

Rituale fördern Zusammenhalt und Bindung

Viele unserer Alltagsabläufe fallen uns gar nicht mehr auf. Immer das Gleiche: Aufstehen, der Gang zum Kaffeeautomaten, die heiße Dusche, Frühstück und Zeitunglesen, der Weg zur Arbeit, PC hochfahren und E-Mails checken ... So ähnlich startet ein normaler Arbeitstag. Reihenfolge und Durchführung immer nach demselben Schema. Aber was heißt schon normal in einem betriebsamen, hochaktiven Managerleben? Als ich das Buch von Anselm Grün über die Bedeutung von Ritualen von einem begeisterten Kollegen geschenkt bekam, war ich eher skeptisch. Im Führungsalltag getrieben, fast unruhig, sah ich mich eher als einen aus der Not heraus relativ gut funktionierenden Gegenentwurf nach dem Motto: „Im ständigen Wechsel den Kopf oben behalten und tapfer durchlächeln!“

RITUALE UNTERSTÜTZEN WIRKLICHKEITSBINDUNG

Okay, Rituale geben Halt und Sicherheit, stärken das Gefühl von Sinn und Zugehörigkeit. Das ist allgemeiner Konsens. Wir wissen um die Bedeutung des abendlichen Vorlesens für die Kinder vor dem Zubettgehen, des Familienbesuchs zu Weihnachten, der Geburtstagsfeiern ... Doch oft vernachlässigen wir unsere Alltagsrituale. Immer weniger Familien nehmen regelmäßig gemeinsame Mahlzeiten ein – eher zwischendurch vor dem Fernseher etwas aus der Mikrowelle, so wie es in den individuellen Plan passt. Leicht entsteht schleichend Entfremdung. Doch was haben Rituale im Arbeitsleben für eine Bedeutung? Warum sollte ich als Führungskraft den Umgang mit Ritualen als Leitungsaufgabe sehen?

Auch in der Arbeitswelt nehmen die täglichen Face-to-Face-Kontakt-rituale ab: E-Mail, SMS und WhatsApp stellen einen Großteil der Informationsweitergabe sicher. Gefährdet sind echte Kommunikation in Teams mit persönlichem Kontakt, persönlicher Begegnung und Auseinandersetzung: gemeinsames Denken in echter Kommunikation, Aushandeln von Wegen, die weiterbringen. Nach der Lektüre des Buches wurde klar: Rituale als positive Immer-so-Kontakte sind hierzu in der Personalführung und Teambildung außerordentlich nützlich. Sie dienen als wenig aufwendige Maßnahmen zur Stabilisierung, zur Stressreduktion und zur Stärkung der Bindung. Regelmäßige gemeinsame Rituale schaffen Anlässe für gegenseitige positive Wahrnehmung, stärken gemeinsames Sinnerleben und geteilte Erinnerung.

RITUALE ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR

In der Unternehmenskultur sind z. B. folgende Rituale zentral:

- Rituale als Übergangsriten zur Stärkung von Stolz und Energie, z. B. die Ehrung nach einer bestandenen Prüfung, Einsetzung von Mitarbeitern in Führungspositionen und Jubiläen,
- sinnstiftende Rituale, u. a. gemeinsame fachliche Reflexionen in Fallbesprechungen, Fortbildungen und Supervision; hier erfindet sich das Team in seinem Selbstverständnis und seiner Fachlichkeit kleinschrittig immer wieder neu und stärkt die eigene Kompetenz,
- heilende Rituale, wie wir sie tagtäglich mit Klienten in Form von Zuspruch vollziehen, oder auch begleitende Gespräche mit Mitarbeitern, die in persönlichen Krisen und langwierigen Krankheitsprozessen stehen,
- spezielle Rituale für die Stärkung des Miteinanders als gelebte Unternehmenskultur.

RITUALE BAUEN BRÜCKEN

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt erschwert die Pflege von Ritualen. Gefährdet sind vor allem die Inseln „kleiner“ persönlicher Kommunikation, die nichtfachlichen Gespräche, die so wichtig zur Bindung und zur Stärkung der Arbeitszufriedenheit sind. Insbesondere in unseren Vier-Generationen-Multikulti-Teams ist diese Art der Kommunikation und des Miteinanders unverzichtbar.

RITUALE SCHAFFEN VERLÄSSLICHE FIXPUNKTE IM ARBEITSALLTAG

Ein guter Start in den Tag – das Morgenritual

Normalerweise sitze ich schon am PC, wenn meine Mitarbeiter ein-treffen. Tief in meine Arbeit versunken, blicke ich kaum auf – oder, >>

PRAXIS-TIPP

PAUSENKULTUR DES MITEINANDERS ETABLIEREN

Gehen Sie als Vorbild voran. Handy auf leise. Verzichten Sie unbedingt auf Arbeitsthemen während dieser Zeit. Pflegen Sie mit allen einen guten Small Talk – intensiv zuhören und die Interessen Ihrer Teammitglieder speichern: Urlaub? Kinder? Sorgen?

