

---

# Struktur und Dramaturgie in Veränderungsprozessen – Das Heldenprinzip®

Nina Trobisch

---

## Abstract

Der Monomythos des Helden nach Joseph Campbell basiert auf dem kollektiven kulturübergreifenden Wissen, dass Veränderung einer universellen Struktur folgt. Daraus entstand eines der bekanntesten narrativen Rahmenmodelle, dessen Struktur für den Aufbau von Geschichten und Drehbüchern in Literatur und Film übertragen wurde. Dieser Artikel stellt das Heldenprinzip® vor, eine Dramaturgie, die den Monomythos des Helden zur Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse in der Gegenwart adaptiert.

Der Artikel gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil wird eine Arbeitsweise vorgestellt, die auch und gerade auf künstlerisches und dramaturgisches Arbeiten zurückgreift, damit Veränderungsprozesse in Organisationen erlebbar werden und eine konstruktive Auseinandersetzung stattfinden kann. Der zweite Teil erläutert die Grundlagen des Heldenprinzip®, um einen Orientierungsrahmen für Veränderungsprozesse aufzuspannen. Im dritten Teil steht die „Schrittfolge des Wandels“ im Mittelpunkt. Hier wird die Struktur des Heldenprinzip® in den spezifischen einzelnen Szenen einer gelingenden Veränderungs-dramaturgie beschrieben.

Der Artikel verdeutlicht das Potenzial des Monomythos des Helden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen von Individuen, Teams, Projekten und Organisationen. Anhand der Diskussion von Anwendungsfeldern und -ebenen wird der Nutzen des Modells für Organisationen und für die Etablierung einer schöpferischen Kultur der Veränderung aufgezeigt.

---

N. Trobisch (✉)  
Lumen GmbH  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: trobisch@lumen-gmbh.com

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017  
J. Chlopczyk (Hrsg.), *Beyond Storytelling*, DOI 10.1007/978-3-662-54157-9\_11

185

## Einstieg

*Luc (erschöpft): Puh, jetzt haben wir schon so viele Artikel durch. Wollen wir mal ne Pause machen?*

*Lucie (bittend): Nur noch den, Dramaturgie klingt nach Leidenschaft, Spannung und des „Pudels Kern“ ...*

*Luc (staunend): Was du immer für Bilder im Kopf hast! Mich interessiert ja mehr das Strukturelle bei Veränderung. Also fängst Du an mit dem Vorlesen?*

Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten:  
 „Sie haben sich gar nicht verändert.“  
 „Oh!“ sagte Herr K. und erbleichte.

Warum erbleicht Herr K. bei diesen Worten? Warum erschreckt ihn dieses vermeintliche Kompliment? Bertolt Brechts Keuner-Geschichte (Brecht 1999) beschreibt zwei gegensätzliche Haltungen zu Veränderung: Einerseits den Mann, der ängstlich hofft, das alles gleich und beim Alten bleibt. Andererseits den Herrn K., der weiß, starres Festhalten bedeutet Sillstand und verhindert Lebendigkeit. Und das zeigt sich in allem – in der Erscheinung, der Haltung und vor allem im Handeln.

Nun weiß ich nicht, ob Herr K. erbleicht, weil er sich ertappt fühlt, dass er sich so wenig veränderte oder vor Wut, da der Andere es einfach nicht erkennt ...

Was ich aber weiß ist, diese beiden Haltungen zu Veränderung sind typisch; sowohl bei einzelnen Menschen, als auch in Organisationen und anderen Feldern der Gesellschaft. Als Dramaturgin für Veränderung und Innovation begleite ich verschiedenste Veränderungsprozesse, beispielsweise gerade ein Out-Placement-Seminar für Führungskräfte, die mehr als 20 Jahre ihr Einkommen im Unternehmen hatten, nun aber keinen Platz mehr. Plötzlich sollen sie für ihren persönlichen Wandel aktiv werden. Sie fühlen sich total überfordert, denn sie besitzen nur wenig Erfahrung und Kompetenz, mit Veränderung gestaltend umzugehen.

Wir lernen das 1 x 1, Fremdsprachen und immer raffiniertere Computerprogramme. Wir lernen aber nicht, wie wir zum Akteur der Veränderung werden – ihr nicht ohnmächtig ausgeliefert sind, sondern handlungsmächtig in unserer Kraft bleiben. So auch ein mittelständisches Zulieferunternehmen in Bayern, das dringend eine neue Produktpalette benötigte, um sich am Markt zu halten. Da könnte man doch einfach die Produktion auslagern und in Ungarn ein neues Werk bauen! Gesagt, getan. Die Projektgruppe griff auf ihr Know-How zurück, wie man für gewöhnlich solche Vorhaben definiert und alle Meilensteine mit ausgefeilter PM-Software plant. Aber was dann passierte, war trotz exakt berechneter Zahlen, Daten, Fakten nicht vorhergesehen: Zwei Kulturen wollten miteinander arbeiten, doch mentale und emotionale Affronts gefährdeten die am Schreibtisch konstruierte Kooperation mit den ungarischen Partnern. Sie war so, wie am Reißbrett

kalkuliert, nicht durchführbar ... Dass diese Gründe ausschlaggebend für den geringen Projekterfolg waren, reflektierten wir (leider erst) später in einem Projektreview mit der Unternehmensleitung, die uns im Nachhinein konsultierte.

Im Gegensatz dazu erwies sich das Investitionsprojekt eines Automobilbauers in Brasilien sehr erfolgreich.<sup>1</sup> Auch hier war die Begegnung der deutschen Projektkultur mit der brasilianischen Mentalität eine große Herausforderung für die beteiligten Akteure. Einige der Erfolgsfaktoren sind umschrieben mit „Behutsamkeit“, „langsames Heranführen an die Projektkultur“, „Rücksicht auf Mentalität“, „Vertrauen“, „Stärken einbringen und nutzen“. Beide Seiten konnten sich auf diese Weise verändern und gemeinsam lernen, an einem Strang zu ziehen.

Leben heißt Veränderung. Veränderung braucht Mut, Kreativität, Orientierung und Sinn. Doch noch immer werden die Prozesse primär aus der Rationalität gelenkt. Emotion, Intuition und innere Dynamiken, zentral für das Gelingen, werden (wider besseren Wissens?) ausgeklammert und ... kommen wie ein Bumerang zurück. Damit liegt dringend nötiges Potenzial ungenutzt brach.

Welches Fazit lässt sich aus diesen und anderen Erfahrungen in Veränderungsprozessen ziehen?

### 1. **Arbeitsweisen**

Es braucht eine Arbeitsweise zum Zusammenspiel von äußeren und inneren Prozessen. Ein solches Herangehen vitalisiert eine lebendige Wechselwirkung zwischen planerischer Steuerung und menschlichem Befinden.

### 2. **Orientierungsrahmen**

Es braucht einen Orientierungsrahmen, der das ganzheitliche Verstehen von Transformation fundiert. Aus Verständnis entsteht Halt. Halt erlaubt eine andere Haltung zu Veränderung und entfaltet beständig neue Handlungskompetenzen.

### 3. **Struktur**

Es braucht eine Struktur, die den dynamischen Fluss eines Veränderungsprozesses umfasst. In einem dramaturgischen Spannungsbogen – vom Anfang bis zum Endpunkt – lassen sich die einzelnen Schritte im Kontext zum Ganzen darstellen.

Mit dem Heldenprinzip® haben wir einen Ansatz entwickelt, der diese drei Aspekte vereint. Die Arbeitsweise gründet sich auf ein transrationales Vorgehen, das Verstand, Herz und Sinne gleichermaßen beteiligt. Gleichzeitig baut das Heldenprinzip® auf dem Grundmuster des Wandels auf und bietet so einen Orientierungsrahmen und eine Struktur. Damit kann die Vielfalt **und** Einzigartigkeit von Veränderungsprozessen zugleich berücksichtigt werden. Es handelt sich um eine Dramaturgie der Veränderung, die eine Balance zwischen der unvermeidlichen Instabilität **in** und der notwendigen Stabilität **für** einen jeden Veränderungsprozess ermöglicht.

Wir sprechen dabei zum Einem von einer universellen Schrittfolge der Veränderung, wie sie sich in jedem Wandel findet (siehe Abschnitte „Orientierungsrahmen“ und

---

<sup>1</sup> Steeger (2016): Wie Lean Construction auf den brasilianischen „Jeitinho“ traf.

„Grundstruktur“). Diese Schrittfolge impliziert eine Struktur, die eben nicht der absichtsvollen Dramaturgie für ein Kunstwerk folgt, sondern den Gesetzen des Lebens. Dieses unser Leben verläuft in dramatischen Kurven, wiederkehrenden Handlungsfolgen und repräsentativen Rollenmustern. Im Heldenprinzip® ist diese archetypische Dramaturgie für die Gegenwart komplexer Transformationsprozesse professionalisiert.

Auf dieser universellen Basis baut sich die originäre Dramaturgie für die Begleitung des spezifischen Veränderungsprozesses auf. Dessen Einzigartigkeit rückt nun in den Fokus, damit aus der speziellen Situation und ihrem Bedingungsgefüge die Arbeitsformen für Interventionen und Unterstützung abgeleitet werden können. Die Dramaturgie für den jeweils besonderen Prozess wird entworfen und iterativ durchgeführt. Wenn wir am Beginn des Prozesses nach dem Heldenprinzip® stehen, dann ist noch nicht im Einzelnen klar, wie die Abenteuer oder die Rückkehr bearbeitet werden. Ein Schritt bringt den nächsten hervor – dem Bogen der Dramaturgie folgend. Die Methoden und Settings für Beratung, Coaching, Workshops, Trainings oder Mentoring werden situativ als Unikat zusammengestellt.

Eine stimmig der Realität dienliche Dramaturgie bietet somit Stützpfiler für den Erfolg der Transformation. Wenn es gelingt, den Spannungsbogen in seiner Vielschichtigkeit transparent zu machen, gewinnen Menschen die Möglichkeit, gestalterischen Einfluss zu nehmen. Davon soll jetzt die Rede sein.<sup>2</sup>

---

## **Arbeitsweisen – Ästhetik und Kunst als Stütze unternehmerischer Veränderungsprozesse**

### **Transrationales Arbeiten – Die Kunst der Veränderung**

Die komplexen Spannungsfelder, denen die Unternehmen und die Menschen in ihnen ausgesetzt sind – z. B. zwischen Stabilität und Flexibilität, zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen global goals und unmittelbaren Zwängen, zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielstellungen – verweigern sich einem linearen Wahrnehmungsverhalten. In ihnen lagern Unbestimmtheitszonen oder Möglichkeitsräume, wo Menschen immer wieder neu urteilen und entscheiden können/müssen. Sie erfordern eine besondere Qualität an Handlungsfähigkeit, die möglich wird durch eine erweiterte

---

<sup>2</sup> Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Die Entwicklung des Heldenprinzip® konnte mit dem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip®“ initiiert, evaluiert und in der unternehmerischen Praxis erprobt werden. Im Förderprogramm „Die Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ wurde es im Verbund zwischen der Universität der Künste Berlin Zentralinstitut für Weiterbildung und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin durchgeführt (2009–2013). Die Forschungsleitung hatte Nina Trobisch. Die Arbeit von Dr. Karin Denisow und Dieter Kraft sind maßgeblich für unsere Ergebnisse, die auch in diesem Artikel vorgestellt werden. [www.heldenprinzip.de](http://www.heldenprinzip.de)

Erkenntnisform mit Hilfe von Intuition, Sinnlichkeit und Emotion. Diesen Zuwachs umschreiben wir mit *transrational*.<sup>3</sup> *Transrationale* Arbeitsweisen wenden sich den schöpferischen Seiten des Menschen zu. Eine *translationale* Arbeitsweise realisiert sich nicht mit Strichlisten und Formblättern, sie erfordern auch kein teures Design oder extremes Outdoortraining. Was sie allerdings brauchen sind Menschen, die sich ganzheitlich einbringen können und wollen.

Das Besondere an der *transrationalen* Arbeitsweise ist, dass sie das *Ästhetische*, das *Analytische* und das *Performative* miteinander verknüpft. Wenn wir hier von *Ästhetik* sprechen, orientieren wir uns weniger an der Theorie der Schönheit, Ganzheit und Harmonie, vielmehr an der *Ästhetik* als Theorie sinnlicher Wahrnehmung: *Ästhetisieren* heißt wahrnehmbar und fühlbar machen.

**Das Ästhetische** lässt ein fortwährendes Wechselspiel unserer Wahrnehmung auf unterschiedlichen Ebenen zu. „*Ästhetisieren* heißt auch: Erfindung eines Achtsamkeits- und Gefühlstrainings, das eine deutliche Resilienzausrichtung hat, indem das, was die Griechen ‚*pathos*‘ nannten, ersetzt wird durch das, was die Griechen ‚*ethos*‘, moderiertes Gefühl nannten“ (Hübner 1985).

Wir folgen der Idee, dass *Ästhetik* suchendes Verhalten stützt und uns für die Erkundung von Unschärfe und Unbestimmtheit Mittel in die Hand gibt, dem eigenen Verhalten auf die Spur zu kommen – ohne Wirklichkeit je vollständig abzubilden. Auf diese Weise hilft *Ästhetik*, die hinter Erlebnissen und Tatsachen liegenden Zusammenhänge, Glaubenssätze und sich selbst als Teil eines ganzheitlichen Geschehens zu erfahren. Das *Heldenprinzip*® ermöglicht diese „*ästhetische Recherche*“ und ermutigt, sie stärker in das Alltagsgeschehen einzubinden.

**Das Analytische** verschafft uns Menschen Zugang zu den Fakten, den empirischen Daten. Jedoch stehen Daten und Fakten für sich genommen erst einmal allein, lassen die Welt in einzelne Details zerfallen. Sie zeigen etwas auf, sie erklären nicht. Der Erkenntnistheoretiker Kurt Hübner stellt fest, dass das *Analytische* immer untrennbar verknüpft ist mit einem nicht-wissenschaftlichen Teil, Annahmen oder Konstrukten, welche die Fakten in einen größeren Zusammenhang stellen und Menschen damit Orientierung verschaffen. Hübner (1985) nennt dieses Konzept „*Versöhnung der Rationalität mit dem Mythos*“. Im *Heldenprinzip*® wird auf den „*Roten Faden*“ fokussiert, der hinter den einzelnen Erlebnissen und empirischen Fakten steckt.

