

# Die Wirkung organisationaler Rituale – Eine qualitative Interviewstudie

Miriam Rennung<sup>1</sup> · Anja S. Göritz<sup>1</sup>

Online publiziert: 7. August 2017  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

**Zusammenfassung** Organisationale Rituale stellen ein Paradox dar. Sie sind in Unternehmen und anderen Organisationen weit verbreitet, erfüllen jedoch keinen offensichtlichen Unternehmenszweck. In der psychologischen Ritualforschung wird postuliert, dass Gruppenrituale wichtige soziale Funktionen erfüllen und damit eine Anpassung an das Leben in großen Gruppen darstellen. Die bisherige Forschung zu organisationalen Ritualen wird von Fallstudien beherrscht, welche die Perspektive der Ritualteilnehmer häufig außer Acht lassen. Ziel dieses Beitrages ist es daher zu untersuchen, welche Wirkungen Organisationsmitglieder Gruppenritualen zuschreiben und ihre impliziten Theorien zum Entstehen dieser Wirkungen zu erfassen. Auf Grundlage von qualitativen Interviews mit Beschäftigten verschiedener Organisationen, aus verschiedenen Branchen und in unterschiedlichen Positionen und Anstellungsverhältnissen werden die attribuierten Ritualwirkungen auf der individuellen und der Gruppenebene dargestellt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass organisationale Gruppenrituale vorrangig mit positiven Wirkungen verknüpft werden, wobei die Förderung und Herstellung eines Zusammengehörigkeitsgefühls die am häufigsten genannte Wirkung darstellt. Mit praktischen Implikationen, die aus den Befunden abgeleitet werden, schließt der Beitrag ab.

**Schlüsselwörter** Gruppenrituale · Organisation · Implizite Theorien · Organisationskultur

## The effects of organizational rituals – A qualitative interview study

**Abstract** Organizational rituals pose a paradox. They are ubiquitous in business and other organizations; however, they do not fulfill an obvious organizational purpose. Psychological research on ritual suggests that group rituals fulfill important social functions and thereby solve the adaptive problems associated with living in large groups. Prior research on organizational ritual is dominated by case studies that often neglect the ritual participants' perspective. Thus, in this article we aim at investigating which effects organizational members attribute to organizational rituals and at tapping into the implicit theories concerning the evolution of these effects. Based on qualitative interviews conducted with employees of different organizations from different sectors, holding different positions and employment contracts, the effects of organizational rituals on the individual as well as on the group level will be presented. Results suggest that organizational group rituals are linked above all with positive effects, whereby fostering and establishing group cohesion is the most frequently mentioned effect. The article will conclude with practical implications derived from the study results.

**Keywords** Group ritual · Organization · Implicit theories · Organizational culture

✉ Dr. Miriam Rennung  
miriam.rennung@psychologie.uni-freiburg.de

<sup>1</sup> Abteilung für Wirtschaftspsychologie,  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,  
Engelbergerstraße 41, 79085 Freiburg, Deutschland

## 1 Einleitung

Organisationale Rituale sind in Unternehmen weit verbreitet und können vielfältige Formen annehmen: Die jährliche Weihnachtsfeier, der Umtrunk nach Dienstschluss, aber auch Meetings, die entkoppelt von ihrer ursprünglichen Be-

stimmung, Arbeitsabläufe effizient abzuwickeln, vorrangig rituellen Charakter haben (McComas et al. 2010; Peck et al. 2004).

In der psychologischen Ritualforschung werden Rituale als sozial vorgeschriebene Gruppenkonventionen gefasst, die sich durch sog. Opazität (d. h. kausale Undurchschaubarkeit) auszeichnen: Handlung und Ziel sind in Ritualen derart voneinander entkoppelt, dass kein klar erkennbarer Kausalmechanismus die ausgeführten Handlungen mit bestimmten Ergebnissen verknüpft (Legare und Souza 2012; Rossano 2012; Smith und Stewart 2011). Diese Zielentkopplung wirft die Frage auf, warum Rituale in Gesellschaften allgemein und in Unternehmen im Speziellen fortbestehen. Vor allem in den auf Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Unternehmen erscheint es paradox, teilweise erhebliche Ressourcen für Handlungen aufzuwenden, die keinen offensichtlichen (Unternehmens-)Zweck erfüllen.

Die psychologische Forschung hat in den letzten Jahren empirische Belege zusammengetragen, die nahelegen, dass Rituale wichtige Funktionen für den Zusammenhalt in Gruppen haben. Durch die Abwesenheit eines rationalen Handlungsziels stößt Ritualteilnahme die Sinnsuche und Bedeutungsattribution an (Kapitány und Nielsen 2016; Rossano 2012); Rituale stellen damit ein Mittel zur Wertevermittlung dar.

In Übereinstimmung hiermit unterscheidet Pfeffer (1981) zwei Arten des Handelns in Organisationen: Substantielle Handlungen weisen einen direkten Bezug zu den Unternehmenszielen auf, während expressive Handlungen, zu denen auch organisationale Rituale gehören, dazu dienen, die substantiellen Handlungen zu legitimieren und ein geteiltes Glaubenssystem aufzubauen. Schein (1984) betrachtet organisationale Rituale als äußere Schicht der Unternehmenskultur, in der sich die Grundannahmen und Normen eines Unternehmens manifestieren. Trice und Beyer postulieren, dass Rituale nicht nur Ausdrucksform der tiefer liegenden Schichten der Unternehmenskultur sind, sondern ihrerseits auf die zentralen Unternehmenswerte und -normen Einfluss nehmen (Beyer und Trice 1987; Trice und Beyer 1984). Sie werden als Mittel verstanden, Unternehmenskultur unter den Organisationsmitgliedern zu verbreiten und zu verankern (Beyer und Trice 1987; Jäggi 2009; Koschmann und McDonald 2015; Trice und Beyer 1984). Angesichts der Wirkungen der Unternehmenskultur auf verschiedene Aspekte des Unternehmenserfolges (für einen Überblick siehe Hartnell et al. 2011), kommt Mitteln der Einflussnahme auf die Unternehmenskultur ein besonderes Interesse zu.

Allerdings steckt die psychologische Ritualforschung im Allgemeinen (Watson-Jones und Legare 2016) und die Forschung zu Unternehmensritualen im Besonderen (Islam und Zyphur 2009) noch in den Kinderschuhen. Es bedarf weiterer Forschung, um belastbare Aussagen über die Wirkung

von Ritualen zu treffen und um begründete Handlungsempfehlungen für Praktiker abzuleiten. Koschmann und McDonald (2015) kritisieren, dass sich bisherige Forschung zu organisationalen Ritualen vorrangig auf die intendierten Funktionen beschränkt. Indessen zeitigen Rituale auch latente Wirkungen, die über die Handlungen der einzelnen beteiligten Personen und über die von den Betreibern intendierten Funktionen hinausgehen (Beyer und Trice 1987; Trice und Beyer 1984). Diese latenten Wirkungen organisationaler Rituale sind untrennbar an die subjektive Empfindung der Ritualteilnehmer gekoppelt (Plester 2014); diese Perspektive wurde in bisheriger Forschung allerdings kaum berücksichtigt. Die bisherige Forschung zu organisationalen Ritualen wird beherrscht von Fallbeschreibungen, die sich auf die Beobachtung bzw. teilnehmende Beobachtung einzelner Organisationen oder Ritualarten beschränken und auf dieser Grundlage die Wirkung des betrachteten Rituals ableiten (Islam und Zyphur 2009).

