das Denken, Fühlen und Handeln ihrer Mitglieder und organisiert ihr Zusammenleben. „Kultur gibt damit *gelebte* Antworten auf wesentliche Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in ihrem formellen und

informellen Zusammenwirken in der Organisation“ (Schmid, 2009) und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen.

Diese qualitativen Aussagen über den Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg werden durch Studien bestätigt. In einer repräsentativen und bisher erstmalig 2008 durchgeführten Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wird belegt, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das damit eng verbundene Engagement der Mitarbeiter, bis zu 31% des wirtschaftlichen Erfolges von Unternehmen erklären kann (Hauser, et al., 2008). Eine weitere Studie der Unternehmensberatung Kienbaum untermauert diese Situation. 45% der Befragten sehen die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg als hoch, 24% sogar als sehr hoch. (Leitl, et al., 2010).

Schmid weist aber auch darauf hin, dass die Lebensqualität der beteiligten Menschen durch die Kultur im Unternehmen geprägt ist. Eine hohe Lebensqualität in der Arbeit führt zu einer hohen Zufriedenheit, die wiederum zu einer besseren Leistungsbereitschaft führt. So fehlten in einer Studie Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt haben, 3,5 Tage öfter als Mitarbeiter, die für Ihr Unternehmen brennen (etwa 14% aller Mitarbeiter) (Faz.net, 2011). Einflussfaktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter gibt es viele: Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsumfeld, Arbeitsdruck, Lohngefüge, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Wenn es aber um die tagtägliche Zufriedenheit geht, spielt aus meiner persönlichen Erfahrung noch ein weiterer Faktor eine immens große Rolle: das Wohlfühlen mit Kollegen und Chef und der Umgang miteinander. Ich selbst habe in meiner Abschiedsmail an meine Kollegen bei meinem Ausscheiden aus Siemens geschrieben, dass sie (die Kollegen) trotz Abbauprozessen und mangelnder Entwicklungsmöglichkeiten im Job, es immer wert waren noch ein bisschen länger im Unternehmen zu bleiben. Ein gutes Miteinander, die Qualität der Zusammenarbeit hat meines Erachtens also ebenfalls einen hohen Einfluss auf die Lebensqualität des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz. Aus meiner Sicht ist eine gute Zusammenarbeit das Schmierfett einer Organisation, die die Maschine in Gang hält und sie zur Höchstleistung befähigt. Fehlt das Schmierfett oder mangelt es daran, dann hakt es im Getriebe.

Warum sind Rituale für die Organisationsentwicklung wichtig?

Die Art der Zusammenarbeit manifestiert sich in den Ritualen einer Organisation. So können gemeinsam gelebte Rituale den Zusammenhalt fördern und das Miteinander sichtbar machen. Beispielsweise wenn sich die ganze Abteilung versammelt um den Ehrentag (Geburtstag, Jubiläum) eines Mitarbeiters zu würdigen und zu feiern. Rituale haben einen stabilisierenden Einfluss auf das Gesamtgefüge einer Organisation und geben jedem Einzelnen Sicherheit und Stabilität, wenn sie gewissenhaft gepflegt und eingesetzt werden.

Ein drastisches Gegenbeispiel soll das verdeutlichen. In einem Elektronikkonzern war es Tradition alle Mitarbeiter des Standortes an einem bestimmten Tag auf das örtliche Volksfest einzuladen. Seit nunmehr 30 Jahren wurde dieser Brauch gepflegt und es war ein gesellschaftliches Ereignis innerhalb der Firma auf das sich auch alle immer freuten.

Nachdem es dem Konzern schlecht ging und ein Mitarbeiterabbau bevorstand entschied die Konzernleitung es sei ein schlechtes Signal in solchen Zeiten Geld für ein derartiges Amusement auszugeben und sagte das Event kurzfristig ab. Die Mitarbeiter waren geschockt und viele unterzeichneten an diesem Tag ihre innere Kündigung, denn die leichtfertige Aufkündigung einer so tief verwurzelten Tradition erschütterte das Vertrauen in das Miteinander von Geschäftsleitung und Mitarbeiterstamm zutiefst.

Rituale können den Schmierstoff Zusammenarbeit also positiv aber auch äußerst negativ beeinflussen.