**Im Performativen**, als schöpferisches Tun infolge von *ästhetischen* Impulsen und *analytischen* Erkenntnissen, äußert sich die *transformative* Kraft der Beteiligten. *Kreativität* entfaltet sich nicht im Sprechen über das *Kreativsein*, sondern im *Kreativsein*. *Veränderung*

---

<sup>3</sup> *Transrational*: Unter *transrational* verstehen wir den Zuwachs an Handlungsfähigkeit durch die Erweiterung rationaler Erkenntnis mit Hilfe von Intuition, Sinnlichkeit und Emotion. Die Spezifik *transrationalen* Arbeitens zeigt sich u. a. im wechselseitigen Transfer von Assoziation und Kognition oder von *Mythischem* und *Alltäglichem*.

müssen wir erspüren und erleben, um sie zu verankern. Deshalb ist das Heldenprinzip® immer wieder auf die Gestaltung von ästhetischen Erfahrungen und analytischen Erkenntnissen ausgerichtet. Es „verknüpft Kognition und Intuition zu einem bunten und lebendigen Teppich auf dem es sich gut laufen lässt“, formulierte es einmal ein Teilnehmer unserer Weiterbildung „Schöpferisches Veränderungsmanagement“ an der Universität der Künste Berlin.

Künstlerische Vorgehensweisen befähigen, diese Dreieinigkeit von Ästhetik, Analytik und Performativem zu praktizieren. Sie sind uns Vorbild, denn sie basieren auf den Sinnen, verbinden intuitives mit reflektorischem Denken und agieren in der Offenheit des schöpferischen Prozesses. Sie machen die Logik des Transrationalen sichtbar, hörbar, spürbar. Der gestaltende Modus entspricht dem Bedürfnis von Menschen, enge Bezüge zwischen der (Veränderungs-)Arbeit und dem eigenen Denken, Fühlen, Erleben herzustellen. Künstlerische und ästhetische Interventionen lassen sinnliche Erfahrungen zu und sprechen die Beteiligten in ihrem ganzleiblichen Zusammenspiel, d. h. in ihrer Emotionalität, ihrem Körper und ihrem Verstand an. Sie sind frei von einengenden Richtig-Falsch-Bewertungsschemata. Der Mensch, das Team, das Unternehmen werden so nicht nur funktional gesehen, sondern als kulturelle Wesen voll Vitalität und Inspiration ernstgenommen und in ihren kulturell verwurzelten Mustern abgeholt. Neben ungewohnten Perspektiven auf einen Gegenstand äußert sich ein Vorteil der künstlerischen Praxis darin, für eigene Wahrnehmungen einen Ausdruck zu finden, dessen Kraft zu spüren und von den Anderen zu erfahren, welchen Eindruck er macht. Oder im Flow der Ko-Kreation gemeinsam Neues entstehen zu lassen. Der Mensch erlebt sich ganzheitlich.

### **Transrationale Arbeitsweisen vollziehen wir prototypisch in folgender Schrittfolge**

- Künstlerischer Impuls als Inspiration für die Auseinandersetzung
- Exemplarisches Agieren im offenen Prozess des Erkundens und Erprobens
- Ganzheitliche Reflexion der Erfahrung im Denken, Spüren und Begreifen von Werk und Prozess
- Implementierung in den praktischen Kontext des Arbeitszusammenhangs

Künstlerisches Arbeiten in außerkünstlerischen Feldern, besonders in der Arbeitswelt, ist durchaus kein Neuland und hat seit Beginn des 20. Jahrhunderts Tradition (siehe u. a. Biehl-Missal 2011; Sachs und Kurt 2013). Mit einem Instrumentarium von Kulturtechniken, die das Vertrauen in das eigene kreative Handeln stärken, nutzen auch wir ein Reservoir an Methoden, die helfen, Veränderungen zu initiieren und zu begleiten. Sie setzen unerwartete Assoziationen, Emotionen und Identifikationen frei. Als transrationale Grenzgänge zwischen den Disziplinen führen wir beim Einsatz dieser Elemente Erkenntnisse der Managementlehre mit Arbeitsweisen aus Kunst, Psychologie und Pädagogik zusammen. Künstlerische Praktiken aus Theater, Musik, Bildender Kunst etc. sind Mittel, um verborgene Chancen aus den kulturellen Zwischenräumen der Organisation und den ungenutzten Quellen der Individuen mit Leben zu füllen. Dabei greifen wir je nach

Bedarf den Reichtum künstlerisch-ästhetischer Methoden wie Theatrale Kommunikation, Storytelling, Creative-Writing, Improvisation, musikalische Arbeiten, Arbeit mit Alltagsmaterialien, formgebende und bildkünstlerische Elemente etc. auf. Wenn z. B. der Ruf eines Unternehmens mit künstlerischen Mitteln wie u. a. einer Spontan-Painting-Action oder aber einer musikalischen Sequenz erarbeitet wird, eröffnen sich für Akteure und Prozessbegleiter unzählig mehr Assoziationen in tiefere Schichten und Zusammenhänge.

## **Dramaturgie und dramaturgische Mittel in der Veränderungsarbeit**

Das Wort Dramaturgie leitet sich aus dem altgriechischen Wort für Handlung „*dran*“ und „*ergon*“ für Werk ab; zusammengesetzt also: „*Ins \_Werk \_setzen*“ der Handlung. Im Drama wird die Welt in Form von menschlichen Handlungen dargestellt, es zeigt Situationen und Beziehungen von Menschen in Aktion. Ursprünglich bildet Dramaturgie die Strukturen und Wirkungsmechanismen für den Aufbau der dramatischen Dichtung ab. Seit der Antike werden dramatische Muster genutzt, um auf den Brettern, die die Welt bedeuten, wirkungsvoll Erkenntnis- und Erfahrungsprozesse zu vermitteln. Rezeptionsabsichten und Zeitgeist des Dramas schlagen sich in seiner Formensprache nieder; sie bestimmen die Abfolge von Handlungselementen, Figuren und Rollenkonzepten sowie die sprachliche Gestaltung (Stegemann 2009). Das Bühnengeschehen vollzieht sich in erlebbaren Situationen und evoziert neue. Es bündelt und verdichtet Realität. Im Verlaufe der Handlung kommt es zu einer Konzentration der Situation (Zuspitzung), in der sich die Handelnden positionieren oder Personen zum Handeln zwingen. Die dramatische Kunst als die handlungsorientierte Darstellung von Ereignissen und Entwicklungsprozessen lebt vom Darstellen der Interessen und Gegensätze zwischen Menschen.

Wenn wir uns die Grundstruktur von Veränderung ansehen, wie sie im „Drama“ des Heldenweges mythologisch in Bild, Wort und Situation gefasst ist, wird der Unterschied zwischen einer noch so komplexen Meilensteinplanung und dramaturgischem Denken deutlich. Dort wird Veränderung vorrangig auf der Sachebene entworfen und gesteuert, hier geht es um das wechselwirkende Zusammenspiel von handelnden Menschen in Situationen, in denen die sichtbare Handlung mit dem emotionalen Geschehen und der inneren Prozesslogik untrennbar verbunden sind. Das äußere Handeln als ein inneres Bewegtsein der Menschen in ihren Zusammenhängen und Beziehungen rückt ins Zentrum; wird thematisierte Priorität der Veränderungspraxis.

Damit eröffnet dramaturgisches Denken und Gestalten neue Möglichkeiten und Handlungsräume für die Begleitung von Veränderungsprozessen:

### **Wahrnehmungsperspektiven**

Dramaturgie berücksichtigt eine Vielzahl von Aspekten: Raum – Zeit, Beziehung – Individualität, Akteur – Zuschauer, Rolle – Person, Spannung – Entspannung, Innerlichkeit – Äußerlichkeit, Aktivität – Passivität, Konflikt – Harmonie, Stille – Bewegung, usw. Das

gezielte Changieren der Aufmerksamkeit zwischen den Blickwinkeln schult die Achtsamkeit aller Beteiligten für diese Einflussgrößen der Veränderung.

### **Spannungsvoller Handlungsbogen**

Ein dramatischer Spannungsbogen ist nichts Falsches oder Furchterregendes, sondern prozessimmanent. Die Protagonisten machen sich bewusst, dass es offensichtliche, aber auch verborgene Spannungsverläufe zwischen Personen und ausgeblendeten Themenstellungen gibt, die für eine dynamische Lösungsstruktur erst sichtbar gemacht und dann integriert werden können und müssen. Aus der Absicht, dass die „von handelnden Personen ins Werk gesetzten Dynamiken“ für alle Beteiligten strukturell und intuitiv wahrnehmbar sind, entspringt der Mut, loszugehen und sich im Ungewissen zu bewegen.

### **Zuspitzung, Übertreibung, Verfremdung**

Der zentrale Bestandteil der Dramaturgie ist der Umgang mit Widersprüchen und Konflikten. Statt Minimierung erfolgt eine „Dramatisierung“ der Situation, um die Spannungsfelder des Handelns herauszuschälen. Das ermöglicht Impulse für einen besonderen Blick auf das eigene Geschehen – und damit erweiterte Wahrnehmungs- und Verstehensmöglichkeiten. Dadurch freigesetzte Energien und Emotionen lassen die natürliche Integration der Widersprüche in den Entwicklungsprozess besser zu.

### **Emotionalität**

Dramaturgie kommt nicht ohne das Aktivieren von Gefühlen aus. Soziale, emotionale und intuitive Intelligenz sind gefragt. Ohne Gefühle führt unser Denken ins Leere, bleibt ohne Sinn und führt zu keiner Handlung. Die Akzeptanz vielfältiger Emotionen (in der Bewältigung von Ängsten ebenso wie dem Erleben von gesteigertem Interesse) bildet die Voraussetzung für eine schöpferische Handlungsfähigkeit in einem Veränderungsprozess. Durch bewusst stilisierte Emotionalisierung scheuen sich die Akteure weniger, Gefühle zu durchleben, um dann umso kraftvoller und bewusster auch schwierige Situationen in den Griff zu nehmen.

### **Identifizierung und Distanzierung**

Identifikation schafft hautnahes *Miterleben*; als Teil des Geschehens ganz bei der Sache zu sein. Die Fähigkeit, eine distanziert-kritische Beobachterperspektive einzunehmen, ermöglicht das *Erkennen* von Denk- und Handlungsmustern. Das dramaturgische Verstehen von Prozessen gestattet, sowohl in Welten oder Geschichten einzutauchen als auch mit dem fremden Blick Erkenntnisse über Vorgänge, Beziehungen und die feinen dazwischenliegenden (Kultur-)Muster zu gewinnen.

### **Ebenen des Agierens**

Die Beteiligten vollziehen hilfreiche Rollenwechsel: Aktiv agieren wie Protagonisten, formend Einfluss nehmen wie Regisseure oder beobachtend reflektieren wie Zuschauer – je nach Bedarf. Dramaturgisches Arbeiten gibt also die Möglichkeit, Veränderungen sowohl



aus der Metaperspektive des Beobachters als auch aus der Innenperspektive der unmittelbar Handelnden zu meistern.

Die genannten Aspekte der dramaturgischen und transrationalen Arbeit fließen in die Ausgestaltung der Veränderungsbegleitung ein. Das Potenzial dieser Arbeitsweise entfaltet sich in spezifischen Maßnahmen und Interventionen, welche sich im Spannungsfeld einer universellen Dramaturgie und den spezifischen Anforderungen des Kundensystems bewegen. Dabei ist es wichtig, auch einen Orientierungsrahmen anzubieten.

*Luc (ein bisschen verwundert): und ich dachte bis eben, Dramaturgie gibt es nur im Theater und im Darstellenden Spiel. „Sturm und Drang“ mochte ich, da haben wir mal in der Schule unsere „Räuber“ auf Motorrädern inszeniert. Um klarzumachen, dass wir auch anders können als immer nur stillhalten. Soll ich mal ein Foto rausuchen? War echt cool!*

*Lucie (in ihre eigenen Gedanken versunken): hmm, die reden hier im Buch ja immer von Prozessbegleitung. Manche nennen es Architektur, manche Dramaturgie. Was ist eigentlich der Unterschied . . . Dramaturgie ist für Menschen im Veränderungsprozess und Architektur dafür, wenn . . .*

*Luc (bisschen beleidigt): hörst du mir überhaupt zu . . . ?*

*Lucie (kommt zu sich) Wo sind Räuber?*

---

## **Orientierungsrahmen – Das Heldenprinzip® als Orientierungsrahmen für Veränderungsprozesse**

### **Erfahrungshorizont Veränderung**

Menschen erleben Veränderung – in allen Zeiten und allen Kulturen. Menschen teilen ihre Erkenntnisse und überliefern die gewonnenen Erfahrungen – in allen Zeiten und allen Kulturen. Der Unterschied findet sich jeweils in den zeitgenössischen Medien: Heute werden die Erfahrungen über Social Media, Zeitungen, Filme oder Bücher geteilt. Früher wurden sie oft mündlich überliefert – mit Händen und Füßen. Für das Weitergeben und Strukturieren der eigenen Erfahrungen waren und sind Märchen, Geschichten und Mythen ein wunderbares Mittel; heilsam in Kummer und Krisen, hilfreich für Erkennen und Entscheiden, wertvoll für Sehnsüchte und Visionen.<sup>4</sup> Tausendmal erzählt, ausgeschmückt

---

<sup>4</sup> Mythen bündeln universelle Erfahrungen und geben Wissen weiter – in emotionalen Bildern und Geschichten. Um den Zusammenhängen des Lebens Form zu geben und sie einsichtig zu machen, schufen die Menschen sich große Bildwelten. Sie sind über Kulturkreise und Zeiten hinweg ein kollektiver, weltweiter Fundus der Menschheit. Wir definieren den Mythos als ursprüngliche Form von Erkenntnis, der den Grundstock elementarer Auseinandersetzung des Menschen mit seinen Erfahrungen umfasst und dieses Lebenswissen tradiert. Bewusst und unbewusst sind sie auch heute noch Teil unserer Verarbeitung von Wirklichkeit und beeinflussen die psychische Verfasstheit von Menschen. Sie leben – im Grunde unseres Herzens – in uns. So betrachtet sind Mythen Ausdruck einer

oder zugespitzt, bieten sie Existenzielles in assoziativer Form. So entstanden viele Geschichten von Entwicklung und Veränderung, in denen die großen und kleinen Kämpfe der Protagonisten mit sich und in ihren Lebenswelten dargestellt sind.<sup>5</sup>

*Lucy (nachdenklich): Die glauben also, dass Mythen so 'ne Art Schatztruhe sind, in der Perlen und Rohdiamanten aufbewahrt werden?*

*Luc (zustimmend): So hab ich es verstanden, ja.*

## **Das Narrativ der Veränderung – Der Monomythos des Helden**

Noch niemand hat es je gewagt, sich freiwillig dem Minotauros im Labyrinth zu stellen. Nun aber Theseus – ein Jüngling, dessen Vorbild Herakles ist. Wie er will er Taten vollbringen, die den Menschen nützen. Er macht sich gegen den Willen seiner Mutter auf, das Land von gefährlichen Wegelagerern und Unholden zu befreien. Das ist alles noch halb so schlimm. In Athen angekommen aber, erlebt er eine Stadt in Ohnmacht und Trauer. Denn die Athener sind verpflichtet, jedes Jahr sieben Jungfrauen und sieben Jünglinge mit einem Schiff nach Kreta zu senden, die im Labyrinth des Minotauros jämmerlich zugrunde gehen. Schier unmöglich scheint es, die Aufgabe zu leisten, den Minotauros im Labyrinth zu besiegen – damit ihm nicht bis in alle Ewigkeit Menschenopfer zum Fraß vorgeworfen werden. Im Labyrinth gibt es keinen Ausgang und Minotauros ist ein Ungeheuer. Theseus segelt nach Kreta, um das menschenfressende Ungeheuer zu bezwingen. Unbekannt ist das Labyrinth, gefährlich der Widersacher, ungewiss die Aufgabe. Ariadne, Tochter des Königs von Kreta, gibt dem mutigen Jüngling ein Wollknäuel, damit er, falls überhaupt noch am Leben, an dem ausgerollten Faden wieder aus dem Labyrinth zurückfindet – sie ist unsterblich verliebt in ihn.