Zur Erforschung der durch die Ritualteilnahme ausgelösten Sinnsuche und Bedeutungszuschreibung ist es jedoch unerlässlich, die Perspektive der Ritualteilnehmer zu beleuchten. Zudem ist hinreichend bekannt, dass implizite Theorien die Informationsverarbeitung und Reaktion auf die soziale Umwelt maßgeblich beeinflussen, weshalb ihrer Erfassung eine zentrale Bedeutung zukommt (Dweck et al. 2009; Heider 1958).

Ziel dieser Studie ist es daher, im Rahmen von teilstrukturierten Interviews zu erfassen, welche Rituale die Befragten in ihrem Unternehmen erleben und zu erkunden, welches Ziel bzw. welche Wirkungen sie diesen Ritualen zuschreiben. Um ein möglichst umfassendes Bild der attribuierten Ritualwirkungen zu bekommen, haben wir Beschäftigte verschiedener Organisationen, aus verschiedenen Branchen und in unterschiedlichen Positionen (Angestellte und Führungskräfte) und Anstellungsverhältnissen (verbeamtet und nicht verbeamtet) befragt. Dabei gehen wir insbesondere der Frage nach, welche Ritualmerkmale zu welcher Bedeutungszuschreibung einladen. Damit leistet diese Studie einen ersten Beitrag zum besseren Verständnis von Organisationsritualen als Bildner, Ausdruck und Vermittler der Organisationskultur.

## 1.1 Hintergrund

Rituale stellen einen festen Bestandteil fast aller Kulturen und Traditionen dar und werden als anthropologisches Grundbedürfnis (Scholtz 2006) und Element der menschlichen Evolution angesehen (Kreinath et al. 2006). Allerdings wurden Rituale in der *psychologischen* Forschung bisher wenig empirisch untersucht. Dabei legen anthropologische und evolutionswissenschaftliche Studien nahe, dass Gruppenrituale wichtige psychologische Mechanismen zur Anpassung an die Anforderung eines Lebens in großen Grup-

pen darstellen (Watson-Jones und Legare 2016). Watson-Jones und Legare postulieren, dass Rituale vor allem vier Funktionen erfüllen: (1) Durch die Ritualen eigenen gruppenspezifischen, sozial vorgeschriebenen Handlungen wird es erleichtert, phänotypisch ähnliche Individuen zu identifizieren und damit zu eruieren, welche Personen zur Kooperation motiviert sind. Zum Beispiel trägt der klassenspezifische Habitus dazu bei, innerhalb kurzer Zeit Personen mit einem ähnlichen Hintergrund (und erwartungsgemäß ähnlichen Interessen) zu identifizieren und beispielsweise bei Auswahlentscheidungen zu bevorzugen (Hartmann 2002). (2) Rituale sind oft aufwändig und zeitintensiv, einige sogar unangenehm bis schmerzhaft. Damit bieten Rituale einen glaubwürdigen Beweis für das Ausmaß der Verpflichtung gegenüber der Gruppe (Xygalatas et al. 2013). Sogar fremde Personen, die gemeinsam ein schmerzhaftes Erlebnis geteilt haben, fühlen eine stärkere Verbundenheit und kooperieren mehr miteinander als Personen, die ein neutrales Erlebnis geteilt haben (Bastian et al. 2014). (3) Indem Ritualteilnahme Verpflichtung signalisiert, wird eine Basis für Vertrauen geschaffen, welches wiederum in einer höheren Kooperationsbereitschaft resultiert (Soler 2012). (4) Rituale beinhalten gemeinsame Erfahrungen, welche häufig mit emotionaler Aktivierung und/oder synchronen Handlungen einhergehen. Sowohl geteilte emotionale Aktivierung (Klep et al. 2011; Páez et al. 2015; Rennung und Göritz 2015) als auch synchrone Bewegungen (siehe Meta-Analyse von Rennung und Göritz 2016) steigern den Gruppenzusammenhalt. Damit bieten Rituale eine effiziente Möglichkeit, Gruppenkohäsion aufzubauen, da längere räumlicher oder sozialer Nähe unnötig ist (Watson-Jones und Legare 2016).

Rossano (2012) ergänzt diese sozialen Effekte kollektiver Rituale um den Aspekt der Übertragung und Verstärkung sozialer Normen. Experimentelle Forschung unterstützt diese Annahme, indem gezeigt wurde, dass die Ritualen eigene Kombination aus Zielentkopplung und sozialer Konvention Imitation fördert und eine individuelle Anpassung der Handlung (=Innovation) hemmt (Legare und Nielsen 2015). Weiterhin fördern rituelle Handlungen die Ableitung sozialer Normen (Legare und Nielsen 2015; Rossano 2012). In anderen Worten, Rituale sind durch ihre Merkmale besonders gut dazu geeignet, formgetreue Imitation von Handlungen zu fördern und wichtige soziale Normen zu verankern.

Ein weiterer psychologischer Forschungszeitweig hat sich mit individuellen Ritualen beschäftigt und zusätzliche Wirkungen identifiziert: So können rituelle Handlungen nach einem Verlust die Trauer reduzieren, indem sie ein Gefühl von Kontrolle wiederherstellen (Legare und Souza 2014; Norton und Gino 2014); zum anderen konnte gezeigt werden, dass ritualisierter Verzehr von Nahrung den Genuss steigert (Vohs et al. 2013) und die in rituelle Handlungen

eingebundenen Objekte besonders und begehrenswert erscheinen (Kapitány und Nielsen 2016).

## 1.2 Organisationale Rituale

Auch in Organisationen sind Gruppenrituale weit verbreitet. So führten im Jahr 2013 90 % der befragten deutschen Unternehmen Weihnachtsfeiern durch. Gut die Hälfte der Unternehmen (51 %) gab dafür mindestens 50 € pro Mitarbeiter aus (LAB und Company 2013). In der populärwissenschaftlichen Managementliteratur werden Organisationsrituale als Führungsinstrument postuliert (Echter 2011). Lackner (2015) erklärt die steigende Beliebtheit organisationaler Rituale damit, dass aktuelle Entwicklungen des Arbeitsmarktes und der Arbeitstätigkeit zu einem Affiliationsverlust der MitarbeiterInnen zur Organisation führen – ein Trend der auch international beobachtet und durch empirische Daten gestützt wird (Pfeffer 1981). Dieser schwindenden Bindung setzen Unternehmen ereignisorientierte Maßnahmen entgegen, wie beispielsweise die jährliche Weihnachtsfeier oder Leistungsauszeichnungen.

