

2 Ohne Rituale scheitert der brillianteste Plan

Veränderungswillen und Veränderungswiderstände

Das Anliegen der Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker ist: das Unternehmen immer wieder auf den Erfolg hin auszurichten, möglichst schnell und leicht. Dazu benötigen sie viele Menschen, die mit ihren Wünschen in Resonanz gehen, sie verstehen, bereit sind zu folgen, und bereit, sich zu engagieren und Veränderungen umzusetzen. Das Management, Bindeglied zwischen denen, die an der Spitze etwas entscheiden, und denen, die in den einzelnen Teams mit Kunden, Lieferanten, mit der Technologie, mit Banken, Subunternehmern, Investoren, staatlichen Behörden etc. umgehen und diese Entscheidungen umsetzen.

Erstaunlich viele Pläne werden jedoch gar nicht umgesetzt, trotz brillanter Qualität der Strategien, genügend Ressourcen und guten Willens von Führungskräften und Mitarbeitenden. Sie verhalten sich zögerlich, stellen Entscheidungen innerlich in Frage, ohne aber ihr eigenes Urteil zu äußern; sie trauen sich nicht, selbständig notwendige Entscheidungen zu treffen; sie leiden still vor sich hin und bewegen sich auf Nebenschauplätzen oder sie verbringen ihre Zeit auf Spiegel Online und Reiseportalen.

Veränderungsprojekte scheitern nicht an mangelnder Planung, fehlender Brillanz der Ideen, an schlechter Qualität des Controllings oder an zu wenig Zeit. Auch Fusionen bringen enttäuschende Ergebnisse nicht wegen fehlerhafter Analysen oder unvorhersehbarer Globalisierungseffekte. Ziele und Pläne finden ihre Grenzen vielmehr in den tradierten Einstellungen und unbewussten Gewohnheiten, in Sicherheit bietenden sozialen, informellen Netzwerken der Führungskräfte. Die Menschen in Unternehmen *verhalten* sich anders als geplant und erhofft: Sie sind „irrational“, „egoistisch“, „statusorientiert“, „am Alten klammernd“. Wird die Raucherecke abgeschafft, finden sich die Raucher zu bestimmten Zeiten vor dem Eingang auf dem Bürgersteig zusammen. Das Ritual überlebt. Der Widerstand gegen Veränderungen hat weniger mit den gewünschten Veränderungen selbst zu tun, sondern damit, dass das menschliche Zusammensein in Ritualen organisiert ist. Sie sind so attraktiv, weil sie Sicherheit und Halt bieten, oft ohne dass das den Beteiligten selbst bewusst ist. Topmanager bezeichnen das mittlere Management als „Lehmschicht“. In Wahrheit ist der Veränderungswiderstand weder Unwille noch Unfähigkeit, sondern hier drückt sich die Kraft von Ritualen aus: Respekt für die Leistungen der Vergangenheit, gelebter Zusammenhalt und Freundschaft untereinander, Loyalität zu informellen Führern, Statussicherheit in einer gewohnten Hierarchie, oder individuelle, Orientierung gebende Denkgewohnheiten wie 'ohne quantitative

Analyse keine gute Entscheidung'. Rituale sind für Menschen lebenswichtig und können nicht so einfach aufgegeben werden.

Wer Menschen bewegen möchte, muss Rituale bewegen.

Jeder Ansatz zur Veränderung und Optimierung, zur Neuausrichtung von Unternehmen, muss die Analyse und vernünftige Veränderung der Rituale mit einbeziehen, sonst bleibt er wirkungslos.

Der **Organisationsentwicklungs-Ansatz**¹ beruht auf der Idee, die „Betroffenen“ von Entscheidungen und Veränderungen zu „Beteiligten“ zu machen. Diese antizipierende, demokratische Antwort auf das Problem des innerbetrieblichen Widerstands bei einsamen Entscheidungen des Topmanagements ist in den Siebziger- und Achtzigerjahren entstanden. In vielen Workshops und Teamentwicklungsmaßnahmen wurden die Lösungen und Projektpläne zu einem wichtigen Vorhaben, beispielsweise einer Reorganisation der Produktion, gruppenweise erarbeitet und zusammengeführt. Das Vorgehen erzeugt positive Aufbruch-Stimmung; viele Mitarbeiter äußern sich zum ersten Mal zu Fragen, die über ihr Arbeitsfeld hinausgehen, und erleben zum ersten Mal, dass ihre Ideen ernst genommen werden. Die Methode der Organisationsentwicklung selbst hat viele akzeptierte und langlebige Rituale geschaffen, die den Alltag der Unternehmen prägen, wie Gruppen-Kreativitätstechniken, Feedback-Rituale, Rituale der themenbezogenen Zusammenarbeit in Großgruppen von mehreren Hundert Teilnehmern^{2,3}. Es wird viel Zeit für einen solchen Organisationsentwicklungsprozess benötigt, die Ergebnisse sind jedoch nachhaltig.