Theseus wagt sich in das Labyrinth! Theseus gewinnt den Kampf! Theseus findet am roten Faden zurück! Der Bann ist gebrochen.

Seine Rückkehr nach Athen gestaltet sich schwierig und unter herben Verlusten. Zum Dank aber für seine Dienste wird er dort zum König gekrönt – ein neues Zeitalter beginnt.

Was teilen Theseus und Aschenputtel, was verbindet Gilgamesch mit Parzival, was haben Psyche und Inanna gemeinsam? So etwa muss die initiale Fragestellung geheißen haben, die den Kultur- und Mythenforscher Joseph Campbell (1904–1987) veranlasste, über Kulturkreise und Kontinente hinweg mit seinen Forschungsarbeiten zur vergleichenden Mythologie den „Geheimcode“ des Heldenmythos zu entschlüsseln. In seinem Buch

---

seit Jahrtausenden gepflegten Lesart von Sachverhalten, Geschehnissen und Erklärungen, die über das rein rationale Abbilden von Mensch und Natur oder ihre prärationale Simplifizierung weit hinausreicht. Das Besondere dieser Weltaneignung liegt in der Verdichtung zu metaphorischen und narrativen Formen: In Zeichen, Bildern, Symbolen, Figuren, Situationen und lebendigen Handlungssträngen. Damit bieten sie eine Plattform an für unterschiedliche Deutungen: Poetische und soziologische, strukturalistische und symbolistische, psychologische und transzendente.

<sup>5</sup> Kurt Hübners Lesart des Mythos als Beschreibung des inneren Wesens der Dinge in ihrem Zusammenhang, betrachten wir als den Kern des Mythos. So wird das gegenwärtige, wissenschaftsorientierte Verstehen von Welt durch die mythische Substanz erweitert (Hübner 1985).

„Der Held in tausend Gestalten“ analysierte er anhand vielfältiger Märchen, Mythen und Geschichten die Gemeinsamkeiten ihrer Handlungsfäden und Handlungsträger, vor allem aber die dahinterliegenden psychologischen Themenstellungen. So stellte er fest, dass all diese Stories einer ähnlichen Struktur folgen. Er filterte aus den Wegen der Protagonisten (Helden und Heldinnen) eine typische Entwicklungsfolge. Das Allgemeingültige im Begriff „Monomythos des Helden“ oder „Hero’s Journey“ zusammengeführt, formulierte er: „Mag der Heros lächerlich sein oder erhaben, Grieche oder Barbar, Heide oder Jude, der wesentliche Umriss seiner Abenteuer variiert kaum“ (Campbell 1999). Trotz der Vielfalt der Plots schimmerte immer der charakteristische Veränderungsweg einer „Heldenreise“ durch: Einer oder viele bringen den Mut auf, sich auf den Weg der Reifung zu wagen oder sich für eine gute Sache in riskante Vorhaben zu stürzen und darin zu wachsen. Die oben genannten Helden und Heldinnen eint: Sie verlassen gewohnte Bahnen, überwinden Schwellen, stellen sich ihren größten Ängsten und wagen Neues.

*Luc (aufgeregt): Lass mich mal was probieren! Man nehme 1000 Heldengeschichten aus 1000 Ländern und 1000 Jahrzehnten, schütte sie in einen Topf, rühre gut um und köchle sie, bis nur Sud übrig bleibt. Diese Essenz schmeckt nach allen Heldengeschichten weltweit, jeder Löffel einzig und besonders, das Rezept wiederholbar und leicht zu merken; es wird Monomythos genannt.*

*Lucie (verblüfft und ehrgeizig): Jetzt ich, kann ich auch: So alt wie die Menschheit, so jung wie der neue Tag. Real wie das Leben, fiktiv wie die Kunst. Fremd, wie das gesunkene Vineta, bekannt wie die eigene Hand. Na?*

*Luc (ein bisschen gekränkt): Auch schön.*

## **Campbells Monomythos des Helden und seine Anwendungsfelder**

Die Arbeit Joseph Campbells dient als Inspirator für viele, die sich mit Mythen, Persönlichkeitsentwicklung, Biografiearbeit oder Kunst beschäftigen. In einer Reihe von Wissenschaftsgebieten wurde der Griff auf den Monomythos rasch vollzogen. Denn die Bildsprache des Mythos knüpft an unsere Wurzeln des bewusst oder unbewusst wirkenden Weltanschauungssystems an. Das rational nicht mehr oder noch nicht Erfassbare wird in Metaphern zum Ausdruck gebracht. Was im kognitiven Bereich schon lange als veränderungswürdig angekommen ist, lässt sich fassen und bearbeiten, wenn alle Ebenen des Menschen – Körper, Gefühl, Intellekt, Unbewusstes – sich beteiligen. Für die Psychologie lag das nahe; Campbells Studien stehen in Resonanz zu den Theorien von Sigmund Freud und C. G. Jung. Auch die Verknüpfung zum Storytelling, im kreativen Schreiben oder im Film ist durch die Nähe seines Gegenstandes „Narration“ nicht überraschend. Der Aufbau des Monomythos bzw. der Reise des Helden zählt zu den Grundbausteinen dieser Arbeit. Prof. Lutz Werder (2010) fasste das Resümee neuerer Mythenforschung so zusammen: „Alle Literatur aller Zeiten und aller Gattungen kommt aus dem Mythos und kehrt zum Mythos zurück.“ In Hollywood wurde die Struktur des Monomythos beim Film „Star Wars“ von George Lucas das erste Mal bewusst angewandt (1977). Christopher Vog-

ler<sup>6</sup> hat für Hollywood aus dem Monomythos ein bis heute gültiges Kompendium für den zweckdienlichen Aufbau von filmischen Entwicklungsgeschichten erarbeitet (1997).<sup>7</sup>

Auch in der Persönlichkeitsarbeit und therapeutischen Kontexten finden sich Ableitungen aus dem Monomythos. So ließ sich der Theatermann und Therapeut Paul Rebillot von der Arbeit Campbells Anfang der 70er Jahre zum Seminarszenario „Heldenreise“ inspirieren. zum Seminarszenario „Heldenreise“ inspirieren (1972/73). Dieses Seminar zur kreativen Selbsterfahrung hat schon viele Menschen in Auf- und Umbrüchen auf ihren persönlichen Reifungswege substanziell unterstützt. Ähnliches gilt für die Biografiearbeit mit der Heldenreise, die den individuellen Lebenslauf mit der mythischen Tiefenstruktur von Veränderung in Zusammenhang bringt (siehe u. a. Seyffer 2010).

## Von der Mythologie in die Arbeitswelt

Die Verdichtung der Heldenwege im Monomythos zeigt: Wie die Natur dem Rhythmus der Jahreszeiten folgt, wohnt auch menschlichen Veränderungsprozessen eine universelle Grundstruktur inne. Nun lag es nahe, dass Transformationen im betrieblichen Kontext ebenfalls auf diese Weise stattfinden. Denn aus dem systemischen Verständnis heraus begreifen wir organisationale Strukturen als einen Gesamtorganismus.

Das Heldenprinzip<sup>®</sup> hat diese Grundstruktur für die Arbeitswelt transferiert und ein besonderes Navigationsgerät für den persönlichen und unternehmerischen Wandel entwickelt. Wir führten das kulturelle Wissen mit den Kenntnissen aus der Organisationsentwicklung und der Psychologie in einem „Kompass für Innovation und Wandel“ zusammen.<sup>8</sup> Mit der Adaption des Monomythos zum Heldenprinzip<sup>®</sup> verfügen wir über ein heuristisches Modell, um Rollen der an Veränderungen Beteiligten beschreiben, Werkzeuge liefern und Handlungsabläufe strukturieren zu können. Die Synthese aus ästhetischen, analytischen und performativen Dimensionen der Veränderung eröffnet neue Handlungs- und Möglichkeitsräume, die Selbstvertrauen, Selbstverantwortung und Selbstorganisation

---

<sup>6</sup> „Der Heros in tausend Gestalten bewirkte eine elektrisierende Neuorientierung meines Lebens und Denkens. Hier lag tatsächlich das Muster, das ich immer schon vermutet hatte [...]. Campbell hatte es geschafft, den Geheimcode des Geschichtenerzählens zu entschlüsseln. Sein Werk war für mich wie eine Leuchtkugel, die plötzlich eine tiefdunkle Landschaft erhellt“ (Vogler 1997).

<sup>7</sup> Daraus entstand in der Folgezeit das methodische Handwerkszeug für ein künstlerisch erfolgreiches und monetär profitables Erzählen von Filmgeschichten. Christopher Voglers „Die Odyssee des Drehbuchschreibers“ und Hammanns „Die Heldenreise im Film“ fokussieren diese Erkenntnisse für die Welt der Drehbücher. So entstanden Filme, die unter die Haut gehen. Sie eröffnen eine durch Filmbeispiele bekräftigte Argumentation, die auf den unauflöslichen Zusammenhang von mythologischen und zeitgenössischen Themen verweist.

<sup>8</sup> In Auswertung unseres mehrjährigen Forschungsprojekts „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ und der praktischen Entwicklungsarbeit in Unternehmen bestätigte sich die offensichtliche Analogie zwischen den Dynamiken in der Arbeitswelt und der Charakteristik eines Heldenweges.

im Veränderungsprozess fördern. Sie ermöglicht Vorbereitung für den Weg, Ausrichtung auf seinen verschlungenen Pfaden und aktive Aneignung des Erreichten.

Aus Logos (wissenschaftlich-rationale Zugänge) und Mythos (mythologisch-narrativem Wissen) gleichermaßen geschöpft, entsteht eine transrationale Wirkmächtigkeit, in der Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster ausgeweitet und Handlungsvielfalt ausgelotet werden können. So leiteten wir eine Dramaturgie ab, die Transformationsprozesse fassbar und damit besser gestaltbar macht. Die Kenntnis des Heldenprinzip® minimiert zwar nicht die Unwägbarkeiten und Herausforderungen des Weges, sie gibt jedoch die nötige Orientierung. Das Wissen um diese archetypische Dramaturgie, als geteiltes Wissen vieler, löst ein Paradoxon: Es generiert Sicherheit für den unsicheren Weg, indem Unsicherheit akzeptiert wird.

---

## Grundstruktur – Das Heldenprinzip® als archetypische Dramaturgie der Veränderung

### Begriffsbildung Heldenprinzip

Einige Menschen erschrecken, wenn sie das Wort **Held** hören, andere bekommen leuchtende Augen. Der Begriff weckt verschiedenste Assoziationen und enthält vielfach historische Deutungen. Kehren wir zum Ursprung zurück: Der Archetyp des Helden verweist in seinen Wurzeln auf die Worte „schützen“ und „dienen“ (griech. heros: ursprünglich schützen und dienen) und zwar egal, ob Mann oder Frau. Er repräsentiert also zuerst die menschliche Berufung, Entwicklung schöpferisch und verantwortlich zu gestalten.<sup>9</sup> Die Gestalt von Held oder Heldin zeichnet das Bild von Menschen, Teams oder Organisationen, die tun, was getan werden muss, um sich selbst und die Welt ein Stück voranzubringen. Offenen Blicks für Schwierigkeiten lassen sie sich auf den ungewissen Weg der Prüfungen ein und sind bereit, mit ganzer Kraft für die Erfüllung ihrer Aufgaben einzustehen. Bei der Bewältigung entwickeln sie neue Perspektiven, wachsen über sich selbst hinaus, entfalten unentdeckte Potenziale. Der aufreibende Pfad eines Heldenweges verdeutlicht, welche Kompetenzen notwendig sind, dieses Expertentum zu erringen. Das erzeugt die (Helden-)Kraft – und integriert die Kraft des Widerstandes. Daher sind Helden

---

<sup>9</sup> Was aber ist die Voraussetzung dafür, zu einer natürlichen Sorge für Andere und Anderes zu kommen? Voraussetzung dafür ist, selbst im Einklang mit sich zu sein. Um diesen Einklang zu finden, muss man wahrnehmen, was es an innerer Reifung dafür braucht. Der Reifegrad zeigt sich in der Ausbalanciertheit der vier Sphären des Menschen: Körper, Geist, Herz und Seele. Orientiert an der Theorie von C. G. Jung, nach dessen Auffassung vier psychologische Funktionen zur Ganzheit des Menschen gehören, besteht der Weg des Helden darin, die am wenigsten entwickelte oder gestörte (inferiore) Funktion zur Entfaltung zu bringen. Das Heldenprinzip dient dementsprechend dazu, zu erkunden, welche Funktion bei Mensch oder Organisation inferior ist. Es hält Mittel und Methoden bereit, Zugang zu den dort brachliegenden Potenzialen zu erhalten. Auf diese Weise lernt der Held, in ganzheitliche Kongruenz mit sich zu kommen: körperlich, kognitiv-rational, emotional und kreativ-intuitiv.

und Heldinnen für uns gleichzusetzen mit den Akteuren des Wandels. Sie sind Sinnbild für Transformation und Reifung. Wenn wir von Helden sprechen, meinen wir immer Frauen und Männer!

