

Christopher Scholtz

**„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“
Über Rituale in der Organisationsentwicklung
am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte**

erschienen in:

ZEITSCHRIFT FÜR

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND GEMEINDEBERATUNG

Heft 8 (2006), S. 4-13.

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung

und Gemeindeberatung in der EKHN im

Zentrum für Organisationsentwicklung

und Supervision in der EKHN

Friedberg

www.zos-ekhn.de

Homepage des Autors:

<http://c-p-scholtz.de>

Christopher Scholtz

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“ - Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte

4

Rituale und Beratung

Der Einsatz von Ritualen ist heute in der Organisationsentwicklung eine von vielen Interventionsmöglichkeiten und basiert auf der These, dass die Arbeit mit einem Ritual etwas Spezifisches leisten kann und daher nicht einfach durch andere Arbeitsformen ersetzt werden kann. Die daran erkennbare positive Sicht auf Rituale ist keineswegs auf den Bereich der Organisationsentwicklung beschränkt, sondern ist auch in vielen anderen Arbeitsfeldern und Disziplinen anzutreffen.¹ Dies ist keine Selbstverständlichkeit, denn der Begriff des Rituals hatte gesellschaftlich vom Ende der 1960er Jahre an ein negatives Image², galt vielfach als archaisch und wurde oft gemieden.

Ich möchte zunächst kurz zurückblicken und fragen, welche Kritik sich seit den 60er Jahren mit dem Ritualbegriff verband und woher der in diesem Kontext überraschende Wandel zur heutigen Einschätzung des Rituals kommt, da an diesen unterschiedlichen Sichtweisen etwas von der grundsätzlichen Ambivalenz des Rituals deutlich werden kann, die für die Arbeit mit Ritualen einen wichtigen Orientierungspunkt darstellt.

Das negative Image des Rituals

Dass der Begriff des Rituals vor allem in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts vielfach als anti-quiet galt und "die 68er Bewegung mit einem elementaren Antiritualismus einherging" [Levold 2004 187], hatte wohl nicht nur modische Gründe. Für Rituale schien in der Moderne kein Platz mehr zu sein, nicht zuletzt, weil das Ritual in seiner inhaltlichen und begriffsgeschichtlichen Abstammung vom Ritus eine große Nähe zur Religion aufwies, die ihrerseits in vielen Konzeptionen der Moderne höchstens in einer stark gewandelten Form als überlebensfähig galt. Inhaltlich stand das Ritual als eine auch unter Umgehung des Intellekts wirksame Kraft unter dem Verdacht, den modernen Zentralbegriffen der Reflexion und Rationalitätsorientierung entgegenzustehen. Dabei wurde unterstellt, dass Rituale, gegen die Waffe der Ratio weitgehend 'immun', die Freiheit bzw. die Befreiung des Individuums erschweren oder gar verhindern könnten. Rituale galten im pejorativen Sinne als *affirmativ* und wurden nicht selten in direkter Verbindung mit neurotischen Zwangshandlungen gesehen. Kritisiert wurde ihre Fähigkeit, Machtansprüche zu legitimieren und zwar besonders die Tatsache, dass sie, aufgrund ihrer nicht-rationalen Wirkweise, diese Machtansprüche

unhinterfragbar erschienen ließen und so dem Diskurs entzogen.³

Auf der Ebene der Alltagssprache hatte sich zusätzlich zu dieser, oft ideologisch motivierten, Fundamentalkritik eine Verwendung des Begriffs des Rituals etabliert, die nicht unerheblich zum negativen Image beigetragen haben dürfte, wenn mit der Formulierung ‚nur ein Ritual‘ sinnentleertes Handeln gemeint war.⁴

Die Wiederentdeckung des Rituals

Sieht man die Ritualfeindlichkeit in ihrer Verbindung zur Moderne, so erklärt sich die Wiederkehr der Rituale zumindest zu einem Teil schon aus der gesellschaftlichen Einschätzung, dass die Moderne partiell gescheitert bzw. nur in modifizierter Form weiterzuführen sei.

Darüber hinaus scheint mir für die Renaissance des Ritualbegriffs die Erkenntnis eine wichtige Rolle gespielt zu haben, dass die Moderne keineswegs zu einer ritualfreien Kultur führte: Dabei war nicht nur zu akzeptieren, dass sich viele traditionelle Rituale trotz eines ‚ritualfeindlichen‘ Klimas einer beständigen Beliebtheit erfreuten, sondern auch die noch weiterführende Einsicht, dass die Moderne zwar viele Rituale abschaffen oder relativieren konnte, aber gleichzeitig viele neue Rituale kreierte. Dabei ging es einmal um bewusst geschaffene neue Rituale, z.B. zur Ablösung alter Rituale (Jugendweihe statt Konfirmation), und zum anderen ging es um die Entdeckung, dass auch scheinbar genuin moderne Phänomene wie z.B. die medialen Inszenierungen des Fernsehens und des Kinos funktional und strukturell mindestens eine deutliche Nähe zum Ritual aufweisen⁵.

Diese Entdeckung der Rituale der Moderne lässt sich gut mit der These verbinden, dass Rituale ein anthropologisches Grundbedürfnis darstellen. In Anlehnung an die Überlegungen zur Bedeutung des Symbols für die menschliche Kultur, zusammengefasst in Ernst Cassirers Diktum vom "animal symbolicum", erscheint es dann der Natur des Menschen angemessen und für seine Entwicklung sinnvoll, dass der Mensch Rituale erschafft und nachfragt, besonders, wenn sich diese Strukturen bereits im Verhalten von Primaten nachweisen lassen [cf. Hess 2004].

Die neue Bereitschaft, sich wieder stärker mit Ritualen zu befassen, hängt aber auch damit zusammen, dass das Versprechen der Moderne, das Ritual als Versuch, Naturgewalten und Krankheiten zu beeinflussen und zu beherrschen, durch technischen und medizinischen

Fortschritt überflüssig zu machen⁶, bis heute nur bedingt eingelöst werden kann. Dabei scheitert (partiell) nicht nur der Versuch der Beherrschung der Natur durch Technik⁷, sondern die Beherrschung der Technik erweist sich selbst als ein Problem, dessen Lösung für viele Menschen nicht in weiteren technischen Entwicklungen gesucht werden kann.