Der **strukturelle Ansatz** findet sich im Business oder Prozess-Re-engineering: Die Strukturen, Hierarchien, Bereichseinteilungen, Entscheidungs- und Kommunikations-Abläufe im Unternehmen werden auf der Basis einer detaillierten Analyse der gesamten Wertschöpfungskette (zum Beispiel vom Einkauf von Vorprodukten bis hin zur Bezahlung eines Produktes durch einen Kunden) und aller zugehörigen wesentlichen Business Prozesse optimiert, aufwändige Umwege werden eliminiert, Zusammenarbeiten neu organisiert. Der innovative und radikale Ansatz wurde zuerst von Hammer und Champy⁴ beschrieben, und ist seither von seinen Erfindern und vielen Nachfolgern korrigiert und realitätsnäher gestaltet worden. Mit Lean Management – Wegfall überflüssiger Managementaufgaben und Führungskräfte – haben die Unternehmen einen Teil des „Veränderungswiderstands“ einfach eliminiert, Entscheidungswege kürzer gestaltet und obendrein Kosten gespart. Heute ist es üblich, in Prozessen zu denken und die Organisation so weit wie möglich an flüssigen, schlanken, einfachen, schnellen, wertsteigernden Prozessen auszurichten statt zum Beispiel nach Kompetenzen, Bereichen, Hierarchien. Neue, für diesen Ansatz typische Rituale sind rund um die Prozessoptimierungsphilosophie jedoch kaum entstanden, wenn man einmal von ganz „normalen“ Kick-off- und Feedback-Meetings absieht, die es schon immer gegeben hat.

Der **individuelle Ansatz**, Veränderungen umzusetzen, besteht darin, Managerinnen und Manager noch besser auszuwählen und zu trainieren. Durch die Formulierung immer neuer und anspruchsvollerer Anforderungskriterien

und durch die Verfeinerung von Bewertungs- und Auswahlverfahren soll die Qualität der Führungspersonen garantiert werden. Sie durchlaufen Testverfahren, Trainings, Coachings, Motivationsmaßnahmen, die rituellen Charakter haben. Als Beispiel für ein solches – leider negatives – Ritual sei genannt: das „Assessment“ (die Beurteilung) eines Topmanagers in einem Interview durch den Experten einer bekannten Personalberatungsfirma. Zunächst werden Anforderungskriterien erarbeitet, denen der Topmanager entsprechen sollte. Diese werden geschickt in Fragen oder in einen Test verpackt. Aus den Antworten des Kandidaten soll dann die Eignung herausgelesen werden können. Dieses Verfahren ist eine Art „Geheimcode“, damit der Kandidat sich nicht vorbereiten, und nicht verstellen kann. Es werden „Schwächen“ festgestellt, die der Kandidat dann durch Coaching und Training reduzieren soll, damit er schließlich die gewünschten Veränderungen umzusetzen in der Lage sei. Was aber lernen die klugen Kandidaten mit der Zeit? Sie lassen sich beraten – nicht, um leichter Veränderungen herbeiführen zu können. Sondern Sie lernen, dass dies das neue Ritual ist, und sie lernen, sich in ihm erfolgreich zu verhalten. Weiter nichts.

Nur wer Rituale versteht, kann Veränderungen herbeiführen. Vorstände beklagen, wie „irrational“, „emotional“, „ängstlich“, „intrigant“, „absichernd“, „humor“- und „freudlos“ ihre besten Leute oftmals handelten. Eine Unternehmerin, die sich aus dem operativen Management in den Aufsichtsrat zurückziehen und die täglichen Entscheidungen ihrem Management überlassen wollte, berichtet, sie habe in den letzten zwei Jahren fast eine Million Euro, teils in die Rekrutierung, teils in die Entwicklung ihrer Top zwölf Führungspersonen investiert. Damit sie selbständiger unternehmerisch entscheiden könnten. „Und nun sehen Sie selbst: ich bin von lauter Flaschen umgeben!“. Sie hätte die Mittel besser in die Erforschung der Rituale investieren sollen, die ihr eigenes und das Verhalten ihres Managements lenkten. Sie hätte herausgefunden, dass alle Kommunikations- und Macht-Rituale auf sie selbst als die absolute Autorität zugeschnitten waren, und niemand diese Rituale in Frage stellen konnte außer ihr selbst.

