

Wenn Unternehmen sich das Ja-Wort geben – Von der Beratungsarbeit mit Ritualen

Wenn sich Unternehmen zusammenschließen, dann finden sich bereits in der Sprache hierüber zahlreiche Parallelen zu einer Eheschließung. Der Entschluss zur Ehe ist ein großer – man zelebriert diese Form der Fusion zumeist in einer festlichen Hochzeitsfeier. Wie kann man die Abläufe von Ritualen, gerade auch dieses privaten Bündnisses, für die Gestaltung von (Groß-) Veranstaltungen, für das Feiern von Unternehmenszusammenschlüssen nutzbar machen?

Von menschlichen Zusammenschlüssen: Wir trauen uns!

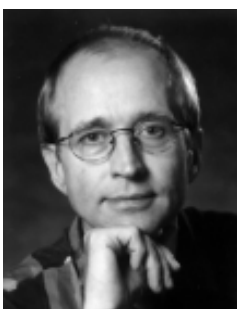
Zusammenschlüsse sind nichts Ungewöhnliches. Menschen vollziehen sie seit Tausenden von Jahren. Die Ehe war und ist eine ganz wesentliche Form dieses Zusammenschlusses – zwei Menschen heiraten und willigen in den Bund fürs Leben ein. Jeder kennt die langfristigen Vorbereitungen bei Hochzeiten. Viele Fragen müssen vorab geklärt werden:

- Gibt es zuvor einen Polterabend?
- Heiraten wir nur standesamtlich oder doch auch kirchlich? Katholisch oder evangelisch? In deinem oder meinem Heimatdorf?
- Wer wird Trauzeugen?
- Wen laden wir überhaupt zur Feier ein? Gibt es Verwandte, die auf keinen Fall zusammentreffen dürfen?
- Wo findet die Feier statt und wie groß müssen die Räumlichkeiten sein, wie ist die Tischordnung, gibt es drei oder vier Gänge?
- Und wer bezahlt das alles?
- Ach ja, fast vergessen, wir müssen noch das Aufgebot bestellen und überhaupt, wer zieht zu wem? Also meine Wohnung ist viel...

Das Ritual der Hochzeit ist in der Menschheitsgeschichte tief verwurzelt. Jede Kultur hat dafür ihre eigenen Abläufe und Zeremonien, die nach einer festgelegten (mündlich oder schriftlich überlieferten) Ordnung durchgeführt werden. **Es hat, wie andere Rituale auch, eine tiefe emotionale Bedeutung.** Das ist unmittelbar eingängig, wenn man sich vor Augen führt, wie anders das Ja-Wort wirkt, wenn es vom Brautpaar feierlich gekleidet im Beisein aller Verwandten und Freunde an ei-



*Dipl.-Päd. Stefani Theis, Beraterin und Schauspielerin, szenenmacher & co, Braunschweig
stefani.theis@szenenmacher.de*



*Dipl.-Ing. Ralf Besser, Systemischer Berater und Trainer, Bremen
R.Besser@t-online.de*

Ein Ausflug in die Welt der Symbole

Ein Symbol ist ein Sinnbild, ein Zeichen für etwas. Wenn sich im Laufe von Generationen mit bestimmten Gegenständen wichtige Bedeutungen unausweichlich verbinden, dann werden diese Gegenstände zu selbstständigen Repräsentanten dieser semantischen Inhalte. Sie verlieren ihre Neutralität und werden zum Symbol, zuweilen unter Zuschreibung magischer Kraft (zum Beispiel: der heilige Gral).

Woher stammt unser Wissen über diese symbolischen Bedeutungen? Im Laufe der Menschheitsgeschichte ist ein kollektives, zudem selten bewusstes Wissen entstanden – alte Bräuche, Traditionen und Überlieferungen, wie zum Beispiel Märchen oder Mythen, nutzen und manifestieren es zugleich. In den alten Erzählungen, Gesängen, Mysterienspielen und kultischen Bräuchen **dienen Symbole der Informations- und Wissensweitergabe**, dem für die Gesellschaft lebensnotwendigen Erhalt von Wissen über ihre Wurzeln, Herkunft und Lebensformen (ein illustratives Beispiel liefert die Odyssee Homers). Die Bilder sind einprägsam, zumeist emotional stark besetzt, so dass ein Wissenstransfer – um es modern auszudrücken – jenseits von schriftlichen Dokumenten und World Wide Web gewährleistet ist.

