

TEIL EINS

Die Macht der Rituale

1

Rituale für besseres Arbeiten

Die Macht der Rituale

Unser Interesse an Ritualen erwuchs aus unserer Arbeit als Designer, denn wir stellten fest, dass einige unserer erfolgreichsten Projekte genau dann kamen, wenn wir vorhatten, ein neues Produkt oder eine Initiative als »Ritual« zu konzipieren. Dabei war es gleichgültig, ob es darum ging, die Einhaltung eines Diabetes-Speiseplans zu fördern, die Menschen auf den Einspruch gegen Strafzettel vorzubereiten oder neuen Managern dabei zu helfen, ihr Team besser zu leiten.⁵ Der Rahmen eines Rituals führte dazu, dass neue Produkte attraktiver wurden und die Menschen sich leichter auf sie einließen.⁶

Wir beobachteten, dass Dinge lieber – und auch oft immer wieder – verwendet wurden, wenn wir sie mithilfe eines Rituals erschufen, selbst wenn wir unser neues Ding nicht als Ritual bezeichneten. Ein Ritual legt einen klaren Ablauf fest, dem die Menschen folgen können, und es schafft ein Gefühl der

Bedeutung und Verbindung, das die Leute anzieht.

Rituale haben eine spezielle Macht, die Menschen verbindet und mit der sie ihrer Welt einen Sinn geben. Als wir begannen, mit Ritualen als Mittel zu individuellem Wachstum und Organisationsveränderung am Arbeitsplatz zu experimentieren, erkannten wir, dass Rituale eine Gruppe in sehr kurzer Zeit und mit sehr kleinem Budget mit Lebendigkeit, Leichtigkeit und Gemeinschaftssinn erfüllen können.

Viele Anthropologen, Psychologen, Neurologen und Verhaltensforscher schufen und erschaffen weiterhin umfangreiche Fachliteratur über die Funktion und die Macht von Ritualen. Ihre Erkenntnisse können uns helfen zu verstehen, wo in der Evolution und der Geschichte die Ursprünge von Ritualen liegen. Sie beschreiben auch, wie Rituale ausgeführt werden und warum sie uns Menschen so viel bedeuten. Die

Forschung liefert das empirische Gerüst für die vielen praktischen Anekdoten und Beispiele in diesem Buch.

Rituale schaffen Ordnung und Bedeutung.

Grundlegende Studien über Rituale findet man im Werk des Soziologen Emile Durkheim. Bei seiner Erforschung der Religionen entdeckte er, dass Rituale das zentrale Rückgrat der Glaubenssysteme bilden.

Rituale machen den Glauben konkret und begreifbar.⁷ Menschen werden von der Funktion und den strukturierten Verhaltensweisen angezogen, die Rituale ihnen bieten. Diese Strukturen geben den Menschen das Gefühl, dass sie die Dinge unter Kontrolle haben und dass alles einen Sinn hat.

Rituale stellen den Menschen einen sicheren Raum zur Verfügung, um sich auszuprobieren.

Der Anthropologe Clifford Geertz fand heraus, dass Menschen bei der Ausübung von Ritualen sozusagen aus der »realen« Welt in eine andere, idealere Welt springen.⁸ Durch Rituale können sich die Menschen andere Lebens- und Verhaltensweisen vorstellen und eine Pause von ihren alltäglichen Regeln und Abläufen machen. Rituale bieten den Menschen sichere, strukturierte Bereiche, in denen sie sich bessere Lebensweisen aufbauen können.



Durch vermehrte empirische Studien über Rituale fanden Psychologen heraus, dass sie ihre Macht aus der Fähigkeit beziehen, das Körperliche mit dem Psychologischen und den Gefühlen zu verbinden – zusätzlich bieten sie den Vorteil, das alles zu »regulieren«.