Die von Legare und Souza (2012) aufgestellte Ritualdefinition kann man aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades auch auf organisationale Rituale übertragen. So beinhaltet auch die jährliche betriebliche Weihnachtsfeier bestimmte gruppenspezifische soziale Konventionen (z. B. eine sozial vorgeschriebene Sitz- und Kleiderordnung, Rednerreihenfolge) sowie Opazität, da es keine klare kausale Verknüpfung zwischen den sozial vorgeschriebenen Handlungen auf der einen Seite und Effekten in der realen Welt auf der anderen Seite gibt – beispielsweise ist es undurchsichtig, warum es wichtig für die Ziele des Unternehmens ist, dass männliche Mitarbeiter auf der Feier einen Schlipps tragen. Einige Autoren ordnen auch Meetings als Ritual ein, da sie auch hier eine Entkopplung der formalisierten Handlungen und den offiziellen Zielen des Meetings beobachten. Beispielsweise ist das invariable Protokoll vieler Meetings dem Ziel des Informationsaustausches und der Partizipation eher abträglich denn förderlich (McComas et al. 2010; Peck et al. 2004). Opazität ist daher das Kernmerkmal, welches Rituale von Routinen abgrenzt: Auch Routinen sind sozial festgesetzte Gruppenkonventionen, allerdings erfüllen sie im Gegensatz zu Ritualen einen eindeutigen instrumentellen Zweck. Bei dieser Abgrenzung ist jedoch zu beachten, dass es häufig keine klare Grenze zwischen Routine und Ritual gibt, sondern eher von einem Kontinuum auszugehen ist (Smith und Stuart 2011). So dienen beispielsweise auch Kaffeepausen einem instrumentellen Zweck (bspw. der Nahrungsaufnahme oder Erholung), je stärker jedoch die Art der Ausführung durch Formalisierung, Invariabilität und kausale Opazität gekennzeichnet ist, desto ritualähnlicher werden diese Pausen. Beispielsweise wäre es aus einer instrumentellen Perspektive unbedeutend, ob die Nahrung

zur stets gleichen Tageszeit, immer mit den gleichen Menschen und in einer gleichbleibenden Sitzordnung zu sich genommen wird.

Allgemein ist anzunehmen, dass die genannten Wirkungen kollektiver Rituale auch für die Untergruppe der organisationalen Rituale zutreffen. Allerdings fehlen in organisationalen Ritualen einige der oben diskutierten Inhalte oder treffen nur in abgeschwächter Form zu. Zum Beispiel gibt es wenige bis keine organisationalen Rituale, die den Teilnehmern körperliche Schmerzen zufügen. Auch starke emotionale Aktivierung dürfte eher selten vorkommen, genauso wie synchrone Bewegungen oder synchrones Singen. Das synchrone Erleben von Emotionen dürfte im Gegensatz zu synchroner Bewegung weitaus häufiger in Organisationen stattfinden, beispielsweise wenn Organisationsmitglieder einer bewegenden Rede auf der Jahresfeier lauschen. Erste Untersuchungen legen nahe, dass auch affektive Synchronität (d. h. das gleichzeitige Erleben von Emotionen) den Gruppenzusammenhalt fördert (Páez et al. 2015). Als gruppenzusammenhaltfördernder Prozess, der sowohl an interpersoneller Synchronität als auch an synchroner emotionaler Aktivierung beteiligt ist, wird die geteilte Aufmerksamkeit diskutiert; und erste Untersuchungen weisen nach, dass bereits durch eine solche niedrigschwellige Intervention das Zusammengehörigkeitsgefühl gesteigert werden kann (Rennung und Göritz 2015; Wolf et al. 2016).

Die bisherige empirische Forschung zu organisationalen Ritualen hat auf der Grundlage von Fallstudien eine große Bandbreite positiver Wirkungen von kollektiven Ritualen auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der gesamten Organisation identifiziert:

- *Identifikation von Gruppenmitgliedern*: Durch Rituale wird markiert, wer zur Gruppe oder Organisation gehört und wer nicht. Dies erlangt im Rahmen der Sozialisation neuer Organisationsmitglieder eine besondere Bedeutung (Rohlen 1970).
- *Signalisieren von Commitment*: Die Ritualen eigenen strengen Verhaltensvorschriften bis hin zu aufwändigen oder sogar unangenehmen Handlungen dienen dazu, Verpflichtung zu signalisieren und können somit Trittbrettfahrer kenntlich machen (Iannaccone 1992).
- *Erhöhung der Gruppensolidarität*: Den meisten organisationalen Ritualen wird zugeschrieben, dass sie die Solidarität unter den Teilnehmenden steigern, zum Beispiel indem sie Menschen zusammenbringen, die sonst wenig Austausch haben (Beyer und Trice 1987), oder die Gruppenzugehörigkeit erstrebenswerter erscheinen lassen (Anand und Watson 2004).
- *Wertevermittlung*: Flores-Pereira et al. (2008) sehen Rituale als Mittel, die Organisationskultur mit ihren spezifischen Normen und Werten erfahrbar zu machen.
- *Angst- und Unsicherheitsreduktion*: Nicht nur individuelle Rituale können Unsicherheit vermindern, auch organisationalen Ritualen wird diese Wirkung zugeschrieben. In der Forschung wird diese Funktion vor allem in Zusammenhang mit Übergangsritualen diskutiert: Verabschiedung von langjährigen Mitarbeitern in die Rente (Jacobson 1996), Einführung neuer Mitarbeiter (Rohlen 1970), bis hin zur Schließung ganzer Unternehmen und damit Verabschiedung aller Mitarbeiter (Harris und Sutton R.I. 1986).
- *Verstärkung/Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung*: Rituale können hierarchische Strukturen verdeutlichen und verstärken (Anand und Watson 2004; Dacin et al. 2010; Di Domenico und Phillips 2009) sowie zur Konfliktvermeidung/-behebung beitragen (Scholtz 2006).
- *Bedeutsamkeitsinduktion*: Ähnlich wie Objekte, die durch rituelle Handlungen eine besondere Bedeutung erlangen, können durch Rituale auch organisationale Ereignisse oder die Organisation als Ganze Bedeutsamkeit erlangen (Flores-Pereira et al. 2008).
- *Zeitstrukturierung*: Rituale können durch ihre Unveränderlichkeit und damit einhergehende Vorhersagbarkeit den Arbeitstag strukturieren. Roy (1959) berichtet von einer rituellen Pausengestaltung in einem Produktionsbetrieb, in dem täglich wiederholte Pausenrituale („Bananenzeit“, „Cola-Pause“ etc.) den Produktionsalltag der Arbeiter begleiten und damit die Zeit schneller vergehen lassen.

Die vorliegende Interviewstudie hatte drei Ziele, welche die bisherigen Erkenntnisse zu organisationalen Ritualen ergänzen und erweitern sollen: (1) Während der bisherige Feldzugang vorrangig durch Beobachtung erfolgte, setzen wir in diesem Beitrag den Fokus auf die Perspektive der Ritualteilnehmer und ermöglichen damit auch die Erfassung impliziter Theorien. (2) Anstatt sich wie in bisherigen Studien auf die Feinanalyse eines Rituals zu beschränken, war es Ziel dieser Studie, eine Bandbreite verschiedener Rituale aus verschiedenen Organisationen zu erfassen und hinsichtlich ihrer zugeschriebenen Wirkungen zu untersuchen. Hiermit lag das Augenmerk auf übergreifenden Ritualwirkungen, was die Relevanz der Ergebnisse für eine größere Bandbreite an Organisationen und Situationen erhöht. (3) Schließlich ermöglichte uns diese größere Bandbreite auch eine erste Analyse des Zusammenhangs zwischen Ritualmerkmalen und zugeschriebenen Wirkungen, mit dem Ziel, zwischen ritualspezifischen und -übergreifenden Wirkungen zu unterscheiden.