Der Begriff **Helden-Prinzip** vereint den Verweis auf die (mythologischen) Akteure des Wandels (Helden) sowie auf das grundlegende Regelwerk oder die Systematik von Veränderungsprozessen, den Monomythos. Verknüpft bilden sie ein dramaturgisches Rahmenmodell, in dem sich die inneren und äußeren Dynamiken der Veränderung beschreiben und gestalten lassen.

*Luc (aufhorchend): Wusstest du das mit dem Dienen und Schützen? Für mich sind ja besonders unsere Fußballer und Skispringer Helden.*

*Lucie (leise): Für mich sind es vor allem immer Menschen, die sich in Situationen was trauen, was ich mich nicht traue, oder eingreifen, wenn jemand Anderem was Schlimmes passiert in der U-Bahn, und die Frauen, wenn sie nach neun Monaten ihre Kinder ...*

*Luc (verschließt ihr mit einem Kuss den Mund)*

## Dramaturgischer Aufbau

Weil diese archetypische Dramaturgie auf dem kollektiven Wissen fußt, berührt sie im Grunde jeden und ist allen zugänglich. Jeder Prozess ist eine Entdeckungsreise in das abenteuerliche Grenzgebiet zwischen Narration und Arbeitswelt, den Kompass in der linken, die eigene Erfahrung in der rechten Hand. Diese Grundstruktur aber darf niemals als starre Formel, sondern immer als offene Form benutzt werden.

Aufbau und Spannungsbogen lassen sich so zusammenfassen:

**Zwei Ebenen** Ein Zyklus, der Entwicklung und Veränderung aufzeigt, teilt sich in zwei grundsätzlich verschiedene Ebenen. Die **Bekannte Welt** ist das vertraute Terrain, dessen Muster und Gewohnheiten geläufig sind. Die **Unbekannte Welt** definiert fremde Gefilde, die nicht überschaubar und unentdeckt sind. Beide sind geteilt durch eine Schwelle. Sie grenzt die Räume ab, die beide Welten voneinander trennen.

**Zyklus** Heldinnen und Helden durchlaufen einen Kreislauf, der die Ebenen und die Handlungsabschnitte (Akte) spannungsreich miteinander verbindet. Entwicklung ist damit einerseits abgrenzbar (abgeschlossener Kreislauf), andererseits unendlich, in Form von Zyklen, die aufeinander aufbauen (wiederholbar und offen).

**Drei Akte** Helden und Heldinnen bewegen sich durch die drei großen Akte des Wandels: **Aufbruch – Abenteuer – Rückkehr**. Aufbruch aus der bekannten Welt des Handelns, Abenteuer in einer ganz neuen Welt und Rückkehr mit den erworbenen Schätzen in die alte Welt, um diese zu verändern.

**Elf Szenen** In elf Szenen, einer Schrittfolge von inneren und äußeren Bewährungssituationen, wird der herausfordernde Weg vom Vertrauten ins neue, sinnstiftende Unbekannte beschrieben.<sup>10</sup>

*Lucie (freudig): Mich erinnert das an unsere verschneiten Winter im Engadin, da sind an der Seite immer diese roten hohen Pflöcke, die den Weg abstecken. Wenn die Sonne scheint, fallen sie nicht auf. Aber damals im Schneegestöber mit dem vielen Neuschnee, als man die Hand nicht vor Augen sah, wäre ich ohne sie verloren gewesen.*

*Luc (liebervoll): Ein Glück, sonst müsste ich heute mit einem Eiszapfen zusammenleben.*

### Schrittfolge des Wandels

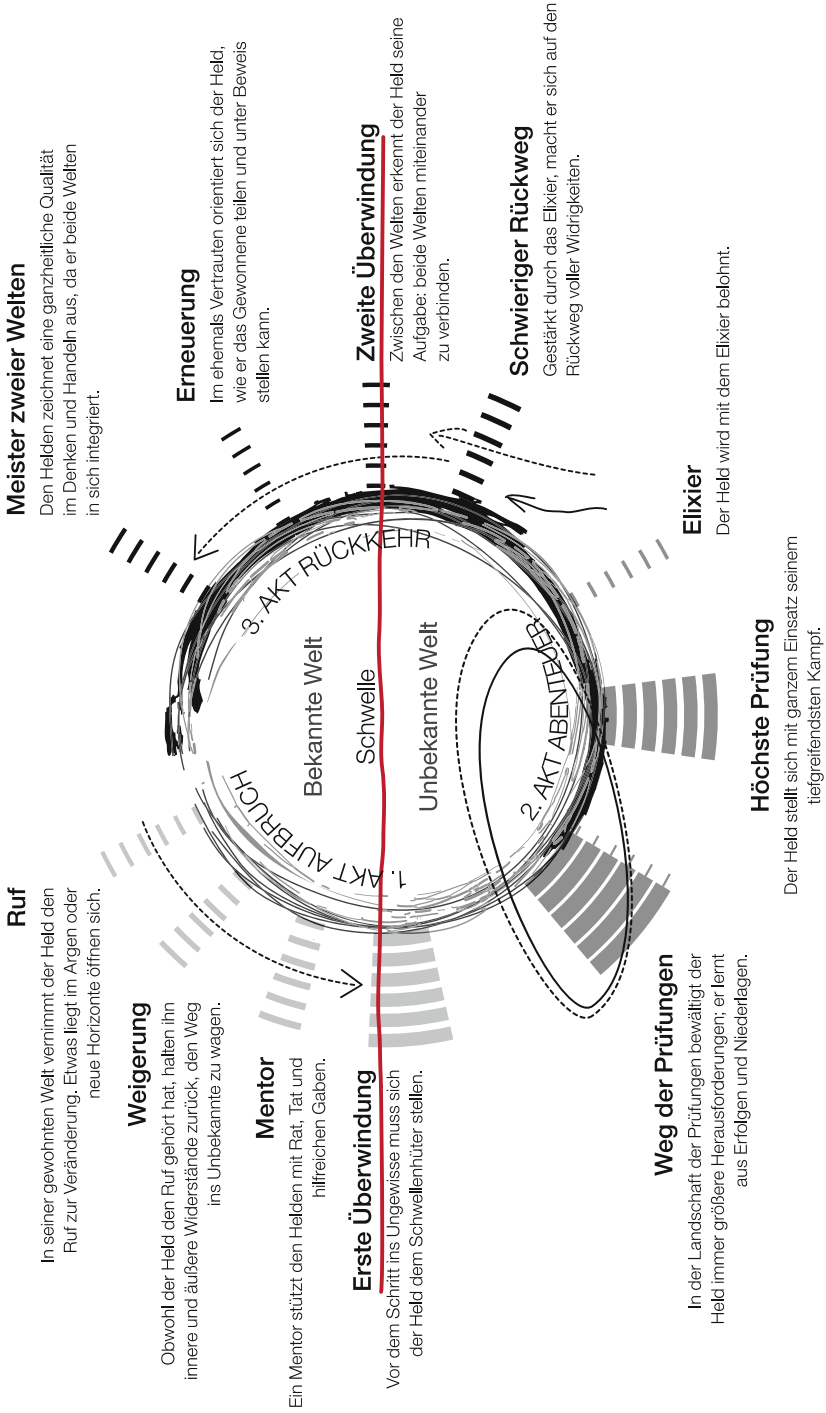
Die hier vorgestellte Dramaturgie soll, wie ein Kompass in unwegsamem Gelände, beim Navigieren nützen und in der Komplexität Hilfestellung leisten. Dabei beinhaltet jeder Schritt eine charakteristische Szene (Grundsituation), die ihre ganz eigene Bedeutung und essenzielle Berechtigung für den Verlauf des Prozesses hat. Jede Szene trägt gleichberechtigt zum Gelingen bei und kann zum Gradmesser für den Erfolg oder Misserfolg der Veränderung werden. Deshalb brauchen sie alle unsere Sensibilität und die volle Aufmerksamkeit. Jeder Schritt braucht aber eben auch seine Zeit, mal rascher, mal langsamer, mal leichter, mal intensiver: im Grunde kaum künstlich zu beschleunigen; wie das berühmte Gras, das bekanntlich nicht schneller wächst, wenn man daran zieht. Das ist für manchen unternehmerischen Veränderungsprozess eine bittere Pille.

Der Kompass, der gefertigt ist aus dem kulturübergreifenden Erfahrungsschatz und wissenschaftlichem Erkenntnisstand, bezieht immer die persönlichen Eindrücke der Beteiligten ein. Beim Lesen empfehlen wir, einerseits die mythologische Beschreibung auf sich wirken zu lassen und zugleich im eigenen Erfahrungsfeld nachzuspüren.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Ausführliche Beschreibung siehe „Heldenprinzip® – Kompass für Innovation und Wandel“, S. 29–32 (Trobisch et al. 2012).

<sup>11</sup> Ausführliche Beschreibung siehe „Heldenprinzip® – Kompass für Innovation und Wandel“, S. 52–122. Hier findet sich eine detaillierte Aufschlüsselung der Szenen in: Eigene Erinnerung/Charakter der Szene/Dramaturgische Funktion/Aufgabe des Helden/Nutzen und Botschaft für heute/Empfehlungen/Essenz/Bespiele aus Mythen und Märchen, Film, Unternehmen und Personen/Beispiel einer Begleitsequenz.

# HELDENPRINZIP – KOMPASS FÜR INNOVATION UND WANDEL





## Akt | Aufbruch

- ▶ **Das Brechen mit dem Bild von sich selbst – und dem, was bis dato richtig und falsch war** Status quo: Gewohnte Umgebung, vertraute Routinen. Der Held<sup>12</sup> (Mensch/Team/Organisation) hört von innen oder außen den Ruf, sich von den Mustern und Strukturen der alten Welt zu lösen. Der Ruf zieht ins Ungewisse, das Neue zu wagen. Doch leichter gedacht als getan. Verharren oder Aufbrechen, Flüchten oder Standhalten? Widerstände halten noch zurück. Es braucht eine helfende Hand. Die reicht ihm ein Mentor, der den Helden für seinen unsicheren Weg wappnet. So gestärkt gelangt er zur Schwelle. Dort muss er sich dem Hüter der Schwelle als potenzieller Held beweisen, um unumkehrbar die andere Welt zu betreten. Der „Aufbruch“ vollzieht sich in einer ansteigenden Dynamik von Polaritäten: Die Kraft des Rufes gegen die Kraft der Weigerung. Die Auflösung der Weigerung in der Begegnung mit dem Mentor für die Konfrontation mit dem Schwellenhüter. Wie das Schwanken auf zunehmend hoher See. Der Held wird ein Grenzgänger, der in einer sich zuspitzenden Situation Farbe bekennen muss: „Entweder oder“, „Augen zu und durch“. Im Fokus steht die schonungslose Wahrnehmung des Tradierten und die zunehmende Bereitschaft, sich davon zu lösen – ein etwas Noch-vages, Notwendiges, Zukünftiges zu erringen.

### Szene 1: Ruf

In seiner gewohnten Welt vernimmt der Held den Ruf zur Veränderung. Etwas liegt im Argen oder neue Horizonte öffnen sich.

### Charakter der Szene und dramaturgische Funktion im Veränderungsprozess

Ein stabiler Zustand weicht latenter oder plötzlicher Unruhe. Mangel oder Not, Vision oder Chance sind Startschuss für den Aufbruch. Anfangs selten komplett bewusst, schält sich die Aufgabe in ihrer ganzen Bedeutung erst im Verlauf der Entwicklung – als Kette unterschiedlicher Ziele – heraus.

Der dramaturgische Spannungsbogen setzt dort an, wo die bestimmenden Kräftepole von Beharrungswillen und Erneuerungsimpuls miteinander in Kontakt kommen. Der Held beginnt, sich von dem „Davor“ zu lösen. Eine intrinsische Motivation taucht hier erstmals auf als Wunsch oder Notwendigkeit, als Hoffnung oder Ziel. Dieser aufscheinende Attraktor mobilisiert Energien für den Ausbruch aus dem Gewohnten. Achtsame Präsenz ist entscheidend dafür, dass der Ruf hörbar wird und die Veränderungsbereitschaft des Helden initiiert.

In der Organisations- und Personalentwicklung hilft die Bewusstwerdung des Rufes den Beteiligten zur ersten Akzeptanz des Veränderungsprozesses (Rahmenbedingungen des Marktes, Technologieentwicklung, Umsatzeinbruch, Strategieentscheidung,

<sup>12</sup> Hier nochmal erwähnt: Helden meinen die männliche und die weibliche Form, Alte oder Junge, Alltagshelden oder dramatische Figuren.

innovative Ideen etc.). Diese Perspektive berücksichtigt mögliche Ambivalenzen, die je nach innerer Verfassung faszinierend, aber auch bedrohlich aufgenommen werden können. Das Anerkennen solcher Situationen als Ruf weckt Kräfte für das Abenteuer des Notwendigen oder Neuen. Es entsteht das Vertrauen, dass auf dem Weg mehr oder andere Potenziale liegen, als in dieser Phase schon begreifbar. Ein Team, eine Organisation oder eine Führungskraft hat mit der Stabilisierung des Rufes die Chance, sich in Verbundenheit und Vertrauen einer Herausforderung zu stellen.

### Essenz

- Der Ruf ist eine Botschaft zur Veränderung; seine Nuancen sind so verschieden wie die Menschen, die er betrifft.
- Der Ruf kommt aus Sehnsucht oder Not; durch eigenen Antrieb oder fremden An-schub.
- Der Ruf versetzt umso nachhaltiger in Bewegung, je tiefer er an die Identität rührt.
- Nur Wahrhaftigkeit, bewusst oder unbewusst, führt zu einem authentischen Auf-bruch.

