1 Meine Mission: mehr Rituale im Management!

Jetzt ist die Zeit, den Erfolgsfaktor Nummer Eins in Unternehmen: die Menschen, noch einmal ganz neu und ganz anders in den Mittelpunkt zu stellen.

Es geht um Veränderungen, darum, wie in Unternehmen notwendiger Wandel erfolgreich herbeigeführt wird. Über die Hälfte aller Veränderungsprojekte scheitern. Als Coach verfüge ich über das intime Wissen über die Einstellungen und Verhaltensweisen der Personen an der Spitze, und erfahre, welche große Hebelwirkung die Gesten, Gewohnheiten und Rituale dieser Personen in ihre Organisationen hinein entfalten. Als ihre persönliche Beraterin weiß ich, es gibt ein *typisches* Scheitern, wie es den *typischen* Erfolg im Unternehmen gibt, und dass die Ursachen von der Unternehmensspitze ausgehen. Mich interessiert der Erfolg: wie die Unternehmen wieder in die Wachstumszone gelangen. Wie nach der Fusion Synergie realisiert werden kann. Wie das Management sich voll engagieren und dranbleiben kann. Wie die Stimmung sich dreht.

Die Darstellung meiner Erkenntnisse aus den systematisch aufbereiteten Beratungsgesprächen mit erfolgreichen Unternehmenslenkerinnen und -lenkern ergänze ich um einschlägige wissenschaftliche Thesen und Analysen zum Thema. Das Top Management steht im Mittelpunkt, Inhaberinnen und Inhaber, Vorstände und Geschäftsleitungen. Sie sollen von den exzellenten Leadern lernen, wie sie positiv Einfluss auf die Menschen in ihren Unternehmen ausüben können. Sie sollen erkennen, welche persönlichen Erfolgsrituale sie ihren eigenen Zielen näher bringen, denn persönliches und Unternehmenswachstum sind eng miteinander verknüpft.

Das erste Jahrzehnt professionellen Top Management Coachings mit wissenschaftlichen Methoden ist vorbei. Eine lange Zeit – eine einmalige Chance, den unvergleichlichen Schatz von Wissen über die individuellen Rituale und Arbeitsweisen, über die Erfolgsgeheimnisse der persönlichen Karrieren und Wirkungsentfaltung an der Spitze von Unternehmen, die nur dem persönlichen Coach zugänglich sind, zu sammeln. Durch die systematische Auswertung hunderter von Coachingprozessen mit Unternehmerinnen und Unternehmern, Vorstandsmitgliedern, CEOs, Spitzenmanagerinnen und -managern aus unterschiedlichsten internationalen und nationalen Konzernen, mittelständischen Unternehmen, Start ups und Netzwerk-Organisationen liegt nun die Essenz des persönlichen Know hows und der individuellen Best Practices der Business Elite vor. In diesem Buch veröffentliche ich erstmals diese Ergebnisse und Erfahrungen.

Als spektakulärstes und überraschendstes Ergebnis meiner Recherchen werde ich zeigen, welche starke positive Wirkung Rituale heute in der Wirtschaftswelt entfalten können. Totem und Tabu in der Chefetage? Das Meeting als Beschwörungsritual? Der Unternehmensberater als Mediziner? Keineswegs! Rituale im Top Management sind heute gemeinsame Codes für die Erfolgreichsten. Wir müssen Rituale im Management jetzt vollkommen neu bewerten. Ich werde zeigen, dass viele Unternehmen heute dramatisch unterritualisiert sind, und dass dysfunktionale

oder unwirksame Ritualisierungen die entstandene Leere auszufüllen drohen. Ich werde belegen, welche Chancen für Karrieren, Wachstum, Gewinn und für eine erfolgreiche Internationalisierung in der Wiederbelebung dieser einmaligen sozialen Energie, der Rituale, verborgen sind.