Der wichtigste Impuls für die Wiederentdeckung des Rituals entsteht aber aus den immer stärker in den Blick kommenden positiven Effekten von Ritualen, die sich durch die eben genannten anthropologische Einsichten erklären lassen. Dabei geht es nicht nur um die positive Wirkung von Ritualen für Gruppen und Organisationen⁸, sondern auch für das Individuum. Unbestritten bleibt die Tatsache, dass (destruktive) Rituale ein mächtiges Instrument sein können, um die Subjektwerdung zu behindern. Umgekehrt ist die Subjektwerdung aber unbedingt auf (konstruktive) Rituale angewiesen. Mit anderen Worten: Man erkennt heute, dass es, trotz der im zeitgeschichtlichen Rückblick schlechten Erfahrungen mit Ritualen⁹, *keine* Lösung darstellt, *keine* Rituale zu haben. Neuere Studien weisen beispielsweise darauf hin, dass eine Korrelation zwischen dem Ritualreichtum einer Familie und der positiven Entwicklung ihrer Kinder besteht.¹⁰

Für die Arbeit in Therapie und Beratung wurden die Rituale entdeckt, da sie gerade in ihrer dargestellten partiellen Umgehung des Intellekts einen in der heutigen, stark rational geprägten Zeit kaum zugänglichen Modus des Wirklichkeitsumgangs eröffnen und damit in bestimmten Konstellationen relativ schnell Erfolge erbringen, die mit reflexiv dominierten Arbeitsformen nicht möglich sind.¹¹

Verschiedene Verständnisse des Rituals

Dieser kurze Rückblick auf das sich wandelnde Image des Rituals gibt einen Hinweis darauf, dass jede Bezugnahme auf Rituale deren Ambivalenz berücksichtigen muss, auch und gerade für die Arbeit im Beratungskontext. Was aber meint man eigentlich, wenn man im Kontext der Organisationsentwicklung von Ritualen spricht? Es wäre vermessen, hier eine Theorie des Rituals präsentieren zu wollen,¹² aber es scheint hilfreich, mindestens drei Ebenen zu unterscheiden, auf denen Rituale im Beratungskontext begegnen können.

Versteht man im *engen Sinne* unter Ritualen offiziell religiöse Zeremonien, so wäre z.B. auf dieser Ebene bei einer Kirchenvorstand-Beratung zu fragen, ob bzw.

welche *Verbindungen zwischen der liturgischen Praxis der Gemeinde und der OE-Situation* bestehen (wobei im Watzlawickschen Sinne der Unmöglichkeit der Nichtkommunikation eine an der Oberfläche vollkommene Beziehungslosigkeit der beiden Bereiche auch eine wichtige Erkenntnis wäre). Oder es wäre zu fragen, ob bestimmte OE-Prozesse durch einen Gottesdienst begleitet und erleichtert oder auch zu einem Abschluss gebracht werden könnten.

Nimmt man statt eines engen nun einen *sehr weiten Ritualbegriff*, der auch alltägliche Gewohnheiten und Routinen einschließt, so ließe sich nach den Ritualen eines Beratungsprozesses fragen. Der Ritualbegriff würde dann als Analyseinstrument dienen, einmal um die bestehende beraterische Praxis auf ritualisierte Abläufe, positiver und negativer Art, zu befragen. Ein solche Reflexion wäre auf der Ebene einer ganzen Beratungsinstitution, auf der Ebene eines Teams und auf der Ebene der individuellen Praxis eines Beraters/einer Beraterin einsetzbar. Ferner kann auch ein weiter Ritualbegriff als Instrument für die Analyse des Klientensystems eingesetzt werden [cf. Schmidt/Berg 2002 390ff.]. Für beide Fälle gilt, dass ein solcher auch Routinisierungen einschließender Ritualbegriff zwar den Blick öffnet, aber auch die Gefahr birgt, praktisch jedes Handeln und Verhalten als Ritual zu verstehen und damit unproduktiv unscharf zu werden.

Fragt man nach Ritualen in einer *mittleren Fokussierung des Begriffs* als Intervention im Rahmen einer Beratung, so ergeben sich zwei Möglichkeiten: Entweder üben die Berater zusammen mit dem Klientensystem ein Ritual ein, das dieses selbstständig wiederholen kann (etwa zum Abschluss eines Projektes)¹³ oder die Berater führen mit dem Klientensystem ein Ritual einmalig durch.¹⁴ Ersteres zielt primär auf die Verbesserung der Organisationskultur und stellt dem Klientensystem ein Werkzeug zur Verfügung, das auch Vorbild für die Entwicklung eigener Tools sein kann. Letzteres hingegen erscheint sinnvoll, um Übergänge im Klientensystem für alle deutlich zu vollziehen, alte Konflikte abzuschließen etc. Damit erhält das Klientensystem zwar keine direkte Anleitung für die eigene Praxis, aber die klärenden Folgen eines erfolgreich durchgeführten Rituals können die spätere Arbeit des Klientensystems erheblich erleichtern.

Im Folgenden wird es nur um die letztgenannte Variante gehen, um ein Ritual, das in einer Beratungssituation einmalig durchgeführt wird.

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

6

Ein Ritual zur Bearbeitung alter Konflikte

Die Beratungssituation

Das zu beratende Klientensystem, ein Kirchenvorstand (KV) einer evangelischen Gemeinde im ländlichen Raum, war in seiner Arbeitsfähigkeit durch eine Vielzahl älterer Konflikte beeinträchtigt, die zwar auf der praktischen Ebene als gelöst bzw. abgeschlossen erschienen, aber weiterhin für erhebliche atmosphärische Störungen sorgten, nicht zuletzt, weil sie vielfach als Konflikt kalt geliebt waren. Dies trat in der gegenwärtigen Arbeitssituation der Organisation deshalb besonders hervor, weil ca. ein Drittel der Mitglieder des Kirchenvorstands durch Wahl neu in diesem Gremium waren. Diese waren in die alten Konflikte nicht involviert gewesen und wussten von vielen Konflikten wenig oder gar nichts. Dennoch spürten gerade die neuen Mitglieder sehr deutlich, wie die alten atmosphärischen Störungen die gegenwärtige Arbeitssituation belasteten. Daher stand der Wunsch im Raum, durch einen Abschluss der alten Konflikte zu einer Art Neuanfang zu kommen, ohne dass damit die alten Probleme einfach ‚unter den Teppich gekehrt‘ werden sollten. Diese Erwartung wurden in dem Bild zum Ausdruck gebracht, dass ein in sinnvoller Weise abgeschlossener Konflikt zur Muttererde für eine gedeihliche zukünftige Zusammenarbeit werden könnte.

In dieser Situation suchte das Beraterteam eine Arbeitsform, die drei Dinge leisten konnte:

- 1) Für das System als Ganzes und die einzelnen Mitglieder einen Klärungsprozess anzustoßen, um zu trennen, einerseits, welche der Konflikte sich soweit erledigt hatten, dass sie tatsächlich abgeschlossen werden konnten und andererseits, welche der Konflikte bearbeitet werden mussten.
- 2) Die eigentlich nicht mehr aktuellen Konflikte sollten zu einem (symbolischen) Abschluss gebracht werden, da besonders kalte Konflikte sich von alleine nie ganz auflösen.
- 3) Die noch aktuellen Konflikte sollten in einer solchen Art und Weise benannt werden, dass damit keine neuen Zerwürfnisse inszeniert (bzw. keine ‚Retraumatisierung‘ stattfindet) und die Konflikte für das System bearbeitbar wurden.