### Szene 2: Weigerung

Obwohl der Held den Ruf gehört hat, halten ihn innere und äußere Widerstände zurück, den Weg ins Unbekannte zu wagen.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Während in der Szene des Rufes die Nachteile des Status quo hervorstechen, rücken in der Weigerung seine Vorzüge ins Licht. Die Szene macht bewusst, dass es um Abschied und Loslassen geht. Das kann eine Fülle von Verkleidungen und Verhaltensweisen annehmen, die den Wind aus den Segeln nehmen. Weigerung thematisiert Abwehr. Es ist eine innere Überprüfung des Rufes und erst einmal ein Innehalten im Handlungsfluss. Einer der Hauptgründe dafür ist die Angst vor dem Ungewissen, die noch unbewusste Angst, Beherrschung über die Wirklichkeit zu verlieren. Noch wird versucht, die Kontrolle über die Dynamik des Geschehens zu behalten.

Der Held lernt, dass Widerstände einem Veränderungszyklus immanent sind. Er muss ihre Formenvielfalt wahrnehmen und aushalten. Die Protagonisten dürfen sich und anderen zugestehen, dem Ruf noch nicht unmittelbar folgen zu können oder zu wollen. Die Vision auf ihre Substanz und Widersprüche hin zu durchleuchten, ist ein wichtiger Reifungsschritt des Helden. Zugleich ist es seine Aufgabe, sich nicht im Widerstand einzurichten, sondern sich zunehmend wieder dem Veränderungsimpuls zu öffnen.

In Organisationen entsteht oftmals Angst vor Überforderung, vor Arbeitsplatzverlust, vor Einflusseinbußen, oder Versagensängste treten auf den Plan. Gleichwohl: Ohne Weigerung kein Fortkommen. Wenn dieses Innehalten fehlt, oder von der Führung

ignoriert wird, spiegelt sich dies bei den Mitarbeitern als „Dienst nach Vorschrift“, Schimpfen, Zynismus oder innere Emigration. Sie „tun als ob“, haben sich aber in ihrem Widerstand verpuppt. Verharrt ein System zu lange in der Weigerung, erstarrt es oder Energien des Aufbruchs verkümmern.

### Essenz

- Die Weigerung stellt die Intensität des Rufes auf die Probe.
- Widerstände sind erste Schritte der Umsetzung.
- Die Weigerung festigt den Ruf, indem sie ihn infrage stellt.
- Das richtige Maß zwischen Akzeptanz der Weigerung und Erhalt der Veränderungsbereitschaft ist nötig.

---

### Szene 3: Mentor

Ein Mentor stützt den Helden mit Rat, Tat und hilfreichen Gaben.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Die Weisheit der Menschen hat überliefert, dass sich der Heldenweg über einen Mentor öffnet. Durch seine Handreichungen wird die Pattsituation zwischen Ruf und Weigerung aufgelöst. Eine zusätzliche Kraft von außen kommt ins Spiel, die immer wieder ermutigt und konsolidiert. Ein Mentor stärkt die inneren Ressourcen, die gebraucht werden, um dem Ruf zu folgen. Die Gestalt des Mentors ist Schlüsselfigur für den Helden, eine Art Gewissen, Messlatte und Wegbereiter in einem. Der Held kann dessen Gaben wie ein Schwamm aufsaugen, sich durch ihre Provokanz stimulieren lassen oder sie als „Proviant“ aufheben.

Diese Szene ist der Wendepunkt der bisherigen Aufbruchsentwicklung. Funktion des Mentors ist es, den Ruf für den Helden nochmals zu bekräftigen und ihm Partner auf dem Weg zu sein. Für den Helden gilt es, offen zu sein für Unterstützung und Stärkung von außen anzunehmen. Anders als in den Geschichten braucht es dafür Selbstreflexion und den Mut, sich einzugestehen, nicht alles zu wissen und auch nicht alles aus eigener Kraft schultern zu können. Das erfordert Demut, Vertrauen und ein Gespür für die richtigen Fragen und Informationen am rechten Ort.

Ein Entwicklungsprozess ist ohne Unterstützung nicht zu stemmen: Hilfe gewähren, Hilfe erbitten, Hilfe annehmen. Lernbereitschaft und Neugierde sind dafür die Voraussetzungen. Deshalb sind strukturelles Mentoring und qualitative Netzwerke zur gegenseitigen Unterstützung sowie offene Räume für informellen Austausch zu empfehlen. Freunde, Partner, ein Klavierstück, ein Gemälde, ein Gedicht, die Natur in ihrer Schönheit und natürlich auch ein Teil meiner Selbst können Mentoren sein.

## Essenz

- Die Begegnung mit einem Mentor ist ein Katalysator für den Ruf und unabdingbar.
- Der Mentor nimmt dem Helden nichts ab, sondern stärkt ihn für den nächsten Schritt.
- Das Mentoreale stützt das Selbstvertrauen eines Systems im Veränderungsprozess.
- Ein Entwicklungsprozess braucht fürsorgliche und weise Unterstützung als mentorale Kraft.

## Szene 4: Erste Überwindung der Schwelle

Vor dem Schritt ins Ungewisse muss sich der Held dem Schwellenhüter stellen.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Der Prozess des Übergangs kann einem andauernden Kraftakt gleichen oder einem „Sprung ins kalte Wasser“. Er beschreibt die Auseinandersetzung mit dem „Schwellenhüter“, die Destabilität im Grenzerleben und die Ankunft im Unbekannten. Die Schwelle ist der „Point of no Return“, jener Grenzbereich, wo das Alte brüchig wird und die andere Welt ihre Anziehungskraft entfaltet. Wie das Wort Schwellenangst schon zeigt, löst der Übergang von der bekannten in die unbekante Welt emotionale Aufregung und starke Ängste aus. Der Schwellenhüter testet die Bereitschaft und die Fähigkeit des Helden für die zukünftigen Prüfungen. Die Protagonisten erkennen, dass sie jetzt alte Muster und Begrenzungen überwinden.

Der Verlauf erfährt eine erste Zuspitzung, in der die Entscheidung fällt, ob der Held die Beschränkungen der bekannten Welt hinter sich lassen kann. Die Metapher des Schwellenhüters beschreibt innere und äußere Kontrollinstanzen, welche die momentane Veränderungsfähigkeit des Systems durchleuchten (Ressourcen, Zeitpunkt, Umfeld etc.). Das Neue ist nur zu erringen in Auseinandersetzung damit. Diesen Prozessabschnitt als Schwelle zu sehen, ermöglicht Stabilisierung in einer Phase der Labilität. Als Chance von Entwicklung bekommen die Themen Konflikt und Polarität eine andere Wertschätzung.

## Essenz

- Schwellenhüter sind Seismografen und erste Kontrolleure der Veränderungsfähigkeit.
- Die Art der Zäsur zwischen den Welten bestimmt die Qualität der Prozessdynamik.
- Als „Rites de Passage“ muss ein Rahmen geschaffen werden, der den Beteiligten Halt gibt.
- Je weniger aufkommende Dynamiken bagatellisiert werden, desto engagierter treten die Akteure in Aktion.

## Akt | Abenteuer

- ▶ **Das Loslassen alter Muster und das Erringen neuer Kompetenzen** Der Held (Mensch/Team/Organisation) bewältigt Herausforderungen, bei denen im Voraus nicht klar sein kann, worin sie bestehen werden. Risikoreiche, überraschende Situationen erwarten den Helden im unwägbar Terrain. Das bislang tradierte Denken, Fühlen und Handeln nützen in der „Anderswelt“ wenig. Nicht alles gelingt auf Anhieb, manches erst bei wiederholtem Versuch. Erkennen, Erkunden und Erproben pflastern den Weg der Verwandlung. So lernt der Held, Verbündete zu erkennen, Widersacher zu bekämpfen, Misserfolge zu verdauen sowie Glücksmomente zu genießen. Einmal in der Landschaft der Prüfungen, kann er sich der Höchsten Prüfung nicht entziehen. Sie fordert ihn existentiell heraus. Nur wenn er sich dem vorher Undenkbaren aussetzt, gelingt der innere Wandel. Dafür wird der Held mit einem Elixier beschenkt. Vielfältig sind die Gaben der Belohnung: Ein emotionaler Schatz, ein geistiger Lohn, ein materielles Gut, eine neue Kraft. Im Fokus stehen die Öffnung zur schöpferischen Auseinandersetzung in widersprüchlichen Aufgaben sowie der Erwerb neuer Denk- und Handlungsmuster.

### Szene 5: Weg der Prüfungen

In der Landschaft der Prüfungen bewältigt der Held immer größere Herausforderungen; er lernt aus Erfolgen und Niederlagen.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Die Landschaft der Prüfungen ist ein Parcours steigender Bewährungs; kein asphaltierter, übersichtlicher Weg. Die Regeln, Zusammenhänge und Strukturen sind fremd, sie bergen Gefahren und Hindernisse. Handeln wird anspruchsvoller und spannungsgeladener, der Ausgang ist jeweils ungewiss. Oft ist auch unklar, wo und wie es weitergeht. In den Prüfungen liegt ein riesiges Erfahrungsfeld, in dem der Held dem noch nie Erlebten, dem noch nie Gedachten, Gefühlten, Getanen begegnet. Er findet verlässliche Freunde und begegnet starken Gegnern. Innere und äußere Hürden sind zu überwinden. Er überschreitet seine bisherigen inneren Grenzen und erfährt, welche Möglichkeiten in ihm schlummern. Er wagt, tastet, scheitert und muss, ähnlich einem Stehaufmännchen, sich immer wieder aufrichten. Die Prüfungen sind Höhepunkte und Krisenpunkte der Entwicklung auf verschiedenen Ebenen. Das Geschehen wogt hin und her.

Der Weg des Helden durch das Ungewisse ist ein iterativer Prozess voller Lernschleifen. Aus dem vitalen Nacheinander von „Try and Error“ entstehen widersprüchliche Gefühlslagen: Freude und Enttäuschung, Glück und Trauer, Liebe und Abweisung liegen oft nah beieinander. In der Polarität von Erfolgs- und Misserfolgerleben dringt der Held immer tiefer zu den Quellen seines Rufes vor. Er ist aufgefordert, sich zu bewähren und aktiv seine Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Die Selbstbestimmung des Helden im Prozess erfordert kreative und spontane Ausdrucksmöglichkeiten,

in denen das Einzigartige eines jeden Menschen, einer jeden Organisation zum Tragen kommt.

### Essenz

- Der Weg der Prüfungen ist ein spannungsgeladenes, unvorhersehbares Wagen und erfordert exploratives Handeln in unbekanntem Situationen.
- Mensch und Organisation erleben den Wandel in einer Spirale von Erfahrung und Erkenntnis.
- Gefahr, Experiment und unkonventionelle Ideen sind immanente Teile dieser Phase.
- Jede Prüfung, ob mit Erfolg oder Misserfolg beendet, öffnet eine neue Tür zu nicht gekannten Potenzialen.

### Szene 6: Höchste Prüfung

Der Held stellt sich mit ganzem Einsatz seinem tiefgreifendsten Kampf.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Mythologisch zeigt sich die „zentrale Krise auf Leben und Tod“ im Kampf mit dem fürchterlichsten Widersacher (Hexe, Medusa, Schatten, Minotauros, Voldemort . . .) in dunklen Höhlen, abgeschiedenen Wäldern oder in der Unterwelt. Dies sind Verbildlichungen der inneren Kämpfe der Helden. Die Höchste Prüfung als die entscheidende Krise ist essenziell und dramaturgisch der Drehpunkt des gesamten Prozesses. Es ist die Szene der ultimativen Entscheidung, starker Gefühle, höchster Anspannung, größter Anstrengung. Dabei bedient sich der Held aller Kompetenzen, die er sich auf dem Weg der Prüfungen angeeignet hat. Er muss sich auf diesen einen Konflikt konzentrieren. Hier gibt es kein Ausweichen, kein Dazwischen. Die Zuspitzung ist notwendig, um die Transformation zwischen dem Herkömmlichen und dem Zukünftigen einzuleiten.

Anders als z. B. im Film, wo die zentrale Krise bewusst dramaturgisch pointiert wird, sind wir in der Realität notgedrungen und oft unvorbereitet ausgesetzt; da sich eben ein Veränderungsprozess nicht sicher im Voraus kalkulieren lässt. Daher ist es wichtig zu wissen, dass die Höchste Prüfung eine kurze oder länger anhaltende Situation sein kann, in der die Beteiligten und deren Absichten auf das Äußerste gefährdet sind. Man darf diesen großen geistigen, emotionalen und kreativen Herausforderungen nicht ausweichen, sondern in ihr den Quell des wirklich Neuen entdecken. Die Gefahr des Scheiterns, falls der Prozess der Transformation nicht gelingt, ist implizit. Angst und Furcht zu benennen, ist in der Arbeitswelt eher unüblich, ebenso, sich ihnen gezielt und transparent zu stellen. Die Aufgabe besteht darin, hier nicht ein Versagen, sondern die Größe zu erkennen, Kraft zu mobilisieren, Unterstützung zu gewähren. Dann kann die Höchste Prüfung und mit ihr die wirkliche Wandlung gelingen.

## Essenz

- Das Bewältigen dieser tiefsten und härtesten Auseinandersetzung ist struktureller Bestandteil des Prozesses: je intensiver, desto tiefgreifender der Wandel.
- Die Situation ist von höchster Brisanz. Alles steht auf dem Spiel.
- Nur über diesen Schritt entfaltet sich der wahre Schatz der Veränderung.
- Wirkliche Veränderung ist ohne diese Verausgabung jedoch nicht zu haben.

## Szene 7: Elixier

Der Held wird mit dem Elixier belohnt.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Innere Ruhe und Atem holen, Freude und Stolz. Die Strapazen sind vorbei, der entscheidende Kampf ist bestanden, Regeneration nötig. Nun wird dem Helden ein lang ersehntes Gut zuteil: Ein Schatz, der Stein der Weisen, das Goldene Vlies, der Heilige Gral, die Liebe der Prinzessin . . . Das Elixier drückt als äußerlich sichtbares Geschenk die neu erschlossenen, inneren Reichtümer aus. Deren Darstellung in Metaphern zeigt die Verwandlung von unbewussten Potenzialen hin zu nun zugänglichen Fähigkeiten für die folgende Reise. Die Szene „Elixier“ ist eine Art Pause oder Erholung von den Anstrengungen des bisherigen Weges. Diese Zäsur im Prozess zeigt den Helden ganz bei sich und tief im Kontakt mit seinem lebendigen Selbst. Das Elixier als Zeichen des Erreichten schafft die Möglichkeit zum Nachspüren, Besinnen und Reflektieren.