Ritual-Systeme mit versteckten Regeln

In jedem Unternehmen gibt es das offizielle Wissen und das versteckte Wissen. Versteckt deshalb, weil es entweder den Beteiligten nicht bewusst ist, oder weil es nicht als erfolgsrelevant gilt. Das offizielle Wissen besteht aus Zahlen, Daten, Fakten. Die Löhne sind im Osten niedriger, auch gibt es dort genügend qualifiziertes Personal und eine gute Infrastruktur, also verlegen wir unsere Produktion in den Osten. Dies ist Wunschdenken – möge das Unternehmen wie ein Computer funktionieren: Wir programmieren A, und A geschieht! Dass die Produktion im Westen so erfolgreich war, hatte aber seine Ursache auch in jahrelang gewachsenen Ritualen der konstruktiven Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und mit der Gemeinde. Wichtige Vertrauenspersonen, informelle Führer, die diese Rituale feinfühlig gestaltet haben, und so die Belastbarkeit des „sozialen Systems Produktion“ garantierten, gehen nicht mit in den Osten. Die Produktion dort bekommt Qualitätsprobleme, kann die Volumina nicht so fle-

xibel hoch- und runterfahren, Kunden wechseln den Lieferanten. Die offizielle Lesart ist: Führungskräfte im Osten taugen nichts.

Die eklatante Vernachlässigung der Funktionsweise des sozialen Wesens „Mensch“ in Unternehmen wird begünstigt von der Dynamik der Geldmärkte. Geld bekommt ein Unternehmen, wenn es Versprechen macht, die erstens auf Zahlen basieren, und zweitens kurzfristigen Erfolg prognostizieren. Globale Investoren bevorzugen zur Beurteilung von Unternehmen eher Kennzahlen als verbale Beschreibungen oder persönliche Eindrücke. Nur allmählich lernen sie, dass Zahlengenauigkeit und Zahlenobjektivität Illusionen sind. In Unternehmenskennzahlen stecken Emotionen und Interessenpolitik, sie sind keineswegs ein authentisches oder nützliches Abbild des Unternehmenswertes. Als Folge der weltweiten Finanzkrise der Jahre 2008/2009 scheint der enorme Sog zur Kurzfristigkeit nachzulassen, der vorher dafür gesorgt hat, dass auf der ganzen Welt vielversprechende längerfristige Projekte und Unternehmenspläne nicht realisiert wurden, und der viele Manager zu Übertreibungen oder Lügen bezüglich des kurzfristig zu erwartenden Erfolgs zwang⁵. Erfahrene Führungspersonen, die die Zeitdauer eines Veränderungsprozesses bis hin zur Rentabilität realistisch einschätzten, wurden damals nicht gehört. Gewünschte Zeitstrecken wurden als realistische Basis veröffentlicht. Berater mit ihren Versprechungen, die sie meist aber nicht einlösen mussten, und sehr junge, unerfahrene Manager hatten Hochkonjunktur. Heute wird mehr denn je deutlich: Die Erfolgsaussichten von Unternehmen lassen sich nicht in Zahlen ausdrücken, da der entscheidende Erfolgsfaktor der Mensch ist, eingebunden in ein soziales System mit einigen offiziellen und vielen inoffiziellen Normen, Werten, Ritualen.

Die Entfaltung von Veränderungswillen und Veränderungskompetenz hängen ab von den ungeschriebenen Gesetzen des „sozialen Systems Unternehmen“.

Ungeschrieben heißt sehr oft auch unbewusst. Kulturelle und emotionale Faktoren wie Werte, Normen, Rituale, Zugehörigkeitsgefühl wirken stärker als die ausgesprochenen Regeln, stärker als auf Hochglanz formulierte Leitlinien oder Appelle der Unternehmensführung.

Fallbeispiel „Bewerber mit Ohrring“

Eine junge Managerin, die einen neuen Mitarbeiter einstellen soll, antizipiert den Unmut des sehr konservativen Inhabers über den kleinen goldenen Ohrring des Kandidaten, und den Spott der Kollegen, und wird ihn deshalb nicht auswählen, obwohl er die ideale Besetzung der Vakanz wäre. Sie schenkt der Stimmung im Unternehmen mehr Glauben als den Worten des Unternehmers, der betont hat, man wolle diesmal unbedingt den fachlich am besten geeigneten Kandidaten einstellen, und mehr Glauben als den Führungsleitlinien, die ebenfalls die Rekrutierung nach Leistungsgesichtspunkten postulieren. Der Inhaber des Unternehmens selbst würde diese Geschichte nicht glauben. Er schätzt die Situation so ein, dass seine Leute genügend Unabhängigkeit besitzen, um ihm „die Wahrheit“ zu sagen. Er stellt lediglich bei anderen Gelegenheiten fest, dass sein Management-Team recht „zögerlich“ agiert, und führt das auf individuelle Risikoscheu

zurück. In Wirklichkeit ist es so, dass seine Führungskräfte ein komplexes Ritual entwickelt haben, um sich untereinander abzustimmen und sich zu vergewissern, dass sie ihm mit einer Empfehlung oder Entscheidung keine kognitiven Dissonanzen zumuten. Dies tun sie durchaus aus Respekt vor ihm. Aber das kostet natürlich Zeit.