Das Beratersystem kam schnell überein, dass eine reine kognitive Bearbeitung der vielen Konflikte weder zeit-

lich zu leisten noch zielführend wäre. Vielmehr erschien es angezeigt, eine Arbeitsform zu finden, die neben der kognitiven Dimension auch einen symbolischen und rituellen Zugang ermöglichte.

So entstand das Konzept für die folgende Ritualarbeit. Sie fand am Nachmittag eines Beratungstages statt und griff die am Vormittag mehrfach formulierten Wünsche nach Abschluss der alten Konflikte auf.

Das Ritual in seinem Ablauf

Das hier zu beschreibende Ritual lässt sich in drei Phasen einteilen. Vor dem Beginn der ersten Phase stand eine ausführliche Erläuterung, was in der folgenden Arbeitseinheit geschehen sollte (s.u.). Dabei fand keine Benennung dieser Arbeitsform als Ritual statt¹⁵, aber es wurde darauf hingewiesen, dass bei der folgenden Einheit nicht wie so oft das Reden und die Suche nach logischen Lösungsmodellen die zentrale Arbeitsform sei, sondern dass symbolisches Handeln, Wahrnehmung und Erleben der Situation eine wichtige Rolle spielen werden. Daher sei es auch nötig, sich für ca. eine halbe Stunde auf eine andere Arbeitsweise und Arbeitsatmosphäre einzulassen, damit sich bei einer solchen Übung Lösungswege ergeben können, die mit einer normalen Gruppenarbeit nicht zu erreichen seien.¹⁶ Gleichzeitig wurde betont, dass es sich um nichts Magisches handle, sondern nur um eine andere Zugangsart und dass sich die Arbeitsformen nur im jetzt dargestellten Rahmen bewegen werden, es also nicht zu einer überraschenden Intervention der Leitung kommen werde. Nachdem damit Transparenz hergestellt und diese auch als Prinzip für den weiteren Ablauf zugesichert worden war, wurde die explizite Einwilligung der Gruppe zu dieser Arbeitsform eingeholt.

Phase 1:

Gemeinsame Vorbereitung des eigentlichen Rituals
In dieser Phase wurden nicht nur die praktischen Vorbereitungen für das Ritual getroffen, sondern mit der gemeinsamen Umgestaltung des Raumes wurde die Lösung von den bisherigen Arbeitsformen und der Eintritt in die Arbeitsform des Rituals eingeleitet. Die Umgestaltung des Raumes bestand darin, dass in dem Saal, der bis dahin als ganzer für die Arbeit genutzt wurde, der vorhandene Raumteiler fast vollständig gezogen wurde, so dass zwei durch einen schmalen Durchgang verbundene Räume entstanden. In der einen Hälfte des Raumes wurde von den Mitgliedern des

.....

Kirchenvorstands ein Stuhlkreis gestellt, für jedes anwesende Mitglied einen Stuhl. In die Mitte des Kreises wurde ein Tisch gestellt, der, da er nur kniehoch war, den direkten (Sicht-)Kontakt zwischen den im Kreis sitzenden Personen nicht beeinträchtigte. In der anderen Hälfte des Saales wurden Moderationskärtchen und Stifte bereitgelegt. Direkt am Durchgang, aber noch in der Raumhälfte ohne den Stuhlkreis, wurde ein Papierkorb aufgestellt.

Dann wurde die Gruppe aufgefordert, dafür zu sorgen, dass es in der folgenden halben Stunde nicht zu Störungen kommen konnte. Daraufhin wurden Mobiltelefone abgestellt und die Toiletten aufgesucht. So entstand noch eine kurze ‚Pause‘, die schon von einer deutlichen Konzentrationserhöhung gekennzeichnet war und somit bereits einen wichtigen Schritt in das Ritual hinein darstellte. Als alle Teilnehmer wieder in den Raum zurückgekehrt waren, wurden noch einmal kurz skizziert, was gleich geschehen würde und es wurde erklärt, dass der Beginn und des Ende der Übung jeweils mit drei Zimbelschlägen markiert würden und dass in der Zeit dazwischen nicht geredet werden sollte. Eine letzte Rückfragemöglichkeit wurde für eine Klärung von Details genutzt, abschließend wurde noch einmal ein Einverständnis der Gruppe eingeholt. Danach nahmen die neuen Mitglieder des Kirchenvorstands in dem Stuhlkreis Platz, während die alten in die andere Hälfte des Raumes gingen.

Phase 2:

Durchführung des Rituals

Mit drei Zimbelschlägen begann die mittlere Phase des Rituals. Während die neuen Mitglieder in dem Stuhlkreis, der den neuen KV symbolisierte und in dem die nächsten sechs Jahre zusammengearbeitet werden sollte, saßen, hatten die alten Mitglieder in der anderen Hälfte des Raumes die Aufgabe, für jeden Konflikt, an dem sie beteiligt waren und der für sie mit Kränkungen verbunden war, ein Kärtchen zu beschriften. Dazu hatten sie ausreichend Zeit und konnten sich je nach Bedarf auch in die Ecken des Raumes zurückziehen. Nachdem sie alle Konflikte aufgeschrieben und vor sich liegen hatten, bestand ihre Aufgabe darin, für sich die Konflikte in zwei Gruppen einzuteilen: Auf einen Stapel sollten die Karten der Konflikte, die für sie persönlich als abgeschlossen gelten konnten, gelegt werden: sei es, dass eine gemeinsame Klärung des Konflikts stattgefunden hatte, sei es, dass der zeitliche Abstand da-

für gesorgt hatte, dass der Konflikt innerlich schon abgeschlossen wurde oder zumindest mit dem heutigen Ritual abgeschlossen werden konnte. Auf dem anderen Stapel sollten die Karten der Konflikte, die als noch präsent und nicht abschließbar wahrgenommen wurden.¹⁷ Der nächste in Stille und im je individuellen Tempo durchgeführte Teil der Übung bestand darin, dass ein(e) jede(r) mit den Kärtchen in der Hand bewusst den Weg von seiner/ihrer Ecke des Raumes auf den Durchgang zurücklegte, symbolisch für die Bewegung von den vielen (bis zu 24 Jahren) zurückliegenden Jahren im KV hin zur gegenwärtigen Arbeitssituation. Kurz vor dem Durchgang zu der Raumhälfte mit dem Stuhlkreis stand ein Papierkorb. Für jeden der alten Konflikte, die abgeschlossen waren oder damit abgeschlossen werden konnten, wurde das zugehörige Kärtchen zerrissen und die Schnipsel in den Papierkorb geworfen. Eine(r) der BeraterInnen stand am Durchgang und ließ für jedes zerrissene und losgelassene Kärtchen einmal die Zimbeln klingen.