Das Geschenk symbolisiert die eigene und fremde Anerkennung der Leistung, um daraus wieder Energie zu tanken. Kein plattes und oberflächliches Verständnis von Anerkennung, sondern das Gespür der eigenen Potenziale steht im Zentrum der Szene. Spätestens in dieser Szene entsteht bei den Beteiligten das Gefühl für Kohärenz.<sup>13</sup> In der Einheit von Verstehen, Meistern und Sinn spüren die Protagonisten, dass jede der vollzogenen Handlungen dazugehörten (Verstehen), dass diese Handlungen ihre Kompetenzen veränderten (Meistern) und dass in ihnen eine Kraft wächst, die auch für andere Zwecke und größere Zusammenhänge eingesetzt werden kann (Sinn). Bei aller Hast, die heute jeden Prozess vorantreibt, bleibt wenig Zeit und Raum für Achtsamkeit und Würdigung gegenüber dem Erreichten. Doch zeigen uns die Geschichten aller

<sup>13</sup> Aaron Antonovsky definiert in seinem Salutogenese-Konzept, den „sense of coherence“. Menschen brauchen einen Sinn für Stimmigkeit und Zusammenhalt und zudem ein Gefühl dafür, ob und wie sich dieser Sinn gerade in ihren konkreten Situationen ausprägt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass Menschen umso gesünder sind, je stärker ihr Kohärenzsinn ist und sie in der Lage sind, in ihren Lebensumständen diese Kohärenz zu fühlen. Kohärenz zeigt, in welchem Ausmaß eine Person empfindet, Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit in einer Situation zu erkennen. Ein Gefühl für Kohärenz in Veränderungsprozessen entsteht unter drei wesentlichen Voraussetzungen: **Verstehen**: Veränderungen müssen in ihrem Zusammenhang verstanden werden; **Meistern**: Das nötige Selbstvertrauen und die Mittel müssen verfügbar sein; **Sinn wahrnehmen**: In der Veränderung muss ein Sinn erkannt werden.

Zeiten, wie wesentlich die Würdigung des Weges, das Fest oder die innere Einkehr für den Prozesserfolg sind.

### Essenz

- Das Elixier stärkt das Vertrauen der Akteure und bestätigt den Prozess.
- Ein Beweis, dass es sich lohnt, das Unmögliche anzugehen und dabei Wertvolles zu entdecken.
- Die neue Identität geht einher mit einer neuen Reifestufe der Entwicklung.
- Wenn wir eine „Elixierkultur“ leben, schöpfen wir eine Kraft, die wir nur aus ihr erhalten.

### Akt | Rückkehr

- ▶ **Das Einbringen des Neuen zur Verwandlung des Alten** Der belohnte Held hat seinen Auftrag noch nicht erfüllt, seine Quest noch nicht beendet. Der Held (Mensch/Team/Organisation) wappnet sich, die unbekannte Welt wieder zu verlassen, um das Errungene in der alten Welt zu entfalten. Mühsam ist der Weg zurück. Es droht die Gefahr, die errungenen Schätze zu verlieren. Möglich, dass er aus der Anderswelt flüchten muss, oder das Abenteuerland verlockt ihn zum Bleiben. Trotz Erschöpfung mobilisiert er alle Kräfte und erreicht die Schwelle. Einen Fuß noch hier, den anderen schon da, trifft er seine Entscheidung: Das Erworbene wird in die alte Welt getragen, um sich selbst und sie zu erneuern. Zurückgekehrt als ein Gewandelter, muss er sich orientieren und mögliche Ablehnung ertragen. Mit Anstrengung gestaltet er die Realität mit erweiterter Perspektive und in neuer Qualität. Sowohl souverän im Bekannten als auch handlungsmächtig im Unbekannten, ist er zum Meister zweier Welten gereift.

#### Szene 8: Schwieriger Rückweg

Gestärkt durch das Elixier, macht sich der Held auf den Rückweg voller Widrigkeiten.

#### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Auffaffen und in die Spur finden! Eintüten und nach Hause bringen! Die Notwendigkeit, das letzte Quentchen Kraft zu mobilisieren, trägt dieser Szene das Etikett „schwierig“ ein. Auf dem Rückweg können gravierende Rückschläge passieren, so dass der Erfolg der gesamten Reise auf dem Spiel steht. Der Held findet z. B. den richtigen Zeitpunkt zur Rückkehr nicht, kann zum Verweilen verführt werden, ob der Anstrengungen verzagen oder begeht Fehlleistungen mit verheerender Auswirkung. Erschöpfung, die ewige Suche nach dem Kick der Ausnahmesituation oder auch die Angst, in der alten Welt verlacht zu werden, können Gründe dafür sein.

Aber die Errungenschaften nach Hause zu bringen und dort zu vergemeinschaften, macht die Reise erst komplett. Die Akteure stehen zwischen zwei polaren Anziehungskräften, in denen sie sich ausbalancieren müssen: Stabilisieren und Voranschreiten.



Hier die Notwendigkeit zu Erholung und Genuss des Elixiers, dort die Kontinuität der Aufgabe und der aus ihr erwachsenen Verantwortung. In der Spannung zwischen Gehen und Bleiben erlebt der Held ähnliche Ambivalenzen wie im *Aufbruch*; nun in die andere Richtung. Denn während er bisher experimentiert, improvisiert und mit Neuem gerungen hat, geht es statt des Suchprozesses in die offene Weite jetzt um zielorientierte Gestaltung. Die Szene sensibilisiert für die Fragilität des bisherigen Erfolges und macht bewusst, dass vielfältige Fähigkeiten gebraucht werden, um die unbekannte Welt zu verlassen und die Früchte des Rufes im Hier und Jetzt zu ernten. Veränderungen scheitern weniger, weil die Höchste Prüfung misslingt, sondern weil danach die „Luft raus“ ist und die Energie der Transformation nicht bis zur Implementierung in die Alltagspraxis reicht.

### Essenz

- Achtung: Die Akteure haben noch ein Drittel des Weges vor sich. Das Ende ist nicht in Sicht.
- Der 3. Akt ist ein gleichberechtigter Part des gesamten Zyklus.
- Die Protagonisten befinden sich im Spannungsfeld zwischen Gehaltensein und Weitermüssen.
- Für den Helden steht eine qualitative Veränderung seiner Handlungslogik in Richtung Alltag an.

---

### Szene 9: Zweite Überwindung der Schwelle

Zwischen den Welten erkennt der Held seine Aufgabe: Beide Welten miteinander zu verbinden.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Wieder befinden sich die Helden zwischen den zwei Welten. Diesmal im Korridor aus dem „Abenteuerland“ in die Alltagswelt. Beim ersten Überwinden der Schwelle wurde das Veränderungspotenzial geprüft, jetzt die Transformationskraft. Was steht hier auf dem Prüfstand: Das Potenzial des Neuen, das durch den Helden zur Wirkung kommen soll. Hier tritt zunehmend ihre Aufgabe in den Vordergrund, wie das Beste der alten Welt bewahrt werden und die Weiterentwicklung des neu Gefundenen vonstatten gehen kann. Die Prüfung liegt in der Spannkraft des Helden, beide Welten miteinander verbinden zu können. Im 1. Akt war wichtig, die Verwobenheit mit der alten Welt zu durchtrennen. Während bei der ersten Überwindung der Schwelle eine innere Auseinandersetzung (In-sich-Hineingehen) Mittelpunkt ist, geht es bei der zweiten um einen Kontakt mit der Außenwelt (Aus-sich-Herausgehen). Anders als im 1. Akt dreht es sich hier aber nicht mehr nur um die Personen, sondern vor allem um die Sache, die in der neuen Haut des Helden in Erscheinung tritt.

Akzeptiert in den Unternehmen oder auch in individuellen Entwicklungszyklen ist, dass die „Unbekannte Welt“ schwierig ist, uns Respekt abringt. Danach aber soll nicht mehr so viel „Gewese“ sein; eben alles schnell wieder den geregelten Gang gehen. Gerade weil diese Szene in der Realität weniger auffällig ist als im „Showdown“ eines Actionfilms, sie aber gleichermaßen brisant ist, braucht sie ganze Aufmerksamkeit. Der Prozess darf hier nicht abgewürgt und damit der Misserfolg kurz vor dem Gelingen selbst organisiert werden. Das könnte man dann mit dem tragischen Scheitern klassischer Helden vergleichen. Denn, es sei wiederholt, es geht hier nicht mehr nur um die Gefährdung der Protagonisten, sondern um die Gefährdung der Sache.

### Essenz

- Der zweite Schwellenübertritt ist ein Balanceakt auf dem schmalen Grat zwischen den Welten.
- Zwischen „schon“ und „noch nicht“ muss die Verbindung beider Welten hergestellt werden.
- Durchlass erhält nur, wer seinen Wandel leben kann.
- Die Kraft für den Übergang nehmen die Akteure aus den Einsichten ihres bisherigen Prozesses.

### Szene 10: Erneuerung

Im ehemals Vertrauten orientiert sich der Held, wie er das Gewonnene teilen und unter Beweis stellen kann.

### Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess

Nach den „Mühen der Gebirge“ folgen die „Mühen der Ebene“. Während im zweiten Akt dramatische Zuspitzungen stattfinden, ist es im dritten Akt ein zähes Ringen. Die „Rückkehrenden“ erleben die „Daheimgebliebenen“; die „Daheimgebliebenen“ erleben die „Rückkehrenden“. Held und Herkunftskontext sind einander fremd. Jetzt findet erstmals ein Reifungsprozess statt, der sowohl den Helden als auch seine Umwelt ergreift. Diese Etappe umfasst einen breit angelegten Praxistest für die Akteure, in dem sich die neu erworbenen Kompetenzen in der alltäglichen Welt bewähren müssen. Der Held hat den Boden zu bereiten, sodass aus den Schätzen seiner Abenteuer der Samen für Erneuerung gesät werden kann. Er muss empathisch Skeptiker überzeugen, charismatische Gegner zu Partnern machen, Zynikern authentisch begegnen und Stehengebliebene mitreißen. Dafür sind Demut und Durchsetzungskraft, Sensibilität und Kontaktbereitschaft gefordert. Die Szene thematisiert die beiderseitige Kontaktaufnahme, die nötig ist, weil die alte Welt nur mit allen dafür bereiten Akteuren zu verändern ist.

Das Bewusstsein für diesen Entwicklungsschritt unterstützt sowohl die Protagonisten als auch ihr zu erneuerndes Umfeld. Während sie in dieser Sequenz dabei sind,

sich zu stabilisieren, destabilisiert sich das Feld. Die davon Betroffenen geraten in eine ähnliche Dynamik wie der Held im ersten Akt. Deshalb ist insgesamt eine Strategie zu entwickeln, die die Erneuerer weder drängt noch bremst, die alte Welt weder über- noch unterfordert. Diese Situation umschreibt ein wichtiges Entwicklungsfenster für die Organisation. Wenn sie die Impulse der Innovatoren in ihrer Bedeutsamkeit erkennt und jetzt aufgreift, kann sich eine tiefere Dimension der Veränderung entfalten.

### **Essenz**

- Der als Ruf wahrgenommene Impuls ist zur Veränderungskompetenz gereift und soll den gewohnten Alltag verwandeln.
- Der Held wird wieder Teil seiner Gemeinschaft, die sich erneuert.
- Der Held sucht Anschlussmöglichkeiten und muss anschlussfähig werden.
- Die Akteure müssen das Neue adäquat vermitteln, damit es in den Anderen leben kann.

---

### **Szene 11: Meister zweier Welten**

Den Helden zeichnet eine ganzheitliche Qualität im Denken und Handeln aus, da er beide Welten in sich integriert.

### **Charakter und dramaturgische Funktion der Szene im Veränderungsprozess**

Das Anliegen ist erfüllt – der Prozess beendet! Das Neue stabilisiert sich, indem es sich verstetigt. Dieser Schlusspunkt der drei Akte ist zugleich offen und lässt frei.

Der Held ist angekommen im Hier und Jetzt, ohne festzukleben. Der Weg hat ihn und er seine Umwelt verändert. Seine innere Welt steht nicht mehr in Widerspruch, sondern in dynamischer Harmonie zur äußeren Welt. Er befindet sich in einem Zustand kreativer Freiheit. Für die Verankerung seiner Kompetenzen muss er Gedanken, Gefühle und sein Handeln stets im Einklang halten. Wenn er sich in Balance nach innen und nach außen befindet, lernt er, die Grenzen des eigenen Systems zu erkennen und zu schützen. Im Wissen, dass wir uns in einem Fluss von Vergänglichkeit und Unvergänglichkeit befinden, wird er, wenn nötig, für einen folgenden Zyklus bereit sein. Zum Meister gereift, kann er wiederum anderen als Mentor in ihren Entwicklungsprozessen zur Seite stehen.

So schließt sich ein Entwicklungszyklus. Individuen und Organisationen erringen mit dieser Szene Zuversicht für das Gelingen von Veränderung und ein Gespür für die besondere Qualität der Reife. Das gelungene Wechselspiel von Stabilität und Flexibilität führt zu einer „Stabilisierung bei voller Beweglichkeit“. Ein auf dem Heldenweg gereiftes System zeichnet sich durch Authentizität aus; wer ihn gegangen ist, übernimmt Verantwortung für sich und mentorale Fürsorge für andere. Menschen, die sich ihrer Identität gewiss und des eigenen Beitrags zur Gemeinschaft bewusst sind, fühlen sich motivierter und gesünder. Wenn man der Besonderheit dieser Phase gerecht

wird, verlieren Beharrungskräfte an Bedeutung und die Organisationen sind getragen von einer nachhaltigen Veränderungsenergie.

### Essenz

- Wenn der Bogen sich schließt, öffnet sich eine neue Welt.
- Der Held ist in schöpferischer Verbundenheit mit sich und seiner Umgebung.
- Das System lebt voller Energie seine neue Identität.
- In der schöpferischen Entwicklung des Einzelnen liegt die schöpferische Entwicklung der Gemeinschaft. In der schöpferischen Entwicklung eines Unternehmens liegt die schöpferische Entwicklung einer angemessenen Ökonomie.