In diesem Unternehmen spürt jeder, dass es neben den geschriebenen und ausgesprochenen Regeln ein inoffizielles System gibt, das eigentlich verhaltenssteuernde „Sozialsystem Unternehmen“. Rituale halten dieses System am Laufen. Das ist nicht die Welt der Zahlen, nicht die Welt der Logik, sondern die Welt der Werte, Normen, Stimmungen, der Gruppenbildung, der informellen Verbindungen und Führer, und der Vorbildwirkung. Sie zu verstehen, bedeutet, Kontrolle über sie zu gewinnen.

Fallbeispiel „Die Entdeckung eines Rituals“

Ein Vorstand schildert im Coachinggespräch, wie er vor einiger Zeit die sieben Mitglieder der Geschäftsleitung ermutigt habe, das regelmäßige Geschäftsleitungsmeeting jedes zweite Mal ohne ihn abzuhalten. Er ist überzeugt, dass seine Anwesenheit nicht nötig ist, um gute Ergebnisse zu erzielen, und er könnte auf diese Weise jede Woche drei Stunden Zeit sparen, und zusätzlich wichtige Aufgaben und Kompetenzen ganz auf das Team übertragen. Enttäuscht berichtet er mir, dass das Treffen nur dann brauchbare Ergebnisse bringe, wenn er selbst dabei sei. Sonst werde nur kurz Banales angesprochen, Kaffee getrunken, oder das Meeting falle ganz aus. „Die Führungskräfte wollen einfach keine Verantwortung übernehmen, sie sind ohne ihren Papa im Team nicht handlungsfähig. Obwohl sie als gestandene Manager ihre Bereiche voll im Griff haben, werden sie plötzlich ängstlich, bequem und konfliktscheu. Es gibt unter ihnen keinen potenziellen Nachfolger, keine Leitfigur, das muss ich jetzt einsehen. Lauter hochbezahltes Personal, das seine Rolle nicht verstanden hat.“ Er schlägt vor, einzelne Manager auszutauschen, andere zu trainieren, oder ein Teamtraining aufzusetzen, und erwägt auch Sanktionsandrohungen, gekonntere Delegation, mehr Loslassen des Vorstands... „Oder wollen wir alles beim Alten lassen?“ Der Vorstand ist auch deswegen so verzweifelt, weil er sein Leitungsteam sehr schätzt. Er berichtet, dass jeder Einzelne sich anstrengt bis zur Selbstausschöpfung, er bewundert die Marktkenntnis, das Zahlenverständnis, die Führungsqualitäten, die gute Teamfähigkeit, die Urteilsicherheit, die Kreativität und Belastbarkeit seiner Leute. Sie sind nicht bequem, sie sind nicht dumm, sie sind nicht zerstritten, sie haben die volle Autorität im Unternehmen, und sie sind in der Lage, selbstbewusst und effektiv die Leitung des Meetings zu übernehmen, wenn der Chef im Urlaub ist.

Es ist hier eigentlich kein Grund ersichtlich, warum die Gruppe nicht auch regelmäßig ohne den Vorstand ergebnisreich zusammenarbeiten könnte – außer es handelt sich um ein Ritual.

Hartnäckig wiederholtes Fehlverhalten im Unternehmen, gegen jede Vernunft, und sogar gegen die eigenen Interessen, legt nahe, dass es sich um ein Ritual handelt. dann ist der Sinn des Verhaltens im Ritual selbst zu finden.

