



Im Interview:

Dorothee Echter

Bild: photocase.com

© Falko Matte

Rituale im Management

Interview mit Dorothee Echter

Wie definieren Sie Ritual?

Rituale sind allgegenwärtige, verbindende, Sinn stiftende soziale Akte, die nach bestimmten Regeln ablaufen. Menschen können nicht ohne Rituale leben, sie reduzieren die Komplexität der Welt, sie vermitteln Bedeutsamkeit, sie beruhigen und entlasten von unangenehmen Gefühlen und stellen Gemeinsamkeit her.

Wo sind Rituale wichtig, wo kommen sie vor?

Unser Alltag ist voller Rituale, Rituale sind der menschliche Seinsmodus, im Beruf, Sport, in Kunst, Politik, Familie, Wirtschaft.

Warum sind Rituale so wichtig?

Rituale sind so wichtig, damit wir nicht ständig über die einfachsten Dinge nachdenken und entscheiden müssen. Das würde bei der Komplexität, die uns umgibt, und unserer angeborenen Instinktschwäche als menschliche Wesen viel zu lange dauern.

Wir könnten nicht zusammen leben ohne Rituale, uns fehlte die Orientierung. Wie würden wir sonst erkennen, wer Freund oder Feind ist? Wie wüssten wir, wie wir uns gegenüber Mächtigeren, Helfenden, bedrohlichen Individuen, Schutzbedürftigen oder Verhandlungspartnern verhalten sollen? Wie in eine Gruppe einfügen?

Rituale geben unserem Tun Sinn; wir wissen, wie wir etwas tun müssen und dass es so richtig ist und akzeptiert wird und weiter führt. Tiere haben ihren Instinkt, Menschen haben Rituale. Die englische Sozial-Anthropologin Mary Douglas sagte, Rituale sind für das Zusammenleben wichtiger als Sprache für die Kommunikation.

Spielen Rituale im Ablauf Ihres Berufsalltags eine Rolle?

Ja, natürlich. Wir machen zum Beispiel jeweils montags ein Vorstandsmeeting. Das ist unsere Form, wie wir uns austauschen, und es funktioniert halbwegs. Stellen Sie sich vor, sie müssten als Managerin jede Minute Ihres Tages neu



Dorothee Echter ist als Topmanagement-Beraterin weltweit tätig. Zuvor war die Diplom-Soziologin selbst über 20 Jahre lang Managerin in vier internationalen Companies, u.a. im Siemens- und Swiss-Re-Konzern. Sie verfügt über ein exklusives, erfahrungsbasiertes Wissen, was das Topmanagement als Klasse für sich ausmacht, wie Einfluss wächst und Erfolg entsteht. Ihr Buch „Rituale im Management“ erschien 2003 im Vahlen Verlag.

entscheiden: Lohnt sich für dieses Thema 37 von 200 Themen ein Meeting? Müssen das alle wissen? Will ich darüber nur informieren, will ich eine Diskussion zulassen, hat das noch Zeit bis Dienstag, soll ich lieber eine Mail senden, oder ist es ein Thema für ein Zweiergespräch? Interessiert mich eigentlich die Meinung der Anderen dazu oder nur die Meinung der Hälfte der Teilnehmer? Wenn ich alle meine Themen zusammen stelle, wäre es dann besser, mündlich, schriftlich, bilateral oder in der Gruppe zu kommunizieren?

Sie würden niemals mit Ihrer Arbeit fertig. Dazu ist ein Ritual gedacht. Alle mögen das Meeting hassen, es für Zeitverschwendung halten, aber es erfüllt seinen systemischen, sozialen Zweck: Man muss nicht weiter nachdenken und entscheiden.