Nachdem das am Durchgang stehende alte Kirchenvorstandsmitglied die nicht mehr akuten Konflikte einzeln in den Papierkorb hatte fallen lassen, überschritt es die Schwelle in die Raumhälfte mit den neuen KV-Mitgliedern, trat dann in den Kreis, legte die Kärtchen mit den noch nicht abgeschlossenen Konflikten einzeln und sichtbar auf den in der Mitte des Kreises stehenden Tisch und nahm im Kreis des aktuellen Kirchenvorstands Platz.

Nachdem alle alten Mitglieder nacheinander ihre noch akuten Konflikte auf den Tisch des neuen Kirchenvorstands gelegt und sich in den Kreis gesetzt hatten, signalisierten drei Zimbelschläge das Ende der in Stille durchgeführten Übung.

Phase 3:

Rückkehr in die normale Arbeitssituation

Nachdem zu Beginn der Übung der Übergang von der normalen Arbeitssituation zum Ritual durch die gemeinsame Vorbereitung verdeutlicht worden war, musste auch der Weg zurück in die übliche Arbeitssituation gemeinsam gestaltet und besritten werden. Dies geschah dadurch, dass eine(r) der BeraterInnen in den Kreis des Kirchenvorstands trat und die auf dem Tisch liegenden Kärtchen mit den noch nicht abgeschlossenen alten Konflikten vorlas, während die KollegIn an der außerhalb des Kreises positionierten Flipchart stand und die einzelnen Fälle teils abstrahierend, teils kon-

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

8

ketisierend aufschrieb, nicht ohne bei unklaren Formulierungen oder Problemlagen die Autoren der Kärtchen zu befragen. Das Vorlesen der Kärtchen übernahm dabei in aller Symbolik die Funktion, die Probleme öffentlich zu Gehör zu bringen und ihnen damit den Charakter des Verschwiegenen und Dunklen zu nehmen. Gleichzeitig stellte das Aufschreiben auf dem Flipchart einen Medienwandel dar, welcher der Aufgabe der Phase 3, in die normale Arbeitsform zurückzufinden, sehr dienlich war. Der Übergang wurde auch dadurch verdeutlicht, dass mit dem Sitzkreis einerseits noch die Positionierung und Raumausrichtung der Übung präsent war, während durch die außerhalb des Kreises stehende Kombination von BeraterIn und Flipchart bereits ein neuer Schwerpunkt des Raumes und der Aufmerksamkeit eingeführt wurde.

Das Ende der Übung wurde dadurch markiert, dass der Kreis sich auf die Flipchart öffnete und die BeraterIn, die nicht die Leitung bei dem Ritual hatte, mit der Liste auf der Flipchart arbeitete, um gemeinsam mit der Gruppe zu klären, welches der daran sichtbaren Problemfelder in der letzten noch verbleibenden Arbeitseinheit des Beratungstages lösungsorientiert bearbeitet werden sollte. Nachdem hier eine Einigung erfolgt war, wurde eine Pause mit dem schon vorbereiteten Kaffee eingelegt. Diese Pause war nicht nur für die Erholung nach der konzentrierten Arbeit während des Rituals wichtig, sondern diente auch dazu, die Arbeitsphase des Rituals endgültig abzuschließen und sowohl den Teilnehmern als auch den BeraterInnen die dauerhafte Rückkehr in die üblichen Rollen und Arbeitsformen zu erleichtern.

Ergebnisse

Aus der *Sicht der BeraterInnen* sind vor allem drei Dinge zu den Auswirkungen des Rituals festzuhalten. Erstens scheinen durch die Prozesse, welche die alten Vorstandsmitglieder in dem die alte Zeit symbolisierenden Raum erlebt haben, alte Konflikte abgeschlossen worden zu sein, ohne alte Verletzungen wieder aufleben zu lassen. Teilt man die These einer spezifischen Wirkmächtigkeit symbolisch-rituellen Handelns, so ist davon auszugehen, dass dieser Effekt durchaus nachhaltig sein kann. Zweitens brachte das Ritual einige die aktuelle Arbeit des Systems behindernde Konflikte auf den Tisch. Positiv daran ist nicht nur, dass Dinge ausgesprochen und

damit bearbeitbar wurden, die bis dato im Sinne eines falschen Harmonieideals zurückgehalten wurden und zum Teil gerade dadurch ihre Wirksamkeit entfalten konnten, sondern auch, dass dies ohne eine Reaktivierung der mit dem Konflikt verbundenen negativen Emotionen und Aggressionen geschah, so dass ein lösungsorientiertes Arbeiten möglich wurde.

Drittens ist die atmosphärische Wirkung des Rituals zu betonen. In den verbleibenden gut eineinhalb Stunden des Beratungstages konnte sehr zielgerichtet und konzentriert gearbeitet werden. Dabei herrschte eine angenehme, entspannte und in gewisser Hinsicht gelöste Atmosphäre und zwar nicht nur zwischen Berater- und Klientensystem, sondern auch innerhalb des Klientensystems, die sich deutlich von der Stimmung vor der Ritualarbeit unterschied.¹⁸ Diese gute Stimmung reichte auch hinein in die Verabschiedung, bei der die BeraterInnen freundlich und dankbar, aber ohne Tendenzen zum Klammern entlassen wurden.

Für die *Perspektive der Klienten* auf die Ritualarbeit war auffällig, dass diese im mündlichen Feedback des Klientensystems das dominierende Element darstellte und als das wichtigste Ereignis der Beratung benannt wurde, obwohl es zeitlich gesehen nur einen kleinen Teil des sechsstündigen Beratungstages ausgemacht hatte. Das Feedback im Bezug auf die Ritualarbeit war durchweg positiv und es wurde betont, dass diese Arbeitsform als ungewöhnlich, spannend und kraftvoll erlebt wurde. Auch einige der neuen Mitglieder, die während des Rituals keine eigenen Aktivitäten zu vollbringen hatten, sondern nur im Stuhlkreis saßen und auf die Vervollständigung des Kirchenvorstands warteten, betonten, wie sehr sie sich, trotz der äußeren Untätigkeit, in das Geschehen involviert erlebt hatten und konnten zum Teil sogar von körperlichen Symptomen wie Kribbeln etc. berichten. Es wurde also auch in der Perspektive des Klientensystems deutlich, dass mit der Ritualarbeit nicht nur die Probleme der alten Mitglieder aufgearbeitet wurden, sondern auch aktiv an der Situation des gegenwärtigen Systems gearbeitet wurde. Mehrere Mitglieder betonten, dass der Beratungstag mit der Ritualübung für den Kirchenvorstand einen Schritt darstellte, der schon lange nötig war.¹⁹