---

## Transfer und Praxis – Das Modell Heldenprinzip® in der praktischen Anwendung

### Interventionsebenen

Anlässe, Formen und Protagonisten für Veränderung offenbaren sich facettenreich wie die tausend Heldenwege in Stories und Filmen. Man könnte vielleicht unterscheiden in „üblichen“ und „ungewöhnlichen“ Unterstützungsbedarf. „Übliche“ individuelle Motive sind z. B. persönliche Krisen, Führungsthemen, Neuorientierung etc.; „übliche“ unternehmerische Gründe offenbaren sich in internen Problematiken, strukturellen Notwendigkeiten, Markteinbrüchen, Innovationsdruck, Fusionen, Gründungen etc.; „übliche“ zeittypische Anlässe sind heute unter anderem der Aufbau agiler Organisationen, die Bewältigung der digitalen Agenda, die Integration von Geflüchteten, die globale Vernetzung, der demografische Wandel etc.

Zudem bekommen wir immer wieder sehr ungewöhnliche Anfragen, wie z. B. die von einem Unternehmen, das aus einer Gruppe von Mitarbeiteren ein „Helden-Team“ entwickeln wollte, um die enormen Change-Anforderungen der nächsten Jahre aus dem inneren Kern heraus zu stabilisieren. Oder eine gesamte Führungsmannschaft, die sich dafür entschied, nach den Schritten des Heldenprinzip® gemeinsam an ihrem inneren Wachstum als Führungspersönlichkeiten zu arbeiten und damit eine tiefe Verbundenheit miteinander entwickeln konnte.

Im Grunde steht jeweils an, innere oder äußere Krisen zu bewältigen oder ein Auf- und Umbruch ruft nach Transformation. Branchen- und themenübergreifend geht es darum, mit der archetypischen Dramaturgie der Veränderung iterativ die Kompetenzen zu erwerben, die auf den Wegen von Wandel und Reifung notwendig sind. Das Sinnbild des Helden steht für die Fähigkeit und die Bereitschaft, Entwicklung voranzubringen mit Mut und Kraft, Klugheit und allen Sinnen, Sensibilität und Kreativität. So betrachtet sind alle Akteure eines Veränderungsprozesses Träger der Heldenqualität. Helden, die diese Schritte aktiv durchlaufen, können Einzelperson, Teams, Unternehmen, Kommunen

und auch ganze Gesellschaften sein. Die Arbeit mit dem Heldenprinzip® kann im Vorfeld, im Verlauf und im Anschluss eines Veränderungsprozesses stattfinden. Im Vorfeld dient sie der Status-quo-Analyse des Kontextes und der Vorausschau möglicher Konstellationen. Der Verlauf kann im Rahmen einer Prozessbegleitung mit variablen Formaten untermauert werden. Im Anschluss an einen abgeschlossenen Prozess sorgt die Arbeit der Erkenntnisgewinnung und Wissenssicherung. Formate dafür können Workshop, Coaching, Begleitinterventionen, Retreats oder Kreativlabore sein.

### **Interventionsebene Individuum: Der Einzelne im Heldenprinzip®**

Auf der individuellen Ebene unterstützt das Heldenprinzip® die persönliche Potenzialentfaltung und Sinnstiftung für und auf dem Weg der Veränderung. Es fördert den proaktiven Umgang mit dem Ungewissen und die kreative Reifung der Persönlichkeit in ihrer beruflichen Rolle. Die Aufgabe der Führungskräfte sehen wir darin, sich als Person so zu entfalten, dass sie das kooperative Feld bereiten können, um die Heldenqualität im Unternehmen weiterzutragen und Mitarbeiter zur Co-Creation anzuregen.

#### **Anwendungsbeispiel**

Herr F., wichtiger Mitarbeiter einer IT-Firma, sehnte sich danach, das Spielfeld seiner Kräfte auszuweiten. Er wollte herausfinden, wer er selber ist und was er alles schaffen kann. Auf dem Weg seiner Prüfungen konfrontiert er sich mit diesem unbekanntem Terrain, fast rastlos. Im Verlauf des Coachings entlang der Dramaturgie lernte er, den Gegensätzen seiner Interessen Raum zu geben, sie auszubalancieren, ohne „auszubluten“.

Im Jahresprogramm „Ring of Leadership“ z. B. fanden sich Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen zusammen, die in ihren Unternehmen gerade konkrete Veränderungsprozesse zu verantworten hatten. Wir trafen uns alle 6 Wochen und nahmen die jeweiligen Herausforderungen unter die Lupe. Sie gingen mit konkreten Aufgaben ins Unternehmen zurück und berichteten beim nächsten Mal über Erfolge und Misserfolge.

### **Interventionsebene Team: Die Gruppe im Heldenprinzip®**

Auf dieser Ebene initiiert das Heldenprinzip® Kooperation und Teamwork für das Gestalten von Veränderung. Wie auch immer im Detail gart, sind kreative Formen der Selbstverantwortung und Zusammenarbeit gefragt, Teams werden aufgrund von Umstrukturierungen anders formiert, jahrelange Gruppen verfallen Trott und Kommunikationsstarre, multikulturelle Teams sollen arbeitsfähig sein und vieles mehr.

#### **Anwendungsbeispiel**

Ein Team von Ingenieuren verlor zusehends die innere Motivation und das gemeinsame Anliegen aus den Augen. Ihre Arbeitsfähigkeit war blockiert von Erfahrungen, Stereotypen und Zuweisungen. Sie waren sich dieser Problematik emotional und intellektuell bewusst. Zugleich aber waren sie lange nicht fähig, die Schwelle zu überwin-

den, um sich auf die für sie schier unmöglich scheinende „Unbekannte Welt“ einzulassen, einen neuen schöpferischen Modus ihrer Zusammenarbeit zu erringen.

### **Interventionsebene Projekt: Das Projekt im Heldenprinzip®**

Projekte sind immer auch Veränderungsprojekte, die sich durch ihre herausfordernde Einmaligkeit auszeichnen – also „Heldenreisen“ par excellence. Das Heldenprinzip® kann, weit über die Tools des Projektmanagements hinaus, die Akteure auf ihre prozessimmanenten Abenteuer vorbereiten und sie im Verlauf der stetigen Unwägbarkeiten in vielfältigen Ebenen stützen.

#### **Anwendungsbeispiel**

Die Projektgruppe eines Maschinenbau-Unternehmens war auf dringlicher Suche nach neuen Innovationsquellen für ihre technischen Produkte. Endlich wurden sie in der Biologie fündig und entdecken auf ihrem Weg, wie sie die Erkenntnisse der Bionik für ihre Arbeit nutzbar machen können. Der Gruppe war klar, dass der 3. Akt noch bevorsteht und bereitete sensibel vor, wie sie mit ihrem spektakulären Prototyp ins Unternehmen zurückkehren. Nach anfänglicher Skepsis der Anderen fanden sie unternehmensintern große Anerkennung und erhielten extern einen Innovationspreis.

### **Interventionsebene Organisation: Die Organisation im Heldenprinzip®**

Die Organisation soll den „Helden“ in sich entdecken bzw. in die Lage versetzt werden, sich gemeinsam einem Heldenweges zu stellen. In diesem Sinne muss eine lernende Organisation stetig daran arbeiten, sich zum einen das Prozesswissen anzueignen, sich zudem auf innovative Arbeitsweisen einlassen und während des Verlaufes achtsam Sorge tragen, dass alle Akteure Stück für Stück Veränderungskompetenz erringen.

#### **Anwendungsbeispiel**

Die Leitung eines Hotellerie-Konzerns wollte ihre verschiedenen Hotelketten unter dem Dach eines gemeinsamen Namens zusammenführen. Die Hotels der beteiligten Ketten bangten jedoch mehr um ihr Alleinstellungsmerkmal, als dass sie die Vorteile sahen. Ihr Engagement blieb in der Weigerung stecken. Für die Konzernleitung machte es keinen Sinn, schnell weiter vorwärts zu gehen. Zuerst musste ein gemeinsam stabilisierender Ruf fest verankert und die Hemmnisse akzeptiert werden, um diese aus einer Haltung der Akzeptanz allmählich abbauen zu können.

*Luc (grübelnd): Ich habe aber im Studium gelernt, dass die Zeit der Helden vorbei ist und wir im postheroischen Management sind ... wie passt das eigentlich zusammen?*

*Lucie (souverän): Ich glaube, die meinen im Grunde das Gleiche, haben aber verschiedene Bilder davon, was ein Held ist. Für die einen ist es ein positiver Begriff, also*

*der, der sich was traut zugunsten von Anderen, die Postheroen finden Helden doof, weil sie die im Alleingang mit dem Lorbeerkranz vor Augen haben.*<sup>14</sup>

## Nährboden für eine schöpferische Veränderungskultur

### Aktuelle Diskussionen, Erfahrungen und das Heldenprinzip®

Organisationsentwickler wie auch – einige – Führungskräfte fasziniert derzeit das 2014 veröffentlichte Buch von Frederick Laloux „Reinventing Organizations“. In aller Kürze dargestellt, geht es hier darum, das es Organisationen bzw. Unternehmen gibt, die dem Bedürfnis von Menschen nach Ganzheit im Arbeitsprozess entsprechen wollen und können. Sie haben einen Paradigmenwechsel in Organisationskultur und -strukturen vorgenommen, der den Beschäftigten mit seiner Selbstorganisationsfähigkeit, Kreativität, Spiritualität, Veränderungs- und Entwicklungslust in den Mittelpunkt des Unternehmens stellt und ihn real zum zentralen Erfolgsfaktor definiert. Diese Unternehmen sind erfolgreich. Sie erobern Märkte. Voraussetzung für das Funktionieren dieser Unternehmen ist die Möglichkeit (und Notwendigkeit) der Beschäftigten, sich mit all ihren Sinnen einzubringen.<sup>15</sup> Fühlend, spürend, analytisch, erkundend und experimentell. Unternehmen, die ihre Zukunft in dieser Unternehmenskultur verorten, erwerben mit dem Heldenprinzip® die Kompetenz, dieses Paradigma zu praktizieren.

### Orientierung Im Ungewissen

Die Veränderungs-dramaturgie Heldenprinzip® führt die eigenen Erfahrungen der Beteiligten mit den kollektiven Einsichten der Menschheit zusammen. Das macht sie anschlussfähig und kraftvoll. Aus dem Zusammenschluss von realen Bewährungen des aktuellen Prozesses und archetypischen Metaphern öffnet sich ein erweiterter Blick, ein transnationaler Zugang. Nehmen Menschen ihren konkreten Veränderungsprozess mit dem Kompass

---

<sup>14</sup> Dirk Baecker (1994): „Postheroisches Management ist so gesehen nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeit entwickelt, die damit einhergeht. Das geht nur unheroisch, weil grandiose Gesten nicht geeignet sind, andere zur Mitarbeit anzuregen.“ 2007 fügte er hinzu: „Vom postheroischen Management sprechen wir, weil das Heroische darin bestand, zugunsten des Gewinns von Tragik und von Komik an den einmal gesetzten Unterschieden festzuhalten. Held ist, wer entweder beeindruckend triumphiert oder großartig scheitert. Alle anderen sind bloß Beobachter, die dem Weltenlauf nichts hinzuzufügen haben, sondern allenfalls die anfallenden Arbeiten erledigen. Im postheroischen Management werden die Beobachter aus ihrer passiven Rolle befreit. Sie werden zu Akteuren.“

<sup>15</sup> Strukturell sind diese Unternehmen dezentral organisiert. Alle Funktionen, die nicht in der direkten Wertschöpfung aktiv sind, werden schlank gehalten und sind Dienstleister der direkt wertschöpfenden Beschäftigten. Kontrolle und Hierarchie sind zweitrangig. Diese Unternehmen haben sich vom Diktat durch Zahlen verabschiedet, sondern ihre Kultur darauf ausgerichtet, die kundeninduzierten Signale des Marktes (z. B. durch die Beschäftigten) aufzunehmen und rasch in neue Lösungen bzw. Angebote zu überführen.

Heldenprinzip<sup>®</sup> wahr, zeigt sich die Grundstruktur im Gegenwärtigen. Im Blick auf die prototypischen Szenen erkennen sie das Verallgemeinerbare und Notwendige der Situationen, die typischen Protagonisten (Rollenverteilungen) und können es im Umkehrschluss wieder mit dem realen Geschehen abgleichen. Die Essenz von gebündeltem Wissen und persönlichem Erfahren führen vor Augen, wie gelingende Veränderungsprozesse ablaufen (müssen) und werden zum Gradmesser des Geschehens. Damit kennen alle Beteiligten die „Spielregeln“ und sind potentiell mit den Gedanken, Energien und Bildern des Prinzips erreichbar. Und das gilt nicht nur für den aktuellen Prozess, sondern ist zugleich auch Wissenszuwachs für alle zukünftigen Reifungsschritte.

Die Kluft zwischen einem Übermaß an Information, das die heutige Gesellschaft überflutet und dem Manko an Entscheidungsgewissheit wird mit dem kollektiven archetypischen Wissen gefüllt. Die Akteure können ihre Schritte in den Gesamtprozess verorten. Die verschiedenen, auch schwierigen Situationen liegen nicht mehr getrennt nebeneinander. Es macht ihnen deutlich, dass sie mit der inneren Logik eines archetypischen Musters ablaufen. Im Sinne der Konzepte von Salutogenese und Resilienz entsteht dadurch eine Art Regelwerk, das die Menschen stabilisiert.

### **Sinn wahrnehmen und Verantwortung übernehmen**

Ob in Geschichten oder in der Geschichte – immer gab es Menschen, Gruppen und Unternehmen, welche mehr wollten, als Ihre Komfortzone zu verteidigen. Sie fühlten sich bedrängt und gerufen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Heute leben wir in der VUKA-Zeit<sup>16</sup>, die ethische Orientierung für Transformation sucht. Die Ansprüche an die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und alle impliziten und unbewussten Erfahrungsbestände zu nutzen, steigen. Weg von rein funktionalistischen Zusammenhängen hin zu einem (schützenden und sorgenden) Gesellschaftsmodell, in dem es gelingt, schöpferisch Neues zu entwickeln und ebenso in Resonanz mit sich, der Welt und der Natur zu sein. Es mag Menschen und Organisationen geben, die dieses Grundbedürfnis menschlichen Seins negieren. Sie verharren dann in trügerischer Ruhe. Sie schauen weg, wenn Konsequenzen ihres Handelns dramatische Folgen für Andere haben. Sie halten am Gegebenen fest, verlieren ihre Kreativität, ihre Tatkraft, ihre Güte. Hier stehen sich Verantwortung und Verwahrlosung gegenüber.

