

# Happy End im Management

Von Peter Klein, Bernd Linder-Hofmann und Arno Aschauer

Der Veränderungsprozess als bewusste Inszenierung: Wie Unternehmen die finalen Geheimnisse von Hollywood in Beratung und Coaching nutzen können.

In meiner Kindheit war ich ein Tagträumer.  
Eines Tages nahm ich diese Tagträume und machte etwas daraus.  
*Steven Spielberg*



Zeichnungen: Julia Diehl

Wie „funktioniert“ ein Film? Das Batman-Abenteuer „The Dark Knight“ hält bei Einspielergebnissen (Stand Oktober 2008) von mehr als einer halben Million Dollar in den USA und weltweit einer knappen Milliarde Platz zwei der erfolgreichsten Filme aller Zeiten. Dem vor einem Jahr unter tragischen Umständen verstorbenen Schauspieler Heath Ledger wird in seinem letzten Filmauftritt als Batman-Gegenspieler Joker eine grandiose schauspielerische Leistung bescheinigt. Und die Fachwelt fragte sich: Wurde ihm die totale Identifikation mit der Figur zum Verhängnis?

Ein halbes Jahr vor seinem Tod sagte Heath Ledger im Interview: „Ich will in diesem Beruf an meine Grenzen gehen, ich muss ständig gefordert werden, damit mir nicht langweilig wird.“ Die Chance zur Identifikation macht die „Faszination Film“ aus. Ein

Millionenpublikum hat die Möglichkeit, mit einer Story, einer Rolle, einem Schauspieler

gewissermaßen in Resonanz zu gehen.

In den 70er Jahren entdeckte

George Lucas, nahezu zeitgleich mit dem

Theaterwissenschaftler, Regisseur und Schauspieler Paul Rebillot,

Joseph Campbells Buch „Der Heros in 1000 Ge-

stalten“. Lucas verwendete es als

Basis für seine Star-Wars-Trilogie.

Rebillot entwickelte im direkten Kontakt mit Campbell, und zwar vor dem Hintergrund seiner Theaterarbeit, außergewöhnlich tiefer Bewusstseinsforschung

rungen und inspiriert von der Gestaltarbeit sowie der humanistischen Psychologie, eine therapeutische Ritualarbeit, die er „Heldenreise“ nannte.

Das war eine bewusste Annäherung zwischen filmischen Erzählstrukturen und innovativen Therapiemodellen. Wir „steigen“ in eine Geschichte ein und sind integraler Bestandteil im Entwicklungsprozess von Menschen – im Zeitraffer. Wir genießen das Privileg, hoch komprimierte Erklärungsmodelle für Veränderungsprozesse im Moment ihres Entstehens mitzuerleben. Das Privileg, ein Maximum an Drama und Konflikt emotional nachzuvollziehen und aufatmend festzustellen, dass dieses zu einem – meist guten – Ende kommt, und zwar in einer überschaubaren Zeit von anderthalb bis zwei Stunden. Wir sind hautnah dabei, wenn unsere Identifikationsfigur, der Hero des Films, seine aus den Fugen geratene Innen- und Außenwelt nachhaltig in Ordnung bringt. Das macht Hoffnung und wirkt nach.

## Dramaturgie des Films

Nahezu alle guten Filme sind nach einer ähnlichen Erzählstruktur aufgebaut. Wir erkennen in ihr metaphorisch eine Grundstruktur menschlicher Entwicklungsprozesse wieder. Die Tiefenstruktur der Heldenreise im Film kann von einem Publikum weltweit und kulturübergreifend wahrgenommen werden.

## Der Coach als Narr

Wie lassen sich die Strukturen und Gesetzmäßigkeiten guter Filme für Coaching und Beratung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen nutzen? Nach den Erkenntnissen von

Hans A. Wüthrich, Professor an der Universität der Bundeswehr, München, die er in Analysen zu seinem neuen Managementansatz „Die Musterbrecher“ gewann, fehlt in Unternehmen im freien Kräftespiel der Marktwirtschaft oft die Instanz des „Hofnarren“ im eigenen Hause. Eine Reflexionsinstanz, die wie früher bei Hofe den Mächtigen ungestraft und systemkritisch den Spiegel vorhalten darf. Nachdem die Kunst in der Geschichte schon immer ein geweihter Raum für Reflexion ist, liegt es nahe, diese Lücke durch jenes Medium zu schließen, das die Menschen unserer Generation am meisten in den Bann zieht: den Film. Mit der Methodik von Filmanalyse und -coaching wird der Berater und Coach zum modernen Hofnarren.

Die emotionale Wirkung entsteht durch die Identifikation der Führungskräfte mit dem Filmhelden, der sich in einer ähnlichen Situation wie sie selbst befindet. In Phase 1 können die Seminarteilnehmer zunächst die Filmdynamik analysieren, ohne sofort den offiziellen Bezug zu eigenen Aufgaben herzustellen. Das schafft einen geschützten Raum als Basis für ihre individuelle Entwicklung. In Phase 2 wird dann durch Analogien zwischen den filmischen Erzählstrukturen und den Entwicklungsprozessen von Menschen, Teams und Organisationen ein Bezug hergestellt. Auf dieser Basis kann ein offener Dialog über Werte im Unternehmen beginnen.

## Helden und Heuschrecken

Auch manche Manager sehen sich als eine herrschende Klasse. Dabei werden sie nicht müde, über Sachzwänge zu klagen und sich gegen Zuweisungen, sie seien „Heuschrecken“ und „Schurken des globalen Wettbewerbs“, zu wehren. Da sie sich in der Öffentlichkeit oft missverstanden fühlen,

### Die 12 Stationen der Heldenreise<sup>1</sup>

#### Die Reise des Helden

1. Gewohnte Welt
2. Ruf zum Abenteuer
3. Verweigerung
4. Begegnung mit dem Mentor
5. Überschreiten der ersten Schwelle
6. Bewährungsproben, Verbündete, Feinde
7. Vordringen zur tiefsten Höhle
8. Entscheidende Prüfung
9. Belohnung (Ergreifen des Schwertes)
10. Rückweg
11. Auferstehung
12. Rückkehr mit dem Elixier

#### Entwicklungsbogen

- Begrenztes Problembewusstsein
- Gesteigertes Bewusstsein
- Widerwille gegen die Veränderung
- Überwindung des Widerwillens
- Bereitschaft zur Veränderung
- Erste Versuche mit der Veränderung
- Vorbereitung auf die große Veränderung
- Versuch der großen Veränderung
- Folgen des Versuchs (Verbesserungen und Rückschläge)
- Erneute Selbstbesinnung auf Veränderung
- Abschließender Versuch der großen Veränderung
- Endgültiges Meistern des Problems

<sup>1</sup> Nach Christopher Voglers „The writer’s Journey“

ist es kein Wunder, dass sie ein Happy End herbeisehnen! Das Modell der „Reise des Helden“ zeigt im Grunde genommen ein strukturiertes Krisenmanagement, eingebettet in einen Lern- und Veränderungsprozess auf Basis eines gesteigerten Bewusstseins und mit einem Happy End im weitesten Sinn:

- ➔ 1-4 Entstehen der Krise  
(Isolation von der „gewohnten Welt“)
- ➔ 5-7 Einlassen auf die Krise  
(Desintegration, Verlust der „gewohnten Welt“)
- ➔ 8 Durchgehen durch die Krise (Initiation)
- ➔ 9-11 Bewältigen der Krise (Reintegration)
- ➔ 12 Lernen aus der Krise (Die erkenntnisreiche Rückkehr in die „gewohnte Welt“)

Eine aktuelle Krise im Unternehmen zu meistern erfordert, dass sich der Manager auf einen Entwicklungsprozess einlässt, der ihm, vergleichbar mit einer Heldenreise, das Äußerste abverlangt. Dazu gehört auch im 21. Jahrhundert die Einsicht, dass bisher als unantastbar geltende Paradigmen ihre Gültigkeit verlieren, dass die Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens ihre Grenzen hat und dass die Welt sich insgesamt in einem Wandel befindet, der mit der bisherigen Managementlogik allein nicht mehr zu bewältigen ist.