Einsichten

Zunächst war es überraschend festzustellen, wie stark sich diese Arbeitsform atmosphärisch sowohl in der

Wahrnehmung der Klienten als auch in der Beraterperspektive von der restlichen Beratungsarbeit unterschied. Diese Fremdheit erzeugte im Klientensystem eine gewisse Unsicherheit und Angst. Dem konnte mit drei Interventionen entgegengesteuert werden: Dem Gefühl der Ungewissheit wurde eine größtmögliche Transparenz bezüglich des Ablaufs der Ritualarbeit entgegengesetzt, eine sehr klare und bestimmte Leitung sorgte für einen strukturierten Ablauf und die deutliche Markierung des Beginns und des Endes der Übung erleichterte es, sich für den so bestimmten Zeitraum auf eine ungewohnte Arbeitsform einzulassen.

Die gegenüber der normalen Beratungssituation ungewöhnlich direktive Leitung barg die Gefahr, dass die BeraterInnen in eine ‚Guru‘-Rolle geraten könnten. Daher war es nötig, dass die Berater für sich und das Klientensystem eine klare Unterscheidung der Rollen während und außerhalb der Ritualarbeit vornahmen. Hierbei half zum einen die schon erwähnte deutliche Abgrenzung der Arbeitseinheit von den anderen Arbeitsformen und zum anderen die Tatsache, dass der Berater, der die Leitung des Rituals inne hatte, in der anschließenden Arbeitseinheit eine deutlich erkennbare assistierende Funktion übernahm. Dass es damit gelang, eine dauerhafte Sicht der BeraterInnen als ‚Gurus‘ zu verhindern, zeigte sich besonders deutlich an der Leichtigkeit, mit der das System den Abschied von den BeraterInnen vollzog.

Zur Arbeit mit Ritualen im Beratungskontext

Charakteristika von Ritualen

Ein Blick auf die Ritualtheorien kann helfen, den Effekt der eben vorgestellten Intervention besser zu verstehen und einen kurzen allgemeinen Ausblick auf die Arbeit mit Ritualen zu geben.

Wie im ersten Teil schon skizziert, kann die Arbeit mit einem Ritual Spezifisches leisten und damit für bestimmte Situationen einer Beratung eine äußerst produktive Arbeitsform darstellen. Gleichzeitig wurde, nicht zuletzt durch den kurzen historischen Rückblick, auch schon deutlich, dass Rituale in ihrer Wirkung durchaus ambivalent sein können.

Dass Rituale zum Teil erstaunlich machtvoll sein können²⁰, liegt nicht zuletzt daran, dass sie wie viele andere Arbeitsformen nicht nur kognitiv wirksam werden, sondern auch die Kraft des Sinnlichen, Symbolischen und Emotionalen ansprechen und nutzen.

Gerade dieses Machtvolle und die Überschreitung der kognitiven Ebene sorgt aber auch für Verunsicherung und Ängste, besonders in einer stark rational ausgerichteten modernen westlichen Gesellschaft. Daher muss ein Ritual nicht nur Kräfte aktivieren, sondern diese durch einen deutlichen Rahmen, klare Regeln und eine mitunter sehr direktive Leitung auch kanalisieren und kontrollieren.

Traditionell übernehmen Rituale oft die Funktion, bei Übergängen, Veränderung und Krisen eine Ordnung (wieder) herzustellen und für eine Art Reinigung zu sorgen. Sie verdeutlichen den (neuen) Status eines Individuums oder auch einer Gruppe und strukturieren oft darstellend den Verlauf von Zeit. Besonders wichtig sind Rituale für die Bildung von Gruppen²¹: Mit einem Ritual können neue Gruppen gebildet werden bzw. neue Mitglieder in eine Gruppe aufgenommen werden. Sie wirken aber nicht nur inkludierend, sondern auch exkludierend: Wer an einem Ritual nicht teilnimmt, gehört nicht zur Gruppe.²² Ferner gilt nicht nur für die Konstituierung von Gruppen, dass es mit Ritualen möglich wird, verwirrende Situationen wieder überschaubar zu machen, da sie eine komplexitätsreduzierende Funktion haben [cf. Levold 2004 195f.].²³

Funktion, Rahmen und Einstellung für die Arbeit mit Ritualen

Für die Arbeit mit Ritualen in der Organisationsentwicklung erscheinen mir über die eben angerissenen Funktionen hinaus zwei Aspekte besonders vielversprechend.

Einerseits kann die eben erwähnte gruppenbildende Funktion sehr hilfreich für verschiedene Formen von Übergangssituationen sein: Sei es, ein Team neu zusammenzubringen, neue Mitglieder in eine Organisation zu integrieren oder auch eine alte Arbeitsgruppe so zu verabschieden, dass die Mitglieder sich auf neue Konstellationen einlassen können. Darüber hinaus kann ein Ritual, wie in dem unter 2. dargestellten Beispiel, auch bestehende Gruppen bei einem Veränderungs- und Krisenbearbeitungsprozess unterstützen.

Zum anderen ist die Fähigkeit eines Rituals hervorzuheben, Emotionen, die oft unterdrückt werden, zuzulassen und ihnen dabei gleichzeitig einen so deutlichen Rahmen zu geben, dass es nicht zu einer unkontrollierten und destruktiven Wirkung der Emotionen kommt. „Rituale können ein solides Gefäß sein, in dem tiefe Emotionen zum Ausdruck gebracht werden können“

„Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“

10

[Imber-Black 2004 79].²⁴ Dies erscheint gerade für die Arbeit mit (kirchlichen) Gremien hilfreich, da es dort oft nur die weitgehende Unterdrückung von negativen Emotionen im Falle einer normalen Zusammenarbeit oder das mehr oder weniger unkontrollierte Ausagieren von Emotionen im offenen Konfliktfall gibt.²⁵

Die *Gefahren der Arbeit mit Ritualen* liegen u.a. darin, dass die grundsätzlich positive Eigendynamik des Rituals eine nicht vorhergesehene Intensität und Richtung nehmen kann, so dass einerseits eine sehr starke und direktive Leitung gefragt ist und andererseits der Beratungsprozess durch das Ritual an einem anderen Punkt ankommt als geplant (was wiederum eine Chance darstellen kann). Damit zusammen hängt auch die Mehrdeutigkeit der in den Ritualen verwandten Symboliken, die zwar einerseits die Tiefe eines Rituals ermöglicht²⁶, andererseits aber auch zu nicht vorhergesehenen kontraproduktiven Aussagen führen kann. Nicht zu leugnen ist auch die Gefahr des Machtmissbrauchs: Dass sich einzelne durch Rituale illegitime Macht verschaffen, dass sich die Gruppe durch Rituale isoliert oder dass mittels eines Rituals eine scheinbare Lösung erzwungen wird, deren positiver Effekt nicht nachhaltig ist, sondern nach einer gewissen Zeit sogar ins Gegenteil kippt.²⁷