Nach C.G. Jung besitzen Symbole einen weitgehenden unbewussten Aspekt, der niemals genau definiert oder erklärt werden kann. Versucht man, Symbole zu erforschen, so führt dies zu Vorstellungen, die jenseits des Zugriffs des Verstandes liegen. Hier wird auf die komplexe Wirkung von Symbolen hingewiesen. **Unser Denken und unsere Erinnerung funktionieren häufig über Bilder. Diese stellen eine unverzichtbare Grundlage für kreatives Denken und Handeln dar, also Kompetenzen, die gerade in Veränderungsprozessen für Mensch und Organisation von großer Bedeutung sind.**

Die Erkenntnis der modernen Tiefenpsychologie geht von der Existenz eines allgemeinen Fundus von bildprägenden Archetypen aus. Dieser Fundus dient zum einen dem „Lesen“ und Verstehen der Symbole, kann aber auch unser Wissen um Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten in Denkstilen wesentlich erweitern.

nem öffentlichen Ort ausgesprochen wird – statt etwa in der eigenen Wohnung für sich selbst. Fühlt sich das Paar mit dem Tag der Heirat nicht wesentlich stärker verbunden, wenn es von vielen Seiten beglückwünscht wird, sich in seiner Schönheit stolz zeigen kann und den ersten Tanz allein auf dem Parkett unter den Augen aller anwesenden „Zeugen“ vollführt? Wie gestaltet sich die Erinnerung, wenn der Zusammenschluss ohne das Herzklopfen, das durch den feierlichen Rahmen entstehen muss, vonstatten ginge? Was hat es für eine hohe symbolische

Bedeutung, wenn sich das Paar beim Eröffnungstanz schließlich voneinander löst, und der Bräutigam die Schwiegermutter und die Braut den Schwiegervater zum Tanz auffordert: ein Symbol der Würdigung der schon lange bestehenden Herkunftsfamilien und das Aufzeigen der neuen Familienbande (zur Bedeutung von Symbolen und Ritualen s. Kästen).

Das Hochzeitsritual ist ein Übergangsritual, das den Zusammenschluss emotional festigt. Das starke emotionale Erleben, das durch das

Ritual gefördert wird, stellt eine bewusste wie auch unbewusste Verbindung zur Bedeutung dieses Schrittes für die Zukunft der beiden Ehepartner her. In der Erinnerung kann dieser Augenblick zu einer inneren Kraftquelle werden, wenn die Heirat wirklich rituell und nicht nur als „bloßes Trinkgelage“, als Fest wie andere auch, gefeiert wird.

Als Leitfaden für die wirksame Gestaltung von Ritualen bieten sich die sieben Ebenen in Anlehnung an die neurologischen Ebenen nach Robert Dilts (s. Kasten) an.

Betrachten wir das Hochzeitsritual anhand dieser Struktur etwas genauer: Es bedarf einiger symbolischer Gegenstände wie des Brautstraußes oder der Eheringe, die eine große Bedeutung im Handlungsablauf bekommen (Umweltebene). Die Handlungen an sich (Verhaltensebene) haben ebenfalls symbolhafte Bedeutung: der rituelle Kuss vor dem Traualtar als öffentliches Bekenntnis, der nach hinten geworfene Brautstrauß als Symbol der Teilhabe anderer am eigenen Glück. Zudem darf es Herausforderungen geben (Ebene der Fähigkeiten), die besondere Fertigkeiten erfordern: zum Beispiel das Suchen des Bräutigams nach seiner von den Gästen versteckten Braut.

Diese vielen symbolischen Akte haben zum Zweck, die innere Einstellung zum Bund des Lebens positiv zu festigen (Ebene der Glaubenssätze). Anders formuliert heißt das, dass erweiterte Glaubenssätze und Werte zu generieren sind: „Wir gehen gemeinsam durch Dick und Dünn.“ „Gemeinsam steht uns die Welt offen.“ In diesen Sätzen sind beispielsweise die Werte Vertrauen und Zuverlässigkeit verankert (Werteebene). Diese neuen erwünschten inneren Einstellungen werden auch direkt (oder zumindest implizit) ausgesprochen: „Bist du gewillt,

Was sind Rituale?