Rituale als Diagnosetool in der Organisationsentwicklung

Um über Rituale herauszufinden wie eine Organisation tickt, was Stärken der Organisation sind aber auch wo es einen Mangel oder offene Baustellen gibt, kann man in Gesprächen in der Organisation immer wieder beiläufig fragen, wie genau was im Unternehmen gestaltet wird. Dazu gehört der genaue Ablauf eines Abteilungsmeeting (Wer lädt ein? Wie findet die Begrüßung statt? Wie läuft das Meeting ab? Wie ist das Follow-up eines Meetings?). Aber auch wie Jubiläen oder Geburtstage gefeiert werden (Wer trägt die Verantwortung dafür? Wie wird dieser Ehrentag begangen?).

Bei der Diagnose eines Abteilungsmeetings kam beispielsweise heraus, dass die Teilnehmer des Meetings immer hereinkamen, teilweise gehetzt aus anderen Meetings, sich direkt hinsetzten und dann wurde irgendwie begonnen. Das auch gesellschaftlich übliche Vorgehen, wenn man in eine Gruppe kommt eine Begrüßung auszusprechen, die Anwesenden anzuschauen und anzulächeln war der Organisation abhanden gekommen. Als wir im Rollenspiel ausprobierten wie die eine Art des Hereinkommens und die andere Art des Hereinkommens bei den Anwesenden ankommt war ein deutlicher Unterschied zu erkennen. Die Anwesenden fühlten sich stärker wahrgenommen und wertgeschätzt, wenn Sie begrüßt wurden und auch der Neuankömmling bemerkte, dass er leichter ins Meeting reinkam und auch fröhlicher gestimmt war, wenn er den Eintritt in den Raum aktiv gestaltete.

Ein anderes Beispiel berichtete mir eine Kollegin von einem Auftragsklärungsgespräch mit einem Geschäftsführer. Dieser berichtete vom 15-jährigen Jubiläum seines Unternehmens in diesem Jahr. Die Kollegin fragte ganz nebenbei „Na und wie feiern Sie das?“. Er antwortete „Feiern, wieso feiern? Es genügt doch, dass wir alle zwei Jahre einen Betriebsausflug machen“. Gleichzeitig klagte er aber im weiteren Verlauf des Gespräches, dass sein Vertriebsleiter für jeden Auftrag den er gewann gelobt werden wollte. Was ihn wiederum furchtbar nervte. Auf Metaebene betrachtet gibt es also offenbar in dieser Organisation einen Wunsch, eine Sehnsucht nach Beachtung und Wertschätzung und es gäbe auch Anlässe um diese auszudrücken (Jubiläum von 15 Jahren, Auftragsgewinn). Jedoch verwehrt der Geschäftsleiter diese Anerkennung einer Leistung und es plagt ihn, dass diese immer wieder gefordert wird. Dieses Thema offener nicht gedeckter Bedürfnisse könnte den Ausgangspunkt für eine Teamentwicklung darstellen.

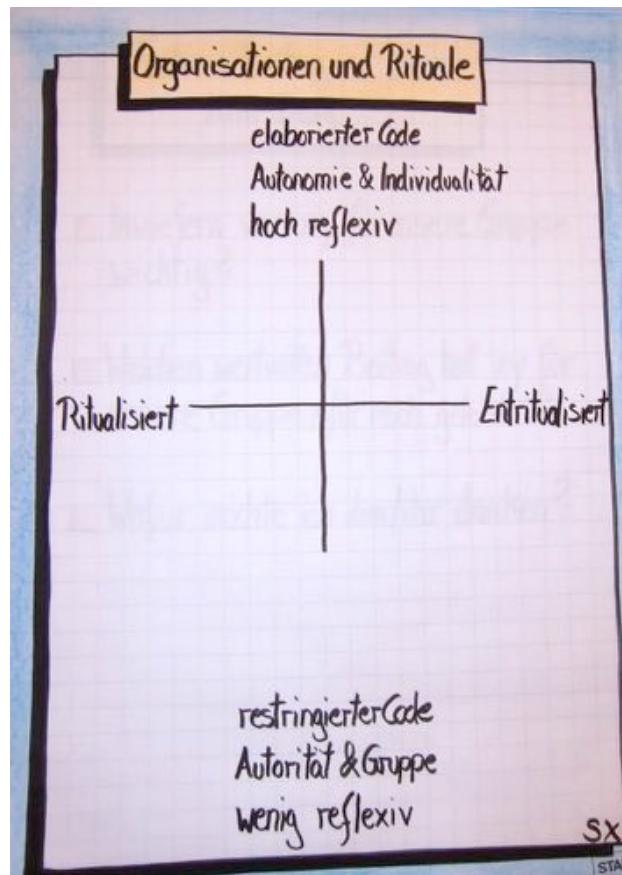
Im Rahmen einer längeren Begleitung kann man aber auch das Thema Rituale offen ansprechen und gemeinsam mit dem Team beleuchten wie Rituale gestaltet werden.