Fragt man nun nach *Regeln für den Einsatz von Ritualen* in der Organisationsentwicklung so scheint die wichtigste Regel zu sein, dass es Regeln im Sinne einer standardisierten Anwendung von Ritualen nicht geben kann.²⁸ Rituale können nur wirkungsvoll sein, wenn sie an die spezifische Situation angepasst sind, also an das zu bearbeitende Problem, das Klientensystem und an die Berater. Wenn es also keine direkten Anleitungen für die Durchführung eines Rituals geben kann, so lässt sich abstrakt doch Wichtiges beschreiben: Welcher Rahmen für die Durchführung eines Rituals geschaffen werden sollte und welche Einstellung bei der Arbeit mit Ritualen hilfreich ist.

Der *Rahmen* ist für ein Ritual notwendig, da ohne ihn Unsicherheit und Unruhe, schlimmer noch ein Zwang zum Nachdenken über das, was jetzt geschieht, entsteht: Besonders die Reflexion über das Ritual während des Rituals befördert ein innerliches Herausfallen aus dem Ritual.

Vier Elemente sind m.E. für den Rahmen konstitutiv: Zunächst ist Transparenz herzustellen, was während der Ritualarbeit geschehen wird. Danach ist die Einwil-

ligung der Teilnehmenden einzuholen, da ein unter Zwang durchgeführtes Ritual kontraproduktiv sein kann. Zum dritten muss eine klare Leitung während des Rituals entstehende Unsicherheiten auffangen und die frei werdenden Kräfte gegebenenfalls begrenzen können. Schließlich muss eine klare Abgrenzung des Rituals stattfinden, z.B. durch die unter 2.2 vorgestellten drei Phasen,²⁹ damit den Teilnehmenden eine Trennung der verschiedenen Arbeitsformen möglich wird und auch die BeraterInnen nicht in der Rolle der Ritualleitung gefangen bleiben.

Im Hinblick auf eine für die Durchführung einer Ritualarbeit sinnvolle *Einstellung* lassen sich m.E. fünf Punkte benennen. Zuerst ist es natürlich nur dann sinnvoll, mit Ritualen in der Beratung zu arbeiten, wenn einem diese Arbeitsform zusagt, auch darin, dass sie eine besondere Arbeitsatmosphäre und Leitungsrolle erzeugt. Ferner ist es hilfreich, sich darauf einlassen zu können, dass man in der Arbeit mit Ritualen nur den Prozess als ganzes lenken kann, aber keine Kontrolle im Detail und auch nicht hinsichtlich des Ergebnisses erlangen kann. Eine Detailkontrolle anzustreben würde bedeuten, nicht auf die Leistungsfähigkeit des Rituals zu vertrauen und könnte dazu verleiten, ein Ritual schematisch ohne Kontextualisierung einzusetzen. Die Arbeit mit Ritualen verspricht aber besonders dann neue Perspektiven zu eröffnen, wenn auch die Leitung bereit ist, sich auf die Eigendynamik des Rituals einzulassen und die darin liegende partielle Ergebnisoffenheit auszuhalten. Zum Dritten ist für die Arbeit mit Ritualen eine große Achtsamkeit erforderlich: Grundsätzlich können auch kleinste Elemente große Bedeutung erlangen und die Durchführenden brauchen ein großes Gespür für Symboliken, die sich auch aus scheinbar nebensächlichen Gegenständen und Handlungen ergeben können. Achtsamkeit ist aber auch gefragt, um wahrzunehmen, wann die Unsicherheit angesichts der Fremdheit und Mächtigkeit des Rituals in der Gruppe so groß wird, dass der Prozess dadurch blockiert werden kann. Als eine spezielle Form der Achtsamkeit ergibt sich viertens die Haltung, stets die Ambivalenz des Rituals zu bedenken. Dies bedeutet für die Leitenden vor allem, nicht der Faszination der Macht im Ritual zu erliegen und darauf zu achten, dass das Ritual in seiner kollektiven Dynamik keinen deformierenden Druck auf Individuen aufbaut, nicht nur, weil daraus resultierende Ergebnisse meist einen Pyrrhussieg darstellen. Fünftens

erscheint es hilfreich, die Arbeit mit Ritualen in einer Mischung von Ernsthaftigkeit und Spielfreude anzugehen, denn: "Das Ritual ist ernst und spielerisch zugleich" [Turner 1995 52]. Beide Elemente, Spiel und Ernst, sind notwendig, weil sie sich gegenseitig in ihren negativen Aspekten relativeren. Während die Ernsthaftigkeit Konzentration und den Übergang in eine besondere Situation ermöglicht, verhindert das Spielerische Steifheit und falsches Pathos. Da wo sich ein Ritual mit Spielfreude und mit Wissen um den eigenen Ausnahmecharakter präsentiert, kann es am ehesten klärend, ordnend und befreiend wirken.

Anmerkungen

¹ Einen Überblick über die Sicht verschiedener Disziplinen auf das Ritual bieten beispielsweise Belliger/Krieger [1998] und Wulf/Zirfas [2004].

² Ich habe hier mit "Image" bewusst einen umgangssprachlichen Terminus gewählt, weil ich damit auf ein Common sense-Verständnis des Begriffs verweisen möchte, ohne dabei zu übersehen, dass es in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Ritual in den 60ern schon sehr differenzierte Positionen gab.

³ So schreibt beispielsweise Wulf [1997 1029]: "Über rituelles Handeln und Verhalten werden [...] auch soziale Machtverhältnisse inkorporiert. Diese Prozesse verlaufen weitgehend außerhalb des Bewußtseins der Beteiligten und entfalten daher umso nachhaltigere Wirkungen."

⁴ Auch bei Schmidt/Berg [2002 395] wird mit Blick auf einen spezifischen Aspekt des Rituals festgestellt: "Abläufe in einer Organisation sind von Ritualen bestimmt, deren Sinn nicht (mehr) einsehbar ist."

⁵ Als ein Beispiel für eine Einzelanalyse, hier der politischen Talkshow, s. Keppler [2004].

⁶ Failing [1998 209] spricht von dem Versuch "der Ersetzung der Riten durch technisch-wissenschaftliche Beherrschung der Natur, durch medizinisch-therapeutische Kontrolle oder Disziplinierung der Menschen".