### Kultur- und Wertewandel

Ein Modell für die Entwicklung von Wertekulturen in Unternehmen sind die „Spiral Dynamics“, (Don Beck, Christopher Cowan<sup>2</sup>) aufbauend auf dem Konzept biopsychosozialer Systeme von Clare W. Graves. Dieser Ansatz analysiert, wie Lebensstile, Glaubensmuster und Einstellungen entstehen und vermittelt erste Ideen, wie Unternehmen, Individuen und wirtschaftliche Entwicklungen analysiert, bewertet und transformiert werden können. Nach Analyse der Autoren gibt es im westlichen Business drei, davon zwei vorherrschende Bewusstseinssebenen der Spiral Dynamics, die sie auf der Basis der Spektralfarben wie folgt gekennzeichnet haben.

#### **Werte-Kultur Level 4 (Blau):**

„Die Obrigkeit verkündet die einzige Wahrheit“

*Zugehörige Begriffe:* Hierarchie, Ordnung, Regeln, Rollen

*Werte:* Bewährtes, Abläufe, Zuverlässigkeit, Disziplin, bewährte Qualität, Stabilität, Tugend, Regeln, Kontrolle, Obrigkeit beachten

*Negativ:* starre Hierarchie, nur „oben“ entscheidet, unflexibel

*Führungsstil:* autoritär, anweisend, bedingte Belohnung, Unterordnung, feste Regeln/Rollen, unreflektierte Ausführung, „blinder“ Gehorsam

Geschätzter Anteil im Business: 30 Prozent

#### **Werte-Kultur Level 5 (Orange):**

„Die Wissenschaft erforscht die Wahrheit“

*Zugehörige Begriffe:* rational, wissenschaftliche Vernunft, Gewinn, Leistung, weltzentrisch, Marktwirtschaft, Wettbewerb, best Practice, kundenorientierte Prozesse

*Werte:* neue Wege, Effektivität, Effizienz, Schnelligkeit, Erfolg, Leistungsprinzip

*Negativ:* ungesundes Karrieredenken, übermäßige Kopflastigkeit, Werteverlust

*Führungsstil:* Ziel-/Erfolgsvorgabe (eher kurzfristig, materiell), intellektuelle Anregung, Eigeninitiative erlaubt, neue Ideen, Innovation, Spezialisten-Karriere

Geschätzter Anteil im Business: 40 Prozent

Treffen z.B. bei einer Firmenfusion unterschiedliche Werte-haltungen von Level 4 und 5 aufeinander, kann es zu Problemen in der Zusammenarbeit kommen, die nach unserer Erfahrung nicht mehr allein durch Neudefinition von Prozessen und Abläufen sowie mit Verhaltens- und Kommunikationstraining zu lösen sind. Der „Wertewandel“ selbst muss in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Hier könnte der nächste Level Lösungen für Probleme der „blauen“ und der „oranen“ Welt bieten.

#### **Werte-Kultur Level 6 (Grün):**

„Multikulturelle Gleichberechtigung“

*Zugehörige Begriffe:* Konstruktivismus: Jeder kreiert seine eigene Welt, menschliche Bindung, Ökologie, Netzwerke, gleichgestellte Teams, Synergien, Vertrauen

*Werte:* Wir-Gefühl, Gemeinsamkeit, Partnerschaft, Vertrauen, Offenheit, Menschlichkeit, menschliches Wachstum, Mitgefühl

*Negativ:* oft fehlende Nr. 1 (Verantwortung, Entscheidungen)

*Führungsstil:* kooperativ, individuelle Aufmerksamkeit, Coaching (Selbsterfahrung), EQ, Gleichberechtigung, fehlende Hierarchie

Geschätzter Anteil im Business: 20 Prozent

Ein multikulturelles Werte-Klima (Grün) könnte ermöglichen, dass die Stärken von Level 4 (Blau) und Level 5 (Orange) zusammenwirken und den Schwächen der einzelnen Werte-Kulturen entgegengewirkt wird. Ein „Grün-Anteil“ von 20 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens ist dabei meist nicht hinreichend, eine Transformation – eine Veränderung unter besonderer Berücksichtigung der Werte-Kulturen – im Unternehmen zu vollziehen. In der „grünen“ Welt entstehen wieder neue Herausforderungen, die eine evolutionäre Weiterentwicklung in eine „gelbe“ Welt mit einer „integralen Sicht“ fordern – das wäre Level 7, metaperspektivisch, systemisch alles Vorherige einschließend und darüber hinausgehend. Berater, die solche Transforma-

<sup>2</sup> Don Beck, Christopher Cowan: Spiral Dynamics, 2007

tionsprozesse begleiten, sollten zumindest „mit einem Bein“ auf dieser „integralen Ebene“ stehen.

Nach unserer Erfahrung ist es für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenstransformation sehr hilfreich, wenn der Manager zum „Helden“ wird, indem er eine Entwicklung von Level 4 zu Level 6 durchläuft und dabei die Krise in seiner Innen- und Außenwelt bewältigt.

### Last Samurai bei der BKK Fahr

Die BKK Fahr ist eine Krankenkasse mit 350 Mitarbeitern. Eine Analyse gemeinsam mit den Führungskräften zeigte, dass das Unternehmen in einer Branche, die noch stark mit „blauen“ Regeln funktioniert, bereits eine „orange“ Wertekultur etabliert hat. Gelebte Werte, wie „Wettbewerb“, „Mut zu Risiko und Fortschritt“, „Effektivität“, „Entschlossenheit“, werden als Vorteil im Wettbewerb mit anderen Kassen gesehen.

Auch „grüne“ Werte werden bereits gelebt, könnten aber nach Bewertung einiger Führungskräfte noch stärker entwickelt werden. In Zukunft sind in der Krankenkassenbranche Fusionen an der Tagesordnung. Die zentrale Frage: Was bedeutet es für ein „orange“ Unternehmen, das sich im Wertekulturwandel zu „grün“ befindet, mit einem „blauen“ Unternehmen zu fusionieren? Welche Konflikte sind dabei zu erwarten und wie können sie gemeistert werden? Im Rahmen einer zwölfstägigen Führungskräfteentwicklung zum „Integralen Coach der Inneren Form“ reflektieren die Berater Karl Gerlach und Peter Klein mit einem Führungskreis von 15 Personen, einer ist Mitglied des Vorstandes, u.a. den Film „Last Samurai“.

„Last Samurai“ wurde in den USA, Japan und Neuseeland produziert und kam 2003 in die Kinos. Seine Handlung umfasst die Zeit nach dem Ende des Bürgerkrieges auf dem nordamerikanischen Kontinent. Der Held: Captain Nathan Algren (gespielt von Tom Cruise), alkoholkrank, desillusioniert, Ex-Offizier der Nordstaaten-Armee, ohne Ziel und

Perspektiven, abgestumpft u.a. im Krieg unter General Custer, der wehrlose Indianerfrauen und Kinder abschlachten ließ. Der Krieg ist vorbei. Eine neue Zeit überrollt den amerikanischen Westen. Nicht mehr Ehre und Opferbereitschaft zählen, sondern Pragmatismus und Eigeninteresse.

Zur selben Zeit sieht ein zweiter Soldat im fernen Osten seine Lebensgrundlage zerbrechen: Katsumoto (gespielt von Ken Watanabe), letzter Führer einer angesehenen elitären Kriegerkaste, der Samurai. Auch in Japan hält die Moderne Einzug, bedroht Werte und Umgangsformen, nach denen die Samurai seit Jahrhunderten leben – und sterben. Die Wege der beiden Krieger kreuzen sich, als Algren engagiert wird, um im kaiserlichen Japan eine moderne Armee von Wehrpflichtigen nach westlichem Vorbild aufzubauen. Ein Job, den er ohne Ambition, mit leerem Herzen und dem Whiskyglas in der Hand annimmt.

In einer kriegerischen Auseinandersetzung mit den Samurai wird Algren schwer verwundet, gefangen genommen und in einem Bergdorf gesund gepflegt. Die Begegnungen mit den Samurai beeindruckten ihn stark. Deren Prinzipien erinnern ihn an eigene, verloren gegangene und verschüttete Werte. In der fremden Umgebung kommt er zur Ruhe und findet seinen Seelenfrieden wieder. Geheilt von Verletzung und Sucht, kehrt er zu seinem Regiment zurück. Der Samurai Katsumoto wird gefangen genommen. Jetzt muss Captain Algren entscheiden: Eine sichere „Beamtenstelle“ auf Lebenszeit, mit dem Preis, seine Werte zu verraten und sich mit Alkohol zu betäuben, oder für seine Werte zu leben und gegebenenfalls zu sterben. Er befreit Katsumoto und zieht an dessen Seite mit Schwert und Rüstung in den Endkampf – die letzte Schlacht der Samurai. Dabei kann er sich auf nichts weiter verlassen, als auf seinen Todesmut, seine verfeinerte Kampfkunst, seine Klarheit, auf der richtigen Seite zu stehen und sein wiedergewonnenes Ehrgefühl. Am Ende wird der Held nicht zum Helden durch den Sieg – sondern, weil er aus seiner Krise gelernt hat und für seine Werte einsteht.



Heldenreise des Nathan Algren:  
Samurai-Schwert statt Whiskyglas.



Zeichnungen: Julia Diehl

## Film und Wirklichkeit

Wir reflektieren die Entwicklung des „Helden“ Nathan Algren und beziehen dabei die Bewusstseins Ebenen der „Spiral Dynamics“ ein. Die Führungskräfte betrachten eine Filmszene und begeben sich danach in einen Dialog u.a. zu folgenden Fragen: Welche Rolle spielen Werte bei Nathan Algren? Wo ist er in seiner Entwicklung bei den Spiral Dynamics einzuordnen? Welche seiner Werte könnten verletzt worden sein?

Dann stellen wir mit Reflexionsfragen einen Bezug zwischen Filmhandlung, den Erfahrungen der Workshopteilnehmer, der speziellen Situation der BKK Fahr und der generellen Wirtschaftslage her. Fragebeispiele sind: Welche Erfahrungen mit Verletzungen Ihrer Werte haben Sie gemacht? Was können „Blau“ (Level 4) und „Orange“ (Level 5) voneinander lernen? Welche Kernwerte in der BKK wollen Sie erhalten? Welche neu fördern? Welche Gefahren oder Risiken gibt es dabei? Wo braucht es Mut?

Hier eine Auswahl dessen, was die Teilnehmer an Gedanken und Erkenntnissen zusammentrugen:

Zwar geht es in Fusionsprozessen in Unternehmen nicht um einen physischen Überlebenskampf, aber geflügelte Worte, wie „die Großen/Schnellen fressen die Kleinen/Langsam“, zeigen durchaus, wie auch bei Fusionen unterschiedliche Welten aufeinander prallen. Nathan Algren kommt aus einer traumatisierten „orangen“ Welt und begegnet Katsumoto, der sowohl „blaue“ als auch „grüne“ Werte vereint. Im gegenseitigen Voneinander-Lernen verschmelzen sie, werden zu Brüdern im Geiste, was einer integralen (ganzheitlichen) Form gleichkommt. Der Wandel, den Nathan durchlebt, bedingt die Integration von „grünen Werten“. Die von den Führungskräften der BKK Fahr definierten Werte, die sie im Unternehmen noch stärker „leben“ wollen, entsprechen „grünen Werten“, wie Achtsamkeit, Respekt, Wertschätzung, Diversifikation. Im Film „Last Samurai“ überreicht Katsumoto Nathan Algren ein Schwert, mit dem Satz: „Dies ist das Schwert, das die alten mit den neuen Werten verbindet.“ Historisch wissen wir, dass die Samurai mit Mut und Herz für ihre Wertekultur gekämpft haben, sie aber nicht retten konnten. Bleibt aktuell zu hoffen, dass Manager ihre persönliche Entwicklung zu Helden meistern und auch die Menschen in ihrem Umfeld ein Happy End erleben. Umso besser, wenn sie dabei, wie Hollywood, ein Millionenpublikum der Erdbewohner erreichen.



**Peter Klein** (Mitte) und **Bernd Linder-Hofmann** (rechts, beide vom „Institut Innere Form“) sowie **Arno Aschauer**, Institut für Film und transmediale Dramaturgie, bündeln ihre Lehrsysteme mit Erfahrungen aus TV, Theater und Medienpädagogik für neue Konzepte der Filmanalyse und des Filmcoachings.  
[www.die-innere-form.de](http://www.die-innere-form.de)