**Tab. 1** Stichprobe

Interview	Organisationsgröße (Anzahl Mitarbeiter)	Branche	Personalführungsverantwortung	Anstellungsverhältnis	Unternehmenszugehörigkeit in Jahren	Alter	Geschlecht
1	500 bis 2000	Gesundheits- und Sozialwesen	Nein	Angestellt	3,5	29	Männlich
2	500 bis 2000	Öffentliche Verwaltung	Ja	Verbeamtet	4	36	Männlich
3	100 bis 500	Öffentliche Verwaltung	Ja	Verbeamtet	3	36	Männlich
4	Bis 100	Bildung und Erziehung	Ja	Verbeamtet	19	60	Männlich
5	500 bis 2000	Sonstiges: Polizei	Nein	Verbeamtet	10	31	Weiblich
6	Über 5000	Sonstiges: Medizintechnik	Ja	Angestellt	8	37	Männlich
7	Bis 100	Bildung und Erziehung	Nein	Angestellt	2	29	Männlich
8	Bis 100	Öffentliche Verwaltung	Ja	Verbeamtet	37	57	Weiblich
9	Bis 100	Handel	Nein	Angestellt	20	58	Männlich
10	Bis 100	Öffentliche Verwaltung	Ja	Verbeamtet	28	58	Männlich
11	100 bis 500	Bildung und Erziehung	Ja	Angestellt	10	60	Weiblich
12	100 bis 500	Öffentliche Verwaltung	Nein	Verbeamtet	2,5	20	Weiblich
13	Bis 100	Bildung und Erziehung	Ja	Verbeamtet	33	59	Männlich
14	100 bis 500	Öffentliche Verwaltung	Ja	Verbeamtet	23	43	Weiblich
15	100 bis 500	Öffentliche Verwaltung	Nein	Verbeamtet	24	43	Männlich

## 2 Methode

Für die Beantwortung der Forschungsfrage nach den von den Organisationsmitgliedern subjektiv wahrgenommenen Effekten von organisationalen Ritualen wurden teilstrukturierte Interviews mit 15 Mitarbeitern und Führungskräften aus verschiedenen deutschen Organisationen durchgeführt (siehe Tab. 1). Die halbstrukturierten Interviews wurden von der Erstautorin und zwei Psychologiestudierenden durchgeführt. Vor Beginn der Interviews erhielten die Studierenden ein Interviewtraining, um eine vergleichbare Art der Interviewführung sicherzustellen. Die Interviews dauerten im Schnitt ca. 90 min. Die Interviewten wurden zunächst gebeten, das Informationsblatt durchzulesen und eine Einwilligungserklärung zu unterschreiben. Anschließend folgte eine Kurzvorstellung der Arbeit und der Rahmenbedingungen. Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten nach ihrem Ritualverständnis befragt. Ergaben sich Abweichungen zur festgesetzten Definition, wurde dies von den Interviewern thematisiert und das dem Projekt zugrundeliegende Ri-

tualverständnis beschrieben. Bei der Interviewauswertung wurden zudem nur solche Beschreibungen eingeschlossen, die sich auf ein Ritual im oben genannten Sinne bezogen: Ereignisse, die ausschließlich oder vorrangig einem instrumentellen Zweck dienen oder als variabel in ihrer Form beschrieben wurden, wurden nicht in die Analyse eingeschlossen.

Für die Interviews wurden Leitfäden verwendet, welche in einem ersten Block die am Arbeitsplatz des Befragten stattfindenden Rituale erfragten. In einem zweiten Block wurde ein Ritual vom Befragten genauer beschrieben und die möglichen Ritualwirkungen unter anderem über folgende Fragen erfasst:

- Welche positiven/negativen Konsequenzen/Funktionen hat das Ritual?
- Welche positiven/negativen Folgen/Konsequenzen/Gefühle/Empfindungen verbinden Sie mit diesem Ritual?



- Wenn es das Ritual nicht mehr gäbe, was wäre dann schlechter/besser?

Um die Erfassung impliziter Theorien zu erleichtern und die Elaborationstiefe zu erhöhen, wurde die Struktur-lege-Technik (SLT) verwendet (Scheele und Groeben 1984). Im Rahmen der SLT werden zentrale, vom Interviewten genannte Konzepte und deren Zusammenhänge visualisiert und unterstützen somit die strukturierte Explikation der (dem Interviewten häufig nicht unmittelbar bewussten) impliziten Theorien. Die Interviews wurden transkribiert und anschließend mit Hilfe des Computerprogramms MAXQ-DA kodiert und ausgewertet. Die Kodiereinheit wurde hierbei mit einem Wort festgelegt, da in den Interviews teilweise mit einzelnen Worten geantwortet wurde. Auswertungseinheit waren die beschriebenen Rituale, wobei jede Person ein oder zwei Rituale beschrieb. Bei der Kodierung wurde induktives und deduktives Vorgehen kombiniert (vgl. Flick 2014). In einem ersten Schritt wurden auf Basis der in der Literatur gefundenen Funktionen erste Kategorien deduziert. In einem zweiten Schritt wurden die Interviewtranskripte in Kontexteinheiten unterteilt. Diese Kontexteinheiten wurden wo möglich den deduktiv gefundenen Kategorien zugeordnet; wenn dies nicht möglich war, wurden induktiv neue Kategorien durch Subsumption erstellt. Bei der Subsumption werden inhaltstragende Komponenten paraphrasiert, in einem mehrschichtigen Prozess zusammengefasst und weitere Textbausteine mit ähnlicher Bedeutung analysiert und diesen Kategorien zugeordnet.

### 3 Ergebnisse

Von den 15 Befragten wurden insgesamt 17 Rituale detailliert beschrieben. Diese reichten von Begrüßungsritualen, Frühstücks-, Mittags- und Kaffeepausen über Weihnachts- und Geburtstagsfeiern bis hin zu Abschiedsfeiern und Betriebsausflügen und spiegelten damit die erhoffte Vielfalt wider (siehe Tab. 2). Die attribuierten Wirkungen von organisationalen Ritualen betrafen sowohl die individuelle Ebene als auch die Gruppen- bzw. Organisationsebene. Im Folgenden werden die Wirkungen auf diesen beiden Ebenen genauer beschrieben und näher auf die impliziten Theorien eingegangen, welche die Befragten bezüglich des Zustandekommens der beschriebenen Ritualwirkungen haben. Da das Forschungsinteresse in den übergreifenden Wirkungen organisationaler Rituale bestand und eine detailliertere Beschreibung der erarbeiteten Wirkungen den Rahmen dieses Artikels übersteigt, stellen wir hier nur die Wirkungen vor, die mehr als die Hälfte der beschriebenen Rituale betrafen (mind. 9). Die gewählte Darstellungsreihenfolge entspricht der relativen Häufigkeit der Nennung (Häufigkeit in Klammern).

### 3.1 Ritualwirkungen auf der Gruppenebene

#### 3.1.1 Förderung und Herstellung eines Zusammengehörigkeitsgefühls (17)

Bei der Beschreibung aller 17 Rituale wurde betont, dass diese das „Zusammengehörigkeitsgefühl“ (z. B., Interview 5, Z. 76 f.) der Gruppe fördern und dazu führen, dass man sich „als Einheit fühlt“ (Interview 4, Z. 356). Damit ist diese Wirkung die einzige, die allen Ritualen zugeschrieben wird. Die Entstehung von Zusammengehörigkeit führen die Befragten zum Beispiel auf die „Gemeinschaft im Handeln“ (Interview 1, Z. 464) zurück: „dass man zusammen genießt. Jeder trinkt dasselbe, in dem Moment, denkt, wie Du trinkst, kann ich mich mit Dir identifizieren“ (Interview 1, Z. 240–241). Häufig benannt wird auch die Möglichkeit während des Rituals „gemeinsam was Lustiges, was Interessantes, was Spannendes zu erleben“ (Interview 4, Z. 280) und sich „auf einer ganz anderen Ebene“ kennenzulernen (Interview 8, Z. 711). Hierbei fällt auf, dass verbeamtete Personen angeben, dass auch ehemalige Organisationsmitglieder weiterhin an den Ritualen teilnehmen, während dies von keiner der nicht verbeamteten Personen berichtet wird.

#### 3.1.2 Integration von Mitarbeitern (11)

Die Teilnahme an Ritualen wird von den Befragten vor allem für neue Mitarbeiter als hilfreich erlebt, da sie zur Integration der Neuen ins Team beiträgt. Diese Funktion wird 11 der 17 Rituale zugesprochen. Dabei wird die Aufforderung zur Ritualteilnahme von den Befragten als Symbol der Zugehörigkeit verstanden: „Die Einladung zu dieser Tätigkeit, ja, da gehört man halt dazu, wenn man gemeinsam den Kaffee trinkt. Wenn man nicht gefragt werden würde, würde man da nicht dazugehören, weil das ein zentraler Punkt ist“ (Interview 1, Z. 502–503). Weiterhin erleben die Befragten die Möglichkeit, sich während des Rituals persönlich kennenzulernen, als förderlich, um Teil der Gruppe zu werden: „die Integration von Mitarbeitern kann sicherlich auch gefördert werden, wenn man privat auch mal was von sich preis gibt“ (Interview 14, Z. 252).

#### 3.1.3 Wertevermittlung (9)

Für gut die Hälfte der beschriebenen Rituale (9 von 17) wird die Vermittlung von Werten als zentrale Ritualwirkung angesehen. Wertevermittlung wird hier verstanden als die Wahrnehmung, dass dieses Ritual einen Wert ausdrückt, welcher in der Organisation wichtig ist. Dabei benennen die Befragten vor allem die Vermittlung von Werten des sozialen Miteinanders als zentral, beispielsweise „diese Werte, Zusammengehörigkeit, Teamgeist, Miteinander“ (Inter-

**Tab. 2** Ritualmerkmale

Ritual	Beschreibung	Teilnehmer	Arbeitszeit	Alkohol	Dauer	Häufigkeit
<i>Abschied</i>						
Verabschiedung von Mitarbeitern	Geselliger Abend auf Trainingsgelände mit Spielen/Aktionen für zu verabschiedende Kollegen (Erwachsenenbildung)	Groß	Nein	Ja	Lang	Nicht täglich
Entlassfeier der Lehrkräfte	Feier mit Rede- und Aktionsbeiträgen von Schülern, Eltern, Lehrern und Schulleitung (Schule)	Groß	N.a.	Ja	Lang	Nicht täglich
<i>Feier</i>						
Weihnachtsfeier Team	Das Team und ehemalige Kollegen sitzen zusammen, Verzehr von Gebäck und Getränken (Öffentliche Verwaltung)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Nicht täglich
Geburtstagsfrühstück	Das Geburtstagskind gibt im Kollegenkreis ein Frühstück aus (IT Unternehmen)	Groß	Ja	Ja	Kurz	Nicht täglich
Weihnachtsfest	Externes Weihnachtsessen mit allen Organisationsmitgliedern mit Musik und Tanz (soziale Einrichtung)	Groß	Nein	Ja	Lang	Nicht täglich
Weihnachtsfeier Essen	Externes Weihnachtsessen mit dem gesamten Kollegium, teilweise kombiniert mit Weihnachtsmarktbesuch (Schule)	Groß	Nein	Ja	Lang	Nicht täglich
<i>Gemeinsames Essen</i>						
Gemeinsames Mittagessen/Kaffeetrinken	Nach dem Mittagessen in Kleingruppen Treffen und Austausch in großer Runde in der Kaffeeküche (Technologieunternehmen)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
Mittagessen und Kaffee	Gemeinsames Mittagessen mit dem Team in der Mensa und anschließendes Kaffeetrinken im Sozialraum (Universität)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
Frühstück in Kantine	Tägliches Frühstück in der Kantine mit fester Frühstücksguppe (Öffentliche Verwaltung)	Groß	Ja	Nein	Kurz	Täglich
<i>Interaktionsritual</i>						
Handschlag	Tägliche Begrüßung jedes Kollegen mit Handschlag (Polizei)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
Begrüßung am Morgen	Nach Ankommen am Arbeitsplatz wird jeder Kollege im Büro aufgesucht und persönlich begrüßt (Öffentliche Verwaltung)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
Begrüßung am Morgen	Nach Ankommen am Arbeitsplatz wird jeder Kollege im Büro aufgesucht und persönlich begrüßt (Öffentliche Verwaltung)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
<i>Kaffeepause</i>						
Kaffeetrinken	Gemeinsames Kaffeetrinken vor Dienstübergabe der Pflegekräfte (Krankenhaus)	Klein	Ja	Nein	Kurz	Täglich
Kaffeerunde	Zwei Mal täglich stattfindende Kaffeerunde der Abteilung (Öffentliche Verwaltung)	Groß	Ja	Nein	Kurz	Täglich
<i>Umtrunk</i>						
Umtrunk nach dem Dienst	Umtrunk nach Dienstschluss mit der Dienstgruppe (Polizei)	Klein	Nein	Ja	Kurz	Täglich
Verabschiedung am Freitag	Kollegen trinken am Freitag nach Schulschluss im Lehrerzimmer ein Glas Sekt (Schule)	Klein	Nein	Ja	Kurz	Nicht täglich
<i>Sonstiges</i>						
Betriebsausflug	Fahrradtour mit Grillen und Treffen mit ehemaligen Kollegen (Öffentliche Verwaltung)	Groß	Nein	Ja	Lang	Nicht täglich

Teilnehmerzahl klein = bis zu 10 Teilnehmer, Teilnehmerzahl groß = mehr als 10 Teilnehmer, Dauer kurz = bis zu 2 h, Dauer lang = mehr als 2 h

view 3, Z. 729), beziehungsweise „füreinander da sein, zusammen“ (Interview 3, Z. 732). Weiterhin verstehen die Befragten konkrete Verhaltensweisen, die im Ritual gezeigt werden, wie „öffentlicher Dank“ (Interview 4, Z. 974) oder „Menschen zuhören, Menschen reden zu lassen“ (Interview 9, Z. 423) als Ausdruck wichtiger zugrunde liegender Werte.

### 3.1.4 Kommunikations-/Informationsaustausch und Wissensaustausch (9)

Eine Ritualfolge, die nicht nur für die Gruppe sondern auch für die Organisation im Sinne einer besseren Erfüllung der Arbeitsaufgabe bedeutsam ist, ist der Informationsaustausch. Diese Folge wird für 9 der 17 Rituale angesprochen: So beschreibt ein Interviewpartner die tägliche Kaffeerrunde als „inoffizielle Veranstaltung, um Wissen streuen zu können“ (Interview 2; Z. 888) in dem Sinne, „dass so eine Kaffeerrunde über Organisationseinheiten hinweg und auch über Hierarchieeinheiten hinweg sinnvoll sein könnten, um dann halt mal an einem lockeren Gespräch fernab von Zwängen Informationen austauschen zu können, die für die Arbeit wichtig sind“ (Interview 2, Z. 889–891). Dabei bemerkt ein Befragter, dass die Ritualwirkung über das eigentliche Ritual hinausgeht, indem der Informationsfluss auch im Arbeitsalltag positiv beeinflusst wird (Interview 9, Z. 202).