Achten Sie auf Details. Berichten Sie auch Alltägliches von sich, gerne auch von kleinen Missgeschicken in Ihrem Alltag, das lockert auf. Ernste Themen besprechen Sie in anderem Kontext.

» *Regelmäßige gemeinsame Rituale schaffen Anlässe für gegenseitige positive Wahrnehmung, stärken gemeinsames Sinnerleben und geteilte Erinnerung.*

» was noch schlimmer ist, ich überschütte sie direkt mit Fragen und Anliegen. Kaum, dass sie den Mantel ausgezogen haben, stehen sie schon unter Strom und haben so kaum eine Chance, ihren eigenen Tag geplant zu beginnen.

Besser ist es – zumindest wenn keine Notfallsituation vorliegt – eine kurze Zeit des Ankommens einzuplanen: das Fenster öffnen, kurz den Schreibtisch richten und dann den Tag z. B. mit einem kurzen gemeinsamen Fünf-Minuten-Blitzlicht zu beginnen (Was liegt heute an? Wer hat was auf dem Zettel und braucht wo Unterstützung?).

Pausenkultur als Ritual des Miteinanders

Rituale sind Ausdruck des Miteinanders. Besonders deutlich wird das Miteinander oder Nicht-Miteinander in den Pausen: Manchmal ist die Kaffeepause ein Gräuel, weil nur auf andere geschimpft wird. Manche verzichten ganz auf die Pause, essen ihr Brot während der Arbeit. Ziel ist, dass Mitarbeiter sich auf das Zusammensein in der Pause freuen, wo man in Ruhe seinen Kaffee trinken und locker plaudern kann. Zwei Mitarbeitergespräche pro Jahr als verbindliches Ritual

Da es im Alltag oft am persönlichen Gespräch zwischen Führungsperson und Mitarbeitern fehlt, empfiehlt Malik pro Mitarbeiter in direkter Unterstellung und Jahr in jedem Fall zwei Gespräche einzuplanen:

1. das obligatorische Zielvereinbarungsgespräch, das ja insbesondere der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter im Unternehmenszielkontext dienen soll,
2. ein weiteres eher lockeres Gespräch unter vier Augen mit offenem Inhalt, in dem Sie Ihrem Mitarbeiter die Gelegenheit geben, über alles zu sprechen, was diese Person bewegt, was wichtig ist, was gerade in und außerhalb der Firma passiert und in dem Sie sie persönlich um Ideen und Vorschläge dazu bitten, was Sie besser machen können.

Gemeinschaftsrituale stärken: Geburtstage, Erfolge und Jahresfeste

Es scheint ein wenig aus der Mode gekommen und oft wird behauptet, der Arbeitsdruck sei schuld: das gemeinsame Feiern in den Teams, das Ehren der Geburtstagskinder, der jungen Eltern, die fröhlichen Aktionen rund um die Jahresfeste, die Betriebsausflüge. Heute, wo wir bis zu vier Mitarbeitergenerationen im Dienst haben, ist es eine besondere Herausforderung, Formen zu finden, die allen guttun. Das gemeinsame Ehren und Feiern soll etwas Spielerisches haben, zweckfrei sein. Das ist nicht notwendig, aber macht Spaß. Es geht darum, in der Tretmühle unseres Alltags etwas Luft, einen Raum zum Atmen, das Gefühl von Achtsamkeit, Freiheit, Gemeinschaft, von Selbsterleben zu erfahren.

Nicht nur eine Stilfrage: Rituale im Umgang mit Fehlern und Misserfolgen
In guten Zeiten ist alles easy. Tragfähigkeit festigen Sie mit Ihrem Vorgehen, wenn es eng wird: Wenn Mitarbeiter Fehler machen, wenn Probleme kommen, Leistungen zurückgehen. Auch diese Situationen eignen sich für eine ritualisierte Vorgehensweise, z. B. indem Sie die Problembearbeitung grundsätzlich nach folgenden Kriterien angehen:

- O = Was ist organisationsseitig zu unternehmen?
- S = Was kann in der Struktur getan werden?
- T = Was braucht es noch im Teamzusammenspiel?

Und erst zuletzt:

- P = Was ist auf der Ebene der handelnden Person zu verbessern?

Machen Sie Ihr Vorgehen transparent und damit für Ihre Mitarbeiter nachvollziehbar. So versachlichen Sie die Situation, schaffen eine faire Ausgangslage und sorgen für Verlässlichkeit. Das stärkt Bindung und Vertrauen.

Literatur:

Grün, Anselm: Geborgenheit finden – Rituale feiern. Wege zu mehr Lebensfreude. Herder 2002

Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag 2007

KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer
Beratungsgesellschaft in Essen

- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