In einer kürzlich veröffentlichten Zusammenfassung von wissenschaftlichen Arbeiten über Rituale heißt es, dass die körperlichen Aktivitäten bei ihrer Durchführung den Menschen ein Gefühl der Zufriedenheit und der Kontrolle verleihen.⁹ Die rituellen Handlungen regulieren die Gefühle und beruhigen die Menschen. Zudem steuern Rituale die Leistung, sodass die Menschen ausgeglichener und konzentrierter handeln. Schließlich regeln Rituale auch das Zugehörigkeitsgefühl der Menschen und geben ihnen ein stabiles Gefühl sozialer Bindungen.

Die Macht der Rituale: wie und warum sie funktionieren.

Woher wissen wir, ob und wenn ja, wie ein Ritual funktioniert?

Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen wie Sozialwissenschaft, Wirtschaft, Neurologie, Verhaltensforschung und Psychologie studieren die Macht der Rituale inzwischen mehr und mehr auf empirische Weise. In einem Zweig dieser Forschungen messen Wissenschaftler die Erfahrungen und Ergebnisse von Ritualen mit faktischen, objektiven Messwerten. In einem weiteren Zweig befassen sie sich dagegen mit subjektiveren Ergebnissen und Erfahrungen und untersuchen, wie die Wirkung der Rituale wahrgenommen wird, ebenso wie psychologische Veränderungen, die sich aus ihnen ergeben.

Forschungsteams greifen immer häufiger auf kontrollierte Studien zurück, um die Macht von Ritualen anhand verschiedener Aspekte von Erfahrung und Leistung zu messen.¹⁰ Eine Behandlungsgruppe erhielt ein Ritual, eine Kontrollgruppe nicht. Dann wurde gemessen, ob und wie das Ritual die Leistung der Gruppe bei einer vorgegebenen Aufgabe beeinflusste. Zudem wurden psychologische und physiologische Werte gemessen.

Rituale steigern die Leistung, weil sie die Angst verringern.

Bei der Untersuchung von Ritualen, die einer schweren Aufgabe

vorangingen, stellten Alison Wood Brooks und ihre Kollegen fest, dass Rituale die Leistung erhöhen, indem sie die Nervosität vor einer öffentlichen Präsentation – einem Gesangswettbewerb – vermindern.¹¹ Sie schufen dazu folgendes Ritual: Zeichnen Sie ein Bild Ihrer Gefühle in diesem Moment. Streuen Sie Salz darüber. Zählen Sie laut bis fünf. Zerknüllen Sie das Papier. Werfen Sie das Bild in den Müll.

Die Wirkung des Rituals maßen sie durch Befragungen der Teilnehmer über ihren Gefühlszustand und durch Messung der Herzfrequenz. Es stellte sich heraus, dass Rituale die Nervosität besser verminderten als zufällig ausgewählte Verhaltensweisen und Nicht-Rituale. Die Studie legt nahe, dass Rituale vor stressreichen Aufgaben die Aufregung mindern und so zu besseren Leistungen führen.

Rituale helfen Menschen bei der Bewältigung negativer Übergänge.

In einer Studie an Personen, die einen geliebten Menschen verloren hatten, untersuchten die Forscher Francesca Gino und Michael Norton die Wirkung von Trauerritualen. Sie fanden heraus, dass Rituale die Trauer vermindern und in Zeiten der Unsicherheit und des Verlusts das Gefühl der Kontrolle stärken.¹²

Rituale erhöhen die Leistung, weil sie Menschen motivieren und zusammenschweißen.

Um die Wirksamkeit von Gruppenritualen zu testen, dachten sich



Wissenschaftler der Universität Harvard stellten fest, dass ein erfundenes Ritual wie dieses das Lampenfieber vor stressreichen Aufgaben wie einem überraschenden Gesangswettbewerb senken konnte.

Norton und seine Kollegen eine Art Schatzsuche aus, bei der die Teilnehmer an bestimmten Orten des Campus Selfies aufnehmen sollten.¹³ Die Ritual-Gruppe erhielt den Auftrag, vor der Schatzsuche ein Ritual durchzuführen, bei dem sie in die Hände klatschen und mit den Füßen stampfen sollten. Eine zweite Gruppe erhielt keine derartige Anweisung.