Rituale sind symbolhafte Handlungen, die nach einer bestimmten festgelegten Ordnung vollzogen werden. *In der Soziologie bezeichnet der Terminus Rituale besonders ausdrucksvolle und standardisierte, individuelle und kollektive Verhaltensweisen. Sie haben ein breites Wirkungsfeld und können durch ständige Wiederholung dazu dienen, eine gewünschte Wirklichkeit zu generieren. So bestätigt und festigt zum Beispiel das Gebet in fast allen Religionen den Glauben an etwas Höheres. Rituale können aber auch Übergänge erleichtern oder ermöglichen, etwa den Übergang vom Kind zum Jugendlichen oder vom Jugendlichen zum Erwachsenen. Andere Rituale dienen dazu, Zugehörigkeit zu schaffen, beispielsweise durch Mutproben, durch die man in bestimmte Gruppen aufgenommen werden kann.*

diese Frau/diesen Mann zu ehelichen und zu ihr/ihm zu stehen, in guten wie in schlechten Zeiten, bis dass der Tod euch scheidet?“

Und durch die Symbole und rituellen Handlungen werden die neuen Rollen vertrauter, wird die gemeinsame Identität als Ehepartner gefestigt (Ebene der Identität). Das Heiratspaar erlebt dies sehr eindringlich etwa durch das gegenseitige Aussprechen des „Ja“ vor dem Traualtar und das Aufstreichen der Ringe. So kann die Bindung über die vielen Erlebnisse in der Erinnerung zu einer späteren Quelle der Kraft werden (Ebene der Kraftquelle).

Rituale haben also eine tiefe Sinn- und Symbolhaftigkeit, zu der wir in unserer Kultur immer mehr die Beziehung verloren haben. Oft werden sie ohne die beschriebenen Wirkungen durchgeführt und hinterlassen ein hohles Gefühl. Wirklich gute, wirkungsvolle und nachhaltige Rituale zu zelebrieren, ist eine Kunst. Nicht umsonst ist eine alte Bezeichnung für Menschen, die sie gestalten, der „Zeremonienmeister“. Eine Rolle, der man einst eine hohe Wertschätzung darbrachte.

Rituale bei Fusionen, Joint Ventures oder Mergers

Das Hochzeitsritual (s. Abb. 1) kann unter diesem Blickwinkel als **anregende Metapher für die Gestaltung von (Groß-) Veranstaltungen, für das Feiern von Unternehmenszusammenschlüssen genutzt werden** (s. auch Beitrag von List, Roßmanith und Dittmann in diesem Heft). Gestaltet werden sollten Feiern, von denen man noch nach Jahren spricht und die einen wirklich konstruktiven Beitrag für das weitere Schicksal solcher Verbindungen leisten.



Abb. 1: Das Hochzeitsritual

Eine Möglichkeit, diese Quelle zu nutzen, ist die Übertragung der symbolhaften Handlungen auf Form und Inhalt von Feiern oder Events bei Fusionen:

- Wie kann dort adäquat das Ja-Wort ausgesprochen werden?
- Wie werden dort die in die Ehe eingebrachten „Kinder“ (Mitarbeiter) an der Feier beteiligt?

Es lassen sich viele wertvolle Parallelen finden.

Ebenso lassen sich bereits natürliche, oft versteckt oder unbewusst gelebte (Alltags-) Rituale in den beiden zusammen zu führenden Unternehmen nutzen. Sie sind Abbild der unterschiedlichen Kulturen:

- Wie begrüßt man sich in den beiden Firmen typischerweise? Mit Handschlag oder mit Kopfnicken?
- Wie feiert man Geburtstage oder Beförderungen? Werden offiziell Geschenke zum Dank gereicht oder spielt sich die Feier im Hinterstübchen mit ein paar eingeweihten Kollegen ab?
- In welcher Art und Weise führt man Besprechungen durch? Gut vorbe-