Den Sinn im Unsinn finden, bedeutet, der Realität, so wie sie ist, einen „guten Sinn“⁶ zu unterstellen. Dies geschieht im Coaching-Gespräch mit Hilfe systemisch-konstruktivistischer Fragen: Wozu ist es gut, was wird geschützt? Vor welchen schlechten Entwicklungen bewahrt es uns, wenn es so bleibt, wie es ist? Wem dient es genau so, wie es ist? Dieser kleine Trick führt uns zu einer ganz anderen Situationsbeschreibung, zu einer anderen Sichtweise der Realität.⁷ Wir sehen plötzlich Ursachen und Zusammenhänge, die wir durch unser Wunschdenken („so soll oder *darf es nicht sein*“) oder durch zu schnell akzeptierte Lösungsideen vorher ausgeblendet hatten. Wir erkennen und akzeptieren, was vor sich geht, mit Distanz. Die Umkehr der Bewertung vom Negativen zum Positiven als Denkexperiment ist eine Technik der systemischen Therapie und Beratung, das so genannte Reframing. Wir akzeptieren auf diese Weise etwas so, wie es ist, und unterstellen eine sinnvolle Historie. Dies ist die erste Voraussetzung jeder wirkungsvollen Veränderungsstrategie. Nur so können die immanenten Chancen des Status quo gesehen und berücksichtigt werden.

Was ist also für den Vorstand „das Gute am Schlechten“⁸? Die folgenden Ideen äußert er intuitiv und spontan:

- ❑ Das Geschäftsleitungsteam erweist dem Vorstand durch seine „Arbeitsverweigerung“ indirekt Wertschätzung und grundsätzliches Vertrauen, signalisiert ihm seine Unentbehrlichkeit, gerade auch, weil im Alltag gelegentlich härtere Kritik an seinem Verhalten geübt wird.
- ❑ Das Team möchte Macht und Unterordnung bestätigen; in turbulenten und gefährlichen Zeiten Schutz erfahren.
- ❑ Es möchte in der gemeinsamen Arbeit als Team Kontinuität und Zugehörigkeit empfinden – als Insel in der überbordenden Unsicherheit, Unberechenbarkeit, Komplexität des Business.
- ❑ Es möchte den Vorstand behalten, und eventuellen Plänen der Shareholder, seinen Vertrag nicht zu verlängern, entgegenwirken.
- ❑ Es sieht einen wichtigen Sinn in der Arbeit des Vorstandes, das Geschäftsleitungsteam zu managen.
- ❑ Es sieht einen wichtigen Sinn in der Arbeit als Geschäftsleitungsteam, den Vorstand zu bestärken und zu unterstützen.

Was wir hier entdeckt haben, ist die positive Kraft eines Rituals. Dieses kann nicht ohne Folgen ersatzlos unterbrochen oder abgeschafft werden, aus rein rationalen Überlegungen („Zeitersparnis“) heraus. Denn dann werden wir genau mit den negativen und lähmenden Wirkungen konfrontiert, die unser Vorstand in diesem kleinen Beispiel geschildert hat.

Der positive Sinn des Rituals muss verstanden und kompensiert werden, bevor es verändert werden kann.

Für Rituale ist Sinn eines der wichtigsten Elemente, und für jede Sinnstiftung sind Rituale wichtig. Beides bedingt sich gegenseitig. Was auch immer Menschen tun, es hat einen guten ausgesprochenen oder unausgesprochenen Sinn – oder beides. Lynda Gratton von der London Business School⁹ weist nach, dass Menschen in Unternehmen sich durchaus sinnvoll verhalten, wenn sie sich wei-

gern, Veränderungen umzusetzen. Menschen möchten mit jeder Entscheidung und Handlung Sinn kreieren. Widerspricht der eigentliche, versteckte Sinn dem offiziellen Diktat, wie in unserem Beispiel, wird versucht, die Dissonanz zu reduzieren, und beides miteinander zu vereinbaren. Die Sehnsucht nach sinnhaftem Tun ist uns allen angeboren. Sie ist so stark, dass wir sogar dazu neigen, sinnlosen Handlungen und Geschehnissen einen Sinn zu unterstellen, „wer weiß wozu es gut ist!“, sagen wir nach einer Enttäuschung. Die Arbeit geht leichter von der Hand, wenn klar ist, wozu dieser Handgriff, dieses Detail im Ganzen dient. Und wir bestärken, beschwören, verfestigen den Sinn-Glauben unserer Handlungen und Entscheidungen in Ritualen, zu deren Motor er wird.

„Sinn muss gefunden werden, kann nicht erzeugt werden.“¹⁰
Viktor Frankl

Wenn wir also das Verhalten verändern möchten, müssen wir die Natur von Ritualen verstehen. Wenn wir Rituale verstehen möchten, müssen wir die implizite Logik des Verhaltens in sozialen Systemen verstehen. Es geht darum, auch den verborgenen Sinn exakt wahrzunehmen, zu entdecken, zu beschreiben.

Lassen Sie uns nun einen Blick darauf werfen, was Rituale sind, und welche Funktionen sie im Kontext von Gruppen und Organisationen entfalten.