Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie – Band 10

Erik Nagel (Hrsg.)

Welchen Wandel wollen wir?

Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse

Verlag Rüegger

UNIVERSITÄT ST. GALLEN
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-,
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN
BIBLIOTHEK

Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie

Band 9 Christoph Hauser
Eine ökonomische Theorie der Mediation
345 Seiten/br. (2002) ISBN 3 7253 0729 6 • Fr. 58.– / EUR 37.10 (D)

Band 8 Christoph Lengwiler / Stephan Käppeli (Hrsg.)
Gemeindemanagement in Theorie und Praxis
588 Seiten/geb. (2001) ISBN 3 7253 0701 6 • Fr. 94.– / EUR 60.20 (D)

Band 7 Pascal Lütolf
Wirtschaftsförderung im Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung
345 Seiten/br. (1997) ISBN 3 7253 0585 4 • Fr. 57.10 / EUR 36.50 (D)

Band 6 Christoph Lengwiler (Hrsg.)
Herausforderungen für die Zentralschweizer Banken
127 Seiten/br. (1994) ISBN 3 7253 0511 0 • Fr. 32.60 / EUR 20.90 (D)

Band 5 Bruno Bircher (Hrsg.)
Die Schweiz und Europa
Herausforderungen und Strategien für die Zentralschweizer Wirtschaft
170 Seiten/br. (1992) ISBN 3 7253 0464 5 • Fr. 42.80 / EUR 27.40 (D)

Band 4 Thomas Bieger, Eugenio Rüegger (Hrsg.)
Management einer Bergbahnunternehmung
Umfeld, Strategie, Betrieb
190 Seiten/br. (1991) ISBN 3 7253 0415 7 • Fr. 38.80 / EUR 24.80 (D)

Band 3 Thomas Bieger, Michael Hostmann (Hrsg.)
Strategie 2000 für die Freizeitbranche
156 Seiten/br. (1990) ISBN 3 7253 0379 7 • Fr. 38.80 / EUR 24.80 (D)

Band 2 Thomas Bieger, Christoph Lengwiler, Paul Senn (Hrsg.)
Management in der Politik – Politik im Management
200 Seiten/br. (1989) ISBN 3 7253 0368 1 • Fr. 38.80 / EUR 24.80 (D)

Band 1 Christoph Lengwiler (Hrsg.)
Ökologie und Umweltschutz
Unternehmen vor neuen Marktchancen
112 Seiten/br. (1989) ISBN 3 7253 0355 X • Fr. 28.60 / EUR 18.30 (D)

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

© Verlag Rüegger • Chur / Zürich 2003
www.rueggerverlag.ch
info@rueggerverlag.ch
ISBN 3-7253-0729-6
Druck: Südostschweiz Print AG, Chur

Man weiss nie, was daraus wird,
wenn die Dinge verändert werden.
Aber weiss man denn, was daraus wird,
wenn sie nicht verändert werden?

Elias Canetti

Die Bedeutung von Ritualen in Prozessen organisationalen Wandels

Johannes Rüegg-Stürm / Lukas Gritsch

1 Einführung

Tiefgreifende Wandelprozesse sind Ausdruck von Verunsicherung und Aufbruch, und ihr Vollzug schafft selber grosse Ungewissheit und ist meist mit erheblichen Risiken verbunden – allerdings genauso wie ein Verbleib im Status Quo.

Unternehmerischer Wandel kommt in Änderungen von Strukturen, Abläufen, Gewohnheiten der Zusammenarbeit und Führung, Arbeits- und Denkhaltungen, individuellen und kollektiven Selbstverständnissen und der Unternehmenskultur insgesamt zum Ausdruck. Unternehmerischer Wandel betrifft also immer Phänomene und Wirkkräfte, die grundsätzlich *zeitüberdauernden* Bestand haben, eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen und Ordnung, Erwartbarkeit sowie Gewissheiten verkörpern. Dies alles kommt in der *Routinisierung* (Giddens, 1988) des betrieblichen Alltags zum Ausdruck, die eine zentrale Voraussetzung für Effizienz, Geschwindigkeit und Qualität bildet, aber auch die Gefahr einer Erstarrung in sich birgt.

Mehren sich Friktionen im Vollzug des Alltagsgeschäfts und Zweifel über die Richtigkeit des eingeschlagenen Wegs, dann ist Wandel angesagt. In einem Wandelprozess müssen entstandene *Unsicherheiten* in *neue Gewissheiten,* d.h. eine brüchig gewordene, von Widersprüchen geprägte *Wirklichkeitsordnung*[1] in eine neue kohärente und sinnhafte Wirklichkeitsordnung überführt werden. Die Wirklichkeitsordnung einer Unternehmung ist als eine Art geschichtetes Gefüge von orientierenden, diskursiv in Beziehungs- und Kommunikationsprozessen verfertigten „Landkarten" zu verstehen, auf welche die Menschen (vergleichbar mit dem allgemeinen Begriff der *Struktur* von Giddens, 1988) im Vollzug ihrer Arbeit im Reden und Handeln routinemässig und oft unbewusst Bezug nehmen und dabei – wie eine Sprache – je neu reproduzieren.

Dieses selbstverständliche Geschehen weist indessen keineswegs nur eine diskursive und kognitive Dimension auf. Mit der Bezugnahme auf Episoden und Erfahrungen, auf Personen, die an diesen Erfahrungen teil-

[1] Vgl. hierzu ausführlich Buschor, 1996; Rüegg-Stürm, 2001

hatten, auf Rechtfertigungen und sinnstiftende Erklärungsmuster der Alltagswirklichkeit sind immer auch *Emotionen* verbunden.

Es gibt Phänomene, in denen zentrale Aspekte einer Wirklichkeitsordnung in einer verdichteten, analogen Kommunikationsform zum Ausdruck gebracht werden: Durch *Symbole* und *Rituale,* d.h. durch besondere Zeichen und zeichenhafte Handlungen, wird für Menschen durch Menschen emotional und kognitiv erfahrbar, was im Vollzug des Alltags und des Lebens insgesamt über alle Bruchstellen hinweg von entscheidender Bedeutung *ist* bzw. immer wieder *neu* von Bedeutung *sein soll.*

Dieser Beitrag beginnt deshalb mit der Arbeitshypothese, dass bei einschneidenden Wandelprozessen, bei denen sich auch die Wirklichkeitsordnung tiefgreifend zu ändern hat, die *Wirkung von Ritualen* und daher ein aufmerksamer Umgang mit Ritualen eine ganz zentrale Rolle spielt. Im Zentrum dieses Beitrags steht also die Frage: Welche Rolle spielen Rituale, wenn es darum geht, eine bestimmte Form von „Organisiertheit" auf konstruktive und kohärente Weise in eine neue Form von „Organisiertheit" zu überführen?

Dieser Beitrag dient somit nicht dazu, neuartige Instrumente für das Management von Wandel zu entwickeln, sondern *Orientierungswissen,* das in einem Kontext beschleunigten Wandels wesentlich dazu beitragen kann, im praktischen Einzelfall, unter Berücksichtigung der aktuellen Lage und Situation, angemessen zu handeln (Walter, 1947, S. 2).

Einem *„Management von Ritualen"* wird dabei eine klare Absage erteilt, einerseits aus ethischen Überlegungen und andererseits im klaren Bewusstsein für die *Grenzen der Machbarkeit* beim Management sozialer Prozesse. Es wäre geradezu blanker Zynismus und die Spitze eines sozialtechnokratischen Managementverständnisses (vgl. hierzu Ulrich, 1984), wenn auf diese Weise vorgetäuscht würde, auch die weichen Faktoren liessen sich beliebig „in den Griff bekommen". Nicht eine weitere Steigerung von Herrschaftswissen von Menschen über Menschen ist das Kernanliegen dieses Beitrags, sondern eine *Sensibilisierung* für Rituale und deren Bedeutung und Wirkung in tiefgreifenden Veränderungsprozessen von Unternehmungen.

Dieser Beitrag ist wie folgt aufgebaut: In einem ersten Schritt wird verdeutlicht, warum das Problem der *Ungewissheitsbewältigung* bei der Bewältigung von Wandel als eine zentrale Herausforderung zu betrachten ist. In einem zweiten Schritt wird erläutert, was unter *Ritualen* zu verstehen ist und welche *Wirkungen* sie zu entfalten vermögen. Davon ausgehend wird in einem dritten Schritt gezeigt, was im *Umgang mit Ritualen* in tiefgreifenden Veränderungsprozessen in besonderer Weise zu beachten ist. Daraus werden schliesslich praktische Schlussfolgerungen und theoretische Implikationen für das Management von Wandel abgeleitet.

2 Die Handhabung von Ungewissheit als eine zentrale Herausforderung des Management von Wandel

Die Konzeption vielversprechender Neuerungen auf dem Reissbrett ist einfacher als die konzertierte Überführung gedanklicher Wunschvorstellungen in den betrieblichen Alltag. Mit anderen Worten liegt die Schwachstelle vieler Wandelinitiativen in ihrer *Implementierung*: Prozesse und Strukturen sind vergleichsweise einfach auf dem Papier zu ändern, im unternehmerischen Alltag hängt es aber von qualifizierten und motivierten Menschen und deren kompetentem Verhalten ab, ob Ergebnisse erzielt werden, welche die verschiedenen Anspruchsgruppen zufriedenzustellen vermögen.

So impliziert ein Business Process Reengineering nicht nur eine Neugestaltung von Prozessen, sondern bei einem solchen Wandelvorhaben unterliegen auch die Alltagswelt von Menschen, ihre alltäglichen Routinen, ihre Aufgabenfelder, ihre Beziehungen, ihr individuelles und kollektives Selbstverständnis weitreichenden Änderungen. Neue Aufgaben sollen erledigt werden, oder zumindest sollen existierende Aufgaben auf eine andere, neue Weise vollzogen werden. Damit entsteht für die Mitarbeitenden beträchtliche *Unsicherheit,* ob sie sich in ihren neuen Aufgaben ebenso gut bewähren können, wie in den alten: Reicht meine Kompetenz aus? Angesicht der grossen Kosteneinsparungen, die erzielt werden sollen: Ist mit Entlassungen zu rechnen? Ist also mein soziales Umfeld, mein soziales Beziehungsnetz gefährdet? Werde ich zwischen Abteilungen hin- und hergeschoben und schliesslich nicht mehr gebraucht? Werde ich in eine neue Abteilung versetzt, wo ich niemanden kenne und nicht akzeptiert werde? Werde ich dadurch mein Ansehen, meinen Einfluss, meine gegenwärtige Machtposition verlieren? Wird mir wertvoller Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum genommen? Was wird aus meinen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten?

In solchen und ähnlichen Fragen widerspiegelt sich grundlegende individuelle und kollektive *Ungewissheit* und *Zukunftsangst.* Diese finden ihren Ausdruck manchmal in Form von *Angriffen* (Schuldzuweisungen, Polemik, Intrigen), von *Rückzug* (Blödeln, ins Lächerliche ziehen, erhöhte Krankheitsrate, innere Kündigung) (Doppler/Lauterburg, 1997, S. 296) oder in Form einer allgemeinen *Kommunikationsverarmung* („Wem kann

man hier noch vertrauen?"), was dann nicht selten den Eindruck einer gewissen *Lähmung*[2] erweckt, die dann von den Protagonisten des Wandels oft als *Widerstand* etikettiert und mit verstärktem Druck beantwortet wird (Kotter, 1995, S. 22 und Kobi, 1994. S. 37f.). Widerstand kann indessen als Ausdruck davon betrachtet werden, dass „die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinn nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck" (Doppler/Lauterburg, 1997, S. 302).

Gegendruck und die *Abwertung* von Ängsten, Sorgen und der daraus resultierenden Zurückhaltung kann indessen das Gelingen von Wandel erst recht gefährden, weil es zu einem Rückzug der einzelnen Menschen aus der Verantwortung für das Ganze führt und damit den *Gemeinsinn* und das *Verantwortungsbewusstsein* für das Ganze untergräbt. Druck führt gewissermassen zu einem *Tunneleffekt,* zu einer stark verkürzten Wahrnehmung der Situation, zeitlich mit einer Einschränkung auf das Hier und Jetzt, und sachlich mit einer absoluten Konzentration auf den unmittelbaren eigenen lokalen Arbeitskontext.

Protagonisten von Wandel müssen also nicht nur verdeutlichen, was genau sich *ändern* soll, sondern auch Bedingungen schaffen, die erkennbar machen, was *unverändert auch in der Zukunft* gelten soll und worauf sich Menschen auch zukünftig *verlassen* dürfen sollen (vgl. hierzu ausführlich Wimmer, 1999). Menschen sind auf ein Minimum an Erwartungsgewissheit angewiesen. Kleinkinder sind um so eher bereit, sich auf Neues einzulassen und Neues auszuprobieren, je mehr *Stabilität* der *Kontext* bietet, in dem die grosse Welt exploriert wird. Wir sprechen dann oft von „Urvertrauen", das diese Kinder hätten. Dieses Urvertrauen ist indessen nicht etwas, was solche Kleinkinder *haben,* sondern etwas was die *Beziehungs-* und *Kommunikationsprozesse*[3] charakterisiert, in denen das Leben dieser Kinder eingebettet ist.

Im übertragenen Sinne besteht eine der zentralen Aufgaben des Managements von Wandel genau darin, sich um *Bedingungen* und *Prozesse* zu kümmern, die als Kontrapunkt der unvermeidlichen Ungewissheit eine Art *gemeinschaftliches Urvertrauen lebendig erhalten.*

---

[2] Weil das mittlere Management oft am stärksten von dieser Ungewissheit betroffen ist und entsprechend zurückhaltend reagiert, wird es dann vom Top Management rasch einmal als *Lähmschicht* oder *Lehmschicht* bezeichnet, was einer konstruktiven Entwicklung verständlicherweise erst recht nicht besonders zuträglich ist.

[3] Vgl. zur Bedeutung von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen für die Konstruktion von Wirklichkeit ausführlich Dachler/Hosking, 1995.

Urvertrauen hat seinen Ursprung oft in *Gewohnheiten* und *Gewissheiten,* die Sicherheit und Orientierung geben. „Dinge wie bisher zu tun, macht das Leben stabil und vorhersehbar" (Schein, 1995, S. 7). Eliminiert man zu viele Routinen auf einmal, kann dies zu einem destruktiven Mass an Angst und Orientierungslosigkeit führen (Giddens, 1988, S. 111ff.). Besonders heikel ist die Veränderung von *Ritualen,* d.h. von zeichenhaften Routinen, die insbesondere an *Bruchstellen* des Alltagsgeschehens – sozusagen symbolisch aufgeladen – zentrale Werte und Grundgewissheiten der geltenden Ordnung vermitteln.

Rituale werden in dieser Arbeit gewissermassen als ein primär analog[4] wirksames Kommunikationsmedium einer *kollektiven Vergewisserung* dessen betrachtet, was *wertvoll* und *bedeutsam* ist und was über diesen Augenblick hinaus die *Gültigkeit* der gegenwärtigen und zukünftigen Ordnung verbürgt. Wichtig ist hier der Begriff *kollektiv:* es ist die *gemeinschaftliche* Auseinandersetzung, die dem einzelnen Menschen *Erwartungsgewissheit* und *Orientierung* vermittelt und damit sowohl die *personale Identität* der einzelnen Menschen als auch die *kollektive Identität* stärkt, was besonders in Phasen tiefgreifenden Wandels einer *Vereinsamung* des einzelnen und einer Fragmentierung der Wirklichkeitsordnung entgegenwirkt und der *Aufrechterhaltung eines kooperativen Gemeinschaftsgeistes* dienlich ist.

Eine systematische Beschäftigung mit Ritualen verfolgt vor diesem Hintergrund den Zweck, ein vertieftes Verständnis für das Verhältnis von Stabilität und Wandel, Gewissheit und Ungewissheit, Ordnung und Chaos zu schaffen. Dies ermöglicht es im Idealfall, einerseits *Resonanzpunkte* für wirkungsvolle Veränderungsmassnahmen rascher zu erkennen. Andererseits bewahrt dies vor *unüberlegten Eingriffen,* die den betroffenen Menschen unnötigerweise den Boden unter den Füssen wegziehen.

Die Bedeutung von Ritualen hat in der Literatur zum Management von Wandel noch kaum ihren Niederschlag gefunden. Obwohl es durchaus bekannt ist, dass Rituale in Unternehmen vorkommen[5], ist ihre Rolle und Bedeutung im Wechselspiel von Wandel und Stabilität bisher noch nicht systematisch untersucht worden. Dieser Beitrag versucht deshalb aus konzeptioneller Sicht, Möglichkeiten und Grenzen eines *„ritual-bewussten"* Management von Wandel auszuloten.

---

[4] Vgl. zur Unterscheidung von *digitalen* und *analogen* Kommunikationsformen ausführlich Watzlawick et al., 1969.

[5] Vgl. hierzu Deal/Kennedy, 1987; Trice, 1985; Trice/Beyer, 1984; Trice/Beyer, 1985; Beyer/Trice, 1987.

Zu diesem Zweck wird im nächsten Schritt zu skizzieren versucht, wo Rituale im gemeinschaftlichen Leben eine Rolle spielen und nach welchen Merkmalen sich Rituale ganz allgemein beschreiben lassen.

3 Rituale im gemeinschaftlichen Zusammenleben

Mit der Beschreibung, Bedeutung und Wirkung von Ritualen beschäftigen sich vor allem die Sozial- und Kulturwissenschaften Ethnologie, Soziologie, Ethologie, Anthropologie und natürlich auch die Religionswissenschaften. Im folgenden werden wichtige Erkenntnisse der Ritualforschung, so weit sie für das Verständnis von Ritualen im Management von Wandel relevant sind, vorgestellt.

3.1 Ritualmerkmale

Wie schwierig es ist, Rituale allgemein zu beschreiben, wird klar, wenn man beginnt, soziale Praktiken aneinander zu reihen, die heute als Rituale gelten: Karneval, Hochzeitsfeiern, der Kaffee am Morgen, bestimmte Formen von Bestrafung, Taufe, Geburtstagsfeier, Begrüssung, Kommunion, Einschulungsfeier, Bestattungen, Krönung, politische Wahlkampfveranstaltungen, Messfeier, Preisverleihung, Eröffnung der olympischen Spiele, akademische Feiern (Übergabe von Preisen, Lizentiats- und Doktorandenurkunden), rituelle Reinigungen, Ehrerbietungen im Alltag, Initiationen, mündliche Prüfungen in der Schule, Vereidigung bei einer Zeugenaussage vor Gericht, militärische Gelöbnisse, Entschuldigungen, nationale Feiertage, militärische Marschordnungen, Siegerehrungen beim Sport, bestimmte Formen des Zusammenseins in studentischen Verbindungen, das Erzählen einer Gute-Nacht-Geschichte am Bett der eigenen Kinder, usw. Da eine einheitliche Definition von Ritualen nicht existiert, soll an dieser Stelle durch Rückgriff auf typische Ritualmerkmale ein umfassender Eindruck vermittelt werden, was unter Ritualen zu verstehen ist.

Die Merkmale von Ritualen (vgl. Abbildung 1) lassen sich in Anlehnung an Werlen (1984, S. 21f.) in drei Beschreibungsdimensionen (Kategorien) zusammenfassen: Erstens geht es um *Merkmale der Durchführung,* welche die Art und Weise charakterisieren, wie Rituale vollzogen werden. Die zweite Merkmalskategorie beschäftigt sich mit den *Inhalten* von Ritualen. Schliesslich geht es drittens um die *Funktion* und das heisst letztlich um die *Wirkung* von Ritualen. Rituale sind wohl Ergebnis menschlichen Verhaltens, lassen sich aber nicht auf intentionales, zweckorientiertes Denken einzelner Akteure zurückführen, sondern sind typischerweise sozial konstituierte Phänomene.

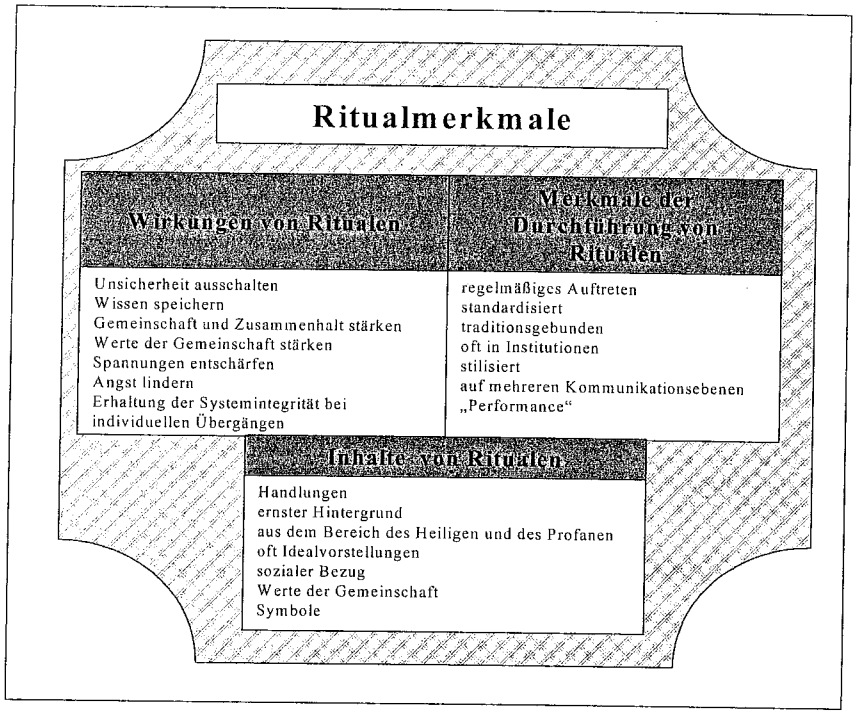


Abbildung 1: Ritualmerkmale (in Anlehnung an Gritsch, 2000, S. 24)

3.2 Die Symbolhaftigkeit von Ritualen

Das sicherlich bedeutendste Merkmal von Ritualen ist ihre *Symbolhaftigkeit:* Rituale arbeiten stark mit Symbolen, ja Rituale sind *symbolische Handlungen.* Rituale sind eine besonders dichte Form *symbolischer Kommunikation* mit vielen *nonverbalen, sinnlich erfahrbaren Elementen,* die nur Bedeutung innerhalb eines bestimmten Bedeutungs- und Symbolsystems haben, das einen spezifischen Lebenskontext prägt.

Die Symbolhaftigkeit gilt nach Soeffner (1992, S. 107) als entscheidendes Differenzierungsmerkmal zwischen *Ritualen* und *Routinen.* Dabei ist es gerade eine Eigenheit von Symbolen, dass eine eindeutige Deutung nicht möglich ist: *ein Symbol muss gedeutet werden, um verstanden zu werden* (Anderegg, 1991, S. 47). Dabei sind *mehrere* Deutungen möglich und auch parallel ausgedrückt.

Bei der Deutung von Ritualen spielen der *Kontext,* d.h. Räume und Bezugspunkte gemeinsamen Lebensvollzugs, eine zentrale Rolle. Erst durch Kenntnis der relevanten Kontexte werden mögliche Bedeutungen

von Ritualen erschliessbar (Bell, 1997, S. 44), ja erst durch Teilhabe an diesen Kontexten wird offenbar, was überhaupt als Ritual gelten kann und was nicht. Die Erschliessung eines Symbols bleibt deshalb für Fremdlinge einer Kultur stets ein Unterfangen, das nie mit Sicherheit als abgeschlossen erklärt werden kann. Eine eindeutige operationelle Interpretation von Ritualen liefe damit in jedem Fall Gefahr, nur Ausschnitte und einzelne Aspekte der relevanten Bedeutungsgehalte zu erschliessen (vgl. hierzu auch Werlen, 1984, S. 41).

Das Identifizieren und Deuten von Ritualen ist somit stark mit dem *kontextabhängigen* Verständnis von Symbolen verknüpft, d.h. von einer Teilhabe am entsprechenden Kontext und der entsprechenden Lebensform abhängig. Symbole und Rituale haben keine Bedeutung an sich, diese ergibt sich erst aus der (kompetenten) Verwendung von Symbolen und dem Vollzug von Ritualen *in einem bestimmten Kontext,* d.h. aus den Beziehungs- und Kommunikationsprozessen, in welche die Symbole und Rituale eingewoben sind.

4 Rituale in Organisationen

4.1 Betriebswirtschaftlicher Zugang

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Rituale vor allem in der *Unternehmenskulturforschung* thematisiert (vgl. hierzu ausführlich Martin, 1992; Sackmann, 1992; Trice/Beyer, 1984). Im Ebenenmodell von Schein (1989, S. 16ff.) widerspiegeln Rituale neben anderem die Werte und Normen sowie tieferliegende Grundannahmen einer Organisation. Über den Vollzug von Ritualen erhält der einzelne Mensch *Teilhabe* an dieser Wirklichkeitsordnung, womit eine starke Orientierungskraft einher gehen kann – er wird damit zum „Agenten" (Baitsch, 1993, S. 183) des Gesamtsystems (vgl. zur Rolle des Individuums in Organisationen im Kontext von Ritualen auch Bauer/Grohs-Schulz, 1999, S. 9f.).

Gemäss den Arbeiten von Trice/Beyer (1984) und Deal/Kennedy (1987) finden neben den alltäglichen Handlungen und unabhängig von offiziellen Weisungen unbemerkt und selbstverständlich immer wieder wichtige Rituale statt: Viele Unternehmen veranstalten regelmässige Firmenessen oder Betriebsfeiern; das gemeinsame Bier nach der Arbeit ist ebenso ein weitverbreitetes soziales Ritual. Auch im Alltag manifestieren sich ritualisierte Redeweisen, Briefstile, Konferenzen, usw. Solche Arbeitsrituale (Deal/Kennedy, 1987, S. 122f.) sind Teil der Art, wie die tägliche Arbeit ausgeführt wird. Rituale der Kommunikation, die ungeschriebene Regeln zum Ausdruck bringen, lassen Menschen wissen, auf welcher Stufe sie in der Rangordnung stehen und legen den Ton fest, in dem man miteinander umgeht (Deal/Kennedy, 1987, S. 119). Diese Regeln bestimmen, wie

förmlich oder zwanglos man sich anredet, bestimmen das zulässige Mass an Emotionen, die Legitimität öffentlicher Dispute, wer in einer Sitzung zuerst spricht und wem es erlaubt ist, ein Gespräch zu beenden (Deal/Kennedy, 1987, S. 119). Bedarf es z.B. eines Signals des Vorgesetzten, um ein Gespräch als beendet zu erklären, so kann dies als Alltagsritual der Macht gedeutet werden.

4.2 Fokus von organisationalen Ritualen

Rituale in Unternehmen lassen sich folgenden fünf Ritualkategorien zuordnen:

Ritualkategorie	Beschreibung
Rituale der Gemeinschaft	... beschwören Zusammengehörigkeit und Einigkeit
Übergangsrituale	... *erleichtern Veränderungen* in sozialer Rolle oder Status durch Würdigung der Vergangenheit
Rituale der Anerkennung und des Missfallens	... verdeutlichen *Werte, Normen* und *Prioritäten*
Rituale der Macht	... verdeutlichen Hierarchieordnungen und Einflussmöglichkeiten
Rituale der Steuerung	... verdeutlichen, dass *alles unter Kontrolle* ist

Tabelle 1: Rituale im Unternehmen

Diese Ritualkategorien sollen im folgenden etwas genauer betrachtet werden.

4.2.1 Rituale der Gemeinschaft

In Ritualen der Gemeinschaft werden die *Zusammengehörigkeit* und der *Zusammenhalt* der Organisationsmitglieder beschworen. Das Unternehmen wird als eine grosse Familie dargestellt, aus dem Mitarbeiter soll ein „Firmenmensch" gemacht werden, der sich „mit ‚Leib und Seele' seinem Unternehmen verbunden fühlt." (Bardmann, 1994, S. 379) In Zeremonien wie Jahresabschluss-, Weihnachts- oder Betriebsfeiern werden Gründungspersonen und „Helden" der Unternehmung präsentiert, Geschichten aus der Firmentradition werden erzählt, um an gemeinsame historische Wurzeln zu erinnern und die Erfolge und Errungenschaften der Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren (Bardmann, 1994, S. 378). In solchen Zeremonien herrscht oft ein lockerer und freundlicher Umgangston, selbst dort, wo ansonsten ein formeller Umgang die Regel ist (z.B. im

Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden). Rangunterschiede und sonstige Differenzen sind beim gemeinsamen Essen und Trinken vergessen (Bardmann, 1994, S. 378 und Trice, 1985, S. 245ff.). „In den Gemeinschaftsritualen werden die Mitglieder einer Organisationskultur mit einer gewissen ‚Nestwärme' verwöhnt und mit einem gemeinsamen ‚Stallgeruch' einzuparfümieren versucht." (Bardmann, 1994, S. 378).

4.2.2 Übergangsrituale

Durch Übergangsrituale wird ein Gleichgewicht in den sozialen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern wiederhergestellt, das gestört war durch die Veränderung der sozialen Rolle eines Mitgliedes (Trice/Beyer, 1984, S. 658).

„Übergangsrituale werden bei Wendepunkten im Arbeitsleben eines Organisationsmitgliedes vollzogen. Das Mitglied wird aus seiner bisherigen Position herausgelöst, von seinen bisherigen Aufgaben und sozialen Beziehungen getrennt und in einen neuen sozialen Zusammenhang eingeführt, mit dem es vertraut werden soll und dessen Probleme es bewältigen muss. Das Ritual soll dabei die Statuspassage für andere erkennbar machen und dem Individuum den Eintritt in die neue soziale Position erleichtern." (Bardmann, 1994, S. 377)

Beispiele hierfür sind Beförderungen, Versetzungen, Pensionierungen, Neueinstellungen.[6] Werden solche Anlässe nicht im Unternehmen gefeiert, so werden sie häufig im Privatleben durch „Ersatzrituale" mit Freunden und Bekannten inszeniert (Pensionierung, Beförderung) (Bardmann, 1994, S. 378).

Übergangsrituale dienen vor allem auch der *Würdigung* des erbrachten Einsatzes, der gemeinsam erzielten Leistungen und Erfolge. Diese Würdigung ist im Sinne eines „Separators"[7] für das „Loslassen" von einer bestimmten Epoche und von bestimmten sozialen Kontexten von entscheidender Bedeutung. Es geht darum, im vollen Bewusstsein all dessen Abschied zu nehmen, was gelungen ist, Vertrauen gibt und stärkend wirkt für die Bewältigung der stets ungewissen Zukunft.

[6] Einführungsrituale im Sinne von Erniedrigungsriten beim Eintritt in ein Unternehmen drücken ebenfalls Unternehmenskultur aus (Deal/Kennedy, 1987, S. 119ff.).

[7] Viele Phasenmodelle des Management von Wandel propagieren als erste Phase des Wandels eine konsequente Trennung von der Vergangenheit (z.B. Kanter, 1983, S. 290ff.; Kanter et al., 1992, S. 497ff.).

4.2.3 Rituale der Anerkennung und des Missfallens

Zu diesen Ritualen gehören Lob, Prämierung, Auszeichnungen, Beförderung, Tadel, Schimpf, Degradierung und Entlassung. Indem Erfolge und Misserfolge gewissermassen in Szene gesetzt werden, signalisiert man, welches Verhalten erwünscht ist und welches nicht. Es wird erkenntlich gemacht, *welche Werte und Normen Priorität und Gültigkeit haben* (Bardmann, 1994, S. 376). Rituale der Anerkennung sollen zur Nachahmung anregen, Rituale des Missfallens sollen abschrecken (Bardmann, 1994, S. 377 und Trice/Beyer, 1985, S. 378).

Im Alltag drücken bereits ein Schulterklopfen oder ein Händedruck Anerkennung aus, und Missfallensäusserungen den Unwillen über unangemessenes Verhalten. In Zeremonien können besondere Leistungen im Rahmen von Betriebsfesten Erwähnung finden oder in eigens abgehaltenen Anlässen Auszeichnungen verliehen werden (Bardmann, 1994, S. 376f.). Das Gegenstück dazu sind erniedrigende Rituale: kleine Erniedrigungen und Entblössungen in der Öffentlichkeit.

Entscheidend für die „Gesundheit" eines Unternehmens ist dabei, deutlich zwischen erzielten *Ergebnissen* und den dahinter stehenden *Haltungen* und *Einstellungen* zu unterscheiden. So sind Rituale der Anerkennung gerade auch bei Misserfolgen, z.B. im Bereich der Produkt-Innovation, von grösster Bedeutung.

4.2.4 Rituale der Macht

Rituale der Macht drücken hierarchische Ordnung, Autoritäts- und Loyalitätsverhältnisse aus (Bardmann, 1994,S. 375). Symbole der Macht können gedruckte oder ausgesprochene Titel sein, Amtsbezeichnungen, eine besondere Kleiderordnung, Zugriff auf Geräte- und Dienststellen, Architektur, Möblierung und Teppichhöhe des Arbeitsraumes, Parkplatzordnung bis hin zu besonderen Kugelschreibern oder dem erlaubten Ton der Rede (Bardmann, 1994, S. 376). Alltägliche Rituale der Macht werden offenbar in der Reihenfolge des Sprechens, in der Art, wie einander gegrüsst wird, wie Anweisungen erteilt oder Fragen gestellt werden, oder wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden systematisch auf sich warten lassen. Auch in Einstellungsverfahren, Auszeichnungszeremonien oder Entlassungsverfahren wird das Machtgefüge einer Unternehmung zur Schau gestellt (Bardmann, 1994, S. 376).

Auch formelle Konferenzen bestehen oft aus Ritualen: Der äussere Rahmen, Tischform, Sitzordnung, Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden, Dramaturgie und Sprechfolge sind Merkmale von Konferenzen, welche die Wirklichkeitsordnung einer Unternehmung widerspiegeln. Dabei müssen bei Konferenzen und Sitzungen längst nicht immer Dinge

erledigt werden. Sie können auch nur als Gelegenheit dienen, um *vor* der Konferenz informell *bereits beschlossene* Entscheidungen *in Szene zu setzen* und dabei das *Machtgefüge* und die *Bedeutung* bestimmter Personen, Themen und Entscheidungen deutlich zu machen (Deal/Kennedy, 1987, S. 124ff.; vgl. auch die vorherigen Ausführungen zum Merkmal „performance"). In diesem Sinne beschreiben z.B. Moch und Huff (1989, S. 375) einen typischen Beginn einer wichtigen Geschäftsleitungssitzung wie folgt: „Der Manager wartet, bis alle im Konferenzzimmer an dem langen Tisch sitzen, nur der Platz am Tischkopf wird frei gelassen. Erst dann kommt der Manager durch eine separate Tür, normalerweise mit einem Stapel Dokumente und eröffnet die Sitzung mit einem einleitenden „Gentlemen ...".

4.2.5 Rituale der Steuerung

In Ritualen der Steuerung wird ausgedrückt, dass man eine Situation unter Kontrolle hat. Der Zufall wird zur Notwendigkeit gemacht, das „Durchwursteln" zu planvollem Handeln, Ereignisse, die sich ergeben haben, werden als bewusste Entscheidungen der Akteure dargestellt (Bardmann, 1994, S. 375). So werden in Management-Ritualen (Deal/Kennedy, 1987, S. 123ff.) oft auch Untersuchungsergebnisse und Analysen benutzt, um schon *vorher* gefällte Entscheidungen nachträglich zu rationalisieren (Trice, 1985, S. 243f.).

In ähnlicher Weise werden in Sitzungen, Konferenzen und Tagungen Zahlenreihen, Verlaufskurven, Diagramme besprochen, durch die sich Personen als Experten und Könner ausweisen und damit den Eindruck der Kontrolle über das Geschehen und seine Intendiertheit symbolisieren (Bardmann, 1994, S. 375).

In Zeremonien werden Führer und Visionäre beschworen, die scheinbar imstande sind, Zusammenhänge zu erkennen, die alle anderen nicht sehen und deshalb unübersichtliche Situationen gezielt steuern können und vollständig im Griff haben. Damit wird signalisiert, eine Situation im Griff zu haben, die sich eigentlich gar nicht kontrollieren lässt.

Zusammenfassend geben betriebswirtschaftliche Instrumente, angesehene Konzepte und Verfahren sowie aufwendige und extrem teure Studien renommierter Unternehmensberatungsfirmen den Managern ein Gefühl der Sicherheit, das Gefühl, alles im Griff zu haben. Ihre Anwendung ist aber oft nur ein Ritual: sie verleihen lediglich den Mut, Entscheidungen zu autorisieren und zu realisieren, die bereits getroffen sind, denn weitreichende Entscheidungen werden selten allein auf der Grundlage von Konzepten und Zahlen gefällt.

4.3 Zeremonien und Alltagsrituale

Zusätzlich zu dieser ersten Klassifikation von Ritualen in fünf Kategorien lässt sich eine zweite Klassifikation von Ritualen in *Zeremonien* und *Alltagsrituale* einführen. In Anlehnung an Steuten (1998, S. 90ff. und S. 24f.) lassen sich Rituale in „grosse" und „kleine" Rituale unterteilen.

- „Grosse" Rituale sind kollektive Rituale zu *besonderen Anlässen,* z.B. Taufe, Hochzeit. Sie vollziehen sich *nicht* im Alltag, finden an einem *speziellen* Ort zu einer *speziellen* Zeit statt. Kurz: sie sind etwas *Aussergewöhnliches,* eine Unterbrechung des Alltags und heben sich von diesem ab (Rothenbuhler, 1998, S. 15f.). Solche Rituale werden als *Zeremonien* bezeichnet.
- „Kleine" Rituale sind ritualisierte, selbstverständliche *Gebräuche des Alltags* (vgl. hierzu Steuten 1998, S. 24f.), vor allem Interaktionsrituale (Goffman, 1999) wie z.B. Begrüssungsrituale, Komplimente, Entschuldigungen. Sie sind alltäglich und werden meist unbewusst ausgeführt. Solche Rituale werden als *Alltagsrituale* bezeichnet.

Zeremonien und Alltagsrituale unterscheiden sich vom sachlichen, sozialen und zeitlichen Kontext her: Zeremonien thematisieren Aspekte und *Veränderungen* des gemeinschaftlichen Lebens, die eine *starke, unabsehbare Wirkung* auf die bestehende soziale Ordnung haben, von der *viele* betroffen sind und die *lange* andauert (z. B. Heirat, Beerdigung). Zeremonien finden abgehoben vom Alltag statt und bilden gewissermassen eine Zäsur. Dabei werden zentrale Grunderfahrungen wie Abschied und Neuanfang, grundlegende Werte, Normen und Selbstverständnisse, die sich in den alltäglichen Interaktionen widerspiegeln, durch eine *starke Symbolik in verdichteter Form erfahrbar* gemacht.

Der Alltag besteht demgegenüber aus vielen aufeinanderfolgenden und sich überschneidenden Situationen. Im Vollzug des Alltagsgeschehens bilden sich oftmals unbewusst und sozusagen automatisch Alltagsrituale heraus und regulieren und stabilisieren das Verhalten in diesen Situationen. Alltagsrituale dienen somit der Vergewisserung und Stabilisierung der bestehenden Wirklichkeitsordnung in den lokalen, zeitlich überblickbaren Lebenskontexten.

4.4 Kategorisierung von Ritualen in Organisationen

Kombiniert man die beiden aufgeführten Klassifikationen (gemäss Abschnitt 4.2 und 4.3) und hinterlegt sie mit Beispielen aus dem Unternehmungskontext, dann ergibt sich folgendes Schema:

	Zeremonie	Alltagsritual
Rituale der Gemeinschaft und des gemeinsamen Erfolgs	Firmenessen, Betriebsfest, Quartierfest, Aktionärsversammlung, erfolgreiche Produkteinführung, Grundsteinlegung und Aufrichte, Gründung einer neuen Ländergesellschaft, „das millionste Fahrzeug", „der 100'000ste Kunde",	Gemeinsamer Sport, das Bier nach der Arbeit, Freizeitbeschäftigungen, Geburtstag einer Mitarbeiterin
Übergangsrituale	Beförderung, Versetzung, Pensionierung, Neueinstellung	Begrüssung, Verabschiedung
Rituale der Anerkennung und des Missfallens	Auszeichnungen, Beförderung, Würdigung von besonderen Leistungen, Mitarbeiterin des Jahres	Lob, Tadel, Schulterklopfen, Händedruck, Erniedrigungen
Rituale der Macht	Das Managementteam sitzt bei Tagungen auf einem Podium, der Ablauf von Betriebsfesten ist geprägt von Reden der Geschäftsleitung.	Art wie Befehle erteilt werden, wer darf zuerst sprechen, wer bestimmt, wann ein Gespräch beendet ist
Rituale der Steuerung	Tagungen und Konferenzen, Strategiesitzungen, Managementkonzepte entwerfen	Auf bewährte Konzepte zurückgreifen bei der alltäglichen Rationalisierung von Entscheidungen

Tabelle 2: Beispiele für Rituale im Unternehmen

Einzelne der aufgeführten Rituale können gleichzeitig verschiedenen Ritualkategorien zugeordnet werden (Beyer/Trice, 1987, S. 21). So kann ein Betriebsfest (Ritual der Gemeinschaft), an dem eine Auszeichnung verliehen oder eine Leistung anerkannt wird, auch ein Ritual der Anerkennung sein. An einer Beförderungsfeier (Übergangsritual) kann auch eine Inszenierung der Gemeinschaft (Gemeinschaftsritual) erfolgen. Oder in einer wichtigen Sitzung (Ritual der Steuerung) kann ganz klar offengelegt werden, wer der „Boss" ist (Ritual der Macht). Einzelne Rituale lassen sich gleichzeitig verschiedenen Kategorien zuordnen.

Wie schon Beyer und Trice (1987, S. 23) bemerkten, kann eine Kategorisierung von Ritualen nie vollständig sein. Sie bietet lediglich einen ersten Orientierungsrahmen, anhand dessen man sich in jeder Unternehmung nach spezifischen Ritualen auf die Suche machen kann.

Im nächsten Schritt der Argumentation wird untersucht, auf welche Weise Rituale in Phasen des *Wandels* eine positiv erfahrbare, systemstärkende, gleichermassen *stabilisierende* und *öffnende* Wirkung zu entfalten vermögen.[8]

5 Was leisten Rituale bei der Bewältigung von Wandel?

Der gemeinsame Vollzug von Ritualen gibt den Menschen Sicherheit durch die Reproduktion des Althergebrachten und Bewährten und vermittelt damit Orientierungswissen und grundlegende Gewissheiten, was den sinnhaften Aufbau der Welt betrifft. So ist der Umgang (insbesondere junger Menschen) mit Handys und SMS-Mitteilungen durch einen hoch rituellen Charakter gekennzeichnet. Er bringt die traditionell *existentielle kommunikative Bezogenheit* des Menschen zum Ausdruck. Er transzendiert die Anonymität, die als Preis für Individualisierung moderner Lebenswelten zu entrichten ist. Handys sind zu den Lagerfeuern der postmodernen Gesellschaft geworden (Peter Gross).

Rituale bringen damit neue Formen des Lebensvollzugs zum Ausdruck, die gleichermassen *Tradition* und *Innovation* verkörpern. Gerade dieser Zusammenhang ist für das erfolgreiche Management von Wandel ausserordentlich bedeutsam. Rituale können als Transfermedien zwischen Vergangenheit und Zukunft begriffen werden.

Wie schon eingangs erwähnt, ist die Realisierung einer einschneidenden Veränderungsinitiative für ein Unternehmen und seine Belegschaft mit einer Phase *grosser Unsicherheit* verbunden. Die fraglose Gültigkeit der bisherigen Wirklichkeitsordnung ist beispielsweise aufgrund von neuen Technologien oder neuen Kundenbedürfnissen brüchig geworden. Je *ungewisser* Entwicklungen im Bereich von Strategie und Organisationsgestaltung werden (Bsp. Fragen der strategischen Kooperation, Prozessarchitektur oder Fertigungstiefe), desto wichtiger werden *Gewissheiten* im Bereich der *alltäglichen Beziehungs- und Kommunikationsprozesse.*

[8] Wimmer (1999, S. 170f.) zeigt überzeugend auf, wie Prozesse der *Stabilisierung* (Schützen von Gewissheiten) und *Öffnung* (Zulassen von Ungewissheit) zusammenspielen müssen, damit Wandel in Gang kommen kann. Erst ein gewisses Minimum von *Prozessicherheit* schafft die Voraussetzung, auf (vermeintliche) inhaltsorientierte *Expertensicherheit* verzichten und Neues wagen zu können.

Instabilität und Risiko an der einen Stelle (z.B. in Sachfragen) müssen sozusagen durch verstärkte Stabilität und Schutz an anderen Stellen (z.B. in der Beziehungsdimension) *kompensiert* werden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, damit sich Menschen auf neue Themen und Erfahrungen einlassen. In jedem Falle ruft Verunsicherung nach *erweiterten Möglichkeiten* von „Sensemaking" (Weick, 1995), nach kollektiv-kontroverser Interpretation mehrdeutiger Ereignisse und Entwicklungen. Um so verheerender wirkt in solchen Phasen eine Kommunikationsverarmung aufgrund eines „Vertrauenskollapses".

Rituale, die grundlegende Werte der Gemeinschaft *analog* und damit weniger manipulierbar „transportieren", können dabei eine wichtige sinn- und vertrauenstiftende Funktion ausüben. Sie verkörpern gerade im Bereich von Zusammenarbeit und Führung einerseits *Momente der Vergewisserung* dessen, was weiterhin als wertvoll und wichtig anzusehen ist und auch in Zukunft Gültigkeit hat. Rituale machen die Bedeutung von *Gemeinschaft* und *Kooperation,* aber auch die Bedeutung der einzelnen Person für das Gelingen von Wandel deutlich. Rituale der *Würdigung* und *Anerkennung* erleichtern aber auch den *Abschied* von der Vergangenheit und unterstützen damit Prozesse des Loslassens.

Auf diese Weise entfalten Rituale gleichermassen eine konservierende *und* eine öffnende Wirkung in der Realisierung von Wandelinitiativen. Auf ähnliche Weise wirken aber auch der *Verzicht* auf oder die Neugestaltung bestimmter Rituale – Wirkung erwächst aus Unterschieden, die einen Unterschied machen (Bateson, 1985). Ansätze einer *Neugestaltung traditioneller Rituale* oder gar *grundlegend neue Rituale* verdeutlichen mehr als jede andere Form von Kommunikation, dass – und allenfalls in welche Richtung – sich die gewachsene Wirklichkeitsordnung verändert. Es zählt deshalb zu den kritischen Herausforderungen eines behutsamen Managements von Wandel, sich der stabilisierenden Wirkung gewachsener Rituale und der de- und restabilisierenden Wirkung neuer Rituale in Veränderungsprozessen – jenseits einer unmittelbaren Machbarkeit – sorgfältig bewusst zu werden.

Wie bereits in Kapitel 2 kurz skizziert, zählen der *Umgang mit Verunsicherung und Ungewissheit* sowie die *Aufrechterhaltung eines kooperativen Gemeinschaftsgeistes* zu zentralen Herausforderungen im Management von Wandel. Im folgenden wird der Frage nachgespürt, welche Rituale in welcher Form dazu beitragen könnten, diese beiden Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

5.1 Rituale als kompensierende Gewissheiten zur Bewältigung von Ungewissheit

Ein Grundvertrauen der Belegschaft in die *eigenen Fähigkeiten* und in die *Fairness* der anstehenden selektiven Entscheidungsprozesse ist eine zentrale Voraussetzung, den Wandel engagiert mitzutragen. Kommunikationsverarmung, Vertrauens- und Identitätsverlust sind dagegen Gefährdungsmomente eines jeden Veränderungsvorhabens, zu deren Vermeidung ein achtsamer Umgang mit Ritualen beitragen kann.

Bei der Beschäftigung mit einer veränderten erstrebenswerten Wirklichkeit und dem Weg dorthin darf nicht nur an der Konkretisierung des Neuen gearbeitet werden. Ebenso wichtig ist die rechtzeitige Identifikation von *Bestehendem,* das *beibehalten* werden kann und soll. Oft wird gerade in tiefgreifenden Veränderungsprozessen aufgrund einer starken Fixierung auf das Neue die *fortgesetzte Bedeutung* bestimmter gewachsener Werte, Errungenschaften und sozialer Praktiken, z.B. der Stellenwert einer intakten Sozialarchitektur (Brown/Duguid, 1991) massiv unterschätzt.

Das Bedürfnis der Menschen nach Orientierungswissen und tragfähigen Gewissheiten verlangt in einem tiefgreifenden Wandelprozess nach bewährten Ankerpunkten, um Neues akzeptieren zu können. Die Erfahrung von *Kontinuität im Wandel* kann durch die vermittelnde Wirkung von Ritualen unterstützt werden, denn Rituale vermitteln zwischen Vergangenheit und Zukunft, zwischen Abschied und Neuanfang, sie vermitteln symbolisch und jenseits von konkreten inhaltlichen Ausprägungen ein Urvertrauen, dass es weiter geht und kein Grund für eine grundlegende Zukunftsverweigerung besteht.

Diese Wirkungen von Ritualen machen diese zu idealen Transfermedien, um den Menschen Sicherheit und Gewissheit zu vermitteln. Durch ihr wiederkehrendes selbstverständliches Auftreten geben sie dem Alltag auf der basalen Ebene der Beziehungsprozesse Struktur, Berechenbarkeit und bis zu einem gewissen Masse ein vertrautes Gesicht und machen ihn damit verständlich. Sie vermitteln auch auf der Reise in unvertrautes Neuland eine gewisse Geborgenheit und lassen die Menschen im Arbeitskontext „zu Hause" fühlen.

Die Wirkung von Ritualen kann durch Protagonisten des Wandels und Führungskräfte gezielt, z.B. durch *persönliche Anwesenheit* und *persönlichen Mitvollzug* verstärkt werden, um in Zeiten der Verunsicherung symbolisch Solidarität, Orientierung und Ermächtigung im Sinne des Ganzen zu vermitteln. Rituale haben damit die psychologische Funktion, *Abstützpunkte* als Grundlage für sinnhaftes initiatives Handeln zu verkörpern, Kontrapunkte zur Unvorhersehbarkeit und Komplexität von Wandelereignissen (Kruse/Dreesen, 1995, S. 2).

Diese Funktionen erfüllen Rituale, auch wenn sich die Ausführenden dessen nicht bewusst sind. Ihre eminente Wirkung resultiert genau daraus, dass sie eine *analoge* Kommunikationsform darstellen, sozusagen eine Zweitkodierung (Luhmann, 1984) der digitalen Information, die kaum manipuliert werden kann. Die Wirkung von Ritualen ist also keineswegs *auf die bewusste Kenntnis ihres Sinnes* angewiesen, sondern Rituale bringen ihren Sinn eigendynamisch hervor durch eine auf das Gewachsene und Bestehende bezogene Vergewisserung gemeinsam geteilter Wirklichkeit. Dieser immanente Sinn entfaltet sich selbständig während der Ausführung des Rituals. Kruse und Dreesen (1995, S. 7) nennen als Beispiel das Trinkritual: Wenn man sich zuprostet, entsteht auch ohne explizite Kenntnis der Wirkung dieses Rituals (und entsprechender Absicht) das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit. Damit wird vor allem auf der *Beziehungsdimension* Gewissheit und Sicherheit vermittelt und die fraglose Gültigkeit von Erfahrungen und Gewissheiten aus der Vergangenheit unterstrichen. Rituale sind kommunikative Handlungen zur *Kräftigung* der *beziehungsbezogenen* Wirklichkeitsordnung und setzen diese im Alltag *in Szene*. Im einzelnen sind bei der Bewältigung von Wandel folgende Ritualformen von besonderer Bedeutung.

Weil bei Wandelvorhaben, wie ganz besonders bei tiefgreifenden Umstrukturierungen, Gewohnheiten in Frage gestellt, Fähigkeiten entwertet und oftmals auch die sozialen Netze schwer belastet werden, gerät das Zusammengehörigkeitsgefühl in Gefahr. Die Protagonisten des Wandels und die Unternehmensleitung in der Funktion des Machtpromotors geraten dann rasch ins Schussfeld und werden von der gewachsenen Gemeinschaft als Bedrohung wahrgenommen und ausgeschlossen. Die Fortführung geschätzter *Gemeinschaftsrituale* kann demgegenüber verdeutlichen, dass der Wandel, wenn immer möglich, in gegenseitigem Respekt und Einverständnis und im Kontext einer authentischen, vertrauensvollen und vertrauten Beziehung gemeinsam bewältigt werden soll. *„Jede und jeder ist gefragt, alle machen mit, und alle finden ihren neuen Platz."* Damit soll weder einer naiven Harmonie-Fiktion noch einer sozialtechnokratischen Einlullung der Betroffenen das Wort geredet werden. Es soll lediglich auf die Bedeutung von Kommunikationsformen aufmerksam gemacht werden, die es ermöglichen, unnötige Brüche im Gebälk der Sozialarchitektur zu vermeiden und immer wieder Prozesse einer erneuten Vergemeinschaftung und Identitätsfindung zu initiieren.

Ganz wichtig sind Gemeinschaftsrituale, in denen gemeinsame Erfolge gefeiert werden. *Rituale des Erfolges* stärken die Handlungsfähigkeit in einer Phase der Orientierungslosigkeit. Oft hilft dann Paralyse durch Analyse nicht viel weiter. Gefragt sind vielmehr sorgfältig durchgeführte *„Prototypen" des Neuen.* Rituale des Erfolgs erlauben es, die Bedeutung von *Experimenten* und von erfolgreichen Erfahrungen im unbekannten

Neuland in symbolischer Form zu vermitteln, womit einer allgemeinen Lethargie und Lähmung entgegengewirkt werden kann. Damit verbundene Anerkennung und Würdigung von Pionierleistungen wirkt motivierend und ansteckend, sofern auch für die Anderen (z B. im Rahmen einer übersichtlichen Projektorganisation) entsprechende Handlungsräume und Experimentierfelder ausdifferenziert werden.

Auch *Machtrituale* schaffen Stabilität und entlasten dadurch vom Druck der Ungewissheit. Rituale der Ernennung und Anerkennung starker Projektleiterinnen, die entsprechende Allokation von Ressourcen und das systematische Schützen gemeinsam getroffener Vereinbarungen durch deutliche Sanktionierung von Disziplinlosigkeit tragen zur Stabilität und Verlässlichkeit in der Veränderungsarbeit bei. Erfolgreiche Wandelarbeit ist auf Struktur, Verbindlichkeit und Disziplin angewiesen, und all dies wird vor allem an der Sorgfalt der *Klärung von Erwartungen* und des *Aushandelns und Einhaltens von Vereinbarungen* sichtbar. Das allgemeine Gefühl: „Hier kann jeder erzählen und machen, was er will, und deshalb kommen wir nicht voran" vernichtet jede positive Energie zu konstruktiver Wandelarbeit.

Schliesslich vermitteln auch *Rituale der Steuerung* den Menschen das Gefühl, Unsicherheit bewältigen zu können. Dazu gehören alle Formen von *Kontaktveranstaltungen,* in denen gezielt sichtbar gemacht wird, was man mit Sicherheit weiss und wo Ungewissheit besteht. Rituale der Steuerung müssen Orientierungswissen vermitteln, und wenn dies authentisch geschehen soll, gehört dazu immer auch die Angabe von Nichtwissen. Rituale der Steuerung machen deutlich, dass man *zielorientiert* auf dem Weg ist. Besonders wichtig ist deshalb das *Visualisieren* der Veränderungsarbeit und das Etablieren von *Fortschrittsindikatoren,* an denen Erfolge und Misserfolge rasch sichtbar werden. Rituale der Steuerung verdeutlichen, dass man die Unwägbarkeiten und Risiken im Auge hat und mit Eventualplänen dafür gewappnet ist.

5.2 Rituale als „Transfermedien"

5.2.1 Abschieds- und Übergangsrituale

Besonders kritisch in der Bewältigung sind die Übergänge, d.h. die Bruchstellen zwischen einer alten und einer neuen Wirklichkeitsordnung. *Rituale des Übergangs* können ganz bewusst helfen, einen solchen Übergang würdig und positiv zu vollziehen. Gemeinsam erfolgt auf diese Weise der Einstieg in ein neues „Zeitalter".

Aus psychologischen Forschungen zur Trauerarbeit (Kübler-Ross, 1993) folgt, dass die alte Wirklichkeitsordnung bewusst verarbeitet und verabschiedet werden muss, damit man für etwas Neues bereit ist. Trauer und Frustration sollen in Abschiedsritualen als wirksame und wertvolle emotionale Realitäten anerkannt werden. Denn dieselbe Emotionalität wird später unabdingbare Voraussetzung für Höchstleistungen sein. Erst durch die *Würdigung* und *Anerkennung* der Vergangenheit kann man indessen das Alte loslassen. Damit wird verdeutlicht, in welcher Form das Neue auf dem Erfolg des Alten aufbaut und dass trotz einer bedrohlichen Bruchstelle eine Form der Kontinuität besteht und sogar kritisch ist für den Erfolg des Neuen.

Besonders heikel ist dabei auch der achtsame Umgang mit Gefühlen von Schuld und Versagen. Übergangsrituale müssen dabei einer Moralisierung und Pönalisierung im Sinne eines Abstempelns und einer Verurteilung von Personen entgegenwirken. Fehlentscheidungen sollen als solche bezeichnet werden dürfen, nur damit wird es möglich, gemeinsam zu lernen. Zu vermeiden ist dabei aber, dass die beteiligten Personen zu Versagern gestempelt werden. Stattdessen soll die gute Absicht hinter Fehlentscheidungen gewürdigt werden. Von fundamentaler Bedeutung ist in jedem Fall die Mobilisierung von Erfolgsbildern und die Würdigung von Erfolgserfahrungen der Vergangenheit. Wenn dabei gleichzeitig auch eine gemeinsame Anerkennung veränderter externer und interner Rahmenbedingungen (Technologie, Spielregeln des Wettbewerbs, Erwartungen der Anspruchsgruppen) erfolgt, schafft dies die Voraussetzung, diese Bruchstelle nicht nur als schmerzhaften Abschied zu erleben, sondern auch als verheissungsvollen Neuanfang. „Was wir in der Vergangenheit mehrfach gemeistert haben, werden wir auch dieses Mal schaffen!"

Rituale des Übergangs sind Erfahrungsräume, die helfen, Tunneleffekte und Wahrnehmungsverengungen zu vermeiden und stattdessen den Wahrnehmungshorizont, was den zeitlichen, sozialen und sachlichen Kontext betrifft, durch Lösung von Fixierungen auf das Hier und Jetzt wieder zu erweitern.

Ein Beispiel soll diese Überlegungen verdeutlichen. In einer pharmazeutischen Unternehmung wurde es aus ökonomischen Gründen unausweichlich, dass die Hälfte der laufenden Projekte im Produktinnovationsprozess gestoppt werden musste. Die betroffenen Forscherinnen und Forscher, die zum Teil bereits Jahre und mit viel Herzblut diese Projekte vorangetrieben hatten, mussten gezwungenermassen die Arbeit abbrechen und sich neuen Aufgaben zuwenden, um die verbleibende Hälfte der Projekte zu beschleunigen. Wie ist eine solche Bruchstelle zu handhaben? Eine Möglichkeit hätte darin bestehen können, die Betroffenen in einem Schreiben, allenfalls ergänzt um einen Sonderbonus im Sinne eines Trostpflasters, zu orientieren.

Stattdessen entschloss man sich, eine „Termination Party" durchzuführen, die im Sinne eines Abschiedsrituals gestaltet war. Folgende Elemente erwiesen sich dabei entscheidend für eine positive Wirkung auf die Betroffenen.

- Erstens wurde der getroffene Entscheid *einschliesslich der Entscheidungsalternativen* von denjenigen, die ihn getroffen hatten bzw. aus ökonomischen Gründen treffen mussten, *persönlich* mit grosser Sorgfalt erläutert in den *Gesamtkontext der Unternehmensentwicklung* gestellt. Die Verantwortlichen waren physisch anwesend und stellten sich damit der kritischen Auseinandersetzung.
- Zweitens wurde die bisherige Arbeit *sämtlicher betroffenen Personen und Teams* ausführlich gewürdigt.
- Drittens wurde verdeutlicht, in welcher Form die bereits geleistete Arbeit dem Unternehmen bereits *Nutzen* brachte und noch weiteren Nutzen bringen würde.
- Viertens wurde den Betroffenen eine *persönliche Zukunftsperspektive* aufgezeigt.
- Fünftens war das Ganze als Abschiedsritual gestaltet, d.h. es bestand nach den eher informationsmässig und offiziell gestalteten Sequenzen *ausreichend Zeit für persönliche Gespräche der Verantwortlichen mit jeder einzelnen Person.* Damit wurde eine Form der Anteilnahme und *Fürsorge* zum Ausdruck gebracht (vgl. hierzu auch von Krogh, 1998), die sich für die Aufrechterhaltung einer intakten Sozialarchitektur und für die Motivation der Mitarbeitenden als sehr wichtig erwies.

5.2.2 Abschaffung und Neuentwicklung von Ritualen

Zur Bewältigung von kritischen Bruchstellen gehört aber auch der achtsame Verzicht auf vergangene Rituale sowie die Veränderung bestehender und die Entwicklung neuer Rituale.

Wenn das jährliche Beförderungsritual mit Eintrag der neuen Funktion (Handlungsbevollmächtigter, Prokurist, Vize-Direktor, Direktor) ins Handelsregister mit dem Verweis auf die gestiegene Bedeutung der Aufgabe und Funktion einer Person abgeschafft wird, dann bedarf es neuer Rituale, die der kollektiven Anerkennung erbrachter Leistungen dienen und deutlich machen, in welchen wünschbaren und erwartbaren Formen sich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen anbieten.

Wichtigste Ritualkategorie in dieser Hinsicht sind *Rituale der Anerkennung und des Missfallens.* Gerade in solchen Ritualen können unter Beibehaltung der Inszenierungsform wie Regelmässigkeit, Ort, Ablauf oder Akteure, neue Akzente gesetzt werden, die neue Gewissheiten für die Mitarbeitenden schaffen. Fehlt es indessen bei solchen Veränderungen an Authentizität, Konsistenz und damit an Glaubwürdigkeit wird das Ganze sehr leicht als sozialtechnokratische Manipulation durchschaut, was grössten Schaden erzeugt. Auf diese Grenzen der Machbarkeit wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

5.3 Grenzen der Machbarkeit

Rituale sind eingespielte Abläufe des täglichen Lebens, die als strukturierende Abstützpunkte das tägliche Leben durchziehen und damit als Teil der normalen Strukturierung des Tagesablaufes zu betrachten sind (Giddens, 1988). Rituale sind gemeinsame symbolhafter Handlungen, die rekursiv eine bestimmte Wirklichkeitsordnung verfertigen. Deshalb können gewachsene Rituale nicht einfach geändert oder abgeschafft werden. Abgeschaffte Rituale werden vielmehr verdeckt oder an anderen Orten weiter praktiziert oder führen zu Kompensationswirkungen (Beyer/Trice, 1987, S. 24). So werden z.B. abgeschaffte Übergangsrituale weiterhin ausserhalb der Firma gefeiert. Unbedachte Eingriffe in Rituale führen zu besonders heftigen, verdeckten oder offenen Reaktionen, denn systemisch betrachtet handelt es sich dabei um einen Angriff auf die vorherrschende Wirklichkeitsordnung. Aus demselben Grund können Rituale auch nicht aufgesetzt werden. Damit Rituale wirklich zu einer verinnerlichten Selbstverständlichkeit werden, müssen sie aus dem sozialen System selber wachsen und zwar Hand in Hand mit der Entwicklung einer neuen Wirklichkeitsordnung.

Pathetische Zeremonien in steter Wiederholung inszeniert vom Top Management haben dabei kaum Aussicht auf Erfolg, wenn damit nicht ein *authentisches, glaubwürdiges und nachvollziehbares Anliegen* zum Ausdruck kommt. Aufgrund der Eigendynamik von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen sind Inszenierungen mit grossem Symbolgehalt mit grösster Vorsicht zu handhaben, denn der Bedeutungsgehalt steckt *nicht in* den symbolhaften Handlungen, sondern wird erst *in der Auseinandersetzung mit ihnen überhaupt erst erzeugt.* Damit ist keinesfalls gewährleistet, dass die „Dekodierung" von Ritualen im gewünschten Sinn erfolgt (Kremmel, 1996, S. 190f.). Im Normalfall werden die Adressaten symbolhafter Handlungen versuchen, diese vor dem Hintergrund des gewachsenen Kontexts zu deuten. Man wird eher nach Deutungen suchen, die das alte Weltbild bestätigen anstatt neue Möglichkeiten zu entdecken (Trice/Beyer, 1985, S. 391). Ist die Diskrepanz zwischen den gewachsenen Erfahrungen und den gedeuteten symbolhaften Handlungen zu gross, so der Manipulationsversuch im Zeremoniell erkannt und damit wirkungslos (Kremmel, 1996, S. 191).

Nur wenn Rituale nicht aufgesetzt werden, sondern authentisch gelebt und kohärent weiterentwickelt werden, können Rituale eine positiv erfahrbare, systemstärkende, gleichermassen stabilisierende und öffnende Wirkung ausüben.

6 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

6.1 Konsequenzen für die Praxis des Management von Wandel

Die bisherigen Ausführungen dürften ausreichend verdeutlicht haben, dass ein waches Bewusstsein für die Wirkung gewachsener Rituale und die achtsame Handhabung von Abschieds- und Übergangsritualen zu den Erfolgsfaktoren gelingender Wandelprozesse gehören. Rituale sind symbolische Kristallisationspunkte, in deren Vollzug sich die Organisationsmitglieder je neu der fraglos gültigen Wirklichkeitsordnung vergewissern können, und dies keineswegs nur kognitiv, sondern mindestens so sehr auch sinnlich-emotional. Rituale dienen im Sinne von Transfermedien auch der Bewältigung von Bruchstellen in dieser Wirklichkeitsordnung. Rituale verkörpern als kommunikatives, symbolhaftes Handeln ein äusserst folgenreiches strukturierendes Moment, in dessen Vollzug im Sinne von Giddens (1988) rekursiv die grundlegende Struktur einer Organisation verfertigt wird.

Eine erste praktische Schlussfolgerung könnte im Bestreben liegen, ein *„Ritual-Inventar"* durchzuführen. Welchen Routinen kommt eine symbolhafte Wirkung zu, insbesondere was die Bewältigung von *Übergangssituationen* sowie die *Vergemeinschaftung* und die Stärkung der *kollektiven Identität* betrifft? In welchen Ritualen erfahren Mitarbeitende besondere Wertschätzung? Wann und in welchen Kontexten sind diese Rituale zum ersten Mal praktiziert worden? Bei der Aufnahme eines Ritual-Inventars kann die in Abschnitt 4.4 aufgeführte Kategorisierung eine Strukturierungshilfe sein.

Bei der Aufnahme eines solchen Ritual-Inventars ist im Sinne einer zweiten Schlussfolgerung besonders zu beachten, welche *Beziehungs- und Kommunikationsprozesse,* welche gewachsenen *Selbstverständnisse* und *Identitäten,* welche bis anhin fraglos gültigen *Selbstverständlichkeiten* im anstehenden Wandelprozess einer grundlegenden Veränderung unterliegen könnten. Wo muss Bewährtes aufgegeben, wo muss Bewährtes in die Zukunft übernommen werden?

Drittens sollte ein solches Ritual-Inventar *vor* dem Beginn des anstehenden Wandelprozesses aufgenommen und während des Wandelprozesses laufend aktualisiert werden. Nicht alle Alltagsrituale und Zeremonien sind gleich relevant. Die Aufnahme des Ritual-Inventars sollte wie vorgängig skizziert selektiv sein und sich gewissermassen auf die Identifikation *kritischer Rituale* beschränken.

Wichtig ist bei dieser Inventarisierung im Sinne einer vierten Schlussfolgerung eine *konstruktive Zusammenarbeit* zwischen *alten* und *neuen* Organisationsmitgliedern. Alte Organisationsmitglieder können gute Angaben zu den Kontexten geben, in denen die fraglichen Rituale entstanden sind, und zu den Bedeutungen, die sie damals vermittelten. Neue, erst geringfügig sozialisierte Organisationsmitglieder können die fraglose Gültigkeit und Sinnhaftigkeit gewachsener Selbstverständlichkeiten und damit die Kontingenz der vorherrschenden Wirklichkeitsordnung besser hinterfragen und offenlegen.

6.2 Theoretische Implikationen und weiterführende Forschungsfragen

Dieser skizzenhafte Versuch einer systematischen Auseinandersetzung mit Ritualen hat gezeigt, dass die tatsächliche Bedeutung von Ritualen in komplexen Organisationen noch kaum erforscht ist, weder theoretisch noch empirisch. Dies betrifft ganz besonders die Bedeutung von Ritualen in tiefgreifenden Wandelprozessen.

Weiterführende Forschungsfragen müssten erstens auf die Erfassung, *theoretisch verfeinerte Kategorisierung* und vor allem eine präzise *Wirkungsanalyse* empirisch beobachtbarer Rituale gerichtet sein. Was bewirken solche Rituale typischerweise in ihren Kontexten? Wie lassen sich die entsprechenden Wirkungen im einzelnen nachvollziehbar beschreiben? Was tragen Rituale zum langfristigen Erhalt einer Organisation bei?

Damit verbunden ist zweitens eine *methodologische* Frage: Wie lässt sich mit möglichst wenig Aufwand ein Ritual-Inventar, sozusagen eine Ritual-Landschaft (in Anlehnung an die Führungslandschaft im Sinne von Dachler, 1988; Müller, 1988; Burla et al., 1994) rekonstruieren? Mit Hilfe welcher Methoden und Verfahren lassen sich Wirkungen von Ritualen empirisch rekonstruieren?

Drittens ergibt sich damit eine *anwendungsorientierte* Fragestellung: Welche Form müsste eine systematische Auseinandersetzung mit Ritualen in ganzheitlicher Strategie- und Wandelarbeit und insbesondere in der *Dramaturgiearbeit* (vgl. hierzu Müller-Stewens/Lechner, 1999, 2001) tatsächlich annehmen?

Bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Ritualen geht es indessen keineswegs um krude Sozialtechnokratie. Es geht vielmehr darum, die ungeheure Komplexität von Wirkkräften in Organisationen ernst zu nehmen, und damit um *Orientierungswissen,* das es erlauben soll, die Ordnungsmomente in komplexen Organisationen in ihrem Zusammenwirken besser verstehen zu können. Erst dies ermöglicht es, vorhandene Fähigkeiten und Ressourcen zum Wohle aller Anspruchsgruppen besser zum Tragen zu bringen. Vereinfachend gesagt: Es geht darum, *mit* der Organisation und *mit* den betroffenen Menschen und nicht gegen die Organisation und gegen die betroffenen Menschen zu organisieren.

Literatur

Anderegg, J. (1991). Symbol und ästhetische Erfahrung. In: J. Oelkers, K. Wegenast (Hrsg.), Das Symbol – Brücke des Verstehens (S. 46-54). Stuttgart:: Kohlhammer.

Baitsch, Ch. (1993). Was bewegt Organisationen?: Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt: Campus.

Bardmann, Th. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt:: Suhrkamp.

Bateson, G. (1985). Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp.

Bauer, A., Grohs-Schulz, M. (1999). Symbole – Mythen – Rituale: Zugänge zum Unbewussten der Organisation und in der Organisation. In: Forum Supervision, Heft 13, S. 5-25.

Bell, C. (1997). Ritual: Perspectives and Dimensions. New York: Oxford University Press.

Beyer, J., Trice, H. (1987). How an Organization's Rites Reveal Its Culture. In: Organizational Dynamics, No. 4, S. 5-24.

Brown, J., Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. In: Organization Science, 2, No. 1, 40-57.

Burla, St., Alioth, A., Frei, F., Müller, W. (1994). Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Zürich: Verlag der Fachvereine.

Buschor, F. (1996). Baustellen in einer Unternehmung – Das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung. Bern: Haupt.

Dachler, H.P. (1988). Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. In: Die Unternehmung, Nr. 4/1988, S. 297-311.

Dachler, H.P., Hosking, D. (1995). The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. In: D. Hosking, H.P. Dachler, K. Gergen (Eds.), Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot: Avebury, S. 1-28.

Deal, T., Kennedy, A. (1987). Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Bonn-Bad Godesberg: Rentrop.

Doppler, K., Lauterburg, Ch. (1997). Change Management (6. Auflage). Frankfurt: Campus.

Giddens, A. (1988). Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt: Campus.

Goffman, E. (1999). Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation (5. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.

Gritsch, L. (2000). Zur Bedeutung von Ritualen in tiefgreifenden Veränderungprozessen von Unternehmen. Diplomarbeit der Universität St. Gallen.

Kanter, R. (1983). The Change Masters. New York: Simon & Schuster.

Kanter, R., Stein, B., Jick, T. (Eds.) (1992). The Challenge of Organizational Change. New York: Free Press.

Kobi, J.-M. (1994). Management des Wandels: die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung. Bern: Haupt.

Kotter, J. (1995). Acht Kardinalfehler bei der Transformation. In: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 20-28.

Kremmel, D. (1996). Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens. Hallstadt: Rosch-Buch.

Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. In: California Management Review, 40, No. 3, S. 133-153.

Kruse, P., Dreesen, H. (1995). Zur psychologischen und sozialen Funktion des Rituals. In: Hypnose und Kognition, 12, Heft 1, S. 2-10.

Kübler-Ross, E. (1993). Sterben lernen - Leben lernen. Fragen und Antworten. Hermann von Ingo (Hrsg.). Neuwied: Silberschnur.

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.

Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York: Oxford University Press.

Moch, M., Huff, A. (1989). Power Enactment through Language and Ritual. In: H. Leavitt, L. Pondy, D. Boje (Eds.), Readings in Managerial Psychology (4. Auflage) Chicago: University of Chicago Press.

Müller, W. (1988). Führungslandschaft Schweiz. In: Die Unternehmung, Nr. 4/1988, S. 246-262.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (1999). Die Gestaltung unternehmerischer Einheiten: Der General Management Navigator™ als Ein Konzept zur integrierten Strategie- und Wandelarbeit. In: Organisationsentwicklung 2/99, S. 24-43.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2001). Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rothenbuhler, E. (1998). Ritual Communication: From Everyday Conversation to Mediated Ceremony. Thousand Oaks: Sage.

Rüegg-Stürm, J. (2001). Organisation und organisationaler Wandel: eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Sackmann, S. (1992). Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind. Newbury Park: Sage.

Schein, E. (1989). Organizational culture and leadership (2. Auflage). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1995). Wie können Organisationen schneller lernen. In: Organisationsentwicklung, Heft 5, S. 4-13.

Soeffner, H.-G. 1992). Die Ordnung der Rituale: die Auslegung des Alltags 2, Frankfurt: Suhrkamp.

Steuten, U. (1998). Das Ritual in der Alltagswelt. Gießen: Focus.

Trice, H. (1985). Rites and Ceremonials in Organizational Cultures. In: Research in the Sociology of Organizations, 4, S. 221-270.

Trice, H., Beyer, J. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. In: Academy of Management Review, No. 4, S. 653-669.

Trice, H., Beyer J. (1985). Using Six Organizational Rites to Change Culture. In: R. Kilmann, M. Saxton, R- Serpa (Eds.): Gaining control of the corporate culture (S. 370-399). San Francisco: Jossey-Bass.

Ulrich, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung, Nr. 4/1984, S. 303-325.

Walter, A (1947). Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung (1. Band). Der Betrieb. Zürich.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1969). Menschliche Kommunikation. Bern: Huber.

Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Werlen, I. (1984). Ritual und Sprache: zum Verhältnis von Sprechen und Handeln in Ritualen. Tübingen: Narr.

Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme, 5, Heft 1, S. 159-180.

Das emotionale Erleben von kontinuierlichem Wandel

Tina Kiefer

Radikaler Wandel ist für alle Beteiligten ein sehr emotionaler und oftmals auch ein schwieriger Prozess. In vielen Unternehmungen sind solche Veränderungsprozesse keine Ausnahmesituation mehr, sondern Alltag. Über die Auswirkungen von kontinuierlichem Wandel auf die Beteiligten ist bislang sehr wenig bekannt. Dieser Beitrag befasst sich mit Emotionen und den Konsequenzen, die diese auf Wandelprozesse haben, um daraus für die Gestaltung von Veränderungen zu lernen.

1 Die Emotionalität von Wandel

Der Erfolg von fundamentalen Wandelprozessen wird von verschiedenen Seiten vermehrt in Frage gestellt (Cartwright/Hudson, 2000). Für das Scheitern werden oft die fehlende Motivation für das Wandelvorhaben, heftige negative emotionale Reaktionen bei den Betroffenen sowie deren Rückzug aus der Firma verantwortlich gemacht. So rückt der sogenannte „Faktor Mensch" bei Implementierungsschwierigkeiten ins Zentrum der Betrachtung (Davey/Kinicki/Kilroy/Scheck, 1988). Die Forschung hat – je nach Art des Wandels – verschiedene Problemfelder identifiziert:

- Angst und Stress in Zusammenhang mit einer unsicheren Zukunft, z.B. bei Fusionen (z.B. Cartwright/Cooper, 1994)
- „Survivor Syndrom": Die Stimmung bei „Überlebenden" von Personalabbau ist oftmals geprägt von Angst, Ärger, Schuldgefühlen und Frustration (z.B. Brockner/Wiesenfeld, 1993; Marks/Mirvis, 1992). Rückzugstendenzen, ein vermindertes Engagement und eine geringe Produktivität sind die befürchteten Konsequenzen.[1]
- Widerstand gegen Veränderungen und Verlustgefühle (Kotter/Schlesinger, 1992).

Eigene Forschungsergebnisse bestätigen einige dieser Problemfelder auch für die Schweiz, zeigen aber des Weiteren, dass fundamentaler Wan-

[1] Die ersten Studien zu „Überlebenden" wurden Mitte der 80er Jahre, also zu Beginn der Welle von Personalabbau in den USA, von Joel Brockner und seinem Team durchgeführt. Zuvor hatte sich die Forschung nur mit jenen Personen befasst, die die Firma verlassen mussten. Damals erstaunten die Resultate, denn erwartetet wurde Dankbarkeit, Stolz und Erleichterung.