⁷ Natürlich scheitert die Naturbeherrschung durch Technik keineswegs auf allen Ebenen, im Gegenteil gibt es immer wieder Bereiche, z.B. in Medizin und Biotechnologie, in denen die Entwicklung auf zuvor undenkbare Gebiete vordringt.

⁸ Dass Rituale für Gruppen und Organisationen *als Ganzes* positive Wirkungen haben können, wurde wohl auch in den 60ern kaum bestritten. Mitgesetzt war allerdings immer der Verdacht, dass dies konträr zu den Interes-

sen des Individuums verlaufen könnte.

⁹ Für die Auseinandersetzungen der 60er und 70er Jahre war es sicherlich prägend, dass die Nationalsozialisten die Kraft des Rituals erkannt hatten und mit hohem technischen Geschick Rituale für ihre Zwecke und zur Unterdrückung des Subjekts einsetzten: Siehe dazu beispielsweise die Arbeiten des Mainzer Liturgiewissenschaftlers Hansjakob Becker zur strukturellen Analogie von NSDAP-Parteiritualen und katholischer Liturgie.

¹⁰ Fiese/Parke [2002 380] berichten von einer Untersuchungsreihe that "provides evidence that family investment in routines is related to child literacy skills and performance on standardized reading tests. These effects extend beyond social address and ethnicity".

¹¹ Welter-Enderlin [2004 237f.] verweist darauf, dass seit Ende der 80er Jahre im Trend der "lösungsorientierten Kurzzeittherapien" Rituale in Mode kamen, besonders sichtbar an den Arbeiten von Evan Imber-Black. Inzwischen sind Rituale auch für den Profit-Bereich als attraktiv entdeckt worden [cf. Echter 2003].

¹² Wie bei vielen kulturwissenschaftlichen Schlüsselbegriffen gibt es auch für das Ritual keine kurze unumstrittene Definition. Vielmehr präsentierten sich die Ritual Studies [cf. Belliger/Krieger 1998 und Wulf/Zirfas 2004] als eine höchst ausdifferenzierte Theorie-landschaft.

¹³ Beispiele dafür finden sich etwa bei Schweitzer/Nicolai [2004 176ff.].

¹⁴ Natürlich ist auch eine Kombination von beidem möglich: Die Beratungsteam führt das Ritual zunächst mit dem Klientensystem durch und bespricht dann, wie dieses Ritual selbstständig durchgeführt werden kann. Ferner ist es auch bei der mittleren Fokussierung des Begriffs möglich, die Frage nach Ritualen im Klientensystem als Analyseinstrument einzusetzen (s.o.).

¹⁵ Eine solche Benennung kann eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung hervorrufen. Levold [2004 207] brachte in einem Beratungsfall "das Wort Ritual ins Spiel, worauf das Gespräch in eine Grundsatzdiskussion über den Wert von Ritualen schlechthin umzukippen drohte." Zwar kann eine solche Auseinandersetzung auch produktiv verlaufen, aber sie steht zunächst nicht nur zeitlich blockierend vor der konkreten Intervention.

¹⁶ Diese Notwendigkeit zur Erläuterung erklärt sich theoretisch aus der Einsicht, "dass die besondere Leistung von Ritualen, nämlich unhinterfragt kulturelle und organisatorische Einheit zu stiften, in komplexen Systemen

nur durch eine reflexive Absicherung zu haben ist“ [Levold 2004 197].

¹⁷ Bei der Erläuterung des Ablaufs des Rituals waren die TeilnehmerInnen ermuntert worden, bei dieser Entscheidung ehrlich zu sein und sich durchaus zu trauen, die Konflikte, die noch nicht ‚beerdigt‘ werden konnten, auch zu benennen.

¹⁸ Es würde den hier gegebenen Rahmen sprengen, über Gründe für diese Stimmung nachzudenken. Daher nur der Hinweis, dass das Erleben während des Rituals oft von einer besonderen Qualität ist. Wulf [1997 1035] schreibt dazu im Rückgriff auf das Konzept des Flows von Csikszentmihalyi: „Für das szenische Arrangement und die Kontinuität der szenischen Aufführung von Ritualen ist dieses ‚Fließen‘ im Inneren der Handelnden von zentraler Bedeutung. Das im ‚Erlebnis des Fließens‘ liegende Gefühl der Zufriedenheit stellt das Gefühl der Zusammengehörigkeit her.“ Zur Bedeutung des Flows für die Organisationsentwicklung siehe den Beitrag von Dr. Kerstin Söderblom.

¹⁹ Im Hinblick auf die nur schwer zu evaluierende längerfristige Wirkung ist zu berichten, dass ein kurzes Gespräch mit dem Klienten ein gutes Jahr nach der nur aus einem Tag bestehenden Beratung folgendes Bild zeichnete: Die Stimmung ist seit dem Beratungstag gut, die alten Konflikte spielen praktisch keine Rolle mehr, es gelingt nach vorne zu schauen und gemeinsam lösungsorientiert zu arbeiten.

Auch wenn es unmöglich ist, hier eindeutige Kausalitäten im Hinblick auf den Beratungstag oder gar die einzelne Ritualarbeit zu benennen, so ist es doch ein wichtiger Hinweis, dass nach der positiv erlebten Arbeit mit dem Ritual kein atmosphärischer Einbruch oder ein Rückfall in alte Konfliktmuster erfolgt ist.

²⁰ Einer der erstaunlichsten Belege für die Macht von Ritualen findet sich m.E. in den Arbeiten von Gilbert Herdt [1987]: Mit seiner ethnologischen Forschung bei dem Stamm der Sambia in Papua-Neuguinea konnte er zeigen, dass es in dieser Gesellschaft mittels eines strengen, kollektiven Ritualzyklus möglich ist, die sexuelle Orientierung der heranwachsenden Männer von homo- über bi- zu heterosexuell vorzugeben und in den einzelnen Stadien auch jeweils exklusiv zu handhaben. Dort ist es mittels einer strikten rituellen Strukturierung des Erwachsenwerdens möglich, etwas nach klaren Regeln zu formen und zu verändern, was in unserer Gesellschaft mit ihren eigenen Ritualen als höchst subjektiv und unsteuerbar erlebt wird.

²¹ Wulf/Zirfas formulieren in dem Einleitungskapitel des von Ihnen herausgegebenen Bandes [2004] („Performative Welten. Einführung in die historischen, systematischen und methodischen Dimensionen des Rituals; S.7-48.) unter dem Stichwort des Rituals als „kommunitären Rahmens“: „Gemeinschaften sind ohne Rituale undenkbar, bilden sie sich doch in und durch rituelle Prozesse, erhalten oder restituieren sich in rituellen Praktiken.“ [18]

²² Exklusion entsteht aber nicht nur durch Nicht-Teilnahme, sondern in einem Ritual können auch einzelne Teilnehmer ausgegrenzt werden. Oswald [2002] zeigt beispielsweise in einer empirischen Studie, wie bestimmte Familienrituale mitunter genutzt werden, um homosexuelle Familienmitglieder als Außenseiter zu markieren.