Ein guter Ansatzpunkt dafür ist zum Beispiel die gemeinsame Werteentwicklung in einem Team. Entweder man entwickelt im Team die Werte für das Team oder aber man beleuchtet die Werte, die durch frühere Prozesse oder auch durch die Organisation vorgegeben sind. (Häufig sind Unternehmenswerte definiert und hängen in großen bunten Plakaten im Unternehmen). Der nächste Schritt ist dann gemeinsam mit den Mitarbeitern aufzuzeigen welche Rituale im Unternehmen gelebt werden, das heißt zu erkennen welche es gibt. Um dann die Fragen zu beantworten „Inwiefern unterstützen / tragen unsere Rituale unsere Werte? Wie leben wir unsere Werte in unseren Ritualen? Sollte sich herausstellen, dass die Werte über Rituale nicht hinreichend gelebt werden, dann kann ein Prozess anschließen, in dem gemeinsam Rituale verändert, erneuert, neu kreiert oder auch abgeschafft werden.

In unserem Unternehmen ist es so, dass unter anderem Vertrauen und Achtsamkeit miteinander unsere internen Werte darstellen. Da wir an unterschiedlichen Standorten leben und als Berater mit Kunden in ganz Deutschland auch häufig unterwegs sind besteht die Gefahr, dass das persönliche Miteinander leidet. Da der freundschaftliche Umgang miteinander aber die Basis unseres gemeinsamen Wirkens ist und auch das Fundament, dass wir zu sechst gemeinsam ein Unternehmen führen, legen wir in unseren Partnertreffen wert darauf uns gegenseitig als Person in den Blick zu nehmen. So ist es mittlerweile geliebte Tradition geworden, dass wir uns bei unseren internen Partnermeetings in der Anfangsrunde viel Zeit nehmen, um uns gegenseitig zu erzählen, wie es uns gerade (beruflich, privat, persönlich) geht und uns gegenseitig eine Resonanz darauf zu geben. Selbst in Telefonkonferenzen zur Vertriebsdurchsprache beginnen wir mit einer kurzen Selbsterzählung, um zu hören, wie es dem anderen geht.

Rituale für eine Organisation entwickeln

Sollte es in einem Beratungsprozess sinnvoll erscheinen ein Ritual in der Organisation einzusetzen, so kann diese Entwicklung nicht von „außen“ erfolgen, sondern muss durch die Organisation selbst geschehen. Selbstverständlich kann und sollte der Berater als Prozessbegleiter fungieren. Diese Vorgehensweise entspricht unserem Verständnis des systemischen Beratungsansatzes. Dennoch wird von dem ein oder anderen Kunden ein Best Practice Ritual gewünscht, welches das jeweilige Problem aus unserer Perspektive lediglich „deckeln“ würde. Um nachzuvollziehen warum das nicht erfolversprechend ist, möchte ich Ihnen folgende Grafik vorstellen und erklären.



Grafik: Organisation und Rituale
(aus: Fotoprotokoll Systemische Beratung Professionsgruppe, Baustein Rituale)

Mary Douglas (1981) unterscheidet in ihrer Ritualtheorie zwischen ritualisierten und entritualisierten Unternehmen. Ein hoher Grad an Ritualen ist beispielsweise in Organisationen wie der Bundeswehr oder der Kirche zu finden. Wenige Rituale tauchen verstärkt bei Unternehmen auf, die sich im Rahmen der 68er Bewegung entwickelten, wie z.B. Beratungsstellen für Frauen. In der 68er Bewegung gingen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus Protest gegen die mangelnde Aufklärung der deutschen Rolle im dritten Reich gegen jedwede gesellschaftlichen Rituale auf die Barrikaden. Dies ging so weit, dass sogar Anti-Weihnachtsfeiern veranstaltet wurden. Diese Ablehnung von Ritualen als gesellschaftliche Gängelung schwingt bei manchen Unternehmen noch mit. In anderen Unternehmen liegt dem Mangel an Ritualen die starke Gewinnorientierung und Globalisierung zugrunde, in der manches Ritual als altmodische Tradition „entsorgt“ wurde.

Die andere Tangente wird geprägt von Basil Bernstein (1964). Er unterscheidet das Kommunikationsverhalten im Unternehmen. Individuen in Unternehmen mit restringiertem Code beziehen sich stark auf die Gruppe, werden autoritär geführt und es gibt in der Gruppe aber auch im Individuum wenige reflexive Prozesse. Auch hier ist die Bundeswehr ein gutes Beispiel. Befehle werden wenig bis gar nicht hinterfragt, sondern durchgeführt. Der Zusammenhalt in der Truppe ist wichtiger als das Wohlergehen des Einzelnen.

Unternehmen mit elaboriertem Code haben demgegenüber ein hohes Autonomiestreben und sind geprägt von Individualität. Das Wohl und die Sichtbarkeit des Einzelnen ist hier wichtig. Dies zeigt sich in unterschiedlichen Ausprägungen und geht bis hin zum Einzelkämpfertum. Das Unternehmen und seine Mitarbeiter sind hoch reflexiv, Entscheidungen, Prozesse, Vorgaben werden hinterfragt. Hier fällt mir als Beispiel ein Sozialverband ein, der zwar in Summe ein großes Unternehmen ist, in dem die einzelnen Sparten aber fast unabhängig voneinander als Häuser geführt werden und in den Häusern selbst das eigene Tun in Supervisionsprozessen regelmäßig hinterfragt wird.

Hochritualisierte Unternehmen mit geringer Reflexivität (wie etwa die Bundeswehr) haben selten Beratungsbedarf von außen. Sie stellen deshalb ein für Organisationsentwickler eher seltenes Arbeitsfeld dar. Organisationen mit wenigen Ritualen und einer hohen Reflexivität nutzen Beratung von außen, um in Konflikten oder Veränderungsprozessen den eigenen Reflexionsbedarf moderieren zu lassen. Aufgrund ihres hohen Autonomiestrebens kann eine stärkere Einbindung von Ritualen in den Arbeitsalltag eine hilfreiche Stabilität und Gemeinschaft erzeugen.

(Ritualisierte Unternehmen mit elaboriertem Code und entritualisierte Unternehmen mit restringiertem Code sind sehr selten, falls es sie überhaupt gibt und sind somit für unser Agieren als Berater nicht relevant.)

Es gibt also ein Spannungsfeld zwischen Reflexivität und Ritualität. Wird bei einem Unternehmen, welches hoch reflexiv ist und nach Autonomie strebt, ein Ritual eingeführt, so kann dies nur über einen reflexiven Prozess geschehen. Ein Impuls von außen würde aufgrund des Autonomiestrebens auf Widerstand stoßen und abgelehnt werden. Nur ein Ritual das in der gemeinsamen Auseinandersetzung des Teams im Konsens entwickelt wird, kann in Zukunft gelebt und als stabilisierendes Element für das Team geschätzt werden.

Soll nun mit einem Team oder einer Organisation ein Ritual entwickelt werden, so ist der Anlass und das Ziel des Rituals zu berücksichtigen. Typischerweise fungieren Rituale um folgende Prozesse zu begleiten:

- Eintritt / Aufnahme / Initiation
- Abschluss / Ablösung / Abschied
- Übergang
- Würdigung / Anerkennung / Dank

Nützlich ist es ein Ritual an bereits im Unternehmen bestehende Gepflogenheiten anzudocken oder aber sich an gesellschaftlichen Riten zu orientieren. So kann beispielsweise das Begräbnisritual Pate stehen, um auch die Abteilung „zu Grabe zu tragen“ und im anschließenden „Leichenschmauß“ nochmal in den guten alten Zeiten zu schwelgen, bevor die Mitarbeiter die Abteilung schließen und in ihre neuen Abteilungen gehen. Auch symbolhafte oder metaphorische Elemente können ein neu zu kreierendes Ritual prägen.

Nachdem wir als Unternehmen uns mit dem Umzug nach Unterföhring ein neues berufliches Zuhause geschaffen haben, schien es uns wichtig, die fünf Jahre in der Münchner Innenstadt zu würdigen und uns den neuen Räumlichkeiten gemeinsam zu nähern. Als

ÜberGANGsritual („Dem Fluss des Lebens folgend“) gingen wir gemeinsam in einem Spaziergang von der Innenstadt entlang der Isar nach Unterföhring zu unserem neuen Institut und spürten wie es uns dabei „erging“.



Foto: Thilo Leipoldt

Ein weiteres Ritual aus unserer Unternehmensgeschichte begingen wir gemeinsam vor der Gründung der Partnerschaftsgesellschaft. Wir haben uns die Zeit genommen, um ein Glas Sekt auf die gemeinsame Zukunft zu trinken. Unsere Partnerin Silke Heerwagen hatte einige Karten mit wichtigen Meilensteinen unserer bisherigen Firmengeschichte (Orte, Personen, wichtige Aufträge) gesammelt, die wir zeitlich verorteten und so die Vergangenheit gemeinsam Revue passieren ließen. Nach der Unterschrift beim Notar feierten wir mit einem gemeinsamen Mittagessen im Restaurant „Hans im Glück“ und auch dies war aufgrund der Symbolkraft explizit ausgewählt worden.

Wichtig ist, dass im gemeinsamen Prozess ein Ritual kreiert wird, dass alle Beteiligten mittragen. Durch die Vergabe von Verantwortlichkeiten wird die Umsetzung in der Praxis verankert, so dass das Ritual in den Alltag einziehen und seine stabilisierende, strukturgebende und gemeinschaftstiftende Kraft entfalten kann.

Fazit

Rituale sind ein Indikator für die Art und Weise der Zusammenarbeit in Unternehmen. Die gute Zusammenarbeit ist der Schmierstoff, der die Maschinerie am Laufen hält und den Erfolg des Unternehmens möglich macht. Rituale geben einer Gemeinschaft Stabilität, Struktur und stärken die Gemeinschaft. Die Frage nach den gelebten Ritualen in einer Organisation dient als Diagnosetool für die gelebte Qualität der Zusammenarbeit und der

darunterliegenden Kultur. Rituale können gut in Veränderungsprozessen zur Initiation, zum Abschied, zum Dank oder im Übergang eingebaut werden. Allerdings kommen sie nur in ihre Kraft, wenn sie aus der Organisation, dem Team selbst entwickelt und im Konsens getragen werden.

Veranstaltungstipp:

Systemische Beratung Professionsgruppe

Im 10. Baustein zum Thema Rituale widmen wir uns dem Einsatz von Ritualen in der Beratung, erproben die Nutzung als Diagnosetool und erstellen mit unseren Klienten Rituale zur Lösung ihres Problems.

Der Einstieg in das Curriculum ist jederzeit, das bedeutet zu jedem Baustein, möglich.

Weitere Informationen wie auch die aktuellen Termine finden Sie unter:

www.system-worx.de/institut/organisationsentwicklung-und-change-management/systemische-beratung-professionsgruppe.html

Literatur

Bernstein, B. (1964): Elaborated and Restricted Codes: Their Origins and some Consequences. In: J.J. Gumperz a.D. Hymes (eds.): The Ethnography of Communications.

Douglas, M. (1981): Ritual, Tabu und Körpersymbolik. Sozialanthropologische Studien in Industriegesellschaft und Stammeskultur.

FAZ.NET / dpa. (2012): Jedem vierten ist alles Egal. (<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/mitarbeiter-motivation-jedem-vierten-ist-alles-egal-11693020.html>, Stand: 27.11.2015)

Hauser, F., Schubert, A., & Aicher, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen Deutschlands. f371 - Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Leitl, M., & Sackmann, S. (Januar 2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Harvard Business Manager.

Schmid, B. (2009): Kulturverantwortung in Unternehmen. (<http://www.perspektive-blau.de/artikel/0904b/0904b.htm>, Stand: 27.11.2015).

Schmid, B., & Meyer, S. (2010): Organisation 2.0 - Plädoyer für eine durch Kultur gesteuerte Organisation. (http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task/doc_download/gid,1621/, Stand: 27.11.2015).

Schweitzer, J. & Nicolai, E. (2011): Rituale der Organisation – Rituale der Organisationsentwicklung, in: Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (Hrsg.), Rituale – Vielfalt in Alltag und Therapie.

Turner, V., (2005): Das Ritual – Struktur und Anti-Struktur. Campus Verlag.