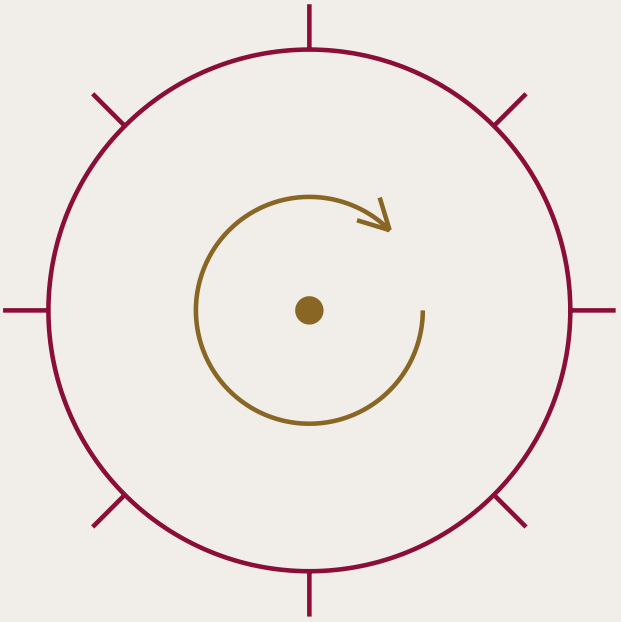
GRIKSCHEIT PRAXIS FÜR MANAGEMENT-TRAINING

KURZER LEITFADEN · 2016

Rituale in Unternehmen

Wie sich Rituale in der Unternehmenskommunikation auf Einstellungen und Verhalten der Menschen auswirken



Erich Grikscheit · Grikscheit Praxis für Management-Training
Max-Planck-Straße 27 · 61184 Karben bei Frankfurt · Telefon 0 60 39 / 45 45 8 · B.Grikscheit@t-online.de · pfmm.de

01. Was ist aus den folgenden Erläuterungen zu lernen?

Der Versuch die Zusammenhänge zwischen der Kommunikation im Büroalltag und den damit verbundenen Ritualisierungen darzustellen, dient dem Versuch dem alltäglichen Geschehen auf die Spur zu kommen. Stellen Sie sich vor, was in Ihnen bereits morgens vorgeht, wenn Sie auf dem Weg von der Eingangstür zu Ihrem Schreibtisch sind. Konzentrieren Sie sich für Momente auf die vielen Bilder, Gegenstände und das Verhalten Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Was erleben Sie jetzt in Gedanken? Vielleicht die immer gleiche Art der Begrüßung Ihrer Kollegen. Schauen Sie sich ruhig einmal genauer auf Ihrem Schreibtisch um, was entdecken Sie? Was hängt an den Wänden? Was liegt verborgen und vergessen in Ihren Schränken? Auf den nächsten Seiten wollen wir versuchen, Rituale in der modernen, digitalen Welt genauer zu untersuchen. Und wir wollen sehen, ob es sich lohnt die eigene Sicht zu korrigieren, denn es ist eben nicht alles Gold was glänzt.

Die schöne neue Welt der Smartphones, Tablets oder Laptops sorgt dafür, dass sie ständige Präsenz, Verfügbarkeit und Kontrolle signalisieren. Mit diesen Werkzeugen neuartiger Verständigungsmöglichkeiten haben sich im Laufe der letzten Jahre neue Formen der Kommunikation und Ritualisierung entwickelt, die die Grenzen zwischen Vergangenem und Modernem verschoben haben. Ein klärendes Telefonat oder ein persönlicher Brief sind fast gänzlich ausgestorben. Stattdessen sorgen ankommende E-Mails, das Handy mit persönlichen sowie mit Nachrichten aus aller Welt für ständige Unterbrechungen oder Ablenkung. Der Laptop oder der PC verlangen eine besondere Sitzhaltung. Folge: Die sich mit den Jahren einstellenden Rückenprobleme führen zu neuen medizinischen Langzeittherapien, die für den Einzelnen mit verminderter Lebensqualität verbunden sind.

Die technischen Errungenschaften führen dazu, dass sich eine neue Form der Sprachverständigung entwickelt. Im Vordergrund steht nicht mehr der Dialog (gegenseitiges Verstehen und verstanden werden), sondern eine besondere Form des ARGUMENTIERENS – UND KRITISIERENS. Diese Form einer neuen Verständigung beginnt bereits in der Schule. Und die öffentlichen Medien fördern den veränderten Sprachgebrauch durch Verkürzung, Verknappung und allzu oft durch Übertreibung. Was heißt nun „Argumentieren“? In der modernen Bürokommunikation sowie im Management werden z. B. oft Begriffe verwandt, die oft nur altbekannte Themen neu aufmischen.

Dazu zwei Beispiele: Agilität (50er Jahre), Veränderungsmanagement (Change Management) (30er Jahre des 20. Jahrhunderts), werden – weil scheinbar modern, in Organisationen eingesetzt ohne die komplexen Hintergründe auf die Prinzipien der Durchführbarkeit zu prüfen. Das führt in der Regel zu neuen Formen der Beweisführung, denn jede neue Methode hat Befürworter und Kritiker. Hinzu kommen Fachsprachen, die sich nur demjenigen erschließen, der über die entsprechenden Informationen verfügt.

Der moderne Mensch verlernt mehr und mehr „zuzuhören“, sondern es wird geurteilt, befunden und entschieden. Was fehlt? Das klärende Gespräch, das Eingehen auf die Belange des Anderen, das neugierig sein auf die Gedanken des Gegenübers, das Ringen um die Hintergründe von Sachzusammenhängen, alles das braucht vor allem eine sprachliche Kompetenz. Moderne Studien geben immer wieder darauf Hinweise, dass die „soziale Kompetenz“ ein Meilenstein ist für ein gutes Miteinander, sowie die wichtigste Voraussetzung für Führungskräfte ist. Allerdings ist für den Erwerb dieser Fähigkeit eine verständliche Sprache erforderlich, die als Bindeglied zwischen dem Verstehen und Handeln einer Person wichtige Kommunikationsbrücken bauen kann.

Allerdings sind viele Wege in eine fruchtbare, wachstumsfördernde Kommunikation inzwischen zu einer Einbahnstraße geworden. Im Arbeitsalltag wird übergreifend in allen Teilbereichen in Unternehmen über Schwächen in der Kommunikation geklagt. Leider ist der Wille, vor allem bei sich selbst anzufangen, gering. Diese Mängel in der Verständigung verstärken sogar beim Einzelnen den Eindruck, dass das Zusammenleben immer unbestimmter und verschwommener wird. Außerdem ist zu beobachten, dass dabei das Verständnis für Sachinhalte und deren tiefere Bedeutung sinkt. Im Vordergrund rücken beim Einzelnen die Bedürfnisse nach einer ganzheitlichen Heilmethode. Unter anderem der sichere Arbeitsplatz, eine soziale Rundumversorgung, Unterstützung in Notlagen, Anerkennung für oft minimale Leistungen. Folglich lässt sich sagen, dass das Kollektiv mehr und mehr dem Individuellen weichen muss. Das wird durch die moderne Technik unterstützt, denken wir an Videokonferenzen, Homeoffices, wechselnde Arbeitsplätze oder mechanisierte Präsentationen und Konferenzen.

Ein anderes Phänomen in der Kommunikation ist die Art und Weise, wie Teams auf der Suche nach Lösungen herangehen. Zunächst werden Vorstellungen entwickelt, die im Reich der Wünsche und Illusionen erarbeitet werden. Erst danach werden Gedanken oder Fragen zu einer möglichen Realisierung gestellt. Folge: Es entstehen zeitaufwendige Diskussionen, Verzögerungen in Prozessfolgen sowie unverhoffte Probleme, die unkalkulierbar und teuer bezahlt werden müssen.

Demgegenüber beobachten wir als Kennzeichen der Modernität in der gegenwärtigen Führungskultur zwei Persönlichkeitstypen, die die Ritualisierung in Unternehmen mitbestimmen. Einerseits finden wir den Manager, der besonderen Wert auf Selbstbeherrschung zur Stabilisierung seiner eigenen Identität legt. Dazu gehört eine hohe Leistungsbereitschaft, Flexibilität hin bis zur persönlichen Selbstaufgabe und außerdem eine ausgeprägte Ich-Bezogenheit. Der zweite Managertyp ist der theoretisch-zelebrierende Macher. Zu seinen charakterlichen Besonderheiten gehören kluge Ritualisierungen, die die Unterschiede in der Gruppenzugehörigkeit für Außenstehende schwer erkennbar machen. Beispiele: Du-Verhältnisse, geschäftlich-private Verhältnisse, Informationsverteilung sowie horizontale oder vertikale Gruppenstrukturen. Dazu werden zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls vieldeutige Mantras entwickelt, die vor allem zur geistigen Stärke der

Unternehmenskultur gebraucht werden. Obendrein gehören Lobgesänge auf den Erfolg, Sieg, Ruhm und Ehre dazu. Verbunden wird das Ganze mit fein ausdifferenzierten Statussymbolen, die wir in einem anderen Kapitel noch ausführlicher behandeln.

Anders formuliert: An der Art, wie in Unternehmen Rituale benutzt und gepflegt werden, sind Aussagen über den Geist des Unternehmens möglich. Die weiteren Ausführungen stellen keineswegs unser Verhalten infrage, schon gar nicht die vielen technischen Erleichterungen, mit der vieles effektiver und effizienter zu organisieren ist. Vielmehr möchte ich die Aufmerksamkeit auf unsere Einstellungen über die vielfältigen Formen der Kommunikation richten und anregen, über den Wert des persönlichen Verhaltens im Unternehmensgeschehen nachzudenken bzw. neu zu entdecken. Besonders wichtig erscheint mir, dass der innere Zusammenhang zwischen Kommunikation und Formen der Ritualisierung gründlicher betrachtet werden sollte.

02. Wie das Unterbewusstsein unseren Alltag steuert

In der alltäglichen Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen nehmen wir unterschiedliche Impulse wahr. Aber bei der Verwertung von Informationen wird die Sache bereits kompliziert. Denn wie wissen wir, ob das was wir sehen, hören oder empfinden tatsächlich „wahr“ ist. Unser Verstand als täglicher Begleiter sorgt dafür, dass wir im Ausgleich mit der Umwelt unser Tagwerk beherrschen. Bereits kleine Veränderungen innerhalb des persönlichen Stimmungsbildes verleiten uns bereits schnell zu anderen Verhaltensänderungen. Beispiele: Ein Kollege drückt bereits am frühen Morgen schon auf die Tränendrüse, oder eine Kollegin ist morgens meist schlecht gelaunt. Aber: Sie freuen sich auf den Tag, sind ausgeglichen und froh gelaunt. Folge: Unser Verstand muss sich in einem Sekundenbruchteil auf zwei unterschiedliche Situationen einlassen. Frage: Was passiert in unserem Inneren?

Reaktionen auf äußere Ereignisse sind der menschlichen Psyche oft nicht direkt zugänglich, aber unser Gefühl sendet Signale der Freude oder des Missmutes. Besonders die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass der Mensch in verschiedenen Lebensphasen seine Erlebnisse festhält. Das Erinnern fördert die unbewussten Prozesse immer dann ins Gedächtnis, wenn gegenwärtige Erlebnisse das erforderlich machen. Die Deutungshoheit solcher Erlebnisse entzieht sich rational unserem Verstand und ist erst dann zu verstehen, wenn wir einen Zugang zu unserem Unterbewusstsein herstellen können. Das sind in der Regel Reaktionen auf Ereignisse, die spontan (Bauchgefühl) ins Bewusstsein geraten. Beispiele dafür sind die tief aus unserem Inneren auftauchenden Gefühle der Freude, der Angst u.v.m.

Die weiteren Ausführungen sind überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Verbindung zwischen unserem bewussten Wahrnehmen einerseits und andererseits deren unbewusste Seite, die oft so vieles im Umgang mit anderen infrage stellt. Wir kennen so viele Bilder, die diesen Zusammenhang in Worte fasst: „Der Mensch mit zwei Gesichtern“, „Gegensätze ziehen

sich an“, „Wir sagen nicht, was wir denken“, „Wir sind gerne offen und ehrlich“, „Wir reden hinter dem Rücken über andere“, „Wir machen Fehler, geben es allerdings nicht gerne zu“ u.v.m.

Diese Beispiele zeigen, dass wir gefangen sind in der Art unserer Wahrnehmung. Was wir glauben zu erkennen, ist meistens die Oberfläche und unsere Urteile über das „Erkannte“ assoziieren wir mit unseren individuellen Erfahrungen. Auf diese Weise gelangen wir zu unseren Meinungen und Überzeugungen. Gefangen in diesem Korsett der Selbstbewertung fehlt uns in der Regel die Möglichkeit, die Doppelbedeutungen von Geschautem oder Gehörtem genauer analysieren zu können. Deshalb spielen oft Rituale zur Bewältigung von Konflikten eine Rolle. Sie sind nämlich ein Zugriff auf das kollektive Unterbewusstsein (*C.G. Jung*) um einen Ausgleich auf nonverbaler Ebene zu schaffen.

03. Wie Rituale unseren Büroalltag bestimmen

Das Büro, früher als Schreibstube, Kontor oder Amtszimmer bezeichnet wurde als Raum für Verwaltungstätigkeiten angesehen. Das ist im Kern bis heute nicht anders. Wobei ab den 80er Jahren große Veränderungen dazu führten, dass die bisher eher gemütlich anmutenden Bürolandschaften einer modernen Welt des Informations- und Kommunikationszeitalters weichen mussten. Damit waren für den Büromenschen ganz neue Fertigkeiten und Fähigkeiten verbunden, die vor allem durch den Computer als wichtigstes Element auf dem Schreibtisch symbolisiert worden sind. Damit nicht genug, das Zeitalter des PCs brachte eine bis dahin nicht in dem Ausmaß gekannte Form der Veränderung für den Einzelnen mit sich. Jetzt hieß es, dass der Büromensch flexibel und anpassungsfähig zu sein hat.

Es kommt noch hinzu, dass sich mit dem Computer das Raum/Zeit Verhältnis dramatisch änderte. Ein Beispiel ist: Mit der Zeit verschwanden die Berge von Aktenordner auf den Festplatten der EDV-Anlage. Die Raumarchitektur veränderte das Bewusstsein des Büromenschen auf dramatische Weise. Mehr und mehr entwickelte sich die Vorstellung von einer sozialen Begegnungsstätte. Dazu wurden neue und aufwendige Möbeldesigns entworfen. Festzustellen war auch, dass es plötzlich um Nüchternheit, Klarheit, Aufgeräumtheit und Übersichtlichkeit ging. Aber der Computer warf auch seine Schatten voraus. Die einseitigen Formen der Bewegungseinschränkung hinterlassen ihre Spuren, denn die Volkskrankheit Nr. 1 sind heute Rückenprobleme.

Wo sich in Gesellschaften starke Veränderungen ergeben – und der moderne Büromensch musste das in den letzten 50 Jahren erleben, treten wieder neue Formen ans Tageslicht, die das Alltagsgeschehen beeinflussen. Neben den bereits erwähnten technischen Veränderungen, die sich der Büromensch früherer Tage zu stellen hatte, entwickelte sich auf der psychisch und sozialen Ebene eine andere, dramatische Tendenz, nämlich zu lernen, wie die moderne Technik das Zusammenleben beeinflusst.

Von der Faszination des Computers (PC) ab Mitte der 80er Jahre bis zu unseren *heutigen Laptops, Smartphones oder Tablets* haben sich Kommunikationsbarrieren entwickelt, deren Ausmaß überhaupt noch nicht begriffen wird. Festzustellen bleibt zunächst, dass wir – je stärker diese Entwicklung zunimmt nach Zufluchten Ausschau halten, die uns aus der Zwanghaftigkeit entlassen soll. Ausgleichsprinzipien sind deshalb Riten und Rituale, die die sozialen Beziehungen kräftigen sollen. Sie sind erforderlich, um mit den schnellen Veränderungen innerhalb des wirtschaftlichen Kreislaufes, unser Verhalten schnell auf „Temperatur" zu bringen. Deshalb passen sich Rituale auch schnell veränderten Lebenssituationen an. Vor allem nehmen sie eine andere Art der Sprache an, um die Dinge zum Ausdruck zu bringen, die nicht immer einfach in Worte zu fassen sind, besonders dann, wenn Konflikte entstehen. Sie sind es, die den Alltagsverlauf schwächen z. B. Gerüchte über Entlassungen. Andere reduzieren Konfliktpotenziale, wenn z. B. erfreuliche Entwicklungen, die Stimmung der Mitarbeiter verbessern. Das kann vielleicht eine positive Umsatzentwicklung sein. In beiden Fällen werden Riten zur Unterstützung gebraucht u. a., Begrüßungen, Beförderungen oder Kundgebungen. Riten entwickeln sich auch vermehrt dann, wenn in Gruppen Situationen auftreten, in denen Identitätsprobleme, die sowohl den einzelnen als auch ganze Teams betreffen auftreten. Zum Schluss einige Beispiele aus dem Büroalltag, die bereits durch Nebenbemerkungen, kleine Gesten, die rituellen Ansätze sichtbar machen.

Rituelle Aspekte und kleine „Aufreger" in der Bürokommunikation

- Chef/Mitarbeiterin im Vorbeigehen – *Chef, Sie sehen heute aber gut aus!*
- Chef/Team in einem Besprechungsraum. Mit strenger Stimme, beginnt der Chef seine Rede … – *Ich habe mir die Zahlen des letzten Jahres angesehen … Mitarbeiter beugen sich vor und starren auf ihren Laptop*
- Mann und Frau sitzen allein in einem Büro. – *Die Frau versucht durch Gesten und Mimik auf sich aufmerksam zu machen. Sie sagt: „Ist das heiß geworden!"*
- Das Büro ist aufgeräumt bis auf den Schreibtisch eines Kollegen, der keine Ordnung halten kann. – *Er wird schnell als Sonderling oder Chaot bezeichnet.*
- Gerüchte werden gestreut. Zum Beispiel reden alle hinter dem Rücken der anderen. Keiner lässt ein gutes Haar am anderen … – *Aber nach außen wollen alle das perfekte Team sein.*
- Sich vom Schreibtisch eines Kollegen Büromaterialien ohne zu fragen nehmen, weil die eigene Organisation miserabel ist. – *Der Dieb geht davon aus, dass man das doch mal machen darf und ist sich keiner Schuld bewusst.*
- Chef ist sauer und in einer bestimmten Situation gehen die Nerven mit ihm durch. Sein ganzes Team ist anwesend. Laut und aufgebracht schreit er … – *In diesem Laden weht ab sofort ein anderer Wind. Und ich will, dass dieser Saustall sofort aufgeräumt wird. Ich bin es endgültig leid …*

04. Leben in zwei Welten

Das tägliche Leben findet in zwei Welten statt, die allerdings als **eine** verstanden werden muss. Die Rede ist einerseits von einem rationalen, kühlen logischen Verhältnis zwischen Sachlichkeit und Beziehung. Andererseits suchen sich Gefühle ihren Weg um den Spannungsgrad im eigenen Ich auszugleichen. Genau an dieser Nahtstelle zwischen höchster Konzentration, hoher Erwartungshaltung, Fähigkeit zur Leistungsbereitschaft und Erfolgsdruck entsteht Raum für Riten und Ritualisierungen, damit ein sinnvoller Ausgleich entsteht. Nicht selten werden daher Rituale als Heilmittel benutzt – allerdings gelingt das aus vielerlei Gründen immer weniger gut.

Aus der geschichtlichen Entwicklung hat sich seit der Zeit der Aufklärung die technisch-wissenschaftliche Seite als Zeitgeist entwickeln können. Das Büro ist das beste Beispiel für eine rasante Entwicklung. Besonders die **Geschwindigkeit**, mit der heute Informationen in Sekundenschnelle jeden Ort auf der Welt erreichen können, ist sicher das herausragende Beispiel. Für den Büromenschen führte das im Laufe der Zeit zu einem Zwang, sich den modernen Gegebenheiten in der Informations- und Kommunikationsverarbeitung anzupassen. Diese rasante Entwicklung für die Angestellten in Unternehmen – vor allem auch unter dem Eindruck die Sinnhaftigkeit der Arbeit – führte zu einer kulturellen Veränderung auf vielen Gebieten. Insbesondere in der Psychologie und Soziologie.

Damit mehr Klarheit entsteht, warum die Veränderungen der letzten Jahrzehnte eine völlig neue Form des Denkens und Handelns hervorrief, seien einige Beispiele genannt. Im Bereich der Softwareentwicklungen wurde es im Laufe der Zeit möglich, immer komplexere Zusammenhänge sichtbar zu machen. Damit veränderte sich das Bild z. B. des Vertriebsmitarbeiters in der Zusammenarbeit mit dem Kunden. Modern gesprochen reden wir heute von *Customer Relation Management*. Oder Begriffe wie „*Interdisziplinär*“ oder „*Beziehungsnetzwerke*“ haben neue Bedeutung gewonnen, die vor allem die psychologisch, sozialen Zusammenhänge stärker hervorheben.

Programme wie *Power Point* haben zu veränderten Darstellungsformen geführt. Kritisch betrachtet entstanden Argumentationsketten, die neue Perspektiven auf das Geschehen zwischen Redner und Zuhörer warfen. Von der Lebhaftigkeit eines Vortrages hin zu abstrakten Darstellungen. Selbst bei Besprechungen ist der Laptop nicht mehr wegzudenken. Reaktion: Man schaut auf einen Bildschirm und nicht mehr in die Gesichter der anderen. Umfragen weisen immer wieder auf den Zusammenhang von Überbelastung und Suche nach Veränderung hin. Halten wir fest: Das alltägliche Geschehen im Büro ist in seiner Komplexität kaum noch zu durchdringen. Daher auch das Gefühl nur ein Rädchen zu sein. Das allein erklärt allerdings noch nicht das ganze Ausmaß der Problematik.

Vielmehr ist die gemeinsame Erwartungshaltung in den Netzen hierarchischer Organisationsstrukturen, die den Druck von allen Seiten erhöhen. Nicht ganz neu aber dennoch erwähnenswert ist die Art der Vermassung von Gruppenbildungen. Das sind in

Unternehmen heute kleine Gruppierungen, die nicht mehr öffentlich auftreten, sondern dank der Technik anonym und indirekt für informelle Vergemeinschaftungen sorgen. Hier kann man über Gesinnungsverbindungen oder Verbindungsstrukturen sprechen, die freundschaftlich und vertrauensvoll gepflegt werden. Kurz: Man bildet kleine Sondergruppierungen, die einen großen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen ausüben.

Folgt man der Logik des Rationalen, dann spielen Energieaufwand, Bewegung und Zeit die entscheidende Rolle, mit der ein jeder seinen Aufgaben gerecht werden muss. Dieser Druck ist es, der Ritualbildungen sogar beschleunigt. Psychologisch betrachtet ist der Einzelne zu mehr Leistung bereit, wenn er eine Karriere starten oder erhalten will.

Ein anderer gerät schnell unter Druck, weil er sich von seinen Aufgaben oder durch den Vorgesetzten überfordert fühlt. In beiden Fällen werden rituelle Formen als Ausweichmanöver getarnt: u.a. strikte Disziplin in der Arbeitsweise, Verzicht auf Freizeit, Krankheit als Flucht, Selbstlügen als Weg die Wahrheit nicht erkennen wollen, übertriebene Formen der Selbstkasteiung oder die Suche nach der eigenen Schuld. Weitere Formen sind zum Beispiel heute eine Vielzahl von geistigen Ertüchtigungsstrategien, wenn der Karriere noch wichtige Stufen auf der Leiter des Erfolges fehlen. Oder, wenn Probleme entstehen, die den Alltagsablauf stören. Hier lassen sich eine Vielzahl von ritualisierten Methoden finden, um nur ein Beispiel zu nennen, das Mitarbeitergespräch am Jahresende.

Das Ziel: Überprüfen der Leistungen oder Abweichungen der bisherigen Tätigkeit, hinzu kommt die Selbsteinschätzung im Voraus als weitere Grundlage für das Gespräch. Dazu wird ein Fragebogen vorgelegt, der als Gradmesser zur Einschätzung des Mitarbeiters dient. Was dann beginnt, ist eine Mischung aus Lobgesang, Zukunftsbetrachtung, Fehleranalyse mit Beichtcharakter zur Wiedergutmachung, Selbsteinschätzung zur charakterlichen Weiterentwicklung bis zur genauen Fixierung von unterschiedlichen Verhaltensweisen, die anschließend als eine Art Mitarbeiter Modell für ein weiteres Jahr als elektronische Personalakte verschwinden.

Viele weitere Methoden dienen dem modernen Personalmanagement dazu, ein Menschenbild zu kreieren, wie die Leistungsbereitschaft des Einzelnen zu steigern ist. Eine besondere Methode ist das Coaching. Eine Methode, die bereits im 19. Jahrhundert in England verwandt wurde. Dort waren es die Studenten, die von sogenannten „Tutoren“ zur Unterstützung zur Verfügung standen. Heute wird es als eine Art Allheilmittel zur Problembekämpfung eingesetzt, um Mitarbeitern bei Abweichungen ihrer Leistungen wieder auf einen neuen Kurs zu bringen. Wenn der Mitarbeiter in seinen Charaktereigenschaften zum Beispiel zu viel Empfindlichkeit, Rücksichtslosigkeit, Eigenbrötelei, Angstbereitschaft, Kritizismus, Autoritätsproteste, Unpünktlichkeit oder Unzuverlässigkeit zeigt, dann sinken seine Chancen, akzeptiert zu werden. Umgekehrt sind Kompromissbereitschaft, Ehrlichkeit, Zielstrebigkeit, Erfolgswillen, Angepasstheit, Kommunikationsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit oder Zuverlässigkeit u.v.m. Verhaltensweisen, die die dauerhafte Brauchbarkeit eines Mitarbeiters unterstützen. Das Problem ist, dass der Wesenskern eines Mitarbeiters selten wirklich

verstanden wird. Meistens bleibt es in der Bewertung des Einzelnen bei Interpretationen über die Erfüllung seiner sachlichen Leistungsnorm. Ein weiteres Problem zeigt sich, wenn allgemeine Begriffe in den Leistungsbewertungen des Einzelnen erfasst werden, die, wenn sie einmal festgelegt werden auf viele Mitarbeiter zutreffen. Zum Beispiel wird konstatiert, dass ein Mitarbeiter eine „hohe soziale Kompetenz“ besitzt. Leider sagt das aber nichts über die Art und Weise des individuellen Verhaltens des Einzelnen aus.

Noch feinsinniger sind Events- oder Motivationsveranstaltungen in unzugänglichem Gelände. Sie haben zum Ziel, dass Mitarbeiter mit ritualisierten Aktionen nicht nur den Teamgeist stärken sollen, sondern mit dafür sorgen, dass die Ziele und Pläne der Vorgesetzten tatkräftig unterstützt werden. Dazu gehören Übernachtungen im Freien, Lagerfeueratmosphäre oder das Beschwören heiliger Allianzen. So wird bei manchen Veranstaltungen das Laufen über heiße Kohlen als Mutprobe verstanden. **Motto:** Wer das schafft, kann alles erreichen. Nicht selten finden Veranstaltungen mit hoher gemeinsamer Suggestionskraft statt. Theaterspiele auf der Bühne oder flammende Reden wie toll es ist erfolgreich zu sein. Lobeshymnen mit Urkundenübergabe zur einen momentanen Ehrerbietung auf den Gewinner und vieles mehr.

Und vielen reicht das noch nicht aus, sondern bei dem Streben nach dem Erfolg ist manchem jedes Risiko wert, um an das gewünschte Ziel zu gelangen. Eine beliebte Form ist die Selbstkasteiung. Ob Marathonlauf, Radrennen fahren bis zur physischen Erschöpfung, Fitness, bis der Körper nur noch aus Muskeln besteht u.v.m. Man fühlt sich auf diese Weise in seinem Glauben bestärkt, dass nur so sich der Erfolg einstellt. Nach dem Motto: Was alle machen, kann nicht verkehrt sein.

Und die Freizeit, Schönheits- und Gesundheitsindustrie verdient an dem Wunsch außergewöhnlich zu erscheinen kräftig mit. Besonders dann, wenn alles was schnell, effektiv, individuell oder irgendwie andersartig ist. Kurz: Der Einzelne will nicht mehr Massenmensch sein, sondern sich nur noch mit der eigenen Gruppe identifizieren.

Fügt man das Bild zusammen, dann sollte klar werden, dass das Rationale als Geltungsbereich für den täglichen Mainstream eine wichtige Rolle spielt. Die eigentliche Kunst besteht allerdings darin, eine persönliche, rituelle Aura zu schaffen, mit der das Umfeld überrascht, überzeugt allerdings aber häufig geblendet wird. Im Alltag spielt sich daher für den oberflächlichen Beobachter vieles vor seinen Augen ab, das auf Schein, Show, Augenblicke, Manipulation und Lüge beruht.

05. Welche Wirkungen Statussymbole in der Kommunikation auslösen

Symbole dienen dazu, den Menschen und seiner Umgebung Ausdruck zu verleihen. Früher wurden Symbole auch als Wiedererkennungszeichen verstanden, heute spielen sie als Identitätsmerkmal eine Rolle, sowohl als Markenzeichen als auch als sinnstiftendes Element. Sie rufen emotionale Empfindungen hervor, die vor allem die sozialen Beziehungen

untereinander regeln sollen. Erst in diesem Wechselspiel zwischen Individualität und der körperlichen Ausstaffierung beginnen die Unterschiede zum Anderen. Modern gesprochen leben Menschen in ihrer eigenen Welt der Symbole, dabei kommt es ganz auf ihr ästhetisches Feingefühl und den Werten an, die zum Ausdruck kommen sollen.

In dieser Welt findet sich eine Vielzahl von Symbolen, die zur Identitätsbildung notwendig sind. Denn es geht in erster Linie darum, das „ICH“ zu unterstreichen und durch Signalwirkungen die Bedeutung oder Wichtigkeit hervorzuheben. Erste Beispiele in denen symbolische Elemente zum Ausdruck kommen sind Meinungen, die das Gruppengefüge beeinflussen, oder Gerüchte, die in den Büros von einem Zimmer zum anderen weitererzählt werden. Auf Schreibtischen finden sich Bilder, Fotos sowie Texte zur geistigen Ertüchtigung, die eine individuelle Botschaft zum Ausdruck bringen sollen. Schlendert man durch die Bürogänge dann entdeckt man Poster, Bilder oder Leitsprüche. Das schwarze Brett als Mitteilungscenter für Aufrufe zu Feierlichkeiten, Informationen des Betriebsrates, Hinweise der Geschäftsleitung u.v.m. darf nicht fehlen. Und in den Büros sind unzählige Spickzettel zu finden, die an den Wänden und den Schreibtischen geklebt oder geheftet sind.

Symbole sind Ausdruck der nonverbalen Kommunikation. Sie haben wesentliche Vorteile gegenüber der gesprochenen Sprache. Das wird vor allem deutlich, wenn wir über die Demonstration von Statussymbolen sprechen. Sie kennzeichnen einen Menschen dadurch, dass er sich mit ganz besonderen Indikatoren schmückt, um seine gesellschaftliche Stellung innerhalb einer Gruppe darzustellen. Dabei kann es sich um bestimmte Wertvorstellungen hinsichtlich Einkommen, Ansehen, Bildung oder den Bekanntheitsgrad handeln. Allerdings können auch Gegenstände zum Statussymbol gehören, zum Beispiel das Auto, die besondere Uhr, Bücher oder der Kleidungsstil.

Die besondere Bedeutung von Symbolen als Erkennungszeichen oder Markenzeichen im Sinne der persönlichen Selbstdarstellung und Selbstinszenierung spielt für den Büromenschen eine besondere Rolle. Sie schaffen Klarheit darüber, wer in einer Hierarchie welchen Rang besitzt. Es werden Grenzen sichtbar zwischen dem Einzelnen und der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Daher versucht das ICH sich seinen Weg zu bahnen, um sich aus der Menge heraus zu heben.

Die Wirkungen der symbolischen Welt öffnen Wege nach außen, sodass der Mensch den Sinn seines Tuns im Inneren erfüllt. Damit reguliert die individuelle Psyche das Verhältnis zwischen sich und der Außenwelt, um eine Balance im Zusammenleben mit anderen zu finden. Die andere Seite der symbolischen Darstellungen repräsentieren in besonderem Maße die sozialen Effekte. Das sind Vorbilder zum Beispiel in der Art einer bestimmten Lebensweise, persönliche Eigenschaften wie man sie bei einem Vorgesetzten oder Inhaber kennt, nämlich dass er eine Angewohnheit hat und dadurch etwas merkwürdig erscheint. Zur Symbolik gehört auch die Firmenhymne, die Urkunde als Preis für überragende Leistungen oder das persönliche Gespräch in dem der Mitarbeiter für sein TUN gelobt wird. Manchmal kann man noch beobachten, dass Rennlisten z. B. „*Mitarbeiter des Monats*“ ans schwarze Brett geheftet werden.

Manchmal werden auch Zahlen (mehr unbewusst) als Beweis für stichhaltige Argumente benutzt. Die Zahl 3 symbolisiert, dass nur diese 3 und keine 4 infrage kommen. Die 4 wiederum zeigt Geschlossenheit, denn in der 4 wirkt alles größer und mächtiger. Addiert man 3 und 4, so kommen wir zur 7. Oft zu lesen: die 7 Erfolgsformeln zu ihrem Glück u. ä. Psychologisch noch erwähnenswert ist die Tatsache, dass sich Symbole dem rein rationalen Bewusstsein entziehen. Was vielmehr das Symbol bezweckt ist das intuitive Erfassen einer Nachricht oder Botschaft. Im Alltäglichen erscheinen viele Symbole als rationale Elemente, deren tiefere Bedeutung nicht erkannt wird. Beispiele sind geometrische Figuren wie z. B. der Kreis oder das Quadrat.

Eine moderne Form der symbolischen Darstellung ist die Tätowierung. Mit der Haut werden Bilder, Namen, Spruchweisheiten oft für eine ganze Lebenszeit verbunden. Der scheinbare Vorteil: Die Tätowierung steht jederzeit zur Selbstbespiegelung zur Verfügung. Sie schafft Raum, um der Isolation zu entfliehen, lädt zur inneren Konzentration (sakrale Funktion) ein oder stärkt das Selbstbewusstsein (Exklusivität) im Zusammenleben mit Gleichgesinnten (Mitgliedszeichen). Tätowierungen gelten als modern, schick und schaffen Einzigartigkeit.

Zu Anfang dieser Entwicklung wurden Zeichnungen noch versteckt, aber bald schien der Trend die Grenzen der Zurschaustellung überwunden. Inzwischen entstehen immer verspieltere Varianten zum Beispiel in Verbindung mit Ringen in Nasen, Ohren, Augenbrauen usw. Diese letzte Domäne der persönlichen Ausgestaltung unterstreicht die große Bedeutung der Selbstaufwertung. Dem Büromenschen fällt die Aufgabe zu, immer neue Formen, Symbole und Zeichen deuten zu lernen, denn das Problem im Alltag ist, unter dem Druck der Rationalität die Sprache des Unbewussten zu verstehen. Aber weil sich hier tiefe Gräben des Verstehens auftun, wird Kommunikation untereinander immer schwieriger werden.

Kurz: Sich in einem gewissen sozialen Umfang zu kennen ist die eine Seite, wirklich verstehen und verstanden zu werden die andere. Bei steigendem Bedürfnis nach mehr Gespräch, Austausch und Zusammengehörigkeit wächst das als gegenläufiges Gefühl der Kühle und Distanziertheit. Das, was das Technische an Effektivität hervorbringt, zerstört sie im inneren Gefüge der menschlichen Seele.

06. Wie Gebote und Verbote unseren Büroalltag regeln

Wir betreten mit diesem Thema ethisch moralischen Boden. Regelungen und Normierungen sind ein wichtiger Teil der Organisationsstruktur. Vor allem für den Einzelnen hat es den Vorteil, dass er sich nicht der Mühe unterziehen muss danach Ausschau zu halten, denn die Regeln sind vorgeformt und bereits vorentschieden. Und für den, der sich an die Regeln hält erhöhen sich die Chancen in der Organisation den eigenen Platz zu finden. Aber es bleiben Fragen, die in keinem Arbeitsvertrag geklärt und festgehalten werden. Manchmal findet man in Imagebroschüren, Hauszeitungen oder Hausmitteilungen Hinweise darauf, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen oder was verlangt wird. Dann heißt es Anweisung,

Anordnung, Mitteilung, Regel, Hausordnung, Bekanntmachung oder Erklärung. Manchmal ist auch eine Art Knigge für die gemeinsame Zusammenarbeit oder eine Art Absichtserklärung gegenüber Kunden zu finden, indem die Kardinalstugenden als Glaubensbekenntnis festgeschrieben werden. Seltener, aber noch üblich sind Ankündigungen bei falschem Verhalten.

Die Konsequenzen aus der Missachtung von Verboten werden oft nach den moralischen Vorstellungen von Vorgesetzten oder Unternehmern festgesetzt. Wer Grenzen überschreitet, wird schnell als Außenseiter angesehen. Wenn das Vergehen allerdings einen Vorteil für den Vorgesetzten oder für das Unternehmen mit sich bringt, ist er ein Held, misslingt die Tat ist er ein Verlierer.

Besonders schwierig wird das Verhältnis zwischen Mann und Frau, wenn es in Bereiche vorstößt, wo Erlaubtes und Nichterlaubtes schnell zu erheblichen Konflikten führen.

Ein anderer Bereich ist das MOBBING, das im Geschlechterverhältnis zu erheblichen Missverständnissen führen kann. Hier spielen die Machtverhältnisse zwischen den Parteien eine Rolle. Sie können dazu führen, dass der persönliche Schutz vor Eingriffen in die Privatsphäre übergangen wird. Genau dort sind Gefahrenzonen, die nicht immer eindeutig geklärt sind.

Nachfolgend möchte ich einen Grenzbereich ansprechen, der **das Benehmen** ins Verhältnis setzt zum persönlichen Erfolg. Anders: Wer heute etwas werden will, braucht ein hohes Maß an Fähigkeit sich selbst zu vermarkten. Nur wer einen ausgezeichneten Karriereweg vorweisen kann, hat die Chance im Bildungsbürgertum aufzusteigen. Das Elternhaus spielt mehr denn je eine Rolle, denn es kommt eben ganz darauf an, zu welcher Gesellschaftsschicht die Herkunftsfamilie gehört. Mancher schafft es auch aus einer sozial schwächeren Position emporzuklettern, allerdings um den Preis einer Trennung aus dem ursprünglichen Milieu. Wie drückt es der Volksmund aus: „Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied“.

Um in der Welt der Arbeit oder allgemein im bürgerlichen Umfeld bestehen zu können, werden vom Einzelnen Tugenden erwartet, die da sind: Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Disziplin, Aufrichtigkeit, Toleranz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit u. ä. Wer tugendhaft lebt, dem schenkt man das Vertrauen. Und wer einen guten Leumund besitzt (modern Referenzen), dessen Chance steigt, eine lukrative Position zu bekommen.

Und welche Rolle spielen Manieren auf dem steilen Wege zum Erfolg? Oft ist es nur ein kurzer Augenblick und wir beurteilen einen Menschen nach seinem Habitus in einer Gruppe. Manieren sind Eckpfeiler für das Benehmen eines aufstrebenden Menschen, seine Gewohnheiten, seine charakterlichen Vorzüge oder Nachteile. Also alle Bewertungen, die eine Rolle für die weitere berufliche Entwicklung repräsentieren.

Wir leben in einer Zeit allzu großer Rücksichtslosigkeit. Beispiele von Unhöflichkeit wie Drängelei, oder Ungeduld kennen wir alle. Nur so ist zu fragen, wo kommt diese Tendenz falschen Benehmens her. Darüber lässt sich spekulieren. Einerseits spielt die 68er-Generation eine Rolle. Sie wollte sich aus den Zwängen elterlichen Gehorsamspflichten, die allesamt aus dem späten 19. Jahrhundert stammten, befreien. Höflichkeit wurde als Zwang empfunden. Andererseits bestimmen wir heute unser Verhalten weitgehend selbst. Und damit beginnt genau das Problem. Der Strebsame weiß seine Höflichkeit als Ausdruck seiner menschlichen Zuwendung zu gebrauchen. Anders: Er setzt auf Berechenbarkeit und zugleich wünscht er, als Kulturmensch beachtet zu werden. Andere haben das Mitmenschliche weitgehend verloren. Das drückt sich durch fehlende Solidarität, Respektlosigkeit und mangelnde Anstandsregeln aus. Bereits in der Erziehung werden den Kindern und Jugendlichen die notwendigen sozialen Spielregeln vorenthalten.

In den sozial besseren wirtschaftlichen Verhältnissen lebende Kinder werden auf Individualität und Konkurrenzverhalten getrimmt. In den sozial schwachen Gesellschaftsschichten, das wissen bereits die Lehrer, sind soziale Verhaltensregeln neu zu lernen, weil Eltern es versäumen ihren Kindern die einfachsten Regeln des Benehmens beizubringen. Denn viele glauben nur durch Gewalt und Rücksichtslosigkeit kommt man in dieser Gesellschaft voran. Wie kommt eine Gesellschaft aus diesem Dilemma heraus? Dazu gibt es keine eindeutige Antwort. Nur so viel – der Karrierist tut gut daran, seine Höflichkeit als persönliche Ausdrucksform zu pflegen und ständig weiter zu entwickeln. Allerdings ist Höflichkeit und Etikette keine Frage der Methode, sondern entspricht mehr einer inneren Haltung gegenüber allen Menschen, die guten Willens sind. Und mancher erblickt in der Höflichkeit ein Stück Ästhetik, die den zwischenmenschlichen Beziehungen eine würdevolle Form verleiht.

Damit sich der Erfolgssuchende seinen Weg durch den sozialen Dschungel bahnt, braucht er ein weiteres Element, das wir im sprachlichen Alltagsgebrauch „Stil“ nennen. Erfahren wir z. B. von B. von York aus einem Ratgeber für alle Lebenslagen (um 1890) zum Thema Mode:

> *„Wie dem aber auch sei, uns mag es als Beleg gelten, dass es Neues unter der Sonne eben nicht mehr gibt. Wollte man aber annehmen, dass mit der intellektuellen Entwickelung des Menschengeschlechts und der von Jahrhundert zu Jahrhundert steigenden Kultur sich auch der Geschmack stets geläutert und fortentwickelt habe, so ist das ein Irrtum – in Bezug auf die Bekleidungskunst gewiss. Wenn das Neuere auch immer das Bessere wäre, müssten wir allerdings bereits eine sehr hohe Stufe der Vollkommenheit darin erreicht haben – leider ist das nicht der Fall. Auf keinem Gebiet wie auf dem der Mode wechselt das Schöne und Kleidsame beständig mit dem Geschmacklosen und Entstellenden und wirklich neu ist nichts mehr, kann es auch nicht sein. Da alles dagewesen, gilt es immer wieder, Anleihen bei den Moden früherer Zeiten zu machen, und leider ist es selten das Gute, was man der Vergessenheit entreißt. Und auch die Männer kamen bei jener Mode nicht zu kurz, wie es doch bei der heutigen in jedem Fall geschieht. Denn nicht allein, dass die moderne Herrentracht unschön, steif und nüchtern ist, sie unterscheidet die Träger auch so wenig voneinander, dass man in jeder Gesellschaft in Gefahr kommt, den Lohndiener für einen Baron zu halten oder umgekehrt. Dass da in absehbarer Zeit Änderung und Besserung eintritt, ist leider nicht zu erwarten!“*
> – B. von York, Ratgeber für alle Lebenslagen (um 1890)

Stil ist allerdings nicht nur in der Mode zu entdecken, sondern er umfasst die ganze Persönlichkeit. Dazu gehören Sprechweise, der persönliche Auftritt und nicht zuletzt die Kleidung als sichtbares Zeichen für den individuellen Lebensstil. **Kurz:** Stil ist Lebensphilosophie. Neben der Kleidung wirkt sich Stil auch auf andere Lebensbereiche aus. Wohnung, Auto, Musik, Freizeit und sogar an der Berufswahl lässt sich ablesen, aus welcher gesellschaftlichen Schicht jemand entstammt. Nicht zuletzt sind es die Medien oder Stars, die Vorbilder für den Lebensstil bieten. Wer allerdings seiner Vorstellung von wahrer Lebenskunst folgen will, schert sich wenig um das, was andere tun, sondern die Lebenskunst wird zur wahren Lebensästhetik. Stil erfordert allerdings eine hohe Sensibilität, vor allem wenn der Karrierist in seiner gesellschaftlichen Stellung weiter hineinwachsen möchte, denn aus dem Stilzwang wird schnell der Gruppenzwang. Beispiele: Man erwartet stilgerechte Kleidung bei besonderen Festen, gegenüber Kunden z. B. am Bankschalter oder bei Feierlichkeiten. Das gilt auch in Wirtschaft oder in Verwaltungen, dort kann jede Art von Übertreibung schnell zu Konflikten führen.

Jedes Benehmen gibt Auskunft über den Grad der Fähigkeit eines Menschen sich in seinem Lebensumfeld und Arbeitsumfeld zu verhalten. Ob im Gespräch, im Kleidungsstil oder z. B. als Vorgesetzter immer kommt es für den strebsamen Menschen darauf an, sich anständig (sittlich) gegenüber jedermann (frau) zu „benehmen“. Leider häufen sich in der Gesellschaft die Fälle, in denen „Übertritte“ geschehen, die wir als zwischenmenschliche Konflikte bezeichnen. Hier hat sich der Begriff **„Mobbing“** in den deutschen Wortschatz eingebürgert. Früher war der Begriff „Schikanieren“ üblich, denn die Art der jemanden „Rauszuekeln“ ist auch in früheren Zeiten üblich gewesen. Neu ist die scheinheilige Art, die Rücksichtslosigkeit mit

denen Menschen soziale Isolation erleben. Der fehlende Grad an Wertschätzung, die Stumpfheit gegenüber Gefühlen anderer, der permanente Relativismus, nämlich dass alles und jedes auf Bedingungen aufbaut, das sind nur wenige Kennzeichen eines neuen sozialen Phänomens, das immer breitere Schichten der Bevölkerung ergreift.

Deshalb haben wir Täter und Opfer zu betrachten, denn unsere Wertegemeinschaft baut auf gesellschaftlichen Säulen auf, die gerade im zwischenmenschlichen Bereich immer mehr Defizite aufbaut. Mit welchen Konflikten haben wir uns heute auseinander zu setzen, die unweigerlich zu Einsamkeit, Isolation, Ausgrenzung und nicht zuletzt zu psychischen Krankheiten führen? In erster Linie finden wir Konflikte vor, die sich im Bereich der Machterhaltung, der Statussymbolik, Gruppenzugehörigkeit und der Identitätsbildung bewegen. Damit der Status Quo erhalten bleibt, beginnt der Kampf mit denjenigen, die sich auf irgendeine Art diesem ehrgeizigen Streben entgegenstellen.

07. Wie Rituale im Alltag die Unternehmenskultur mit seiner Werteordnung beeinflussen

Ganz ohne Zweifel ist die moderne Unternehmenskultur die strapaziöseste, die aus der bisherigen Wirtschaftsgeschichte hervorgegangen ist. Die Nervenbelastung für den Einzelnen ist ungeheuerlich. Sie erzeugt täglich eine chronische Gereiztheit und Verstimmung. Die Folge davon ist oft eine seelische Unzufriedenheit. Und nun kommt durch den hohen Technisierungsgrad das Chaos in unseren Köpfen, erzeugt durch die Flut von Informationen, die von vielen Seiten die widersprüchlichsten Tendenzen hervorrufen.

Das führt vor allem dazu, dass Werteordnungen ständig dem Wandel unterworfen werden. Was heute in einem Unternehmen als Wahrheit verkündet wird, muss morgen schon einer anderen Wirklichkeit weichen. Jeder, der schon einmal miterlebt hat, wenn das Unternehmen verkauft wird oder ein neuer Chef das Sagen hat, wird wissen, wie schnell sich Meinungen und Überzeugungen drehen wie die Fahne im Wind. Dann heißt es „frischen Wind ins Unternehmen bringen“, oder jetzt weht ein anderer Wind. Gemeint ist, dass alles das, was bisher als richtig und gut galt, nur noch als Makulatur verstanden und vergessen wird.

Leider wird beim Vorwärtsstreben alles das vergessen, was einmal gut und einen Wert besessen hat. Diese Kultur des Verschwindens, Vergessens und Ignorierens führt im modernen Alltag dazu, dass das Gold der Erinnerung auf dem Schafott der Vergangenheit verschwindet. Menschen, die sowohl die früheren Zeiten in einem Unternehmen miterlebt haben und sich heute mit den neuen Gegebenheiten abfinden müssen, sind irritiert, enttäuscht und entsetzt, wie ihre jahrelange Arbeit unversöhnlich und manchmal sogar verächtlich als Unsinn bezeichnet wird.

Positiv gewendet unterstützen Rituale die Wertvorstellungen in Unternehmen, wenn Menschen im Zusammenleben großes Verständnis füreinander zeigen. An erster Stelle steht die Verantwortung als Grundlage für soziales und zugleich ökonomisches Handeln. Denn

jeder Einzelne muss dazu beitragen, seinen Teil der Aufgaben zu erfüllen, damit der Leistungskreislauf irgendwann geschlossen werden kann. Verantwortung im geistigen Sinne ist ein rationales Handeln, das alles einschließt, was den Sachverstand unterstützt. Dazu gehört die Klarheit der Aufgabenstellung, die persönliche Willensstärke oder die innere Leistungsbereitschaft: Kurz die Überzeugung, dass alles machbar ist.

Um diesen Zielen im Alltag näher zu kommen, sind Ritualisierungen erforderlich. Denn der moderne Mensch lebt viel stärker als in früherer Zeit aus seiner Subjektivität heraus. Kurz: Das Gefühl mit sich und der Welt eins zu sein verlangt nach Spaß, Bildern, Metaphern, Events, Bewegung und Zeremonien. Kurz: Verantwortung ist, ohne ein entsprechendes Unterhaltungsprogramm schwer durchzusetzen. Also sind Programme erforderlich, die die unterschiedliche Stimmung durch gezielte Aktionen unterstützen. Dabei spielen mindestens 3 Empfindungen eine Rolle, die die Reizschwelle erhöhen und zum seelischen Gleichgewicht beitragen. **1. Motivieren 2. Bejubeln 3. Besänftigen.** Das dazu passende Auswahlmenü könnte sein gemeinsam Essengehen z. B. Geburtstage, Festivitäten aller Art, Ehrungen und Auszeichnungen, Beförderungen, Abschiede, persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten im Sinne der Wertschätzung, Großzügigkeit bei kritischem Verhalten, Eingehen auf persönliche Belange u.v.m. Die geschilderten Beispiele sind Teil eines gemeinsamen sozialen Verhaltens. Sie unterstützen die Tatkraft des Einzelnen und sorgen für eine Balance zwischen Menschen im Unternehmen. Und gerade dieser Ausgleich zwischen dem technisch rationalen und den emotionalen Wertgefühlen geht inzwischen gründlich schief. Was wir brauchen in der Welt unserer Rituale sind wieder zu gewinnende sinnliche Werte (Vertrauen, Gleichwertigkeit) sowie eine gesteigerte Vorstellung von den vitalen Werten (Wertschätzung, Stolz oder Selbstbeauftragung) in unserem Arbeitsleben sowie neue Denkansätze in der geistigen Welt der Werte.

> „*Versuche nicht, ein erfolgreicher Mensch zu werden, sondern ein wertvoller Mensch.*“
> – Albert Einstein

Erich Grikscheit · Grikscheit Praxis für Management-Training
Max-Planck-Straße 27 · 61184 Karben bei Frankfurt · Telefon 0 60 39 / 45 45 8 · B.Grikscheit@t-online.de · pfmm.de
Vervielfältigung nur nach vorheriger Absprache.