²³ Auch an dieser Funktion wird die potentielle Ambivalenz der Rituale deutlich, denn sie können die Wirklichkeit durchaus auch in einer unzulässigen Art und Weise vereinfachen und somit beispielsweise fundamentalistischen Sichtweisen Vorschub leisten.

²⁴ S. dazu auch Ciompi [2004], der seine Betrachtung des Rituals unter der Perspektive der „symbolischen Affektkanalisation“ mit folgendem Satz resümiert: „Rituale sind [...] ein potenziell hochwirksames Mittel zur – therapeutischen wie sonstigen – Bewältigung von emotional explosiven Situationen.“ [70]

²⁵ Diese hängt u.U. auch damit zusammen, dass in kirchlichen Organisationen oft ein niedriges Konflikt-niveau angestrebt wird, obwohl ein „mittleres‘ Konflikt-niveau [...] für höchste Leistung“ sorgt [Schmidt/Berg 2002 318].

²⁶ Für Gebauer/Wulf [1998 134] liegt gerade in der Tatsache, daß Rituale als „symbolisch verdichtete, überdeterminierte soziale Handlungen [...] von sozialen Subjekten und Gruppen unterschiedlich interpretiert werden können, ohne dadurch an Wirksamkeit zu verlieren, [...] ihre soziale Wirksamkeit und Bedeutung“ begründet.

²⁷ Mit solchen Machtdynamiken hängt es auch zusammen, dass die Berater durch die Anleitung eines Rituals leicht in eine Guru-Rolle geraten können (cf. 2.4).

²⁸ Mit Blick auf die therapeutische Arbeit stellt Welter-Enderlin [2004 237f.] fest, was sinngemäß auch für die beraterische Tätigkeit gelten dürfte: „dass eine maßgeschneiderte therapeutische Verwendung von Ritualen nicht normativ angelegten Schienen folgt, sondern anschließt an die Sinnstrukturen und den individuellen Rhythmus von Klienten.“ Turner [1995 129] kommen-

tiert im Kontext der Frage nach der regelgenauen Wiederholung im Ritual: "Ein lebendiges Ritual ist eher dem Kunstwerk als der Neurose vergleichbar."

²⁹ Dabei ist das Modell der drei Phasen keineswegs auf das hier vorgestellte Beispiel beschränkt, sondern kann sich theoretisch an zwei Klassiker der Ritualtheorie anschließen: Für Arnold van Gennep [1986] und Victor Turner [1995] besteht ein Ritual aus den drei Elementen Ablösung, Verwandlung und Rückkehr. Zur weiteren Beschäftigung mit Ritualtheorien in ihrer praktisch(-theologischen) Bedeutung liefert Heimbrock [1998] einen Einstieg.

Literatur

- Belliger, Andrea/Krieger, David (Hg.):* Ritualtheorien. Ein einführendes Handbuch; Opladen 1998.
- Ciampi, Luc:* Symbolische Affektkanalisation – eine therapeutische Grundfunktion von Ritualen; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.54-70.
- Echter, Dorothee:* Rituale im Management. Strategisches Management für die Business-Elite; München 2003.
- Falling, Wolf-Eckhart:* Die kleine Lebenswelt und der umfassende Sinn; in: ders./Heimbrock, Hans-Günter: Gelebte Religion wahrnehmen. Lebenswelt – Alltagskultur – Religionspraxis; Stuttgart u.a. 1998, S.200-232.
- Fiese, Barbara H./Parke, Ross D.:* Introduction to the Special Section on Family Routines and Rituals; in: Journal of Family Psychology 16(4) 2002, S.379-380.
- Gebauer, Gunter/Wulf, Christoph:* Spiel – Ritual - Geste. Mimetisches Handeln in der sozialen Welt; Reinbek bei Hamburg 1998.
- Gennep, Arnold van:* Übergangsriten; Frankfurt/M. 1986 (1909).
- Heimbrock, Hans-Günter:* Art. Ritus IV: Praktisch-theologisch; in: Theologische Realenzyklopädie, Band 29 (1998), S. 279-285.
- Herdt, Gilbert:* The Sambia. Ritual and Gender in New Guinea; New York 1987.
- Hess, Jörg:* Übergänge im Leben von Tieren; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S. 24-38.
- Hildenbrand, Bruno/Welter-Enderlin, Rosmarie:* Einleitung – Wie es zu diesem Buch kam...; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.7-23.
- Imber-Black, Evan:* Rituale und Geheimnisse, Geheimnisse und Rituale; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.71-88.
- Keppler, Angela:* Zum Ritual politischer Talkshows; in: Wulf/Zirfas [2004], S.293-302.
- Levold, Tom:* Rituale in Organisationen; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.184-210.
- Oswald, Ramona Faith:* Inclusion and Belonging in the Family Rituals of Gay and Lesbian People; in: Journal of Family Psychology 16(4) 2002, S.428-436.
- Schmidt, Eva Renate/Berg, Hans Georg:* Beraten mit Kontakt. Handbuch für die Gemeinde- und Organisationsberatung; Frankfurt ²2002 (1995).
- Schweitzer, Jochen/Nicolai, Elisabeth:* Rituale der Organisation – Rituale der Organisationsentwicklung; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.163-183.
- Turner, Victor:* Vom Ritual zum Theater. Der Ernst des menschlichen Spiels; Frankfurt/M. 1995.
- Welter-Enderlin, Rosmarie/Hildenbrand, Bruno (Hg.):* Rituale – Vielfalt in Alltag und Therapie; Heidelberg ²2004.
- Welter-Enderlin, Rosmarie:* Nützlichkeit und Grenzen von Ritualen und ritualisierten Übergängen in der Praxis systemischer Therapie; in: Welter-Enderlin/Hildenbrand [2004], S.237-249.
- Wulf, Christoph:* Ritual; in: ders. (Hg.): Vom Menschen. Handbuch historische Anthropologie; Weinheim/Basel 1997, S.1029-1037.
- Wulf, Christoph/Zirfas, Jörg (Hg.):* Die Kultur des Rituals. Inszenierungen. Praktiken. Symbole; München 2004

Zur Person:

Der Autor studierte Evangelische Theologie, Philosophie und Pädagogik. Nach dem Ersten Theologischen Examen arbeitete er fünf Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Praktische Theologie/ Religionspädagogik an der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität in Frankfurt. Zurzeit schreibt er seine Doktorarbeit zur theologischen Dimension von Unterhaltungsrobotern. Er ist Gemeindeberater/Organisationsentwickler im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision.