

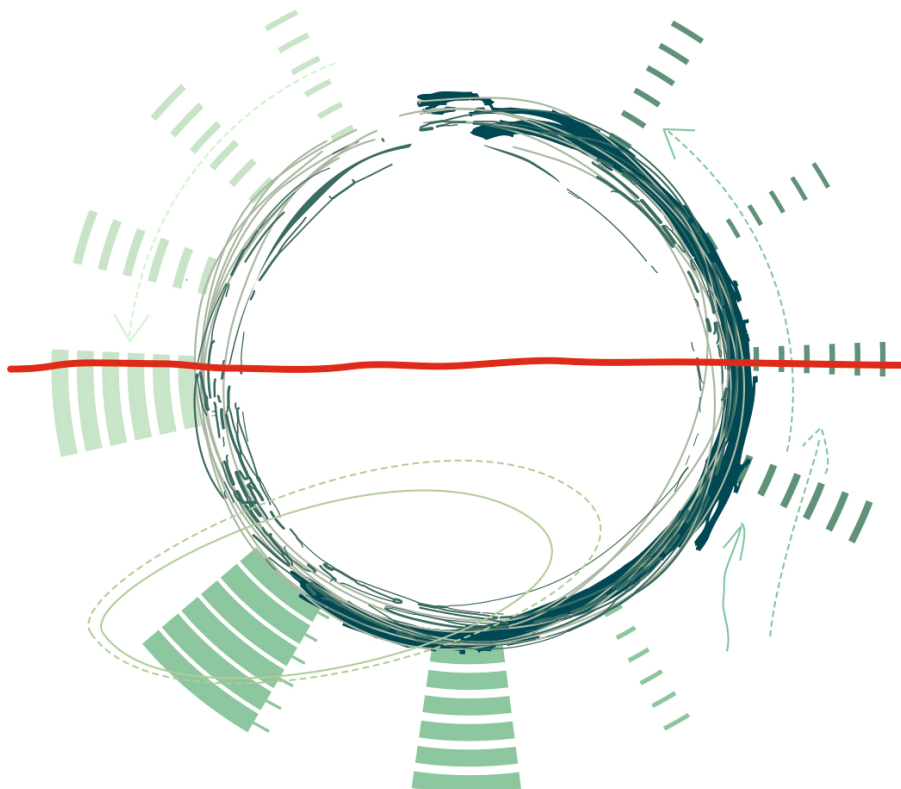


Abschlussbericht zum BMBF-Forschungsprojekt

Entwicklung und Erprobung von Modellen
vertrauensgeleiteter Innovationsdramaturgien
für ein dynamisches Gleichgewicht zwischen
Stabilität und Flexibilität

Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip

Akronym: HELD





Abschlussbericht zum BMBF-Forschungsprojekt

Entwicklung und Erprobung von Modellen
vertrauensgeleiteter Innovationsdramaturgien
für ein dynamisches Gleichgewicht zwischen
Stabilität und Flexibilität

Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip

Akronym: HELD

Teilprojekt:

Entwicklung und Erprobung von ästhetisch-künstlerischen Modellen
vertrauensgeleiteter Innovationsdramaturgien

Autoren:

Universität der Künste – Berlin Career College Berlin

Prof. Dr. Thomas Schildhauer

Dipl. Theaterwissenschaftlerin Nina Trobisch,

Dipl.-Sozialwissenschaftlerin Ingrid Scherübl

Lumen GmbH Berlin

Dr. Karin Denisow – Dipl. Volkswirtin, Arbeits- und Organisationspsychologin

Laufzeit des Vorhabens: 01.10.2009 – 30.10.2013

Berichtszeitraum: 01.10.2009 – 30.10.2013

Förderkennzeichen: 01FH09159

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und
dem Europäischen Sozialfonds

Inhaltsverzeichnis

I. Aufgabenstellung Voraussetzungen Rahmenbedingungen.....	3
1. Aufgabenstellung.....	4
2. Voraussetzungen des Vorhabens.....	4
3. Planung und Ablauf des Vorhabens	5
4. Wissenschaftlicher und technischer Stand zu Projektbeginn	6
4.1. 2009-Ausgangspunkt 1: Innovationssituation in den Unternehmen der Gegenwart.....	7
4.2. 2009-Ausgangspunkt 2: Interdisziplinärer Querschnitt mit Blick auf den Projektansatz.....	9
4.2.1. Vertrauen in Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft	9
4.2.2. Handlungskompetenz und Emotionen	9
4.2.3. Innovationsmanagement	10
4.2.4. Organisationsentwicklung	11
4.2.5. Kulturwissenschaft/ Theaterwissenschaft.....	12
4.2.6. Kulturwissenschaftliche Mythenforschung	15
5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen	16
II. Erzielte Projektergebnisse	17
6. Modul A Innovationsforschung – Zukunftspotential – Kreativität	18
6.1. Innovation – Dramaturgie – Monomythos des Helden	19
6.2. Auseinandersetzung mit dem Monomythos des Helden sowie Vergleich der anderen Konzepte.....	21
6.3. Definitionen und Begriffsbestimmungen zu zentralen Kategorien.....	26
6.4. Heldenprinzip und Projektmanagement.....	28
6.4.1. Befragung und Studie zu neuen Anforderungen im Projektmanagement	28
6.4.2. Übertragung des Heldenprinzips auf das Projektmanagement	30
6.4.3. Erprobung des Heldenprinzips in einem Seminar für Projektleiter.....	30
6.5. Kollektives Erfahrungswissen der Mythen für Veränderung nutzen.....	31
6.6. Vertrauen und Vertrauenskultur durch das Heldenprinzip	33
6.7. Heldenprinzip, Management des Ungewissen und Mythos.....	37
6.7.1. Buchprojekt.....	37
6.7.2. Auseinandersetzung mit Mythos und mythischem Denken	37
6.8. Mit Dramaturgie nach dem Heldenprinzip zu Kreativität und Inspiration	41
6.9. Synthese der verallgemeinerbaren Ergebnisse zur Modellbildung.....	43
6.9.1. Der Entstehungsprozess des Modells	43
6.9.2. Das Modell.....	45
6.10. Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildung/ Qualifizierung.....	52
6.11. Bewertung der erreichten Ergebnisse.....	53
7. Modul B Vertrauenskultur in der Personal- und Organisationsentwicklung	54
7.1. Pilotprozesse mit den Prototypen in drei Unternehmen.....	54
7.1.1. Entwicklung in den Unternehmen	55
7.1.2. Arbeitsergebnisse für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip.....	58
7.2. Überbetrieblicher Arbeitskreis – Ring of Leadership	59
7.2.1. Konzept des Entwicklungsformats	59
7.2.2. Die Durchführung des Workshopzyklus „Ring of Leadership“ (RoL)	61
7.2.3. Erfahrungen für die Prozessgestaltung	65
7.2.4. Evaluation des Ring of Leadership.....	67



7.3.	Das Kreativlabor - Wirtschaft trifft Kunst – Künstlerisch-ästhetischer Rechercheraum.....	70
7.4.	Innovationsgeschichten	71
7.5.	Bewertung der Ergebnisse des Modul B	73
8.	Modul C - Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.....	74
8.1.	Teamentwicklung des Projektteams nach dem Heldenprinzip	74
8.2.	Erarbeitung vom Umsetzung eines innovativen PR-Konzepts	78
8.2.1.	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.....	78
8.2.2.	Identifizierung und Veränderung von Zielgruppen	79
8.2.3.	Kommunikation des Heldenbegriffs	80
8.2.4.	Nutzung sozialer Netzwerke	82
8.2.5.	Entwicklung und Verbreitung digitaler Medien	83
8.3.	Veröffentlichung, Transfer und Multiplikation der Forschungsergebnisse	84
8.4.	Vorbereitung und Durchführung der Meilensteine	85
9.	Modul D Ästhetisch - künstlerische Lernkultur	89
9.1.	Entwicklung neuer Forschungsformate – Ästhetische Forschung	89
9.1.1.	Die Entwicklung des Verständnisses für „Ästhetische Forschung“	90
9.1.2.	Die Entwicklung von Formaten ästhetischer Forschung	92
9.2.	Dramaturgische Analyse und Heldenmythos	97
9.2.1.	Das Modell des geschlossenen Dramas	97
9.2.2.	Umsetzung der klassischen Dramaturgie seit der Moderne	99
9.2.3.	Postdramatische Dramaturgie	100
9.2.4.	Gattungstheoretische Bezüge der Heldenreise als dramaturgisches Modell	101
9.3.	Dramaturgie der Performance Matrix und klassische Dramaturgie	102
9.4.	Künstlerisch-ästhetische Interventionen in der Wirtschaft	105
9.5.	Kreativlabor Kunst sowie ästhetische Interventionen	109
9.6.	Bewertung der Ergebnisse des Moduls D	111
10.	Voraussichtlicher Nutzen – Verwertbarkeit der Projektergebnisse	112
10.1.	Anwendungsfelder – praktische Verwertbarkeit.....	112
10.2.	Ergebnisse für die Praxis - Früchte des Projektes	117
10.2.1.	Lehrangebote für Universitäten, Hochschulen, Business Schools	119
10.2.2.	Kreativlabor – Think Tank für interdisziplinäre ästhetische Forschung	119
10.2.3.	Theseus Mythos – heute die Essenz des Mythos nutzen	120
10.2.4.	Zertifikatskurs an der Universität der Künste – Berlin Career College	121
11.	Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen	124
III. Erfolgte und geplante Veröffentlichungen, Workshops, Veranstaltungen		127
Quellenverzeichnis.....		132



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsschiff, Grafik Christine Krüger.....	3
Abbildung 2: Präsentation Forschungsprojekt	4
Abbildung 3: Emotionale Kurve der Veränderung nach Fatzer.....	10
Abbildung 4: Beziehung von sozialer Realität und Drama nach Schechner.....	12
Abbildung 5: Drei Akte des Wandels (nach Campbell).....	15
Abbildung 6: Forschungsschiff 2, Christine Krüger	17
Abbildung 7: Zusammenhänge	19
Abbildung 8: Phänomen und Struktur.....	21
Abbildung 9: Auseinandersetzung mit dem Monomythos nach Campbell–Symbole, Metaphern, Geschichten.....	23
Abbildung 10: Vergleich Campbell-Vogler-ersten Entwurf der Dramaturgie des Heldenprinzips (Stand 2010) ..	24
Abbildung 11: Visualisierte Darstellung des Monomythos nach Joseph Campbell (Grafik: Florian Conrad).....	25
Abbildung 12: Visualisierte Darstellung der Heldenreise nach Vogler.....	26
Abbildung 13: Kippbild Heldenprinzip - Arbeitswelt.....	40
Abbildung 14: Gestaltung des natürlich spannungsgeladenen Entwicklungsprozesses durch Dramaturgie	42
Abbildung 15: Darstellung Heldenprinzip 1) Nina Trobisch 2) Christine Krüger 3) Kerstin Kais.....	43
Abbildung 16: Ausschnitte der Darstellung Heldenprinzip in 3 Akten, Grafik Kerstin Kais.....	44
Abbildung 17: Das Modell Heldenprinzip im Ergebnis des Projektes	45
Abbildung 18: Das Heldenprinzip als Innovationsdramaturgie in Unternehmen	50
Abbildung 19: Steckbrief für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip	51
Abbildung 20: Arbeitsergebnisse der Schüler der M. Breuer Schule	52
Abbildung 21: Das Heldenprinzip in der Figurendarstellung und als Körperhaltungen (Fotos: Florian Conrad).....	62
Abbildung 22: Der Ruf aller Teilnehmer auf einer Leinwand (Foto: Karin Denisow).....	63
Abbildung 23: Elemente der Arbeitsweise in den verschiedenen Formaten des Projektes	66
Abbildung 24: Entwicklung der arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster von 10 Teilnehmern	68
Abbildung 25: Auszüge grafische Protokolle des Teamworkshops im November 2011. Grafik: Kerstin Kais....	76
Abbildung 26: Auszüge grafische Protokolle des Teamworkshops im November 2011. Grafik: Kerstin Kais....	77
Abbildung 27: Gespräch auf Twitter zum Begriff des Helden	81
Abbildung 28: Soziodemografisches Blitzlicht auf die Facebook-Seite im April 2013	82
Abbildung 29: Zugriff auf die Facebookseite des Heldenprinzips in März/April 2013	83
Abbildung 30: Finale der Veranstaltung – der Artefakt. Foto: Andreas Krüger.....	86
Abbildung 31: Finale – Schwellenritual. Foto: Anna Maria Rippl.....	87
Abbildung 32: Lehrmaterial – storyline Heldenprinzip	96
Abbildung 33 (1 – 3): Grundlagen der Dramaturgie nach Nina Trobisch	97
Abbildung 34: Der Bau des Dramas	98
Abbildung 35: Grundlagen der Dramaturgie nach Nina Trobisch.....	99
Abbildung 36: Einladung von Künstlern zum ersten Kreativlabor im September 2011	109
Abbildung 37: Eindrücke und Artefakte aus dem Kreativlabor Kunst	111
Abbildung 38: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Organisationsentwicklung	112
Abbildung 39: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Coaching	113
Abbildung 40: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Projektmanagement	114
Abbildung 41: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Teamentwicklung.....	115
Abbildung 42: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Personalentwicklung.....	115
Abbildung 43: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Kreativlabor	116
Abbildung 44: Erarbeitung von Innovationsgeschichten	117



I.

Aufgabenstellung Voraussetzungen Rahmenbedingungen



Abbildung 1: Forschungsschiff, Grafik Christine Krüger

1. Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung im Rahmen des Vorhabens „Entwicklung und Erprobung von ästhetisch-künstlerischen Modellen vertrauensgeleiteter Innovationsdramaturgien“ bestand in der Erforschung, der wissenschaftlichen Begleitung und der Modellbildung für ein ästhetisch-künstlerisches Konzept der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip. Das Konzept der Innovationsdramaturgie sollte durch die Entwicklung von künstlerisch-ästhetischen Interventionsmethoden fundiert werden.

Dramaturgie und Methoden sollten abschließend zu einem Modell mit Leitbildfunktion und Referenzcharakter zusammen geführt werden.

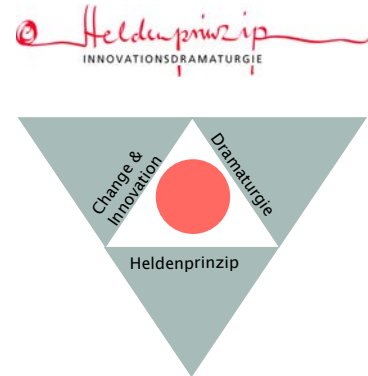


Abbildung 2: Präsentation Forschungsprojekt

Für eine erfolgreiche und breite Anwendung des Konzeptes sollten im Einzelnen

- theoretische Grundlagen zur Implementierung ästhetisch-künstlerischer Konzepte in das Innovationsmanagement von Unternehmen erarbeitet werden – FUNDIERUNG;
- das Modell und ein Handlungsleitfaden entwickelt werden – ENTWICKLUNG;
- Möglichkeiten und Voraussetzungen des Einsatzes erkundet und Referenzbeispiele erprobt werden – ERPROBUNG;
- die Wirkweise und Wirkrichtung der Innovationsdramaturgie, insbesondere hinsichtlich des Vertrauens, der Kompetenzentwicklung und der Belastungsreduzierung erforscht werden – EVALUATION;
- die Anschlussfähigkeit des Konzeptes an individuelle, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen hergestellt werden – ÖFFENTLICHKEIT/COMMUNITY BUILDING;
- das erarbeitete Modell, Methoden, Materialien für Weiterbildung und Nachnutzung zur Verfügung stehen – TRANSFER/VERWERTUNG.

2. Voraussetzungen des Vorhabens

Die Universität der Künste (UdK), Zentralinstitut für Weiterbildung (heute: Berlin Career College) sowie das Institut für Theaterpädagogik, betrat mit dem Vorhaben Neuland. Das Neue bestand ganz allgemein in der Übertragung von künstlerisch-ästhetischen Konzepten und Arbeitsweisen in die Wirtschaft und Arbeitswelt. Im Speziellen ging es darum, die Entwicklung einer Vertrauenskultur in Unternehmen mit einer Dramaturgie zu stützen, die in der Theater- und Filmkunst bereits seit langem eingeführt ist.^{1 2} Das Konzept der Heldenreise entstammt dem kulturel-



len Erbe der Menschheit und spiegelt sich in dem Grundmuster der Heldenmythen.³ Auch das war zu Beginn des Projektes bekannt.

Die Lumen GmbH beschäftigte sich vor dem Projektbeginn bereits seit längerer Zeit

- mit der Entwicklung von Unternehmenskultur aus organisationspsychologischer Perspektive;
- mit dem Einsatz theatraler Methoden in der Organisationsentwicklung;
- mit der Nutzung des Grundmusters des Heldenweges in der Persönlichkeitsentwicklung von Fach- und Führungskräften;
- mit der Durchführung des Seminarkonzeptes „Heldenreise“ nach P. Rebillot⁴ sowie
- als Entwickler der Marke „Heldenprinzip“.

Außerdem brachte die Lumen GmbH Erfahrungen in der Aktionsforschung sowie in der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten ein. Die Kooperation zwischen der UdK als Trägerin der künstlerisch-ästhetischen Expertise und der Lumen GmbH als Expertin für Organisations- und Personalentwicklung war eine der tragenden Säulen des Projektes. In der Entfaltung dieser Kooperation musste und konnte der interdisziplinäre Charakter des Projektes zum Tragen kommen.

3. Planung und Ablauf des Vorhabens

Kernthese des Projekts war, dass in den über Jahrtausende hinweg überlieferten Mythen von Helden – wie sie fast jeder unter Namen wie Herakles und Odysseus kennt – ebenso wie in modernen Heldengeschichten (z.B. aus unzähligen Filmen und Computerspielen), ein großes, bislang ungenutztes Potenzial an (Vor-)Bildern, Orientierungsmustern und Handlungsanleitungen für das Vertrauensmanagement in unternehmerischen Veränderungsprozessen enthalten ist.

Ziel des Projekts war somit die systematische Erforschung dieses Potenzials und die Entwicklung von Konzepten für dessen Anwendung in der unternehmerischen Praxis und in der Mitarbeiterentwicklung. Die Modelle wurden in Kooperation mit drei Unternehmenspartnern des Verbundprojekts generiert, getestet und evaluiert und in die Weiterbildung implementiert. Das Projekt leistete somit konkrete konzeptionelle und methodische Beiträge (a) zur Erweiterung des Wissens über das Management von Flexibilität und Stabilität, (b) zur Verbesserung des Innovationsmanagements insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, (c) zur Qualifizierung und Stärkung der Innovationskompetenz von Fach- und Führungskräften, Organisations- und Personalentwicklern, Innovationsmanagern und Projektleitern sowie (d) zur Sicherung der Employability und Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern unterschiedlicher Altersgruppen.

Zur Bearbeitung dieser Zielstellungen waren fünf Teilprojekte definiert, die parallel und vernetzt realisiert wurden.



Im **Modul A**, Innovationsforschung – Zukunftspotenzial – Kreativität, wurde die Entwicklung von Innovations- und Vertrauenskultur durch den Einsatz der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip erforscht.

Im **Modul B** „Vertrauenskultur in der Organisations- und Personalentwicklung“ wurde die erarbeitete Innovationsdramaturgie in der Praxis eingesetzt und in ihrer Wirkung überprüft. Im Zusammenwirken mit den Modulen D und E (HTW Berlin) werden die eingesetzten Mittel und Methoden angepasst, erprobt und modifiziert.

Im **Modul C** „Interdisziplinäre Vernetzung“ wurden die Arbeitsprozesse des Verbundteams organisiert. Die Kommunikation mit der allgemeinen und der fachspezifischen Öffentlichkeit entlang der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip wurde realisiert, um Ergebnisse zugänglich und das Vorhaben bekannt zu machen.

Der Ansatz des **Modul D** „Ästhetisch-Künstlerische Lernkultur“ war einerseits die Analyse von Dramenstrukturen und die Prüfung ihrer Übertragbarkeit auf den Innovationskontext. Andererseits wurden ästhetisch-künstlerische Arbeitsweisen ausgewählt und auf ihre Übertragbarkeit in der praktischen Organisations- und Personalentwicklung getestet.

Im **Modul E** „Digital-experimentelle Lernkultur“ wurde die Computerspielforschung genutzt, um Vorlagen für partizipatives Innovationsmanagement zu entwickeln. Dieses Arbeitsfeld wurde von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin bearbeitet, auf der Basis eines eigenen Antrags und Bewilligungsbescheids. Somit wird die HTW auch gesondert Bericht erstatten.

Die Arbeitsteilung der Partner entlang der jeweiligen Teilprojekte orientierte sich an der jeweiligen Expertise der Partner und ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

TP 1 Innovations- forschung	TP 2 Vertrauenskultur in der PE und OE	TP 3 Vernetzung und Öffentlichkeits- arbeit	TP 4 Ästhetisch - künstlerische Lernkulturen	TP 5 Digital- experimentelle Lernkulturen
Federführung				
ZIW /UDK	LUMEN GmbH	ZIW / UDK	Institut für TP /	HTW
Mitarbeit				
Lumen GmbH	ZIW/UdK	Lumen GmbH	ZIW/UdK	ZIW/UdK

4. Wissenschaftlicher und technischer Stand zu Projektbeginn

Zur Sicherung der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit des Projektes wurden die aktuellen Herausforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Unternehmen herausgearbeitet. Die relevanten Anknüpfungspunkte der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wur-



den erkundet, um das interdisziplinäre Potential des Projektes erschließen zu können. Im Folgenden beschreiben wir unsere Ausgangspunkte für das Projekt aus dem Jahr 2009.

4.1. 2009 - Ausgangspunkt 1: Innovationssituation in den Unternehmen der Gegenwart

Zukunftsfähiges Handeln ist in der heutigen Arbeitswelt schwer zu erzielen. Die Komplexität steigt, die Dynamik beschleunigt sich, Wirkungsabschätzungen werden schwieriger. Die Folgen sind unübersehbar: Sicherheit, Identität und Stabilität als Grundpfeiler von Innovations- und Zukunftsarbeit⁵ gehen verloren. Kontrollverlust bedroht alle Branchen und Wirtschaftsbereiche sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene. Beschäftigte und Führungskräfte leiden im Unternehmensalltag unter Druck, Stress, Kostensenkung und Angst um die Arbeitsplätze⁶. Dem schmalen Grat zwischen Flexibilität und sozialer Sicherheit begegnete die EU-Kommission mit Programmen zur „Flexicurity“⁷. Diese berücksichtigten mehr kurzfristige Interessen von Arbeitgebern als Arbeitnehmerbedürfnisse nach Kommunikation und Vertrauen. In Zeiten, „wo der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen kann“ – gerade zu beobachten an den Folgen unkontrollierter Vergabe vergleichsweise kleiner Immobilienkredite in den USA für die Weltwirtschaft – bedarf es neuartiger, partizipativer und interessenausgleichender Konzepte, die bei den Beschäftigten das Vertrauen in die eigenen Potentiale und den Sinn von Innovationsprozessen nachhaltig stärken. Sonst regulieren innere Kündigungen, Angst, übermäßige Anpassung und krankheitsbedingte Ausfälle den Arbeitsalltag und Produktivitätsfortschritt. „Nicht der Ausstieg aus der Innovationsspirale, sondern eine Änderung ihrer Drehrichtung ist unverzichtbares Paradigma der Zukunft.“⁸

Folgende paradoxe Bedarfsschwerpunkte von Unternehmen waren für das Projekt virulent:

1 _____ Planung des Unplanbaren und Parallelität von Bewahren und Verändern⁹: Unternehmen verändern sich bei „laufendem Betrieb“. Doch Veränderungsprozesse überraschen mit unkalkulierbaren Folgen. Statt zu kommunizieren, verzichten insbesondere KMU oft auf strategische Planung und handeln „step by step“. Die ungenügende Einbindung und Identifikation der Beschäftigten löst Demotivation¹⁰ aus, mit negativen Folgen für Leistungsbereitschaft und Vertrauen.

2 _____ Sicherer Umgang mit Unsicherheit und Führung als Beziehungsmanagement¹¹: Innovationsprozesse sind durchzogen von emotionalen Höhen und Tiefen, angefüllt mit Irritationen, durchwirkt von Krisen und Widerständen. Diese Phänomene werden weniger als „Öl im Getriebe“ genutzt denn abgewehrt. Die Führung solcher Prozesse erfordert die Veränderungen von Handlungsmustern, Rollen und Einstellungen aller Betroffenen. Die Beziehungsbalance



kippt, wenn die Führungskräfte ihr eigenes Verhalten nicht erneuern. Der damit einhergehende Mangel an Kommunikation, Transparenz und Wertschätzung führt zu Vertrauensverlusten.

3 Kommunikation über das noch nicht Kommunizierbare^{12 13}: Ein Prozess, der nicht den gängigen Vorstellungen von Zuverlässigkeit und Genauigkeit entspricht, entzieht sich den gewohnten Mustern wirtschaftlicher und technischer Argumentation und braucht neue Kommunikationsformate. Dafür mangelt es an menschlichen Kompetenzen und ansprechenden Medien. In der Folge entstehen Vertrauensverlust, Sprachlosigkeit, Enttäuschung und Rückzug.

Innovationsstrategien, die das dynamisches Gleichgewicht von Flexibilität und Stabilität durch Vertrauenskultur auf vertikaler und horizontaler Beziehungsebene stärken, müssen:

- die Beschäftigten und ihre Kreativität als Träger der Innovation in den Mittelpunkt stellen,
- die Wettbewerbs- und Marktfähigkeit sichern und die Potenziale der Beteiligten fördern,
- der sozialen Logik und emotionalen Spannkraft von organisationalen Entwicklungsprozessen folgen,
- die vielschichtige Intelligenz (emotionale, soziale, intuitive, intentionale) von Beschäftigten,
- Gruppen und Organisationen vitalisieren und für die organisationalen Lernprozesse nutzen,
- Ungewissheit und Risiken zulassen, um mit mehr Gewissheit Innovationen hervorzubringen,
- mit kreativen und modernen Medien die Potenziale der Beschäftigten entwickeln
- die Innovationskompetenz bei Führungskräften und Beschäftigten vitalisieren.

Das Projekt sollte ein neuartiges, modelltaugliches Konzept entwickeln, die *Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip*, das genau diesen Bedarf decken sollte. Ein zukunftsfähiger Innovationsprozess, der beherzt aus dem sozialen Kapital schöpft, muss die menschliche Seite der Innovation fokussieren.¹⁴ Die Muster der Heldenmythen sind allen Menschen bewusst oder unbewusst geläufig und bieten hervorragende Orientierungsbilder sowohl auf individueller als auch unternehmerischer Handlungsebene.



4.2. 2009 - Ausgangspunkt 2: Interdisziplinärer Querschnitt mit Blick auf den Projektansatz

Der Lösungsansatz erforderte den Dialog mehrerer Wissenschaften, in denen es Forschungsarbeiten zu den verschiedenen Facetten des Themas gab. Im Folgenden werden die Forschungsstände der Disziplinen aus dem Jahr 2009 kurz dargestellt.

4.2.1. *Vertrauen in Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft*

Vertrauen meint die Grundannahme, dass die Erwartungen an eine bestimmte Entwicklung eintreten. Voraussetzung ist das Erkennen von Handlungsalternativen. Luhmann definiert die Funktion von Vertrauen als „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“. In der Psychologie wird Vertrauen z.B. als Grundgefühl von Sicherheit¹⁵, als sozial-kognitive Kontrollüberzeugung^{16 17}, als beobachtbare Verhaltensvariable durch Kontrollkompensation, oder Wunschenken¹⁸ oder Attribution¹⁹ formuliert. Die transaktionale Stresstheorie von Lazarus²⁰ nimmt an, dass die Beurteilung stressreicher Begegnungen als angenehm, herausfordernd, bedrohlich, schädigend oder verlustreich davon abhängt, wie die Person Situationen und die eigenen Kräfte einschätzt. Je mehr die Person über Vertrauen in sich selbst verfügt, desto weniger verwundbar ist sie bei Belastungen. Vertrauen bezieht sich auch auf Erfahrungen, die Stabilität sichern.²¹ Diese sozial-kognitiven Modelle beziehen jedoch kaum strukturelle Umfeldfaktoren in Organisationen mit ein.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung nehmen Fragen des Organisationsvertrauens in der Netzwerkforschung großen Raum ein. Im Kern wird Organisationsvertrauen dort aus der Sicht der Transaktionen erläutert, z. B. Sicherheit eines langfristigen Vertrags des Herstellers im Austausch mit der höheren Verwundbarkeit eines Zulieferers.^{22 23} Die Notwendigkeit von Vertrauen ist als wesentlicher Faktor in der Unternehmenskulturforschung definiert. Hier kommen insbesondere Konzepte zum Tragen, die Vertrauensbeziehungen auf Werten basierend verstehen.²⁴

In Forschungen zur Innovation und zur „lernenden Organisation“ sind explizite Vertrauenskonzepte bislang kaum entwickelt worden. Es fällt auf, dass trotz langjähriger Forschung die Unsicherheit und „Irrationalität“ von Innovationsprozessen offenbar an die Grenzen der vorhandenen Theorien und Konzepte stößt. Das so genannte Beharrungsvermögen²⁵ oder der Widerstand²⁶ immunisieren die Unternehmen zum Teil gegenüber eigenen organisationalen „Zumutungen“.²⁷

4.2.2. *Handlungskompetenz und Emotionen*

Als anerkanntes Modell gilt die emotionale Kurve der Veränderung.²⁸

Sie ist auch ein Abbild von (emotional bewegenden) Lernprozessen (s. Grafik). Sie strukturiert den Verlauf emotionaler Schwankungen, Krisen und Entwicklungsschritte. In der zu entwickelnden Innovationsdramaturgie werden diese Phasen integriert und produktiv genutzt.

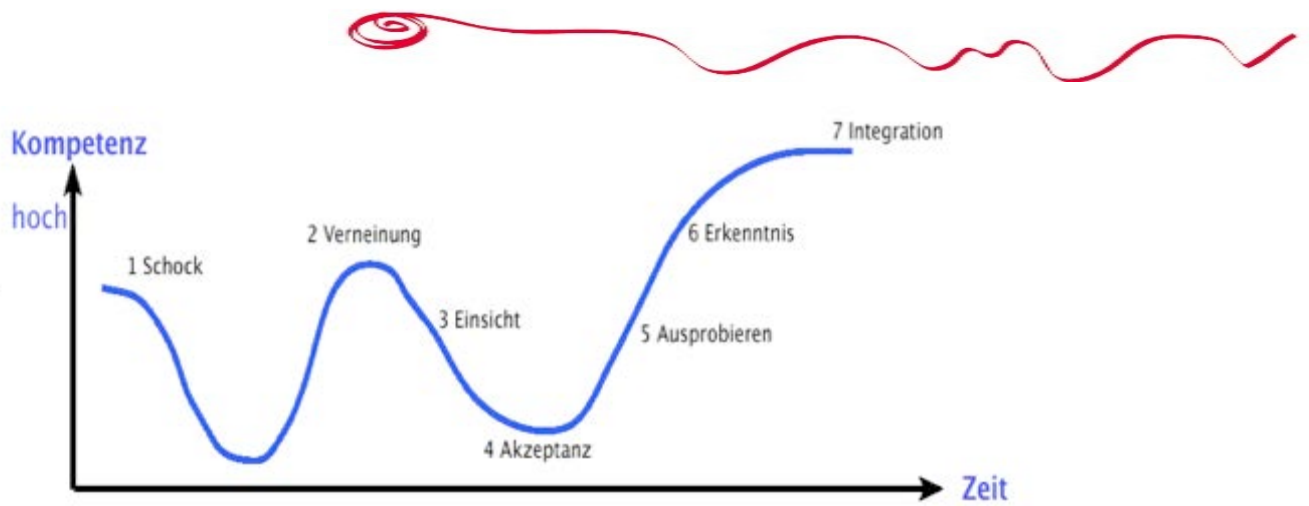


Abbildung 3: Emotionale Kurve der Veränderung nach Fatzer

Emotionen sind an sich keine Handlungen, wohl aber innere Energien, die zum Handeln antreiben. „Emotionen können folglich als die ‚energiegeladene Seite‘ des Handelns bestimmt werden, wobei diese Energie zugleich Kognition, Affekt, Bewertung, Motivation und den Körper impliziert.“²⁹ Primär wurden diese Erkenntnisse in Persönlichkeitskonzepten und Therapien für die (Wieder-)Herstellung menschlicher Handlungsfähigkeit, u. a. von Freud, Perls, Pätzold, genutzt.

Ungelöst ist, wie dieses Wissen über die Gefühle als energetische Grundlagen von Handeln in der Praxis von Arbeit und Organisation fruchtbar wird. Ein Ansatzpunkt liegt im Kompetenzkonstrukt nach Frei et al., nach denen „Kompetenzen charakterisieren, wie Handlungsspielräume *erkannt und genutzt* werden“.³⁰

Dieses Erkennen Bewerten und Nutzen von Situationen und Anforderungen aus der Umgebung, d.h. die Wahrnehmung und Aufnahme von sinnlichen Eindrücken in die kognitiven Prozesse ist eine Prozess, den Scharmer seit etwa 5 Jahren erforscht. Auf der Suche nach den verborgenen Quellen von Kreativität und Wissen entdeckte er das Phänomen des presencing (voraus fühlen). Die daraus resultierenden Anforderungen an offenes Denken, offenes Fühlen und offenes Wollen sind stark an die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen gebunden. Die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip kann Personen und Organisationen dabei helfen, die Wahrnehmung von sich selbst und der Umgebung zu ändern und die hindernden Momente, wie (schnelles) Urteilen und Bewerten, enger Selbstschutz und Angst anders zu bewältigen.

4.2.3. Innovationsmanagement

Die Balance von Stabilität und Flexibilität behandeln Theorien zur „lernenden (kompetenten) Organisation“, ^{31 32} zum „Business Development“, zum Projektmanagement sowie in den systemischen Konzepten. In der Personalentwicklung werden die Theorien der Kompetenzentwicklung, der psychologischen Intervention, z.B. in Form von Coaching und Mentoring, sowie verschiedene Lerntheorien zum Ausbalancieren von Bewahren und Entwickeln erfolgreich genutzt. Die meisten Disziplinen entwickelten Phasenmodelle. (vgl. 4.2.2. und 4.2.4)



4.2.4. Organisationsentwicklung

Ein vielen Entwicklungsprozessen zugrunde gelegtes Modell ist das „Modell sozialer Veränderungen“ des Sozialpsychologen K. Lewin. Nach der Feldtheorie von Lewin sind soziale Organisationen in Veränderungsprozessen durch verschiedene Kräfte-Konstellationen geprägt, die drei prototypische Phasen prägen: Auftauen – Verändern – Stabilisieren.³³ Eine methodisch-praktische Untersetzung erfolgte im Konzept der „Kompetenten Organisation“. ³⁴ Diese Phasenstruktur von Veränderung ist mittlerweile allgemein anerkannt und deshalb mit einer durchgängigen „Dramaturgie“ besonders sinnvoll zu verknüpfen.

Wimmer hat in seiner „Dramaturgie eines radikalen Veränderungsprozesses“ a) die kritischen Variablen und b) die Gestaltungsprinzipien der Veränderung (weiter) entwickelt: ³⁵

Variable 1: Grenzen der Planbarkeit

Man kann davon ausgehen, dass Organisationsveränderungen allein schon dadurch eine Vielzahl heterogener Wirkungen erzeugen, weil ihre Absicht kommuniziert und organisationsintern beobachtet wird.

Entscheidend ist, ob es gelingt, die ausgelösten Beobachtungen und die daran anschließenden Reaktionen und wiederum die Beobachtungen dieser Beobachtungen organisationsintern zum Gegenstand von Kommunikation zu machen.

Variable 2: Zeitliche Balance von Bewahren und Verändern

Für jede Art von Veränderung in Organisation gilt: Sie findet bei „laufendem“ Motor statt. Organisationstransformationen berühren in der Regel auch die persönliche Beziehung der Mitglieder zu ihrer Organisation nachhaltig. Daher muss man zwischen dem Unterscheiden, was (zunächst) wie bisher weiterläuft und den Ausschnitt des Geschehens, auf den sich die Veränderungen in einer ersten Phasen konzentrieren. Gelungene Veränderungen zeichnen sich durch den gezielten Wechsel zwischen Bewahren und Verändern aus.

Variable 3: Selbsttransformation der Führungskräfte und Beschäftigten

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, wie schwer es insbesondere den Entscheidungsträgern und Hauptgestaltern fällt, sich selbst nicht nur als Impulsgeber für Veränderung zu sehen. Gravierende Veränderungen sind jedoch ohne nennenswerte Veränderung in den Führungsverhältnissen nicht zu haben. Dies betrifft nicht nur die Zahl der Führungsebenen, der Positionen und Kompetenzen, sondern auch das konkrete Rollenverständnis und das damit verbundene alltägliche Führungsverhalten.

Variable 4: Spannungsfeld rascher Wirkung und lang andauernder, nachhaltiger Wirkung

Wimmer hat auch bereits formuliert, dass die Gestaltung der Veränderung in einem emotionalen und in einem rationalen Prozess mündet, die beide gut miteinander verzahnt werden müssen.

4.2.5. Kulturwissenschaft/ Theaterwissenschaft

Mit der Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft ändern sich auch die Aufgaben, Formen, Strukturen und Ausdrucksmittel der Kunstlandschaft. Die größere Nähe des Theaters zur bildenden Kunst und den Medien, die wachsende Bedeutung des Musik- und Tanztheaters und eine nicht-literarische, performance-ähnliche und experimentelle Theaterpraxis erfordern eine breitere und spezifizierte Bestimmung von Dramaturgie. Die strukturelle Analyse von Handlungselementen in Bezug auf ihre Abfolge und ihre Beziehung zu größeren Handlungsvollzügen wird als Dramaturgie bezeichnet. Die Kenntnis verallgemeinerter Muster, Musterbildungsprinzipien und Wirkmechanismen, wie sie innerhalb der Theatergeschichte etabliert worden sind, bietet sich für die Analyse von Innovationsprozessen als sinnvolle Kompetenz anzubieten.

Sozialer Prozess und ästhetische Konstruktion

Ein Grundprinzip des Forschungsvorhabens ist das Aufeinander Beziehen von ästhetischen Konstruktionen (wie dem Monomythos des Helden) und sozialen Prozessen im Unternehmen. Der Theateranthropologe R. Schechner³⁶ entwickelte zu Beginn des Jahrhunderts ein Schema, das zeigt, wie soziale Dramen innerhalb der sozialen Wirklichkeit zu ästhetischen Dramen auf dem Theater verallgemeinert werden können und wie umgekehrt ästhetische Dramen als unbewusstes Handlungsschema innerhalb sozialer Dramen wirksam werden. In diesem Zusammenhang galt es für den unternehmerischen Kontext zu erforschen, welche Besonderheiten aufscheinen, wenn die Dynamisierung der Balance von Stabilität und Flexibilität nach den Regeln einer Dramaturgie beschrieben und entwickelt, also nicht linear gedacht und umgesetzt wird.

Die Komplexität der Veränderungsprozesse lässt Gerhard Hochreiter zu der Erkenntnis kommen, dass komplexe Entwicklungsprozesse nicht mehr mit Design und Architektur beschrieben werden können, sondern nur mit dramatischen Begriffen wie Choreographie oder Dramaturgie fassbar sind.³⁷ So lässt sich untersuchen, wie die Vertrauenskultur in den Unternehmen realisiert wird und welche Akteure sie beeinflussen, nach welcher Dramaturgie (epische, aristotelische, analytische u.a.) die Prozesse wirken und mit welchen strategischen Inszenierungen oder Prozessinszenierungen sie am wirksamsten zu verbessern sind.

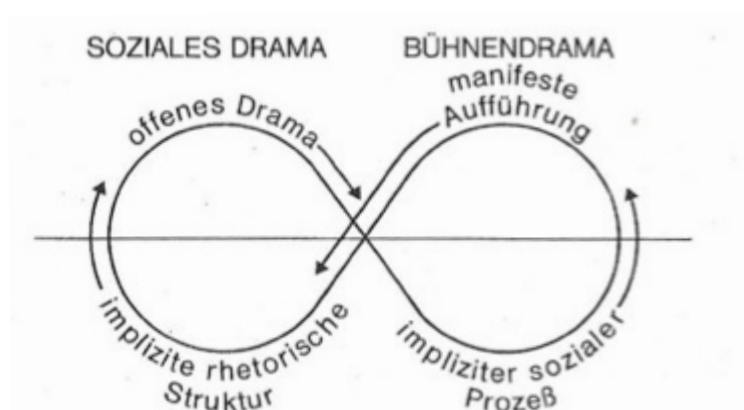


Abbildung 4: Beziehung von sozialer Realität und Drama nach Schechner



Dramaturgie und ihre Wirkmechanismen

Christopher Vogler (Die Odyssee des Drehbuchschreibers) baut auf den ethnologischen Kulturforschungen von Joseph Campbell auf (Der Held in tausend Gestalten).³⁸ Er überprüfte 6000 Stories und Filme auf ihre Publikumsresonanz. Er kommt zu dem Schluss, dass die prototypische Struktur der Heldenmythen die intensivste emotionale und kathartische Wirkung bei den Menschen auslöst, weil darin exemplarische Situationen und Personen, „universell menschliche Inhalte“, beschrieben werden.

Das Projekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ hatte es sich zur Aufgabe gemacht, diese Forschungsergebnisse für die Zusammenhänge der Arbeitswelt zu analysieren und ihre Vorteile für die Veränderungskompetenz nutzbar zu machen. Da es an überzeugenden Modellen fehlte, die einfach handhabbar und doch komplex wirkend in den Unternehmen Anwendung finden, sollte das Projekt die Veränderungsansätze der Betriebswirtschaft, der Organisationspsychologie, der Sozialpsychologie sowie der Theaterwissenschaft zu einem mehrdimensionalen Modell zusammenführen. Zugleich galt es, den wissenschaftlichen und praktischen Diskurs lösungsorientiert zu bereichern, indem sich das Forschungsteam konstruktiv mit den Einwänden der postmodernen Dramaturgie-Auffassungen gegen die „Heldendramaturgie“ und den Thesen zum „postheroischen Management“ sowie mit dem Begriff des „Helden“ auseinandersetzte.³⁹

Von der »Kultur als Text« zu »Kulturen des Performativen«

In den Kulturwissenschaften (d. h. den Geistes- und Sozialwissenschaften) hat sich seit den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts ein Wechsel der Forschungsperspektiven angebahnt. Dieser Wandel hängt mit einem veränderten Verständnis von Kultur zusammen. Diese entscheidende Herausforderung entstand erst, als Kultur nicht mehr nur als Text verstanden wurde, sondern die Performativität von Kultur in den Blick rückte, wie dies seit den neunziger Jahren zu beobachten ist. Damit verlagerte sich das Interesse stärker auf die Tätigkeiten, Handlungen, Austauschprozesse, Veränderungen und Dynamiken, welche die jeweiligen kulturellen Ereignisse überhaupt erst konstituieren. Der Fokus verschob sich vom gesagten Wort zum Ereignis.

Es zeigte sich, dass das Performative einerseits dem Subjekt Agency verleiht, es ermächtigt, andererseits aber seiner Agency Grenzen setzt. Wenn performative Prozesse etwas hervorbringen, dann überwiegend in diesem doppelten Sinn: Es handelt sich anscheinend sowohl um ein aktives Erzeugen als auch um ein Geschehen-Lassen. In performativen Prozessen taucht immer wieder Nicht-Geplantes, Unvorhergesehenes auf, das sich der Kontrolle und Verfügungsgewalt einzelner Subjekte zu entziehen schien. Damit begann die Metapher von der "Kultur als Performance" ihren Aufstieg, die auch in den vertrauensgeleiteten Innovationsprozessen eine wesentliche Rolle spielt.



Das Performative als transformative Kraft

Performative Handlungen sind wirklichkeitskonstituierend, indem sie soziale Wirklichkeiten hervorbringen und zu verändern vermögen.⁴⁰ Wo Kulturen sich in diesem Sinne ereignen, aufeinander treffen, interagieren und sich transformieren, wird Performativität zum Signum ihrer Konstitution, Organisation und Reflexion. In dem Forschungsprojekt der FU Berlin zur Kultur des Performativen richtete sich die Aufmerksamkeit vor allem auf das Erscheinen und Wirken von Emergenz in performativen Prozessen; mit Resultaten, die für nachfolgende Arbeiten von großer Bedeutung sind: Ob es um die ständige Wiederholung eingeübter Praktiken geht oder um Handlungen, die intentional und geplant auf Veränderung ausgerichtet sind, handelt es sich bei performativen Prozessen stets um Transformationsprozesse, die prinzipiell nicht vollkommen planbar, kontrollierbar und verfügbar sind. Denn da sie keine fest ineinander gefügten kausalen Ketten von Bewegungs- und Handlungsabfolgen darstellen, sondern immer wieder Spiel- und Freiräume eröffnen, taucht in ihnen Ungeplantes, Nicht-Vorhersagbares auf, das den Prozess der Transformation wesentlich mitbestimmt. Intention und Kontingenz, Planung und Emergenz scheinen in ihnen untrennbar miteinander verbunden zu sein.

Das Projekt wollte sich auch diesen Fragen stellen: Worin besteht nun die transformative Kraft, die spezifische *energeia* des Performativen, und wie lässt sie sich genauer beschreiben und fassen? Welche Vorgänge öffnen den performativen Prozess für Emergenz (Flexibilität) und wie können parallel dazu stabilisierende Anker die Vertrauenskultur im Innovationsprozess entfalten?

Leerstelle, kreatives Vakuum, leere Leinwand ...

Ein spezielles Phänomen, das in vielfältigen Untersuchungen, Studien und Interviews mit Künstlern immer wieder manifestiert wird ist der Ausgangspunkt künstlerischen Schaffens. Dieses Phänomen wurde als Leerstelle, Hiatus, liminale Phase, Potenzialität u.ä. bezeichnet. Die Basis für das Entstehen von etwas Neuem ist das Aufkommen einer Leerstelle, eines Hiatus. Es scheint die Voraussetzung dafür zu bilden, dass etwas emergieren kann, dass dem ablaufenden performativen Prozess eine neue Richtung gibt (Innovationsprozess). In allen untersuchten Prozessen erwies sich das Performative als eine transformative Kraft *sui generis*, als eine spezifische Energie, die im Stande ist, kulturellen Wandel zu bewirken. Eine liminale Phase oder ein Moment reiner Potenzialität vermag dem performativen Prozess einen neuen Verlauf zu geben und ihn in ungeplante - vielleicht sogar ungeahnte - Richtungen zu führen. Indem performative Prozesse Wirklichkeit konstituieren, zielen sie auf Zukünftiges. Diese Wirkdimension performativer Prozesse, ihr Zusammenspiel von intendiertem Handeln und Emergenz, von Planung und Kontingenz, wurde im Projekt in den Blick genommen und gefragt, wie die Prozesse der Kreativität in der Kunst auf kreative Prozesse in den Innovationsprozessen und Vertrauenskulturbildung nach dem Heldenprinzip Anwendung finden können.

Die dramatische Struktur

Seit der Antike werden dramatische Muster genutzt, um Erkenntnis- und Erfahrungsprozesse mit emotionaler Nachhaltigkeit, der „Katharsis“, zu vermitteln. Innovationsabläufe sind dramatische Kurvenverläufe mit exemplarischen Spannungsbögen, Handlungsabläufen und repräsentativen Rollenmustern, die Emotionen und Energien freisetzen. Der dramaturgische Ansatz des Projektes wendete das Wissen um den Umgang mit hemmenden und stärkenden Faktoren an, um lösungsorientierte Handlungsspielräume für Vertrauensbildung und Balance freisetzen.

4.2.6. Kulturwissenschaftliche Mythenforschung

Das Projekt nutzte die Erkenntnis, dass menschliche Entwicklungsprozesse auf einem universellen Schema fußen und in weltweit verbreiteten Mythen beschrieben sind. Der Mythos ist die Grundform kollektiver Wirklichkeitsdeutung von Sachverhalten und Ereignissen in symbolischer und narrativer Form. Dieses Erfahrungswissen ist – als „kollektive Intelligenz“ und „kollektives Gedächtnis“ – bewusst und unbewusst in Menschen verankert und prägt ihre Bedürfnisse und Menschenbilder.⁴¹ Die Forschungsidee basierte auf von J. Campbell im Monomythos des Helden erforschten Zyklen menschlicher und sozialer Entwicklung. Hier werden typische Entwicklungsphasen des Veränderungsprozesses für alle Beteiligten auf einem gemeinsamen Fundament nachvollziehbar (stabilisierend, vertrauensvoll) und beeinflussbar (partizipativ, flexibel). Campbells drei Akte des Monomythos des Helden, wie sie sich zu Beginn des Projektes darstellten, ähneln in der Grundstruktur verblüffend manchen Phasen-Schemata für Innovationsprozesse:

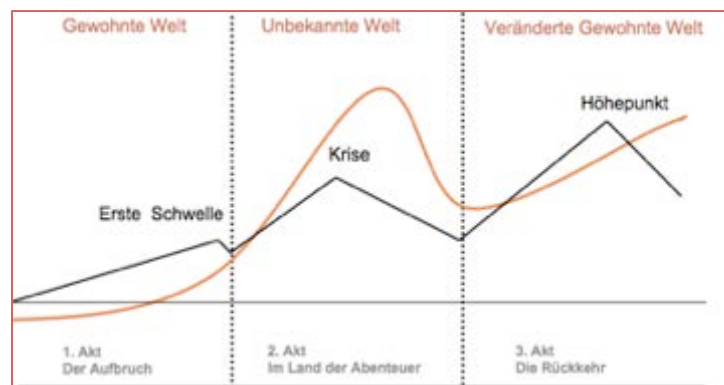


Abbildung 5: Drei Akte des Wandels (nach Campbell)

Der Einsatz von Analogien, Metaphern und Geschichten

Metaphern, Analogien und Geschichten leiten das Denken, Fühlen und Handeln vieler Menschen.⁴² Beim Lernen, Motivieren und Agieren nutzen sie die Verknüpfung von Digitalem und Analogem, von Rationalität und Emotionalität. Die Komplexitätsreduzierung durch symbolische und nacherlebte Geschichten schafft einen gemeinsamen Rahmen. Alle Beteiligten verfügen über gemeinsame, allen verständliche Bilder, die sowohl rationale als auch emotionale Prozesse wahrnehmen, kommunizieren und lösungsorientiert bearbeiten helfen. Der Spagat zwischen Praxis und Wissenschaft, zwischen den eher kognitiv geprägten Disziplinen Betriebswirtschaft, Psychologie, Innovationsmanagement sowie den eher künstlerisch – performativ geprägten Geistes-



Sozial- und Kulturwissenschaften war eine der größten Herausforderungen des Projektes und prägt bis heute unsere Schwierigkeit, die Ergebnisse einer Wissenschaftsdisziplin zuzuordnen. In den Aktivitäten zum Transfer und der Vorbereitung der Verwertung wird jedoch sichtbar, dass eine wirtschaftliche und wissenschaftliche Anschlussfähigkeit hergestellt werden konnte.

5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Das Projektteam baute während der Projektlaufzeit vielfältige Kontakte zu verschiedenen Institutionen und Netzwerken im In- und Ausland auf. Die wichtigsten Kooperationen werden hier angeführt. Mit dem **Bundesverband für mittelständische Wirtschaft (BVMW)** wurden zwei Veranstaltungen für Unternehmer durchgeführt, bei denen sie sich mit dem Konzept und den Vorgehensweisen vertraut machen konnten.

In Zusammenarbeit mit der **Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)** wurde eine Befragung zu aktuellen Herausforderungen an die Arbeit der Projektmanager, eine Forschungswerkstatt sowie eine Projektleiterseminar nach dem Heldenprinzip durchgeführt und ausgewertet. Mit regionalen Gruppen wurden Informationsveranstaltungen und Diskussionsrunden durchgeführt.

Das Projekt „Held“ beteiligte sich aktiv am Aufbau des **Netzwerkes künstlerisch-performativer BMBF - Projekte**, das sich heute **IFAN-Group** nennt. Das Netzwerk hat es sich zur Aufgabe gemacht, in der Wirtschaft neue Konzepte von Management und Innovationsarbeit zu verbreiten, die das künstlerische, spielerische und experimentelle Denken und Handeln fokussieren.

In der **Fokusgruppe** des BMBF- Forschungsprogramms „Vertrauen in Innovationsprozessen“ engagierte sich das Projekt bei der Begriffsklärung, ermöglichte ästhetische Zugänge zum Thema „Vertrauen“, beteiligte sich an Marktständen und Workshops.

Kooperationen entstanden mit **Universitäten in York, Göteborg und Potsdam**. Es ist ein weiteres Projekt geplant. Es wurde ein aktiver Kontakt zu **Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal (Wissenschaftszentrum Berlin)** aufgebaut, die sich seit mehreren Jahren der Erforschung des Trends einer Ästhetisierung von Unternehmensarbeit widmet und das Forschungsvorhaben „Künstlerische Interventionen in Organisationen“ in der Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ leitet. Eine enge Zusammenarbeit entstand mit Kollegen der **Alanus-Hochschule** in Alfter sowie der **GAB (Gesellschaft für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) München**, die sich bereits seit einigen Jahren mit der Etablierung ästhetisch-künstlerischer Arbeitsweisen in Aus- und Weiterbildung befassen.⁴³

Eine enge Zusammenarbeit entstand auch zur jährlich stattfindenden „KARMAKonsum-Konferenz“. Diese Konferenz dient dem fachlichen Austausch sowie dem Networking im Bereich verantwortungsvollen Wirtschaftens (CSR) und nachhaltiger Lebensstile. Die Forschungsleiterin, Nina Trobisch arbeitet seit nunmehr 3 Jahren in der Jury, die besonders herausragende Projekte zur Auszeichnung auswählt.



II.

Erzielte Projektergebnisse



Abbildung 6: Forschungsschiff 2, Christine Krüger



6. Modul A

Innovationsforschung – Zukunftspotential – Kreativität

Für das Modul A waren im bewilligten Projekt folgende Ziele definiert:

- Entwicklung des Innovationspotentials durch Anwendung der Innovationsdramaturgie
- Veränderung der Wahrnehmung von Stabilität und Flexibilität in sozialen Kontexten
- Rolle der Kreativität in der Innovationsarbeit erforschen und gestalten
- Modelllösung: Innovationsdramaturgie als wiederholbares Grundgerüst für KMU
- Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen, Qualifizierungen und Lernmodulen

Geplant waren 29,5 Mensch-Monate. Obwohl alle Arbeitspakete bearbeitet worden sind, mussten ca. 9,5 Mensch-Monate dem Modul B zugeordnet werden, um die Erprobung und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit zu sichern. Die Lumen GmbH brachte als Auftragnehmerin in alle Arbeitspakete ihre spezifische Kompetenz mit ein und sicherte vor allem die wirtschaftliche Anschlussfähigkeit sowie die Anschlussfähigkeit zu den betriebswirtschaftlichen sowie arbeits- und organisationspsychologischen Disziplinen.

Arbeitspakete	Zeitraum	Beteiligte	Ergebnisse
Projektkanker - Begriffsbildung	10 2009 – 04 2013	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Internes Paper, Präsentationen
Wissenschaftliche Recherche Innovation – Dramaturgie - Heldenprinzip	10 2009 – 08 2010	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Internes Paper
Quellenstudium, Interpretation, Kritik Monomythos des Helden (Campbell – Analyse)	01 2010 – 07 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH HTW	Internes Paper
Wissenschaftliche Recherche und Befragung: Heldenprinzip und Projektmanagement	01 2010 – 01 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Studie: Auswertung der Befragung, Artikel in der Zeitschrift „Projektmanagement“, Seminar „Der Heldenweg des Projektleiters“
Wissenschaftliche Recherche Kollektive Intelligenz - Mythos - Heldenprinzip	06 2010 – 06 2011	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Unveröffentlichter Artikel
Wissenschaftliche Recherche und Positionierung Vertrauen – Vertrauenskultur	04 2010 – 04 2013	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Workshop auf Tagung des BALANCE-Programms in 2012, Workshop und Artikel auf GfA-Kongress 2012, Workshop in Fokusgruppe „Vertrauen in Innovationsprozessen“, Artikel in Präview 2 2012
Wissenschaftliche Recherche „Management des Ungewissen“	05 2011 – 12 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Buchbeitrag



Arbeitspakete	Zeitraum	Beteiligte	Ergebnisse
Verallgemeinerung der Ergebnisse Aktionsforschung und wissenschaftlicher Recherche	01 2011 – 09 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Referenzmodell Heldenprinzip in der Organisationsentwicklung und Veröffentlichung im Buch „Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel“
Konzept und Erprobung von Qualifizierungsbausteinen	01 2010 – 10 2013	UdK/ZIW	Zertifikatskurs an der Universität der Künste ab 01 2014 als Verwertung

6.1. Innovation – Dramaturgie – Monomythos des Helden

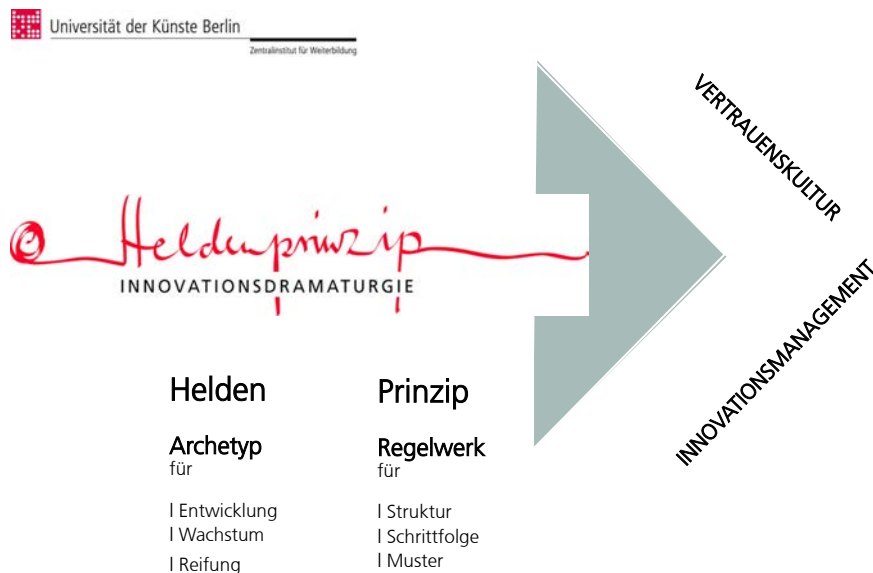


Abbildung 7: Zusammenhänge

Im ersten halben Jahr der Projektlaufzeit befassten wir uns im Modul A mit dem „klassischen“ Innovationsverständnis, den aktuellen theoretischen Diskussionen zum Thema „Innovation“ sowie der Einbettung von Innovationsdramaturgie in die gezeichneten Entwicklungen. Der Monomythos des Helden wurde theoretisch auf seine Wirkmöglichkeiten untersucht. Daraus entstand eine unveröffentlichte Studie. Die zentralen Thesen und Hypothesen wurden hier abgeleitet.

Das klassische Innovationsverständnis ist geprägt von Vereinfachung, Rationalisierung und starker Zielorientierung. Phasen- und andere Prozessmodelle verdeutlichen jedoch auch hier bereits, dass der Innovationserfolg – das Ergebnis – nur durch eine Verkettung von verschiedenen Handlungen unterschiedlicher Akteure hervorgebracht werden kann. Es herrscht ein lineares Verständnis von Innovationsprozessen vor, basierend auf der Annahme von Planbarkeit dieser Prozesse



und dem Bemühen, Innovationsprozesse handhabbar zu machen.

Neuere, radikale Innovationskonzepte berücksichtigen hohe und höchste Komplexität und unterstellen Nicht-Planbarkeit dieser Prozesse.^{44 45 46} Das Prozessverständnis ist zirkulär, d.h. es gibt Rückbezüglichkeit zum Ausgangspunkt und Bezüglichkeit zu anderen Einflussgrößen. Betrachtet werden nicht Arbeitsschritte, sondern ein komplexes Geschehen. Anstelle der Zielorientierung herrscht eine Ressourcenorientierung vor.^{47 48} Es ist ungewiss, was genau am Ende da sein wird; dem Prozess mit seinen impliziten, verborgenen Potenzialen wird nicht vorgegriffen. Soziale und ökologische Aspekte sind in diesen Konzepten wichtige Orientierungspunkte.^{49 50} Der bewusste Einbezug der Ungewissheitszonen eines Innovationsprozesses eröffnet so auch die Räume für Kreativität, der entscheidenden Ressource für das wahrhaft Neue. All dies sind auch Merkmale der systemischen Konzepte, so dass ein erster Ausgangspunkt für unser Verständnis von Innovation in folgendem Verständnis bestand:

Innovation ist somit mehr als systemisches Veränderungsgeschehen⁵¹; es spielt sich zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Prozessen und bringt Neues hervor, von dem vorher oft nicht klar sein kann, worin es besteht. Das Management dieser Art von Innovation braucht völlig neue Formen der Einflussnahme und Steuerung.

Die Dramaturgie betrachteten wir in diesem Zusammenhang als eine spezielle Wahrnehmungs-, Informationsaustausch- und Interaktionsperspektive, die es in der Kunst ermöglicht, Geschehen wahrnehmbar (rezipierbar) zu machen, Informationen emotional berührend bereit zustellen und eine Interaktion zwischen Spielern und Zuschauern herzustellen. Im Zusammenspiel von körperlicher, geistiger, emotionaler und kreativer Aktivität wird durch Dramaturgie Wirklichkeit erfahrbar, wie sie wirklich ist: ganzheitlich. Im Zentrum aller dramaturgischen Modelle steht der Mensch. Der Mensch mit seiner Sicht auf die Welt, seinen Philosophien, Werten, seiner Moral, sozialen Strukturen und Hierarchien.⁵² Schiller betrachtete die Schaubühne als moralische Anstalt. Novalis beschrieb das Theater als eine tätige Reflexion des Menschen über sich selbst. Das Theater war immer ein Ort der Informationsverarbeitung, der Veränderung, der Katharsis. In der Gegenwart sind neue Medien hinzugekommen, um diese Funktionen auszufüllen, diese Wirkungen auszulösen. Es gibt den Film, die Interaktionsformen im Internet, das spielerische Handeln in den elektronischen Spielen, den Games.^{53 54 55} In der Wirtschaft sind die Grundgedanken und Konzepte der Dramaturgie jedoch noch nicht angewendet worden.

Dramaturgie, die so verstanden wird, kann als Management von Innovationen dienen, so die aus diesen wissenschaftlichen Recherchen abgeleitete These. Diese Art der Dramaturgie bezeichneten wir als Innovationsdramaturgie.

Wir verfolgten also ein Konzept, das den ganzen Menschen in den Mittelpunkt stellt, die Komplexität von Innovation und Wandel explizit berücksichtigt und moralische Anliegen verfolgt, sich also menschlichen Werten verpflichtet fühlt.

Ein solches Zusammenspiel von werteorientierter Führung, künstlerischem Denken und Handeln



sowie klassischen Managementtechniken, wie souveräner Umgang mit betriebswirtschaftlichen Informationen und Strategien wird bis heute in der Literatur wie auch in der Praxis von den Führungskräften und Beschäftigten, ja den ganzen Organisationen, eingefordert.

Eines der Ziele dieser hohen Anforderungen an die Unternehmen ist es, die Organisation für die laufenden und kommenden Veränderungsprozesse in Balance zu halten, d.h. ein Auseinanderbrechen der Informations- und Kommunikationsstrukturen zu vermeiden. Es scheint sich dabei um einen evolutionären Prozess zu handeln, der Kreativität, Kooperation und Kommunikation beinhaltet. Der zu erreichende Zustand wird als ein resilientes System beschrieben, das Störungen, ja sogar Schocks von außerhalb absorbieren und gar weiter verarbeiten kann. Resilienz ist ein Zustand, der bei den einzelnen Individuen entstehen kann, aber auch in Organisationen.^{56 57}

Diese Form der Darstellung und Betrachtung von Veränderungsprozessen ist alles andere als neu. Bereits in der Dramaturgie des Mythos wurden zirkuläre Erzählstrukturen verwendet, die denen aktueller Resilienzvorstellungen sehr ähnlich sind.

6.2. Auseinandersetzung mit dem Monomythos des Helden sowie Vergleich der anderen Konzepte

Der Held mit den tausend Gesichtern



MONOMYTHOS

Abbildung 8: Phänomen und Struktur



Ab 06 2010 begannen wir, die Primärquelle des Heldenprinzips wissenschaftlich zu analysieren. „Der Monomythos des Helden“ von Joseph Campbell wurde in all seinen Einzelheiten rezipiert und diskutiert. Insgesamt dauerte dieser Prozess ca. 1,5 Jahre und war Kernpunkt der „Forschungstage“ des Projektteams. Es entstand ein ausführlicher Konspekt des Monomythos', der als Arbeitsgrundlage allen Projektmitgliedern zur Verfügung stand und die Basis für die Erprobungsprozesse, die Modellbildung und die Buchveröffentlichungen bildete.

Die Auseinandersetzung mit der Primärquelle war eine kognitive, ästhetische, körperliche und kreative Arbeit. Im Zentrum der geistigen Auseinandersetzung standen in Bezug auf jeden Abschnitt des Heldenweges von Campbell die Punkte:

1. Zentrale Zitate
2. Aufgabe| Funktion der Szene | Botschaft der Szene (psychologischer Hintergrund)
3. Erscheinungsformen und Beispiele (Bilder, Analogien, archetypische Symbole...)
4. Zeitgemäße Entsprechung und Fragestellungen für heute
5. Was ist der Mehrwert der Szene? Was gibt uns Campbell mehr als die automatische Assoziation?
6. Welches ethische Leitbild findet sich in dieser Szene?
7. Welche Fragen/Kritik ergibt sich?
8. Welche Teile von Campbell (terminologisch und inhaltlich) ins Heldenprinzip integrieren?

Diese intensive Auseinandersetzung mit den Texten und deren Interpretation aus ästhetischer und psychologischer sowie ethischer Sicht bildete die Grundlage der Kooperation im Projektteam (inklusive des Auftragnehmers Lumen GmbH). Sie war gleichzeitig der erste Schritt des In-Beziehung-Setzens zwischen den wissenschaftlichen und praktischen Erfahrungen der Projektmitarbeiter/innen sowie den mythischen Erkenntnissen des Joseph Campbell.



Kerninhalt	Archetypische Bilder & Symbole & Formen	Beispiele Märchen/Mythen
Ein Versehen, ein Zufall oder einfach ein Ereignis offenbart eine ungeahnte Welt und verstrickt Menschen in ein Kräftespiel, dem er zunächst nicht gewachsen ist. Bote/ Botschaft taucht auf Krise, die durch sein Erscheinen markiert ist, ist die Berufung. Held kann sich aus eigenem Entschluss auf dem Weg machen, das Abenteuer zu bestehen oder von außen ins Abenteuer getrieben werden.	Der Drache frisst jedes Jahr eine Königstochter auf. Der König braucht das Wasser des Lebens oder ein anderes wichtiges Utensil, um wieder gesund zu werden. <u>Charakteristische Umstände:</u> - Der dunkle Wald, in den man geht, sich verirrt, hineinragt - der große Baum, - murmelnde Brunnen <u>Botenfigur</u> - taucht spontan auf, wenn die Seele reif ist für die Wandlung in der Berufung - ist oft dunkel, ekelig oder gilt als schlecht: Eklige Verkleidung des Boten (Frosch), <u>Erscheinung</u> - Schlange, Drachen, verschmähte Wesen stehen für die unbewusste Tiefe, die alle gehemmten, unbekannten oder verdrängten Gesetze und Elemente der Existenz in sich bewahrt und festhält - Tiere stehen für die unterdrückte Fruchtbarkeit der Instinkte - Geheimnisvolle Gestalt mit verdecktem Antlitz für das Unbekannte	Mythen: <u>Orest</u> – Orakel <u>Iason</u> soll das goldene Vließ holen <u>Theseus</u>: Ankunft in Athen. Er hört die grausige Kunde von Minotaurus; soll ihn töten <u>Odysseus</u>: Winde des erzürnten Poseidon treiben Odysseus übers Meer <u>Herakles</u> <u>Parzival</u> – bricht auf, um Ritter zu werden und macht sich im Narrenkleid auf den Weg <u>Psyche</u>- Drache will Jungfrau fressen <u>Eva</u>, die reif ist, das Idyll des Garten Eden zu verlassen <u>König Artus</u>: jagt in den tiefen Wald einem Hirsch hinterher <u>Buddha</u>: vier Zeichen, die ihn zur Abwendung von der Welt drängten Märchen <u>Froschkönig</u> - Königstochter verliert goldene Kugel im tiefen See - Frosch taucht auf und gibt goldene Kugel zurück; dafür Versprechen (lieb haben, Spielgeselle sein) - Königstochter hält sich nicht an Versprechen, läuft davon - <u>Arachomädchen(Nordamerika)</u> – jagt einem Stachelschwein hinterher, immer höher den Baum hinauf

Abbildung 9: Auseinandersetzung mit dem Monomythos nach Campbell – Symbole, Metaphern, Geschichten



Parallel zu dieser Arbeit wurde das Konzept von Vogler analysiert. Aus diesen beiden analytisch-konzeptionellen Arbeiten entstand ein Modell des Heldenprinzips, das als Hypothese die Erprobungsphase begleitete. Der starke Prozesscharakter, die bildhafte Sprache, Symbolik sowie der Akteursblick (Protagonisten, Rolleninhaber) bildeten für alle drei Modelle übereinstimmende Merkmale. Außerdem war die Reise des Helden im Monomythos, im Drehbuchmodell und im Entwicklungsmodelle des Heldenprinzips stets ein zirkulärer, iterativer Prozess, der unabhängig vom Willen des Einzelnen abläuft, aber in der konkreten Phänomenologie vom Hauptakteur ausgestaltet werden kann. Das Ergebnis des Heldenweges ist in allen Konzepten nicht bekannt, die Motivation des Helden bezieht sich auf die Veränderung eines Zustandes, einer Lebens- oder Arbeitssituation, die eine Transformation der Hauptperson erfordert, damit diese Veränderungen eintreten und der Held mit ihnen produktiv umgehen kann. (Vgl. Abbildung)

	Monomythos nach Campbell	Heldenreise nach Vogler	Heldenprinzip
I. Akt:	Aufbruch	Isolation	Aufbruch
<i>In seiner gewohnten Welt erreicht den Helden der Ruf zur Tat. Etwas liegt im Argen oder neue Horizonte öffnen sich. Doch ist er nicht sofort zum Aufbruch ins Unbekannte bereit. Es gibt hemmende Widerstände und treibende Unterstützung</i>	Berufung Weigerung Übernatürliche Hilfe Das Überschreiten der ersten Schwelle Der Bauch des Walfisches	Gewohnte Welt Ruf des Abenteuers Verweigerung Begegnung mit dem Mentor	Der Ruf des Abenteuers: Held wird zum Aufbruch ins Abenteuer gerufen Die Weigerung: Held weigert sich, in die Fremde zu ziehen Begegnung mit dem Mentor: Ein natürlicher oder übernatürlicher, materieller oder immaterieller Mentor tritt dem Helden zur Seite Überwinden der 1. Schwelle: Held überwindet die Schwellenhüter und nimmt die Hürde ins Unbekannte
II. Akt:	Initiation	Abstieg und Initiation	Im Land der Abenteuer
<i>Der Held stellt sich auf unbekanntem Territorium den internen und externen Prüfungen, die der auf dem Weg zum Ziel meistern muss. Dort begegnet er förderlichen und feindseligen Gestalten.</i>	Der Weg der Prüfungen Die Begegnung mit der Göttin Das Weib als Verführerin Versöhnung mit dem Vater Apotheose Die endgültige Segnung	Abstieg Überschreiten der ersten Schwelle Bewährungsproben Vordringen zur tiefsten Höhle Initiation Entscheidende Prüfung Belohnung Rückweg	Der Weg der Prüfungen: Held besteht Gefahren, Bewährungsproben, besiegt Gegner, findet Verbündete. Es kann richtig schlimm werden, dramatisch, chaotisch, stressig.... Die entscheidende Prüfung/ die Höhle der größten Angst: Held stellt sich dem entscheidenden Kampf große Anspannung, noch nicht da gewesene Herausforderung, ... Die Belohnung: Der Held hat seine Aufgabe erreicht und wird mit dem Elixier belohnt. Freude, Entspannung... Ehrung, Lob...
III. Akt:	Rückkehr	Rückkehr	Rückkehr
<i>Der Held hat die Belohnung und tritt den schwierigen Rückweg an. Sein Entwicklungsweg hat seine bisherige Realität / Identität verändert</i>	Die Verweigerung der Rückkehr Die magische Flucht Rettung von außen Rückkehr über die Schwelle Herr der zwei Welten Freiheit zum Leben	Auferstehung Rückkehr mit dem Elixier	Der schwierige Weg zurück Held tritt nach einigem Zögern (Warum nun noch so ein Aufwand?) mit dem Schatz/ Elixier den Rückweg an. Überwinden der 2. Schwelle Held bringt den Schatz nach Hause und bewältigt dabei auch Gefahren. Meister zweier Welten Held verändert mit dem Elixier sich weiter und seine Umgebung

Abbildung 10: Vergleich der Konzepte von Campbell, Vogler und des ersten Entwurfs der Dramaturgie des Heldenprinzips (Stand 2010)



Diese Erkenntnisse wurden visualisiert und in der ersten Veröffentlichung des Projektes beschrieben. (Abbildung 12, Abbildung 10, Punkt 6.9.)



MONOMYTHOS

JOSEPH CAMPBELL

Abbildung 9: Visualisierte Darstellung des Monomythos nach Joseph Campbell (Grafik: Florian Conrad)⁵⁸



HELDENREISE

CHRISTOPHER VOGLER

Abbildung 10: Visualisierte Darstellung der Heldenreise nach Vogler

6.3. Definitionen und Begriffsbestimmungen zu zentralen Kategorien

All diese Vorarbeiten mündeten in einem Begriffskatalog, den wir „Projektanker“ nannten. In diesen Projektankern vereinten wir die zentralen Begriffe aus der Ästhetik, Psychologie, Innovationsforschung und Vertrauensforschung, die bis zum Ende des ersten Projektjahres behandelt waren.

Mythen = verdichtetes, allgemeingültiges Wissen in Geschichten

In Mythen sind der Wissens- und Erfahrungsschatz der Menschheit zu ihren wichtigsten Themen gespeichert. In Erzählungen und Geschichten wird dieses kollektive, gemeinsame Wissen aller Menschen vermittelt und transportiert. Es ist unbewusst in jedem Menschen verankert. Damit sind Mythen die älteste Form des Wissensmanagements.



Heldenmythos = in Geschichten verdichtete Muster für Entwicklungsprozesse

Heldenmythen erzählen seit Jahrtausenden von Wachstums- und Wandlungsprozessen. Alle Heldenmythen besitzen eine ähnliche Grundstruktur. Dieser Monomythos ist ein allen Kulturkreisen gemeinsames Universalmuster mit stetig wiederholbaren Grundmotiven, Bauelementen, Dramaturgien, Rollen und Archetypen.

Heldenreise = Grundmuster der Entwicklungs- und Veränderungswege

Der Held erkennt den Ruf zu einem Aufbruch in das Unbekannte. Dieser Ruf liegt in der Innenwelt des Menschen begründet oder gründet sich auf einen Bedarf, eine Not, eine Anforderung von Außen.

Der Held begibt sich auf die Quest (to quest = suchen/ forschen/ streben). Diese Quest umfasst alle weiteren Stationen des Entwicklungsprozesses. Der Held übertritt die Schwelle zum Unbekannten, eine Erfahrungssphäre, jenseits der bereits bekannten und erforschten Bereiche.

Nach vielen Abenteuern gelingt es dem Helden, das ersehnte Gut, den Schatz, zu erlangen. Er ist aber noch nicht am Ziel.

Diesen Schatz muss er in die Sphäre des Alltags zurückzubringen und dort verankern.

Held = Experte für Entwicklungs- und Veränderungswege

Helden sind Menschen, Teams oder Organisationen, die eine solche Heldenreise als Entwicklungsprozess erfolgreich bewältigt haben.

Sie haben auf diesem Entwicklungsweg alle notwendigen Situationen und Stationen kennen gelernt und die Kompetenzen erworben, diese auch in zukünftigen Prozessen zu bewältigen.

Viele, ganz verschiedene Stationen müssen bewältigt werden. Der Held vereint deshalb in sich die Archetypen des Narren, des Märtyrers, des Wanderers, des Kriegers, des Weisen und Magiers.

Beziehungsensemble des Helden

Ein Held ist in der Lage, vielfältige Beziehungskonstellationen zu meistern. Das gilt sowohl für die innere Welt (höheres Selbst, Sinn, Schatten, Probleme) als auch für die äußere Welt (Unterstützung, Widerstand, Partner).

Heldenmythos und Heldenprinzip

Der **Heldenmythos** nach Campbell umfasst den archetypischen Entwicklungs- und Veränderungszyklus des Menschen in Stationen.

Im **Heldenprinzip** werden diese Stationen für die Gestaltung heutiger Veränderungsprozesse als **Dramaturgie der Veränderung** in drei Akten transformiert.

Dramaturgie

Die strukturelle Analyse und Gestaltung von Handlungselementen in Bezug auf ihre Abfolge und ihre Beziehung zu größeren Handlungsvollzügen wird als Dramaturgie bezeichnet. Seit der Antike werden dramatische Muster genutzt, um Erkenntnis- und Erfahrungsprozesse mit emotionaler Nachhaltigkeit, der Katharsis, zu vermitteln.



Innovationsprozess

Innovation ist systemisches Veränderungsgeschehen, das sich zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Prozessen abspielt und Neues hervorbringt. Das Management dieser Art von Innovation braucht völlig neue Formen der Einflussnahme und Steuerung. Dieses Geschehen verläuft nicht geradlinig. Es ist ein Prozess der Auseinandersetzung mit Störungen von Handlungsrouinen, der Irritation von Selbstverständlichkeiten sowie der Beeinträchtigung der Erwartungssicherheit. (nach Baitsch 2005)

Resilienz

(v. lat. resilire ‚zurückspringen‘, ‚abprallen‘, deutsch etwa Widerstandsfähigkeit, Belastbarkeit) ist die Fähigkeit, Krisen und andere belastenden Situationen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Mit dem Konstrukt Resilienz verwandt sind Salutogenese, Coping und Autopoiesis (Selbstregulation).
www.wikipedia.de

6.4. Heldenprinzip und Projektmanagement

Eine These des Projektes bestand darin, dass Projekte typische Organisationsformen darstellen, in denen sich das Heldenprinzip abbildet. Deshalb wurden in Kooperation mit der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM e.V.) Forschungen angestoßen, die den Bedarf von Projektmanagern nach neuen Konzepten erforschten, eine Übertragung des Heldenprinzips auf Projektmanagementmodelle erprobten und die Relevanz des Heldenprinzips für Projektleiter prüften.

6.4.1. Befragung und Studie zu neuen Anforderungen im Projektmanagement

Die Befragung fand im Zeitraum März 2010 – April 2010 statt. Sie war nicht repräsentativ, sondern diente der Exploration neuer Anforderungen im Projektmanagement. Die Auswertung erfolgte dann bis Oktober 2010. Es nahmen insgesamt 42 Projektleiter an der Befragung teil.

Ergebnisse der Befragung:

1. Erfolg heißt: Nutzen stiften und Schwierigkeiten bewältigen

Projektleiter messen den Erfolg von Projekten an der Zufriedenheit der Stakeholder und der Mitarbeiter. Gleichzeitig brauchen Projektleiter auch die Möglichkeit, den Erfolg für sich selbst zu beurteilen. Das Bewältigen schwieriger Aufgaben und das Erkennen von **Nutzen** sind dabei wichtig für diese persönliche Erfolgszuschreibung.

2. Sehr gute persönliche Voraussetzungen vorhanden

Die Projektleiter sehen sich als gut qualifiziert, hoch motiviert und kreativ. Sie schätzen sich als erfolgreich, selbstbewusst, hart arbeitend und mit einer ausgeprägten Führungsbereitschaft ausgestattet ein. Eine eigene starke **Motivation** und **Menschenkenntnis** sind die wichtigsten Fähigkeiten, die sie dafür brauchen.



3. Mehr Unterstützung i.S. von Mentoren wäre gut

Die meiste *Unterstützung* erhalten Projektleiter gegenwärtig von ihrem Projektteam, gefolgt von Fachbüchern und Informationssystemen sowie von Menschen außerhalb der Arbeit. Mehr *Unterstützung* wünschen sich die Projektleiter im Austausch mit anderen Projektleitern sowie von persönlichen Coaches und unternehmensinternen Mentoren.

4. Ungewissheit und Risiko erfordern gute Kommunikation, Information, Kooperation

Als wichtigste Risikofaktoren für die Projektarbeit wurden mangelnde Kommunikation und Kooperation sowie ein intransparenter Informationsfluss bewertet. Im Umkehrschluss heißt das, dass die Projektleiter mit den Teams auch dann zu Projekterfolg gelangen, wenn es ihnen gelingt, *Kommunikation, Kooperation und Information* gemeinsam so zu *gestalten*, dass anspruchsvolle Aufgaben mit der kollektiven Weisheit und Energie der Beteiligten bewältigt werden können.

5. Projektmanager haben die meisten Ressourcen für die Motivation in der eigenen Hand

Die fünf wichtigsten *Motivationspotentiale* für Projektleiter sind: besseres Feedback vom Projektteam, Ressourcenausstattung der Projekte, die Gewährung ausreichend eigener Entscheidungs- und Handlungsspielräume, eine kooperative Arbeitsatmosphäre sowie wertschätzender Umgang mit Fehlern. Bis auf den Faktor Ressourcenausstattung der Projekte sind dies Faktoren, die im sozialen System der Projektarbeit gestaltet werden können.

6. Zielklärung, Umgang mit Komplexität und Ausdauer als höchste Schwierigkeiten

Als die *schwierigsten* Projektphasen werden die Projektphasen *Definition* sowie *Umsetzung/Steuerung* der Projekte eingeschätzt. Die größten Schwierigkeiten entstehen bei der Klärung von Anforderungen und Zielen sowie der Strukturierung von Komplexität sowie bei der Aufrechterhaltung der Team-Performance bis zum Ende des Projektes.

7. Kreativität ist notwendige Voraussetzung

Projekte brauchen *Kreativität* von allen Beteiligten: den Projektleitern und dem Projektteam, den Stakeholdern, den Lieferanten sowie den Vorgesetzten. Der Bedarf an Kreativität variiert je nach Projektphase. Es muss also eine *kreative Atmosphäre* in der Projektarbeit gestaltet werden können.

8. Vertrauen ist notwendig, aber in der Organisation oft nicht vorhanden

Vertrauen ist ein Weg, die Prozesse in Projekten effektiver zu gestalten. Besonders wichtig ist dabei das Vertrauen zwischen *Projektleiter und Vorgesetzten* sowie zwischen *Projektleiter und Projektteam*. Am zufriedensten sind die Projektleiter mit ihrem *Selbstvertrauen*. Das Vertrauen zwischen Projektleiter und Vorgesetzten ist weniger zufrieden stellend. Den geringsten Stellenwert und die geringste Zufriedenheit gibt es beim Vertrauen in die Organisation/ das Unternehmen.

9. Neue Methoden und Konzepte werden erwartet

Im Projektmanagement besitzen der Einsatz und die Nutzung von Methoden einen hohen Stellenwert. Am meisten gewünscht werden Methoden der sozialen Entwicklung, wie Kommunikati-



onsmodelle, Teamentwicklungsmaßnahmen, Mediation sowie Simulationen. Es geht aber nicht nur um mehr oder anderes „Handwerkszeug“ für Projektleiter. Es geht auch um Projektdramaturgien, die den Anforderungen der Projektarbeit als wirtschaftliche, soziale und technische Entwicklungsarbeit noch besser entsprechen.

Insgesamt zeigten die Ergebnisse der Studie, dass es keinen bedarf an neuen technischen Lösungen im Projektmanagement gibt. Der Bedarf richtet sich auf neue Konzepte im Umgang mit der Komplexität und Ungewissheit sowie sinnstiftende Prozessdramaturgien. Bezug der Studie über die web-site der GPM: [Hier](#).

6.4.2. Übertragung des Heldenprinzips auf das Projektmanagement

Im Jahr 2010 wurde mit der GPM ein Konzept ausgearbeitet, das eine Verknüpfung zwischen dem Projektmanagementmodell und dem Heldenprinzip herstellte.⁵⁹ Diese Erkenntnisse wurden im Januar 2011 in der Zeitschrift der GPM „Projektmanagement aktuell“ veröffentlicht. Anschließend fand in München eine Veranstaltung statt, in der mit großem Erfolg die Grundbausteine des Modells erläutert und die Praxistauglichkeit diskutiert wurden. Das Heldenprinzip wurde als eine wertvolle Erweiterung des Konzeptes von Projektmanagement eingeordnet, das als analoges Konzept die stark kognitiv geprägten PM-Konzepte verlebendigt und der Realität näher bringt.

6.4.3. Erprobung des Heldenprinzips in einem Seminar für Projektleiter

Im Juni 2010 fand in Kooperation mit der GPM die Erprobung des Seminarkonzeptes „Der Heldenweg des Projektleiters – auf dem Weg zu innerer Stärke“ statt. Im GPM-Newsletter 08 2010 wurde die Reflexion einer Teilnehmerin veröffentlicht:

Ein Seminar über den Heldenweg eines Projektleiters. Acht neugierige Projektmanager begegnen sich. Abwartend, zurückhaltend, typisch Seminarbeginn.

Nina Trobisch öffnet ihren Methoden-Koffer und Veränderung wird greifbar. Der Raum verwandelt sich, Projektmanager rüsten zum Abenteuer, die Heldenreise beginnt. Der rote Faden für unseren Weg ist die Dramaturgie des Heldenprinzips®. Als archetypisches Veränderungsmuster fordert es alle Ebenen unseres Handelns heraus: Kognition, Emotion, Intuition und körperliche Wahrnehmung. Neuartig ist dies und anstrengend. Wir halten oft still für die bewusste Reflexion über innere Entwicklungsprozesse – viel wertvolle Zeit ist hierfür vorgesehen. Geleitet durch kreativ-sinnliche Methoden gelangen wir rasch an persönliche Grenzen und sind dabei hochmotiviert sie auszudehnen, zu überwinden. Masken fallen zusehends. Einfühlsam und jederzeit präsent lenkt Nina Trobisch die Prozesse.

In einer realen Projektarbeit (Erarbeitung einer Theater-Inszenierung mit Live-Auftritt) begegnen wir einander in Teams und erfahren, wie sich Potenziale von Menschen in achtsamen, aufmerksamen Umwelten entfalten. Nach „Drehschluss“ feiern wir unseren Erfolg. Wir haben unsere Rufe angenommen, Widerstände überwunden und sind über uns hinausgewachsen. Wie echte Projektmanager eben.

Fazit: Das Seminar macht die Analogie zwischen einem Helden-Weg und dem Erfahrungs-Weg eines Projektmanagers erlebbar. Das Durch-Leben eines kompletten Helden-/Projekt-Zyklus‘ stärkt die Handlungskompetenz der Akteure.

Sigrid Pander, Seminarteilnehmerin

Das Seminarkonzept hatte sich bewährt und wurde als Ergebnis des Projektes dokumentiert.



6.5. Kollektives Erfahrungswissen der Mythen für Veränderung nutzen

Im zweiten Projektjahr umfasst die theoretische Auseinandersetzung mit dem Heldenprinzip die Erkundung des Zusammenhangs zwischen der kollektiven Weisheit und dem mythischen Grundmuster, verankert in jedem Menschen und in jeder Organisation. Es wurde ein Manuskript erstellt, das nicht veröffentlicht wurde. Der Beitrag beginnt mit Überlegungen zu den Quellen kollektiver Intelligenz und den ungenutzten Potentialen in der **kulturell determinierten kollektiven Intelligenz**. Er zeigt auf, dass diese Quelle kollektiver Intelligenz in Entwicklungsprozessen von Unternehmen noch zu wenig genutzt wird.

Wir gingen der Frage nach, was kollektive Intelligenz auszeichnet. Es zeigte sich, dass eine Bezugsgröße der kollektiven Intelligenz in der Verortung des Menschen als biologischem Wesen sichtbar wird. So wie die Biologen bei den verschiedenen Tierarten geradezu geniale Formen von kollektiver und sozialer Intelligenz erforschen - erinnert sei an die Schwarmintelligenz bei Vögeln und Fischen oder das Verhalten von Pinguingemeinschaften - hat auch der Mensch im Verlauf der biologischen Evolution Fähigkeiten erworben, die es ihm ermöglichen, zu überleben und zu leben. Diese biologisch determinierte kollektive Intelligenz, wie sie sich in der Handhabung von Ernährung, Fortpflanzung, Wachstum und Reifung zeigt, basieren eben auch auf biologischen Grundstrukturen, die die intellektuellen und emotionalen Verarbeitungsprozesse beeinflussen. Die aus der biologischen Evolution ererbten Fähigkeiten prägen Verhalten und Entscheidungen, ohne dass darüber immer eine intellektuelle Bewusstheit vorhanden ist. Sie wirken oft unbewusst.

Eine weitere Quelle der kollektiven Intelligenz fand sich in den persönlichen Erlebnissen, Kenntnissen und Fähigkeiten, die den verschiedenen Menschen aufgrund ihrer Sozialisierung, ihrer Bildungs- und Lebensräume sowie Erfahrungshorizonte zur Verfügung stehen. Diese sozial determinierte kollektive Intelligenz hat ihr Potential im Wissen, den Emotionen und den Intuitionen der Menschen. Sie kann zielgerichtet entwickelt, aktiviert und eingesetzt werden. Aus der daraus möglichen Perspektivenvielfalt generiert sich in definierten Räumen des Denkens und Handelns die „Weisheit der Vielen“.

Es gibt eine Reihe von konzeptionell-methodischen Ansätzen, die diese Form kollektiver Intelligenz fördern. Dazu gehören die U Theorie von Otto Scharmer sowie die Theorie von der Ganzheitlichkeit und impliziten Ordnung von Bohm.^{60 61} Diese Konzepte werden gestützt durch eine Vielzahl an Methoden, in Gruppen Ergebnisse hervorzubringen, die nur in und durch die Gruppe erbracht werden können. (Dialogmethode, World Cafe, Future Search Conferences, Open Space u.ä.)

Ein dritter Fundus kollektiver Weisheit eröffnet sich durch die kulturelle Evolution des Menschen. Die kulturell determinierte kollektive Intelligenz fasst zusammen, was die Spezies Mensch so besonders macht und vor allen auszeichnet. Es ist ihre Fähigkeit zur Reflektion und kulturellen Entwicklung. Der Mensch ist in der Lage, die Erfahrungen und Erkenntnisse seines Lebenspro-



zesses zu erfassen und nachfolgenden Generationen sowohl in universellen als auch in gruppenspezifischen Kulturgütern zur Verfügung zu stellen. Die kulturellen Fähigkeiten unseres Wesens werden immer wieder neu erlernt und sozialisiert und wirken vorrangig unbewusst.⁶²

Ausgehend von diesen Überlegungen vertraten wir die These, dass die Nutzung von Mythen die Unternehmen zu „Meistern der Innovationsprozesse“ machen könnte. Innovationsprozesse gelangen zu größerer Wirksamkeit, wenn die unbewusst wirkenden, kulturell sozialisierten Teile der menschlichen Kompetenz bewusst und so der gezielten Transformation zugänglich gemacht werden. In der konkreten Praxis der Organisationsentwicklung könnten die bereits seit geraumer Zeit erfolgreich genutzten Formen der Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten an Veränderungsprozessen zu mehr Kreativität und Entfaltung führen.

Einerseits nimmt die Organisation veränderte Umfeldbedingungen als Anforderung wahr, sich zu verändern. Andererseits existiert eine Grundüberzeugung der Organisation, dass Veränderung bewältigbar ist, auch ohne genau zu wissen, was im Detail am Ende erreicht wird. Die Organisation verlässt sich dabei auf ihre kollektive Intelligenz, die Fähigkeit, im vorhandenen organisationalen Feld den Weg zu erspüren, zu erkunden und zu gehen, der der Organisation Erfolg verspricht.

Das Management moderner Organisationen ist gefordert, Kommunikation und Kooperation im Unternehmen so zu organisieren, dass im Ergebnis des Organisationshandelns sowohl die individuellen als auch die Leistungspotentiale der Organisation selbst genutzt werden können. Die Leistung einer Organisation ist darauf ausgerichtet, ein bestimmtes Bedürfnis des Marktes zu befriedigen. Dafür schafft sich die Organisation Prozesse und Strukturen und hält Ressourcen vor. Die Organisation entwickelt die Fähigkeit, die Ressourcen zur Bedürfnisbefriedigung des Marktes, zur Sicherung des Eigentums und zur Reproduktion der Beschäftigten aktiv einzusetzen. Aus dem Zusammenspiel von Strukturen/ Prozessen, Handlungen und Werten resultiert eine bestimmte Art der Bewältigung von Anforderungen an die Organisation.⁶³

Die Fähigkeit der Gruppe von Menschen, die einem Unternehmen angehören, alle anfallenden Aufgaben der dieser Organisation zu bewältigen, ist die organisationale Kompetenz. In Anlehnung an den Kompetenzbegriff von Frei et.al., die Kompetenz als Zusammenspiel von Werten, Bedürfnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten im Verlauf der Auseinandersetzung mit der Tätigkeit definiert haben (Verlaufsqualität psychischer Tätigkeit), beschreibt Baitsch organisationale Kompetenz als „Qualität der Steuerung der organisationalen Selbstdefinition und des organisationalen Wissens“.⁶⁴ Der Begriff der kollektiven Intelligenz wird ebenfalls als Prozess oder auch Verhalten definiert, als „den bewussten Umgang einer Gruppe von Menschen mit dem geistig-emotionalen Feld, in dem sie zusammen wirken“.⁶⁵ Damit kann diese Kompetenz durch performative Akte in seiner Emergenz hervortreten. Im Unternehmen erscheint die kollektive Intelligenz aus dieser Sicht als organisationale Kompetenz. Ist diese organisationale Kompetenz von gemeinsam geteilten Normen des Wahrnehmens, Denkens, Kooperierens und Kommunizierens



geprägt, so bildet sie ein Element der Unternehmenskultur.

Die organisationale Kompetenz ist so verstanden nur entwickelbar, wenn alle Organisationsmitglieder an der Veränderung der Steuerungsmechanismen der Organisation und des Selbstverständnisses beteiligt werden. Im Beteiligungsprozess werden Bedingungen geschaffen, die kollektive Intelligenz der Organisation zu erschließen.

Kollektive Intelligenz ist ein Phänomen, das im Ergebnis von Selbstorganisationsprozessen entsteht. Es ist nicht steuerbar, die Ergebnisse sind unvorhersehbar. Gleichwohl können bestimmte Bedingungen geschaffen werden, die Emergenz, d.h. das Entstehen von diesen nicht vorhersehbaren Ergebnissen, zu befördern.

Als Grundform kollektiver Wirklichkeitsdeutung von Sachverhalten und Ereignissen in symbolischer Form bündelt der Mythos das Erfahrungswissen der Menschheit zu existentiellen Fragen in Narrationen. Mythen sind eine der ursprünglichsten Formen des Wissensmanagements, weil sie Lebenswissen überliefern und deuten. Dabei geht es stets um existenzielle Fragestellungen, wie: Woher kommen wir? Wie entsteht Leben? Wie entwickeln wir uns, und was ist uns lebenswichtig? Wohin gehen wir? Was bleibt von uns? Seit Jahrtausenden bieten die Mythen dafür Deutungen von Sachverhalten, Ereignissen, Einsichten. Sie bergen universelle Erfahrungsmuster und geben Wissen weiter, die „lessons learned“ aus den Projekten des Lebens.

Im Monomythos des Helden sind die existentiellen Fragen der Menschheit zu Wandel und Wachstum verankert. Sie bilden ein unerschöpfliches Reservoir an Erfahrungswissen der Menschheit zu Entwicklung und Veränderung. Ein solches Modell wirkt umso stärker, je tiefer es auch kulturell in den Menschen und der Gesellschaft verankert sind. Es ist eines der Phänomene kollektiver Intelligenz, dass sich die Emergenz aus dem unbewussten Gemeinsamen speist – den über viele Jahrhunderte und Jahrtausende angereicherten und sozialisierten Erfahrungen der Menschen, die sich in den Mythen finden.

6.6. Vertrauen und Vertrauenskultur durch das Heldenprinzip

In der Ausgabe 1/2011 der präview „Das Andere“ stellten die beiden Autorinnen den Ansatz des Heldenprinzips als Strukturierungsmöglichkeit für Innovationsprozesse vor. In dem Beitrag in der Präview 1 2012 beschrieben sie dessen Nutzen zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität der Organisation und einer Vertrauenskultur im Unternehmen.

Vertrauen in der Zone von Wissen und Nicht-Wissen

Seit sich die alten Griechen davon verabschiedet hatten, ihr Leben als ausschließlich götterbestimmt zu betrachten, haben im Zuge der Aufklärung menschliche Erkenntnis und Vernunft die Oberhand über die Gestaltung von Arbeit, Kooperation und Organisation gewonnen. Doch trotzdem entziehen sich erlebte Situationen in Organisationen oftmals dem reinen Verstehen. Planung und Agieren in Unternehmen vollziehen sich auch in einer Zone zwischen Wissen und Nichtwis-



sen – dem Vertrauen auf das Gelingen. Unternehmensalltag ist davon ganz entscheidend geprägt. Denn er ist eine unendliche Abfolge von Kommunikationssituationen, in denen sich Menschen treffen, die nicht ständig in die Aushandlung ihrer Beziehung treten können. Sie benötigen ein gemeinsames Fundament, auf dem sie immer wieder neu in Kontakt kommen. Dieses Fundament ist ein intuitives Gespür für das Maß an (Erwartungs-) Sicherheit, dass auch risikoreiche, neue Situationen gemeinsam bewältigt werden. Von diesem Vertrauen, den präreflexiven Grundannahmen,⁶⁶ wird das Handeln in einer Organisation in viel höherem Maße bestimmt als durch Wissen über Führung, Kommunikation oder Change-Modelle.

Vertrauen als Reduktion von Komplexität

Luhmann bezeichnete Vertrauen als Mittel zur Reduktion von Komplexität, was zu „mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns“ führt.⁶⁷ Vertrauen hilft demnach Menschen, sich nicht im Detail zu verlieren, sondern ein gesamthaftes Bild von Situationen zu entwickeln, das schnelle Reaktionsfähigkeit ermöglicht. Endress spricht in diesem Zusammenhang von der Funktion des Vertrauens als „ein(en) Mechanismus des Absehens von Mehrdeutigkeit bzw. Ambiguität, d.h. zur Ermöglichung typisch eindeutiger Interpretationen und als ein(en) Mechanismus der Ausblendung von Ambivalenz, d.h. des Stillstellens der Reflexivität.“⁶⁸ Vertrauen entsteht durch Erfahrung in Interaktionsgeschichten. Diese Erfahrung gräbt sich in das Hirn ein. Sie wird in das Unbewusste integriert, lenkt von dort aus auf mächtige Weise die Wahrnehmung und diese wiederum ruft Verhalten hervor.

Vertrauen ist also ein Ausdruck des Grundbedürfnisses nach Orientierung und Vereinfachung. Ein Mangel an Vertrauen führt zu Unzufriedenheit, Unruhe, Stress. Vertrauensmangel ist ein starker psychischer Belastungsfaktor. Deshalb stellen sich Unternehmen die Frage: Wie kann Vertrauen in Prozessen gestärkt werden, die eher durch Ungewissheit und Risiko geprägt sind? Unser Konzept setzt hier an. Die Bewältigung von Wandel wird entlang eines „roten Fadens“ fokussiert. Dieser Leitfaden ist das Heldenprinzip.

Auseinandersetzung mit den sozio-ökonomischen Konzepten zum Vertrauen

Der Weg einer Organisation, eines Teams oder einer Person im Heldenprinzip vollzieht sich über:

- den Akt der Vorbereitung zur Ablösung von bekannten Wegen und Mustern (Akt 1),
- den Akt der Auseinandersetzung mit bislang unbekannten Herausforderungen und Aufgaben bis hin zum Erreichen einer völlig neuen Qualität des Handelns, die vor allem transformatorische Qualität besitzt (Akt 2).
- den Akt der Annäherung an die „alte Umgebung“, die mit der neuen Qualität von Handeln selbst verändert wird (Akt 3).

Mit diesem Modell werden **Innovationsprozesse** konsequent und ganzheitlich als soziale Entwicklungsprozesse begriffen. Im Mittelpunkt steht der Akteur, ob Organisation, Team oder Person. Auf dem Heldenweg löst sich der Held allmählich von seiner (alten) Identität, ohne genau zu



wissen, worin seine neue Identität bestehen wird. Dieser Zustand macht verletzlich, angreifbar, unsicher. Damit folgen wir in unserem **Vertrauenskonzept** zunächst dem von Osterloh & Weibel zusammengefassten Vertrauensbegriff: „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.“⁶⁹

Unsere Forschungen mit den Praxispartnern, Unternehmen und Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen zeigten jedoch, dass Vertrauen weit über die sozial-ökonomischen Überlegungen von Osterloh/ Weibel hinausgeht.

- Vertrauen zeigt sich nicht als Wille. Dies setzte Bewusstheit und Reflexion voraus. Vertrauen ist vielmehr ein intuitives Gespür für das Maß an (Erwartungs-) Sicherheit, dass auch risikoreiche, neue Situationen bewältigt werden. Von diesem Vertrauen, die auch als präreflexive Grundannahmen bezeichnet werden, wird das Handeln in einer Organisation in viel höherem Maße bestimmt als durch Wissen über Führung, Kommunikation oder Change-Modelle. In Situationen, die eng mit Ungewissheit verknüpft sind, ist die Triebfeder des Handelns nicht das Wollen, sondern ein im gesamten sozialen System vorhandenes **BEDÜRFNIS** nach Veränderung, Entwicklung oder Vervollkommnung.
- Vertrauen wird als **RESSOURCE** benötigt, um auch in Anbetracht komplexer Entscheidungssituationen handlungsfähig zu bleiben. Wenn Luhmann Vertrauen als Mittel zur Reduktion von Komplexität bezeichnet, was zu „mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns“⁷⁰ Eine innere Quelle sind die im Unbewussten abgespeicherten Erfahrungen der Menschheit, die in den Mythen verankert sind. (vgl. Punkt 6.7)
- Vertrauen entsteht durch Erfahrung in Interaktionsgeschichten. Diese müssen nicht selbst erlebt sein, sondern können sich in Mythen und Märchen, Unternehmensgeschichten und Fallbeispielen abbilden. Sie werden in das Unbewusste integriert, lenken von dort aus auf mächtige Weise die Wahrnehmung und diese Wahrnehmung wiederum ruft vertrauensvolles oder misstrauisches Verhalten hervor.
- Vertrauen ist ein Ausdruck des Grundbedürfnisses nach Orientierung und Vereinfachung für Situationen, in denen man verletzlich ist. Unsere anwendungsorientierte Forschung hat gezeigt, dass das Modell „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ genau deshalb diesen orientierenden Rahmen geben kann, weil es durch Erfahrung gespeist ist. Als Essenz vielfältigster Transformationserfahrung aus Jahrtausenden menschlicher Entwicklung bildet es ganzheitlich die energetisch/atmosphärische, geistige, emotionale und intuitiv/kreative Dimension tiefgreifender Veränderungs- und Innovationsprozesse ab.

Entwicklung von Vertrauen

Mit den ästhetisch-künstlerischen Arbeitsweisen ist es möglich, diesen, oft auch ganz diffusen, verbal kaum beschreibbaren Prozessen einen Ausdruck zu geben. Dieses gemeinsame Erleben eines ganzheitlichen, vielfältigen und ineinander verwobenen Entwicklungsprozesses bringt eine aus dem Inneren der Organisation wachsende Identität im Unternehmen hervor. Außerdem erfahren die beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte durch die variable methodische Arbeit sehr



direkt, in welchem Maße sie sich auch auf ihre kreativen und intuitiven Fähigkeiten verlassen können. Auf diese Weise entsteht Schritt für Schritt ein Vertrauen, das geprägt ist von der implizit verankerten und im Unternehmen geteilten Grundannahme, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen und auf welche Ressourcen es sich stützen kann. Die Arbeit mit dem Heldenprinzip verändert die Unternehmenskultur.

Definition von Vertrauen

Für die empirische Arbeit fassten wir unsere Überlegungen in Definitionen zusammen, die unterschiedliche Perspektiven von Vertrauen verdeutlicht haben.

Vertrauen

Vertrauen ist ein Merkmal des Verlaufs der psychischen Tätigkeit von Menschen. Es ist die überwiegend unbewusst wirkende Annahme, dass Entwicklungen einen positiven bzw. erwarteten Verlauf nehmen. Vertrauen (als auch Misstrauen) haben die Funktion der Reduzierung von Komplexität der sozialen Wirklichkeit. Durch Vertrauen werden somit Beurteilungs-, Aushandlungs-, Planungs- und Kooperationsprozesse in Unternehmen effizienter. Wir unterscheiden:

Selbstvertrauen

unter Selbstvertrauen verstehen wir die Gewissheit des Einzelnen oder einer Organisation, die verschiedenen vertrauten und fremden Situationen des Lebens im Sinne eigener Werte, Ziele und Bedürfnisse bewältigen zu können. Kernpunkte des Selbstvertrauens sind die Selbsterwartungen sowie die verfügbaren internen und externen Ressourcen.

Beziehungsvertrauen

unter Beziehungsvertrauen verstehen wir die Gewissheit des Einzelnen oder einer Organisation, dass das Verhalten anderer Personen und Organisationen bei der Bewältigung verschiedener vertrauter und fremder Situationen des Lebens im Sinne eigener Werte, Ziele und Bedürfnisse wirkt.

Prozessvertrauen

unter Prozessvertrauen verstehen wir die Gewissheit des Einzelnen oder einer Organisation, dass der Ablauf von Aktionen, Handlungsfolgen und Klärungsprozessen die Bewältigung verschiedener vertrauter und fremder Situationen ermöglicht.

Organisationsvertrauen

unter Organisationsvertrauen verstehen wir die Gewissheit des Einzelnen oder einer Organisation, dass die Wahrnehmung- und Aktionsmuster einer Organisation die Bewältigung verschiedener vertrauter und fremder Situationen ermöglichen.



6.7. Heldenprinzip, Management des Ungewissen und Mythos

6.7.1. *Buchprojekt*

Im Jahr 2011 wurde das Projekt eingeladen, sich an einem Buchprojekt zu beteiligen, dass sich mit dem Management von Ungewissheit auseinandersetzt.⁷¹ Ausgehend von der paradoxen Fragestellung, wie Gewissheit in der Ungewissheit erzeugt bzw. gestärkt werden kann, wurde auf das archetypische Wissen der Menschheit verwiesen, das als kulturell verankerte kollektive Weisheit (vgl. Punkt 6.5) in Mythen, Märchen und auch in Ritualen steckt. Das Heldenprinzip wird als kulturelles Grundmuster beschrieben, das Transformationen vorbereitet, Übergänge greifbar macht und die Transformation zur Wirkung bringt. Ähnlich wie in Ritualen wird das Heldenprinzip als Rahmen analysiert, der von Ungewissheit des Ergebnisses und der einzelnen Prozessphänomene ausgeht, aber dem Geschehen eine Aktions- und Akteur-Struktur gibt, die dem Menschen, der Organisation helfen kann, mit mehr Vertrauen in diese Situationen der Ungewissheit zu gehen und sie zu bewältigen.

6.7.2. *Auseinandersetzung mit Mythos und mythischem Denken*

In der Auseinandersetzung mit dem Projekt, den Diskussionen mit Partnern, Gästen, Kollegen und Vertretern der Wirtschaft wurde immer wieder deutlich, dass die Arbeit mit dem Mythos, ja mythisches Denken irritierend oder gar verstörend wirkt. Es war Aufgabe im Projekt, die kulturwissenschaftlichen, philosophischen und auch psychologischen Rezeptionen des Themas aufzuarbeiten und für das Projekt produktiv zu machen.

In dem Buchbeitrag wurde aufgezeigt, dass der Umgang mit Ungewissheit an tiefere Ebenen unseres Bewusstseins anknüpfen muss, an grundsätzlichere Überzeugungen und Einstellungen, die im Unterbewussten abgespeichert sind und auf die in Gefahrensituationen blitzschnell zurückgegriffen werden kann.

Eine Quelle dieser tief verankerten Ressourcen ist das mythische Potential, das wir Menschen in uns tragen. Doch welche Qualität hat dieses mythische Potential, wo kommt es her?

Der Psychologe und Systemtheoretiker Norbert Bischof ging u.a. dieser Frage in seinem Werk „Das Kraftfeld der Mythen“ nach. Er identifizierte Parallelen zwischen Mythen und Organismen, die begründen, warum es sowohl in den Mythen als auch bei Organismen eine überaus reiche Vielfalt der Form und eine hohe Stabilität des Kerns gibt, warum nicht alle überleben und wie sie sich anzupassen haben.⁷² Mythen überleben nur dann, wenn sie in einer bestimmten Zeit von hinreichend vielen Menschen wahrgenommen, verstanden und wert gefunden werden, sie weiter zu erzählen. Sie müssen also deren Erfahrungen und Empfindungen ansprechen, unabhängig vom erzählten Gegenstand und der Zeit, in der ein Geschehen stattfindet. Mythen bedienen sich Bilder, „um etwas ganz anderes besser verständlich zu machen, etwas, das wirklich rätselhaft und quälend erklärungsbedürftig erscheint, viel geheimnisvoller als die äußere Erfahrungswelt der physi-



schen und gesellschaftlichen Tatbestände selbst...“.⁷³ Es ist die eigene, innere seelische Welt, die Welt der Begierden und Affekte, des komplizierten Mechanismus von treibenden, hemmenden, steuernden Seelenkräften des Menschen, die im Mythos versinnbildlicht wird. In Mythen wird also das hochkomplexe System der Motivation des Menschen beleuchtet; Themen sind Fragen des Seins und des Handelns. Der Mythos schafft einen Zugang zu dieser inneren, oft nicht bewussten Welt des Menschen, bietet Erklärungsmuster, schafft Bewusstsein für die ablaufenden, teils verstörenden Situationen, ermöglicht überhaupt erst eine Organisation dieses Motivationsgefüges und erzeugt damit einen Sinn.⁷⁴ Dabei ist der Mythos nicht wissenschaftlich exakt, wird auch nicht, wie in der Wissenschaft, auf Begriffe gebracht. Widersprüchliche und vielfarbige Erfahrungen und Erscheinungen werden nicht bis in das Kleinste zerlegt, sondern eher summarisch dargestellt als eine Substanz, auch als Numinosen oder mythische Substanz bezeichnet.⁷⁵ Die Götterwelt der Griechen zeigt sehr anschaulich, dass Phänomene wie z.B. „Frohsinn“, „Liebe“, „Mut“, „Schutz“, „Fürsorge“ als göttliche Individuen dargestellt werden, die über das ganze Repertoire an widersprüchlichen Verhaltensweisen verfügen, wie die Menschen auch. Auf diese Weise werden durch Mythen keine starren Begriffe für Qualitäten des Erlebens gesetzt, sondern Verhaltensweisen erzählt, die das Leben der Menschen widerspiegeln. Zu guter Letzt hat die Mythenforschung auch beschäftigt, warum es Ähnlichkeiten zwischen den Mythen verschiedener Kulturen gibt. Neben der Übertragung und Adaption von Mythen durch direkten Kontakt zwischen verschiedenen Völkern⁷⁶ ist vor allem das Verständnis des Mythos’ als Verbildlichung innerer Seelenzustände des Menschen eine Begründung für Ähnlichkeiten und Analogien zwischen den Mythen der Völker. Andererseits zeigen die Mythen diese Welt eben auch auf, dass sich die Menschen im Erleben und Verarbeiten von Lebenssituationen im Kern wenig unterscheiden. Dies ist eine zutiefst völkerverbindende Idee. Der Monomythos des Helden nach Campbell ist einer der Nachweise dieser menscheitumspannenden Ideen von Leben und Entwicklung. Mythen sind jedoch nicht nur Quell von Selbst- und Welterkenntnis, sie sind auch Orientierungshilfe für das Verhalten. Diese Orientierungshilfe kann für uns Menschen sehr nützlich sein, da wir zwar mit einer Unmenge an Handlungsmöglichkeiten konfrontiert sein können, aber der emotional-moralische Bewertungsrahmen der Handlungsfolgen – je nach Erfahrungs- und Sozialisationshintergrund - oftmals sehr begrenzt sein kann. Mit anderen Worten gesprochen, es steht die Welt offen, aber der Einzelne kann sich nicht vorstellen, andere Wege gehen zu können, als er bislang gegangen ist. Diese Bewertungsmuster kommen daher als „das darf man nicht“, „das kann ich nicht“, „das schaffe ich nicht“ und vielen anderen Variationen. Insbesondere jungen Menschen stehen noch nicht ausreichend viele eigene Handlungserfahrungen zur Verfügung, die sie benötigten, um sicher entscheiden zu können. Der Mythos vermittelt mit seinen Geschichten zusätzliche Referenzbeispiele, wie in Situationen gehandelt werden kann. „Somit sind Mythen also zu Bewusstsein gebrachte und damit der Auseinandersetzung erschlossene Grundmöglichkeiten der Selbst- und Welterfahrung. Es ist dabei keinesfalls erforderlich, dass sie dem Zuhörer



immer auch eine moralische Nutzenanwendung aufdrängen. Zum Beispiel braucht das Böse nicht unbedingt gestraft und gesühnt zu werden: Schon wenn es durchschaubar gemacht, wenn sein Name genannt, wenn ihm seinen Funktion im psychologischen Gefüge der Fabel zugewiesen wird, ist sein Bann gebrochen.⁷⁷ Die Mythen haben sich also deshalb als so außerordentlich überlebensfähig erwiesen, weil sie das Potential besitzen, die in den Tiefen der menschlichen Seele verborgenen geheimnisvollen Kräfte sichtbar zu machen, ihnen Ordnung zu verleihen und damit auch emotional beherrschbar zu gestalten.⁷⁸ In dieser Hinsicht sind die Mythen das Pendant zur Wissenschaft, die von kühler Rationalität beherrscht ist, aber auch immer wieder auf (unhinterfragte) lebensweltliche Grundannahmen zurückgreifen muss, so dass der Wahrheitsanspruch des wissenschaftlichen Denkens dem des mythischen Denkens beileibe nicht überlegen ist. Die unvoreingenommene Anerkennung mythischer Tatsachen, so wie auch wissenschaftliche Erkenntnisse behandelt werden, ist eine Voraussetzung für ein wesentlich tiefer gehendes Verständnis unserer Welt, zu der auch die Arbeitswelt gehört.

Wenn wir vom Referenzrahmen „Allgemeine menschliche Natur“ einmal absehen und in das sozio-kulturelle System Unternehmen schauen, erkennen wir Ähnlichkeiten. Die mentalen Muster und Werte des Unternehmens, die grundlegenden Annahmen und Bewertungsrahmen des Handelns, das alles liegt unter der Oberfläche des Sichtbaren.⁷⁹ Sie zu erkennen helfen Mythen, also die im Unternehmen immer wieder erzählten Geschichten. Diese Geschichten lassen Handlungsmöglichkeiten und –spielräume, die das Unternehmen bereithält, schneller und tiefgründiger erkennen als es ausschließlich aus eigener Erfahrung möglich wäre.

Kehren wir zurück zu den Adaptionmöglichkeiten der Mythen. Sie haben über die vielen Stufen ihrer mündlichen Überlieferung viele Abwandlungen erfahren, sind mit der Phantasie, der Symbolik, den Metaphern ausgestattet worden, die zu einer guten Gestalt geführt haben. Bischof nennt das „Gleichgewicht“, das sich in einem kollektiven Prozess herauschält. Das Gleichgewicht zeichnet sich durch einen stabilen Kern aus, der dann in verschiedenen Variationen mit phantasievollen Bildern, kreativen Wendungen, eindrücklichen Symbolen und lebendigen Metaphern ausgestaltet wird. Diese Qualität der Mythen führt auch zu einer Adaption umgekehrter Art. Die Mythen werden zur Projektionsfläche der je eigenen Erfahrungen und bereichern das Erkunden individueller Seelenwelten sowie den Umgang mit der eigenen Motividynamik. Das Gleiche gilt für die Kultur sozialer Systeme, die im übertragenen Sinn die Seelen der Organisationen kennzeichnen.

Offen bleibt die Frage, ob sich die Mythen fortpflanzen. Auch dazu gibt Norbert Bischof Antwort. Nach Dawkins⁸⁰ verhalten sich auch immaterielle Inhalte unter bestimmten Voraussetzungen wie Gene, die er dann „Meme“ nennt. Meme sind Ideen, Bilder, Vorstellungsinhalte und Verhaltensmuster, die sich durch Mitteilung oder Nachahmung auf andere Träger übertragen und somit ausbreiten können.⁸¹ Das heißt, selbst wenn wir Menschen schon in früher Kindheit, in lange zurückliegender Zeit diese Geschichten gehört haben, stehen sie uns als Potential zur Ver-



fügung. Der konkrete Inhalt muss nicht mehr bewusst sein; doch die im Mythos enthaltenen Muster und Werte sind sozialisiert.

„Ein Mem ist umso erfolgreicher, je besser es dazu beitragen kann, Gleichgewichtszustände im paradoxen Kräftespiel der menschlichen Affektivität zu finden und zu stabilisieren.“⁸² Wenn sich ein Mythos in dieser Nische, dieser Ökologie eingenistet hat, dann verbreitet er sich in Musik und Theater, in Sprichwörtern und dem Drama. Er ist geflügeltes Wort und Begründungsmuster von Handlungen.

Jede Zeit hat dabei ihre eigenen Brennpunkte. Der Brennpunkt, der hier in Anbetracht der heutigen Anforderungen an Wirtschaft verhandelt werden soll, ist einer der Bewältigung des Paradoxons von Stabilität und Flexibilität. Übersetzt in eine ganz praktische Frage heißt das doch für den Einzelnen nichts anderes als „Wie kann ich mich weiter entwickeln, ohne mich zu verlieren, persönlichen Schaden zu nehmen oder zu scheitern?“. In Unternehmen steht die Frage „Wie können wir uns weiterentwickeln, ohne unsere Existenz in Frage zu stellen und an Effizienz zu verlieren?“ Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko sind keine objektiv gegebenen Situationen von Menschen, sondern an die Subjektivität des Einzelnen gebundene Erlebenszustände. Was ein Mensch als Unsicherheit empfindet, ist für den anderen vielleicht schon ein hohes Maß an Sicherheit. Auch bei der Bewältigung dieser Situationen kann es kein einheitliches Rezept geben.



Der Anforderung in der Wirtschaft, Unsicherheit zu wagen, Risiken einzugehen wird nicht mit einer Analyse oder fixierten Begrifflichkeiten gelöst. Der Mythos bietet jedoch eine Vielzahl an Geschichten, in denen die Protagonisten unterschiedlichste Bewährungsproben zu bestehen haben, von denen sie vorher nicht wissen, ob und wie sie bestehen werden.

Abbildung 11: Kippbild Heldenprinzip - Arbeitswelt

Gleichzeitig können auch in heutiger Zeit Mythen begründet werden. Die z.B. im Forschungsprojekt erarbeiteten Innovationsgeschichten, die darauf ausgerichtet sind, die dem erfahrenen und erlebten Prozess innewohnenden ideellen und materiellen Bewegungen einen metaphorischen, zeichen- und symbolgestützten Ausdruck zu verleihen, könnten durch Weitererzählen oder Nachahmen mythischen Gehalt erlangen. Darüber entscheiden jedoch nicht wir, sondern „die Götter“.

Die Qualität des Mythos und des mythischen Denkens besteht für die Unternehmen und deren Akteure darin, dass die emotionale Ebene und damit die Motivationsdynamik berührt wird, was zu Reaktionen führt, die wiederum als affektive Reaktionsmuster kommunizierbar werden.

Motivationsmuster werden durchschaubar, Neue, unbewusst wirkende Motivstrukturen werden



sichtbar, erhalten eine Ordnung, ermutigen zur Bewältigung der immer gleichen oder ähnlichen Themen, die doch in unterschiedlichem Gewand daher kommen. Der Verweis auf Jahrtausende alte Erfahrung, die in den Mythen verankert sind, kann Vertrauen stiften. Mit den Mythen und dem mythischen Denken werden Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungsmuster (Kultur) tiefgründiger und lebendiger zugänglich und können Gegenstand der Verständigung werden. Das Unwägbare, Undurchschaubare, Vage, Unheimliche oder auch Diffuse wird nicht nur nicht abgespalten oder entwertet, sondern ganz explizit Teil der Normalität eines Unternehmensalltags.

6.8. Mit Dramaturgie nach dem Heldenprinzip zu Kreativität und Inspiration

Im Zuge der Aktionsforschung mit den Unternehmen und weiterer wissenschaftlicher Recherchen im zweiten und dritten Projektjahr arbeiteten wir die Erkenntnisse heraus, die wir zum Einsatz der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip gesammelt hatten.

1. Ästhetische Herangehensweisen finden zunehmend Eingang in das Management aufgrund ihrer auf Menschen orientierten Verfahren. Die Ästhetisierung und Emotionalisierung des Managements aktiviert die Kreativität der Beschäftigten als bestimmende Ressource künftiger Wettbewerbsfähigkeit.

2. Der mythologische Ansatz knüpft an tief verwurzelte und unbewusst wirkende Wahrnehmungs- Erfahrungs- und Bewertungsmuster der Menschen an. Dieser Erfahrungsschatz ist – als „kollektive Intelligenz“ und „kollektives Gedächtnis“, ob bewusst oder unbewusst, im Menschen wirksam und prägt seine Bedürfnisse, Werte und inneren Bilder. Der Zugriff auf den Mythos ist gestützt von der Erkenntnis, dass humane Wachstumsprozesse auf einem universellen Zyklus fußen, wie in weltweiten Heldenmythen beschrieben. Die Nutzung der prototypischen Struktur der Heldenreise löst bei den Beteiligten die intensivste emotionale Resonanz aus, weil darin „universell menschliche Inhalte“ beschrieben werden. Diese Erkenntnisse finden seit Jahrzehnten erfolgreiche Anwendung beim Schreiben von Drehbüchern für Filme.

In einem Veränderungsprozess nach dem Heldenprinzip wird der Mensch auch als kulturelles Wesen wahr- und ernst genommen. Die Beteiligten fühlen sich in ihrer kulturellen Kompetenz bestärkt. Zum Teil beginnen sie von Neuem, sich mit Mythen, aber auch anderen künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten zu beschäftigen. Die archetypische Struktur des Heldenmythos bildet die assoziative Basis für die spezifischen Aufgabenstellungen in den Unternehmen. Typische Entwicklungsphasen des Veränderungsprozesses sind für alle Beteiligten auf einem gemeinsamen Fundament nachvollziehbar und beeinflussbar. Auf eindrückliche Art können Fragen für den Innovationsprozess generiert, Thesen gebildet, Analyseinstrumente entwickelt und unterstützende Methoden erprobt werden.

3. Die Bild- und Erzählsprache, die künstlerischen und erfahrungsorientierten Interventionen, aktivieren die analogen und kreativen Potentiale der Menschen. Die Beteiligten werden darin

bestärkt, die Welt mit ihrem Körper, ihrer reichen Emotionalität und dem Verstand wahrzunehmen und zu erspüren. Bildhaftigkeit, Metaphernarbeit, Körpereinsatz und gestaltendes Verändern entspricht dem Bedürfnis von Menschen, enge Bezüge zwischen der eigenen Arbeit und dem eigenen Leben, der eigenen, ganzen Persönlichkeit herzustellen. Das Neue ist dann häufig gar nicht so beängstigend neu, sondern als neue Situation, die gleichzeitig spannend ist, auch mit anderen Situationen vergleichbar. Diese künstlerisch-ästhetische Komponente des Konzeptes kommt dem Unternehmen zugute. Die Beteiligten lernen, auch andere Wahrnehmungskanäle in ihrer Arbeit zu nutzen. Sie können oft früher erspüren und erkennen, was zu verändern und zu verbessern ist.

4. Innovationsverläufe werden als dramatische Kurvenverläufe mit exemplarischen Spannungsbögen, Handlungsabläufen und repräsentativen Rollenmustern gestaltet. Sie setzen Emotionen und Energien frei. Der dramaturgische Ansatz ermöglicht die natürliche Integration der Widersprüche in den Entwicklungsprozess, denn dies ist „das Leben selbst“ (Abbildung 12)



Abbildung 12: Gestaltung des natürlich spannungsgeladenen Entwicklungsprozesses durch Dramaturgie

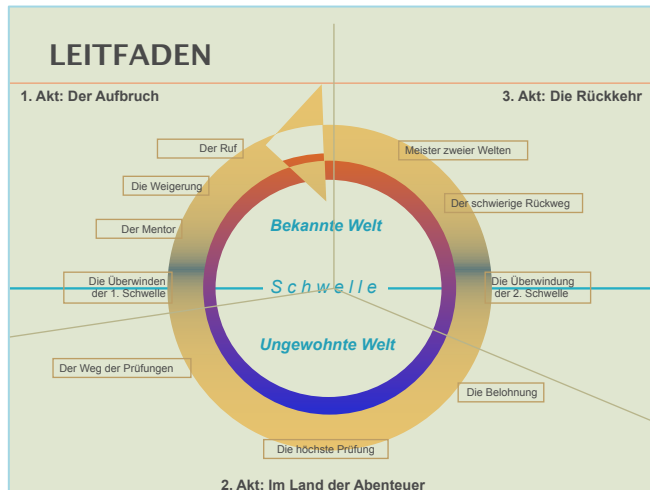
5. Der zentrale Bestandteil der Innovationsdramaturgie ist die Bewältigung von Widersprüchen. So ist bereits die erste Szene, der „Ruf“ - faszinierend und bedrohlich. Ambivalenzen durchziehen den Heldenzyklus. Campbell charakterisiert den Helden deshalb als den Meister im Umgang mit Widersprüchen:

„Die Gegensatzpaare von Sein und Nichtsein, Leben und Tod, Schönheit und Hässlichkeit, Gut und Böse und all die anderen Gegensätze, die die Kräfte des Menschen in Furcht und Hoffnung halten und sein Handeln auf Taten der Verteidigung und des Eroberns richten, sind die Symplegaden, die zusammenprallenden Felsen, die den Wanderer zermahlen, zwischen denen der Heros aber heil hindurch geht.“⁸³

Die Stärke der Mythen besteht darin, dass sie infolge ihrer gefühlsmäßig-unreflektierten Verankerung in stärkerem Maße als eine intellektuelle Erkenntnis das Verhalten einer größeren Zahl von Menschen in ähnlichen sozialen Situationen koordiniert und festigt.

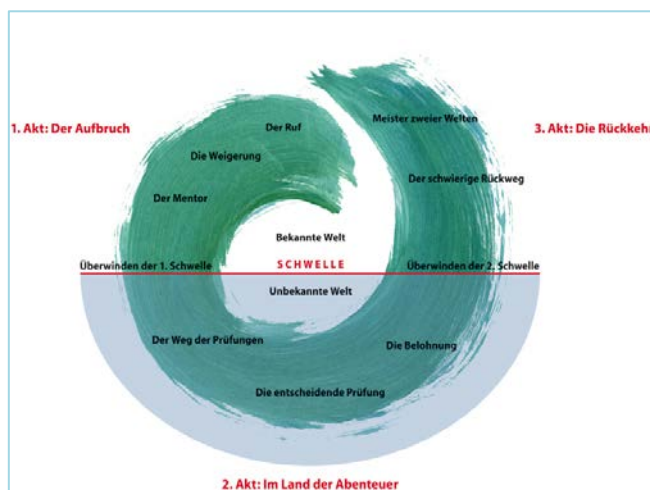
6.9.1. Der Entstehungsprozess des Modells

In der Modellbildung brauchte es neben der inhaltlichen Durchdringung und Fokussierung ebenfalls eine adäquate ästhetische Darstellung.



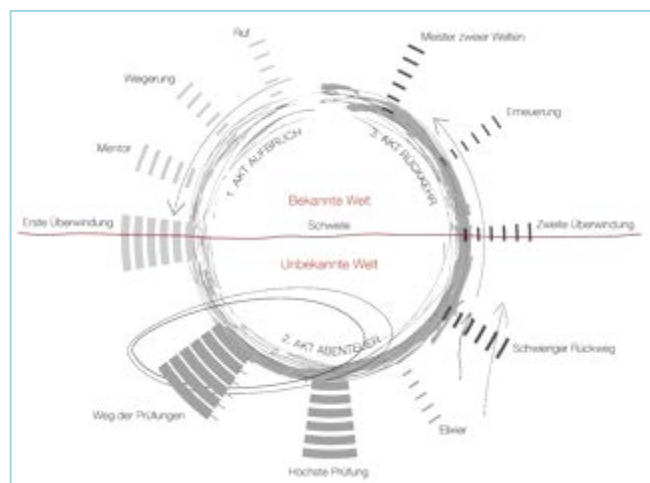
Versuch 1 (2010):

Roter Faden der Veränderung: alle wichtigen Elemente sind enthalten, aber es fehlt noch die Erkennbarkeit der Dramaturgie auf einen Blick. Das Schema hat noch keinen Symbolcharakter.



Versuch 2 (2011):

Die Welle der Veränderung: als Form für einen ungewissen Prozess, der anschwillt und wieder abebbt, nähert sich einem Symbol. Es bleibt aber so ungreifbar, dass man damit nur schwer einen in sich strukturierten Prozess erläutern kann.



Versuch 3: (2012)

Erster Name: Rad des Wandels – so war das Schema bereits sehr hilfreich und brauchbar. Zweiter Name: Kompass für Innovation und Wandel – dieser Name scheint uns das griffigste und schlüssigste Symbol für unsere Absicht. Hier ist die Einteilung in die drei großen Akte des Wandels zugunsten von Vereinfachung im Schema nicht enthalten.

Abbildung 13: Darstellung Heldenprinzip 1) Nina Trobisch 2) Christine Krüger 3) Kerstin Kais



Abbildung 14: Ausschnitte der Darstellung Heldenprinzip in 3 Akten, Grafik Kerstin Kais

Die letztendlich adaptierte Struktur des Heldenprinzips (Vgl. Abbildung 15) zeichnet sich durch eine klare Unterteilung in drei Akte (Phasen) sowie 11 Szenen aus.

Der Akt „Land der Abenteuer“ wurde klar auf die mögliche Vielfalt sowie die Zuspitzung der Entwicklung hin zur höchsten Prüfung fokussiert.

Auch der Akt „Rückkehr“ wurde neu gefasst und klar von der Phase „Land der Abenteuer“ abgegrenzt. Zum Vergleich zeigt die Abbildung 9 das Konzept des Monomythos nach Joseph Campbell. Die dramaturgische Gestalt des Heldenprinzips zeichnete sich mehr und mehr als Abbild tatsächlich erlebter Spannungsbögen und Drehpunkte von Veränderungs- und Innovationsprozessen ab. Die Dynamik der Veränderung entsteht, wie auch in der dramaturgischen Ausformung von Prozessen, durch tief liegende Konflikte und Widersprüche, die im Ausagieren von Repräsentanten bzw. Protagonisten zum Vorschein kommen. Das Heldenprinzip bringt diese Widersprüche und Konflikte an die Oberfläche – als quasi natürliche Quelle von Spannung und innerer Beteiligung. Gleichzeitig verläuft das Heldenprinzip nach der dramaturgischen Form des Stationsdramas.

HELDENPRINZIP — KOMPASS FÜR INNOVATION UND WANDEL

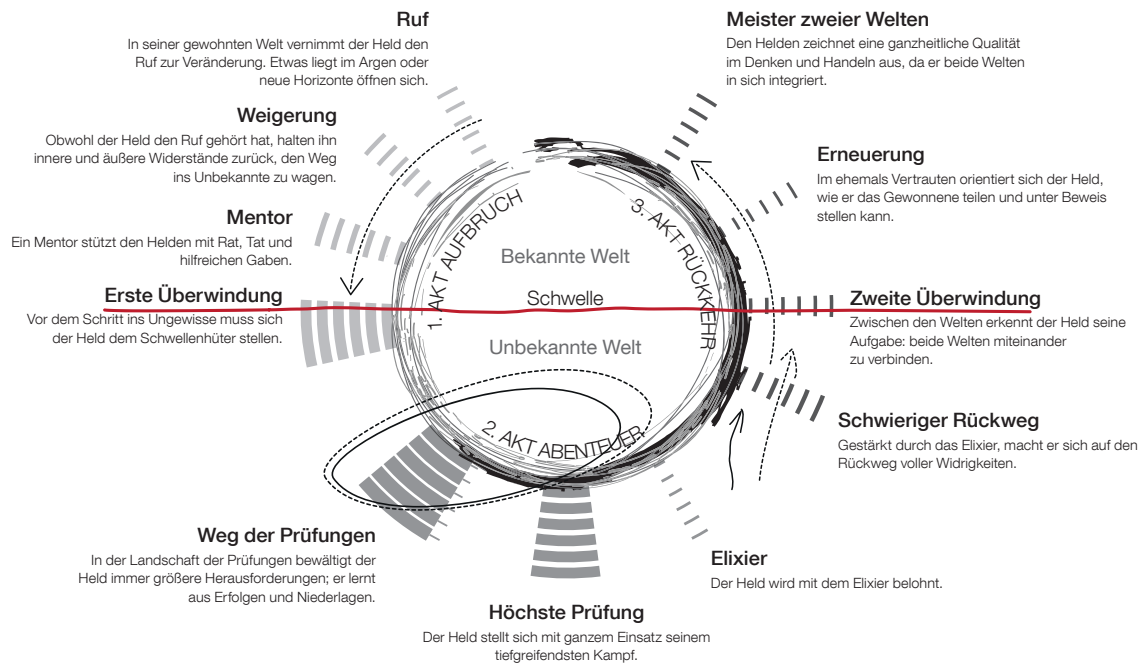


Abbildung 15: Das Modell Heldenprinzip im Ergebnis des Projektes

6.9.2. Das Modell

Parallel zu den konzeptionell-theoretischen Arbeiten im Modul A wurde die Entwicklung und Erprobung des Modells in Modul B vorangetrieben. Im Jahr 2012 konnte deshalb die Modellbildung Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip realisiert und in einer Buchveröffentlichung beschrieben werden.

1. Die aus dem Monomythos adaptierte Struktur des Heldenprinzips wurde noch präziser ausdifferenziert und in seinen einzelnen Elementen entwickelt bzw. beschrieben. Der Leitfaden zur Arbeit mit dem Heldenprinzip ist entstanden. In diesem Leitfaden bündeln sich die Arbeitsergebnisse aller Arbeitspakete in ihrer wissenschaftlichen und praktischen Dimension. Jede Szene wird beschrieben mit ihrer dramaturgischen Funktion, der Aufgabe des Helden, dem Nutzen und der Botschaft für die Gegenwart von Organisations- und Personalentwicklung, mit Beispielen aus Mythen, Filmen sowie aus Organisationen und von einzelnen Personen. Hinzu kommen Beispiele aus dem mittlerweile reich besetzten Methodenkoffer zum Heldenprinzip.
2. Der Leitfaden knüpft an die Dichotomie von Logos und Mythos, von wissenschaftlichem und mythischem Denken an. Auf die Unternehmen bezogen ist das die Dichotomie zwischen der klassischen Betriebswirtschaftslehre auf der einen Seite und der realen Kultur und dem Verhalten von Menschen auf der anderen Seite. Mythisches



Denken schafft Zugang zu der den Unternehmen eigenen Motivdynamik (Bischoff 1996), den affektbehafteten und unbewussten Mechanismen des Alltags. Im Zusammenspiel mit der Aufgabe, in Unternehmen Freiräume für Beschäftigte zu schaffen, „Ungewissheit zu managen“ (Böhle/Busch 2012) gewinnt die Hinwendung zu den tieferen Ebenen der Motivdynamik an Bedeutung und damit auch die Nutzung mythischer Strukturen. Anders ausgedrückt, wird das Heldenprinzip als Konzept zur Erschließung eines weiteren Handlungsraums in Organisationen begründet, um die Balance von Stabilität und Flexibilität zu handhaben. Der Leitfaden begründet also den Zusammenhang zwischen Mythos und Wirtschaft aus philosophischer, psychologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht. (Modul A und D)

3. Als weiterer theoretischer Hintergrund wird im Leitfaden der Zusammenhang zwischen der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip und dem salutogenetischen Konzept des „Sense of Coherence“ (Kohärenzgefühl) nach Antonovsky hergestellt. Die Forschungsarbeiten mit den praktischen Anwendungsfällen (Modul B) haben gezeigt, dass das Heldenprinzip vor allem zur Stärkung des Kohärenzgefühls beiträgt, weil es die Fähigkeit stärkt, die Zusammenhänge des Lebens besser zu verstehen, weil es die Überzeugung stützt, dass man das eigene Leben gestalten kann, und weil es den Glauben fördert, dass das Leben einen Sinn hat. Ein gut entwickeltes Kohärenzgefühl reduziert Angst und Unsicherheit, zwei Zustände, die nicht nur psychisch belastend und krankheitsförderlich sind, sondern auch die Innovationsprozesse behindern. (Modul A)
4. Jede Szene der im Jahr 2011 erarbeiteten Grundstruktur wird im Leitfaden mit mehreren Elementen beschrieben, die konzeptionelle und handlungsorientierte Ebenen betreffen. Zu diesen Elementen gehören: (1) Charakter der Szene, (2) dramaturgische Funktion, (3) Aufgabe des Helden, (4) Nutzen und Botschaft für die Gegenwart von Organisations- und Personalentwicklung, (5) Beispiele aus Mythen, Filmen sowie aus Organisationen und von einzelnen Personen, (6) Interventionsbeispiel aus dem Methodenkoffer zum Heldenprinzip.
5. Der *Charakter der Szene* beschreibt, **was** im inneren Wandlungsprozess von Organisationen und Menschen passiert. Erzähltheoretisch ist hier der Handlungsstrang angelegt. Diese Beschreibungen speisen sich aus den praktischen Anwendungsfällen im Projekt (Ring of Leadership und Unternehmensbeispiele, Modul B). Es wird auch aufgezeigt, **wie** etwas passiert. Dabei werden vor allem Wahrnehmungsmerkmale beschrieben, die den ästhetischen Zugang zum Entwicklungsprozess verdeutlichen (Ergebnisse aus Modul D).
6. Mit dem Element *Dramaturgische Funktion* wird deutlich, in welchen Spannungsbögen sich die Szene befindet. Hier wird die emotionale Dynamik des Prozesses be-



leuchtet, die auch eine weitere erzähltheoretische Dimension darstellt. Alle emotionalen Spannungszustände haben hier ihren Platz und erhalten einen Begründungszusammenhang (Kohärenz). Hier spiegeln sich ebenfalls die Forschungen aus Modul D zum Zusammenhang zwischen Dramaturgie und Realität sowie zu den erzähltheoretischen Hintergründen.

7. Das Element *Aufgabe des Helden* zeigt auf, **wer** die Rolle des aktiven Treibers des Prozesses innehat und **was er tun muss**. Hier vermischt die Rollenbeschreibung mit der Ausdifferenzierung des Handlungsstrangs. Gleichzeitig werden hier die Anforderungen an den Protagonisten sichtbar, an seine Kompetenzen, den Wandel zu bewältigen. Dieses Element basiert auf den Forschungsarbeiten aus den Modul B und D.
8. Das Element *Nutzen und Botschaft für die Gegenwart von Organisations- und Personalentwicklung* beschreibt die Übertragung der mythischen Strukturen auf die Wirtschaft der Gegenwart. Erzähltheoretisch ist dieses Element als Kommentar angesiedelt. Das Projektteam hat ausgehend von den Forschungen im Modul A und B (Innovationsforschung und praktische Anwendungsfälle) die Transferideen und Anknüpfungspunkte für die Verwertungsarbeit entwickelt. (Modul C)
9. Die *Beispiele aus Mythen, Filmen sowie aus Organisationen und von einzelnen Personen* sind Ergebnis der Arbeit in Modul B und in Modul D. Sie dienen der Illustration der Szenen, sind also im Erzählstrang als Beschreibung zu kennzeichnen. Diese Illustrationen sollen einerseits bekannte und weniger bekannte Stoffe ins Bewusstsein rücken und andererseits die Übertragung des dargestellten Modells „Heldenprinzip“ in das Handeln von Organisationen, Teams und Individuen erleichtern. (Beitrag zu Modul C)
10. Das *Interventionsbeispiel aus dem Methodenkoffer zum Heldenprinzip* stellt die Brücke zwischen dem Modell Heldenprinzip, dem künstlerisch-ästhetischen Konzept (Modul D) sowie einer Nutzbarkeit in der Praxis von Entwicklung und Wandel her. Es ist im Rahmen der Praxisarbeit in Modul B sowie in partnerschaftlicher gemeinsamer Arbeit mit Kollegen im Kreativlabor entstanden (Modul D). Diese Beispiele sollen auch den Praxistransfer stützen und tragen deshalb auch zu den Ergebnissen in Modul C bei.
11. Der Leitfaden ist somit ein komprimiertes Ergebnis der vielfältigen theoretischen und praktischen Arbeiten im Projekt und liegt gedruckt vor.

Die Arbeit mit den drei Projektunternehmen Akzon GmbH, Modulor GmbH sowie Hotelsys GmbH in den Jahren 2010 – 2012 floss in dieses Modell ein. Neben fallbezogenen Ergebnissen konnten wir mit den Unternehmen insbesondere den Leitfaden für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip präzisieren und facettenreich ausformen (Tabelle auf den folgenden Seiten).



Heldenprinzip - Leitfaden ⁸⁴	Innovationsdramaturgie des Unternehmens Beschreibung der archetypischen Stationen	Kompetenzbereich/ Kompetenzentwicklung	Wirkungen auf Dynamik der Organisation
1. Akt AUFBRUCH			
Das Brechen mit dem Bild von sich selbst und dem, was bis dato richtig und falsch war			
1.1. Ruf			
In seiner gewohnten Welt vernimmt der Held den Ruf zur Veränderung. Etwas liegt im Argen oder neue Horizonte öffnen sich.	Das Unternehmen ist durch innere Situationen oder äußere Rahmenbedingungen zu Veränderung aufgerufen. Es zeigen sich Widersprüche, die zu bewältigen sind. <i>Wer sind wir und was wollen wir? Welche Erscheinungen des Unternehmensalltags rufen uns zu einer Veränderung?</i>	Intention: Sinn, Moral, Planungshorizonte und -inhalte werden in Frage gestellt <i>Wahrnehmung der Notwendigkeit des Wandels</i>	Unruhe, Aufbruchstimmung, Ungewissheit, Optimismus, Neugier
1.2. Weigerung			
Obwohl der Held den Ruf gehört hat, halten ihn innere und äußere Widerstände zurück, den Weg ins Unbekannte zu wagen.	Das Unternehmen ist im Widerstand, diese Veränderung anzugehen. <i>Welche Entwicklungen haben bereits stattgefunden? Wer oder was behindert explizit/implizit die Innovationsbereitschaft der gesamten Organisation? Wie wirkt sich das aus?</i>	Extension: aktive Kräfte gegen die eingeschlagene Entwicklung <i>produktiver Umgang mit Widerstand</i>	Verlangsamung, Stillstand, Druck
1.3. Begegnung mit dem Mentor			
Ein Mentor stützt den Helden mit Rat, Tat und hilfreichen Gaben.	Das Unternehmen begegnet unterstützenden Kräften. <i>Wie gelingt die Wahrnehmung und Vitalisierung bislang unbekannten Ressourcen?</i>	Reflexion: neues Wissen, neue Sprachbestände werden hinzugezogen <i>Wahrnehmen und Annehmen von fremden Ressourcen</i>	Ermutigung, Beschleunigung, neue Personen erscheinen, neue Ressourcen werden genutzt
1.4. Erste Überwindung der Schwelle			
Vor dem Schritt ins Ungewisse muss sich der Held dem Schwellenhüter stellen.	Das Unternehmen entscheidet sich für den Veränderungsprozess. <i>Ereignis, das den Beginn eines Entwicklungsprozesses stark verdeutlicht. Welches Ereignis passt zu unserer Kultur, das es aufrüttelt, sichtbar macht, beteiligt?</i>	Extension: Unternehmen macht den aktiven Wandel zum Teil seiner Unternehmensaufgabe <i>Übergang in einen Prozess ohne oder nur mit partieller Kontrolle, Loslassen und Verantwortlichkeiten bestimmen</i>	Begeisterung, Aktivierung, Vorsicht, Gemeinsamkeit



Heldenprinzip - Leitfaden	Innovationsdramaturgie des Unternehmens Beschreibung der archetypischen Stationen	Kompetenzbereich/ Kompetenzentwicklung	Wirkungen auf Dynamik der Organisation
2. Akt LAND DER ABENTEUR			
Das Loslassen alter Muster und das Erringen neuer Kompetenzen			
2.1. Weg der Prüfungen			
In der Landschaft der Prüfungen bewältigt der Held immer größere Herausforderungen; er lernt aus Erfolgen und Niederlagen.	Das Unternehmen stellt sich den unbekannten Herausforderungen und Risiken immer wieder neu und konzentriert seine Kreativität und das Engagement in das Gelingen der Innovation. <i>Welche Gefahren und Bedrohungen müssen wir bewältigen und warum?</i>	Extension: Unternehmen geht neue Aufgaben an Fehler, Irrtümer, Erfolge, Fortschritt, Niederlagen werden gemacht. <i>Fehlertoleranz, Tatkraft, Klarheit, Mut, Geduld</i>	Aktionen, die bislang nicht bekannt waren, Gespräche mit neuen Themen, gespannte Aufmerksamkeit, Erregung, Zweifel
2.2. Höchste Prüfung			
Der Held stellt sich mit ganzem Einsatz seinem tiefgreifendsten Kampf.	Das Unternehmen erkennt und bewältigt die zentrale Entscheidungssituation. <i>Woran erkennen wir, dass wir den Durchbruch erzielt haben?</i>	Intention: Anliegen und Ziele werden aktiviert, Kräfte auf die Aufgabe gebündelt <i>Gemeinschaft, Fokussierung, moralischer Antrieb</i>	Anspannung, Druck
2.3. Elixier			
Der Held wird mit dem Elixier belohnt.	Das Unternehmen hat die Quellen seiner Innovationen gefunden und wird nun nach Formen ihrer Integration suchen. <i>Was haben wir gemeinsam erreicht, worauf wir stolz sein können? Was haben wir nun in der Hand?</i>	Reflexion: neues selbstbezogenes Wissen und Kompetenzen sind sichtbar <i>neue Kompetenzen reflektieren und annehmen</i>	Freude, Stolz, Entspannung



Heldenprinzip - Leitfaden	Innovationsdramaturgie des Unternehmens Beschreibung der archetypischen Stationen	Kompetenzbereich/Kompetenzentwicklung	Wirkungen auf Dynamik der Organisation
3. Akt RÜCKKEHR - Das Einbringen des Neuen zur Verwandlung des Alten			
3.1. Schwieriger Rückweg			
Gestärkt durch das Elixier, macht er sich auf den Rückweg voller Widrigkeiten.	Das Unternehmen hat viele neue Erfahrungen gemacht. Sie sollen auch den Kunden und anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Doch immer wieder stellen sich Zweifel, Unverständnis und Ablehnung der neuen Erkenntnisse und Ergebnisse ein. <i>Wie können wir unsere neuen Kompetenzen und Erfahrungen anderen zur Verfügung zu stellen?</i>	Intention: Erreichtes wird im Zusammenhang mit einem größeren Ganzen/ der Umwelt, anderen Unternehmensbereichen/ betrachtet. <i>Empathie, Frustrationstoleranz, Klarheit und Kreativität</i>	neue Anspannung, Ausweiten des Kreises der Beteiligten, Zweifel, Verlangsamung
3.2. Zweite Überwindung der Schwelle			
Zwischen den Welten erkennt der Held seine Aufgabe: beide Welten miteinander zu verbinden.	Das Unternehmen verankert die neue Identität unter Berücksichtigung der Umwelt. <i>Wo kommen wir her, wie sind wir jetzt und wo wollen wir hin?</i>	Reflexion: neues selbstbezogenes Wissen und Kompetenzen werden in Auseinandersetzung mit alten Mustern integriert <i>Kohärenz</i>	Ausweitung des Aktionsradius, Gemeinschaft, intensiver Austausch über gesammelte Erfahrungen in der Umwelt
3.3. Erneuerung			
Im ehemals Vertrauten orientiert sich der Held, wie er das Gewonnene teilen und unter Beweis stellen kann.	Das Unternehmen sichert die neuen Erfahrungen und Kompetenzen – auch gegen Widerstand. <i>Wie können wir die erworbenen Erfahrungen/ Kompetenzen/ Qualitäten in den Alltag des Unternehmens überführen? Welche strukturellen oder personellen Schwierigkeiten müssen wir bewältigen?</i>	Extension: neue Kompetenzen spiegeln sich in neuen Aufgaben wider <i>Überzeugungskraft, Empathie</i>	starke Außenorientierung, intensiver Austausch über Erfahrungen in der Umwelt
3.4. Meister zweier Welten			
Den Helden zeichnet eine ganzheitliche Qualität im Denken und Handeln aus, da er beide Welten in sich integriert.	Das Unternehmen nutzt die Innovation im Alltag und hat die neue Qualität stabil implementiert. Es ist lebendiger, kreativer und mutiger geworden.	Konsistenz zwischen Unternehmenszweck, Organisation und Kultur. <i>Selbstbewusstsein, Klarheit</i>	gleichmäßige Anspannung, Ruhe, Sicherheit

Abbildung 16: Das Heldenprinzip als Innovationsdramaturgie in Unternehmen

STECKBRIEF



W A S

ein narratives Change Modell, das den charakteristischen Verlauf von Veränderungsprozessen abbildet

W E R

der Held ist die Metapher für Individuen, Teams und Organisationen, die sich verändern wollen oder sollen

W O H E R

aus den Einsichten der Menschheit in das Wesen des Wandels, verdichtet in den Mythen der Welt

W A R U M

um tiefgreifende und kreative Veränderungskompetenzen von Menschen und Systemen zu erlangen

W O H I N

in Richtung einer transrationalen Wirtschaft, die zukunftsfähig und verantwortbar ist

W O D U R C H

Prozessbegleitung, Coaching, Mentoring, Workshops Seminare, Training

W O M I T

mit innovativen Methoden aus Management, Kunst und Psychologie

W O Z U

die kollektive Weisheit nutzen, damit Transformationen gelingen und gestaltbar werden

W A N N

wenn Innovation, Change, Krise oder Wachstum bewältigt werden wollen oder sollen

W I E

die archetypische Schrittfolge des Heldenweges ist die Basis von Analyse, Intervention und Reflexion

W O

dort, wo Individuen oder Systeme den roten Faden für ihren Wandel brauchen

Abbildung 17: Steckbrief für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip



6.10. Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildung/ Qualifizierung

Im Jahr 2010 begann die Arbeit zur Entwicklung von Modulen für die Weiterbildung/ Qualifizierung, die bis heute anhält. Im Einzelnen wurden folgende Veranstaltungen durchgeführt:

- 2010: Seminar zur Einführung in das Heldenprinzip für Auszubildende der Fachrichtung Technischer Assistent/ Technische Assistentin für Produktdesign (Marcel-Breuer-Schule Berlin). Im Ergebnis entstanden facettenreiche Bildserien zur Darstellung des Heldenprinzips. (siehe Beispiele der Abbildung 20)
- 2010: Einführung in die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip für Unternehmer. In Kooperation mit dem BVMW wurden 20 Unternehmer eingeladen, sich mit dem Heldenprinzip auseinanderzusetzen.
- Mai 2010 bis Mai 2011: Überbetrieblicher Arbeitskreis von Führungskräften, der „Ring of Leadership“. In ihm wurde in 7 Modulen a' 2 Tage eine Qualifizierung für Führungskräfte erprobt, die die inneren Ressourcen stärkt und Führung durch Persönlichkeitsentwicklung verbessern sollte. Die Erkenntnisse, Konzepte und Methoden dieses Weiterbildungszyklus' sind ebenfalls in die Verwertungskonzepte des Projektes eingeflossen.
- Im Juni 2011 fand eine 3 tägige Erprobungsveranstaltung für die Qualifizierung von Projektleitern statt.

1. Akt

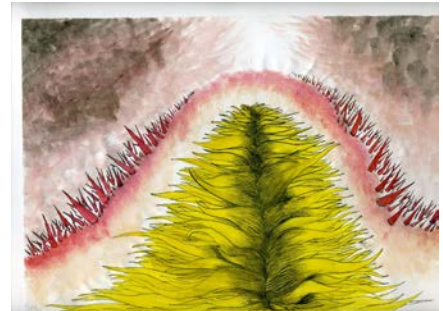
Der Aufbruch



1.2 Die Weigerung – Der Held weigert sich, auf Abenteuer auszugehen

2. Akt

Im Land der Abenteuer



3. Akt

Die Rückkehr



3.2 Die Rückkehr über die Schwelle – Der Held muss den Schatz sicher nach Hause bringen

Abbildung 18:
Arbeitsergebnisse der M. Breuer Schule

- Im Jahr 2012 fand an der Kunsthochschule Göteborg ein Seminar statt, in dem das Projektteam das Heldenprinzip als Change Modell vorstellte. Im Gegenzug nahm das Team der Kunsthochschule im Januar 2013 an einem Organisationsentwicklungs-Workshop nach dem Heldenprinzip in Berlin teil.



- Außerdem wurde das Heldenprinzip im Dezember 2012 an der Universität Hannover im Rahmen des dortigen Weiterbildungsprogrammes „Organisationsentwicklung“ vorgestellt.
- Es entstand ein Zertifikatskurs des UdK Berlin Career College, der ab Januar 2014 als zentrale Verwertungsaktivität des Projektes angeboten wird. Vgl. auch Liste der Veranstaltungen im Punkt 8.3.

6.11. Bewertung der erreichten Ergebnisse

Die mit dem Modul A angestrebten Ergebnisse wurden erreicht. Beginnend mit Begriffsklärungen, über wissenschaftliche Recherchen zu den verschiedenen Themenfeldern im Spannungsfeld von Innovation und Mythos, Quellenstudium und –analyse bis hin zur Modellbildung und der Entwicklung von Weiterbildungs- sowie Qualifizierungsangeboten wurden alle Aufgabenpakete während der gesamten Projektlaufzeit (2009 – 2013) bearbeitet. An allen Arbeitsschritten waren sowohl die UdK/ZIW als auch die Lumen GmbH als Auftragnehmer beteiligt. In diesem Modul konnte die Lumen GmbH in hohem Maße ihre Expertise für Organisationsentwicklung und innovationsförderliche Unternehmenskultur einbringen.

Alle beschriebenen Arbeiten waren notwendig und angemessen, um den erforderlichen Erkenntnisgewinn sowie die theoretische Fundierung zu erreichen, die notwendig ist, um ein akademisches Bildungsangebot an der UdK zu realisieren und wissenschaftlich anerkannte sowie praktisch anschlussfähige Ergebnisse zu realisieren.



7. Modul B

Vertrauenskultur in der Personal- und Organisationsentwicklung

Für das Modul B waren im bewilligten Projekt folgende Ziele definiert:

- Ziel: Mentale Konstruktionen und Skripte in Vertrauenskulturen analysieren
- Ziel: Adaption der Innovationsdramaturgie in der Organisationsentwicklung
- Ziel: Community Building und Weiterbildung

Geplant waren 4 Mensch-Monate, die nicht ausreichten. Deshalb sind von den 29,5 Menschmonaten des Moduls A ca. 9,5 Mensch-Monate dem Modul B zugeordnet worden. Die Lumen GmbH arbeitete ebenfalls ein in den Arbeitspaketen Arbeit mit den Unternehmen, überbetrieblicher Arbeitskreis sowie Kreativlabor mit.

Arbeitspakete	Zeitraum	Beteiligte	Ergebnisse
Erprobung der Innovationsdramaturgie in drei Unternehmen	04 2010 – 11 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Akzon GmbH, Hotelsys GmbH, Modulor GmbH	Drei Fallbeispiele für vertrauensgeleitete Entwicklung Interventionstoolbox
Überbetrieblicher Arbeitskreis für Führungskräfte: Ring of Leadership	04 2010 – 07 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Künstler	Erprobtes Entwicklungskonzept für Führungskräfteentwicklung nach dem Heldenprinzip Evaluation
Innovationsgeschichten	09 2011 – 04 2013	UdK/ZIW	Methode zur Erarbeitung von Innovationsgeschichten nach dem Heldenprinzip 5 Innovationsgeschichten
Kreativlabor	03 2012 – 10 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH Alanus-Hochschule Alfter (Value-Partner)	Konzept: Theseus-Mythos in der OE und PE

7.1. Pilotprozesse mit den Prototypen in drei Unternehmen

Der Held ist für uns ein Symbol, eine Metapher. Im mythischen Denken können wir alles, was uns umgibt, verlebendigen. Unsere Kreativität schafft das. Schließen Sie nun die Augen. Stellen Sie sich vor – Ihr Unternehmen sei ein Held, der Hauptprotagonist seiner eigenen Entwicklungsgeschichte. Was macht diesen Helden aus? Ist er sich eines Mangels, eines Entwicklungsbedürfnisses bewusst? Woran erkennt er das? Gibt es Konflikte, schlechte Bilanzen, Kundenmangel u.ä? Welcher Ruf steckt dahinter? Warum sollte das Unternehmen sich nicht verändern? (Weigerung?)



Was braucht es auf dem Weg der Veränderung? (Mentor) Wie kann es den Weg der Prüfungen ggf. bestehen? Wo steckt die Kraft, der das Unternehmen vertrauen kann? (Vertrauen, Wissen, Engagement, Kreativität)

Das Unternehmen lernt anhand dieser Fragestellungen, die dem archetypischen Grundmuster des Heldenwegs entlehnt sind, frühzeitig und offen dem eigenen Entwicklungs- oder auch Innovationsbedürfnis zu folgen. Die Frage ist doch, warum ein Unternehmen mit der Veränderung warten sollte, wenn klar ist, dass der schwierige Weg so oder so gegangen werden muss? Je früher aber ein solcher Prozess angestoßen wird, desto stärker ist die Organisation mit ihrem Vertrauen, mit ihrem Wissen, Selbstbewusstsein und oft auch mit ihren finanziellen Ressourcen. Hier geht es uns nicht um Prozesse, die angestoßen werden, damit sich eine Führungskraft profilieren kann. Es geht um das Erkunden der ureigenen Entwicklungsbedürfnisse der Organisation, die bereits den Keim des Neuen enthalten. Ein Kippbild dazu: Theseus ist von Athen losgezogen, um weitere Opfertgaben an den Minotaurus zu beenden – die Abhängigkeit des Stadtstaates vom Dämon. Ein Unternehmen kann ausziehen, um die einseitige Abhängigkeit von einer begrenzten Kundenzahl zu reduzieren – sie hängt als Damoklesschwert über Allem, was das Unternehmen und seine Menschen gerade tun, und hat schon viele „den Kopf“ (die Stelle, die Würde, die Selbstachtung) gekostet.

7.1.1. *Entwicklung in den Unternehmen*

In drei Unternehmen wurde die innovative Organisationsentwicklung nach dem Heldenprinzip im Zeitraum von 2010 – 2012 erprobt. Die hotelsys GmbH war zu Beginn des Entwicklungsprozesses ein Anbieter innovativer Hoteldienstleistungen und hatte es sich zum Ziel gesetzt, mit dem Projekt eine Vertriebskultur zu entwickeln, die netzwerkbasiert ist und dennoch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sichert. Dieses Netzwerk sollte vorrangig internetbasiert agieren und offen sein für die verschiedensten Bedürfnisse der Hotelbranche. Die Akzon GmbH Berlin wollte mit ihrer Medizin-Plattform ambulanpartner.de neue Maßstäbe in der Kooperation von medizinischen Dienstleistern mit Ärzten und Institutionen des Gesundheitssystems schaffen. Die modulator GmbH Berlin wollte mit dem Netzwerkprojekt „Planet Modulator“ neue wirtschaftliche und soziale Strukturen in der Kreativwirtschaft kreieren. Alle drei Unternehmen einte zu Beginn der Entwicklungsschritte, dass sie sich als Pioniere und Innovatoren sahen und gleichzeitig spürten, dass ein steiniger Weg vor ihnen liegt, dessen Zielpunkt nicht so eindeutig ist, wie es von außen scheinen mochte. Seit September 2010 wurde mit den Unternehmen nach dem Heldenprinzip gearbeitet. Deren Entwicklung im Projektzeitraum sei hier kurz skizziert.

Akzon GmbH

Im Jahr 2011 konnte das Unternehmen seine innovative Internetplattform „ambulanpartner.de“ auf den Markt bringen (Aufbruch und Überwinden der ersten Schwelle). Das innovative Element dieser Plattform ist ein Geschäftsmodell, das alle Partner zur Behandlung und Betreuung der Pati-



enten zusammenbringt: Anbieter von Heilmitteln, Anbieter von Hilfsmitteln, behandelnde Mediziner, Ernährungsberater, Sozialmanager, Krankenkassen. Damit entsteht für den Patienten ein Netzwerk, das die für ihn individuell zugeschnittene Betreuung entwickelt – transparent für alle Beteiligten. Das Jahr war gekennzeichnet durch Auf und Abs. Nicht alle erwünschten Prognosen sind eingetreten. Es wurden Veränderungen, Ergänzungen, Einschränkungen am Konzept vorgenommen (Land der Abenteuer). Die Begleitung nach dem Heldenprinzip stützte die Führungskräfte und das Team, mit gleichbleibend hoher Motivation und Offenheit, mit Kreativität und Sensibilität die Weiterentwicklung der Organisation sowie des Produktes voranzutreiben. Zwei Beschäftigte wurden neu eingestellt. Gemeinsam mit der Akzon GmbH wurden im Rahmen des Auftrags Entwicklungs- und Interventionsmodule sowohl für das Führungskoaching als auch für die Organisationsentwicklung erprobt und weiter entwickelt.

Im Jahr 2012 konnte die Akzon GmbH mit ihrer Plattform „Ambulanzpartner.de“ nächste Schritte in ihrer Unternehmensentwicklung einleiten. Nachdem die Belegschaft unter Führung des Managements die organisatorischen, technischen, juristischen und unternehmenskulturellen Bausteine für das Funktionieren der Plattform für ein ausgewähltes Kundensegment entwickelt hatten, gingen sie nun daran, diese Erfahrungen und Kompetenzen auf weitere Geschäftsfelder zu übertragen. Die Aktivitäten des Projektes unterstützten das Unternehmen dabei, die erworbenen Kompetenzen zu verankern (Belohnung) und die nächsten Schritte auf einem weiterhin schwierigen Weg zu planen und ihnen einen Sinn zu geben. (Rückweg) Nunmehr hat das Projekt mehrere Geschäftsfelder, weitere Mitarbeiter/innen eingestellt und befindet sich auf Wachstumskurs.

Modulor GmbH

Nachdem das Netzwerk Planet Modulor unter Federführung der Modulor GmbH im Januar 2011 den (inneren) Aufbruch gemeinsam erarbeitet hat (mit Ruf, Weigerung, Mentor und Schwellenhütern), konnte im April/ Mai das Netzwerk auch physisch/ räumlich Fuß fassen – in den Räumen des Aufbau-Hauses am Moritzplatz in Berlin. Der Marktplatz für Kreative, für sinnliche Stärkung und ästhetische Anregung wurde damit Wirklichkeit. Die Abenteuer hatten begonnen. Die Niederlagen und Erfolge, die kleinen Freuden und die großen Bedrohungen wurden nun im Netzwerk bearbeitet. Das Projekt realisierte dazu eine Prozessbegleitung, die sowohl singulär (bei einzelnen Netzwerkpartnern) als auch regulär (für das Netzwerk gesamt) wirksam wurde. Die einheitliche Orientierung am Heldenprinzip stützte die Arbeit auf den beiden Ebenen Unternehmen – Netzwerk. Der besondere Effekt bestand auch hier darin, die Schwierigkeiten und Probleme offen anzunehmen, neue Situationen ideenreich zu bewältigen und gleichzeitig die Entwicklung der eigenen Kompetenzen und Stärken festzuhalten. Mit der Modulor GmbH wurden im Rahmen des Auftrags Entwicklungs- und Interventionsmodule für den Netzwerkaufbau und die Netzwerkkonsolidierung erprobt und weiter entwickelt. Außerdem stellt sie ihr Know-How für Best Practice-Beispiele sowie für die Innovationsgeschichten zur Verfügung.



Die Modulator GmbH vollzog im Jahr 2012 ebenfalls den Schritt von der Belohnung hin zum schwierigen Rückweg und zur Erneuerung. Zunächst unterstützte das Projekt noch einzelne Entwicklungen bei den beteiligten Netzwerkpartnern. Dazu war das innovative Mittagsformat „Klar.Kommen“ entwickelt worden. Nachdem das Netzwerk ebenso wie das Unternehmen selbst in der neuen Welt Fuß gefasst und die neue Kultur Einzug gehalten hatte, ging es u.a. auch um die Frage, wie die im Entwicklungsprozess erworbenen Kompetenzen einer sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Immobilien- und Flächenentwicklung weiter genutzt werden können (Rückweg). Zunächst wurden institutionelle Voraussetzungen geschaffen mit einer Beratungs – GmbH. Dort wurden Beschäftigte zusammengeführt, die das Projekt am Moritzplatz maßgeblich vorangebracht hatten. Sie entwickelten eine Strategie, um am Markt mit ihrem einzigartigen Konzept und ihren Kompetenzen Fuß zu fassen (Zweite Überwindung der Schwelle). Mittlerweile sind sie bei einigen Projekten in Berlin und im Ausland beteiligt. (Erneuerung)

Hotelsys GmbH

Die Hotelsys GmbH entwickelte 2011 aus ihrem Ruf heraus, neue, nicht-hierarchische und faire Vertriebskonzepte und -formen zum Nutzen der Kunden, eine veränderte Unternehmensstrategie. Das Heldenprinzip stützte die Diagnose der aktuellen Unternehmenssituation und der vergangenen Prozesse und lenkte die Aufmerksamkeit auf den Widerstand. Dort im Widerstand fand das Unternehmen die Quelle seiner Unternehmensentwicklung; dort lag die Kraft, die andere für sich nutzen wollten. Der nunmehr eingeschlagene Weg besteht darin, in einer Netzwerkpartnerschaft ein völlig neues Material dem Energiemarkt zur Verfügung zu stellen – ein biologisch basiertes Heizöl. Die Netzwerkpartnerschaft ist nicht hierarchisch sondern als Genossenschaft aufgebaut. Diese Genossenschaft soll sichern, dass die Kräfte aller Partner gebündelt werden, eine faire Beteiligung aller möglich ist und eine gleichrangige Verfolgung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Interessen möglich wird. Das Heldenprinzip ebnete mit seiner Prozessbegleitung den Weg zu kreativen Lösungen und ermöglichte die Überwindung vieler Hürden im Projektfortschritt.

Gemeinsam mit der Hotelsys GmbH wurden im Rahmen des Auftrags Entwicklungs- und Interventionsmodule für das Führungskräftecoaching erprobt und weiter entwickelt. Von besonderem Interesse für das Projekt sind die Erfahrungen des Unternehmens beim Aufbau neuer Geschäftsfelder, da dies ein typisches Entwicklungsfeld von kleinen und mittelständischen Unternehmen abbildet.

Die hotelsys GmbH konnte im Jahr 2012 den Durchbruch bei der Umsetzung ihres Produktions- und Geschäftsmodells „Biologisch basierte Energieträger“ erzielen. In Verhandlungen mit Investoren aus Indien und Russland wurde das Konzept auf eine solide materielle Basis gestellt (Höchste Prüfung). Die im bisherigen Entwicklungsprozess erworbenen Kompetenzen werden nun beim Aufbau von Produktionsstätten und dem Vertriebs genutzt und weiter entwickelt. Da-



bei soll insbesondere die partnerschaftliche Zusammenarbeit, der Zusammenhalt sowie die gegenseitige Unterstützung und regionale Verankerung der Genossenschaft die notwendigen Ressourcen und Energien auf dem schwierigen Rückweg sichern.

7.1.2. *Arbeitsergebnisse für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip*

Die Arbeit in den Unternehmen fand in zwei Formaten statt.

Format 1: Workshops

Format 2: Coaching

Workshops sind Veranstaltungen, in denen ein Team oder gar das gesamte Unternehmen auf ganzheitliche Art und Weise seinen Entwicklungsprozess bearbeitet. Es wurden folgende Workshops entwickelt:

- Einführung in das Heldenprinzip und Aufbruch
- Im Land der Abenteuer
- Rückkehr im Format der Erzählwerkstatt.

In allen drei Unternehmen fanden insgesamt 6 Workshops mit einer Dauer von 1 – 2 Tagen statt. Coaching-Formate wurden eingesetzt für die Begleitung der Führungskräfte im Entwicklungsprozess. Insgesamt fanden in allen drei Unternehmen 30 Coaching-Formate (à 5 Stunden) statt. Der Coaching-Prozess begann mit der Einführung in das Heldenprinzip sowie der Reflexion vergangener Prozesse entlang der Innovationsdramaturgie. Durch die Vielzahl der Coaching-Formate konnten alle Szenen und Akte bearbeitet werden. Aus den eingesetzten Interventionen in den Workshops und Coaching-Formaten entstand somit eine umfassende Tool-Sammlung zur Ausgestaltung der Organisationsentwicklung nach dem Heldenprinzip.

Die Ergebnisse der Erprobung in den Unternehmen flossen in die Modellbildung und theoretische Arbeit des Moduls A ein. (vgl. Punkt 6.9)

FAZIT: Das Heldenprinzip ist in der Organisationsentwicklung gut zu verankern. Die Arbeit mit den Metaphern und die ästhetischen Interventionen unterstützen dabei, aus ganzheitlichen, unscharfen Bildern der Mitarbeiter und Führungskräfte Ressourcen für die prozessimmanente Unplanbarkeit und Ungewissheit von Innovationsprozessen für die Unternehmen nutzbar zu machen.



7.2. Überbetrieblicher Arbeitskreis – Ring of Leadership

Mythen sind Schlüssel zu den geistigen Entwicklungsmöglichkeiten des menschlichen Lebens....Wir sind so sehr damit beschäftigt, um äußere Werte zu erreichen, dass wir darüber den inneren Wert vergessen, die Lust lebendig zu sein, um die es eigentlich allein geht.... Mythen helfen einem, einen inneren Draht zu dieser Erfahrung des Lebendigseins zu gewinnen. (Joseph Campbell; Kraft der Mythen, S. 15f)

7.2.1. Konzept des Entwicklungsformats

Aufbruch: die Teilnehmer/-innen betreten den Raum. Er ist sehr groß, ungewöhnlich groß. Überall liegen Stühle herum. Keine Ordnung – überraschte Atmosphäre. Musik erklingt. Was ist los? Wie geht es los? Was soll ich tun? Neugieriges Wandeln in einem unbekannten Raum, mit unbekannten Menschen, einem unbekannten Thema..... Die Sinne sind wach – sie sind bereit für die Arbeit mit dem Heldenprinzip.

Das Betreten der unbekannten Welt: die Augen werden verbunden. Die unbekannte Welt verschließt sich der unmittelbaren visuellen Wahrnehmung. Eine Tür öffnet sich. Kalte, etwas modrige Luft schlängelt sich um die Menschen. Wo bin ich? Wie ist das, wo ich bin? Wie komme ich hier vorwärts? Alle bewegen sich vorsichtig, ganz langsam und tastend in die neue, fremde Welt. Hindernisse werden umgangen oder erstiegen. Jede Ecke, jedes Fleckchen Wand, jeder Nagel, jedes Material wird genau untersucht – mit den Händen, anhand des Geruchs oder eines Geräusches.....Die unbekannte Welt gibt sich nicht störrisch, aber geheimnisvoll, vielfältig, verwirrend. Alle Sinne sind auf Entdecken ausgerichtet.

Der Ring of Leadership und die Annahmen des Projektes

Im April lud das Projekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ 12 Führungskräfte in die Universität der Künste ein, um in einem einjährigen Zyklus das Heldenprinzip zu entdecken und die eigene persönliche Entwicklung als Führungskraft zu fördern. Die Führungskräfte kamen aus vielfältigen Branchen und Unternehmen. Es nahmen 6 Männer und 6 Frauen teil.

Dahinter verbargen sich **drei Annahmen:**

Das Heldenprinzip hat das Potential, tief gehende persönliche Entwicklungsprozesse über einen längeren Zeitraum zu rahmen und so ganz individuelle Wege zu ermöglichen. Mit dem selbstorganisierten Lernen von Führungskräften in einem Netzwerk über ein Jahr waren bereits Erfahrungen gemacht worden⁸⁵ – nun basierte dieser Seminarzyklus auf einer archetypischen Dramaturgie und einem ästhetisch- künstlerischen Konzept.

Ästhetisch- künstlerisches Arbeiten bietet in seinen besonderen Zugang einen Dreischritt:

- Erfahrungsräume öffnen
- Möglichkeitsräume erweitern
- Erkenntnisräume vertiefen



Nicht die fertige Antwort oder die richtige Lösung stehen im Vordergrund, sondern die schöpferische Haltung und der kreative Prozess. Tätigkeiten wie erkunden, erleben, erproben, verwerfen, befragen usw. sind erlaubt, ja explizit gefordert. Der Mut, Dinge zu tun, die man sich selbst nicht zutraut, das Staunen darüber, dass Kreativität tatsächlich in einem ist und das Risiko des Scheiterns sind Potentiale, die Führungskräfte heute brauchen.

Führungskräfte benötigen solche Entwicklungsprozesse, um die Beziehungsarbeit zwischen der Führungskraft und den Geführten, die Führung, bewusst, klar, selbstbestimmt und authentisch zu gestalten. Führung wird jeden Tag gelebt, ob bewusst oder unbewusst. In diesem steten Geschehen wird auf die inneren Ressourcen zurückgegriffen, die man als Führungskraft hat, die der Führungskraft zugänglich sind. Führung ist stets Verhalten, also performatives Handeln. Oder noch mehr zugespitzt: Führung wird „laufend erfunden oder besser: erschaffen, und zwar durch jeden einzelnen, in einem sich unweigerlich vollziehenden, meist unbemerkten Vorgang.“⁸⁶

Exkurs: Führung als Beziehungsgestaltung

In einer bis heute unterschätzten Publikation zum Wesen und der Funktionsweise von Führung begründen Burla et al bereits 1994 die These, dass Führung eine subjektive Konstruktion der an der Führungsbeziehung beteiligten Menschen ist. Der radikale Konstruktivismus geht davon aus, dass menschliches Erkennen „subjektiv, aber nicht beliebig“ ist.⁸⁷ Denn Menschen einigen sich in ihren jeweiligen sozialen Umwelten auf eine bestimmte Art, etwas zu sehen, zu erkennen, wahrzunehmen. Als lebendes, autopoietisches System entsteht jedoch auch Selbstreferenz, d.h. man bewegt sich in den Bahnen, in dem Programm, das man selbst geschaffen hat. Was nicht in diesem Programm vorkommt, wird auch nicht wahrgenommen. Die Selbstreferenz bringt oft eine Ohnmacht hervor, so und nicht anders handeln zu können. Ein Mangel an Handlungsmöglichkeiten ist ein psychisch belastender Zustand und kann krank machen.

Das individuelle „Programm“ der Führung ist das Führungsselbstverständnis. Die Gesamtheit der in einer Organisation geteilten Werte, Normen, Regeln und Rituale in der Führung bildet die Führungskultur. Die Führungskultur ist quasi der Pflichtenkatalog der Beziehungsgestaltung einer Organisation. Sie ist uns, ähnlich wie das Führungsselbstverständnis, so selbstverständlich, dass die Beteiligten sie kaum wahrnehmen, oder nur dann wahrnehmen, wenn diese impliziten Regeln und Gepflogenheiten verletzt werden. Ärger, Wut, Enttäuschung, Irritationen sind dann gefühlsmäßiger Ausdruck von verletzten Normen. Oft ist es aber gar nicht möglich, dieses Selbstverständnis und die Kultur in sprachlicher Form zum Ausdruck zu bringen. Der größte Teil unseres Wissens über unser soziales System existiert nämlich nicht in sprachlicher Form, sondern als nicht-sprachliche Vorstellungen, als Bilder, als Eindrücke, als Klänge.

Daraus folgen für uns zwei Anforderungen an einen Führungskräftezyklus, der Entwicklung voranbringen soll. Erstens sollen die Teilnehmer Zugang erhalten zu ihrem Selbstverständnis von Führung und ihrer Arbeit als Führungskraft. Zweitens sollen sie ihrem Selbstverständnis von Füh-



rung eine neue Wahrnehmungsweise hinzufügen, die Wahrnehmung mit der Brille des Heldenprinzips. Dabei wird das Heldenprinzip nicht als äußerliches, künstliches Konzept vermittelt, sondern aus den Persönlichkeiten geschöpft: als in uns Menschen angelegtes archetypisches Muster, das „nur“ freigelegt werden muss.

7.2.2. Die Durchführung des Workshopzyklus „Ring of Leadership“ (RoL)

Das Ziel war also, die Wahrnehmung, das Verhalten und die Ressourcen der Führungskräfte für ihren Führungsalltag zu stärken. Das war nicht mit einem zweitägigen Seminar zu erreichen. Wir entschieden uns dafür, einen „Workshopzyklus in 7 Schritten“ zu konzipieren, bei dem alle zwei Monate ein zweitägiges Modul stattfindet. Diese Module widerspiegeln die Schrittfolge des Heldenprinzips. Dabei stehen jeweils 1-2 Szenen im Fokus, die in ihrer tieferen Bedeutung beleuchtet, mit Sinnbildern angereichert und in ihrem praktischen Bezug zum Führungsalltag bearbeitet werden.

Die meisten Teilnehmer hatten bereits Führungsseminare besucht, waren aber unzufrieden mit den Ergebnissen. Neugierig auf kreative Methoden und offen dafür, ihre Führungskompetenz durch ästhetische Mittel und kulturelle Schätze zu stärken, öffneten sie sich dem Konzept, das sowohl die Führungsrolle als auch die individuelle Entwicklung fokussiert.

Führungskräfteentwicklung und Heldenprinzip

Die Heldenreise nach Campbell beinhaltet in ihrem Kern die Transformation von Menschen von einer Entwicklungsstufe (Identität) hin zu einer neuen. Solche Transformationen säumen den erfüllenden Lebensweg zu Menschen, diese Transformationen machen ihn im Sinne des Heldenmythos nach Campbell zum Helden.

Es erhebt sich jedoch die Frage, was Führungskräfteentwicklung und das Heldenprinzip zusammenbringt. Gibt es Entwicklungsschritte von Führungskräften, die Transformationen gleichen? Oder ist gar die Entwicklung von (erfolgreichen) Führungskräften immer mit einer Transformation, dem Entwickeln einer neuen Identität, verbunden? Kann es eine Seminarreihe leisten, mögliche Transformationen zu begleiten oder dient sie doch eher dem Aktivieren/Bewusstwerden und Ankerndes archetypischen Musters für den Führungsalltag?

Diese Fragen standen zu Beginn der Seminarreihe und sollen im Verlaufe des Forschungsprojektes beantwortet werden.

Zunächst erarbeiteten wir Gleichnisse zwischen dem Heldenweg und der Führungsentwicklung.

Was begegnet Menschen auf dem Heldenweg? Unwägbarkeiten säumen ihren Pfad, sie lassen sich davon nicht zurückhalten. Hindernisse erschweren den Auftrag; sie überwinden sie situativ und oft intuitiv. Unbekannte Probleme fordern sie heraus, sie lösen sie kreativ. Das Ziel ist erst erreicht, wenn die Errungenschaften in der Praxis verankert sind.

Diese Situationen kennen Führungskräfte auch. Auf den ersten Blick schien Führungskräfteent-



wicklung also das ideale Feld für die Anwendung des Heldenprinzips zu sein. Auf den zweiten Blick zeigte sich die zusätzliche Komplexität des Unterfangens,

- die archetypische Schrittfolge des Heldenprinzips mit den vielfältigen individuellen Prozessen in Einklang zu bringen;
- die individuellen und unternehmensbezogenen Problemstellungen des Führungsalltags als Heldenweg in einer Gruppe von 12 Führungskräften zu bearbeiten;
- die persönliche Entwicklung mit der Aufgabe als Führungskraft in Balance zu halten;
- die Persönlichkeitsentwicklung mit ästhetischen Mitteln, in Resonanz zu einer vorgegebenen Dramaturgie, zu fördern.

„Für mich waren diese beiden unterschiedlichen Dinge wichtig. Der Ring als Struktur und das Kreative, das offen ist mit vielen Möglichkeiten sich auszudrücken.“ (Till, Teilnehmer des Ring of Leadership)

Aufbau und Inhalt der Seminarreihe nach der Dramaturgie des Heldenprinzips

Modul 1| 1. Akt | Aufbruch

Modul 2| 1. Akt | Aufbruch

Modul 3| 2. Akt | Überwindung der ersten Schwelle

Modul 4| 2. Akt | Land der Abenteuer

Modul 5| 2. Akt | Land der Abenteuer

Modul 6| 3. Akt| Die Rückkehr

Modul 7| 3. Akt| Die Rückkehr

Modul 1| 1. Akt | Aufbruch: Ziel war auf der einen Seite, die Grundstruktur des Heldenprinzips zu vermitteln, um den Boden für die kommende Arbeit zu bereiten. Das Heldenprinzip wurde erzählt, mit Figurinen nachgebaut und in Körperhaltungen umgesetzt.



Abbildung 19: Das Heldenprinzip in der Figuredarstellung und als Körperhaltungen (Fotos: Florian Conrad)

Dann erfanden die Teilnehmenden nach der Dramaturgie des Heldenprinzips Stories, die sie in szenischen Improvisationen umsetzten. Schnell und schöpferisch schrieb sich die Dramaturgie in ihre Fantasie und führte zu wunderschönen kleinen, assoziativen Szenen. Auf der anderen Seite ging es um die Erarbeitung des eigenen Rufes. Jeder der Teilnehmenden hatte ein unklares Gefühl



der Unzufriedenheit mit dem Bestehenden. Eine Fantasiereise, eingebettet in Übungen zu Eigen- und Fremdwahrnehmung, führte in einem gemeinsam geschaffenen Gemälde zu einer Annäherung an den Ruf. Die Unschärfe, das Schwebende des Rufes wurde so sicht- und besprechbar.



Abbildung 20: Der Ruf aller Teilnehmer auf einer Leinwand (Foto: Karin Denisow)

Modul 2 | 1. Akt | Aufbruch: Gemeinsam wurden Geschichten nach dem Heldenprinzip phantasiert. Thematisiert wurden die Weigerung und die Begegnung mit dem Mentor. Künstlerische Artefakte zum Thema Führung verdeutlichten die inneren Ansprüche der Gruppe an Führung sowie die Komplexität der Führungsaufgabe. Es entstanden eine Landschaft der Führung, ein Haus der Führung und eine Skulptur der Führungspersönlichkeit. In dieser Sequenz wurde deutlicher, worin die Herausforderungen des Rufes für den Einzelnen bestehen. In einer anschließenden kreativen Selbsterfahrungssequenz zeigten sich die individuellen Differenzen zwischen Anspruch und Realität, das Potential der Weigerung. Zur Bearbeitung dieser greifbar gewordenen Ambivalenzen wurde in einem ausführlichen Reflecting Team Setting dem Einzelnen die Gruppe zum Mentor.

Modul 3 | Überwindung der ersten Schwelle: Die Überwindung der ersten Schwelle erfordert ein hohes Maß an Sensibilisierung für die eigenen Muster und Glaubenssätze sowie die Bereitschaft, auf die blinden Flecken zu schauen. Dieser Übergang wurde durch die Arbeit mit der eigenen Stimme, Bewegung im Raum und Kryptogrammen nach Dieter Kraft (www.dieter-kraft.com) unterstützt. Die Schwelle zeigte sich symbolisch durch eine riesengroße hohe Wand, auf der die Schwellenhüter dem „Helden“ Einhalt geboten. Es wurde erlebt, dass das Überwinden der Schwelle vor allem einen großen inneren Mut braucht und nicht unbedingt mit äußerem Kampf daherkommt. Mentoren wurden eingesetzt und gut gebraucht.



Modul 4 | 2. Akt | Land der Abenteurer: Um die absolute Ungewissheit dieser Situation erfahrbar zu machen, führten wir die Gruppe an einen unbekannten Ort, den Klangwelten in den Berliner Unterwelten. Um die Fremde auch im Bekannten erfahrbar zu machen, sollten sie von dort sich ohne die Hilfsmittel der Zivilisation (Geld, Handy) durch die Stadt bewegen. Im Bunker der Berliner Unterwelten ertasteten sie – nicht sehend – den unbekannten Raum und erkundeten – sehend – ungewöhnliche Klanginstallationen des Tonkünstlers Thomas Gerwin (<http://www.inter-art-project.de>). In diesem Modul kristallisierte sich heraus, dass es beim Erschließen von Neuland viel weniger um die Außergewöhnlichkeit der Herausforderung geht, sondern um eine aufgeschlossene, hellwache und durchaus vorsichtige, ja tastende Aufmerksamkeit.

„Das Heldenprinzip begleitet mich. Es hilft Dinge als Abenteuer umzudeuten und erhöht meine Offenheit und Neugierde. (Frank, Teilnehmer des RoL)

Modul 5 | 2. Akt | Land der Abenteurer: Die Mühsal des Loslassens alter Verhaltensmuster wird in einer Performance erfahren: Die Teilnehmer bewegen sich in einer vorgegebenen Matrix (Seitz 2006)⁸⁸ im Raum. Das Raster des Ablaufs wird angefüllt mit individuell stilisierten Bewegungselementen aus den Führungserfahrungen der Teilnehmenden. Eins kommt zum nächsten. Wandlung und Variation sind gefordert und begründen erst die Vielfalt im steten Vollzug des Grundmusters. (Führungsalltag pur.) Neues kann erprobt und situativ hinzugefügt werden. Erlebte Gefühle wie Langeweile, Ärger, Leere, Sinnlosigkeit können genutzt werden, um das Neue zu wagen oder lustvoll auszubrechen. Nicht jedem gelingt es. Im performativen Element wird die Unmittelbarkeit des Wandels spürbar sowie die Schwierigkeit im Alltäglichen die Optionen des Wandels aufzugreifen.

Modul 6 | 2. Akt | Land der Abenteurer- die größte Prüfung: Assoziationen und Symbole werden gesammelt, um die Teilnehmer sich ihren größten Ängsten nähern zu lassen. Das in der Zwischenzeit entstandene Vertrauen in der Gruppe hält und vertieft diesen Prozess. Ermutigt durch die Betrachtung des Abdrucks ihrer Gesichter in Kohlezeichnungen und das Erstellen einer Gesichtsmaske aus Gips erspüren die Teilnehmer ihre Ängste, kommen mit ihnen in Dialog oder in die Konfrontation. Das ist je ein ganz individueller Prozess, der nach Bedarf von der Gruppe unterstützt wird. Die Ängste werden mit diesem Modul nicht bewältigt, aber bewusster und damit handhabbarer gemacht.

Modul 7 | 3. Akt | Belohnung – Rückkehr – Meister zweier Welten: Die (innere) Belohnung und Bereicherung wahrnehmen lernen ist die erste große Szene dieses Moduls. Das wird angeregt durch die Arbeit mit Ton, wobei die aus dem Intuitiven erschaffene Form eine assoziative Fläche für die Belohnung bildet. Die entstandenen Artefakte laden die Teilnehmer zum Resümee des vergangenen Weges ein, aber auch zu Blicken in das Zukünftige. Seit dem ersten Modul begleitet



jeden Teilnehmer sein auf einen menschgroßen Papierbogen gezeichneter Körperumriss, der im Laufe der Zeit ausgefüllt und beschrieben ist. Die Rückkehr wird vorbereitet, indem sich jeder neuer Teile seiner Identität versichert, sie auf seinen Umriss hinzufügt und sein Bild des Führungsalltags aktualisiert. Als Meister zweier Welten präsentieren die Teilnehmer in selbstgewählter künstlerischer Form und Ausdruck ihren spezifischen Heldenweg vor der Gruppe.

Arne, Teilnehmer des RoL über das Heldenprinzip: „Ich bin davon überzeugt, dass es ein unverstellter Blick auf Lebensprozesse ist. Das muss man für sich selbst entdecken.“

7.2.3. Erfahrungen für die Prozessgestaltung

Fünf Grundelemente haben sich bei der Prozessgestaltung bewährt:

Das narrative Element: Die Teilnehmer machen sich mit Inhalt und Wesen ihrer Geschichte und den Geschichten der Anderen vertraut. Das Heldenprinzip verankert sich auf diese Weise als narratives Wahrnehmen, das Leben und Führungsalltag lebendig zusammenschmilzt. Das sind kleine und große Geschichten, in denen Polaritäten Platz haben – die Siege **und** die Niederlagen, die Weigerungen **und** die Fortschritte, die Helfer **und** die eigene Kraft, Verirrungen **und** Verzückungen, Mut **und** Angst...

Das mythologische Element: Das Seminar bildet die Akte und Szenen ab, unabhängig davon, wo jeder Einzelne gerade steht. Die Struktur des Heldenprinzips stellt das Gerüst, das alles zusammenhält. Getragen durch die klassischen und modernen Variationen von Heldenwegen stabilisiert die bewusste und unbewusste Erfahrung der Mythen, Märchen und Filme die Teilnehmer des *Ring of Leadership*, weit über den über Rahmen und Zeit des Seminars hinaus. Sie finden Bilder, Symbole und Sprache, mit denen sie sich sowohl auf symbolisch metaphorischer Ebene als auch auf der konkreten Übersetzung in ihren Führungsalltag bewegen können.

Das performative Element: Im Handeln äußern sich Identität und Rollenwahrnehmung, Persönlichkeit und Entwicklungsstand einer Führungskraft. Alle Stationen des Heldenprinzips werden emotional und körperlich verankert, handelnd erlebbar. Das aktive und spielerisch-aufwühlende Erleben des Heldenprinzips ermöglicht die Integration in das eigene intuitive Handeln. Das Heldenprinzip wird somit als Muster des Handelns erlebbar. Dieses Handeln kommt aus sich selbst, ist Ausdruck von (Führungs-) Selbstverständnis und Identität. Durch das Handeln wird die (Führungs-) Wirklichkeit geschaffen und verändert. Die Reflexion dieses Handelns wird als Weg der Selbsterkenntnis, als Weg der freien Entfaltung kennengelernt. Die Führungskräfte erleben sich handlungswirksam und handlungsmächtig.



Das künstlerisch- kreative Element: Es sind die Mittel und die Haltung, die damit verbunden sind, es sind die kulturellen Schätze an die angeknüpft werden kann und das eigene Produzieren. Farbe und Form, Bilder und Materialien, Musik und Klang, Raum und Bewegung, Spiel und Darstellung sind Teil des Konzeptes. Die ästhetische Gestaltung unterstützt die Entwicklung der Wahrnehmung. In der Seminarreihe werden die Teilnehmer ermutigt, ihre inneren Quellen zu vertrauen und sie zu nutzen. Sie lösen Aufgaben, die sie noch nie bewältigt haben – meist mit begrenzten äußeren Ressourcen. Sie erfahren, dass sie aber über genügend kreative Potentiale verfügen, die in der Gruppe besonders stark hervorgebracht werden.

Das mentorale Element: Ein zentrales Moment des Heldenprinzips ist das Erschließen von stützenden Ressourcen. Die Gruppe selbst ist sich ein Kraftquell, eine mentorale Ressource. Klassische Methoden, z.B. das kollegiale Coaching, werden eingesetzt, um das Vertrauen der Teilnehmer untereinander zu fördern. Die Dramaturgie des Heldenprinzips ist dabei die Klammer, die sich über alle ganz individuellen Entwicklungsprozesse legt. Die Gruppe selbst ist ein ästhetisches Mittel, da sie in der Lage ist, das Erkunden und Suchen Einzelner in sich aufzunehmen, zu verarbeiten und dem Einzelnen wieder zurückzugeben.

Meine neuen Aufgaben rufen danach, die Sachen auch mal anders angehen. Ich forme heute, in meinem aktuellen Projekt, die Dinge anders als früher“ Thomas, Teilnehmer des RoL

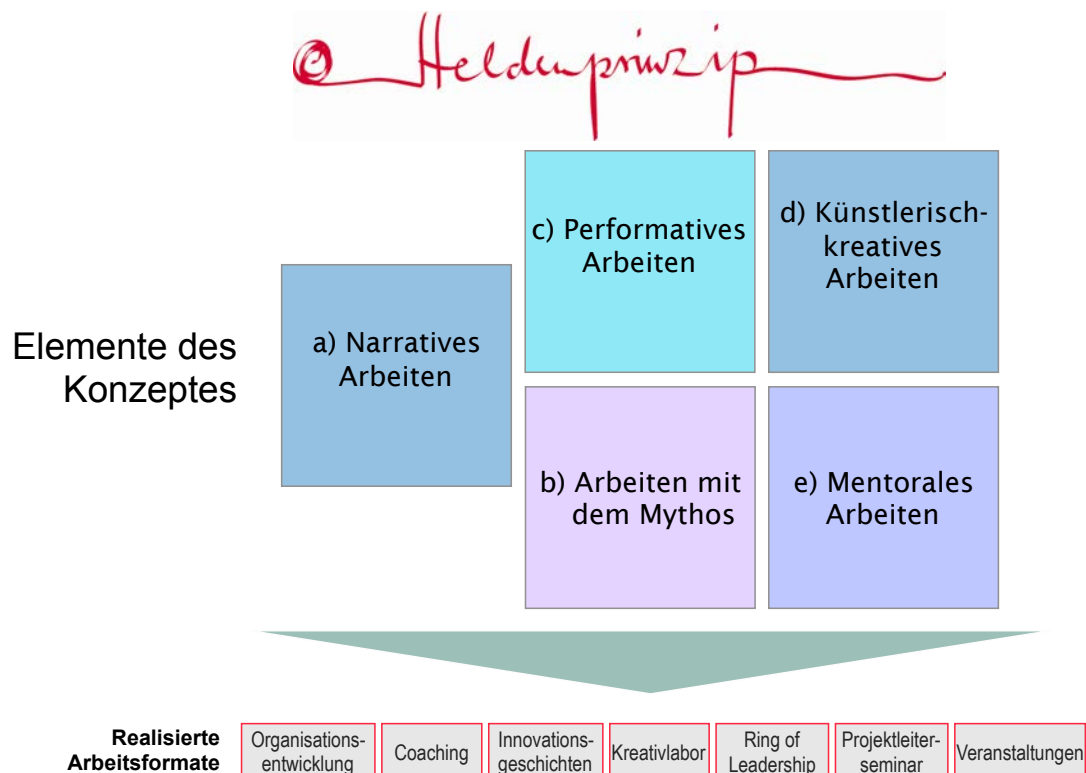


Abbildung 21: Elemente der Arbeitsweise in den verschiedenen Formaten des Projektes



7.2.4. Evaluation des Ring of Leadership

Die Evaluation des Ring of Leadership bestand aus zwei Teilen. Zum Einen wurde eine ex ante/ ex post Befragung mit dem validierten Fragebogen Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). durchgeführt.⁸⁹ Der Einsatz dieses Instrumentes beruhte auf der These, dass die Arbeit nach dem Heldenprinzip nicht nur vertrauensförderlich wirkt, sondern auch psychisch entlastend. Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Erhebung fanden im Zeitraum 05 2010 – 07 2011 statt und wurden vom Auftragnehmer Lumen GmbH durchgeführt.

Zum Anderen fanden mit 10 Teilnehmern qualitative Interviews statt, in denen das individuelle Erleben, Werten und Integrieren des Seminarzyklus' reflektiert wurden. Die Interviews wurden im Zeitraum 05 2011 – 05 2012 vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Die Arbeiten wurden von Lumen GmbH mit der UdK/ZIW realisiert.

Im persönlichkeitsdiagnostischen Verfahren AVEM werden anhand von 66 Indikatoren stabile Verhaltens- und Erlebensmerkmale erfasst, die als persönliche Ressourcen in die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsalltag eingehen. Von diesen Merkmalen hängt es in hohem Maß ab, wie die beruflichen Belastungen verarbeitet werden und in welchem Maße sie zu positiven oder negativen Beanspruchungsfolgen führen. AVEM beruht u.a. auf dem Konzept des Kohärenzerlebens nach ANTONOVSKY. Da eine der zentralen Thesen des Projektes in der Verbesserung des Kohärenzgefühls bestand, war AVEM gut als Evaluationsinstrument geeignet.

Die 66 Items wurden drei großen inhaltlichen Clustern zugeordnet: Arbeitsengagement, Widerstandskraft und Emotionen. Besonders wertvoll war die Auswertung der individuellen Ergebnisse hinsichtlich von vier verschiedenen Verhaltens- und Erlebensmuster, die in unterschiedlichem Maße auf die Gesundheit wirken. Während Risikomuster A („Überhöhtes Engagement“) und Risikomuster B („Resignation und Lebensunzufriedenheit“) ein stark gesundheitsgefährdendes Verhältnis zur Arbeit aufweisen, sind Muster G (G= Gesundheit) und Muster S (S=Schonung) als nicht gesundheitsgefährdend, sondern als gesundheitsförderlich einzustufen, wobei das Muster S mit einem Mangel an Motivation einhergeht.

Insgesamt haben 5 Teilnehmer des Kurses (Teilnehmer 2, 6, 7, 8, 9 – siehe Tabelle die grünen Zeilen) erhebliche Verbesserungen ihres Belastungserlebens gezeigt. Ein Teilnehmer hat am Ende einen sehr guten Wert im Prozessmuster G erreicht, jedoch nicht an der Eingangserhebung teilgenommen (Teilnehmer 10). Zwei Teilnehmer (3,4 – gelbe Zeilen) haben Ihre Werte, also ihr Erleben der Arbeit, ein wenig verbessert. Dabei ist Teilnehmer 4 bei seinen gesundheitssichernden Mustern S und G verblieben, hat jedoch Muster G gesteigert. Teilnehmer 3 verblieb beim Risikomuster B, eliminierte jedoch zumindest Risikomuster A zugunsten des Musters S, was als kleine Verbesserung gelten kann. Bei zwei Teilnehmern haben sich keine Veränderungen bzw. Verbesserungen eingestellt (Teilnehmer 1, 5). Bei Teilnehmer 1 ergab sich zwar eine starke Verände-



rung hinsichtlich der Wirkung der zwei Risikomuster A und B – sie drehten sich in ihrer Wirkkraft um; er verbleibt jedoch bei gesundheitsgefährdendem Verhalten mit Risikomuster B.

Somit hat der Kurs bei der Hälfte der Teilnehmer zu einem nachhaltigen und förderlichen Transfer in die Arbeitspraxis geführt, bezogen auf die Zunahme von gesundheitsförderlichem Erleben und Verhalten.

Nummer	Alter	Erhebung 2010	Erhebung 2011	Anmerkung
1.	44 - 45 J.	RM A: 66,3 RM B: 26,7	RM B: 89,9 RM A: 9,7	Keine Verbesserung, aber Risiken verändert
2.	49 - 50 J.	M S: 80,2 M G: 13,6	M G: 98,6	Signifikante Verbesserung
3.	30 - 31 J.	RM B: 90,8 RM A: 6,1	RM B: 88,4 M S: 9,7	Kleine Verbesserung
4.	37 - 38 J.	M S: 94,7 M G: 3,3	M S: 93,5 M G: 6,4	Kleine Verbesserung
5.	48 - 49 J.	M S: 90,3 RM B: 6,9	M S: 87,9 RM B: 11,2	Keine Verbesserung
6.	43 - 44 J.	RM B: 53,2 M S: 45,1	M S: 67,6 RM B: 26,9	Signifikante Verbesserung
7.	54 - 55 J.	M G: 98,3	M G: 98,8	Stabil auf hohem Niveau
8.	38 - 39 J.	M G: 86,5 RM A: 6,9	M G: 70,1 M S: 28,9	Signifikante Verbesserung
9.	47 - 48 J.	RM A: 78,7 M G: 21,1	M G: 92,9 M S: 6,6	Signifikante Verbesserung
10.	47 J.		M G: 77,4 RM A: 1,4	Keine Eingangserhebung

Abbildung 22: Entwicklung der arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster von 10 Teilnehmern

(RM A = Risikomuster A: „Überhöhtes Engagement“, RM B = Risikomuster B: „Resignation und Lebensunzufriedenheit“, M S = Muster „Schonung“, M G = Muster „Gesundheit“)



In der qualitativen Evaluation des Kurses mittels Interviews zeigten sich eine Reihe von Entwicklungen hinsichtlich des Erlebens von Vertrauen und Sicherheit. Anknüpfend an die zu Beginn des Projektes entwickelten Kategorien des Prozess-, Beziehungs-, Selbst- und Organisationsvertrauens wurden v.a. Veränderungen hinsichtlich des Prozess- und des Selbstvertrauens erlebt. (vgl. Punkt 6.6)

Weitere interessante, verhaltensrelevante Entwicklungen wurden in den Interviews geschildert. (Teilnehmernummern siehe Tabelle) Obwohl die geringe Probandenzahl keine Verallgemeinerung zulässt, könnte zumindest die Hypothese abgeleitet werden, dass die folgenden vier Wirkungen typisch sein könnten.

Ruf leitet berufliche Umorientierung ein

Zwei der Teilnehmer/innen erkannten in der Auseinandersetzung mit dem Heldenprinzip die Ursache ihrer Unzufriedenheit im Mangel an Vertrauen in ihre eingeschlagene berufliche Entwicklung. Sie veränderten im Verlauf des Projektes ihre Tätigkeit. (Teilnehmer 3 und 10) Ein Teilnehmer baute sich aus diesem Grund auch ein zweites berufliches Standbein auf, in dem er seinen persönlichen Neigungen nachgeht. (Teilnehmer 6)

Heldenweg führt hin zu stärkerer Autonomie

Zwei Teilnehmer erlebten ihren Ruf zur Emanzipation von anderen Personen. Die Stärkung ihres Selbstvertrauens ging einher mit der veränderten Wahrnehmungsweise von Handlungs- und Entscheidungsräumen. Sie erlebten sich zunehmend als die Meister ihres eigenen Lebens, den ihnen zugewandten Menschen zugetan, aber nicht von deren Verhalten abhängig. (Teilnehmer 2 und 8)

Entdeckung verschütteter Potentiale

Eine Teilnehmerin entdeckte eine verschüttete Seite an sich selbst – die des kreativen Wahrnehmens und Handelns. Dies führte bei ihr zu einer Stärkung ihres Selbstvertrauens. Der Zugang zum Heldenprinzip eröffnete ihr eine völlig veränderte Wahrnehmung des alltäglichen Führungserlebens. Das Grundmuster der Veränderung gab ihr Sicherheit für die kleinen und großen Krisensituationen, Schwierigkeiten und Herausforderungen. (Teilnehmer 9) Zwei weitere Teilnehmer entdeckten den Körper und die Emotionen für die Bewältigung des Führungserlebens. Auch sie erlebten einen Prozess hin zur Ganzheit, gepaart mit der wundervollen Erkenntnis, dass das Prozessmuster „Heldenprinzip“ Projekte prägt. (Teilnehmer 4 und 7)

Die Weigerung bleibt

Zwei Teilnehmerinnen haben zwar auch neue Saiten an sich entdecken können, konnten jedoch im Verlauf des Zyklus' nicht all ihre Widerstände aufgeben, sich lebendig und authentisch weiter zu entwickeln.

Im Ergebnis des Kurses entstand außerdem ein Film, der von den Teilnehmern selbst erstellt wurde. Die Verbindung zwischen Erleben und Kreation war gelungen.



7.3. Das Kreativlabor - Wirtschaft trifft Kunst – Künstlerisch-ästhetischer Rechercheraum

Kreativlabor ist eine Erfindung des Projektes. Mit diesem Format wird ein Forschungs- und Entwicklungsrahmen geschaffen, der kreative Potentiale der Beteiligten weckt oder vertieft; ob Künstler, Manager oder Beschäftigter. Das Kreativlabor zeichnet sich durch offene Prozesse aus, der schöpferische Prozess wird angeleitet.

Im Rahmen des Modul B fand im Jahr 2012 das Kreativlabor „Theseus – Mythos und Wirtschaft“ statt. Zwei weitere Kreativlabore fanden in Modul D und E (HTW Berlin) statt.

Durch künstlerisch-ästhetische Interventionen sollten Wahrnehmung und Perspektive der Beteiligten zu Innovation, Entwicklung und Wandel erweitert werden. Im Theseus – Kreativlabor war der tragende Gedanke das Kippbild-Konzept. Der Theseus-Mythos sollte darauf untersucht werden, ob er für die moderne Wirtschaft neue Perspektiven öffnet und die Kreativität bei der Reflexion bzw. ästhetische Erforschung von Geschehen stärkt. Mit 10 Beteiligten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst und Forschung wurde das Kreativlabor an der Alanus-Hochschule in Alfter durchgeführt. Es kristallisierte sich folgender Ablauf im Umgang mit dem Mythos heraus:

- **MYTHOS erkunden**
- **MYTHOS vertiefen**
- **MYTHOS UND REALITÄT verbinden**
- **TRANSFER erkunden**
- **EINSICHTEN verankern**
- **NEUES gestalten**

Anliegen dieses Formats:

Theseus war ein Held der Antike. Auf dem Weg hin zu seinem (Königs-) Platz in der Gesellschaft bewältigt er eine Vielzahl von Situationen, die als Kippbild zur Gegenwart betrachtet, auch heute noch von enormer Relevanz sind. Die Recherche des Theseus-Mythos' eröffnet uns einen anderen sinnlichen Zugang zum Erleben des eigenen Alltags und lässt neue innere Muster für das Handeln in dynamischer, schwieriger Umgebung entstehen.

Teilnehmerkreis:

Alle Menschen, die ihre Ressourcen für die Bewältigung eines bewegenden und anforderungsreichen Arbeitsalltags auffrischen und stärken wollen.

Ziele des Seminars:

Theseus-Mythos als tiefgründige Erzählung von Veränderung unter dem Fokus aneignen:

- Den eigenen roten Faden von Wachstum und Wandel aufspüren
- Innerer und äußerer Minotaurus – Bewältigung von Widerstand und Umgang mit Gegnerschaft

Inhalte des Formats:

- Essenz des Theseus-Mythos



- Schlüsselszenen und deren Bedeutungstiefe für die Gegenwart
- Die Situationen des Theseus-Mythos aktiv erleben und sich selbst neu entdecken
- Neue Wahrnehmung für Entwicklung und Innovation entstehen lassen und neue Muster im Umgang damit verankern

In einer offenen und schöpferischen Atmosphäre wurden die Inhalte mit erzählerischen Methoden sowie Arbeitsweisen der bildenden und darstellenden Künste erarbeitet, reflektiert und verankert. Im Ergebnis dieses erfolgreich durchgeführten Kreativlabors entstand das neue Intensiv-Seminar **„Theseus Mythos – heute. Wie die Essenz des Mythos nutzbar ist“**

7.4. Innovationsgeschichten

Im Rahmen der Beteiligung der UdK und der Lumen GmbH an der Strategischen Partnerschaft des BMBF „Fit for Innovation“ in den Jahren 2010 – 2011 entstand die Idee, neue Formen der Beschreibung von Innovationsprozessen zu entwickeln. Mit künstlerischen Konzepten sollten die Entwicklungsprozesse lebendig, berührend und motivierend beschrieben werden. Die daraus entstandene Form der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung nennen wir „Innovationsgeschichten“. Im Rahmen des Projektes entstanden bis 2013 fünf Innovationsgeschichten mit Unternehmen als Value Partner. Außerdem wurde ein Vorgehen entwickelt, das einerseits zum Produkt Innovationsgeschichte führt; andererseits aber den beteiligten Erzählern eine vertiefte, erweiterte und bereicherte Perspektive auf die erlebten Prozesse ermöglicht. Das wiederum eröffnet den Weg zu neuen Erfahrungen, die als Kompetenzen bei der Bewältigung zukünftiger Aufgaben zum Tragen kommen.

Zielstellung der Geschichten ist die Einbindung von Beschäftigten in Innovationsprozesse. Es reicht offenbar nicht aus, für innovative Projekte die Aufgaben zu verteilen und davon auszugehen, dass dann schon gute Ideen und Maßnahmen entwickelt werden. Menschen wollen auch emotional angesprochen werden und Begeisterung entwickeln können. Sie wollen wissen, ob es sich lohnt und was diese kreative Anstrengung ihnen persönlich und dem Unternehmen bringt. Vor allem aber wollen sie lebendige, spannende und mitreißende Geschichten gestalten.

Ein Weg, Beschäftigte als Innovatoren zu gewinnen, ist das Erzählen und Schreiben von Innovationsgeschichten. In der Praxis wird bereits in einigen Unternehmen das Story-Telling eingesetzt – die Methode des Erzählens, bei der Erlebtes und Erfahrenes mit Hilfe von Metaphern oder Allegorien als ganzheitliches Bild lebendig vermittelt werden (Bittelmeyer 2004). Gelingt es den Erzählern, mit der Geschichte, der Mimik, Gestik und Stimme die Zuhörer zu erreichen, so sind diese aufmerksam, konzentriert und offen für den Handlungsablauf sowie die mitschwingenden Stimmungen, Botschaften und Weisheiten. Es entstehen Assoziationen und emotionale Anregungen, die selbst hartnäckigen Widerstand lösen können. Die Zuhörer fühlen sich dann selbst ein in



die Handlung, aktivieren eigene implizite Wissens- und Erfahrungsbestände und gehen angeregt und seltsam bereichert aus der Aufführung.

Vorgehen bei der Entwicklung von Innovationsgeschichten

Die Innovationsgeschichten geben den Innovationsprozessen ein neues Gewand. Dazu führen wir ein etwa 1,5stündiges Gespräch, die sich nach folgendem Ablauf gestaltet: Zunächst bitten wir, ohne weitere Erläuterungen, den Verlauf des Innovationsprozesses in 5 Minuten frei zu erzählen. Wir unterbrechen nicht. Der Teilnehmer hat die Möglichkeit, den Prozess in sich wieder zu aktualisieren. Wir haben eine erste Gelegenheit, die geschilderten Etappen auf die Struktur des Heldenprinzips hin zu prüfen. Nach dieser uninformierten Erzählung erklären wir die Stationen der Heldenreise. Dann führen wir ein leitfadengestütztes Interview durch. Der Leitfaden ist nach dem Heldenprinzip aufgebaut. Hier wird implizit, aber gezielt, gefragt nach dem Stationen der Heldenreise: nach dem Ruf, der Weigerung, nach Mentoren, nach Prüfungen etc.

In den erarbeiteten Fallbeispielen haben wir erfahren: Die Chronologie der ersten freien Darstellung und der Darstellung nach dem Heldenprinzip stimmt weitgehend überein. Der Ablauf wird jedoch in der zweiten Version kleinteiliger erzählt. Hier erhält die Geschichte Tiefe, Details kommen ans Licht. Der Fragebogen kommt an das fallspezifische Ende, wenn die Antworten den Status Quo betreffen. Dann erfolgt ein kurzes diagnostisches Feedback mit einem Ausblick auf bevorstehende Situationen: „Sie stehen hier. Dies liegt noch vor Ihnen.“ Nun werden die Erzähler aufgefordert, noch einmal die eigene Innovationsgeschichte in 5 Minuten zu erzählen. Wir bitten dann um eine möglichst spannende Story.

Die Geschichte wird nun aus verschiedener Hinsicht anders erzählt. Sie ist dramatisierter, aber auch strukturierter. Widersprüche und Schwierigkeiten sind positiver besetzt, da durch den Leitfaden deutlich wurde, dass sie erst die Spannung und Lebendigkeit eines Prozesses prägen und die Aktivitäten, das Handeln, stark beeinflussen.

Mit diesem Analysematerial im Gepäck machen wir uns daran, für den gewonnenen Eindruck des Prozesses einen kreativen Ausdruck zu finden und der Geschichte eine ästhetische Form zu geben. Dabei spielen nicht nur der Gang der Handlung eine Rolle, sondern auch die Firmen- und Gesprächsatmosphäre sowie die Haltung des Interviewten.

Aus der Begegnung mit Erik Merks, dem Betriebsratsvorsitzenden von SAM Electronics GmbH Hamburg, ging eine Ballade hervor. Wir fanden, dass seine Geschichte an die Formensprache von Bertolt Brecht oder Kurt Tucholsky angelehnt sein kann. Beim Interview mit Volker Nestle von Festo AG & Co.KG Esslingen entdeckten wir Zauberhaftes im Ansatz der Automatisierungstechniker, naturähnliche Maschinen zu entwickeln. Der Griff zum Märchen war nah. Für das Forschungsprojekt „Held“ waren die Innovationsgeschichten Ergebnisse der Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen in Unternehmen, die nicht vom Projekt begleitet wurden. Es wird überprüft, in wie weit die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip in Innovationsprozessen



sichtbar wird, obwohl das Heldenprinzip nicht explizit verfolgt wurde. Diese Firmen dienten dem Projekt „Held“ als Kontrollgruppe zur Überprüfung der These, dass alle Innovationsprozesse nach dem gleichen Grundmuster ablaufen: dem Entwicklungsweg des Helden.

Nutzen der Innovationsgeschichten

Geschichten machen Zusammenhänge, Zwischenräume, Ungefähres und Ungewisses kommunikativ handhabbar. Das schafft Vertrauen. Sachlich und analytisch schwer beschreibbare Prozesse werden auf diese Weise zugänglich; indem die Komplexität reduziert und ganzheitliche Bilder gefunden werden. Denn Vertrauen (als auch Misstrauen) haben die Funktion der Reduzierung von Komplexität der sozialen Wirklichkeit (Luhmann 2000, 27). Die Geschichten leisten aber nicht nur Komplexitätsreduktion: Sie ermöglichen auch eine Erweiterung und Anreicherung von Erfahrung und Wissen. Ein narrativer Rahmen fördert bildhafte, erlebensorientierte und assoziative Kommunikation. So können auf einer halb-fiktionalen Ebene die Ideen mutiger gesponnen oder Konflikte offener dargelegt werden. Wenn man von einer „Heldenreise“ statt beispielsweise von der „Implementierung einer Sales-Prozessoptimierung“ spricht, wird das gespürte Erleben tiefer angesprochen. Die Bereicherung für Unternehmen ist also dreifach: es gibt den kreativen Zuwachs durch die assoziative Öffnung. Es findet ein höheres Involvement statt, weil die Mitarbeiter ganzheitlich angesprochen werden und all dies passiert in Verbindung mit Einfachheit, die auch große Herausforderungen griffig einfasst.

7.5. Bewertung der Ergebnisse des Modul B

Die Ziele des Moduls B wurden erreicht. Mit den Innovationsgeschichten wurde sogar ein Arbeitspaket bearbeitet, das im Antrag noch gar nicht vorgesehen war. Im Verlauf des Projektes hatte sich dazu jedoch ein Bedarf herausgebildet, den wir mit diesem Arbeitspaket bearbeiteten. Die personellen Aufwendungen im Modul B waren höher als geplant; konnten jedoch durch eine Umverteilung von Ressourcen aus dem Modul A ausgeglichen werden. Alle Arbeiten waren notwendig und angemessen, da das Projekt sehr klar auf praktisch verwertbare Ergebnisse abzielte und es deshalb wichtig war, erkundete Bedarfe der Wirtschaft auch zu bearbeiten. Mit den erarbeiteten Ergebnissen des Moduls B können Akteure aus Organisations- und Personalentwicklung, Beratung und Innovationsmanagement in der Wirtschaft arbeiten. Der Leitfaden zur Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip liegt vor. Der Zertifikatskurs an der Universität der Künste befähigt diese Akteure konzeptionell und methodisch zur Umsetzung der Projektergebnisse in die Praxis.



8. Modul C - Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit

Für das Modul C wurden im bewilligten Projekt folgende Ziele definiert:

- Vertrauenskultur im Projektverbund zur Herstellung interdisziplinärer Vernetzung
- Vernetzung in den öffentlichen Raum

Geplant waren 20 Mensch-Monate, die auch voll genutzt wurden. Beteiligt waren wiederum UdK/ZIW sowie die Lumen GmbH als Auftragnehmer. Dabei war die Lumen GmbH vorrangig im Arbeitspaket Veröffentlichungen, Transfer, Multiplikation der Projektergebnisse tätig; in den anderen Arbeitspaketen mit kleineren Anteilen.

Arbeitspakete	Zeitraum	Beteiligte	Ergebnisse
Teamentwicklung nach dem Heldenprinzip	11 2009 – 04 2013	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Künstler	Zwei Workshopkonzepte für Teamentwicklung nach dem Heldenprinzip
Innovatives PR-Konzept	01 2010 – 10 2013	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Künstler	Web-site, Blog, Podcasts, Filme, Facebook-Seite
Veröffentlichungen, Transfer, Multiplikation der Projektergebnisse	04 2010 – 10 2013	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Ca. 50 Veröffentlichungen, ca. 40 Veranstaltungen
Durchführung von 4 Projektmeilensteinen	03 2010 – 12 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Künstler	Ein Buch, Filme, Dokumentationen

8.1. Teamentwicklung des Projektteams nach dem Heldenprinzip

In der Teamentwicklung nach dem Heldenprinzip hat das interdisziplinäre Projektteam das Modell zur Reflexion und Gestaltung des eigenen Entwicklungsprozesses eingesetzt.

Ziel war dabei das Modell in der Selbstexploration tiefer auszuloten um die Anwendungskompetenz in der Organisationsentwicklung anderer Unternehmens- und Projektprozesse zu verbessern. Das Heldenprinzip hautnah zu erfahren war daher einerseits erkenntnisbeförderndes Anliegen. Andererseits sollte sich das Heldenprinzip hier auch als ein wirksamer Kompass beweisen. Hürden, Ungewissheiten, Widersprüche und interpersonelle Dynamiken, wie sie alle Arbeitsprozesse aufweisen, sollten bei unserer Forschungsreise mit dem Heldenprinzip integriert werden.

Das Heldenprinzip war eine Meta-Referenz für den Fortgang der Entwicklung, Erprobung und Ausarbeitung der Prozessmethodik. Diese Meta-Referenz wurde einerseits in der Arbeitskommunikation benutzt, nachdem alle Teammitglieder am Quellenstudium des Monomythos, der Interpretation und kritischen Auseinandersetzung beteiligt waren. Das war die exzentrische Perspektive des Teams. Andererseits wurde in zwei Teamentwicklungsworkshops die zentrierte Perspekti-



ve eingenommen; d.h. das Team hat sich Zugang zu den eigenen Erfahrungen in seinem Entwicklungsprozess verschafft und somit die inneren Ressourcen des Projektes selbst gestärkt. Die Selbstanwendung unterstützte daher sowohl die theoretische Konzeption auch die methodische Anreicherung der 11 Szenen des Heldenprinzips.

Teamworkshop 1 „Die Schwelle“ im August 2010 bildet dabei den 1. Akt des *Aufbruchs* ab. Als Fazit aus diesem Workshop stellten wir fest, dass die Klärung des Status Quo des Teams im Heldenprozess den Blick für die Begrenzungen des Projektes und das quantitative Zusammenspiel der einzelnen Arbeitsfelder öffnete. Die Verschränkung von Aufgaben der Entwicklung und Aufgaben der Forschung konnte deutlicher gesehen werden, als deren unterschiedliche Qualität und Dynamik erkannt war. Das Arbeitsfeld Forschung erhielt infolge mehr Prägnanz. Dieser Aspekt des Workshops förderte Vertrauen und Offenheit im Team und zum Projekt. Ein differenziertes Bekennen des je eigenen Rufes im gemeinsamen Aufbruch setzte schließlich ein Mehr an gemeinsamer Energie frei für den Schritt ins Abenteuer des 2. Akts. Ein ausgeräumter Konflikt war ein Hemmnis gewesen und wurde zum Hinweis auf einen blinden Fleck vor der Schwelle. Seine Wahrnehmung wurde zum Schlüssel für ihr Tor. Das Team war im Workshop in konkreten Kontakt mit seiner Vision gekommen, das sein wirklicher Anfang als „Held“ und Organisation war. Der Blick des Teams war geöffnet für den nächsten Schritt.

Die **Forschungstage**, die sich als halbjährlich durchgeführte 2-tägige Veranstaltung des Projektes etabliert hatten, wurden als inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsobjekt verstanden, der Heldenreise als Innovationsdramaturgie für Changemanagement und Organisationsentwicklung. Dabei sollte der eigene Teambildungsprozess ein wichtiger Aspekt des Forschungsprozesses sein. Die Forschungstage waren damit „Forschung am eigenen Organismus“ in der Verschränkung von Teamentwicklung und Reflexion/Analyse, also erstes Überprüfen von Hypothesen und Beratungsinstrumenten. Interventionen aus sich selbst für sich selbst als Team zu praktizieren (darin kreativem Träumen ähnlich), war für das Team und jeden Einzelnen ein notwendiger Lernprozess. (vgl auch Abschnitt 9.1.2.)

Teamworkshop 2 „Im Land der Abenteuer“ im November 2011 war darauf ausgerichtet, als Team die Erlebnisse der vorangegangenen Projektperiode zu beleuchten und herauszuarbeiten, worin die „Höchste Prüfung“ bestehen würde.. In einem intensiven Workshop wurde mit ästhetisch-künstlerischen Mitteln v.a. an die transrationalen Erfahrungen der Projektmitglieder angeknüpft. In einem ästhetisch-künstlerischen Setting wurde der bisherige Projektverlauf von den einzelnen Teammitgliedern im Raum plastisch visualisiert. Die einzelnen Projektphasen und -bereiche wurden anschließend einzeln vorgestellt und selbstreflexiv diskutiert sowie in einem Teammultilog in die Stationen der Innovationsdramaturgie eingeordnet. Ein Experiment mit der



Methode Kryptographie – zum Bewusstmachen unbewusster Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster – zeigte Möglichkeiten und Grenzen für die Explikation persönlicher Erlebens- und Verhaltensmuster im Teamprozess. Sie gab dem Vagen und Ungefähren Raum, auch Unsicheres und Ungewisses wurde thematisiert. Deshalb setzte die Methode Vertrauen voraus, förderte das Vertrauen aber auch gleichzeitig. Die Kryptographie kam auch für die Vorbereitung auf die „Höchste Prüfung“ im Projekt zur Anwendung. Diese wurde in der Abschlussveröffentlichung (Buch) gesehen. Dabei fokussierte der Prozess vor allem die Herausforderungen: wissenschaftliche Aussagekraft (Inhalt) und besondere ästhetische Anmutung (Form) dieses Projektergebnisses.

Diese Tiefung des Entwicklungsprozesses machte sowohl den Entwicklungsstand des Einzelnen im Projekt als auch Konflikte bei der Vorbereitung des nächsten Meilensteins sichtbar. Gleichzeitig konnten wertvolle Ideen für die Ausgestaltung eines Buches gesammelt werden, das die Ergebnisse der Projektarbeit in seiner Vielfalt und Tiefe darstellen sollte. Das von einer Künstlerin angefertigte grafische Protokoll stellt Atmosphäre, Beziehung und Individualität in den Mittelpunkt.



Abbildung 23: Auszüge aus dem grafischen Protokoll des Teamworkshops im November 2011. Grafik: Kerstin Kais.

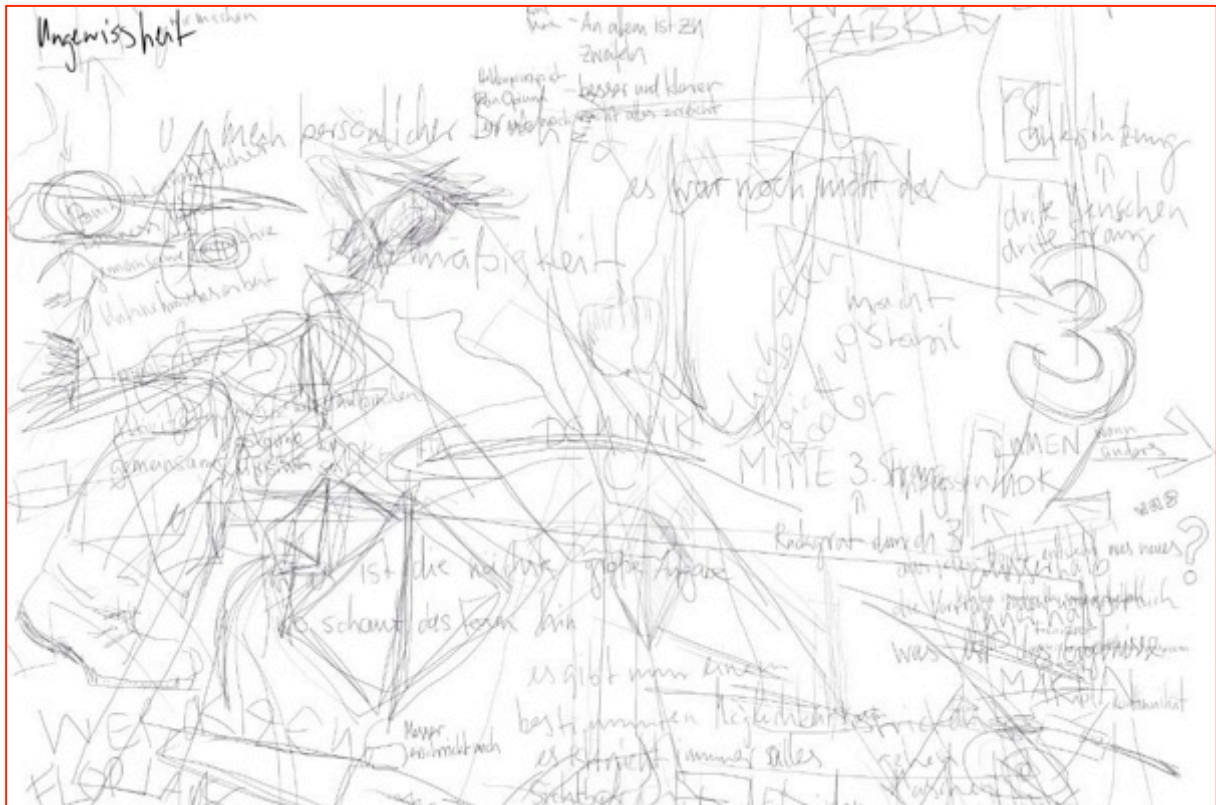


Abbildung 24: Auszüge aus dem grafischen Protokoll des Teamworkshops im November 2011. Grafik: Kerstin Kais.

Insgesamt zeigte sich im Projekt die ganze Dynamik des Heldenprinzips:

Der erste Meilenstein, das Interdisziplinäre Symposium zur Innovation in drei Akten „Heldenprinzip 2011 - Innovationsstrategien für Gegenwart und Zukunft“ markierte für das Projektteam die erste Schwellenüberwindung. Dem Abenteuer wurden der Seminarzyklus Ring of Leadership und die Workshops zur Erprobung der Organisationsentwicklung zugeschrieben. Sie waren wichtige Schritte, voller Prüfungen zur Gewinnung des Elixiers. In Kreativlaboren und auf Forschungstagen erlebten wir die „flüchtige Ekstasen“ und „kleine Erleuchtungen“, die nach Campbell für den 2. Akt kennzeichnend sind. Diese zählten auf die Ausreifung des Heldenprinzips ebenso ein, wie die Weitung des Kontakts mit dem wirtschaftlichen Anwendungsfeld beim Business Jam (Meilenstein 2). „Die Spirale von Erfahrung und Erkenntnis im Wandlungsprozess“⁹⁰ vollzog sich so als ein Wechselspiel vielfältiger Aktivitäten im Zuge von Fundierung, Entwicklung, Erprobung, Evaluation, Veröffentlichung. Der letzte Meilenstein, das Abschlussforum FINALE Heldenprinzip 2013 hatte durchaus die Qualität einer „Höchsten Prüfung“. Das Erarbeitete musste sich in alle Richtungen zeigen: der Wirtschaft, der Wissenschaft, den Anwendern, und vor ihnen bestehen. Das Elixier des Projektteams bildete das ausgereifte Modell, welches in Buchform als Prozesskonzept angereichert mit Beispielen und Handlungsanleitungen seit November 2012 vorliegt. Darüber hinaus besteht eine Facette des Elixiers für die Projektbeteiligten darin, diese ästhetische Ressource durchdrungen zu haben. Die Projektmacher haben somit ein persönliches, mentoral transferierbares Erfahrungswissen erlangt, da sie die Wesensmerkmale der Statio-



nen der Heldenprinzips in seinen psychologischen, ästhetischen, dramaturgischen und emotionalen Richtungen mit den eigenen Sinnen, mit dem eigenen Leib und Kopf, recherchiert haben. Dieser ganze persönliche Erfahrungsschatz eines jeden einzelnen Teammitglieds floss in den Leitfaden sowie die Produkte des Projektes ein. Die letzte Phase des Projektes von November 2012 – Oktober 2013 war ganz dem schwierigen Rückweg des Projektes gewidmet: der Vorbereitung der Verwertungsaktivitäten, die dann ohne Förderung am Markt bestehen müssen.

In diesem Arbeitspaket hat ein produktiver Teamprozess stattgefunden. Er wurde unterstützt durch die Workshops sowie die Forschungstage und war durch engagierte Selbstanwendung des Heldenprinzips durch das Team geprägt.

Die Selbstanwendung und Prozessreflexion war eine wichtige erkenntnisleitende Erfahrungsbasis, die die Erwartungen daran übertraf. Die künstlerisch ästhetischen Methoden nicht nur durch andere erproben zu lassen, sondern auch selbst in Anwendung zu bringen, war wichtig für den Projekterfolg. Es war auch der Interdisziplinarität förderlich, denn es half, die Kompetenzen der beiden Teilprojekte an der UdK und der HTW Berlin intensiver zu verschränken. Auf diese Weise sind die analogen ästhetischen Verfahren, wie sie das Team der UdK einbrachte, und die digitalen Spiele, die von der HTW als ästhetische Lernszenarien eingesetzt wurden, in Kontakt gekommen. Der überschaubare Zeitaufwand für die Teamentwicklung (zwei eintägige Workshops, fünf Forschungstage) war daher äußerst gewinnbringend.

8.2. Erarbeitung und Umsetzung eines innovativen PR-Konzepts

8.2.1. *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*

Ziel der **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** war die Vernetzung zwischen dem Projekt und der wissenschaftlichen Welt sowie der Wirtschaftspraxis. Das Heldenprinzip sollte nicht nur entwickelt und erprobt werden, auch die Anwendung in der Arbeitswelt sollte über die Projektlaufzeit hinaus ermöglicht werden. Daher musste das Heldenprinzip sowohl in der Wirtschaft als auch in der Forschungscommunity bekannt werden.

Zielgruppen waren bei Unternehmer, Führungskräfte, Beschäftigte, Projektleiter, die Fachwelt der Organisations- und Personalentwicklung sowie Beratung, Journalisten, Hochschullehrer und Wissenschaftler.

Im Einzelnen wurden folgende Ziele verfolgt:

- a) die Existenz des Forschungsprojekts und seinen Auftrag darstellen;
- b) **Ergebnisse und Erfahrungen** mit der Innovationsdramaturgie Heldenprinzip teilen;
- c) Gleichzeitig sollte eine **Community** aufgebaut werden mit Menschen, die die Heldenreise bereits als Modell nutzen.
- c) Aktive Beteiligung in **Fokusgruppen und andere wissenschaftlichen Zusammenschlüssen**, sowohl in Deutschland als auch in Europa.



In Folgenden vergleichen wir Ziele und Ergebnisse dieses Arbeitspaketes.

Ziel	Ergebnisse und Aktivitäten
Existenz des Forschungsprojekts und seines Anliegens	- Internetpräsenz: www.innovation-heldenprinzip.de - Projekt-Flyer - Persönliches Networking auf anderen Veranstaltungen, Konferenzen, Besuch von Coaching- und Beratertagungen - Social Media Präsenzen (Facebook, Twitter) - Entwicklung eines Lehrfilms zum Heldenprinzip - Angebot von zwei, öffentlich zugänglichen, Kreativlaboren - regelmäßige Pressemitteilungen und Bestückung von Onlineportalen im Zusammenhang mit Veranstaltungen und öffentlichen Erprobungsangeboten
Ergebnisse und Erfahrungen teilen	22 Vorträge, Workshops, Veranstaltungen 15 Veröffentlichungen in Fachmagazinen, Büchern (siehe auch Punkt 8.3)
Community Building	- Meilenstein 2: Symposium zum Heldenprinzip: Die Veranstaltung brachte die Akteure, die mit Heldenreisemodellen arbeiten, in den Dialog. - Buchpublikation „Realität und Magie vom Heldenprinzip“ (Konferenzband des Symposiums). - Vernetzung über die Facebook-Fanseite Heldenprinzip - Persönlicher Kontakt und fachlicher Austausch mit der Nutzerzielgruppe über Twitter - zeitweilig Bereitstellung eines Blogs - Besuch von Veranstaltungen, Coaching- und Beratertagungen (z.B. Trainermesse Berlin; Didacta – Messe für Weiterbildung) - Projektkontakt-Datenbank eingerichtet. Enthält gegenwärtig über 3000 Kontakte, die sich für das Heldenprinzip in wirtschaftlichen Kontexten interessieren. (Newsletterempfänger).

8.2.2. Identifizierung und Veränderung von Zielgruppen

Im Laufe des Forschungs- und Entwicklungsprozesses ergab sich eine Akzentverschiebung in der Kommunikation: Das Heldenprinzip ist eine sehr reichhaltige Ressource für die Arbeitswelt. Künstlerische Lernszenarien helfen sie zu entfalten. Für Führungskräfte, Unternehmer, Corporate Highflyer aller Art sind unsere Ergebnisse zwar von Belang, aber sie suchen eher nach bedarfsorientierter Anwendung. Die ganze Tiefe unserer Ergebnisse erfordert aber eine zeitintensive



Beschäftigung. Diese sind dann überwiegend für Multiplikatoren wichtig : Berater, Coaches Trainer, Personal- und Organisationsentwickler können sich das Heldenprinzip in seiner Vielschichtigkeit aneignen und dann in die Unternehmensarbeit tragen. Nach einer allgemeineren Ansprache von Unternehmern, Führungskräften und anderen Nutzern des Heldenprinzips, fokussierten wir ab 06/2012 die Ansprache eben jene *Multiplikatoren der Prozessmethodik*. Sie können im Zusammenspiel mit ihren Qualifikationen das transrationale Prozessverständnis in den Unternehmensalltag befördern. Auch wurde klar, dass diese Berufsgruppen offen sind für neue Impulse und damit bereit zu systematischer Weiterbildung. Im Kontakt mit unterschiedlichen Gruppen auf Xing zeigte sich, dass manche Berater und andere Experten mit dem Konzept der „Heldenreise“ schon in Berührung waren; das ausgearbeitete Heldenprinzip traf daher auf Interesse und Bedarf. Dies spiegelt auch das zentrale Verwertungsergebnis wider, der Zertifikatskurs „Heldenprinzip Kompass für Innovation und Wandel“ am UdK Berlin Career College.

8.2.3. *Kommunikation des Heldenbegriffs*

Eine Schwierigkeit in der Kommunikation stellte immer wieder der Heldenbegriff dar. Den Heldenbegriff zu benutzen, ist in Deutschland ein diffiziles Unterfangen. Kaum ein Begriff ist so manipulativ besetzt und löst so polarisierende Reaktionen aus, die von totaler Ablehnung bis hin zu glorifizierender Verherrlichung reichen. Heute liest man das Wort „Held“ häufig synonym zu Star, Ikone, Vorbild oder auch Prominente(r). Dabei wird unterschiedslos als Held glorifiziert, wer irgendetwas tut, was ihn von anderen unterscheidet und Aufmerksamkeit erregt. Dem Alltagsverständnis nach wird unter einem Helden auch schnell der herausragende „Übermensch“ verstanden, der andere durch seine Exeptionalität übergeht. Es wurde in der Forschungsarbeit deutlich, dass unsere Gesellschaft noch einem Heldenbild nachhängt, das die Werte anderer Epochen verkörpert. Heldenbilder sind vielfältig, weil sozialisiert. Der Held nimmt stets die Werte jeder Epoche in sich auf. Nicht wenige von diesen epochespezifischen Heldenbildern erscheinen uns heute ethisch fragwürdig. Die Ablehnung dieser Werte trifft heute auch die gesamte Idee des Helden im beschriebenen „antiheroische Affekt“⁹¹.

Dies illustriert u.a. diese Konversation auf Twitter:



Abbildung 25: Gespräch auf Twitter zum Begriff des Helden

Der Heldenbegriff des Mythologen Joseph Campbell, der die Grundlage für die Arbeit mit dem Heldenprinzip bildet, ist jedoch ein völlig anderer: Für ihn ist jeder Mensch ein Held: Bereits die Transformation vom Fötus zum geborenen Säugling qualifiziert nach seiner Auffassung zum Held. Denn sie heißt sich wandeln und fortentwickeln.

Die Verlaufsstruktur des Heldenprinzips leitet sich aus Mythen ab, die von Veränderung erzählen. Mythen sind eine sinngebende, symbolische Denkform. Der Held als zugehöriges Agens, ist daher einfach jemand, der einen Sinn erkennt. Er ist bereit die Strecke, die zwischen Idee und Umsetzung, zwischen Ziel und Erreichung liegt, zurück zulegen, obwohl es unklar ist, was ihm das abverlangt.

Ihn kennzeichnet also ganz respektabler Enthusiasmus für Leistung. Er geht vorwärts, bleibt nicht unnötig stehen. Er meistert Unbekanntes und teilt das Errungene.

Obwohl in den Publikationen betont ausführlich ausgearbeitet wurde⁹², dass es im Heldenprinzip nicht um herausragende Heldentaten geht, oder um eine Idealisierung von Managern, sondern um Wachstums- und Entwicklungsetappen, die jedem Menschen und jeder Organisation begegnen, entstanden oftmals beim ersten Hören des Wortes „Heldenprinzip“ spontane Assoziationen, die dem Anliegen zuwider liefen. So wurde meist der Begriff des Helden statisch verstanden: man ist es oder man ist es nicht. Oft wurde der Begriff auch als einseitig maskulin empfunden und kritisiert. Und so war es notwendig, stets und immer wieder diesen zum Teil „abschreckenden“ Begriff zu erläutern, auf Einwände einzugehen und fundiert zu argumentieren. Es musste erläutert werden, dass aus Sicht des Projektes der Begriff „Held“ auch Frauen (und ebenso alle „dritten Geschlechter“) meint. Der Held als Metapher für Mensch und Organisation, der seine Grenzen überschreitet, eine Transformation vollzieht und neue Ressourcen sowie Wirkungsfelder entdeckt, war eine zentrale Kommunikationsaufgabe im Projekt. Auf diese Weise trugen wir auch dazu bei, das ethisch aufgeladene Bild des Helden mit den modernen gesellschaftlichen Werten und Entwicklungen zu versöhnen.



8.2.4. Nutzung sozialer Netzwerke

Aufgrund der Zielstellung, das Heldenprinzip in einem großen Nutzerkreis zu verbreiten, schien - auch aufgrund der beschriebenen Widerstände und Irritationen - eine authentische, persönliche Kommunikation, zum Beispiel über die sozialen Netzwerke, angemessen. Dies erforderte einerseits einen hohen Zeitaufwand in der Kommunikation. Andererseits entstanden auf diesem Weg viele Erleichterungen für die Communitybildung, da die sozialen Medien auch Kontaktverwaltungsfunktionen beinhalten. Darüber hinaus waren sie für Ankündigungen und Einladungen unverzichtbar und sie liefern aufschlussreiche soziometrische Analysen zur Erfolgskontrolle.

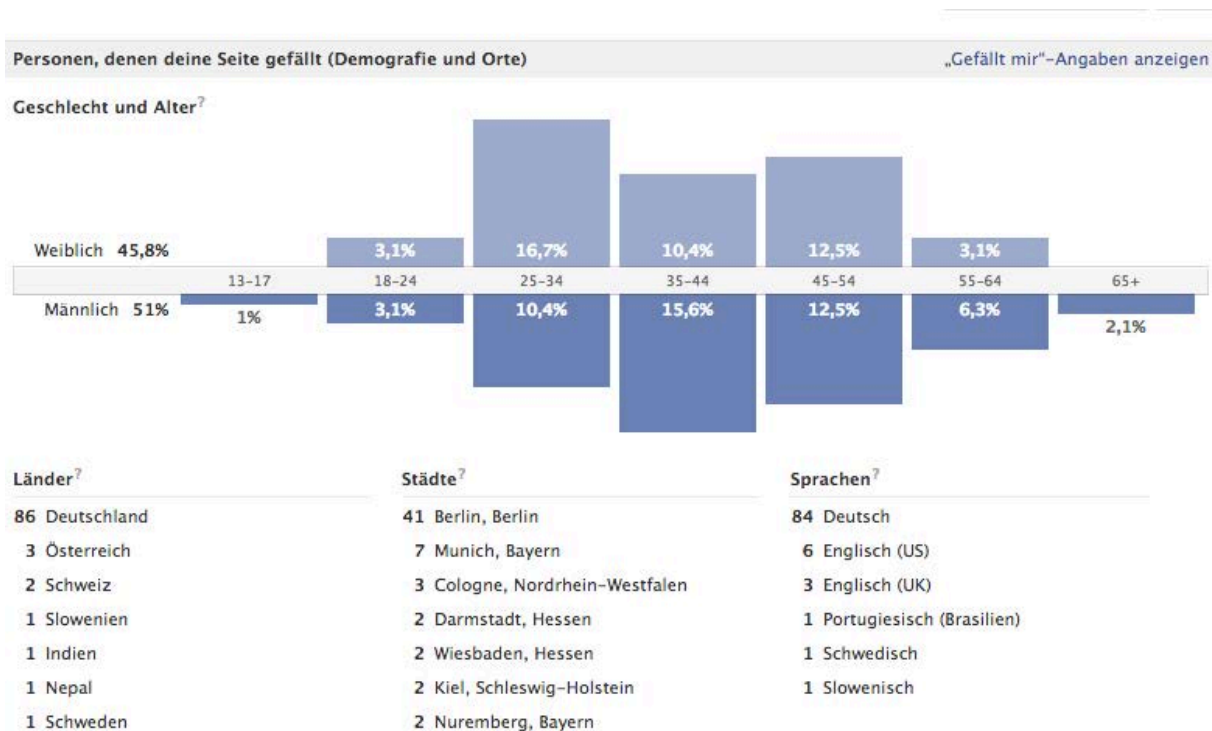


Abbildung 26: Soziodemografisches Blitzlicht auf die Facebook-Seite im April 2013

Die Nutzung der sozialen Medien war auch im zeitablauf sehr unterschiedlich verteilt. Generell zeigte sich, dass Veranstaltungen mit Präsenz anschließend zu höheren Nutzerzahlen führten. In **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** war z.B. ein Anstieg der Besucherzahlen aufgrund von Lehrveranstaltungen an Universitäten im März (Universität Hannover, UdK Berlin) zu verzeichnen.



Abbildung 27: Zugriff auf die Facebookseite des Heldenprinzips in März/April 2013

8.2.5. Entwicklung und Verbreitung digitaler Medien

Die Gestaltung des Lehrfilms zum Heldenprinzip⁹³ war sowohl eine Forschungs- als auch eine Kommunikationsmaßnahme, die in dieser Doppelfunktion sehr fruchtbar war. Das Heldenprinzip künstlerisch zum Ausdruck zu bringen, als ein Experiment im Sinne künstlerischer Forschung und Exploration, spielte eine tragende Rolle für das spürende Erfassung der ästhetischen Qualitäten des Modells. Tanz erschien uns als das geeignete ästhetische Medium um das Modell facettenreich zum Ausdruck zu bringen. Im Tanz sind Aktionen zentral, die tangiblen Verläufe zwischen diesen Aktionen werden sichtbar. Auch im Prozessmodell Heldenprinzip sollen diese Dimensionen erkundet werden können. Der Film hatte seine Premiere beim Business-Jam im Januar 2012 und wurde seither 655 Mal auf Vimeo abgespielt (Stand Mai 2013).



Abbildung 27: Zugriff auf den Film „Heldenprinzip“ seit April 2012.



Insgesamt hat die PR-und Öffentlichkeitsarbeit sehr gute Grundlagen für die weitere Verwertung der Projektergebnisse geschaffen. So haben die bislang 12 angemeldeten Teilnehmer der Weiterbildungsmaßnahme (Zertifikatskurs an der UdK) entweder durch Zeitungsinterviews, via Xing oder persönliche Kontakte auf Tagungen/Workshops von diesem Angebot erfahren und ihre Teilnahme erklärt.

8.3. Veröffentlichung, Transfer und Multiplikation der Forschungsergebnisse

Ziel

In unseren Veröffentlichungsaktivitäten verfolgten wir das Ziel eines offenen und partizipativen Forschungsprozesses (z.B. Forschungsquartett als Expertenrunde, Kreativlabor Art for Innovation, vgl Punkt 9.1.). Ein weiteres Anliegen war die Vergemeinschaftung der Ergebnisse für die Wirtschaft und die Wissenschaft in Form von Veranstaltungen, Workshops und Vorträgen sowie die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten an der Universität der Künste.

Ergebnisse

Ziele laut Antrag	Ergebnisse und Aktivitäten (Auszüge)
• 1 Buchveröffentlichung der Forschungsergebnisse • eine digitale Veröffentlichung • Erarbeitung und Verbreitung von Weiterbildungsangeboten • Prüfung der Eignung für das ZIW und Erstellung von Informationsmaterial • Prüfung Weiterbildungsmodule als mögliche Bausteine in Studiengänge der UdK	- 2 Buchveröffentlichungen⁹⁴ - Auszüge des Buches „Heldenprinzip. Kompass für Innovation und Wandel“ sind als Gratis-Ebook online: HIER - Die berufsbegleitende Weiterbildung Heldenprinzip®. Kompass für Innovation und Wandel am Berlin Career College (ZIW) beginnt im Januar 2014. Information Hier. - Mitwirkung im Forschungsnetzwerk IFAN-research - Mitwirkung an der internationalen Forschungsgruppe „Art as Process – Process As Art“

Eine Liste der Veranstaltungen, Publikationen und Artikel ist im Punkt 12 des vorliegenden Berichtes zu finden.

Die nutzungsgerechte Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat bedarfsnahe und wiederholbare Forschungsformen, Coaching-Formate, Seminare für Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung sowie eine starke Vernetzung im Themengebiet „Künstlerisch-ästhetische Forschung“ sowie „Ästhetische Organisationsentwicklung“ hervorgebracht.



8.4. Vorbereitung und Durchführung der Meilensteine

Ziele

Meilensteine sind als Reflexionsmomente konzipiert worden, die mit Arbeits- und Präsentationssequenzen gefüllt werden. Sie sollten öffentlichkeitswirksam sein und strukturell der Dramaturgie des Heldenprinzips nahe stehen.

Im Ergebnis dieses Arbeitspaketes wurden 4 Meilensteine als Veranstaltungen durchgeführt, die die Ergebnisse des Projektes zur Verfügung stellten, die Community stärkten und auch gleichzeitig als Erprobungsraum für die Konzepte des Projektes wirken konnten. Außerdem haben wir wichtige Erfahrungen bei der Vorbereitung und Durchführung von interaktiven, erfahrungsorientierten Großgruppenveranstaltungen sammeln können.

Meilenstein 1: Kick Off „Der Ruf“. März 2010. Berlin. 40 Teilnehmer.

Meilenstein 2: Symposium zum Heldenprinzip. Februar 2011. Berlin. 98 Teilnehmer.

Meilenstein 3: Business Jam. Januar 2012. Berlin. 55 Teilnehmer.

Meilenstein 4: Finale - Forum zur Innovationsdramaturgie. Nov. 2012. Berlin. 85 Teilnehmer.

Meilenstein 1: Kick Off „Der Ruf“

Auf dieser Veranstaltung wurde das Projekt vorgestellt, Resonanzen eingeholt und die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Themen „Innovation“, „Vertrauen“, „Konzepte des Monomythos‘ des Helden“ sowie „Digital Gaming“ (HTW) vorgestellt. In den Diskussionsrunden erhielt das Projektteam eine Reihe von Hinweisen für die Projektarbeit.

Meilenstein 2: „Im Land der Abenteuer“



Diese Veranstaltung führte vor allem die Heldenreiseforscher und –anwender aus Deutschland und Europa zusammen, damit ein Überblick deutlich wird, welche Personen und Institutionen sich neben uns, auf welchen Gebieten mit dem Monomythos auseinandersetzen und welche Anwendungsmuster und Er

fahrungen es gibt. Die Dramaturgie der Konferenz lehnten wir an die Struktur des Heldenprinzips an, um in einer tieferen Dimension mit den Teilnehmern in Kontakt zu kommen. Das Ergebnis zeigte ein umfassendes Bild des aktuellen Standes der Arbeit mit dem Monomythos auf. Das



Symposium ist mit einem Film dokumentiert. Abruf [HIER](#).

Außerdem entstand ein Tagungsband „Realität und Magie vom Heldenprinzip heute-Arbeitsbuch für Wirtschaft, Wissenschaft und Weiterbildung“, der die verschiedenen Facetten der Arbeit mit dem Monomythos aus der Perspektive des Projektes sowie anderer Akteure beleuchtet.⁹⁵

Abbildung 28: Finale der Veranstaltung – der Artefakt. Foto: Andreas Krüger

Meilenstein 3: Business Jam

Die Veranstaltung war explizit an Vertreter der Wirtschaft gerichtet. Unter dem Motto „Wirtschaft trifft Kultur“ trafen sich 55 Teilnehmer, um sich mit den Potentialen künstlerisch-ästhetischer Konzepte sowie den Möglichkeiten des Perspektivenwechsels, die das mythische Denken ermöglicht, auseinanderzusetzen. Das Projekt stellte u.a. als Projektergebnisse die Handlungsfelder vor, in denen die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip in den Unternehmen zur Anwendung kommen kann. Dazu gehörten Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Innovationsmanagement und Unternehmensveranstaltungen. Die Auseinandersetzung mit dem Theseus – Mythos in einer Kippbild-Perspektive stellte wiederum für das Projekt die Weichen hin zum Seminarkonzept „Theseus – Wirtschaft“, das im Kreativlabor 3 im September 2012 dann grundsätzlich ausgearbeitet wurde.

Meilenstein 4: Heldenprinzip Finale – Forum zur Innovationsdramaturgie

Im Stile eines Erntedankfests werden die Früchte der Forschungsarbeit vorgestellt:

- | | |
|----------|--|
| Frucht 1 | Entwicklungsszenarien des Heldenprinzips - Personale und organisationale Prozessbegleitungen, die besondere Kraft entfalten, weil sie aus dem kulturellen Erfahrungsschatz der Menschheit schöpfen |
| Frucht 2 | Die Künste als Ressource für das Neue - Künstlerische Interventionen für erfahrungsgeleitete, handlungsorientierte Lernprozesse |
| Frucht 3 | Spielend lernen und erkennen - Digitale Spiele als Tools in performativen Interventionen. Erleben und Lernen mit Kopf, Herz und Hand |
| Frucht 4 | Ein modernes Ritual für Schwellensituationen - Erprobung von Symbol- und Handlungskonzepten, die in ungewissen Phasen und Übergängen Halt geben. |

Das Projekt kam mit seinen Ergebnissen auf dem Forum in Dialog mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Folgende Thesen sind dieser lebendigen Konferenz entsprungen. Sie geben den Geist und die Kraft dieser Konferenz wider.



Abbildung 29: Finale – Schwellenritual. Foto: Anna Maria Rippl

Thesenkatalog aus dem Forum für Innovationsdramaturgie im November 2012:

- Kernaufgabe der neuen Wirtschaft ist die Lösung kultureller, sozialer und ökologischer Herausforderungen, welche die alte Welt verursacht hat. (Christoph Harras - KarmaKonsum)
- Ob im Großen oder im Kleinen, immer steht die Wertschätzung eines jeden einzelnen Menschen im Mittelpunkt. (Monika Braun - DB Bahn)
- Mitarbeiterentwicklung ist immer auch Selbstentwicklung (Natascha Böcker - Alnatura)
- Ein Unternehmen wächst an neuartigen Prime-Projekten. Hierfür braucht es Projekt-Helden. Sie weisen den Weg in das Neue, geben Orientierung und tragen wertvolle Erfahrungen in die Projektteams. (Sigrid Pander – Kayser-Trede)
- Man muss Kreativität als eine unendliche Ressource des Lebens selbst begreifen. (Karin Denisow – Lumen GmbH)
- Für das Management gilt es heute zu Handeln nicht trotz, sondern mit Ungewissheit (Fritz Böhle – ISF München)
- Die Forderung nach innovativen Veränderungen in Unternehmen bedeutet vor allem Veränderung ihrer Subjekte. Beratungsmodelle wie die „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzips“ dienen dazu, die Durchsetzung eines unternehmerischen Kreativsubjekts innerhalb von tradierten Angestelltenkulturen zu fördern. (Ute Pinkert UdK Berlin)
- Die Motive eines neuen Heldenbildes in der Wirtschaft sind Zusammenarbeit, Vertrauen, Gelassenheit. Sie entstehen durch das gemeinsame Erleben von Emotionalität, Sinnlichkeit und Spiritualität in den notwendigen Veränderungsprozessen. Dabei geht es um die Reintegration der inneren Potentiale der Menschen.



- Es ist so einfach, sich zu verändern. So einfach, dass wir es vor lauter Banalität gerne unterlassen.
- Veränderungsprozessen wohnt ein universelles Grundmuster inne, das uns Menschen vertraut ist aus Mythen, Märchen, Filmen und Games, vor allem aber aus dem eigenen Leben.
- In Auswertung unseres mehrjährigen Forschungsprojektes „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ und der praktischen Entwicklungsarbeit in Unternehmen bestätigt sich die offensichtliche Analogie zwischen den Dynamiken in der Arbeitswelt und der Charakteristik eines Heldenweges.
- Der tiefgreifende Wandel in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft fordert eine Verschränkung von Logos und Mythos; Synergien aus dem Wissen um Kausalitäten und dem Sinn für Kohärenz.
- Es gibt etwas im Menschen, das ihn von innen her auch in extremen Situationen stabilisiert: die (soziale) Erfahrung von etwas Lebendigen und sein Sinn für Kohärenz.
- Wir brauchen eine Veränderungskultur, in der sich rationales Kalkül mit Sinnhaftigkeit verbinden.
- Der Held ist im Heldenprinzip ein Sinnbild für Wachstum und Wandel.
- Mit dem Modell des Heldenprinzips lassen sich innovative Wahrnehmungs- und Handlungsräume für die Arbeit in Unternehmen entfalten, die wissenschaftlich-rationale Zugänge mit mythologisch narrativem Wissen verknüpfen.
- Das Neue lernen heißt, in Resonanz sein mit dem Agens einer zukünftigen Gestalt.
- Was wir gegenwärtig entdecken ist eine transrationale Vernunft: Sie bildet sich aus sozialer, emotionaler, rationaler und metaphysischer Intelligenz, ist erfüllt von gereinigten Instinkten und geklärten Intuitionen und bündelt sich in der personalen Mitte des Menschen.

Die aufwändig geplanten und inszenierten Veranstaltungen zeigen, welche Potentiale in einer erfahrungs- und erlebensorientierten Konzeption für Großgruppen liegen. Konzeptionelle Bausteine dieser Veranstaltungen sowie deren Ergebnisse sind in der Verwertung gut nutzbar.



9. Modul D

Ästhetisch - künstlerische Lernkultur

Für das Modul D waren im bewilligten Projekt folgende Ziele definiert:

- Ziel: Forschung zum Einsatz von Kulturtechniken in der Unternehmensentwicklung
- Ziel: Forschung zum Einsatz von Dramaturgie in der Unternehmensentwicklung

Geplant waren 7 Mensch-Monate, die vollständig ausgeschöpft worden sind. Die Universität der Künste war mit dem ZIW und dem Institut für Theaterpädagogik beteiligt. Die Lumen GmbH war Teil ästhetischer Forschungsprozesse und unterstützte die Transferprozesse während der jeweiligen Erkundungen.

Arbeitspakete	Zeitraum	Beteiligte	Ergebnisse
Entwicklung neuer Forschungsformate	01 2010 – 12 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH, Value Partner	Forschungstage, Forschungsquartett, Kreativlabor, Selbstexploration
Dramaturgische Analyse des Heldenmythos	04 2010 – 04 2011	UdK/TP, UdK/ZIW	Buchbeitrag
Erkunden der Performance - Matrix hinsichtlich seiner Nutzbarkeit im Heldenprinzip. Vorbereitung, Durchführung, Auswertung.	06 2010 – 04 2011	UdK/TP, UdK/ZIW, Lumen GmbH, Künstler	Nutzbare Tool für FK-Entwicklung
Auseinandersetzung mit der Lehre der Ästhetik, mythischem Denken und deren Nutzbarkeit in der Wirtschaft	10 2010 – 02 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH	Mehrere Buchbeiträge
Kreativlabor Kunst	05 2011 – 05 2012	UdK/ZIW, Lumen GmbH Alanus-Hochschule Alfter (Value-Partner), Künstler	Neue Interventionen für die Arbeit mit dem Heldenprinzip

9.1. Entwicklung neuer Forschungsformate – Ästhetische Forschung

Eine der zentralen Zielstellungen für das Projekt bestand darin, im Projektteam eine Arbeitsweise zu etablieren, die dem Forschungsgegenstand, „Lernen und Entwicklung entlang der ästhetischen Kategorie ‚Monomythos des Helden‘“ gerecht wird. Es wurde ein Forschungsverständnis benötigt, das einerseits den Ansprüchen „klassischer“, wissenschaftlicher Forschungsarbeit genügt und andererseits die Ganzheitlichkeit des Konzeptes (Kognition, Emotion, Psycho-Motorik, Kreativität) einbezieht. Andererseits wollten wir Formate erfinden, in denen dieses Forschungsverständnis umgesetzt werden konnte.



9.1.1. Die Entwicklung des Verständnisses für „Ästhetische Forschung“

Ausgangspunkt des Projektes war die sehr praktische Fragestellung, wie der Monomythos des Helden als Urgeschichte von Innovation und Wandel für die Gestaltung von Arbeit und Entwicklung fruchtbar gemacht werden kann. Die Lumen GmbH brachte die praktische Erfahrung aus 15 Jahren Beratungsarbeit in der Personal- und Organisationsentwicklung mit, dass alle Entwicklungsarbeit die Beteiligten kognitiv und emotional erreichen muss, um nachhaltig zu wirken. Deshalb musste ein Forschungsprozess eingeleitet werden, der in der Praxis erkundet, wie das Modell des Heldenprinzips angewendet werden kann und wie es wirkt. Dazu war der Aktionsforschungsansatz gewählt worden, durch den genau die Prozesse in Gang gesetzt werden, denen das Forschungsinteresse gilt. Da jedes Unternehmen seine eigene Spezifik hat, unterschieden sich die praktischen Herangehensweisen. Es gab deshalb auch intensive Auseinandersetzungen im Projektteam, welchem Forschungsverständnis wir eigentlich folgen. Hier prallten der intuitive und eher prozesshafte Erkundungsdrang der Künstler mit einem Bild exakter wissenschaftlicher Arbeit anderer Projektteilnehmer aufeinander. Stück für Stück erarbeiteten wir uns das Verständnis und Gespür für einen anderen Weg der Erkundung von Wirklichkeit, den der „ästhetischen Forschung“. Die Grundelemente der „ästhetischen Forschung“ sind bereits Anfang des Jahrhunderts von Helga Kämpf-Jansen erarbeitet worden.⁹⁶ Anhand der 15 Thesen, die sie für diese Forschung zur Diskussion stellte,⁹⁷ skizzieren wir im Folgendem unser im Projekt gewachsenes Forschungsverständnis.

Am Anfang des Forschungsprozesses müssen sich die Forschenden zunächst mit ihren eigenen persönlichen Motivationen auseinandersetzen. Es braucht die Formulierung eines Themas, das für den Einzelnen einen ganz individuellen Sinn entfaltet. Für das Projektteam zeigte sich diese Aufgabe in dem Ringen um die möglichen Motive zur Nutzung der Innovationsdramaturgie durch Unternehmen und Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen sowie in der Herausarbeitung der je individuellen Zielstellungen der Projektmitarbeiter mit dem Projekt. Die Begründerin der „ästhetischen Forschung“, Helga Kämpf-Jansen, spricht in diesem Zusammenhang vom Herstellen individuell erfahrenen Sinns (These 1). Das bedeutet, erst wenn ich ein Thema mit persönlichem Sinn verstehen kann, öffne ich all meine Sinne und gebe Vertrauen für einen Prozess, bei dem nicht von Beginn an feststeht, was am Ende herauskommt. Diese Öffnung ist Voraussetzung für den ästhetischen Forschungsprozess. Folgen wir unseren persönlichen Interessen, so sind unsere ästhetischen Herangehensweisen niemals so reduziert wie bei verordneten Aufgabenstellungen (These 2). Die „exotische“ Thematik des Projektes warf nun viele Fragen für die Teammitglieder auf. „Die ästhetische Forschung bedarf - wie alle Forschungen - einer Frage, eines persönlichen Interesses, einer Idee oder eines speziellen Wunsches. Sie sind Motor und Motivation, etwas für sich zu erarbeiten, um es auch für andere sichtbar und erfahrbar zu machen.“ (These 3)⁹⁸ Was in der wissenschaftlichen Forschung, im Programm des BMBF immer wieder Erstaunen oder Irritation, aber auch Neugierde auslöste, war die Themenstellung des Projektes. Jedoch,



„Alles kann Gegenstand und Anlass ästhetischer Forschung sein.“ (These 4). Die Vorgehensweisen im Projekt speisten sich aus ganz verschiedenen Quellen. In die Aktionsforschung mit den Unternehmen und den Personen flossen die Alltagserfahrungen der Beteiligten ein. Die Befragungen waren als wissenschaftliche Evaluationsmethoden angelegt (evaluierter Fragebogen, qualitative Interviews). Künstlerische Praktiken wurden in der eigenen Teamarbeit als auch in den erprobten Entwicklungsmaßnahmen eingesetzt. In der ästhetischen Forschung sind „die Vorgehensweisen nicht additiv sondern vernetzt“ (These 5) und der „Kern ästhetischer Forschung ist die Vernetzung vorwissenschaftlicher, an Alltagserfahrungen orientierter Verfahren, künstlerischer Strategien und wissenschaftlicher Methoden“ (These 6). Dieses Vorgehen war äußerst ungewohnt für die meisten Beteiligten, musste aber praktiziert werden, um die angestrebte Innovation der Forschungsarbeit auch wirklich zu erreichen. Im Team wurde begonnen, auch eigene Alltagserfahrungen einfließen zu lassen. (These 7) Zwei Teammitglieder wurden z.B: Väter; der Beginn ganz eigener Heldenreisen, die mit dem Heldenprinzip sehr gut verknüpft werden konnten. „In Alltagserfahrungen sind bereits wesentliche Handlungs- und Erkenntnisweisen vorgegeben - man muß sich ihrer nur bewußt werden,“ schreibt dazu Helga-Kämpf - Jansen. In den Veranstaltungen des Projektteams mit oder ohne Gäste wurden verschiedene künstlerische Strategien und Konzepte aktueller Kunst eingesetzt. (These 8). Dabei wurden Ideen der verschiedenen Kunstgattungen eingesetzt, aus der Klangkunst ebenso wie aus der darstellenden und bildenden Kunst, aus der Erzählkunst wie auch aus der Improvisation und anderen ästhetischen Äußerungsformen. Künstler der verschiedenen Gattungen begleiteten diese Prozesse – teilweise. In den verschiedenen Veranstaltungen des Projektes ging es immer wieder darum, Erkenntnisse zu vertiefen, um andere Perspektiven zu bereichern, z.T. auch zu fiktionalisieren. Die ästhetische Forschung stellt nicht die Frage nach einer allgemeingültigen Wahrheit, denn „im Verdichten, Verändern, Verformen z.B. wahrnehmbarer Gegebenheiten alltäglicher Erfahrung mit den Mitteln der Kunst entsteht eine andere Form der Wahrheit, die subjektiv ist und zugleich allgemein und somit Spiegel ästhetischer und geistiger Strömungen der Zeit“. (These 9) Dieses Vorgehen spiegelte sich besonders in den Innovationsgeschichten (vgl. Punkt 7.4), aber auch in den ästhetischen Arbeiten mit den Unternehmen zur Vision und Strategie. Der Einsatz der wissenschaftlichen Methoden war eine Form der Erkenntnisgewinnung und förderte v.a. die kulturwissenschaftliche, soziologische, psychologische und betriebswirtschaftliche Einordnung der Ergebnisse des Projektes sowie eine Evaluation. Aber: „Wissenschaftliche Methoden beschreiben andere Wege und andere Ziele der Erkenntnis. Wissenschaft stellt Methoden des Befragens, Recherchierens und Analysierens zur Verfügung: das Kategorisieren, Dokumentieren, Archivieren, Konservieren, Präsentieren und Kommentieren. Wissenschaft bietet die wesentlichen philosophischen, soziologischen, psychoanalytischen, kunsttheoretischen, kulturgeschichtlichen, kunstdidaktischen Diskurse der Zeit an, in denen sich jede Form ernst zu nehmender künstlerisch-wissenschaftlicher Arbeit begreifen muss. (These 10) Die ästhetische Forschung, so verstanden, fördert das lustvolle und lebendige



Lesen und Schreiben von Texten. (These 11). Im Projekt zeigte sich das v.a. an der phantasievollen, kreativen Gestaltung der beiden Buchpublikationen. Einen besonderen Stellenwert in der Projektarbeit nahm die Auswahl der Räumlichkeiten und Orte ein. Dazu bot die UdK eine große Auswahl sinnlich anregender, atmosphärischer Orte an. Manchmal gelang es auch, aus gewöhnlichen Orten ungewöhnliche zu machen. (These 12). These 13: Ästhetische Forschung ist prozessorientiert und hat doch Ziele. Veranstaltungen ohne (explizite) Agenda? Ein Hineintasten in einen Gegenstand, ohne dass die Beteiligten wissen, wo es hingeht? Auch das waren ungewohnte Vorgehensweisen, die viele Veranstaltungen prägten und um Akzeptanz ringen mussten. Bei größeren Veranstaltungen, z.B. den Meilensteinen, wollten wir die Zielgruppen nicht überfordern und schrieben dann doch die Tagesordnung auf. Und dennoch waren die Veranstaltungen am produktivsten, die sich ernsthaft in den Dialog zwischen Thema und Beteiligten begaben, Gestaltungs- und Entscheidungsräume im Prozess eröffneten. Kämpf-Jansen: „Ästhetische Forschung hat nur Sinn, wenn man sich auf den Weg begibt, ohne ein bereits vorhersehbares Ergebnis erhalten zu wollen. Es ist ein Weg mit Unwegsamkeit und ungewissem Ausgang. Man folgt bestimmten Zielvorstellungen, verläßt sie wieder, greift andere auf, folgt ihnen, verwirft sie, usw. Der Prozeß ist performativ. Ein großer Teil der erarbeiteten Dinge und Gedankenwege wird wieder verlassen oder umgeformt und das ganze Gefüge bleibt so bis zum Schluß ständigen Entscheidungsprozessen unterworfen.“

In einem so gestalteten Prozess erhalten Selbstexploration, die Prozesse der Bewusstwerdung und des Bewusstwerdens tiefere und berührende Dimensionen. (These 14). Wenn wir und unsere Gäste/ Teilnehmer/ Partner sich darauf einlassen konnten, waren das jedoch beglückende Erlebnisse, die nachhaltiger Natur sein konnten. „Ästhetische Forschung knüpft an Bekanntem an und führt zu individuell Neuem, sie ist intensiv und erreicht in gelungenen Momenten Formen der Glückserfahrung (dem ›Flow‹)“. (Kämpf-Jansen). Dabei sind die Erkenntnisse oftmals nicht rein rational greifbar, sind andere Zugänge zu Erfahrung und Entwicklung – das transrationale Geschenk.

9.1.2. Die Entwicklung von Formaten ästhetischer Forschung

Im Verlauf des Projektes wurden ganz unterschiedliche Formate entwickelt, die den genannten Ansprüchen der ästhetischen Forschung genügen sollten.

Forschungstage

Forschungstage fanden halbjährlich im Projektteam statt (4x a' 2 – 3 Tage). Sie dienten zunächst – in Anlehnung an die dargestellten Aspekte ästhetischer Forschung - der Entwicklung eines persönlichen Interesses, einer individuell interessierenden Fragestellung. Außerdem machten sie die Projektteammitglieder mit den künstlerisch-ästhetischen Arbeitsweisen vertraut. Der Schwerpunkt lag jedoch in einer offenen, subjektiv geprägten Auseinandersetzung von Werk und Projektthema. Das Werk war „Der Monomythos des Helden“ von Joseph Campbell. Die Durchdrin-



gung und Vertiefung der zentralen wissenschaftlichen Quelle des Projektes im Dialog der Forschungsgruppe war auf alle vier Säulen der ästhetischen Forschung ausgerichtet: (a) Verknüpfung von Werk und Alltagserfahrung; (b) vertieftes Studium des Werkes im Lichte der neuen Erkenntnisse; (c) Erkunden ästhetischer Bilder, Metaphern, Symboliken; (d) Herausarbeiten der Essenz des Textes(e)s; Transfer in die Praxis des Projektes. In einem gemeinsamen, offenen Prozess der Forscher von der Universität der Künste Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin wurde so eine identitätsstiftende Plattform für die Projektarbeit geschaffen.

Forschungsquartett

Kern des Forschungsquartetts (oder auch –quintetts, -trios usw.) ist es, mitgebrachte Fragestellung mit Experten aus verschiedenen Disziplinen in einem offenen Prozess durcharbeiten (ohne Ablauf und erkenntnisleitende Fragestellungen). Mit zwei Gästen wurde zwei mal im Verlaufe des Projektes gearbeitet (2010 und 2011). Gäste waren Dieter Kraft, Dramatherapeut und Theaterdramaturg sowie Jürgen Kugele, Psychologe und Heldenreise-Seminarleiter. Seitens des Projektes waren Nina Trobisch (UdK/ZIW) sowie Karin Denisow (Lumen GmbH) anwesend. In beiden Gesprächen ging es um Transformation; Das erste mal fokussiert auf „Kontrolle und Kontrollverlust“, das zweite mal fokussiert auf das Thema „Polaritäten, Spannungen und Transrationalität im Transformationsprozess“. Das Mäandern zwischen den Erfahrungen, Gedanken und Ideen aller Beteiligten brachte Neues in einer Reichhaltigkeit hervor, die alle Beteiligten überraschte. Das Forschungsquartett bereicherte die Perspektiven des Projektes um Fragestellungen der Psychologie und Philosophie sowie um Erlebnisse aus dem persönlichen und Beratungsalltag der Gäste.

Selbstexploration

Ästhetische Forschung ist stets mit Selbstreflexion verbunden. Wir gingen noch einen Schritt weiter und erkundeten die eigene Teamentwicklung in der Struktur des Heldenprinzips. (vgl. Punkt 8.1). Die eingesetzten ästhetischen Mittel versetzten uns in die Lage, selbst die eigenen Tiefenstrukturen wahrzunehmen und für die Team- sowie Projektentwicklung fruchtbar zu machen. Gleichzeitig vertieften wir uns ganz individuelles Verständnis eines Prozesses, den wir mit den vielen anderen Partnern erprobten und erhielten einen zusätzlichen Zugang zum Modell.

Kreativlabor

Das Kreativlabor ist ein Raum für ästhetische Forschung. Hier werden Erfahrungen des Alltags mit dem mythischen fundierten Grundmuster „Heldenprinzip“ oder auch speziellen Mythen vernetzt und zu einem Erkundungsraum geführt, in dem als Ergebnis eigene Kreationen entstehen. Ausgangspunkt ist somit das Heldenprinzip oder ein Mythos. Die Motivation der Initiatoren ist begründet am eigenen Interesse an der Sache. Die Motivation der Beteiligten begründet sich auch



am eigenen Interesse an der Sache und am stark subjektbezogenen, eigenverantwortlichen und selbst organisierten Forschungsprozess. Im Mittelpunkt steht die Selbstexploration der Beteiligten. Die Vorgehensweise ist geprägt von Vernetzung zwischen Facilitator und Teilnehmern; das Thema wird geformt und umgeformt, es bleibt bis zum Schluss in Bewegung – auch mit offenen Fragen –, es werden immer wieder gemeinsam Entscheidungen über den Fortgang getroffen und dennoch entsteht zum Ende eine Form. Es entstehen Kreationen, die ganz individuell und doch transferierbar sind. Der Ort fördert Offenheit und kreative Atmosphäre.

Kreativlabor 1: Erarbeitung künstlerische ästhetische Interventionen für das Heldenprinzip 10/2011

Kreativlabor 2: Digital-experimentelle Erkundung des Heldenprinzips. Durchgeführt durch die Kollegen der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) 03/2012

Kreativlabor 3: Selbstexplorative Erforschung des Mythos „Theseus“ für den Gegenwartstransfer 10/2012

Kreativlabor 4: Künstlerischer Prozess als Heldenreise, Kooperation mit der Kunsthochschule Göteborg, 07/2013

Zwei der vier Kreativlabore fanden an der Alanus-Hochschule in Alfter statt. Ein Kreativlabor wurde in Zusammenarbeit mit der Kunsthochschule Göteborg in einer Scheune in Schweden durchgeführt.

Das Kreativlabor ist eine offene Situation mit einem vorher ausgewählten Set an Möglichkeiten, das sich vor allem in den zur Verfügung gestellten Materialien, Werkzeugen und Techniken orientiert. Das Denken ist am Erkunden von Neuem und Unbekanntem ausgerichtet, stärker am Möglichen. Auf diese Weise werden sowohl neue Erkenntnisse generiert (individuell und verallgemeinerbar) sowie Kreationen hervorgebracht, die transferierbar sind. Diese Art des Forschens weist enge Bezüge zum Konzept der „Werkstatt“ nach Kämpf-Jansen (2001)⁹⁹ auf.

Narrative Forschung:

A| Das freie Erzählen nach einem Interviewleitfaden, angelehnt an das Heldenprinzip. (siehe rechte Spalte). Dieser Leitfaden war die Basis für die reflektierenden Interviews von 60 Minuten im freien Erzählen, die Zusammenfassung in der dramatisierten Heldengeschichte des Unternehmens sowie unserer Rückspiegelung über eine Innovationsgeschichte in einem künstlerischen Format.

B| Das Verschriftlichung von personalen oder organisationalen Veränderungsprozessen auf dem Leporello.



Interviewleitfaden narrative Forschung

1.0 HOMEGROUND

Warum war Veränderung nötig?

1.1 RUF

//

Was war die Idee, wie die Situation zu verändern ist?

Wohin sollte die Reise gehen?

Welche Gefühle und Gedanken zogen Sie vom Gewohnten fort?

1.2 WEIGERUNG

//

Welche Bedenken, Befürchtungen und Widerstände gab es zuerst?

Wo und wie zeigten sich die anfänglichen Hürden?

Welche verschiedenen Reaktionen gab es auf den Ruf?

1.3 BEGEGNUNG MIT DEM MENTOR.

//

Wer oder was hat Ihr Unternehmen für die Veränderung gestärkt?

Welche Umstände oder Zufälle brachten neuen Schwung und stützten den Prozess?

Welchen Menschen haben Sie oder Ihr Unternehmen viel zu verdanken?

1.4 ERSTE ÜBERWINDUNG ÜBERWINDEN DER SCHWELLE.

//

Was war eine schier unüberwindbare Grenze, die es dennoch zu überwinden galt?

Wozu mussten Sie fähig sein, um einem machtvollen Kontrolleuren gegenzutreten?

Wie zeigte sich, dass tatsächlich eine Schwelle vom Bekannten zum Unbekannten überwunden wurde?

2.1 WEG DER PRÜFUNGEN.

//

Was ist das Unbekannte und Ungewisse in dieser Landschaft?

Welche Unwägbarkeiten, Rückschläge und Überraschungen haben Sie erlebt?

Welche Spannungen, Widersprüche und Überraschungen gab es?

Was hat nicht sofort geklappt?

Was war befremdlich, ungewöhnlich, neu, überraschend?

Welche Kompetenzen wuchsen Ihnen auf dem Weg zu?

2.2 HÖCHSTE PRÜFUNG

//

Wo brauchten sie die meiste Kraft?

Gab es in Ihrem Veränderungsprozess einen Augenblick, in dem alles zur Disposition stand?

Wann kämpften sie mit mehr als all Ihrer Kraft?

2.3 ELIXIER

//

Was hat das Unternehmen dafür bekommen?

Wofür haben sich die Mühen gelohnt?

Welche Empfindungen löste die Belohnung aus?

Was war deren besondere Qualität?

3.1 SCHWIERIGER RÜCKWEG

//

Was stellte sich als kompliziert heraus nach all den Mühen?

Wodurch wurde Ihnen bewusst, dass noch viel Arbeit zu bewältigen ist?

Welche Bedeutung hatte in dieser Phase das gefundene Elixier?

3.2 ZWEITES ÜBERWINDEN DER SCHWELLE.

//

Was sollte auf keinen Fall wieder verloren gehen?

Was sollte auf jeden Fall Bestand haben?

Was half Ihnen warum, die Entscheidungen zu treffen?

3.3 ERNEUERUNG

//

Wie wird das Erreichte wirksam?

Was wollen Sie anders machen?

Wie haben Sie es erlebt, nach der tiefgreifenden Veränderung eine

3.4 MEISTER ZWEIER WELTEN

//

Was ist heute das Besondere an ihrem Unternehmen? Was ist anders als vorher?

Was zeichnete die Akteure am Ende ihres Heldenweges aus?



1. Szene: Ruf



In seiner gewohnten Welt vernimmt der Held den Ruf zur Veränderung.

2. Szene: Weigerung



Noch aber halten ihn Innere und äußere Widerstände zurück, den Weg ins Unbekannte zu wagen.

3. Szene: Mentor



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

4. Szene: Erste Überwindung der Schwelle



Der Held muss sich dem Schwellenhüter stellen.

5. Szene: Weg der Prüfungen



In der unbekannten Landschaft der Prüfungen bewältigt der Held immer größere Bewährungen. Nicht alles klappt auf Anhieb. Er lernt aus Erfolgen und Niederlagen.

6. Szene: Höhle der höchsten Prüfung



Der Held stellt sich mit ganzem Einsatz seinem tiefgreifendsten Kampf.

7. Szene: Elixier



Dafür wird er mit einem Elixier belohnt.

8. Szene: Schwieriger Rückweg



Das Ziel im Herzen, macht er sich auf den Rückweg voller Widrigkeiten.

9. Szene: Zweite Überwindung der Schwelle



Noch zwischen den Welten entscheidet er, die Früchte seines Abenteuers in der bekannten Welt zu ernten.

10. Szene: Erneuerung



Im ehemals Vertrauten sucht der Held Orientierung, damit er Gewonnenes teilen und unter Beweis stellen kann.

11. Szene: Meister zweiter Welten

Der Weg hat den Helden und er seine Umwelt verändert. Wenn er hier und dort, in der bekannten und der unbekannten Welt selbstverständlich agieren kann, ist er Meister zweier Welten.

Abbildung 30: Lehrmaterial – storyline



9.2. Dramaturgische Analyse und Heldenmythos

DRAMATURGIE

Das Drama stellt Situationen und Beziehungen von Menschen in Handlungen dar.

Dramaturgie bildet die Strukturen und Wirkungsmechanismen für das Wesen und den Aufbau der dramatischen Dichtung ab.

Rezeptionsabsichten und Zeitgeist des Dramas schlagen sich in seiner **Formensprache** nieder; sie bestimmen die Abfolge von Handlungselementen und deren Beziehung zu größeren Handlungsvollzügen, Figuren und Rollenkonzepten sowie die sprachliche Gestaltung.

Seit der Antike werden dramatische Muster genutzt, um Erkenntnis- und Erfahrungsprozesse mit sinnlicher Nachhaltigkeit zu vermitteln.

DRAMATURGIE

ZENTRALE MOMENTE

- 1) Figur | Figurenkonstellation | Figurenentwicklung
- 2) Momente der Veränderung der dramatischen Spannung
- 3) Deutlichkeit der Spielsituation - keine unmittelbare Nachahmung der Wirklichkeit

DRAMATURGISCHE GRUNDBEGRIFFE

Fabel | Situation | Vorgang
Handlung | - soziale Dimension der Handlung
Handlungsbogen | Spannungsbogen |
Szenen | Akte |
Konflikt | Drehpunkte |
Monolog | Dialog | Chor
Gestus |

W Fragen: – wer | was | warum | wann | wo | wie

Abbildung 31 (1 – 3): Grundlagen der Dramaturgie nach Nina Trobisch

Das Projekt "Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip" beruht auf der Anwendung des Modells der Heldenreise (wie es von Joseph Campbell, Paul Rebillot und Christopher Vogler beschrieben wurde) auf psychosoziale Zusammenhänge von Einzelnen oder Gruppen beispielsweise in Unternehmen. Dafür wird bekanntermaßen vor allem die tiefenpsychologische Dimension der Heldenreise hervorgehoben.

Doch aufgrund seiner Herkunft kann die Heldenreise auch dem *ästhetischen* System, dem System der Kunst, zugeordnet werden: Dann erscheint sie als "wunderschöner Entwurf, eine Reihe grundlegender Prinzipien, die für das Leben und die Welt des Geschichtenerzählens (...) gültig sind."¹⁰⁰ Aufgrund dieser vorgeschlagenen "Prinzipien", nach denen eine Geschichte aufgebaut werden soll, lässt sich die Heldenreise auch als ein dramaturgisches Modell betrachten - ein Modell, das "die Bauform, oder die Architektur einer Handlung" beschreibt.¹⁰¹ Es leuchtet ein, dass eine solche Handlungsarchitektur mit menschlichen Sichtweisen auf und Umgangsweisen mit Welt im Zusammenhang steht und sich verändern kann.

DRAMATURGIE

Altgriech. Handlung „dran“ „ergon“ für Werk. Ins. „Werk“ „setzen der Handlung“

WICHTIG FÜR UNS.

Das Drama erzählt von **menschlichen Handlungen**, indem es menschliches Handeln selbst zum Darstellungsmittel macht. (Stegemann)

Der **Mensch als Träger** der Handlung / des Geschehens
>> die Handlung wird über Figuren ausgetragen
>> Text und Geschichte vermitteln sich über Figuren

Dramatisches Handeln vollzieht sich in erlebbaren **Situationen** (ereignet sich in diesen und evoziert neue). Konzentrierte Situation / Zuspitzung / Fokussierung - in denen sich Handelnde positionieren und Personen zum Handeln zwingen

Formen und Ambitionen sind durch **gesellschaftliche Strukturen** determiniert.

9.2.1. Das Modell des geschlossenen Dramas

Das bekannteste dramaturgische Modell ist das des so genannten "klassischen" oder auch "geschlossenen" Dramas. Es ist aus einer Interpretation des antiken Dramas bzw. der Poetik des Aristoteles hervorgegangen und wurde von Gustav Freytag 1863 unter dem Titel "Die Technik des Dramas" veröffentlicht.



Die äußere Gestalt dieser dramaturgischen Form ist die dramatische Kurve, die den Verlauf der Handlung in einem pyramidalen Bau beschreibt:

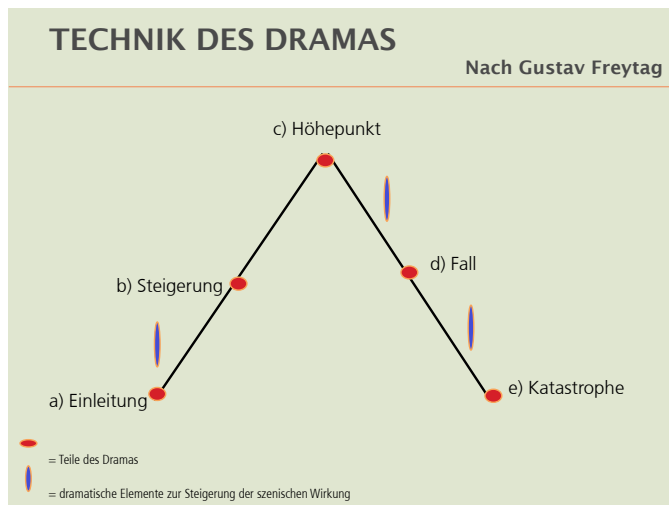


Abbildung 32: Der Bau des Dramas¹⁰²

In der ästhetischen Theorie wird davon ausgegangen, dass dieses dramaturgische Modell eine Art Instrumentarium darstellt, mit dessen Hilfe bestimmte Aspekte des Verhältnisses von Mensch und Welt untersucht werden. So beschäftigt sich das Drama von der Antike an mit der sozialen Dimension

des menschlichen Handelns. Im Zentrum der dramatischen Gattung steht die Frage, welche Auswirkungen das Handeln eines Menschen auf den bzw. die jeweils anderen hat. Akteure im klassischen Drama sind Menschen, die zu freien Entscheidungen fähig sind und mit ihren Entscheidungen und Handlungen große Wirkungen auf andere haben. Die grundlegende Konstruktion des klassischen Dramas beruht auf der dramatischen Situation, die notwendigerweise in den Prozess einer Handlung führt.

Wie Bernd Stegemann in seiner Untersuchung der dramatischen Situation herausgearbeitet hat, ist diese dadurch gekennzeichnet, dass sich zwei annähernd gleichstarke Kräfte bzw. Personen gegenüberstehen, die widerstreitende und gleichberechtigte Absichten haben. Diese widerstreitenden Absichten beziehen sich auf eine gemeinsame Welt und erzeugen gleichzeitig diese Welt im Konflikt.

Beispielhaft wird dies im Drama "Antigone" von Sophokles: In Antigone stehen sich Kreon, der König, und Antigone, seine Nichte – also beides Mitglieder der Königsfamilie, gegenüber. Beide haben widerstreitende Absichten bezüglich des Umgangs mit einem gemeinsamen toten Verwandten. Der Konflikt entsteht aus der Kollision zwischen Antigones Rechtsanspruch, den Bruder begraben zu dürfen und dem gleichberechtigten Staatsgesetz des Kreon, das besagt, dass der Feind nicht beerdigt werden darf.

Die dramatische Situation und die Welt entstehen damit miteinander und sind aufeinander bezogen. Im zentralen Konflikt wird der Widerspruch des jeweiligen "Weltzustandes" bewusst und offenbar.¹⁰³ Im Mikrokosmos des Dramas zeigt sich die ganze Welt: "Der Inhalt des Dramas ist das ganze Leben, ein ganzes, vollkommenes, in sich geschlossenes Universum (...). Die Mittel zur Darstellung dieses Universums sind aber räumlich und zeitlich außerordentlich begrenzt. Das Drama muss möglichst in einem kleinen Raum, in kurzer Zeit, mit einer begrenzten Anzahl von Personen die Illusion der ganzen Welt erzeugen."¹⁰⁴

9.2.2. Umsetzung der klassischen Dramaturgie seit der Moderne

Mit der Moderne wurde es immer schwieriger, diese Forderungen einer klassischen Dramaturgie umzusetzen. So kann man das naturalistische Drama und das epische Drama auch als verschiedene Lösungswege verstehen, mit den Anforderungen der dramatischen Form unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen umzugehen.

Wie muss man sich das vorstellen? Mit welchen Schwierigkeiten sehen sich Dramatiker bzw. "Geschichtenerzähler" seit der Moderne konfrontiert?

1) So wird es immer schwieriger, personale Vertreter für *gleichberechtigt* entgegenstehende Absichten zu finden, die die Widersprüche der Zeit verkörpern: Wer könnte z.B. der Gegenspieler eines Angestellten sein: Der Chef, das Unternehmen, die Aktionäre, die Bank, das Geld, das System? Menschen stehen zunehmend nicht mehr Menschen gegenüber, sondern entfremdeten Institutionen und Systemen.

Plastisch wird dies im Bertolt Brechts Aussage: "Das Petroleum sträubt sich gegen die fünf Akte, die Katastrophen von heute verlaufen nicht geradlinig, sondern in der Form von Krisenzyklen, die 'Helden' wechseln mit den einzelnen Phasen, sind auswechselbar und so weiter (...)"¹⁰⁵

DRAMATURGIE	Episches Theater Bertolt Brecht
ZEIGEIST Mensch des wissenschaftliche Zeitalters muss die Verantwortung für sich übernehmen und sich in die Veränderung der Gesellschaft einbringen.	
ZIEL WIRKUNGSABSICHT Aufrütteln und Provozieren zum Zwecke des Lernens und Mitgestaltens. Zuschauer soll nicht im Karussell sitzen, sondern beobachten, wie sich das Karussell dreht.	
FORMENSPRACHE >> nicht- aristotelische Dramaturgie / gegen Identifikation mit den Figuren >> episodische Form >> Etablierung des Verfremdungseffektes: Historisierung/ Parabeln - Kommentare / Songs/ Chor - Szenenüberschriften - Masken - Stilisierungen >> neuer Bühnenraum Vorhang >> neue Schauspiel - und Zuschaukunst	
WICHTIG FÜR UNS: Die Betrachtung der Geschehnisse von außen - der Wechsel von Innen und Außenperspektive - assoziiert /dissoziiert	

Abbildung 33: Grundlagen der Dramaturgie nach Nina Trobisch

2) Ebenso wird es immer schwieriger, eine dramatische Situation zu kreieren, die in Figuren, Absichten und Konflikt Wirklichkeit abbildet. Sofort muss man fragen: welche Wirklichkeit, wessen Wirklichkeit? In einer sich stetig ausdifferenzierenden Gesellschaft werden Konflikte, Absichten und Handlungen zunehmend nur noch als Konflikte, Absichten und Handlungen von *bestimmten* Wirklichkeitsbereichen, von Wirklichkeitsausschnitten wahrgenommen. Einen überschaubaren Mikrokosmos zu konstruieren, in dem sich "die Illusion der ganzen Welt" (Lukács) erzeugen lässt, erscheint zunehmend als unerfüllbare Anforderung.

3) Es bereitet immer größere Schwierigkeiten, dramatische Subjekte zu gestalten, deren Handlungen relevante Auswirkungen auf andere haben. Handlungen erscheinen zunehmend über gesellschaftliche Institutionen bzw. Medien vermittelt, so dass sich Menschen in der Regel immer weniger als handlungsmächtig wahrnehmen, nicht mehr als sozial agierend, sondern als reagierend. Dazu kommt die Schwierigkeit der sprachlichen Selbstbewusstheit: Das zentrale Moment des klassischen Dramas ist die Herausbildung eines Charakters in der Entscheidung zu Handlung (Stegemann). Das Drama ist damit Sprache, dramatische Figuren geben sprachlich Auskunft über ihre Motive und Absichten, wägen ihre Handlungen ab. Damit werden Menschen, die weder über



die Möglichkeit zu selbstbestimmten Handlungen noch über eine reflexive Sprach-Mächtigkeit verfügen, als Protagonisten des Dramas ausgeschlossen.

9.2.3. Postdramatische Dramaturgie

Ausgehend von diesen Schwierigkeiten mit den Anforderungen der klassischen dramatischen Form hat sich in der Postmoderne, also im Zeitraum circa der letzten dreißig Jahre mit dem postdramatischen Theater eine ganz neue Art von Dramaturgie herausgebildet.

Dessen zentrales Merkmal ist die Verabschiedung des Prinzips, "dass das im Theater Wahrgenommene auf eine 'Welt', und das heißt auf eine Totalität bezogen werden kann."¹⁰⁶ Das postdramatische Theater und Drama folgt damit dem Befund von Francois Lyotard, der Ende der 1970er Jahre das "Ende der großen Erzählungen" proklamierte, also das Ende der großen Denksysteme, die übergreifende Gültigkeit beanspruchen.

An die Stelle des Anspruchs einer mimetischen Bezuges des dramatischen Modells auf der Bühne zu einer außerkünstlerischen Wirklichkeit setzt das postdramatische Theater den Anspruch auf die Eigenständigkeit der theatralen Wirklichkeit und konzentriert sich auf die Darstellung bzw. Untersuchung der Bedingungen dieser Wirklichkeitskonstruktion als solche. Damit verbunden ist der gänzliche Verzicht auf die Etablierung einer dramatischen Situation, die Konstruktion von Figuren und die daraus folgende Entwicklung einer Handlung.¹⁰⁷ "Alles sieht danach aus, dass die Motive entfallen sind, um derentwillen Handlung im früheren Theater zentral war: narrative, fabulierende Weltsschilderung mit den Mitteln der Mimesis (Nachahmung), Formulierung einer geistig bedeutsamen Kollision von Zwecken (Absichten); der Prozess einer Handlung als Bild der Dialektik menschlicher Erfahrung, der Unterhaltungswert einer 'Spannung', wo eine Situation auf eine neue veränderte vorbereitet und zutreibt."¹⁰⁸

Welchen Prinzipien folgt eine postdramatische Dramaturgie, wenn auf die zentralen Elemente des klassischen Dramas verzichtet wird? In welcher Weise werden hier die Elemente des nun gesprengten Handlungs Bogens architektonisch gebaut? Zwei wesentliche Prinzipien postdramatischer Dramaturgie sind die Folgenden:

1) Anstelle des dramatischen Bogens, gibt es verschiedene Stimmen/Elemente, die miteinander in Beziehung treten. Sprache, Klang, Bewegung und Bild werden vorrangig in ihrem "Eigenwert" als Zeichen¹⁰⁹ präsentiert und treten gleichberechtigt – parataktisch - nebeneinander. Die Anordnung der einzelnen Elemente folgt dabei eher musikalischen oder bildnerischen Prinzipien wie Rhythmus und Dichte und kann in Partituren festgehalten werden. Dem Zufall wird eine wesentliche Funktion eingeräumt.

2) Die Sprache verliert ihre Funktion menschliche Mitteilung zu sein und verwandelt sich in eine Textur, in der die Sprache spricht und nicht mehr ihr Sprecher, der artikulierende Mensch. Es gibt damit im Prinzip keine dramatischen Figuren mehr, die als ein intentionales Ich agieren und sprechen.¹¹⁰ Elemente der Sprache sind verschiedene Textsorten und Perspektiven. Die vorherrschende Perspektive ist die des Erzählens aus verschiedenen, beschränkten Sichtwinkeln.



9.2.4. Gattungstheoretische Bezüge der Heldenreise als dramaturgisches Modell

Als dramaturgisches Modell hat die Heldenreise sowohl Bezüge zur epischen als auch zur dramatischen Gattung. Im Sinne einer mythischen Erzählung gehört die Heldenreise zur Epik. Gattungstheoretisch geht es im Zentrum des Epos um ein einzelnes handlungsmächtiges Subjekt und seine Begegnungen mit der Welt – so "unübersichtlich" und komplex diese Welt auch sein mag. Um mit Hegel zu sprechen: Im Epos begegnen wir einem Subjekt und der "äußeren Realität der umgebenden geistigen und natürlichen Welt, innerhalb welcher der Mensch allein zu handeln imstande ist und deren Zufälle ihm bald hemmend, bald fördernd entgegentreten, so dass er entweder durch ihre Begünstigung glücklich zum Ziele geleitet wird oder, will er sich ihnen nicht unmittelbar unterwerfen, sie mit der Energie seiner Individualität zu besiegen hat." ¹¹¹

Im Sinne einer Handlungsarchitektur, wie sie beispielsweise Christopher Vogler hervorhebt, hat die Heldenreise aber auch starke Bezüge zur Dramatik. Dabei hat die Handlungslinie der Heldenreise in ihrer zweigeteilten Struktur zwar große Ähnlichkeiten mit dem klassischen Dramenaufbau, geht darin aber nicht auf. In der epischen Konzentration auf einen Helden fehlt der Dramaturgie der Heldenreise die *eine* (gleich) starke Gegenkraft, die im Bezug auf die gleiche Welt in einer widerstreitenden Absicht mit dem Helden verbunden ist. Aufgrund des starken Bezugs der Handlung zum Weg des einen Helden und dem linear aufeinander Bezogensein der einzelnen Stationen handelt es sich bei der Heldenreise jedoch auch nicht um eine postdramatische Dramaturgie als einer in viele Stimmen aufgelösten Partitur. Als dramatisches Modell wäre die Heldenreise vielmehr als ein "Stationsdrama" zu bezeichnen. Das Stationsdrama ist eine Form des so genannten "offenen Dramas", in dem die einzelnen Handlungsteile nicht untereinander, sondern durch den Bezug auf den Helden zusammengehalten werden: "Im Stationsdrama ist der Held, dessen Entwicklung es schildert, von den Gestalten, die er an den Stationen seines Weges antrifft, aufs deutlichste abgehoben. Sie erscheinen, indem sie nur in seinem Zusammentreffen mit ihnen auftreten, in seiner Perspektive und so auf ihn bezogen." ¹¹²

Unter einer historisch-kritischen Perspektive wäre es sicher lohnenswert, einmal der Frage nachzugehen, inwieweit Joseph Campbells (Re)Konstruktion des Monomythos in Bezug auf das in ihm gestaltete Weltverhältnis mit der "subjektiven Dramatik" (Szondi) des Stationsdramas, das seine Blütezeit im deutschen Expressionismus erlebte, in Zusammenhang steht.

Gattungstheoretisch betrachtet, bietet die Heldenreise damit ein Modell, das die Zufälle der Weltbegegnung im Sinne eines übergreifenden Sinns ordnet. Die Handlungslinie beschreibt hier einen Kreis, oder vielleicht eher eine Spirale. Im Zentrum stehen Veränderungsprozesse eines als handlungsmächtig entworfenen Subjektes, die in einer *sinnhaften* Abfolge geordnet sind.

Die Attraktivität der Heldenreise für ihre Anwendung auf psychosoziale Zusammenhänge von Einzelnen oder Gruppen begründet sich jedoch nicht nur in ihren gattungstheoretischen Bezügen zur Dramatik und Epik, sondern vor allem auch in ihren Bezügen zum Ritual. Wie Richard



Schechner herausgearbeitet hat, ist das Ritual im Unterschied zur unterhaltenden Funktion der (Theater)Kunst gekennzeichnet durch die Kategorie der Wirksamkeit, sein Ziel ist die *Transformation* der Beteiligten. Zur Hervorbringung dieser Wirksamkeit müssen einige Bedingungen erfüllt sein wie zum Beispiel der Bezug auf ein abwesendes Anderes; das völlige Aufgehen der Beteiligten im Prozess, das jede (kunst)kritische Haltung ausschließt; die kollektive Kreativität und der Glaube aller Beteiligten an die Wirksamkeit der ausgeführten Handlungen.¹¹³

Möglicherweise ist es gerade diese Zwischenposition zwischen Ästhetik und Ritual, die die Attraktivität des Modells der Heldenreise ausmacht: Sie stellt sowohl eine Form zur Verfügung, mit deren Hilfe individuelle Erfahrungen artikuliert, verallgemeinert und damit mit-geteilt werden können; sie stellt aber auch eine wiederholbare, rituelle Handlungsabfolge zur Verfügung, die den sie vollziehenden Subjekten einen sinnhaften Rahmen für individuelle und kollektive Transformationsprozesse anbietet.

9.3. Dramaturgie der Performance Matrix und klassische Dramaturgie

Im November 2010 veranstaltete das Institut für Theaterpädagogik eine ästhetische Erkundung mit der Performance Matrix.¹¹⁴ Sie sollte mit der Arbeitsweise ästhetischer Erkundung vertraut machen und neue Erkenntnisse generieren.

Die Performance-Matrix beruht auf einem am Tanztheater orientierten Spielfeldprinzip:

- alle Teilnehmer sind immer auf dem Spielfeld
- das Gehen wird durch imaginäre Gitterlinien auf dem Boden reglementiert (Vorstufe)
- die Teilnehmer interagieren improvisierend auf dem Spielfeld miteinander mit Hilfe bestimmter, vorher festgelegter Bausteine wie z.B.: verschiedene Arten des Gehens (schnell, slow motion, normales Tempo), Stehen, gemeinsamen Fallen usw., individuellen, festgelegten Gesten, kurzen Geschichten, gemeinsamen Verabredungen (z.B. der "Turm", von dem man nicht allein herunter kann...)

Die gemeinsame Improvisation benötigt eine hohe Sensibilität für die Gruppe (u.a. "peripherer Blick") sowie einen Verzicht auf (gewohnte) psychologische Ausdrucksformen wie z.B. Mimik, Sprache usw. Die Gestaltung erfolgt innerhalb der gesetzten Regeln und erlaubt ein großes Spektrum von Gestaltungsmöglichkeiten in u.a. den folgenden Richtungen: Vergrößern, Verkleinern, Nachahmen, Spiegeln, Kontraste setzen, Spiele mit Konstellationen der Gruppe im Raum (Teilung, Einzelner – Gruppe ...).

In einem Workshop der Projektgruppe wurde erkundet, welche ästhetischen Potentiale in der Performance-Matrix stecken, um sie in der Arbeit mit Menschen in der Arbeitswelt und Unter-



nehmen erschließen zu können.

1. Es wurde erfahren, dass aus der Bewegung in der angeleiteten Improvisation Themen der Gruppe auftauchen; hier z.B. „Scheu und Offenheit“.
2. Es entstanden ästhetisch interessante Momente, Momente einer veränderten Wahrnehmung von sich selbst in der Gruppe, von der Gruppe als Ganzem, von der Verknüpfung zwischen Gruppe und Raum.
3. Dramaturgische Fragestellungen wurden abgeleitet:
 - Welche Prinzipien wirken in einer solchen Improvisation ? Wie können sie begrifflich beschrieben werden?
 - Sind musikalische und choreografische Begriffe angemessener als dramaturgische?
 - Wenn man diese Improvisation als eine Aufführung organisieren würde, auf welche Prinzipien der Material-Organisation würde man zurückgreifen?
 - Woran würden sich diese Prinzipien orientieren?
 - Wie hängen unsere Wirklichkeitserfahrungen und Weltbilder mit unserem dramaturgischen Denken zusammen?
4. Entwürfe von Prinzipien nach der angeleiteten Improvisation:
 - a. langsamer Aufbau einer Bewegung von Klein zu Groß; von der Synchronizität zur Individualität (und/oder umgekehrt)
 - b. von der Normalität zur Steigerung: Einteilung des Geschehens in kleine Abschnitte, jeweils unterteilt durch gemeinsame Aktion (Zusammenklappen aller als Cut)
 - c. Vollzüge der Gruppenaktion mit Kommentar (Turmposition) kontrastieren
 - d. Spiel mit dem Wechsel von Bewegung (große Gesten von allen) und Erzählung in verschiedenen Varianten; Spiel mit dem Kontrast von langer Reihe und einem Kommentator im Turm, Steigerung des Gegensatzes von Einzelem und Gruppe

In der Auswertung wurden dramaturgische Überlegungen angestellt, die für das Heldenprinzip fruchtbar gemacht wurden (z.B. im Ring of Leadership).

Das Besondere der Performance-Matrix und eine mögliche Anwendung für das Heldenprinzip zeigen sich in der Gegenüberstellung mit der klassischen Dramaturgie.

Der einem „klassischen“ Stück zugrundeliegende Konfliktkomplex ist etwas anderes als eine Matrix, die sich in der Performance-Matrix als Regelwerk oder Ordnungssystem zeigte. In diesem Ordnungssystem werden Polaritäten ausbalanciert, ja es funktioniert nur durch Polaritäten. Die Matrix bewegt sich im Spannungsfeld von Synchronizität und Homogenität versus Differenzierung und Polarität. Im Ergebnis findet in ihr Bewegung statt: als fortwährendes Verändern von Zuständen, Situationen, Bildern. Durch das permanente Freisetzen eines Zufälligen entstehen assoziative Ketten. Durch einen Wechsel zwischen Kontrast und Gleichheit, durch das Pendel zwischen Entfalten und Einfalten des aus der Regel Möglichen zeigen sich wechselnde Phänome-



ne auf der Oberfläche eines undramatischen Geschehens. Das Polare überschreitet dabei nicht die Grenze zum Widerspruch, der als polare Struktur wohl szenisch aufscheinen kann, aber durch den Fluss der permanenten Bewegung und wegen der Reduktion alles Individuellen keinen Konflikt aus sich heraustreibt. Konflikthafes, sollte es in Erscheinung treten, würde in dieser Matrix als eine Oberfläche unter anderen wahrgenommen und verstanden, als ein gesondertes Quellgebiet innerhalb der gegebenen Matrix, als Spannungsphänomen vielleicht, nicht als eine die Matrix verändernde Dynamik.

Ganz anders die Konfliktodynamik in der klassischen Dramaturgie. Hier ist der aus einem zentralen Konflikt sich aufsplittende konfliktäre Komplex die treibende Kraft der Veränderung an der Oberfläche. Die Dynamik ist gleichsam vertikal angeordnet wie ein Strudel, im Unterschied zur horizontalen Dynamik der Matrix. Im Ursprung dieser Dramaturgie (Tragödie) war es eine tektonische Überlagerung zweier exemplarischer Matrizen, die in repräsentativen Individuen zur Lösung drängt. Durch die offene oder verdeckte Identifikation dieser Repräsentanten mit je einer Matrix bildete sich Spannung nicht aus Polen oder Kontrasten, sondern aus Konflikten heraus, die in einer Hermeneutik des Kampfes ihren Zusammenhang offen legte als letztlich zentrale Frage, als grundstürzendes Problem.

Wie konnte diese zugespitzte Gegenüberstellung von Performance-Matrix und Konflikt-Dramaturgie für die Erforschung des Heldenprinzips fruchtbar gemacht werden?

Es ist herausgearbeitet worden, dass die Entwicklungsdynamik des Monomythos des Helden, seine Dramaturgie der Veränderung, keine Performance-Matrix ist. Denn durch den Zusammenhang von „Ruf“ und „Held“ wird individuelle Intentionalität grundgelegt, und durch den Zusammenhang von „Held“ und „homeground“ entsteht subjektive Repräsentanz. Das Individuelle steigert sich in dieser Dynamik zur Person, durch deren verwandelnde Reifung auch der „homeground“ sich verändern muss. Der zentrale Unterschied zur Performance-Matrix besteht also darin, dass sich in der „Heldenreise“ das Regelwerk mit verändert. Es findet nicht in einem gewissen Rahmen Veränderung statt, sondern Verwandlung, und Verwandlung nicht nur des Teils im Ganzen, sondern auch des Ganzen durch das Teil.

Trotz dieser Beschränkungen kann die Performance-Matrix als ästhetisches Mittel dienen, Kompetenzen zu entwickeln, die es im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität, im Umgang mit den unterschiedlichsten Polaritäten der Arbeitswelt braucht. Die Relativierung des Individuellen in der Performance-Matrix, ihre gleichsam „wärmedynamischen Zusammenhänge“, in denen sie funktioniert, in Verbindung mit einem darin notwendigen und möglichen Perspektivwechsel von der Zentriertheit (Ich-Perspektive) hin zur Exzentrizität (Perspektive der Ganzheit) kann sie zu



einem Übungsfeld machen für Kompetenzen, die der „Held“ auf seiner Reise braucht, nämlich die Balance von zentrierter Exzentrizität. Übersetzt, z.B. in das Anwendungsfeld der Führungskraft, heißt das: Führung ist immer Teil des zu führenden sozialen Systems und als verantwortlicher Repräsentant von notwendigen Steuerungsprozessen „zentriert“, „verankert“, „beteiligt“ darin. Zugleich braucht Führung, um führen zu können, die exzentrische Perspektive aufs Ganze, den „offenen Blick“ für die Zwischenräume, das Gewahrsein frei von individuellen Interessen. Eine strukturierte Praxis dieser Performance-Matrix könnte solche Balance-Kompetenz der Führung sowohl im Einzelnen, als auch in einer Gruppe, einem Team trainieren helfen. Wobei nicht die Vielfalt der möglichen Veränderungen im Vordergrund stünde, sondern die Entfaltung dieser zentralen Führungskompetenz.

Ein zweiter Punkt, der diese Matrix interessant macht für das Heldenprinzip: Als Methodik kann es als ein diagnostisches Instrument eingesetzt werden, um den jeweiligen „Stand der Dinge“ zu erkunden, es wäre also geeignet, diagnostisch das „Team als Held“ zu betrachten und dessen Entwicklungsprozess sowohl abzubilden, als auch bestimmte Teamqualitäten auszubilden.

Die dramaturgische „Brille“, die in den Arbeitspaketen 9.1 und 9.2 aufgesetzt wurde, erwies sich als äußerst nützlich für die Vertiefung des Konzeptes „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“. Einerseits wurde das Wesen dieser Dramaturgie im Konflikt verortet; im Konflikt des Individuums bzw. des Protagonisten mit der umgebenden Welt. Die Konfliktlösungen, ausgelöst durch das aktive Handeln des Helden verändern ihn selbst und die Umgebung; sind grundsätzliche Neudefinitionen des Subjektiven im veränderten Regelwerk. Andererseits ist der Kompetenzerwerb für das Handeln in gegebenen Regelwerken, entlang der stets vorhandenen und zuverlässig aufscheinenden Polaritäten ein ebenso bedeutsames Konzept, wie das Konzept der grenzüberschreitenden, transformativen Konfliktlösungen. Die Performance-Matrix bietet einen Raum für Ambiguität; die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip den Raum für Transformation.

9.4. Künstlerisch-ästhetische Interventionen in der Wirtschaft

Die vielfältigen Widersprüche der Organisationen – wie z.B. die Widersprüche zwischen Stabilität und Flexibilität, zwischen Spannung und Entspannung, zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen wirtschaftlichen und sozialen und ökologischen Zielstellungen – verweigern sich einem linearen, quasi wissenschaftlichen Entscheidungsverhalten. In diesen Spannungsfeldern lagern Unbestimmtheitszonen oder auch Spielräume, in denen Organisationen alle ihre Wahrnehmungspotentiale aktivieren müssen, um immer wieder neu urteilen und entscheiden zu können. Die Ästhetik als „unabschließbare Aufgabe“¹¹⁵ mündet so in dem Bewegungsbegriff „Ästhe-



tisieren“. „Ästhetisieren heißt wahrnehmbar und fühlbar machen. Ästhetisieren heißt auch: Erfindung eines Gefühlstrainings, das eine deutliche Antistressrichtung hat, in dem das, was die Griechen ‚pathos‘ nannten, ersetzt wird durch das, was die Griechen ‚ethos‘, moderiertes Gefühl nannten.“¹¹⁶

Im Projekt verfolgten wir drei Richtungen, die diese Aufgabe methodisch fassen:

- die Integration dramaturgischer Arbeitsweisen in die Projektarbeit
- das Entwickeln und Erproben ästhetisch-künstlerischer Arbeitsweisen
- die Einbeziehung von Künstlern mit ihren künstlerischen Ergebnissen sowie als sichtbare Akteure in einem künstlerischen Arbeitsprozess.

Während des Projektes wurde das Konzept künstlerisch-ästhetischer Interventionen theoretisch vertieft und praxisnah aufbereitet. Die kreative Übertragung des Vorgehens in künstlerischen Schaffensprozessen auf die Interventionsarbeit in sozialen Systemen war Teil der praxisorientierten Arbeit im Projekt und wird Eingang in den geplanten Zertifikatskurs an der UdK finden.

Gehen wir von der Ästhetik aus. In der ursprünglichen griechischen Bedeutung heißt *aisthesis* sinnlich vermittelte Wahrnehmung. Da es über Wahrnehmung und Erfahrung sinnlich vermittelt wird, ist auch das Handeln in Alltag, Wirtschaft und Natur ein ästhetisches und tief in der Kunst verankert. Ästhetik stellt durch diesen Wahrnehmungs- und Erfahrungshorizont einen subjektiven und ethischen Ansatz dar, der hilft, „für die Rätselhaftigkeit der Welt und des Anderen zu sensibilisieren“¹¹⁷.

Die Künste waren lange Zeit der Inbegriff des ästhetischen Ausdrucks. Sie waren und sind Mittler zwischen der Welt der Nicht-Künstler und der Wahrnehmungsweise der Künstler. Doch spätestens seit Beuys seine berühmten Worte in die Welt geschleudert hat, dass jeder Mensch auch ein Künstler sei, ist diese Grenze gefallen. Die Wahrnehmungsweise von Künstlern, der sinnliche Zugang zu vagen, subjektiv unterschiedlich erlebten Phänomenen, wird auch im Alltag angewendet – und damit auch im Geschäftsalltag. Die ästhetische Perspektive wird zum Bestandteil produktiver und menschlicher Arbeit.

Coaches und Berater/innen stehen damit vor der Aufgabe, ihren Klienten und Teilnehmern mehr denn je den Zugang zu ihren sinnlichen Wahrnehmungs- und Interpretationsweisen zu eröffnen. Es geht um Kreativität, Sensibilität, Offenheit und Selbstvertrauen in die eigene, ganz persönliche Schöpferkraft – auch im höherem Lebensalter. Gerade diese Kompetenzen spielen für Unternehmen heute aufgrund des hohen Veränderungsdrucks eine zentrale Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg.



Für unternehmerische Lern- und Entwicklungsprozesse bedeutet dies, mehr denn je den Fokus auf Vielschichtigkeit und Ganzheitlichkeit zu setzen, um Perspektivenwechsel zu ermöglichen, neue kognitive Inhalte zu schaffen, emotional tiefe Eindrücke und Bilder entstehen zu lassen sowie sinnliche Anker in Form von Bildern, Artefakten, Filmen etc. in den Alltag mitzunehmen. Um das Potenzial ästhetisch-künstlerischer Arbeitsweisen hierfür bestmöglich zu nutzen, hat sich für uns das folgende Grundmuster für Gruppen-, aber auch Einzelsettings bewährt.

Die Grundstruktur ästhetisch-kreativer Interventionen

Am Anfang steht ein **Thema**, das nicht nur in seinen modellhaften, rationalen Facetten ausgelotet werden soll, sondern auch in seiner Unschärfe, seinen Unbestimmtheiten, dem Vagen und nicht Greifbaren. Solche Themen sind in der Wirtschaft z.B. Themen der Unternehmenskultur, der Führung, der Zusammenarbeit, der Werte und des Konflikts. Sie sind emotional bedeutsam und sprachlich schwer fassbar.

Dann wird entschieden, in welchem **Genre** das Thema bearbeitet wird. Wir entlehnen dabei dem jeweiligen Genre der Kunst Bausteine des künstlerischen Arbeitens, ohne dass wir den Anspruch erheben, künstlerisch zu arbeiten. Zu den Genres, denen diese Bausteine entnommen werden, gehören darstellende Kunst und bildende Kunst, Schreiben und Erzählen, Musik, Choreografie und Tanz, Dramaturgie sowie Film, Foto und Video.

Die **Umsetzung** der ästhetischen Interventionen verläuft in der Schrittfolge:

- (1) Warming up
- (2) Exploration
- (3) Synthese
- (4) Performance/Galerie
- (5) Reflexion
- (6) ggf. Re-Performance.

Das **Warming up** enthält bereits die Elemente, mit denen im nachfolgenden Prozess gearbeitet werden soll. So beginnt das Erhellen von Führungssituationen (Thema) durch Szenen und szenische Folgen (Genre) mit der Bewegung durch den Raum, dem Zeigen von Gesten, dem Variieren der Bewegungen und Gesten.

In der Phase der **Exploration** wird das Material gesammelt, mit dem dann gearbeitet werden soll. An dieser Stelle wird einerseits das Thema präzisiert. Die Teilnehmer werden z.B. gebeten, Führungssituationen zu erinnern, die besonders gut und besonders problematisch waren. In einem Werte-Workshop wird an dieser Stelle erarbeitet, welche Werte wichtig sind. Andererseits wird das Material zusammengetragen, das dem kreativen Ausdruck zur Verfügung steht. Arbeiten wir mit der darstellenden Kunst, wird ein Set an Bewegungsabläufen, Auftrittswegen, mimischen und gestischen Ausdrucksformen zur Verfügung gestellt. Arbeiten wir mit Mitteln der bildenden



Kunst, wird ein Set an vielfältigen und unterschiedlichen stofflichen Materialien aus Metall, Textilien, Farben, Kunststoffen, Papier sowie verschiedenen Erden zur Verfügung gestellt.

In der **Synthese** werden Material und ästhetisch-künstlerische Elemente zusammengeführt. Die Teilnehmer überlegen z.B. nun, wie sie in Szenenfolgen oder Standbildern die von ihnen erarbeiteten Situationen oder Werte ins Bild bringen. In kleinen Gruppen stellen sie ihre Darstellungen zusammen und proben. Die Auseinandersetzung der Teilnehmer_innen im Spannungsfeld von Inhalt und darstellender Form bzw. von Inhalt und Material verbreitert das Blickfeld und vertieft die Auseinandersetzung.

In der **Performance/Galerie** werden im Anschluss die Arbeitsergebnisse den jeweils anderen Kleingruppen vorgestellt. Arbeiten wir mit der Bildenden Kunst, entsteht meist eine Form von Ausstellung. Musische und darstellende Formen führen zu einer Aufführung. Beide Varianten ermöglichen, zwei Sichtweisen in den Raum zu bringen: die Innenperspektive der Performer und die Außenperspektive der Betrachter. Während in der Kleingruppe eine Innenperspektive entwickelt wurde, kann durch die Beobachter die dissoziative Perspektive eingenommen werden. Gleichzeitig erleben die Teilnehmer durch die Aufführung die Veröffentlichung eines Arbeitsergebnisses – meist verbunden mit wertschätzendem Zuspruch. Das motiviert den Arbeits- und Lernprozess und involviert die Beteiligten geistig, emotional und körperlich. Das Lernen wird zu einem ganzheitlichen Prozess, der alle Sinne öffnet und alle Sinne fordert.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der gemeinsamen kreativen Ergebnisse findet die **Reflexion** statt. Sie bezieht sich ebenfalls auf mehrere Ebenen. Zunächst werden die Ergebnisse interpretiert und reflektiert. Dann erfolgt eine Reflexion des individuellen schöpferischen Prozesses, sowie der Arbeitsprozesse und der Zusammenarbeit in den Gruppen. Die dritte Reflexionsebene resultiert aus den Perspektiven, die sich aus den unterschiedlichen Rollen heraus entwickeln. Die wesentliche Rollenachse ist immer die zwischen Akteuren und Betrachtern. Die Akteure schaffen aus ihren inneren Potenzialen Ergebnisse, die auf die Beobachter Wirkung ausüben, Eindruck erzeugen. Damit re-inszenieren wir immer wieder die wichtigste soziale Situation der Arbeitswelt: das Erzeugen von Arbeitsergebnissen durch eine Gruppe von Menschen, die von einer anderen Gruppe wahrgenommen, interpretiert und bewertet werden, was wiederum auf das neuerliche Erzeugen der Arbeitsergebnisse wirkt. Im Ergebnis der Reflexion entstehen so vielfältige Einsichten, Klarheit, Einigung bis hin zu Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen.

An dieser Stelle werden die Interventionen meist beendet. Es ist jedoch auch möglich, noch eine **Re-Performance**, eine Wiederholung der Aufführung anzuschließen, um die vereinbarten Verbesserungen nochmals sinnlich zu verankern.

Beispiele für künstlerisch-ästhetische Interventionen im Heldenprinzip sind im Buch „Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel“ enthalten.



9.5. Kreativlabor Kunst sowie ästhetische Interventionen



Abbildung 34: Einladung von Künstlern zum ersten Kreativlabor im September 2011

Im September 2011 trafen sich 12 Künstlerinnen und Künstler mit dem Projektteam der UdK/ Lumen GmbH, um in einem kreativen Prozess künstlerisch-ästhetische Interventionen für die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip hervorzubringen. Die Künstler kamen aus unterschiedlichen Kunstgattungen: der Bildenden Kunst, der Darstellenden Kunst, dem Tanz, der Musik.

Das Kreativlabor 1 - Kunst verfolgte zwei Fragestellungen:

1. Auf welche Weise erschließt sich das Heldenprinzip für Künstler?
2. Welchen Weg können Künstler beschreiten, um mit ihren Kompetenzen Beiträge zur Entwicklung von Unternehmenswirklichkeiten zu leisten?

Das Kreativlabor war als ästhetischer Forschungsprozess angelegt – in mehreren Schleifen.

Am Anfang stand das Thema „Heldenprinzip“. Die bisher erarbeiteten Ergebnisse wurden von den Projektmitgliedern in kreativer und bildhafter Sprache erläutert.

Verknüpfung von Thema und individueller Motivation

Die Teilnehmer repetierten das Thema in Form von gefaltetem Papier, als Symbole für die ganz subjektiv gefundenen Bedeutungen der Stationen des Heldenprinzips. In der anschließenden Reflexion wurde sichtbar, welches individuelle Interesse an dem Kreativlabor da war. Es reichte



von Interesse am ästhetischen Forschungsprozess über Interesse am Heldenprinzip als Konzept für Wandel bis hin zum Interesse an neuen Methoden zur ästhetischen Arbeit in Organisationen.

Herangehensweise

Die einzelnen Stationen des Heldenprinzips wurden jeweils kurz beschrieben und in einen offenen Kurationsprozess gebracht. Die Künstler fokussierten in ihren Arbeiten oft die energetischen Zustände in den jeweiligen Stationen; ein Hinweis darauf, dass sie v.a. die gefühlsmäßige Seite in den Fokus nahmen.

Die in kleineren Gruppen entstandenen Prozesskreationen wurden der Gruppe insgesamt vorgestellt, indem die jeweilige Vorgehensweise durch alle erprobt wurde. Der daran anschließende Reflexionsprozess stellte eine kognitive Vertiefung der Stationen dar.

Elemente der Arbeit

Alle Künstler hatten bislang wenig oder gar nicht mit der Wirtschaft oder gar Interventionsprozessen in der Wirtschaft zu tun. Damit konnte fast ausschließlich an der Alltagserfahrung der Beteiligten angeknüpft werden. Für diese Erfahrungen, die in den Kontext des Heldenprinzips gestellt wurden, sammelten sie in Kleingruppen jeweils sinnliche Ausdrucksformen, die das jeweilige Phänomen (Ruf, Weigerung usw.) ästhetisch erschließen und durchdringen halfen. Dabei wendeten sie ihre je eigenen Methoden künstlerischen Handelns an bzw. ließen sich von den Vertretern anderer Künste mit ihren jeweiligen Verfahrensweisen inspirieren.

Wie jeder ästhetische Forschungsprozess war auch dieser von Selbstreflexion und ICH-Erfahrung geprägt. Es war keine Methodenentwicklung, die nur äußerlich angelegt war; alle Methoden gingen durch Kopf, Herz und Körper der Teilnehmer hindurch. Deshalb war neben der Methodenentwicklung auch immer Raum für die Reflexion des eigenen Erlebens und die Verarbeitung der – manchmal schmerzhaften – individuellen Erfahrung. Die Offenheit in Bezug auf das Ergebnis führte dazu, dass die Künstler all die Aspekte in die Arbeit einbrachten, die aktuelle Kunst charakterisiert. Dazu gehörten die Nutzung von Gegenständen der Umgebung und des Alltags für die ästhetische Arbeit. So wurde in der Umgebung nach Gegenständen zur Symbolisierung des Elixijs gesucht. Es wurden traditionelle und moderne künstlerische Techniken eingesetzt. So wurde Farbe mit Händen aus der Bewegung heraus aufgetragen; ein dynamisches Beispiel für die Abenteurer. Tanzelemente vertieften das Moment der Rückkehr. An Performances erinnerte das Vorgehen einer Gruppe zum Thema „Erneuerung“, die das Material Ton wild verarbeiteten. Zum Ende wurde auch eine Selbstreflexion der Gruppe erarbeitet; es entstand ein Tagebuch des Kreativlabors.

Im Ergebnis entstanden 20 Methoden, die im nachfolgenden Projektprozess genutzt werden konnten. Außerdem vertieften wir unser Verständnis von ästhetischer Forschung. Einige der Künstler wurden im weiteren Projektverlauf in Projektarbeiten eingebunden.



Abbildung 35: Eindrücke und Artefakte aus dem Kreativlabor Kunst

9.6. Bewertung der Ergebnisse des Moduls D

Die angestrebten Ziele des Moduls wurden auch erreicht. Dabei wurde nicht nur der Einsatz von Kulturtechniken in der Wirtschaft erkundet, sondern darüber hinaus auch das Feld „Ästhetische Forschung“ erschlossen und in ersten Anfängen ausgelotet. Die Idee, Dramaturgie auf die Prozesse in der Wirtschaft zu übertragen, hat sich als tragfähig erwiesen. Sie kann tiefer und näher an der Alltagserfahrung als klassische Prozessmodelle die Ganzheitlichkeit der Wirklichkeit erfassen und abbilden. Damit werden Lernprozesse in Organisationen berührender und wirksamer.

Die Aufwendungen für dieses Modul waren in Anbetracht der realisierten Arbeitspakete knapp bemessen; somit auf jeden Fall angemessen.

Die Ergebnisse zur ästhetischen Forschung sind an die Diskussionen um neue Lernkulturen, didaktische Konzepte und die Nutzung von künstlerischen Techniken in Innovations- und Entwicklungsprozessen anschlussfähig. Die Ergebnisse zur Erforschung der Dramaturgie als Mittel der Organisationsentwicklung können praxisnah an Multiplikatoren vermittelt werden. Sie werden im Rahmen des geplanten Zertifikatskurses zum Einsatz gelangen.

10. Voraussichtlicher Nutzen – Verwertbarkeit der Projektergebnisse

Es wurden verschiedene Anwendungsfelder erprobt und in ihren Wirkungen untersucht. Dabei kristallisierten sich die folgenden Anwendungsfelder heraus:

10.1. Anwendungsfelder – praktische Verwertbarkeit

Anwendungsfeld: Organisationsentwicklung, Change & Innovation

Ein Kernteam (in kleinen Unternehmen die gesamte Belegschaft) wird in das Heldenprinzip eingeführt. Die Beteiligten schaffen Bilder des Rufs in Bezug auf ihr Anliegen. Es sind Bilder des inneren Zwecks, warum es das Unternehmen gibt, warum es einen Change geben muss, warum eine Innovation notwendig ist.

Die Beschäftigten und Führungskräfte entwickeln gemeinsam, was die Organisation zweifeln lässt – am Ruf, am Zweck. Sie finden Kontakt zu den stützenden Kräften, meist externe Ressourcen. Die Auseinandersetzung mit den Schwellenhütern schärft die Strategie der Umsetzung, fördert das Vertrauen in die eigenen, ungeahnten Potentiale. Im Land der Abenteuer wird immer wieder Erleben aufgearbeitet.

Das Errungene wird gefeiert – aber nicht zu stark. Denn die Organisationsentwicklung, der Innovationsprozess muss noch in die gesamte Organisation diffundieren. Die Rückkehr führt zur Verankerung der neuen Erkenntnisse, Verhaltensweisen, Erfahrungen in anderen Bereichen der Organisation. Alles, was in der Organisation schwebt, hat nun auch einen Platz. Und wieder beginnt ein Zyklus nach dem Heldenprinzip.



Abbildung 36: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Organisationsentwicklung



Anwendungsfeld: Coaching

Das Coaching nach dem Heldenprinzip schafft neue Perspektiven auf erlebte Unternehmens- und Arbeitswirklichkeit. Es ist für Führungskräfte und Beschäftigte einsetzbar.

Das grundsätzliche Vorgehen:

Das Heldenprinzip wird eingeführt. Die (Geschäfts-) Führung vollzieht die Standortbestimmung. Sind wir im Land der Abenteurer? Sind wir im Aufbruch? Oder?

Der Ruf – die Kraft, die über alle Wagnisse hinwegträgt – wird als Bild geäußert. So entsteht eine kraftvolle Bildsprache, welche die ganze Komplexität der strategischen und alltäglichen Wahrnehmungen abbildet. In den nachfolgenden Sitzungen werden diese Wahrnehmungen auch mit Musik, darstellenden Elementen, Artefakten zum Ausdruck gebracht. Eindruck kommt zum Ausdruck.

Wirkung: Die Wahrnehmungsweise der Coachees ändert sich. Die analytisch-technischen Wahrnehmungsweisen werden um emotionale, kreative und körperliche Wahrnehmungen ergänzt. Das abgeleitete Handeln schöpft aus der Ganzheit menschlichen Seins und führt zu mehr Sicherheit im Handeln, auch in Situationen der Ungewissheit.

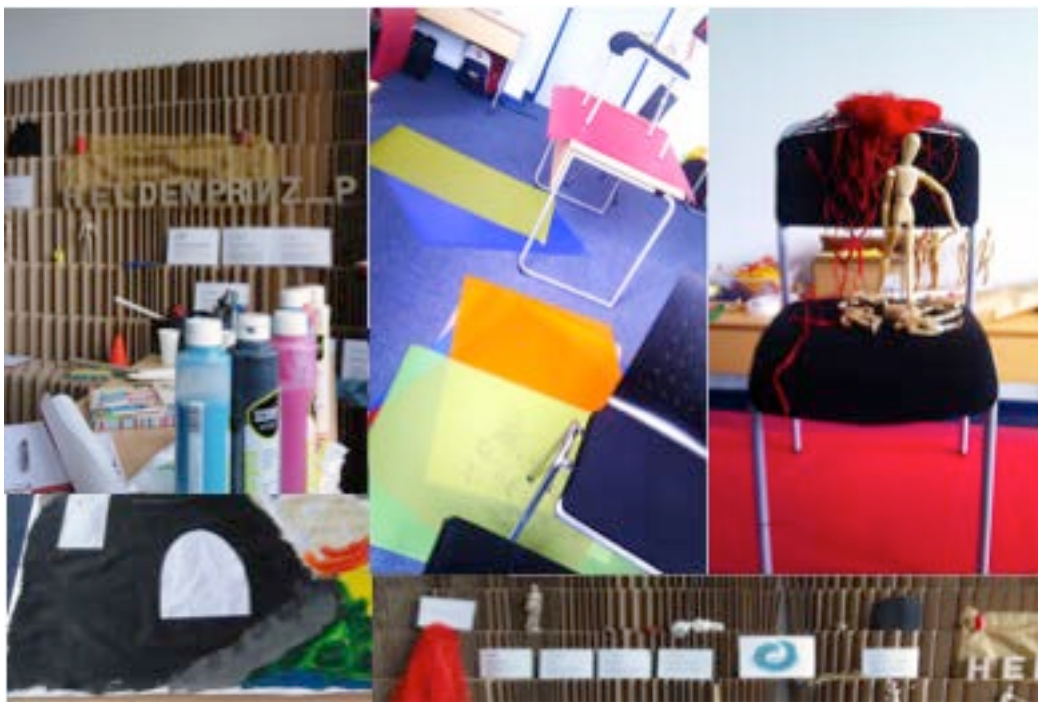


Abbildung 37: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Coaching

Anwendungsfeld: Projektmanagement

Projekte sind risikoreiche Vorhaben mit ungewissem Ausgang. Projektleiter müssen in der Lage sein, diese Prozesse einerseits in diesem offenen Ausgang zu wahren und andererseits Sicherheit zu geben, dass ein Ziel erreicht wird.

Die Projektleiter lernen das Heldenprinzip kennen. In einem viertägigen Seminar vollziehen sie alle Schritte des Zyklus. Der geschützte Raum des Kurses wird selbst zum Projekt. Im Ruf erar-



beiten die Teilnehmer, was sie auf ihrem jeweiligen Weg vervollkommen wollen. Sie besteigen den Thron, der sie zum König ihrer eigenen Entwicklung macht. Das Land der Abenteuer wird mit der Lösung einer unbekannten Aufgabe durchschritten. Die Gruppe drückt Anerkennung und Wertschätzung für Engagement und lebendiges Wirken mit einem symbolischen Geschenk aus. Die Projektleiter planen ihre Rückkehr, Sie nehmen sich weitere Entwicklungsschritte vor. Die Rückkehr liegt in der Hand des Einzelnen, der Einzelnen. Jeder versichert sich der möglichen Unterstützung durch einen Mentor – einem Teilnehmer, einer Teilnehmerin des Seminars.



Abbildung 38: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Projektmanagement

Anwendungsfeld: Teamentwicklung

Das Team formiert sich. Es wird viel gearbeitet. Alle engagieren sich. Jedoch: jedes Teammitglied hat ein anderes Bild vom Ziel der Teamarbeit. Die Frage ist: Worin besteht der gemeinsame Ruf? Worauf gründet sich die einigende Motivation? Das Team nimmt eine Standortbestimmung nach dem Heldenprinzip vor. Es sieht die Weigerung und die Schwellenhüter. Sie heißen Mangel an offener Kommunikation, unterschiedliche individuelle Prioritäten, Sorge um die Qualität der Arbeit. Im Land der Abenteuer stützt das Heldenprinzip die assoziative Annäherung an die nächsten Herausforderungen. Es erfolgen immer wieder Standortbestimmungen nach dem Heldenprinzip. Jedes Teammitglied entwickelt seine Fähigkeiten weiter; verfügt aber auch weiterhin über die je eigenen Stärken. Das Team entwickelt sich – mit all seinen geistigen, kreativen, emotionalen und energetischen Potentialen.



Abbildung 39: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Teamentwicklung

Anwendungsfeld: Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte erleben ihr Führungsverhalten oftmals als irritierend, widerspruchsvoll und so gar nicht im Einklang mit Theorien. Sie können im Ring of Leadership ihr Erleben von sich selbst in der Führungsposition anders bearbeiten als gewohnt. Gewohnt ist die Vermittlung von Modellen, Tipps, Tricks, Ratschlägen. Im Ring of Leadership erleben und erfahren die Führungskräfte den gesamten Zyklus des Heldenprinzips in 7 Modulen. Der Kurs begleitet sie über ein Jahr. Sie arbeiten ihren Ruf heraus. Sie setzen sich mit Weigerungen, mentorale Möglichkeiten und den Schwellenhütern auseinander. Sie zapfen all ihre inneren Bilder an, die in ihnen wirken, wenn sie führen. Jeder erlebt einen eigenen Entwicklungsprozess. Im Ring of Leadership tauschen die Teilnehmer die Erfahrungen aus und stützen sich auf ihrem Weg. Für alle wird sichtbar, dass der Weg zur guten Führung ein ganz persönlicher ist. Jeder und Jede hat andere Dornen zu bewältigen. Alle greifen auf ihre emotionalen, schöpferischen, geistigen und körperlichen Kräfte zurück. Was schwach ist wird gestärkt, was stark ist, bleibt erhalten.



Abbildung 40: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Personalentwicklung



Anwendungsfeld: Kreativlabor für Künstler in der Wirtschaft

Künstler arbeiten im Ungewissen mit dem Ungewissen. In der Auseinandersetzung mit dem Material, der Umgebung, der Idee entsteht das künstlerische Ergebnis. Somit sind Künstler Experten im Umgang mit dem Ungewissen.

Im Kreativlabor entwickeln Künstler in Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Wirtschaft Werkzeuge zum Handeln im Ungewissen. Diese Werkzeuge stützen den Zugang von Führungskräften und anderen Beschäftigten zu anderen Wahrnehmungsweisen. Sie stärken einzelne Personen, Teams und Organisationen im Umgang mit den Überraschungen, jähren Wendungen, veränderten Bedingungen, die den Alltag in der Wirtschaft auch prägen.

Das Heldenprinzip bildet den Rahmen.

Die Dramaturgie nach dem Heldenprinzip und die Werkzeuge ermöglichen auch den Künstlern Einblicke in die Welt der Wirtschaft. Sie könnte so auch neue Wirkungsfelder für Künstler bereit halten.



Abbildung 41: Eindrücke und Artefakte aus dem Bereich Kreativlabor

Anwendungsfeld: Innovationsgeschichten

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Jedes Unternehmen bringt in seinen herausfordernden Innovationsprozessen Geschichten hervor. Da steht Logisches neben scheinbar Zufälligem, Gelungenes neben Nicht-Gelungenem.

Innovationsgeschichten werden von den Akteuren nach der Dramaturgie des Heldenprinzips erzählt. Alles schwingt mit: die Pläne, die Gefühlslagen, die Atmosphäre, konkretes Verhalten, Überraschungen, Wendungen.

In einer fiktiven Erzählform kann alles dargestellt werden – aus Konzepten werden Welten, aus Akteuren werden Helden, Weise, Gefährten. Die Dinge können beseelt werden – die Welt wird lebendig.

Und immer wird deutlich: Mit den alten, herkömmlichen Mitteln und Methoden kann es nicht mehr weiter gehen. Was einmal gut und nützlich war, kann nicht mehr helfen. Die neue Lösung



erwächst aus einem Handeln im Ungewissen. Vor dem Finden der Lösung erfolgt der Schritt in das Unbekannte. Auf diese Weise entstehen Geschichten, die Erfahrungen lebendig transportieren.



Abbildung 42: Erarbeitung von Innovationsgeschichten

10.2. Ergebnisse für die Praxis - Früchte des Projektes

10.2.1. *Heldenprinzip – Kompass für Veränderung und Innovation - Organisationsentwicklung, Persönlichkeitsentfaltung, Führungskräfteentwicklung*

Es ist eine prominente Weisheit: Innovationen brauchen Mut und die Kreativität, Altes abzulegen und Neues anzufassen. In den Strudeln des Unbekannten liegt ein Muster, welches Organisationen, Unternehmen, Projekte und die Menschen, die in ihnen arbeiten, unterstützen kann, dem Neuen, dem Wandel selbstbewusst zu begegnen. Es ist das Modell Heldenprinzip, das Ihren Innovations- und Entwicklungsprozessen neuen Schub geben kann, denn es unterstützt dabei, Veränderung zu verstehen, zu meistern und einen Sinn darin zu entdecken. Für die Menschen, die sie zu bewältigen haben, schafft es Handlungsoptionen im Spagat von Struktur und Offenheit | Stabilität und Flexibilität | Sachlichkeit und Sinnlichkeit | Klarheit und Assoziation | Emotion und Verstand | Identifikation und Reflexion. Auch Führungskräfte gestalten Veränderung und können das Heldenprinzip anwenden. Führungskräfte wollen erfolgreicher und besser führen können, eigene Ziele entwickeln, das Repertoire ihrer Handlungsmöglichkeiten in den verschiedensten Situationen des Alltags erweitern. Sie wollen ihre Unzufriedenheit verringern, den Sinn in der Arbeit finden, sich kreativ in Arbeitsprozesse einbringen. All diese Motive bringen Führungskräfte zur Arbeit mit dem Heldenprinzip. Das Wahrnehmen eigener Bedürfnisse, das Kennenlernen der Ressourcen im Umgang mit neuen, unbekannten Situationen, kreative Arbeit und Auseinandersetzung mit dem Muster des Heldenprinzips stützen den Weg von Menschen, die ihre Persönlichkeit als Führungskraft weiter entwickeln wollen.



Der Nutzen]

- Implizites, kollektives Wissen zugänglich machen
- Kreative Entwicklungsszenarien für Innovations- und Veränderungsprozesse nutzen
- Unerschlossene Potentiale und Areale der organisationalen und individuellen Kompetenz erschließen
- Mangel an organisationaler Kompetenz entdecken und beseitigen

Die Zielgruppen]

Zielgruppe sind Unternehmen und Unternehmer, die durch kreative, sinnliche, eigenverantwortliche und facettenreiche Prozessgestaltung ihre Unternehmenskultur mit genau diesen Qualitäten anreichern oder gar neu ausstatten wollen.

Die Ziele]

- Entwicklung einer neuen Wahrnehmungsweise von Veränderung und Wandel (Sinnhaftigkeit)
- Förderung der Verantwortung für eigenes Handeln, insbesondere in labilen Veränderungsprozessen
- Erschließen von Kreativität für Unternehmensgestaltung
- Verankern neuer Kommunikations- und Arbeitsweisen bei der Gestaltung der eigenen Organisation

Die Inhalte]

Unsere Inhalte sind ein Rahmen, in denen die spezifischen Problemlagen und Themen der Kunden eingebettet sind.

- Einführung in das Heldenprinzip und Aktivierung des Grundmusters von Wahrnehmung
- Übertragung in die eigene Situation: Wahrnehmungserweiterung
- Der Aufbruch: Ausgestaltung der Vorbereitung eines Wandlungsprozesses
- Abenteuer: Ausgestaltung der turbulenten, konfliktbehafteten und herausfordernden Umsetzung
- Vorab- oder Re-inszenierung der Transformation
- Rückkehr: Ausgestaltung der Verankerung des Neuen im Alltag und der Umgebung.

Die Arbeitsatmosphäre]

Wir arbeiten in offenen, großen Räumen, in denen sich Körper, Geist und Kreativität entfalten können. Material, Umgebung, Struktur und Atmosphäre werden als stimulierende Elemente des Prozesses eingesetzt und in den dramaturgischen Zusammenhang des Prozesses gesetzt.

Die Methoden]

Wir nutzen Methoden der bildenden und darstellenden Künste, der Musik, des Tanzes sowie der Psychologie und Gestaltarbeit.

Die möglichen Formate]

- Coaching
- Organisationsberatung/ Prozessbegleitung
- Training
- Seminare



10.2.2. Heldenprinzip – Kompass für Veränderung und Innovation – Lehrangebote für Universitäten, Hochschulen, Business Schools

Angehende Führungskräfte wie auch Fachkräfte müssen so bald als möglich eine personale Veränderungskompetenz und persönliche Reife entwickeln, um in den Herausforderungen und Zusammenhängen des Berufslebens adäquat handlungsmächtig zu sein.

Wenn die Struktur des Heldenprinzip aus der unbewussten Wirkweise zur Bewusstwerdung gehoben wird, können Change, Innovation, Entwicklung und Reifung mit dem eben diesem Grundmuster immer wieder auf Neue mutig, aktiv und verantwortungsvoll gestaltet werden. Mit dieser Zielstellung werden Lehrangebote für Universitäten, Hochschulen und andere Institutionen der Aus- und Weiterbildung unterbreitet.

Teilnehmerkreis]

- für Direkt –und Fernstudierende an Hochschulen, Universitäten und Business Schools
- für die Fakultäten von Wirtschaftswissenschaft, Betriebswirtschaft, Organisationslehre, Innovationsmanagement
- für Kunstfakultäten, in denen transdisziplinär gelehrt wird

Inhalt und Struktur]

In Blockseminaren vermitteln wir einen ersten Überblick über das Grundmodell des Heldenprinzips. Wir inspirieren die Studierenden mit seinen Quellen und bringen sie in Kontakt zu den kulturellen Orientierungsmustern menschlicher und organisationaler Veränderungsdynamiken. Die Anwendungsfelder werden erkundet und mit konkreten Fallbeispielen recherchiert.

Arbeitsatmosphäre und Methoden]

Die Module finden in einer praktisch-sinnlichen Lernatmosphäre statt. Erfahrungsbezogene und anwendungsorientierte Methoden wechseln sich im Plenum und Kleingruppenarbeit ab. Sie erkunden in künstlerisch-ästhetischen Lernsequenzen die archetypische Dramaturgie entlang der drei Akte des Wandels.

10.2.3. Kreativlabor – Think Tank für interdisziplinäre ästhetische Forschung

für künstlerisch-ästhetischen Arbeitsweisen
für transrationales Arbeiten in der Wirtschaft
für transformative Kompetenz
für Verständigung der Disziplinen
für Forschen im Verborgenen
für naive Recherchen
für Fischen im Ungewissen
für Stochern im Nebel
für ästhetische Textexegese
für nahes Erkennen
für handelndes Begreifen
für organisationalen Spürsinn
für persönliches Reifen
für gemeinsames Erleben
für heiteren Tiefsinn
für ...

Das Format Kreativlabor, als ein Ergebnis des Forschungsprojektes „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ an der Universität der Künste Berlin/ Zentralinstitut für Weiterbildung blickt auf spannende Ergebnisse von drei bisher stattgefunden Veranstaltungen zurück.



Kreativlabor #1

Kreative Erarbeitung von künstlerischen Interventionsformaten für das Heldenprinzip

Kreativlabor #2

Digitale Lernszenarien für die Veränderungs-dramaturgie Heldenprinzip

Kreativlabor #3

Künstlerische Recherche eines konkreten Mythos auf seine heutige Essenz („Theseus“)

Das Kreativlabor hat über den Forschungszeitraum Bestand und öffnet sich nun Interessierten aus allen Bereichen: Kunst, Wirtschaft, Management, Wissenschaft...

In diesem Labor finden nun jährlich an einem schönen Platz intensive kreative Arbeitsforen statt. Hier entsteht gemeinsam mit den Beteiligten ein Raum für das schöpferische Verknüpfen von

- Künstlerischen Arbeitsformen
- Persönlichem Kurationsprozess
- Unternehmerischen Aufgabenstellungen
- Mythologischem Erfahrungsgewinn

Kreativlabor #4: Der Schöpferische Schwedensommer ab 2013

Titel: Fundstück: Ich

9 Tage inmitten der Natur zu sich und seinem kreativen Potenzial finden

Kreative Potenziale wecken: Einfaches Leben und angeleiteter schöpferischer Prozess im schwedischen Wald. Dieses Kreativlabor war eine Arbeitswoche für die eigene Kunstpraxis. In einem schwedischen Geschöpf, wo abends friedlich die Rehe auf der Wiese äsen und sich wahrscheinlich Fuchs und Hase gute Nacht sagen, werden die Sinne geöffnet und der Zugang zum eigenen kreativen Potenzial frei. Fernab vom rasanten Alltag treten die TeilnehmerInnen gemeinsam und jeder für sich eine Reise zu ihren schöpferischen Quellen an. Alle entwickeln ihr eigenes Projekt und suchen nach dem für sie im Moment stimmigen Ausdruck und Genre. (Sie kommen mit einem konkreten kreativen Projekt oder finden vor Ort etwas, das Sie schöpferisch erarbeiten wollen.) In einer einfachen Behausung schaffen sich die Teilnehmenden gemeinsam den Rahmen für das individuelle Erlebnis des schöpferischen Prozesses, der sie zu wirklicher Lebendigkeit führt. Das Labor ist geprägt von Einfachheit, Medienfreiheit, rhythmisierten Tagesablauf, Meditation, Gemeinschaft und Freiräume, ästhetische Impulse. Die ästhetischen Impulse in der Gruppe leisten Unterstützung für die individuellen Arbeitsprozesse. Sie geben neue Inspiration und Gelegenheit Erkenntnisse zu vertiefen.

10.2.4. Theseus Mythos – heute die Essenz des Mythos nutzen

„DER MYTHOS IST EIN KOMPLEX VON ERZÄHLUNGEN, IN DEM MENSCHLICH EINLEUCHTENDE SCHEMATA.... ZU EINEM VIELSCHICHTIGEN ZEICHENSYSTEM ZUSAMMENTREFFEN, DAS IN WECHSELNDER WEISE ZUR ERHELLUNG DER WIRKLICHKEIT ANGEWANDT WIRD.“ (BURKERT 1980)¹¹⁸

In diesem 3,5 tägigen Intensivseminar werden mithilfe des Mythos Theseus aktuelle Themen der Innovation und von Veränderung in der Wirtschaft tiefgründig und mit völlig neuen Perspektiven bearbeitet.



Der Nutzen]

Theseus war ein Held der Antike. Auf dem Weg hin zu seinem (Königs-) Platz in der Gesellschaft bewältigt er eine Vielzahl von Situationen, die als Kippbild zur Gegenwart betrachtet, auch heute noch von enormer Relevanz sind. Die Recherche des Theseus-Mythos' eröffnet den Teilnehmern und Teilnehmerinnen einen völlig anderen sinnlichen Zugang zum Erleben des eigenen Alltags und lässt neue innere Muster für das Handeln in dynamischer, schwieriger Umgebung entstehen.

Teilnehmerkreis]

Alle Menschen, die ihre Ressourcen für die Bewältigung eines bewegenden und anforderungsreichen Arbeitsalltags auffrischen und stärken wollen.

Ziele]

- Aneignung des Theseus-Mythos als metaphorreiche Erzählung von Entwicklung
- Den eigenen roten Faden von Wachstum und Wandel aufspüren
- Mein innerer und mein äußerer Minotaurus – Bewältigung von Widerstand und Umgang mit Gegnerschaft

Inhalte]

- Essenz des Theseus-Mythos
- Schlüsselszenen und deren Bedeutungstiefe für die Gegenwart
- Die Situationen des Theseus-Mythos aktiv erleben und sich selbst neu entdecken
- Neue Wahrnehmung für Entwicklung und Wandel und neue Muster im Umgang damit verankern

Arbeitsatmosphäre und Methodik]

In einer offenen Atmosphäre werden die Inhalte mit erzählerischen Methoden sowie Arbeitsweisen der bildenden und darstellenden Künste erarbeitet, reflektiert und verankert.

10.2.5. *Zertifikatskurs an der Universität der Künste – Berlin Career College*

Im Zertifikatskurs werden kreative Entwicklungsszenarien für Organisations- und Personalentwicklung auf Basis des Heldenprinzips vermittelt, ästhetisch erforscht und dann auch von den Teilnehmern entworfen. Als Ziele der Weiterbildung kann nach dem Projekt angeboten werden:

- die kulturwissenschaftliche Quellen des Heldenprinzips® und seine Wirkmechanismen kennenzulernen
- die drei großen Akte des Wandels auf Grundlage des Heldenprinzips® zu durchdringen
- das eigene Erfahrungswissen und die dramaturgischen Grundlagen über Prozessdynamiken zu vertiefen
- transrationale Ansätze für Diagnose, Gestaltung und Reflexion von Veränderung zu erschließen
- das eigenes Arbeits- und Leistungsspektrum um narrative, dramaturgische und ästhetische Konzepte



zu erweitern

- die eigenen schöpferischen Potenziale neu zu entdecken
- das Modell mit Methoden aus Management, angewandter Kunst und Psychologie zu komplementieren.

Erreicht wird dieses Ziel durch die vier sich verschränkenden Wege:

- Theoretische Fundierung der wissenschaftlichen Inhalte
- Sinnlich ästhetische Erforschung des Themas und Vertiefung von Eigenerfahrung
- Praktische Handhabung wirksamer Methoden

Transfer in Themen- und Problemstellungen der Praxis

Im Ergebnis des Kurses haben die Teilnehmer das Modell erkundet, dessen verschiedenartige Erscheinungsformen kennengelernt und können es auf heutige Veränderungsprozesse übertragen. Die Teilnehmer sind qualifiziert, das Heldenprinzip in Praxisfeldern von Wirtschaft und Organisationen einzusetzen.

Mit dieser Weiterbildung erwerben die Teilnehmer einen Kompass zur Analyse, Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von Transformationsprozessen. Im Zuge der Weiterbildung vergrößern sie ihr Repertoire an Methoden, mit denen Wahrnehmungsweisen von Innovation und Wandel so verändert werden können, dass sich das Vertrauen in diese Prozesse stärkt.

Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip in den Anwendungsfeldern

- Organisationsentwicklung, bei Change-und Innovationsprozessen
- Gründungsprozesse und Entwicklung von Entrepreneurship
- Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Projektmanagement
- Coaching
- Das Heldenprinzip® kann mit anderen Beratungsexpertisen und Managementansätzen (Systemische Beratung, NLP etc.) kombiniert werden und diese ergänzen.

Die Weiterbildung richtet sich an Berater/-innen, Trainer/-innen, Personalmanager, Führungskräfte, Personalmanager, Changemanager, Innovationsmanager, Projektleiter/-innen und all diejenigen, die Innovation und Veränderung nachhaltig befördern und professionell gestalten wollen. Wir wenden uns an Menschen, deren Augenmerk darauf liegt, mit innovativen Konzepten ihr berufliches Handlungsspektrum zu erweitern und den Kontakt zu sich selbst als Ursprung kreativer Ressourcen zu stärken. Generelle Zugangsvoraussetzung ist ein abgeschlossenes Studium in einem betriebswirtschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, kulturwissenschaftlichen Fachgebiet und/oder eine mindestens 4 jährige berufliche Praxis.



Aufbau der Weiterbildung

Basiskurs

Grundlagen und Dramaturgie des Modells

Die Teilnehmenden setzen sich mit mythischem und ästhetischem Denken in der Gegenwart auseinander. Sie werden befähigt, die Perspektive Heldenprinzip bei der Verwirklichung von Innovation und Veränderung einzunehmen. Sie sind in der Lage, Wandlungsprozesse in ihrer Dramaturgie zu diagnostizieren und Standardinterventionen umzusetzen. Der Kurs schließt mit einer Teilnahmebescheinigung ab, welche die Grundqualifikation zur Arbeit mit der Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip® nachweist. Das bildet die Grundlage für den Aufbaukurs sowie das Heldenprinzip®-Zertifikat der Universität der Künste.

Aufbaukurs

Künstlerisch-ästhetische Interventionen und Prozessbegleitung

In Vertiefung und Erweiterung des Basiskurses erwerben die Teilnehmenden Kompetenzen, um – in Anlehnung an das Konzept der ästhetischen Forschung - kunstbasierte Interventionen einzusetzen und eigenständig zu konzipieren. Sie lernen, ausgehend vom künstlerischen Schaffensprozess, wie verborgene Potenziale von Organisationen und Menschen auf immer wieder neue Art und Weise mit künstlerisch-ästhetischen Arbeitsweisen entfaltet werden können. Sowohl im Basis- als auch im Aufbaukurs wird der Praxisbezug durch Fallbeispiele und Expertenforen hergestellt. Der begleitende Coachingprozess gibt die Möglichkeit, die Seminarinhalte mit persönlichen Prozessen zu verflechten.

Zertifikat

Prüfung und Abschlusskolloquium

Die Weiterbildung schließt mit einem zweitägigen Kolloquium ab, auf dem alle Teilnehmenden eine Praxisession zu einem ausgewählten Themenfeld präsentieren. Nach dem erfolgreichen Besuch von Basis- und Aufbaukurs erhalten sie ein Zertifikat, das bescheinigt, Transformations- und Innovationsprozesse von Individuen, Teams und Organisationen effektiv, kreativ und achtsam gestalten zu können. Die Teilnehmer sind berechtigt, nach dem Modell der Innovationsdramaturgie Heldenprinzips® zu arbeiten. Bei regelmäßiger Teilnahme und erfolgreichem Leistungsnachweis wird das Zertifikat der Universität der Künste/ Berlin Career College vergeben sowie der Zugang zu den Lern- und Lehrmitteln des Heldenprinzips möglich (Toolbox und “Heldenrucksack”).

Methoden

Der Weiterbildungskurs Heldenprinzip® – Kompass für Innovation und Veränderung vermittelt Kompetenzen, die über rationale Verstehens- und Verhaltensmodelle hinausgehen. Sie erkunden in künstlerisch-ästhetischen Lernsequenzen die archetypische Dramaturgie anhand der drei Akte des Wandels. Die Module finden in einer erfahrungsorientierten und schöpferischen Lernatmosphäre statt. Die Arbeit erfolgt in der Großgruppe, in Kleingruppen oder einzeln. Es werden Vorgehensweisen aus der bildenden und darstellenden Kunst, Klangkunst sowie des Erzählens



und Schreibens genutzt. Die Präsenzzeiten werden durch E-Learning-Aufgaben und einen Blog ergänzt. Ein begleitendes Einzelcoaching gibt die Möglichkeit, das Gelernte individuell zu vertiefen und im eigenen Arbeitskontext anzuwenden.

11. Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Es existiert eine Forschungslandschaft im internationalen Kontext, die sich zunehmend dem Thema der Einbeziehung ästhetisch-künstlerischer Arbeitsweisen in Organisationskontexte widmet. Als Beispiel sei hier genannt die European Group for Organizational Studies, ein internationaler Verein von OrganisationswissenschaftlerInnen.¹¹⁹ Das Projekt hat an zwei internationalen Konferenzen teilgenommen, um sich dieser Entwicklung und Gruppe anzuschließen. Auf den Konferenzen in York und Barcelona entstanden Kontakte zu überraschend ähnlich prozessinteressierten Forschern und Praktikern. Wir hielten einen Vertiefungsworkshop ab, dessen Inhalte und Verlauf hier dokumentiert sind: <http://art-as-process-process-as.posterous.com/>. Dieser Workshop “Art as Process – Process as Art“ führte Clive Holtham, City University London, Meltzer von der Business School Oslo, Nina Bozic, Stockholm School of Entrepreneurship und Phillipe Maraisse, freier Künstler art action changement, Paris mit uns in den Austausch über ihre spezifischen Prozessmodelle, die große Übereinstimmung mit dem Heldenprinzip aufweisen. Clive Holtam nutzte zur Begleitung und Reflexion eigener Forschungsprojekte die *Quest* - in der Analogie zum Erkenntnis- und Ergebnisstreben des Forschungsprozesses und nutzt ein ebenso mythisch-metaphorisches Prozessmodell wie das Heldenprinzip. Cecilie Meltzer hat ein Modell zum künstlerischen Prozess entwickelt, das ebenso wie das Heldenprinzip 11 Schritte hat und eine ähnliche Prozessdynamik abbildet. Im Unterschied zu Holtams *Quest* und unserem Heldenprinzip wird weniger das handlungsorientierte Aktionsdrama geschildert als der innere Prozess des Schöpfers/Künstlers. Wir führten diesen Unterschied darauf zurück, dass das Heldenprinzip eher theater-geprägt ist also sich aus dem Performativen ableitet, während Meltzer die inneren Abläufe während der Schöpfung betont, ähnlich wie Maraisse, der jedoch sehr auf die Krisenhaftigkeit der Transformation fokussiert.

Zur Vertiefung der Prozessmodelle und der Anwendungserfahrungen und -erprobungen arbeitet die Gruppe nun an der Beantragung eines Leonardo da Vinci Projektes.

Seit mehreren Jahren setzt sich Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal (Wissenschaftszentrum Berlin) mit künstlerischen Interventionen in Organisationen auseinander.¹²⁰ Gemeinsam mit der oben genannten Gruppe konstatiert sie ein schnelles Wachsen des Feldes „Artistic interventions“, künstlerische Interventionen. Es wurde ein aktiver Kontakt zu Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal (Wissenschaftszentrum Berlin) aufgebaut, die in den Jahren 2009 - 2013 das Forschungsvorhaben „Künstlerische Interventionen in Organisationen“ in der Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ des WZB leitete.



Im Jahr 2010 fand sich eine Gruppe von Wissenschaftlern zusammen, die in verschiedenen Programmen des BMBF künstlerisch-ästhetische Konzepte entwickelten und erforschten. Zu den Mitgliedern der Gruppe gehören u.a. Prof. Fritz Böhle (ISF Münschen), Prof. Wolfgang Stark (Universität Dortmund), Prof. Bernd Ruping (Hochschule Osnabrück), Prof. Michael Brater (Alanus - Hochschule Alfter). Das Projekt Held gehörte zu den Gründungsmitgliedern der Gruppe, die sich heute IFAN-Group nennt. Dort fand eine intensive Verständigung und Auseinandersetzung mit den Forschungsergebnissen der Mitglieder statt. Ein Ergebnis ist eine Veröffentlichung in der Zeitschrift „Präview“.¹²¹ Im Zentrum der Arbeit dieser Gruppe steht die Erforschung und Verbreitung neuer Konzepte und Ideen zum Umgang mit Unbestimmtheit, Ungewissheit, Unwägbarkeit, Nicht-Planbarkeit. Es wurde festgestellt, dass viele der herkömmlichen Konzepte durch das Ringen um Planbarkeit Innovation nicht nur nicht befördert, sondern sogar behindert.¹²² In dieser Gruppe steht die Idee der Verknüpfung von künstlerischem Denken und Handeln mit dem Denken und Handeln in Innovationsprozessen der Arbeitswelt im Mittelpunkt.

Im Vorfeld zum Meilenstein 2 des Projektes „Heldenprinzip 2011“ wurde eine umfassende Felderkundung zum Thema „Arbeit mit dem Heldenmythos in der Gesellschaft“ durchgeführt.¹²³ In dieser umfassenden Anbieteranalyse, durchgeführt von Oktober 2010 - Januar 2011, die vorrangig den deutschen Markt, aber auch die Schweiz und Österreich erkundete, wurden 49 Personen/ Institutionen gefunden, die in ihrer Arbeit den Monomythos des Helden in adaptierter Form nutzen. Die Angebote waren vorrangig auf die Arbeit mit Einzelpersonen konzentriert; Angebote für die Organisationsentwicklung bezogen sich auf andere (transrationale) Konzepte.

Während der Recherche kristallisierten sich folgende Kategorien heraus, mit denen sich die Angebotsbreite innerhalb des Feldes greifen lässt: „Persönlichkeitsentwicklung und Coaching“, „Organisationsentwicklung“, „Kunst“, „Aus- und Weiterbildung“, „Soziale Arbeit“, „Kommunikationsberatung und Marketing“, „Kunst-, Medien und Kulturwissenschaft“, „Betriebswirtschaftslehre“, „Politik- und Sozialwissenschaft“, „Pädagogik- und Bildungswissenschaft“, „Innovations- und Zukunftsforschung“ und „Andere“. Die Kategorien sind nicht immer vollkommen trennscharf; folgende Cluster waren jedoch markant:

Cluster 1: Adaptionen des Monomythos in der Persönlichkeitsentwicklung (Kategorien: Persönlichkeitsentwicklung und Coaching, Psychologie, Soziale Arbeit)

Cluster 2: Adaptionen des Monomythos in der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung (Kategorien: Persönlichkeitsentwicklung, Organisationsentwicklung, Betriebswirtschaftslehre)

Cluster 3: Adaptionen des Monomythos zur Beratung von PR-Experten, Medienschaffenden, Biographen (Kategorie: Kommunikationsberatung, Marketing)

Cluster 4: Adaptionen des Monomythos im universitären Kontext und im Hochschulbereich (Kategorien: Kunst-, Medien und Kulturwissenschaft, Politik- und Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Zukunfts- und Innovationsforschung)

Cluster 5: Adaptionen des Monomythos in der Kunst (Kategorie: Kunst)



Bezüglich des Clusters 2, das für uns von besonderem Interesse war, stellten wir fest, dass die Arbeit mit dem Heldenweg von einigen wenigen Anbietern in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird.¹²⁴ Die Struktur hilft Führungskräften, ihr Führungsverständnis und management-Praxen sowie ihre Expertise hinsichtlich Personalentwicklung zu reflektieren. Es geht darum, Führungspraxis ganzheitlicher und integrativer zu gestalten.

In der Organisationsentwicklung wird der Heldenweg punktuell in Projekt- und Change-Managementprozessen von Teams und Unternehmen angewendet; eingesetzt als Storytelling-Tool. Auf die Besonderheiten von Innovationsprozessen gehen die Berater bislang nur wenig ein. An einigen Stellen fanden sich weitere theoretische Zugänge zum Prinzip des Heldenweges aus organisationstheoretischer Sicht: In der Organisationsentwicklung wird neben systemtheoretischen Zugängen das kulturosoziologische Modell der „Spiral Dynamics“ von Don Beck und Chris Cowan eingesetzt. In ihrem Buch „Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert“ beschrieben sie ihre evolutionäre Theorie über Kultur und Bewusstsein.¹²⁵ Auf der Grundlage der Arbeiten des amerikanischen Psychologen Clare W. Graves formulieren die Autoren eine Spirale aus einem sich historisch höher entwickelnden, selbst organisierenden Wertesystems, das in Form von „Memen“ (Ideen, Weltanschauungen, geistigen Strömungen, Gebräuche, Muster, Kulturpraktiken) sichtbar wird. Hier wird auch eine Parallele zum mythischen Denken sichtbar, der wir uns im Projekt ausführlich gewidmet haben. (Vgl. Punkt 6.7.)

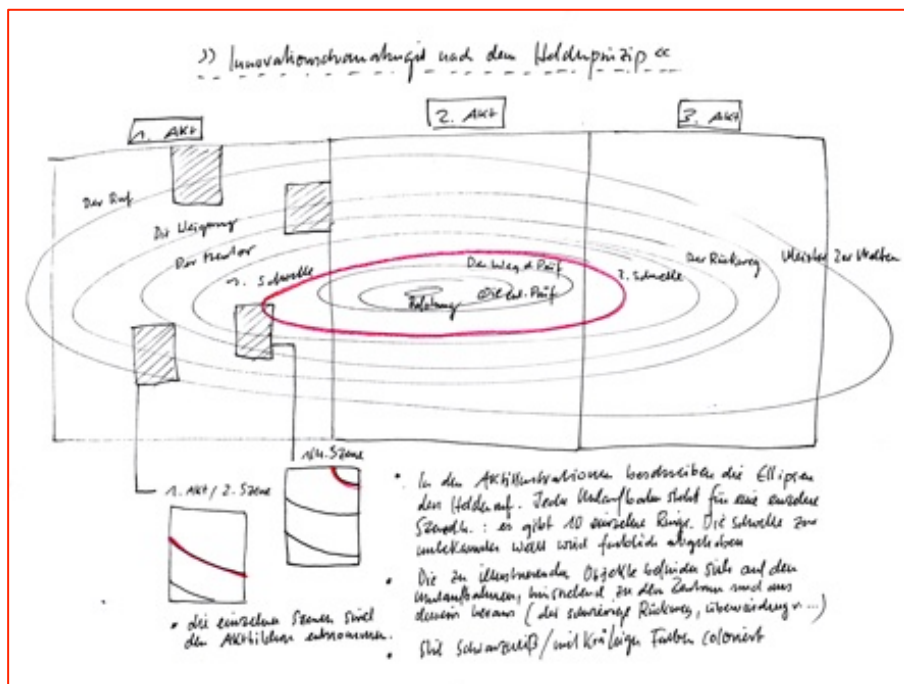
Bezüge werden auch zum Konzept des MIT-Forschers Otto Scharmer „Theory U“ hergestellt.¹²⁶ Am Presencing Institute in Cambridge (USA) werden kollektive Innovations- und Change-Ansätze erforscht und preisgekrönte Leadership Programme angeboten. Scharmer und sein Umfeld engagieren sich in zahlreichen zukunftsweisenden Netzwerken, die sich mit Transformationsprozessen und Zukunftsszenarien in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft befassen.

Die aus dem Symposium „Heldenprinzip 2011“ gewachsenen Kontakte werden gepflegt und tragen zum Community-Building bei.

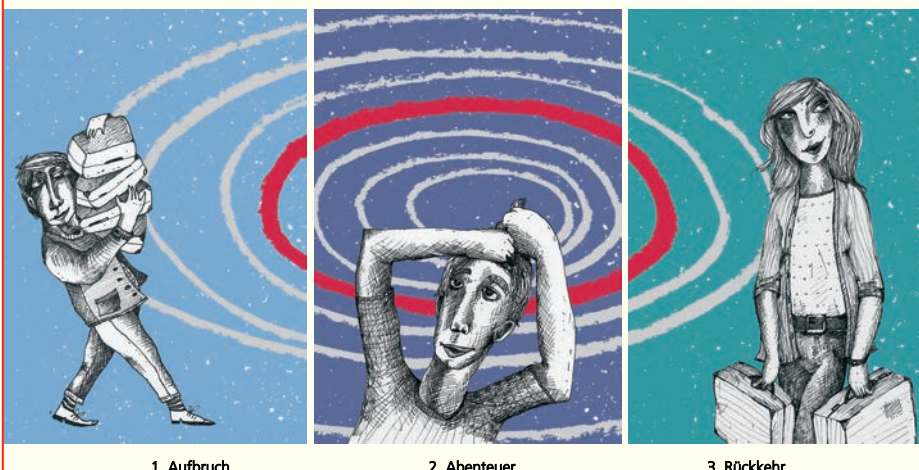
Prozessorientierte Ansätze, ästhetisch-performative Arbeitsweisen und narrative Konzepte entstehen und verbreiten sich zunehmend. Beispiele sind MythosResearch® von Silvia Zulauf (<http://www.mythosresearch.de/>) oder Storycode von Ralf Stumpf (<http://www.ralf-stumpf.de/storycode-texte.html>). Insgesamt haben wir in unserer Recherche ca. 60 Akteure gefunden, die Ideen des Monomythos’ aufgreifen und sie der Entwicklungsarbeit zugänglich machen wollen. Damit hat das Projekt eine auch praktisch nachweisbare Strömung aufgegriffen, die nach neuen Konzepten sucht und wissenschaftliche Fundierung benötigt.

III.

Erfolgte und geplante Veröffentlichungen, Workshops, Veranstaltungen



Heldenprinzip – Innovationsdramaturgie in 3 Akten



1. Aufbruch

2. Abenteuer

3. Rückkehr



Publikationen

2010

1. Schildhauer, T./ Busch, C./ Trobisch, N./ Steinicke, M./ Conrad, F./ Denisow, K.: "HELD: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip", in: Möslein, K. M./ Trinczek, R./ Bullinger, A. C./ Danziger, F./ Lücking, S. (Hrsg.): BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert, 1. Aufl. Göttingen: Cuvillier, 2010, ISBN 978-3-86955-499-0, S. 97-106.
2. Denisow, K.; Trobisch, N.: Projektarbeit im Heldenprinzip – Anforderungen, Kompetenzen und Bedarfe im heutigen Projektmanagement. Web-site der Gesellschaft für Projektmanagement. Abrufbar [Hier](#).
3. Denisow, K.; Trobisch, N.: Monomythos des Helden – Eine alte Quelle kollektiven Wissens. Kollektives Erfahrungswissen der Mythen für Veränderungsprozesse nutzen. Eingereicht in: Zeitschrift für Organisation (ZfO). Rubrik „Ausrichtung Wissen“, Schwerpunkt „Kollektive Intelligenz“.

2011

4. Trobisch, N. / Pander, S.: Ein roter Faden für das Projektmanagement. Personale Kompetenzen für ein zukunftsfähiges Projektmanagement mit einem archetypischen Grundmuster ergründen und entwickeln. In: PMaktuell 01/2011, S. 27-35.
5. Denisow, K./ Scherübl, I./ Trobisch, N.: Innovationsprozesse als Innovationsgeschichten: Spannend und erfahrungsgeladen für den Wissenstransfer. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2011, S. 65-72.
6. Denisow, K./ Trobisch, N.: Ästhetische Interventionen – Wie klingt Führung? Trainingaktuell, Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs. Nr. 9/2011, 29. August 2011, S. 24-25.
7. Denisow, K./ Trobisch, N.: Neue Horizonte für die Innovationsarbeit. Wie ein archetypisches Muster Innovationsprozesse strukturiert und stützt. In: präview 01/2011, S. 26-27.
8. Denisow, K./ Trobisch, N.: Was Führungskräfte mit dem risikoreichen Weg des Helden verbindet. Einblicke in die Praxis. In: präview 01/2011, S. 28-29.
9. Denisow, K., Böhle, F., Renvert, E., Brater, M., Stark, W. (2011): Das „Andere“. Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Organisations- und Arbeitsgestaltung. In Präview. Heft 1/11. S. 6 -7.
10. Denisow, K., Ahrens-Fischer, W., Brater, M., Porschen, S., Ruping, B., Stark, W.,



Trobisch, N. (2011): Vom Entdecken des Neuen durch die „Enttöblichung“ des Denkens. In Prävieu. Heft 1/11. S. 32 -33

2012

11. Schildhauer, T./ Trobisch, N./ Busch, C. (Hrsg.): Magie und Realität vom Heldenprinzip heute. Ein Arbeitsbuch für Wirtschaft, Wissenschaft und Weiterbildung. Münster: Monsenstein und Vannerdat.
12. Trobisch, N./ Denisow, K./ Scherübl, I./ Kraft, D.: Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel. UdK Verlag Berlin 2012
13. Denisow, K./ Trobisch, N.: Das Heldenprinzip – Archetypisches Szenario für Wachstum und Wandel. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (2012): Management von Ungewissheit. Transcript. Bielefeld. S. 359 - 378
14. Denisow, K./ Trobisch, N.: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip: Wie narrative Strukturen. Vertrauen in der Organisation herstellen und sichern. In: prävieu 02/2012, S. 26-27.
15. Denisow, K.; Neumer, J.; Skrotzki, R.: Von un-zufriedener Müdigkeit zu aktiver Veränderungskompetenz. In: prävieu 02/2012, S. 30 - 31.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Auswahl)

2011

- Projekt des Monats: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip, Kurzdarstellung des Projektes auf den Webseiten des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR), Oktober 2011.
- Wie Innovationsgeschichten die Innovationskultur stärken, Projektbeschreibung in der Broschüre des Arbeitskreises 2 „Innovationskultur stärken“ der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“, 2011.
- Der Held in uns – Veränderung managen, Fachartikel in managerSeminare, Heft 159, Juni 2011.
- Fachtreffen der Berliner UdK – Heldenprinzip 2011, Beitrag von Walter Seyffer im Magazin Info3 – Anthroposophie Dialog, Ausgabe Mai 2011.
- Sind Manager Helden? Gastbeitrag von Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer in DIE WELT am 09.04.2011.
- Wissenswerte: Das Heldenprinzip, Radiobeitrag im rbb Inforadio am 24.02.2011



2012

- Heldenprinzip: Was Projektmanager von Herakles und Aschenputtel lernen können. Interview mit Nina Trobisch mit can doprojects. 13.03.2012.
<http://de.candoprojects.de/heldenprinzip-projektmanagement-interview-mit-nina-trobisch/4038>
- Thomas Schildhauer über das Weiterbildungs-Konzept "Heldenprinzip" der UdK. in Tip Berlin
<http://www.tip-berlin.de/kultur-und-freizeit/thomas-schildhauer-uber-das-weiterbildungs-konzept-heldenprinzip-der-udk>
- Ingrid Scherübl im Mittelstandsmagazin des Tagesspiegels Berlin Maximal:
<http://de.slideshare.net/isch/heldenprinzip-tagesspiegel>
- Wissenschaftsmanager: Wie stille Helden die Unis umbauen. auf Spiegel Online am 08.03.2012
<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/wissenschaftsmanager-wie-stille-helden-die-unis-umbauen-a-817000.html>
- Berichte über das FINALE Forum für Innovationsdramaturgie: Wir sind Helden. im event-partner 1/2013 <http://de.scribd.com/doc/127167556/Wir-Sind-Helden>
- Kulturwandel in der Wirtschaft und in der beruflichen Weiterbildung? auf theintelligence.com am 22.11.2012 <http://theintelligence.de/index.php/wirtschaft/finanzen/5021-kulturwandel-in-der-wirtschaft-und-in-der-beruflichen-weiterbildung.html>

Workshops, Vorträge, Veranstaltungen

2010

- Denisow, K. / Trobisch, N.: Spannungsfelder unternehmerischen Handelns. „1. Expedition Unternehmen – Kluge Organisation oder organisierte Klugheit?“, Veranstaltungsreihe der Synergie VertriebsDienstleistung GmbH und T-Systems Multimedia Solutions, Dresden, Dezember 2010.
- Denisow, K.: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip. Vortrag auf der Jahreskonferenz der Gründerakademie und des Karriereservice der Hochschule Zittau/Görlitz auf Anfrage der Hochschule, Zittau-Görlitz, November 2010.
- Trobisch, N.: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip® ein kreatives Modell für das Innovationsmanagement der Zukunft, Vortrag auf der „Lunch & Learn“ des Biotechnologienetzwerkes Berlin-Brandenburg, Berlin, November 2010.
- Trobisch, N.: Projektmanagement auf dem Heldenweg. Impulsvortrag auf der Forschungswerkstatt der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, Dezember 2010.
- Denisow, K., Trobisch, N. (2010): Monomythos des Helden – eine tiefe Quelle kollektiven Wissens. Vortrag. Expertenworkshop MICC-Projekt: „The Patterns of Patterns – Pattern Language and beyond“. Duisburg. 09.12.2010. www.micc-project.org/wp-



[content/.../denisow-trobisch-theater-patterns20101.pdf](#)

- Trobisch, N.: Einführung in das Heldenprinzip und Entwicklung von grafischen Annäherungen. Lehrveranstaltung an der Marcel-Breuer-Oberschule Berlin; Ausbildungsklasse „Produktdesign-Assistenz“. Januar – Februar 2010.
- Denisow, K. / Trobisch, N.: Einführung in das Heldenprinzip. Veranstaltung gemeinsam mit dem Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW). Berlin. März 2010.

2011

- Denisow, K./ Trobisch, N.: Narrative Forschung: Neue Horizonte für Innovation und Wandel. „Heldenprinzip 2011 – Innovationsstrategien für Gegenwart und Zukunft – Interdisziplinäres Symposium in drei Akten“, Universität der Künste Berlin, 24.-25.02.2011.
- Scherübl, I.: Analoges Wissensmanagement nach dem Heldenprinzip. "3. GfWM-KnowledgeCamp" Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Universität Potsdam, 16.-17. September 2011
- Schildhauer, T.: Open Innovation: Vier Thesen. „Heldenprinzip 2011 – Innovationsstrategien für Gegenwart und Zukunft – Interdisziplinäres Symposium in drei Akten“, Universität der Künste Berlin, 24.-25.02.2011.
- Trobisch, N.: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip – ein archetypisches Szenario für Innovation. „Innovation im Dienste der Gesellschaft, 3. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit“, Berlin, 31.03.-01.04.2011.
- Trobisch, N.: Künstlerische und spielerische Zugänge zur Innovationsförderung und Organisationsentwicklung. Vortrag im Forum 11: Diversity Management – Chancen durch Vielfalt. „Innovation im Dienste der Gesellschaft, 3. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit“, Berlin, 31.03.-01.04.2011.
- Trobisch, N./ Denisow, K.: Das Heldenprinzip und strategisches Storytelling (interaktiver Vortrag mit Arbeitssequenz). „x-treat #2 Designing Strategy Stories“, betahaus, Berlin, 07.-08.07.2011.
- Denisow, K., Scherübl, I. „Innovationsprozesse als Innovationsgeschichten – spannend und erfahrungsgeladen für den Wissenstransfer“. Vortrag auf dem 3. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit des BMBF. 31.03.2011.
- Trobisch, N.: Forschungswerkstatt der GPM, Heldenprinzip und Projektmanagement, 27. 11.2011



2012

- Trobisch, N./Schildhauer, T.: Mythos und Wirtschaft im Kippbildmodus. Einführungsbeitrag auf der Konferenz „Heldenprinzip 2012 – Business Jam zur Dramaturgie der Veränderung“. Berlin. 20.01.2012
- Denisow, K.: Vorbereitung und Durchführung des gemeinsamen Workshops von 3 Fokusgruppen: „Vertrauen – stabile Größe in flexiblen Unternehmen“. GfA Konferenz. Baunatal/Kassel. 22.02.2012.
- Kreativlabor Digital Mentoring #2. 01.-02.03.2012. Berlin.
- Trobisch, Nina: Heldenprinzip für Projektleiter, Vortrag und Workshop bei der Regionalgruppe der GPM in München. 07.04. 2012
- Denisow, K.: Heldenprinzip für Projektleiter. Vortrag und Workshop bei der Regionalgruppe der GPM in Aachen. 18.05.2012.
- Denisow, K.: Vorbereitung und Durchführung des gemeinsamen Workshops der Fokusgruppe 2: „Vertrauen – ästhetische Annäherungen an ein Thema“. Berlin. 05.07.2012.
- Scherübl, I.: Taking Organizations on The Hero's Journey. Standing Conference on Organizational Symbolism 2012 Barcelona 10.-14.07.2012
- Trobisch, N/ Scherübl, I.: international summer school der Universität der Künste Berlin, 4.-9.8.2012, August 2012, Berlin
- Scherübl, I.: Poetic change. The Hero's Journey as the Narrative of Innovation. The Sixth Art of Management and Organization Conference. University of York, UK 4-7.09. 2012
- Kreativlabor #3 27.09.-2.10.2012. Theseus Mythos und was er uns heute noch zeigen kann. Alfter.
- Trobisch, Nina: Heldenprinzip für Projektleiter, Vortrag und Workshop GPM/ bei der SIG PM Expertinnen in Würzburg. 12.11.2012
- Tagung „Der Faust in uns“, Konferenz für Entrepreneurship, Universität Görlitz, Zittau, Görlitz, 14.12.2012

2013

- Trobisch, N.: Vorstellung des Heldenprinzips bei Alnatura, Personalentwicklung, 5.3.2012
- Trobisch, N.: Tagung „Kreativität und Weiterbildung, Burg Fürsteneck, 15.5.2013
- Trobisch, N.: Der schöpferische Prozess und das Heldenprinzip, Workshop in Schweden in Kooperation mit der Kunsthochschule in Göteborg, 2-7.8.2013



Quellennachweise_Literatur

- ¹ Vogler, C. (1997): Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Zweitausendundeins, Frankfurt/M.
- ² Hammann, J.(2007): Die Heldenreise im Film. Frankfurt/Main. Zweitausendeins.
- ³ Campbell, J. (1999): Der Heros in tausend Gestalten. Insel Verlag. Frankfurt/M.
- ⁴ Rebillot, Paul (2008): Die Heldenreise. Wasserburg/Inn. Eagle Books.
- ⁵ Beelitz v. Busse, N. (2005): Innovationen in der Unternehmenspraxis. DUV, Wiesbaden
- ⁶ Denisow, K.; Jasper, G.; Schindler, M. (2007): Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskulturgestaltung in ostdeutschen Unternehmen. Berlin
- ⁷ Keller, B.; Seifert H. (2008): Flexicurity: ein europäisches Konzept und seine nationale Umsetzung: ein europäisches Konzept und seine nationale Umsetzung. FES, Bonn
- ⁸ Nowotny, H. (2005): Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft. Kadmos, Berlin
- ⁹ Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. Soziale Systeme 1, S. 5–31
- ¹⁰ Küpers, W. (2008): Von der Demotivation zur Remotivation, in OrganisationsEntwicklung 3/2008
- ¹¹ Burla, S.; Alioth, A.; Frei, F.; Müller, W.R. (1995, 2. Aufl.; Nachdruck 1998): Die Erfindung von Führung – Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. vdf & WWZ, Zürich, Basel
- ¹² Doppler, K.; Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt M., New York
- ¹³ Scharmer, Claus Otto(2009); Theorie U - Von der Zukunft her führen. Heidelberg. Carl-Auer Verlag
- ¹⁴ BMBF (2007): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Forschungs- und Entwicklungsprogramm
- ¹⁵ Erikson (1963): Einsicht und Verantwortung. Fischer, Frankfurt/M.
- ¹⁶ Rotter, J. B. (1980): Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. American Psychologist, 35, S. 1-7
- ¹⁷ Krampen, G. (1987): Differential Effects of Teacher Comments. Journal of Educational Psychology. Vol. 79, No. 2, S.137-146
- ¹⁸ Herrmann, T.; Deutsch, W. (1976): Psychologie der Objektbenennung. Huber, Bern
- ¹⁹ Kelly, G.A. (1986): Die Psychologie der persönlichen Konstrukte. Junfermann-Verlag, Paderborn
- ²⁰ Lazarus, R. S. (1991): Emotion and Adaptation. Oxford University Press, London
- ²¹ Schwarzer, C.; Meßen, B.; Buchwald, P. (2002): Stressmanagement im Erziehungsalltag. Caritas, Aachen
- ²² Deckow, F. (2006): Vertrauen durch Kompetenzmarketing ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontraktgütern. DUV, Wiesbaden
- ²³ Bieber, D.; Jacobsen, H.; Naevecke, S.; Schick, C.; Speer, F. (Hrsg.) (2004):Innovation der Kooperation. Auf dem Weg zu einem neuen Verhältnis zwischen Industrie und Handel? Berlin.



- ²⁴ Denisow, K.; Jasper, G.; Schindler, M. (2007): Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskulturgestaltung in ostdeutschen Unternehmen. Berlin
- ²⁵ Baitsch, C. (1993): Was bewegt Organisationen?: Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Campus, Frankfurt/M.
- ²⁶ Doppler, K. et al. a.o.O.
- ²⁷ Baitsch, C.; Wetzel, R. (2008): Organisationale Lernfähigkeit gestalten. In: Organisationsentwicklung 2/2008, S. 79 – 86
- ²⁸ Fatzer, G. (2005): Supervision und Beratung [1] Ein Handbuch. EHP, Bergisch-Gladbach
- ²⁹ Illouz, E. (2006): Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- ³⁰ Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W.; Ruch, L. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. vdf, Zürich, Stuttgart
- ³¹ Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W.; Ruch, L. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. vdf, Zürich, Stuttgart
- ³² Senge, P. (2001): Die fünfte Disziplin : Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart
- ³³ Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern
- ³⁴ Frei et.al a.o.O.
- ³⁵ Wimmer. a.o.O.
- ³⁶ Schechner, R. (2005): Performance Theory. Routledge, London
- ³⁷ Hochreiter, Gerhard (2006): Choreografien von Veränderungsprozessen, Carl-Auer Verlag, 2. Auflage 2006
- ³⁸ Vogler. a.o.O.
- ³⁹ Baecker, D.(2006): Postheroisches Management. Merve Verlag, Berlin
- ⁴⁰ Fischer-Lichte, E. (2005): Theater, Sacrifice, Ritual. Routledge, London
- ⁴¹ Hüther, G. (2006): Die Macht der inneren Bilder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen; 3. durchgesehene Auflage.
- ⁴² Busch, C.: (1998): Metaphern in der Informatik. Wiesbaden
- ⁴³ Brater, M; Wagner, J. (2011): Künstlerische Aufgabenstellungen in der Erwachsenenbildung. Ergebnisse des Projektes "Identity and Difference: Creative Artistic Exercises as Didactic Support in Adult Education (ARTID). München: Rainer Hampp Verlag.
- ⁴⁴ Sarasvathy, Saras D. (2008), Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise Edward Elgar Publishing Ltd. 2008
- ⁴⁵ Pfläging, N. (2006): Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis, Campus 2006
- ⁴⁶ Scharmer, a.o.O.
- ⁴⁷ Wheatley, M. J. (2006): Leadership and the New Sciences, 3rd Edition 2006
- ⁴⁸ Beck, D.E.; Cowan, C. C.(2008): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel, 2. Auflage 2008
- ⁴⁹ Dürr, Hans-Peter (2009): Warum es ums Ganze geht – neues Denken für eine Welt im Umbruch, oekom Verlag
- ⁵⁰ Leonard, Annie (2010): The Story of Stuff, Econ 2010
- ⁵¹ Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement, Gabler, 2. Auflage 2008



-
- ⁵² Stegemann, Bernd (2008): Lektionen Dramaturgie, Verlag Theater der Zeit
- ⁵³ Leeker, Martina (2001): Maschinen, Medien, Performances – Theater an der Schnittstelle zu digitalen Welten, Alexander Verlag 2001
- ⁵⁴ Huizinga, Johan (2004): Homo Ludens – Vom Ursprung der Kultur im Spiel, rowohlt, 19. Auflage November 2004
- ⁵⁵ Krützen, Michaela (2006): Dramaturgie des Films – Wie Hollywood erzählt, 2. Auflage 2006
- ⁵⁶ Walker, Brian/Salt, David (2006): Resilience Thinking – Sustaining Ecosystems and People in a Changing World, Island Press 2006
- ⁵⁷ Tirrell, Rick (2009): The Wisdom of Resilience Builders, Author House 2009
- ⁵⁸ Im Artikel “Von Schatzsuchern und Fadenfindern / Teil 1 Campbell – Rebillot – Vogler” (Trobisch, N./ Denisow, K.) wird ein Vergleich der Modelle – des Mythenforschers Joseph Campbell (Monomythos des Helden), des Gestalttherapeuten und Theatermakers Paul Rebillot (Heldenreise) und des Drehbuchexperten Christopher Vogler (Reise des Helden) vorgenommen. Vgl. in: Schildhauer, T./ Trobisch, N./ Busch, C. (Hrsg.): Magie und Realität vom Heldenprinzip heute. Ein Arbeitsbuch für Wirtschaft, Wissenschaft und Weiterbildung. Münster: Monsenstein und Vannerdat, 2011, S. 12-33.
- ⁵⁹ Trobisch, N. / Pander, S. (2011): Ein roter Faden für das Projektmanagement. Personale Kompetenzen für ein zukunftsfähiges Projektmanagement mit einem archetypischen Grundmuster ergründen und entwickeln. In: Projektmanagement aktuell 01/2011, S. 27-35.
- ⁶⁰ Scharmer a.o.O.
- ⁶¹ Bohm, D. (1987): Die implizite Ordnung. Grundlagen eines dynamischen Holismus. München.
- ⁶² Rebillot. a.o.O.
- ⁶³ Baitsch, Christof; Wetzel, Ralf, a.o.O.
- ⁶⁴ Baitsch, C. (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen. S. 109
In: Denisow, Karin; Fricke, Werner; Stieler-Lorenz, Brigitte: Partizipation und Produktivität. Forum Zukunft der Arbeit. Heft 5. Bonn. 1996. S. 102 – 112. S. 109
- ⁶⁵ www.kollektiveintelligenz.de. Auszug vom 01.08.2013
- ⁶⁶ Endress, M. (2002): Vertrauen. transcript Bielefeld.
- ⁶⁷ Luhmann, N. (1968): Vertrauen. 4. Auflage 2000. Lucius&Lucius. Stuttgart.
- ⁶⁸ Endress, M. (2002): a.o.O. S. 80
- ⁶⁹ Osterloh, M.; Weibel, A. (2006): Investition Vertrauen. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 35
- ⁷⁰ Luhmann, N. (1968): Vertrauen. 4. Auflage 2000. Lucius&Lucius. Stuttgart.
- ⁷¹ Denisow, K./ Trobisch, N.: Das Heldenprinzip – Archetypisches Szenario für Wachstum und Wandel. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (2012): Management von Ungewissheit. Transcript. Bielefeld. S. 359 - 378
- ⁷² Bischof, N. (1996): Das Kraftfeld der Mythen. Piper. München. S. 82
- ⁷³ Bischof. a.o.O. S. 76
- ⁷⁴ Bischof. a.o.O. S. 75
- ⁷⁵ Hübner, K. (1985): Die Wahrheit des Mythos. C.H. Beck. München. S. 113
- ⁷⁶ Bischof. a.o.O. S. 58 ff.
- ⁷⁷ Bischof. a.o.O. S. 77 f.
- ⁷⁸ Bischof. a.o.O. S. 78



-
- ⁷⁹ Schein, E. (1996): Unternehmenskultur. Campus. Frankfurt/M.
- ⁸⁰ Dawkins, R. (1976): The Selfish Gene. Oxford: Oxford University Press
- ⁸¹ Bischof. a.o.O. S. 79
- ⁸² Bischof. a.o.O. S. 80
- ⁸³ Campbell. a.o.O. S. 91
- ⁸⁴ Trobisch, N./Denisow, K./ Scherübl, I./ Kraft, D. (2012): Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel. UdK Verlag Berlin.
- ⁸⁵ Denisow, K.; Preß, G. (2001): Führungskräfte – Lerninitiatoren bei sich selbst und bei Anderen. IN: QUEM report 69: Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. QUEM-Verlag. Berlin. S. 39 – 66.
- ⁸⁶ Burla et al. a.o.O. S.V
- ⁸⁷ Burla et al. a.o.O. S.21
- ⁸⁸ Seitz, H. (2006): Ereignisse im Quadrat. Matrix für Performances an der Schnittstelle zum Tanztheater. In: Lange, Marie-Luise: Performativität erfahren. Schibri-Verlag. Uckerland/Berlin.
- ⁸⁹ Schaarschmidt, U.; Fischer, A. (2008): Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). Manual. 3. Auflage. Harcourt Test Services.
- ⁹⁰ Trobisch, N./Denisow, K./ Scherübl, I./ Kraft, D.: „HELDENPRINZIP. Kompass für Innovation und Wandel“ Verlag der Universität der Künste Berlin. 2012. S.86
- ⁹¹ Bolz, Norbert (2009): Der antiheroische Affekt. In: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken. Heft 9/10 63. Jahrgang. Stuttgart 762-761
- ⁹² Schildhauer, T. et al. a.o.O. S. 238 - 251
- ⁹³ Trobisch, N./Trobisch E. (2012): Lehrfilm zum Heldenprinzip: Der rote Faden der Veränderung. Eine tänzerische Annäherung an das Heldenprinzip <https://vimeo.com/51992199>
- ⁹⁴ Schildhauer, T./ Trobisch, N./ Busch, C. (Hrsg.) (2011): „Realität und Magie vom Heldenprinzip heute – Ein Arbeitsbuch für Wissenschaft, Wirtschaft und Weiterbildung“, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster, Edition Octopus.
- ⁹⁵ Schildhauer et.al. (2011). a.o.O.
- ⁹⁶ Helga Kämpf-Jansen, »Ästhetische Forschung. Wege durch Alltag Kunst und Wissenschaft – Zu einem innovativen Konzept ästhetischer Bildung«, 1. Auflage Salon Verlag Köln. 3. Aufl. Tecum Verlag. Köln, 2012
- ⁹⁷ Kämpf-Jansen. a.o.O.. S. 274-277
- ⁹⁸ Kämpf-Jansen. a.o.O.. S. 275
- ⁹⁹ Kämpf-Jansen. a.o.O..
- ¹⁰⁰ Vogler. a.o.O.. S. 10
- ¹⁰¹ Stegemann, B. (2009): Dramaturgie. Berlin.
- ¹⁰² Gustav Freytag, Kap. II, 2: Der Bau des Dramas. Quelle der Zeichnung <http://www.magic-point.net/fingerzeig/literaturgattungen/drama/drama-freytag/drama-freytag.html>) Abruf am 01.08.2013
- ¹⁰³ Hegel, nach Stegemann, a.o.O. S. 174
- ¹⁰⁴ Georg Lukács nach Stegemann. a.o.O. S. 27
- ¹⁰⁵ Bertolt Brecht. Brecht, Bertolt: Über Stoffe und Form, 1929, GA Bd. 21, 303. In: Große Kommentierte Berliner und Frankfurter Ausgabe. Bd. 21. Frankfurt am Main 1992



-
- ¹⁰⁶ Lehmann, Hans-Thies: Postdramatisches Theater. Frankfurt am Main 1999
- ¹⁰⁷ vgl. Stegemann. a.o.O. S. 36
- ¹⁰⁸ Lehmann. a.o.O. S. 114f.
- ¹⁰⁹ Stegemann. a.o.O. S. 287
- ¹¹⁰ vgl. Stegemann, a.o.O. S. 289
- ¹¹¹ Hegel, Vorlesungen über die Ästhetik, 2.b. Die individuelle epische Handlung.
<http://www.textlog.de/5841.html>. Abruf am 01.08.2013
- ¹¹² Szondi, Peter: Theorie des modernen Dramas. Frankfurt am Main 1965. S. 46
- ¹¹³ Schechner, Richard (1988): Performance Theory. London and New York: Routledge. S. 130
- ¹¹⁴ Seitz. a.o.O.
- ¹¹⁵ Barck, Karl-Heinz (2010): Ästhetik. In: Barck, Karl-Heinz, Fontius, Martin, Schlenstedt, Dieter, Steinwachs, Burkhard, Wolfzettel, Friedrich: Ästhetische Grundbegriffe. Studienausgabe. Metzler. Stuttgart. S. 398.
- ¹¹⁶ Mühlmann, Heiner (1996): Die Natur der Kulturen. Entwurf einer kulturgenetischen Theorie. Springer. Wien, New York. S. 137.
- ¹¹⁷ Wulf, Christoph; Kamper, Dietmar; Gumbrecht, Hans Ulrich (1994): Einleitung. In: Wulf/Kamper/Gumbrecht (Hg.), Ethik der Ästhetik. Berlin. XI.
- ¹¹⁸ Burkert, W. (1977): Griechische Religion der archaischen und klassischen Epoche. Stuttgart. Kohlhammer.
- ¹¹⁹ Bary, D.; Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts. Organization Studies. 2010 31. S. 1505-1530
- ¹²⁰ Antal, A. B. (2009): Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations, Research report. TILLT Europe: Göteborg. Abruf [hier](#). (Abruf am 01.08.2013)
- ¹²¹ Zeitschrift Präview: Das Andere – Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Arbeits- und Organisationsgestaltung. Heft 1 2011.
- ¹²² Böhle, F.; Denisow, K.; Renvert, E.; Brater, M.; Stark, W. (2011): Einleitung. In: Zeitschrift Präview: Das Andere – Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Arbeits- und Organisationsgestaltung. Heft 1 2011. S. 6
- ¹²³ Rauchfuß, D.; Wagner, R. (2011): Felderkundung. In: Schildhauer, T./ Trobisch, N./ Busch, C. (Hrsg.) (2011): „Realität und Magie vom Heldenprinzip heute – Ein Arbeitsbuch für Wissenschaft, Wirtschaft und Weiterbildung“, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster, Edition Octopus. S. 264 – 277.
- ¹²⁴ Höcker, A. (2010): Business Hero. Gabal. Offenbach
- ¹²⁵ Beck, D.; Cowan, (2007): Spiral Dynamics. Kamphausen. Bielefeld.
- ¹²⁶ Scharmer, O. (2008). Theory U. Carl Auer. Heidelberg.