Am Ende wurden die Selfies gezählt. Sieger war die Gruppe mit den meisten Gruppen-Selfies. Dabei zeigte die Ritual-Gruppe eine deutlich bessere Leistung und sie berichtete auch von stärkerem Zusammenhalt in der Gruppe.

Rituale steigern die Kreativität. Dieselben Wissenschaftler untersuchten in einer weiteren Studie, ob sich Rituale bei Einzelpersonen oder bei Gruppen stärker auf die Kreativität auswirken.¹⁴ Sie stellten den Teilnehmern kreative Aufgaben, beispielsweise ein Brainstorming über die Verwendungsmöglichkeiten eines bestimmten Gegenstands. Anschließend ließen sie die Teilnehmer ein Ritual durchführen, bei dem sie würfeln und ihre Arme nach einem bestimmten Muster bewegen sollten. Einige Teilnehmer führten das Ritual alleine durch, andere in Gruppen. Die Ergebnisse zeigten, dass das Gruppenritual die Kreativität und den Zusammenhalt unter den Teilnehmern stärker verbesserte als das Einzelritual.

Rituale verbessern die Qualität einer Erfahrung.

Ein Team um Kathleen Vohls und ihre Kollegen untersuchte, ob ein Ritual die Erfahrung des Genusses von Speisen verbessern könne. Macht ein Ritual eine Erfahrung wertvoller?

Sie baten die Versuchsgruppe, vor dem Verzehr von Schokolade ein bestimmtes Ritual durchzuführen.¹⁵ Die Anweisung lautete: »Brechen Sie die Tafel Schokolade in zwei Hälften, ohne sie auszupacken. Packen Sie dann eine Hälfte aus und essen Sie sie. Packen Sie dann die andere Hälfte aus und essen Sie auch sie.« Andere Teilnehmer, ohne Ritual, verzehrten die Schokolade einfach nach einer gewissen Zeit, in der sie sich entspannen konnten. Die Ergebnisse zeigten, dass die Schokolade nach dem Ritual geschmackvoller und wertvoller schien. Das Ritual führte dazu, dass die Personen die Schokolade stärker genossen.

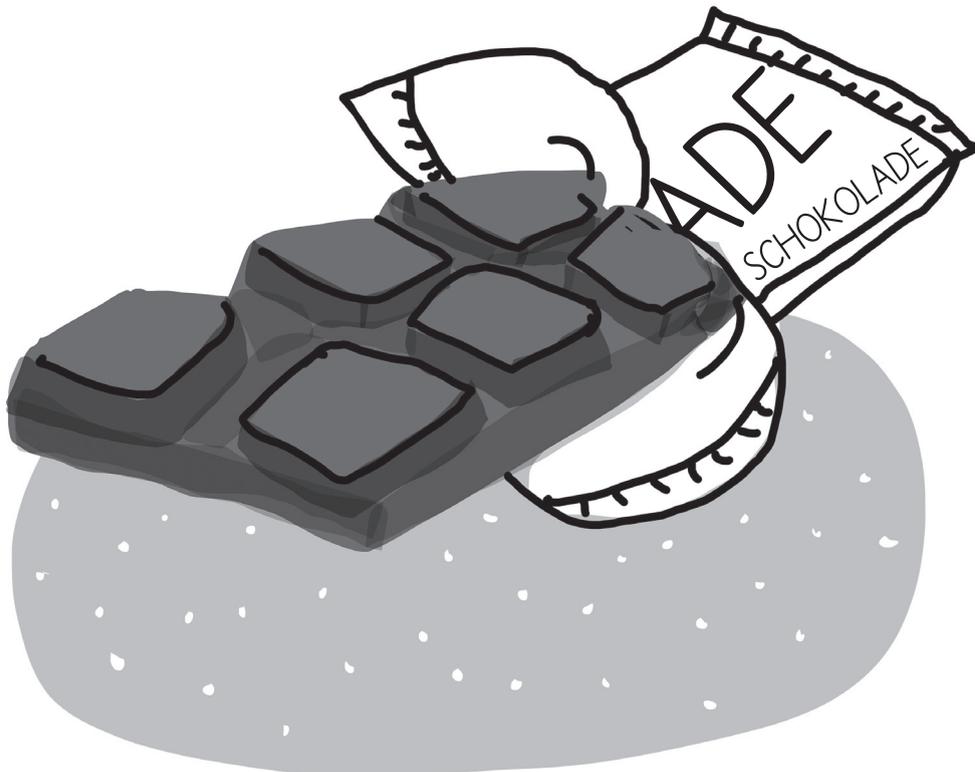
Anzahl und Häufigkeit der Ritualelemente erhöhen die wahrgenommene Effektivität.