Positive individuelle Denk- und Verhaltensrituale, kreative soziale Ritualisierungen und regelrechte Unternehmens-Kulte bringen Orientierung in die enorme Komplexität der Anforderungen, Sichtweisen, Chancen und Bedrohungen im modernen Unternehmen. Von Spitzenführungskräften mit- und vorgelebt, helfen sie, den Weg zu Wachstum und Gewinn in Unternehmen zu programmieren. Die Dynamik von Ritualen begünstigt eine gute Balance und gesunde Lebensfreude von Managerinnen und Managern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Unternehmerisch handeln heißt sehr oft: Veränderungen umzusetzen. Von Arbeits- und Denkgewohnheiten loszulassen. Neue Energien im Unternehmen zu entdecken und zu mobilisieren. Etwas Altes kreativ zu zerstören, neu zu bewerten, und auf andere Weise wieder aufzubauen. Verändertes, effektiveres Verhalten zu stabilisieren. Am Markt stetig, aber auch immer wieder frisch zu agieren, mit hohem Aufmerksamkeitswert ebenso wie mit hohem Gewinn. Neu bei diesen Aufgaben ist heute der Ton, das gemeinsame Anliegen der Unternehmenslenker, nämlich Lebensfreude zu empfinden, Begeisterung bei Anderen zu erzeugen, Spaß am Arbeiten zu ermöglichen. Gute Zahlen sind für das Topmanagement heute gleich interessant, gleich begehrenswert wie persönliche Lebensqualität. Letztere ist dabei, in informellen Gesprächen salonfähig zu werden, auch wenn sie ihren Weg als Leitmotiv in die offiziellen Verlautbarungen und Medien der Wirtschaft noch nicht gefunden hat.

Die persönliche Lebensfreude ihrer Leader ist heute ein machtvoller, aber noch völlig unterschätzter Wachstumsimpuls für Unternehmen. Mittels Ritualen übertragen sie ihre eigene Begeisterung auf die Teams. Ein ganz neuer Weg wird beschritten, wenn wir uns diesen Prozess genau ansehen und nutzbar machen: das ist professionelles Stimmungsmanagement. Lebensfreude der Managerinnen und Manager beginnt nicht dann, wenn das Unternehmen erfolgreich ist, sondern das Unternehmen beginnt erfolgreich zu sein, wenn Optimismus und Arbeitsfreude da sind. Nur so entsteht Wachstum.

Meine Klientinnen und Klienten, die die Bedeutung von rituellem Stimmungsmanagement erkennen und zunehmend umsetzen, gewinnen eine enorme persönliche Ausstrahlungskraft, weit über ihre Organisationen hinaus. Sie werden als Repräsentanten für große Anliegen in Politik und Gesellschaft gesucht, sind gefragte Vortragsrednerinnen und begehrte Netzwerk-Partner, erhalten im passenden Moment, wenn irgendwo auf der Welt ihr Traumjob besetzt werden soll, *den* Anruf der Head Hunter. Diese Gedanken möchte ich in meinem Buch allen Führungspersonen nahe bringen:

- ihr persönlicher Erfolg ist mit dem Unternehmenserfolg verbunden,
- ihre Lebensfreude beflügelt das Wachstum,
- Veränderungen setzen sie durch die passenden individuellen und sozialen Rituale um.

Ein Grund für mich, dieses Buch zu schreiben, besteht auch darin, dass es bisher noch nicht geschrieben wurde. Im Jahr 2000 wurde ich von meiner Kollegin Rose-

marie Welter-Enderlin, Gründerin des renommierten Meilener Ausbildungsinstituts für systemische Therapie und Beratung, als Referentin zu einem Kongress über Rituale nach Zürich eingeladen, weil sie erfahren hatte, dass mich dieses Thema seit Langem bewegt. Sie hat auf der ganzen Welt nach unterschiedlichen Ritualforschern und – Experten gesucht: der Ethnologie und Anthropologie, der Medizin, der Theaterwissenschaften, der Soziologie und Psychologie, der Systemtheorie, der Religionswissenschaften, der Politikwissenschaften etc. und geschildert, dass sie damals kein seriöses Forschungsprojekt, keine Veröffentlichung – auch nicht im angelsächsischen Bereich – über Rituale im Management gefunden habe. Mir scheint es so zu sein, dass das Thema sehr wohl für Manager und für Journalisten, also für „Laien“, interessant ist. Insbesondere, wenn von Insidern vermeintlich amüsante oder empörende Situationen enthüllt werden, etwa im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen oder Status-Symbolen, dass es sich aber für Wissenschaft und Consulting um weitgehend unentdecktes Terrain handelt. Professor Dr. Axel Michaels stellt 2002 ein auf 12 Jahre angelegtes interdisziplinäres Forschungsprojekt der Universität Heidelberg über Rituale mit vielen Beispielen und Bildern vor, ohne auch nur ein einziges aus dem Wirtschaftsbereich zu nennen.² Das große Interesse an meinem Vortrag in Zürich, der Austausch mit den Kollegen aus aller Welt und den verschiedensten Fachdisziplinen, sowie der von ihnen bestätigte „Neuigkeitswert“ des Themas haben mich zusätzlich ermutigt, mich diesem Thema immer wieder zu widmen und schließlich dieses Buch zu schreiben.

Meine Anliegen sind also nicht:

- negative Ritualisierungen anzuprangern,
- empörende, spektakuläre Fallbeispiele zu schildern,
- Typisierungen von Top Managern vorzunehmen.

Selbstverständlich wird auch die Suche nach Zitaten oder wiedererkennbaren Klientinnen und Klienten, Fallgeschichten und Situationen vergeblich sein.³

Sondern vielmehr:

- Rituale im Managementalltag ganz neu zu bewerten: als die gezielte Kanalisierung der positiven sozialen Energie im Unternehmen,
- Personen an der Spitze von Unternehmen inspirierende Reflexionsimpulse zur Entwicklung der eigenen Erfolgsrituale zu geben,
- Führungspersonen zu einem Austausch über die kreative Gestaltung von persönlichen und Unternehmensritualen anzuregen,
- die Phantasie und Begeisterung junger Managementtalente für die alltägliche Führungspraxis zu beflügeln,
- viele bewährte Best Practices, Ideen für und Wege zu wachstumsfördernden Ritualen im Management aufzudecken,

² Michaels, Axel; Wozu Rituale gut sind, Beitrag in RUPERTO CAROLA, Forschungsmagazin der Universität Heidelberg, 3/2002

³ Für Top Management Coaches aus dem von Dorothea Assig und mir 1999 gegründeten Executive Coaching Quality Kompetenzzentrum gilt die *Zweckreduktion* als eines von zwölf Qualitätskriterien. Unsere Klienten sind nur unsere Coaching-Klienten, nicht Lieferanten für interessante Geschichten. (Im Übrigen auch nicht: Knotenpunkte für Cross-Selling oder Lead Generation, Marketing/Vertriebsaktivitäten für Finanzprodukte o.A.)

- durch dieses Buch das positive Ritual des Mentorings einer jüngeren durch eine erfahrene Führungskraft zu simulieren (welches sich natürlich nur im persönlichen Kontakt voll entfalten kann),
- Beratern für ihre Coachingaufgaben zusätzliche Einsichten in wirksame und unwirksame persönliche Denk- und Verhaltensgewohnheiten der Business Elite zu geben,
- Neugierde und Motivation für die anspruchsvolle Aufgabe des Leaderships der Zukunft zu wecken,
- Lebensfreude und Lebensqualität, sowie die zugehörigen Rituale im Top Management explizit zu ermutigen und damit zu ihrer überfälligen öffentlichen Rehabilitation und Legitimation beizutragen.