Neurologische Ebenen in Anlehnung an Robert Dilts

Das Modell der neurologischen Ebenen ist eines der zentralen Modelle des NLP (Neurolinguistisches Programmieren), wie es sich heute präsentiert. Es wird unterschiedlich interpretiert und unterschiedlich angewandt. Die Ebenen sind ein Versuch, die innere menschliche Wirklichkeit abzubilden. Die praktischen Erfahrungen mit diesem Modell unterstreichen die Wirksamkeit und Richtigkeit dieser Vereinfachung. Der gemeinsame Gedanke, der in allen Interpretationen zu finden ist, ist der Gedanke einer Hierarchie. Die neurologischen Ebenen sind eine Klassifikation von „äußeren“ und „inneren“ Phänomenen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und ihrer Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass eine Veränderung auf einer „höheren“ Ebene eine wesentlich stärkere Wirkung auf eine „niedrigere“ Ebene hat als umgekehrt. Dieses Modell (s. Abb. 2) zeigt in der Praxis seine Stärken und erfreut sich hoher Beliebtheit. Veränderungsarbeit lässt sich mit ihm sinnvoll gestalten. Die Arbeit mit diesem Modell in persönlichen Reflektionen lässt das Gefühl entstehen, umfassend gearbeitet zu haben. Deshalb sind die sieben Ebenen auch ein gutes Mittel, anhand dessen sich Rituale gestalten lassen. Hier soll nun ein kurzer Überblick über die Ebenen mit ein paar Fragestellungen für die Planung und Durchführung von Ritualen gegeben werden.

Die Ebene der Umwelt

Jedes Ereignis findet in einer bestimmten Umwelt statt. Das ist die Umgebung, der zeitliche und räumliche Kontext. Diese Ebene enthält alle äußeren Bedingungen, die auf eine Person einwirken, Menschen, Gegenstände, Zeiten und so weiter. Für das Ritual stellen sich folgende Leitfragen:

- Welche (wichtigen) Personen sind zu beteiligen?

- Welcher symbolhafte Ort wird für die Feier ausgewählt?
- Zu welcher Zeit findet es statt, welche Symbole werden genutzt?

Die Ebene des Verhaltens

Die Ebene des Verhaltens bezieht sich auf alle Aktionen und Reaktionen einer Person, die von außen, durch andere Menschen, wahrnehmbar sind: Das Verhalten dieser Person, ihr Tun, ihr Handeln, ihre Worte, ihre Stimmwahl, ihre Gestik, ihre Bewegungen, ihre Motorik, ihre Atmung. Für das Ritual ergeben sich folgende Leitfragen:

- Welchen Handlungsablauf hat die gesamte Feier?
- Welche symbolhaften Handlungen werden durchgeführt?
- Welche Worte werden gewählt?

Die Ebene der Fähigkeiten

Die Fähigkeiten sind kognitive Prozesse, die eine Person durchläuft, damit ein bestimmtes Verhalten möglich wird. Es geht um Kompetenzen, Fertigkeiten und Strategien, auch um das Bewusstsein über diese Fähigkeiten. Alle Aussagen über diese Ebenen bei anderen Menschen sind Interpretationen äußerer Beobachter.

Übersetzung in das Ritual:

- Welche (herausfordernden) Fähigkeiten sollen im Ritual gezeigt werden, um ein prägendes Erlebnis zu gestalten?
- Was soll Neues/Ungewöhnliches getan, welche Grenzen überschritten werden?

Die Ebene der Glaubenssätze

Hier geht es um die Leit-Ideen, die Menschen für wahr halten und die Menschen als Motive für den Einsatz ihrer Fähigkeiten anwenden. Die Glaubenssätze stellen die subjektive innere Wirklichkeit eines Menschen dar. Sie bilden die Vorstellungen ab, warum etwas so und nicht anders ist. Glaubenssätze können erweiternd für das Verhalten, aber auch genauso einschränkend sein. Für das Ritual bedeutet dies, sich zu fragen:

- Welche neue Einstellung ist zum Anlass des Rituals gewünscht?

- Welche symbolischen Handlungen unterstützen dies?

Die Ebene der Werte

Werte sind die Grundfeste unserer inneren Ausrichtung, auf die wir alles Erleben beziehen – Werte wie Gerechtigkeit, Liebe oder Vertrauen. Menschen, die sich innerlich auf stabile Werte beziehen, wirken nach außen authentisch. Fragen für das Ritual:

- Welche Werte sollen stabilisiert oder welche neu geschaffen werden?
- Welche symbolischen Handlungen tragen dazu bei?

Die Ebene der Identität

Hier steht das Selbstbild im Zentrum, die Vorstellungen, die Menschen von sich als ganze Person in ihrem Verhalten, in ihren Fähigkeiten und in ihren Überzeugungen meist unbewusst mitkonstruieren. Die Identität fasst alle bisherigen Ebenen zusammen, indem man sich selbst einen charakteristischen Namen gibt, der alles Genannte umfasst. Wer bin ich also, wenn mich das alles ausmacht? Fragen für das Ritual:

- Welchen Namen oder welche Bezeichnung erhält man in dem Ritual?
- Um welche Zugehörigkeit soll es gehen?
- Welche Rollen nehmen die Beteiligten ein?

Die Ebene der Kraftquelle

Diese „letzte“ Ebene ist eine „überindividuelle Ebene“. Hier geht es um umfassende Visionen, Lebensaufgaben. Woher kommt die Motivation für all das, was in den bisherigen Ebenen beschrieben worden ist? Welche innere oder äußere Verbindung ist da, die Menschen die Kraft oder Energie gibt, das zu tun, was sie tun? Für das Ritual bedeutet dies:

- Welche Motivationsquellen sind in das Ritual integriert?
- Wie ist sichergestellt, dass die Erinnerung an das Ritual gute Gefühle hervorruft?

reitet und strukturiert oder zäh und ausufernd ohne erkennbare Zielorientierung?

Welche kleineren oder größeren rituellen Handlungen lassen sich entdecken? Diese kann man abgewandelt auf die Gestaltung von Feiern übertragen. Der große Vorteil besteht darin, dass sie natürlicherweise bereits passen und dadurch akzeptiert werden. **Durch die Übertragung werden die Erfahrungen und Weisheiten der „alten“, noch selbstständigen Firmen gewürdigt.** Allerdings ist es wichtig, a priori zu überprüfen, ob diese Alltagsrituale einen förderlichen und gewünschten Charakter haben.

Ein weiterer Fundus, Anregungen für Rituale zu gewinnen, ist im natürlichen Gespräch unter Kollegen über den bevorstehenden Zusammenschluss zu finden. Welche Redewendungen, Metaphern oder anderen sinnlichen Beschreibungen werden verwendet, die man eventuell in rituelle Handlungen übersetzen kann:

- sich erst beschnuppern,
- aufeinander zugehen,
- Gewohnheiten aufgeben,
- auf gleicher Augenhöhe sein.

Solche spontanen Ausdrücke können unbewusst geäußerte Wegweiser für Wünsche sein, in welcher Art und Weise sich Altes und Neues begegnen und zusammenwachsen können. Dieses metaphorhafte, hintergründige Hören lohnt sich besonders in einer Auftrags- und Recherche-

phase, wenn eine Firmenhochzeit mit externen Beratern vorbereitet wird.

Eine weitere ergiebige Möglichkeit, passende Firmenhochzeiten zu entwickeln, zu planen und durchzuführen ist die Integration des Theaters. Rituale müssen inszeniert werden, und das ist eine Uraufgabe des Theaters. Durch die Kraft seiner Bilder, Rhythmen, Mythen und Symbole kann eine tiefe Wirkung auf die innere Erlebniswelt der Menschen und ihre emotionale Verbindung zum Unternehmen erzielt werden (s. Kasten).

Das Theater besitzt also einen reichen Erfahrungsschatz zur Gestaltung von rituellen Handlungen. Es kann eine passende Form bieten, rituelle Handlungen im angemessenen Rahmen auf die Bühne zu

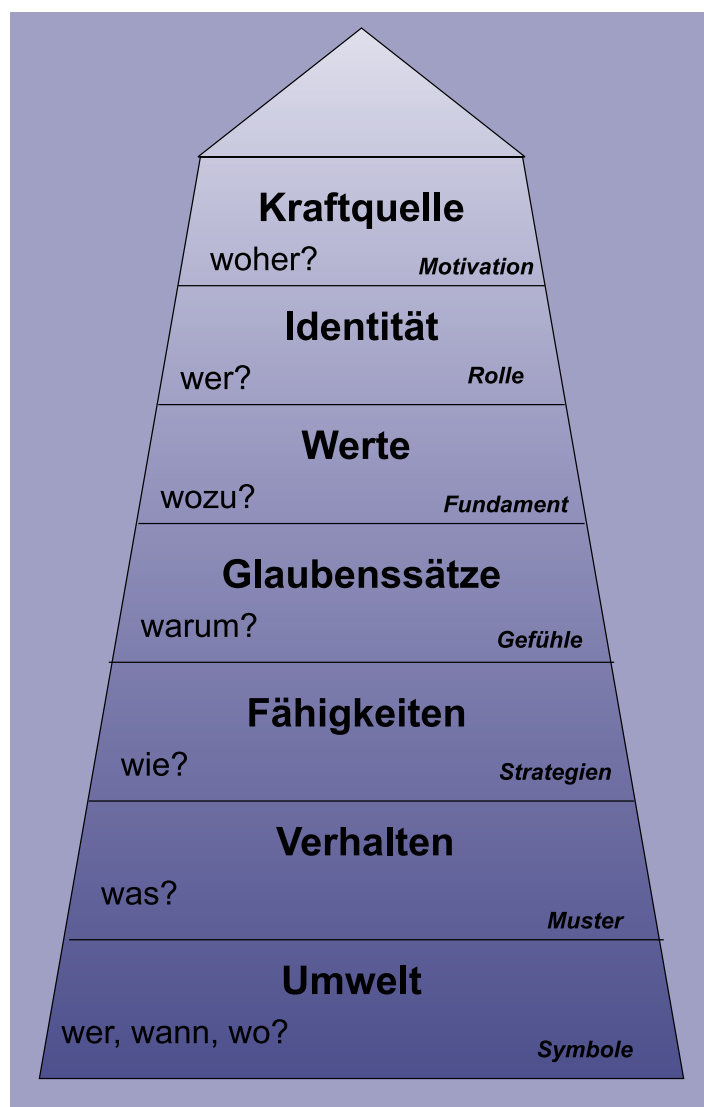


Abb. 2: Prüfkriterien für ein wirkungsvolles Ritual: Die neurologischen Ebenen in Anlehnung an Robert Dilts

bringen und für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Von der Bühne aus können sie weiter in die Feier hineinwachsen und dort ihre eigene Form finden. Auch können die Beteiligten die Bühne selber sein, das rituelle Geschehen sich mitten unter ihnen ereignen. Symbolhafte Gesten, der würdevolle Rahmen, rituell gesprochene Sätze können nah und unmittelbar erlebt werden.

Es liegt eine große Kraft in rituellen Feiern, die eine günstige und langfristige Wirkung auf die weitere Entwicklung eines Unternehmenszusammenschlusses haben können. Wenn die Feier in die Geschichte der neuen Firma eingeht, und die Erlebnisse und Symbole über Jahre hinweg weiter erzählt werden, weil sie eine sinngebende Bedeutung für die Mitarbeiter haben, wird sie sich im Rückblick als lohnender Rahmen für das Ja-Wort erweisen.

Das Theater

Der Begriff „Theater“ geht auf das griechische Wort théatron „Schauplatz“ zurück, eine Übersetzung, die schon zahlreiche Assoziationen hervorruft. Theater ist die Bezeichnung für jede Form szenischer Darstellung, die ein inneres oder äußeres Geschehen auf eine Bühne bringt. Die Darstellung kann sowohl mit künstlichen Figuren wie Puppen als auch durch Menschen erfolgen.

Das europäische Theater geht in seinen Ursprüngen zurück auf den Dionysoskult in Griechenland. Auf den Festen, die zu Ehren des Dionysos' veranstaltet wurden, entwickelten sich aus Tänzen, Wechselreden, Trink- und Festgesängen Theaterformen wie die Komödie oder Tragödie. Gespielt wurde auf dem Marktplatz, später in extra dafür gebauten festen Häusern (Amphitheater). Wichtige Elemente dieser Aufführungen waren der rhythmisch gesprochene Dialog, Musik, Tanz und die Ausstattung der Spieler mit Masken und farbigen, üppigen Kostümen.

Im Mittelalter war die bestimmende Theaterform das geistliche Spiel, speziell in Gestalt der Mysterien- oder Osterspiele. Sie waren von großer Bedeutung für die Identität der christlichen Gemeinschaft. Das gepredigte Wort wurde versinnbildlicht und leibhaftig. An den Prozessionen konnten sich die Gläubigen beteiligen und Schmerz, Trauer und Freude mit anderen gemeinsam erfahren und durchleben.