Andere Studien zeigen, dass der Detailreichtum von Ritualen ihre wahrgenommene Wirkung beeinflusst. In einer brasilianischen Studie untersuchten die Wissenschaftler Cristine Legare und Andre Souza Menschen, die sogenannte *simpatias* durchführen: Rituale gegen chronische Probleme wie Rauchen und Asthma oder einfach nur zur Abwehr von Unglück.

Die Menschen hielten die Wirkung der *simpatias* für stärker, wenn sie mehr Schritte umfassten. Auch andere Faktoren erwiesen sich als wichtig, darunter die Häufigkeit der Wiederholungen, die Angabe eines bestimmten Zeitpunkts, wann sie durchgeführt werden sollten, und der Einsatz bestimmter Symbole. Das alles deutet darauf hin, dass die Handlungen und Wiederholungen eines Rituals für die Erfahrung der Menschen wichtig sind.

Rituale verstärken das Gefühl der Kontrolle.

Außerhalb der Arbeitswelt können Rituale auch dazu führen, dass Menschen bessere Entscheidungen treffen. Allen Ding Tian und seine Kollegen untersuchten die Wirkung von Ritualen auf gesunde Essgewohnheiten und stellten fest, dass die Menschen nach der Durchführung eines Rituals die Kalorienaufnahme und die Art ihrer Nahrung besser kontrollieren konnten.¹⁶



Wissenschaftler erfanden ein Ritual für den Verzehr einer Tafel Schokolade. Die Menschen nahmen nach dem Ritual den Geschmack stärker wahr und maßen der Schokolade mehr Wert bei.

Die Prinzipien von Ritualen

Prinzip
|

Rituale haben

das gewisse

»Etwas« –

einen

magischen

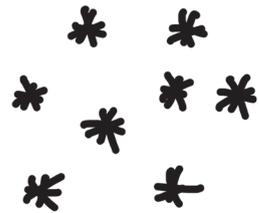
Faktor.

Prinzip 2

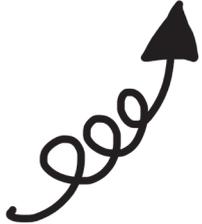
Rituale werden mit
ABSICHT
durchgeführt.
Die Person fühlt,
dass es sich um ein
besonderes
Ereignis handelt.

Prinzip 3

Ein Ritual
hat einen
SYMBOLISCHEN
WERT,
der ihm einen
Sinn verleiht & der
über das Praktische
hinausgeht.



Prinzip 4

— Ein Ritual
— **ENTWICKELT** 
SICH im Lauf der
Zeit weiter und
passt sich an die
Menschen und
die Situation an.

Fünf Arten von Ritualen am Arbeitsplatz



Im Arbeitsumfeld können Rituale mehrere Zwecke erfüllen. Wir haben fünf wichtige Felder in Organisationen identifiziert, in denen Rituale Macht entfalten können. Sie kristallisierten sich bei unseren Forschungen über Organisationsrituale heraus und bestätigten sich während unserer Design-Arbeit.



Rituale für Kreativität und Innovation

Kreativität und Innovation sind der Treibstoff einer Organisation. Damit eine Organisation mit den Veränderungen der Märkte und der Leistung mithalten kann, braucht sie kreative Prozesse und Teams. Rituale für Kreativität können hier den Menschen helfen, Inspiration zu finden und ihre Ideen gegenseitig weiterzuentwickeln. Künstler, Schriftsteller und Filmemacher nutzen die Struktur und Wiederholung von Ritualen für ihre Kreativität.¹⁷

Design-Teams schaffen mit Kreativitätsritualen ein fruchtbares Umfeld, in dem Menschen ihre Furcht vor »Fehlern« überwinden und neue Ideen brainstormen. Rituale können auch empathische Verbindungen schaffen, die Innovationen fördern, weil Menschen plötzlich Bindungen zu anderen Menschen außerhalb ihrer üblichen Kreise eingehen.



Rituale für Leistung und Flow

Die Forschung legt nahe, dass Rituale bei Einzelpersonen und Teams das Selbstvertrauen und die Konzentration vor Herausforderungen stärken – sei es vor entscheidenden Ereignissen wie einem Board-Meeting oder bei den kleineren Herausforderungen der alltäglichen kreativen Arbeit. Leistungsrituale nutzen die Überzeugungen und Gegenstände, die Menschen bereits haben, und werden als Ansporn zu besserer Leistung eingesetzt.

Viele Sportler halten sich an Rituale, um ihre Leistung zu steigern, seien es bestimmte Bewegungsabfolgen beim Aufwärmen, bestimmte Nahrungsmittel, das Abklatschen mit Teamkollegen oder das Küssen eines alten Pullis.¹⁸



Rituale für Konflikte und Resilienz

Das Arbeitsleben nimmt manchmal rasante Wendungen, wenn Egos aufeinanderprallen, Projekte fehlschlagen oder politische Winkelzüge die Gemüter erhitzen. In solchen Zeiten kann man viele Wege einschlagen, darunter Vermeidung, Schlichtung oder das Einreißen von Brücken. Rituale für Konflikte und Resilienz können in solch schwierigen Zeiten hilfreich sein.

Die amerikanischen Ureinwohner halten beispielsweise nach einem größeren Konflikt zwischen zwei Gruppen traditionelle Rauchzeremonien ab.¹⁹ Die Gruppen befolgen die Schritte einer symbolischen Handlung, die zeigt, dass sie sich in der Gesellschaft der anderen wieder wohlfühlen. Das Ritual reinigt sie von negativen Gefühlen und normalisiert den Umgangston.



Rituale für Zusammenhalt und den Aufbau von Teams

Bindungsrituale und Rituale zum Aufbau von Gemeinschaften liegen in der Natur des Menschen. Wir entwickeln dabei ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und der Identität. Unsere kollektiven Überzeugungen werden in der Gruppe umgesetzt und verstärkt.

Gemeinschaftsrituale durchziehen das ganze Leben. Religiöse Gemeinschaften erzeugen Bindungen durch Zeremonien und Mahlzeiten.

Rituale drücken aus, was für eine Gemeinschaft wichtig ist, und dienen der Erforschung ihrer Identität. Sie helfen den Mitgliedern, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln und etwas Bedeutsames zu teilen.



Rituale für Veränderung und Übergang

Ebenso wie das private Leben verläuft auch das Arbeitsleben in gewissen Zyklen. Wenn Organisationen wachsen, werden neue Mitarbeiter eingestellt, Projekte gestartet und Teams gebildet. Schnellvorlauf ein paar Monate bis Jahre später: Menschen verlassen die Organisation, Projekte werden abgeschlossen und Teams lösen sich auf. Manchmal ändern Organisationen auch plötzlich und dramatisch ihre Richtung und entlassen Mitarbeiter, organisieren sich neu oder erhalten eine neue Führung.

Ob durch Wachstum oder Niedergang: Diese Zeiträume sind oft sehr beunruhigend. Übergangsrituale können hier helfen, den Veränderungen einen Namen zu geben und die Spannungen der Unsicherheit zu überwinden – so, wie persönliche Rituale, Hochzeiten,

Trennungen, Todesfälle und Geburten markieren.²⁰ Die Aufnahme neuer Mitarbeiter, der Abschied von ausscheidenden Mitarbeitern, das Ende von Projekten und die Neuorganisation von Teams sind Momente des Übergangs, in denen Rituale ihre Bedeutung entfalten können.