Wenn es in einer Organisation gelingt, das Heldenprinzip<sup>®</sup> als ein von der Mehrheit geteiltes Muster zu etablieren, führt das zu einer veränderten Identität im Change und ermöglicht neue Kommunikation, Kooperation und Kultur. Sinn entsteht durch die eigene innere Involviertheit in den Wandlungsprozess. Sinn entsteht auch, weil das eigene Veränderungserleben bewusst oder unbewusst in einem langen kulturhistorischen Kontext greifbar wird; der Mensch sieht sich in einer Tradition der Transformation, die ihn mit vorangegangenen Generationen verbindet.

---

<sup>16</sup> VUKA – Abkürzung und Umschreibung für den Zeitgeist der Gegenwart: Volatil, Unsicher, Komplex, Ambivalent.



## Die Veränderung der Veränderung

Ein Lernprozess zweiter Ordnung. Das Heldenprinzip® besitzt das Potenzial, Veränderungsprozesse durch einen aktiven Aneignungsprozess zu sozialer Akzeptanz zu führen. Es generiert eine Kultur der Interaktion und Reflexion, in der es selbstverständlich wird, durch Spannungen und Widersprüche hindurch zu Lösungen zu kommen. So wie der griechische Held Odysseus 10 Jahre brauchte, den Weg von Troja über die Meere nach Hause zu finden, vollzieht sich auch die Entwicklung des entstehenden Orientierungssystems (neue Unternehmenskultur) durch das Orientierungssystem (Heldenprinzip®) allmählich und nicht auf Knopfdruck. Es ist ein organisationaler Lernprozess, der die Kultur der Wechselbeziehungen zwischen Menschen verändert. Die Metapher des Helden und seines Weges steht für die performative Handlungskraft eines Unternehmens nach innen und außen. Ob externe oder interne Herausforderung: Held wird die Organisation durch den gemeinsamen Weg in den drei großen Akten des Wandels. Protagonisten des Heldenweges müssen alle werden, die am Veränderungsprozess beteiligt sind, alle brauchen die Tugenden des Helden. Es ist die Seite des Lebens, die wahrnimmt, dass etwas nicht stimmt oder etwas bewegt werden muss. Es ist die Energie, die verändert.

Von der Realität in die Kunst – von der Kunst wieder in die Realität. Das Heldenprinzip® hat die Struktur aus der Kunst (aus Mythen und Märchen) in die Wirklichkeit zurückgespiegelt, angereichert mit dem Fundus an gewonnener Bewusstseinstiefe. Ein tradiertes Muster beflügelt Innovation. Eine stabile Struktur öffnet kreative Freiräume. Die Bausteine, die einzelnen Schritte und das Rollenensemble mit ihren psychologischen und dramaturgischen Funktionen sind bedarfsgerecht anpassbar für die kreative, soziale, ökologische und wirtschaftliche Gestaltung von Transformationen. Denn, wo auch immer ein Veränderungsprozess gestemmt wird, meistern die Akteure nicht weniger als eine Heldenreise! Eine Erneuerungskultur im Dreiklang von Mensch – Ökologie und Wirtschaftlichkeit wird möglich durch ein schöpferisches Veränderungsmanagement.

Der Ruf der Gegenwart, der die Menschheit erreicht hat, ist kaum noch zu überhören: Das Leben auf der Erde zu bewahren und nachhaltig zu gestalten; er gilt für jedes Land, jedes Unternehmen, jeden Menschen – für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Kunst gemeinsam. Wenn die Arbeit mit dem Heldenprinzip® beiträgt, die Akteure von Change und Innovation zu inspirieren, sich und den Sinn des Handelns mit den tief verwurzelten Dimensionen der menschlichen Weisheit zu verbinden und daraus Verantwortung zu übernehmen, sind wir dann nicht einen Schritt weiter?

Was ist anders, wenn wir das schaffen!

Kehren wir zum Schluss noch einmal zur Geschichte von Herrn K. zurück. Wie klingt sie, wenn auch der Andere gelernt hat, mit Veränderung umzugehen? Vielleicht so?

Ein Mann der Herr K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten:  
 „Sie sind ja ganz verändert!“  
 „Ja“! sagte Herr K. und errötete freudvoll.

*Luc (sehnsüchtig): Meister zweier Welten, oh ja, das ist ein schönes Gefühl. Das hat man nicht allzu oft. Das ist dann so leicht und locker. Ich kann mich noch gut erinnern, als wir damals so lange gekämpft haben, bis wir endlich unser Projekt realisieren konnten, wie anstrengend und aufregend dann das Abenteuerland war und wie viel Mühe es kostete, das auch den Anderen begreiflich zu machen. Aber als die das dann endlich geschnallt hatten, war alles vergessen.*

*Lucie (neckisch): Och, und ich dachte, du erzählst von deinem „Projekt“, mich aus den Fängen von Karl loszueisen, weil du doch schon damals wusstest, dass nur wir füreinander bestimmt sind ...*

*Luc (zärtlich): Das hab ich dir doch schon so oft erzählt.*

*Lucie ... hör ich trotzdem immer wieder gerne.*

*Luc (treibend): Erzähl ich dir gleich, aber jetzt, wie immer am Schluss: Lass uns checken, was wir verstanden haben.*

*Lucie (schnell): Okay, ich fang an: WEM nützt das Heldenprinzip?*

*Luc Na eben allen, egal wem. Allen, wo es so wie früher nicht weitergeht.*

*Lucie Akzeptiert! WIE funktioniert das Heldenprinzip?*

*Luc Man hat diesen Heldenkompass im Kopf und kann sich daran entlanghangeln, wenn alles schwierig und unübersichtlich wird.*

*Lucie So in etwa. WAS ist das Heldenprinzip?*

*Luc Hm, die typische Dramaturgie von Veränderung, die es schon immer gibt, wie ... Frühling, Sommer, Herbst und Winter, weil Menschen sich immer schon verändert haben.*

*Lucie Sehr gut, mein Schatz, ist einen Lobkuss wert (küsst ihn auf die Nasenspitze).*

*Luc (stolz): WARUM braucht es das Heldenprinzip?*

*Lucie (raumgreifend): Damit alle mit diesen Prozessen besser umgehen können und weniger Angst haben.*

*Luc Kann ich gelten lassen. WOHER kommt das Heldenprinzip?*

*Lucie Das ist zu leicht! Aus den zigtausend Geschichten, in denen alle ihr Wissen zusammengetragen haben.*

*Luc (wiegt den Kopf): Exakt müsste es heißen: „Aus den Einsichten der Menschheit in das Wesen des Wandels“.*

*Lucie Och, so streng war ich mit dir auch nicht!*

*Luc Klingt doch aber gut. Weiter. WOHIN weist das Heldenprinzip?*

*Lucie (fragend): Wie wir weiterhin die Welt zum Guten verändern können?*

*Luc Ungefähr. WOMIT arbeitet das Heldenprinzip?*

*Lucie Aus einem Mix verschiedener Bereiche: Kunst, Psychologie und Management, aber immer machen sie es so, dass nicht nur geredet, sondern viel ausprobiert wird, damit es die Leute wirklich verstehen.*

*Luc Genau. WORIN realisiert sich das Heldenprinzip?*

*Lucie Je nachdem, in verschiedenen Angeboten und Varianten, die eben gerade sinnvoll sind. Jetzt bin ich aber dran, du hast schon fünf Fragen. WANN hilft das Heldenprinzip?*

*Luc (öffnet eine Flasche Campari und gießt ein): Wenn Innovation oder Change, Wachstum oder Krise zu bewältigen sind.*

*Lucie (nimmt das Glas in die Hand): Das hast du ja heimlich auswendig gelernt ... so, und WO wirkt das Heldenprinzip, he?*

*Luc In der Personal- und Organisationsentwicklung ...*

*Lucie Perfekt. WOZU gibt es das Heldenprinzip?*

*Luc Damit Veränderungen in einem gemeinsamen Spiel von Logos und Mythos besser gelingen.*

*Lucie Super! (schauen sich in die Augen, stoßen an und trinken einen Schluck) Und was lesen wir morgen?*

*Luc Jetzt erst mal Schlafengehen, Liebste?*

*Lucie Oh ja!*

Ich bedanke mich bei Dr. Karin Denisow und Dieter Kraft für ihre beständige Unterstützung.

---

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: Dgvt Verlag.
- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management*. Berlin: Merve.
- Barck, K.-H. (2010). Ästhetik. In K.-H. Barck, M. Fontius, D. Schlenstedt & Steinwachs (Hrsg.) *Ästhetische Grundbegriffe*. Stuttgart: Metzler.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2011). *Siral Dynamics*. Bielefeld: Kamphausen.
- Biehl-Missal, B. (2011). *Wirtschaftsästhetik*. Wiesbaden: Gabler-Springer.
- Brecht, B. (1997). *Prosa*. Brechts Werke, Bd. 5 (S. 231). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Brecht, B. (1999). *Schriften zum Theater*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brecht, B. (2005). *Ausgewählte Werke in sechs Bänden*. Bd. 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Campbell, J. (1999). *Der Heros in tausend Gestalten* (S. 115). Frankfurt am Main: Insel.
- Campbell, J., & Moyers, B. (2007). *Die Kraft der Mythen*. Düsseldorf, Zürich: Artemis & Winkler.
- Denisow, K., & Trobisch, N. (2011). Von Schatzsuchern und Fadenfindern Teil 2 – Das Heldenprinzip®. In Schildhauer, Trobisch & Busch (Hrsg.), (S. 64–75).
- Frankl, V. (2005). *trotzdem Ja zum Leben sagen*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.

- van Gennepe, A. (1999). *Übergangsriten (Les rites de passage)*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Goleman, D. (1995). *Emotionale Intelligenz*. München: dtv.
- Hammann, J. (2007). *Die Heldenreise im Film*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Hübner, K. (1985). *Die Wahrheit des Mythos*. München: C. H. Beck.
- Hüther, G. (2010). *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, G. (2013). *Wer wir sind und wer wir sein könnten*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Jung, C.-G. (1986). *Psychologische Typen*. Olten-Freiburg in Breisgau: Walter.
- Jung, C.-G. (2011). *Die Archetypen und das Unbewusste*. Gesammelte Werke, Bd. 9. Stuttgart: Patmos.
- Kast, B. (2007). *Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Kerényi, K. (2008). *Die Mythologie der Griechen*. München: dtv.
- Klemke, W. (Hrsg.). (2003). *Die Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm*. Weinheim Basel: Der Kinderbuch Verlag.
- Koschorke, A. (2012). *Wahrheit und Erfindung*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Kübler-Ross, E. (1982). *Leben bis wir Abschied nehmen*. Stuttgart: Kreuz Verlag.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Langosch, K. (1980). *König Artus und seine Tafelrunde*. Stuttgart: Reclam.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.
- Macke, A. (1984). Die Masken. In W. Kandinsky & F. Marc (Hrsg.), *Der Blaue Reiter. Dokumentarische Neuausgabe von Klaus Lenkheit*. München, Zürich: Piper.
- Mittermair, F. (2011). *Neue Helden braucht das Land*. Wasserburg/Inn: Eagle Books.
- Mühlmann, H. (1996). *Die Natur der Kulturen. Entwurf einer kulturgenetischen Theorie*. Wien, New York: Springer.
- Müller, E. (2010). Mythos/mythisch/Mythologie. In K.-H. Barck, M. Fontius, D. Schlenstedt, B. Steinwachs & F. Wolfzettel (Hrsg.), *Ästhetische Grundbegriffe. Studienausgabe* (Bd. 4, S. 309–345). Stuttgart: Metzler.
- Nowotny, H. (2005). *Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Rebillot, P. (2008). *Die Heldenreise*. Wasserburg/Inn: Eagle Books.
- Sachs, S., & Kurt, H. (2013). *Die rote Blume-Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels*
- Sackmann, S. (2004). *Unternehmenskultur: Erkennen, Entwickeln, Verändern*. München: Hermann Luchterhand Verlag.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie Scharmer U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Scharmer, C. O. (2014). *Von der Zukunft her führen – Theorie U in der Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

- Schildhauer, T., Trobisch, N., & Busch, C. (2011). *Magie und Realität vom Heldenprinzip heute – Arbeitsbuch für Wirtschaft, Wissenschaft und Weiterbildung*. Münster: Monsenstein&Vannerdat.
- Stegemann, B. (2009). *Dramaturgie-Lektionen*. Berlin: Verlag der Zeit.
- Steinwachs, B., & Wolfzettel, F. (2005). *Ästhetische Grundbegriffe. Studienausgabe*. Stuttgart: Metzler.
- Trobisch, N., Denisow, K., Scherübl, I., & Kraft, D. (2012). *Heldenprinzip. Kompass für Innovation und Wandel*. Berlin: Verlag der Universität der Künste.
- Werder, L. von (2010). *Rede aus Anlass der Verleihung des „Deutschen Biographiepreises 2010“*. Berlin: Schibri.
- Vogler, C. (1997). *Die Odyssee des Drehbuchschreibers: Über die mythologischen Grundmuster des amerikanischen Erfolgskinos*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.

**Nina Trobisch**, ursprünglich Dramaturgin am Theater führte sie ihr Weg über viele Stationen zur Arbeit mit Unternehmen und Organisationen. Die mythische Reise des Helden („Heros Journey“ von Joseph Campbell) war die Initialzündung für sie: In einem BMBF Forschungsprojekt an der Universität der Künste Berlin entwickelte sie mit einem interdisziplinären Team die Veränderungs-dramaturgie Heldenprinzip®. Als Dramaturgin für Change und Innovation begleitet sie heute mit dem Heldenprinzip® Menschen und Organisationen im Wandel und verbindet dazu analytische und künstlerische Arbeitsweisen. Wichtig ist ihr dabei vor allem, das schöpferische Potenzial der Beteiligten für die kreative und selbstverantwortliche Gestaltung der Veränderung zu entfalten. Dipl. Theaterwissenschaftlerin, Dipl. Dramadozentin, Systemischer Coach, Gestalttherapeutin, Lehrbeauftragte an der Universität der Künste Berlin