Das ist unsere gewohnte Form des Austauschs. Wir kommen zusammen und reden in einer bestimmten Form miteinander, alles sortiert sich. Wenn man dann so ein Meeting beobachtet, merkt man, wie sich eine Zugehörigkeit und Identität stiftende Dynamik entwickelt: Man schwingt sich aufeinander ein, Fronten und Koalitionen werden erwartbar gebildet, jeder findet seine gewohnte, Sicherheit gebende Rolle, als Provokateur, als Integrator, als Leiter, als Kritiker, als Treiber, als Ideengeber. Ein solches Ritual ist auch dann gut, wenn kein Ergebnis erzielt wird, und sogar, wenn man sich im Ärger trennt. Man weiß, nächsten Montag geht es weiter. Man gehört zusammen.

Sind Rituale Codes, die nur von „Eingeweihten“ verstanden werden, und damit eine bewusste Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen?

Es gibt bei Ritualen fast nichts, was es nicht gibt, aber sie erfüllen immer ihre orientierende, entlastende Funktion. Rituale sind extrem vielfältig und wandelbar, je nach Entstehungsgeschichte, Zweck, kultureller Einbindung.

Ob die Codes von anderen verstanden werden oder nicht, ist für die Definition „Ritual“ unwichtig. „In-group-Rituale“, wie bestimmte Erkennungsriten unter Jugendlichen, haben gerade Abgrenzung zum Zweck. Ihr Sinn liegt darin, dass sie von Erwachsenen nicht verstanden oder abgelehnt werden, während die Inaugurationsfeiern der US-Präsidenten dazu gemacht sind, dass alle Codes von allen verstanden werden.

Sprechen Rituale tiefere Schichten unserer Gefühlswelt an als gewöhnliche Kommunikation?

Wenn Sie die sogenannte gewöhnliche Kommunikation genau betrachten, werden Sie feststellen, dass sie sehr viele Ritualisierungen enthält: Begrüßungen, Abschiede, Zeichen der Wertschätzung, die Symmetrie der Körpersprache, die

unterschiedlichen Redeanteile von Stärkeren und Schwächeren etc.

Reine Information kann unser Gehirn gar nicht verarbeiten, es gibt zu viele unterschiedliche Bedeutungen jeden Wortes, jeden Satzes. Rituale interpretieren die reine Information so, dass wir sie verarbeiten können, weil sie die Beziehung definieren. Der Satz des Produktionschefs zum Geschäftsführer – „Die Lagerfläche reicht nicht“ – bedeutet gar nichts, außer dass die Lagerfläche nicht reicht. Der Satz ist redundant und wäre für den Geschäftsführer ohne Ritualisierung nicht zu verstehen. Na und?

Was meint der Mann? Führt er Selbstgespräche? Will er was von mir? Schwärzt er die Logistik an? Was soll ich mit dieser Information? Erst wenn man das Ritual versteht, wird der Satz klar. Das Ritual der beiden Gesprächspartner könnte z.B. sein: Der Produktionschef hat die Rolle des Kritikers, der Missstände aufdeckt, der Geschäftsführer ist derjenige, der überlegt entscheidet.

Dann ist dieser Satz ein Appell zu entscheiden, zum Beispiel über größere Lagerflächen. Oder das Ritual ist: Unser Gesprächseinstieg ist immer ein kleiner Streit. Dann bedeutet dieser Satz den ersten rituellen Zug und der Geschäftsführer wird empört einsteigen. Es gibt viele Möglichkeiten, die Bedeutung wird erst klar, wenn wir das Ritual verstehen.

Wie verhindert man, dass Rituale äußerlich erstarren oder innerlich hohl werden?

Das ist nötig, aber schwer! Versuchen Sie einmal, eigene, persönliche Rituale zu verändern, die erstarrt oder sinnlos geworden sind, wie z.B. das abendliche „Entspannungs-Fernsehen“ in ein Yoga-Ritual zu verwandeln, oder – als Managerin – ein „Um-sechs-Uhr-ist-Schluss-mit-Arbeiten-Ritual“ einzuführen.