## 3.2 Ritualwirkungen auf der individuellen Ebene

### 3.2.1 Sicherheitsvermittlung (11)

Auf der individuellen Ebene ist Sicherheitsvermittlung eine häufig genannte Ritualwirkung (11 von 17). Diese Sicherheit, welche die Ritualteilnehmer erleben, speist sich aus verschiedenen Quellen. Beispielsweise erleben die Befragten die „Geborgenheit in der Gruppe“ (Interview 3, Z. 696), die während des Rituals herrscht, als hilfreich. Weiterhin wird das „wiederkehrende Moment“, das Rituale auszeichnet, als Mittel der Orientierung und Strukturierung beschrieben (Interview 4, Z. 718 ff.). Andere Interviewte diskutieren, dass durch die positive Stimmung und den Austausch während des Rituals Gelassenheit im Umgang mit Problemen und damit die eigene Sicherheit im Handeln gefördert wird (Interview 9).

### 3.2.2 Sinnstiftung und Bedeutungsverleihung (11)

Die Mehrheit der Rituale (11 von 17) werden von den Befragten als sinnstiftend erlebt; zum Beispiel, indem sich die Befragten durch das Ritual bewusst werden, Teil einer bedeutsamen Unternehmung zu sein, „das Zahnrad ist dann doch etwas größer als ich selbst“ (Interview 2; Z. 476).

Die Ritualteilnahme gibt den Befragten das Gefühl „wir bewegen was, wir machen was, wir tun was“ (Interview 2, Z. 474) und „man kann da zusammen was bewirken“ (Interview 3, Z. 510). Eng damit verknüpft ist auch die Wahrnehmung, dass durch das Ritual der menschliche Aspekt in den Fokus rückt, man erlebt sich nicht als „Arbeitsroboter“ (Interview 2, Z. 591), sondern erlebt das „menschliche(s) Moment“ (Interview 4; Z. 888) der Arbeit, und fühlt sich hierdurch in seiner persönlichen Bedeutung gestärkt.

### 3.2.3 Zeitliche Strukturierung (9)

Durch die Teilnahme an täglichen, aber auch an jährlich stattfindenden Ritualen erleben die Befragten eine Strukturierung des Arbeitstages beziehungsweise des Jahres. Somit können Rituale als „gemeinsamer Startpunkt des Tages“ dienen (Interview 1, Z. 285), „den Tagesablauf in zwei Abschnitte unterteilen“ (Interview 6, Z. 60) oder auch dabei helfen durch einen ritualisierten „Abschluss vom Dienst“ (Interview 5, Z. 574), „ohne Probleme nach Hause gehen (...) einen Strich drunter ziehen“ zu können (Interview 5; Z. 636–638). Ähnlich berichtet ein Befragter über die jährliche Weihnachtsfeier: „Und das ist dann so dieser Abschluss. Da klingt das dann aus und es ist das Geschäftsjahr vorbei, wenn man abends rausgeht“ (Interview 11, Z. 170–171).

### 3.2.4 Entspannung (10)

Zehn der 17 Rituale werden von den Befragten als Zeiten der Ruhe und der Entspannung erlebt. Die Ritualteilnahme wird als entspannend erlebt, weil sie hilft abzuschalten und Abstand zu gewinnen, „man hat absolut positive Energie, man kriegt neue Kraft, man kommt einfach auf andere Gedanken“ (Interview 15, Z. 114). Als ursächlich erleben die Befragten dabei den Austausch mit anderen oder auch die Konzentration auf eine ritualisierte Handlung „das ist einfach eine Handlung, die ist einfach, die ist gewohnt, jeder tut es (...) ohne groß darüber nachzudenken, was möchte ich dem anderen jetzt sagen, wie muss ich mich verhalten in dem System. Ich kann einfach nur einen Kaffee trinken“ (Interview 1, Z. 294 ff.).

## 3.3 Zusammenhang zwischen Ritualmerkmalen und Ritualwirkungen

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage zum Zusammenhang zwischen Ritualmerkmalen und den erlebten Ritualwirkungen wurden die von den Interviewpartnern beschriebenen Rituale bezüglich induktiv entwickelter Merkmalskategorien kodiert. Anschließend wurde mit Hilfe von Fisher's Exact Test (Fisher 1922), einer Adaptation des Chi-Quadrat Tests für kleine Stichprobengrößen, untersucht, ob das Vorhandensein des Merkmals mit der Nennung der



Ritualwirkungen überzufällig zusammenhängt. Die Merkmalskategorien bezogen sich auf die Anzahl der Teilnehmer (mehr oder weniger als 10 Personen), den Zeitpunkt (innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit), Alkoholkonsum (ja/nein), Ritualdauer (mehr oder weniger als 2 h) sowie die Häufigkeit (täglich oder nicht täglich). Die Ergebnisse des Fisher's Exact Tests ergaben für keines dieser Ritualmerkmale einen signifikanten Zusammenhang mit den genannten Ritualwirkungen, mit einer Ausnahme: Täglich stattfindende Rituale wurden marginal häufiger mit der Wirkung Informationsaustausch in Verbindung gebracht als Rituale, die seltener stattfinden,  $df = 1, p = 0,057$ . Von den 9 täglich stattfindenden Ritualen wurde 7 Informationsaustausch als Wirkung zugeschrieben. Im Gegensatz hierzu wurde diese Wirkung nur mit 2 der 8 seltener stattfindenden Ritualen assoziiert.

#### 4 Diskussion

Die Ergebnisse der Interviews deuten darauf hin, dass organisationale Rituale verschiedene positive Wirkungen sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene erfüllen können. Für die befragten Beschäftigten erfüllen Rituale nicht nur die fundamentalen Bedürfnisse nach Affiliation, Sicherheit und Sinn, sondern haben darüber hinaus auch spezifischere arbeits- und organisationsrelevante Wirkungen, wie den Austausch von Information, die Zeitstrukturierung und Entspannung. Damit reihen sich die Ergebnisse weitestgehend in die in der bisherigen Forschung zu Gruppenritualen allgemein und organisationalen Ritualen im Speziellen identifizierten Wirkungen ein. Auffällig ist zum Einen, dass die genannten Wirkungen fast ausschließlich positiv sind, denn negative Wirkungen werden nur von nur wenigen Befragten genannt. Dies ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass die überwiegende Mehrheit (15 von 17) der beschriebenen Rituale von den Mitarbeitern selbst angestoßen und gestaltet werden. Es ist anzunehmen, dass Rituale, die für die Befragten vorrangig negative Folgen haben, nicht weitergeführt werden. Zum Anderen fällt auf, dass die Wirkung *Förderung und Herstellung eines Zusammengehörigkeitsgefühls* in Bezug auf alle beschriebenen Rituale genannt wird. Dies stimmt überein mit dem in der Ritualforschung etablierten Befund, dass Gruppenrituale vorrangig einen affiliativen Sinn erfüllen – und rituelle Handlungen auch maßgeblich aus dieser Motivation heraus angestoßen werden (Miles et al. 2011; Over und Carpenter 2009; Watson-Jones et al. 2016). Dabei scheint sich die Zusammengehörigkeit bei Beamten, nicht aber bei Angestellten auch auf ehemalige Organisationsmitglieder zu beziehen.

Die spezifische Ausgestaltung des Rituals, so eine Schlussfolgerung aus den Ergebnissen, scheint in dieser

Stichprobe keine unmittelbare Relevanz für die vom Befragten erlebten Ritualfolgen zu haben. So zeigte sich nur der – auch intuitiv naheliegende – Befund, dass täglich stattfindende Rituale eher mit Informationsaustausch assoziiert werden als seltener Rituale. Abgesehen hiervon zeigte sich kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen Ritualmerkmalen und -wirkungen. Dieses Ergebnis ist ein erster Hinweis darauf, dass organisationale Rituale, unabhängig von ihrer individuellen Ausgestaltung übergeordnete Prozesse anstoßen können, welche die genannten Wirkungen vermitteln.

Besonders die Wirkung *Förderung und Herstellung eines Zusammengehörigkeitsgefühls* scheint unabhängig von der spezifischen Ritualausgestaltung und verweist auf einen zugrundeliegenden übergeordneten Prozess. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen bisheriger empirischer Ritualforschung zur Bedeutung von geteilter Aufmerksamkeit und geteiltem Erleben in Gruppenritualen (Rennung und Göritz 2015; Wolf et al. 2016) finden wir auch in den Berichten der Befragten Hinweise darauf, dass sie das gemeinsame Erleben und/oder die Konzentration auf eine gemeinsame Handlung als ursächlich für die affiliationssteigernde Ritualwirkung erleben.

Diese Ergebnisse gehen allerdings mit den für qualitative Forschung charakteristischen Beschränkungen einher: Da in dieser Studie die subjektiven Theorien der Interviewteilnehmer erfasst wurden, sind die Ergebnisse durch das Ausmaß der Reflexionsfähigkeit der Befragten limitiert. Weiterhin ist die subjektive Wahrnehmung fehlerhaft (Scheele und Groeben 1984), sodass systematische Denkfehler, Auslassungen oder Veränderungen durch die Befragten vorkommen können. Auch die Erfassung der subjektiven Theorien in einer Interaktionssituation kann die Ergebnisse verzerren, beispielsweise in der Form sozial erwünschten Antwortens. Aus diesem Grund sollten die identifizierten Ritualwirkungen eher im Sinne einer Wirkungsattribution, denn eines wissenschaftlichen Nachweises einer tatsächlichen Wirkung interpretiert werden. Da jedoch attribuierte Wirkungen einen wesentlichen Einfluss auf das menschliche Handeln und Entscheiden nehmen (Dweck et al. 2009), sind sie nicht zuletzt für die Praxis von großer Bedeutung.

Eine weitere Einschränkung bezieht sich auf die Rekrutierung und Zusammensetzung der Stichprobe. Es ist nicht auszuschließen, dass besonders Personen, die organisationalen Ritualen positiv gegenüberstehen, sich zur Interviewteilnahme bereiterklärten. Demnach könnte die Tatsache, dass überwiegend positive Wirkungen identifiziert wurden, zum Teil auf die Stichprobe zurückzuführen sein. Weiterhin überwiegen in unserer Stichprobe Personen mit einem Beamtenstatus, welche im Vergleich zu nicht verbeamteten Arbeitnehmern eine höhere Arbeitssicherheit und auch eine höhere Kontinuität in der Zusammensetzung ihres Teams erleben. Es ist denkbar, dass besonders unter diesen Bedin-

gungen kohäsionssteigernden Ritualen eine wichtige Rolle zukommt. Auch die Schlussfolgerung, dass Rituale unabhängig von ihrer spezifischen Ausgestaltung den Gruppenzusammenhalt fördern, könnte zum Teil durch die Stichprobe bedingt sein. Um eine verlässliche Aussage darüber treffen zu können, ob diese Annahme für organisationale Rituale generell zutrifft, wäre eine größere und heterogenere Stichprobe notwendig. Nichtsdestotrotz stellt diese Studie gegenüber bisherigen Ansätzen zur qualitativen Erforschung organisationaler Rituale einen Mehrwert dar, da sie sich stärker als bisher geschehen den übergreifenden Wirkungen und zugrundeliegenden Prozessen widmet, anstatt sich wie bisher auf die Betrachtung eines spezifischen Rituals mit seinen spezifischen Folgen zu verlegen.

Für die Praxis legen die Ergebnisse nahe, dass die scheinbar irrationalen, weil nicht offensichtlich mit der Arbeitsaufgabe verknüpften rituellen Handlungen in den Augen der Teilnehmer wichtige soziale Funktionen erfüllen können und aus diesem Grund gefördert und nicht verhindert werden sollten. Besonders die kohäsionssteigernde Wirkung von Ritualen, die in dieser Befragung von jeder/m Befragten berichtet wurde, ist für Organisationen bedeutsam und sollte weiter beforscht werden. So ist bekannt, dass Gruppenkohäsion in Teams positiv zusammenhängt mit Innovation (Hülshager et al. 2009), Teamleistung (Beal et al. 2003) und Lerncommitment (Wang et al. 2006). Gleichzeitig sind kohäsive Gruppen weniger von Absentismus betroffen (Väänänen et al. 2008), und Mitglieder kohäsiver Teams berichten von weniger arbeitsbezogenem Stress (Steinhardt et al. 2003). Aus dieser Forschung lässt sich das Fazit ziehen, dass Gruppenrituale positive Wirkungen für die Gruppe und das Individuum haben können. Ob diese Wirkungen durch den gezielten Einsatz von organisationalen Ritualen hervorgerufen werden können, bleibt jedoch noch zu klären. Da in dieser Befragung vor allem von bottom-up initiierten Ritualen berichtet wurde, sind die Ergebnisse vorerst auf diese Gruppe von Ritualen beschränkt. Es gilt zu überprüfen, ob gezielt top-down eingesetzte Rituale ähnliche Wirkungen zeitigen.

Zusammenfassend können Arbeitgeber aufgrund der vielfältigen möglichen Wirkungen von organisationalen Ritualen durch eine gezielte Förderung von Ritualen nicht nur die Zufriedenheit der Beschäftigten steigern, welche durch Rituale wichtige Bedürfnisse wie Affiliation und Sicherheit befriedigt sehen, sondern auch Vorteile in der Zusammenarbeit erwarten. Besonders der Befund, dass Rituale, auch wenn diese nicht mit der Arbeitsaufgabe verknüpft sind, den Informationsaustausch steigern, verspricht einen zweistufigen Nutzen für Beschäftigte und Organisation. Hierfür scheinen vor allem täglich stattfindende Rituale hilfreich zu sein.

**Danksagung** Wir danken Irini Johann und Caroline Fortunski für ihre Unterstützung bei der Durchführung der Interviews sowie Janna Küllenberg für ihre Unterstützung bei der Entwicklung des Kodiersystems. Dieses Projekt wurde durch eine Förderung der Deutschen Forschungsgesellschaft an Göritz unterstützt (Fördernummer GO 1107/13–1).

## Literatur

- Anand, N., & Watson, M. R. (2004). Tournament rituals in the evolution of fields: the case of the Grammy Awards. *Academy of Management Journal*, 47(1), 59–80.
- Bastian, B., Jetten, J., & Ferris, L. J. (2014). Pain as social glue: shared pain increases cooperation. *Psychological Science*, 25(11), 2079–2085.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5–24.
- Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1393–1418.
- Di Domenico, M., & Phillips, N. (2009). Sustaining the ivory tower: Oxbridge formal dining as organizational ritual. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 326–343.
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (2009). Implicit theories and their role in judgments and reactions: a word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267–285.
- Echter, D. (2011). *Führung braucht Rituale. So sichern Sie nachhaltig den Erfolg Ihres Unternehmens* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Fisher, R. A. (1922). On the interpretation of chi square from contingency tables, and the calculation of P. *Journal of the Royal Statistical Society*, 85, 87–94.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: SAGE.
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E., & Cavedon, N. R. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, 61(7), 1007–1026.
- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 5–30.
- Hartmann, M. (2002). *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128.
- Iannaccone, L. R. (1992). Sacrifice and stigma: reducing free-riding in cults, communes, and other collectives. *Journal of Political Economy*, 100(2), 271–291.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: a review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114–139.
- Jacobson, D. (1996). Celebrating good-bye: functional components in farewell parties for retiring employees in Israel. *Journal of Aging Studies*, 10(3), 223–235.
- Jäggi, C. J. (2009). *Sozio-kultureller Code, Rituale und Management. Neue Perspektiven in interkulturellen Feldern* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS.

- Kapitány, R., & Nielsen, M. (2016). The ritual stance and the precaution system: the role of goal-demotion and opacity in ritual and everyday actions. *Religion, Brain & Behavior* doi:10.1080/2153599X.2016.1141792.
- Klep, A., Wisse, B., & van der Flier, H. (2011). Interactive affective sharing versus non-interactive affective sharing in work groups: comparative effects of group affect on work group performance and dynamics. *European Journal of Social Psychology, 41*(3), 312–323.
- Koschmann, M. A., & McDonald, J. (2015). Organizational rituals, communication, and the question of agency. *Management Communication Quarterly, 29*(2), 229–256.
- Kreinath, J., Snoek, J., & Strausberg, M. (Hrsg.). (2006). *Theorizing rituals. Issues, topics, approaches, concepts*. Bd. 114,1. Leiden: Brill.
- LAB & Company (2013). Großunternehmen knausern bei Weihnachtsfeiern. <http://labcompany.net/de/news/pressemeldungen/detail/30-lab-managerpanel> Pressemitteilung. Zugegriffen: 11.08.2016.
- Lackner, K. (2015). Affiliationsverlust und Kompensation – Über den Niedergang von Gemeinschaft, der Freiheit des Individuums, und den organisationalen Versuchen der Wiederherstellung von Bindung in Form von spirituellen und quasi religiösen Inszenierungen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 46*(2), 173–191.
- Legare, C. H., & Nielsen, M. (2015). Imitation and innovation: the dual engines of cultural learning. *Trends in Cognitive Sciences, 19*(11), 688–699.
- Legare, C. H., & Souza, A. L. (2012). Evaluating ritual efficacy: evidence from the supernatural. *Cognition, 124*(1), 1–15.
- Legare, C. H., & Souza, A. L. (2014). Searching for control: priming randomness increases the evaluation of ritual efficacy. *Cognitive Science, 38*(1), 152–161.
- McComas, K., Besley, J. C., & Black, L. W. (2010). The rituals of public meetings. *Public Administration Review, 70*(1), 122–130.
- Miles, L., Lumsden, J., Richardson, M., & Macrae, C. N. (2011). Do birds of a feather move together? Group membership and behavioral synchrony. *Experimental Brain Research, 211*(3–4), 495–503.
- Norton, M. I., & Gino, F. (2014). Rituals alleviate grieving for loved ones, lovers, and lotteries. *Journal of Experimental Psychology: General, 143*(1), 266–272.
- Over, H., & Carpenter, M. (2009). Priming third-party ostracism increases affiliative imitation in children. *Developmental Science, 12*(3), 1–8.
- Páez, D., Rimé, B., Basabe, N., Włodarczyk, A., & Zumeta, L. (2015). Psychosocial effects of perceived emotional synchrony in collective gatherings. *Journal of Personality and Social Psychology, 108*(5), 711–729.
- Peck, E., Perri, S., Gulliver, P., & Towell, D. (2004). Why do we keep on meeting like this? the board as ritual in health and social care. *Health Services Management Research, 17*, 100–109.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior, 3*, 1–52.
- Plester, B. (2014). Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. *Culture and Organization, 21*(3), 251–268.
- Rennung, M., & Göritz, A. S. (2015). Facing sorrow as a group unites. Facing sorrow in a group divides. *PLoS ONE, 10*(9), e0136750.
- Rennung, M., & Göritz, A. S. (2016). Prosocial consequences of interpersonal synchrony: a meta-analysis. *Zeitschrift für Psychologie, 224*, 168–189.
- Rohlen, T. P. (1970). Sponsorship of cultural continuity in Japan: a company training program. *Journal of Asian and African Studies, 5*(3), 184–192.
- Rossano, M. J. (2012). The essential role of ritual in the transmission and reinforcement of social norms. *Psychological Bulletin, 138*(3), 529–549.
- Roy, D. F. (1959). „Banana time“: job satisfaction and informal interaction. *Human Organization, 18*(4), 158–168.
- Scheele, B., & Groeben, N. (1984). *Die Heidelberger Struktur-Layoutechnik (SLT). E. Dialog-Konsens-Methode zur Erhebung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite*. Weinheim: Beltz.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, 25*(2), 3–16.
- Scholtz, C. (2006). „Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss“. Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, 8*, 4–13.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 113–133.
- Soler, M. (2012). Costly signaling, ritual and cooperation: evidence from Candomblé, an Afro-Brazilian religion. *Evolution and Human Behavior, 33*(4), 346–356.
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion, 17*(6), 382–389.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review, 9*(4), 653–669.
- Väänänen, A., Tordera, N., Kivimäki, M., Kouvonon, A., Pentti, J., Linna, A., & Vahtera, J. (2008). The role of work group in individual sickness absence behavior. *Journal of Health and Social Behavior, 49*(4), 452–467.
- Vohs, K. D., Wang, Y., Gino, F., & Norton, M. I. (2013). Rituals enhance consumption. *Psychological Science, 20*(10), 1–8.
- Wang, E. T., Ying, T.-C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2006). Group cohesion in organizational innovation: an empirical examination of ERP implementation. *Information and Software Technology, 48*(4), 235–244.
- Watson-Jones, R. E., & Legare, C. H. (2016). The social functions of group rituals. *Current Directions in Psychological Science, 25*(1), 42–46.
- Watson-Jones, R. E., Whitehouse, H., & Legare, C. H. (2016). In-group ostracism increases high-fidelity imitation in early childhood. *Psychological Science, 27*(1), 34–42.
- Wolf, W., Launay, J., & Dunbar, R. I. M. (2016). Joint attention, shared goals, and social bonding. *British Journal of Psychology, 107*(2), 322–337.
- Xygalatas, D., Mitkidis, P., Fischer, R., Reddish, P., Skewes, J., Geertz, A. W., et al. (2013). Extreme rituals promote prosociality. *Psychological Science, 24*(8), 1602–1605.



**Dr. Miriam Rennung** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Freiburg. Ihre Arbeiten wurden in Fachzeitschriften wie PlosOne, Frontiers und der Zeitschrift für Psychologie veröffentlicht. Sie schloss ihre Promotion zum Thema organisationale Rituale in der Abteilung für Wirtschaftspsychologie ab. Weiterhin befasst sich ihre Forschung mit der geschlechtsspezifischen Wirkung von Körpersprache.



**Prof. Dr. Anja S. Göritz** ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Universität Freiburg. Ihre Arbeiten wurden in Fachzeitschriften wie *Human Relations*, *Leadership Quarterly* und *Journal of Business Ethics* veröffentlicht. Ihre Forschung befasst sich mit webbasierter Datenerhebung, organisationalen Ritualen und Konsumentenverhalten. Für mehr Informationen besuchen Sie bitte die Webseite: [www.goeritz.net](http://www.goeritz.net).