Veränderung ist aufwändig und es gibt viele innere Widerstände. Das Ritual erscheint als sinnlos, hat aber nach wie vor seine gute Funktion. Wenn Gruppen-Rituale ihre entlastende und positive Wirkung allmählich immer mehr verlieren, gibt es meist aufmerksame und mutige Vorreiter, die sie in Frage stellen, und es gibt immer Widerstand, und meistens dauert es länger als gedacht. Die Rebellinnen und Rebellen tun gut daran, die positiven Wirkungen der alten Rituale – die es unzweifelhaft immer auch gibt – zu erkennen, zu würdigen, und klug, langsam, sensibel zu kompensieren.

Sind Rituale eher typisch für eine Männerwelt?

Nein! Wieso?

Oder anders gefragt: Gibt es typisch männliche und

typisch weibliche Rituale? Und unterschieden diese sich nur inhaltlich oder auch performativ, also in der Art der Anlage und Durchführung?

Wir müssen verstehen, dass in allen Kulturen und Gesellschaften Männlichkeit und Weiblichkeit nur durch Rituale definiert ist. So haben Sie als Fragesteller nur durch die Rituale in Ihrem relevanten sozialen Kontext eine Vorstellung davon, was weiblich und männlich ist. Jenseits dieser Rituale, die Sie erleben, gibt es keine Vorstellung von Weiblichkeit und Männlichkeit.

Rituale selbst definieren den „weiblichen Charakter“ oder die „männliche Natur“, von Jugend an, im Selbstbild, als soziale Rolle, als Erscheinungsbild nach außen. Die Hardware – Körper, Hormone etc. – erzeugt keine spezifische Identität, kein Selbstbild oder Selbstgefühl, und damit auch keine weiblichen oder männlichen Rituale. Diese werden sozial, durch Spiegelung und Interaktion, geformt.

Die Überzeugung, was die „Natur“ von Mann und Frau ist, ist deshalb so unterschiedlich im israelischen Militär, in einem kurdischen Dorf, im amerikanischen Management, in einer nigerianischen Stadt, in einer Chicagoer Jugendbande, in einem Essener Segelclub.

Was in einer Gesellschaft typisch weiblich ist, gilt in einer anderen als männlich, und in einer dritten weder/noch. Laut oder leise zu sprechen, in kleinen oder großen Gruppen zu essen, sich unterlegen oder überlegen zu fühlen, die Ernährung der Familie als Aufgabe zu akzeptieren, als Mann vor oder hinter der Frau zu gehen, unter sich zu bleiben oder sich mit dem anderen Geschlecht zu zeigen, raumgreifend oder eng zu sitzen: Das alles sind Elemente von Ritualen, die in einer spezifischen Kultur das Weibliche oder Männliche bestimmen, aber für sich genommen weder männlich noch weiblich sind.

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Ritual und Körpersprache?

Körpersprache hat, im Unterschied zu Ritualen, universelle Elemente. Lächeln, schnelle Armbewegung von oben nach unten, Zusammenkneifen der Augen, eine gebückte Haltung – das alles wird überall sofort verstanden.

Andere Elemente von Körpersprache sind kulturspezifisch, z.B. die körperliche Nähe und Distanz, die man im Gespräch herstellt, oder der Winkel, in dem man beieinander steht. Die meisten Rituale verlangen eine genau definierte Körpersprache, wie die Sitzordnung von Verhandlungspartnern, ein gemeinsames Essen zum Projektabschluss, ein Krankenbesuch oder ein Kritikgespräch.

Eines Ihrer Spezialgebiete sind Rituale im Management.

Welche Rituale gibt es in der Wirtschaft, in Unternehmen, im Management?

Die Arbeitswelt ist voller Rituale, wie unser gesamtes Leben: Meetings, Statusinszenierungen, Verhandlungsrituale, Flurgespräche, Seminare, Präsentationen, Arbeitstechniken, Begrüßungen und Verabschiedungen, Telefonkonferenzen, Gesprächsabfolgen etc.

So wie überall sonst auch, gibt es in meinem Arbeitskontext, der Topmanagement-Beratung, zum einen Rituale als herausgehobene, einmalige Inszenierungen, wie z.B. ein Fest zum Zusammenschluss zweier Firmen. Sehr viel öfter zeigen sich Rituale aber als sich wiederholende Abläufe, etwa Begrüßungen und Abschiede, Management-Meetings, bestimmte Umgangsformen oder Präsentationsgewohnheiten. Die Summe der Rituale zeigt die Kultur einer Gesellschaft oder Gruppe.

Wie ritualisiert man etwa Führungsanspruch, Abwertung, Zugehörigkeit oder Macht?

Rituale sind lebensnotwendig und entstehen meist ungeplant zwischen Menschen, die wenigsten sind bewusst gestaltet. Sie sind für sich genommen weder positiv noch negativ. In meinem Buch zeige ich Wege, wie das Management die Kraft von Ritualen auf gute Weise gestalten und nutzen kann.

Führungsanspruch und Macht sehe ich als notwendige, weil orientierende, soziale Funktionen. Sie werden durch Rituale dann positiv verstärkt, wenn die Rollen des Führenden und des Geführten deutlich gemacht werden und jeder darin für sich einen positiven Sinn und eine gewisse Gestaltungsfreiheit findet. Solch ein Ritual ist ein von der Vorgesetzten moderiertes Brainstorming oder ein Entscheidungsprozess mit klaren Regeln und Respekt.

Was sind beeindruckende und erfolgreiche Rituale in Unternehmen? Können Sie uns Beispiele nennen?

Wenn ein Unternehmen für alle gekündigten Mitarbeiter einen Rahmen definiert, in dem wertschätzende Worte und ein guter Abschied üblich sind, ohne jede Kritik. Wenn in jedem Meeting Lob und Anerkennung ausgesprochen werden. Wenn jeder kleine Erfolg visualisiert und benannt wird. Wenn die Vergangenheit gewürdigt und gefeiert statt abgewertet und vergessen wird. Wenn Mitarbeitende geehrt werden und man eine Kultur der Laudatio bei Jubiläen pflegt. Wenn gute Ideen belohnt werden.

Warum sind Rituale gerade für Unternehmen so wichtig?

In meinem Buch begründe ich, warum die Qualität der Rituale heute wichtiger ist als die Qualität der Führungskräfte. Rituale strahlen aus, ohne Geld zu kosten. Wenn es die Gewohnheit ist, stets zu kritisieren, in Ritualen wie Kritikgespräche, Feedbackrunden, Assessment Centers, negatives Reden über

Dritte auf dem Flur und so fort, dann gehen die Menschen in Distanz und fühlen sich schlecht, und zwar nicht nur die Kritisierten, sondern auch die Kritiker selbst.

Ein Klima von Angst und Widerstand hemmt die Lust zu handeln. Rituale müssen so gestaltet werden, dass die besten Ergebnisse mit den vorhandenen Ressourcen, sprich den Menschen, erzielt werden können. Und die gibt es nur mit guter Stimmung, Vertrauen und Mut.

Inwiefern sind sie entscheidend für den Erfolg eines Managers und damit des Unternehmens?

Stimmungsrituale korrelieren direkt mit Karriereerfolg und mit guten Unternehmensergebnissen. Es gilt heute als erwiesen, dass Vertrauen, Optimismus und eine positive Ausrichtung, zusammen mit Konsequenz, erfolgreich macht, keineswegs Druck, Kritik und Angst. Weil auch Managerinnen und Manager Stimmungsschwankungen unterliegen, müssen die richtigen Rituale die emotionale Ausstrahlung stabilisieren.

Ein sehr gutes Beispiel sind Dankbarkeitsrituale. Wenn sich ein Manager zur Gewohnheit macht, jeden Tag zu danken, dann realisiert er, wie viele Menschen seinen Zielen dienen und ihn unterstützen. Wenn er keine Dankbarkeitsrituale entwickelt, fehlt ihm dieser Blick und er schreibt alle Erfolge sich selbst zu.

Das sind die Manager, von denen wir hören: „Es gibt nichts zu danken, das habe ich alles nur meiner eigenen Leistung zu verdanken.“ Mit Ritualen kann ich mich selbst und meinen Blick auf die Welt, mein Verhalten, aber auch das Verhalten anderer effektiv beeinflussen.

Ritualisierte Aufmerksamkeit und ritualisierte Anerkennung, Lob, Dank und Komplimente beeinflussen Menschen fast so stark wie spontanes Lob, spontane Anerkennung. Abwertende Rituale verschlechtern die Leistung, wertschätzende Rituale verbessern sie. Sprich: Lobt der Manager seinen Projektleiter für etwas, das dieser noch nicht hundertprozentig beherrscht, so wird er es bald besser können.

Sie bezeichnen Intuition, Sympathie und Emotion als die Geheimnisse von Spitzenleuten, die eingefangen und ausgedrückt werden müssen in authentischen Ritualen. Was ist mit den Hard Skills wie Durchsetzungsvermögen, Know-how, Erfahrung, Wissensautorität?

Die Hard Skills kann niemand beurteilen, denn die Topmanagement-Tätigkeit ist dazu viel zu komplex, die Anforderungen wechseln in jeder Situation, die Skills sind interkulturell höchst unterschiedlich definiert.

Assessment Centers und klassische Evaluierungen versuchen

zwar mit extremen Vereinfachungen weiterhin, diese Skills zu isolieren – ohne Erfolg. Skills im Topmanagement sind keine Hard Facts, nichts, das man feststellen könnte, sondern sie werden zugeschrieben, sind Teil der Reputation. Das bedeutet, eine gute Leistung ist im Topmanagement eine gut kommunizierte Leistung. Daraus folgt, dass Topmanager ihre Intuition schärfen und einsetzen müssen: Kann ich vertrauen? Kann ich andocken? Passen wir als Persönlichkeiten zusammen? Wo sehe ich Leidenschaft? Es geht hier schon lange nicht mehr darum, was einer kann, sondern was einer will. Wovon einer getrieben ist. Was seine Werte und Motive sind.

Welche Rolle spielen strategische Stimmungsrituale, wie Sie es nennen, bei der Inszenierung von Neubeginn und Abschied, von Erfolg und Misserfolg, von Dankbarkeit und Wertschätzung?

Ohne strategische Stimmungsrituale wären kein Neubeginn, kein Abschied als Startpunkte einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung möglich. Sie blieben zufällige Erlebnisse. Ein Vorstand, der eine Neuausrichtung beabsichtigt, muss starke Gefühle von Zuversicht, Begeisterung, Gemeinsamkeit aktivieren, in einem Ritual.

Erfolge müssen gefeiert werden, damit sie verstanden, zugeordnet und wiederholt werden können – und das ist es ja, was man will. Ein Misserfolg wird natürlich nicht inszeniert, sondern schnellstens vergessen. Hier geht es nur um die Ritualisierung von Verbesserungen. Dankbarkeit und Wertschätzung sind Eckpfeiler von Ritualen in Unternehmen.

Wie laufen diese Rituale ab?

Diese Rituale sind so unterschiedlich wie die Unternehmen, die Personen, die Situationen! Tradition und Kreativität sind gefragt. Klienten und Unternehmen machen gute Erfahrungen damit, Beratungskompetenz und Erfahrungen aus anderen Bereichen zu nutzen.

Verzichten Sie bewusst und ausnahmslos auf herkömmliche Rituale der Personalentwicklung wie Evaluierungen, Assessment-Center und Beurteilungsverfahren? Und wenn ja warum?

Im Topmanagement ja. Es geht hier nicht darum, mit vorgefertigten Anforderungskriterien jemanden zu bewerten. Ein Topmanager soll ja gerade eine neue Orientierung, einen neuen Geist, einen neuen Erfolg herstellen, mit Mitteln, die bis dato noch nicht versucht wurden und noch nicht bekannt sind. Er soll und darf sich nicht den Erwartungen und Kategorien anderer unterwerfen, sondern muss selbst originär Orientierung geben.

Etwas anderes ist es im mittleren Management, wo Anpassungsleistungen zählen. Deshalb ist der Schritt vom

mittleren ins höchste Level so schwer, es ist ein dramatischer persönlicher Moduswechsel – von der Anpassung zum Eigenwillen.

Sie achten sehr auf innere Stimulatoren wie Lebensfreude, das eigene Anliegen oder den Selbstrespekt. Sie sprechen sogar von Beseelung.

Bitte erzählen Sie uns mehr davon, wie Sie nach Ihren langjährigen Erfahrungen als Kommunikatorin den Menschen sehen: Was treibt ihn wirklich an? Was liegt unter der Oberfläche? Was macht ihn froh, gibt ihm Lebensfreude? Hat er eine Seele? Lebt er in einer Gesellschaft, die diese Dimension des Seelischen vernachlässigt?

Diese Frage ist sehr komplex, philosophisch! Ich versuche, meinen Blick auf Menschen einfach darzustellen. Den Menschen treibt nach meiner Überzeugung an, das Gute in die Welt zu bringen. Davon kommt er mitunter durch verschiedenste Gründe ab, zum Beispiel Armut, Traumata, Verführung oder ähnlichem. Bringt er das Schlechte in die Welt, so macht ihn das nicht glücklich.

Topmanagerinnen und Topmanager sind getrieben durch ein starkes inneres Anliegen, Hindernisse, Störungen, Ablenkungen, Widersprüche, Schwierigkeiten, die sie erleben, zu überwinden, einen Idealzustand, den sie ersehnen, herzustellen. Dieses starke Motiv ist sehr individuell ausgeprägt, je nach den eigenen biographischen Erfahrungen und der eigenen Gabe.

Gelingt das, macht es glücklich. Auf ihrem Weg müssen Topmanagerinnen und Topmanager ihre Orientierung, ihre Gabe und ihre Lebensfreude immer wieder inspirieren und pflegen, um es nicht zu verlieren. Tun sie dies nicht, können das Größenselbst oder das Getriebensein die Oberhand gewinnen. Dann gibt es keinen guten Weg der Macht mehr. Lassen Sie mich zum Thema Seele lieber schweigen. Ich fühle mich nicht kompetent.

Wie würden Sie den Stellenwert von Ritualen in der katholischen und evangelischen Kirche einschätzen?

Sehr, sehr hoch!

Welche Rituale der beiden Kirchen sind für Sie überholt oder überholenswert?

Dazu weiß ich zu wenig.

Sie kreieren selbst Rituale. Gibt es etwas, was Sie von den religiösen Ritualen gelernt, vielleicht sogar übernommen haben? Ich bin katholisch erzogen worden. Vielleicht kommt es daher, dass ich mitunter etwas streng auf der Einhaltung von

respektvollen, aufmerksamen Umgangsformen bestehe? Das für mich sehr wichtige Topmanagement-Thema der Dankbarkeit stammt sicher aus dieser Vergangenheit. Von der Zen-Praxis habe ich übernommen, regelmäßig still zu sitzen und den Geist zur Ruhe kommen zu lassen, und dies auch in einer angemessenen Form meinen Klienten zu empfehlen.

An welche christlichen Rituale aus Ihrer Kindheit erinnern Sie sich besonders stark? Welche haben einen großen Eindruck auf Sie gemacht?

Die Fronleichnamsprozession, das individuelle Gespräch mit unserem Pfarrer, Begräbnisse.

Drei Fragen zum Schluss: Glauben Sie an Gott?

Ja.

Sind Sie in der Kirche?

Nein.

Was meinen Sie, hätte sich das Christentum ohne Rituale zu einem weltumspannenden Glauben entwickeln können?

Natürlich nicht!

[nach oben](#)