

# Der Held in uns

VERÄNDERUNG MANAGEN



Foto: iStockphoto

Die Heldenreise ist ein mythologisches Entwicklungsmuster, das Geschichten aus aller Welt zugrunde liegt. Als solches hilft es Menschen schon seit Jahrtausenden, Veränderungen zu verarbeiten. Nun wird dieses archaische Change-Modell zunehmend für Manager zugänglich gemacht: als Leitfaden für die Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie zur Begleitung von Veränderungsprozessen. Eine Erkundungsfahrt.

**Preview:** ► Best Practice für Change: Helden als Entwicklungsvorbilder ► Der Weg zum heiligen Gral: Was die Heldenreise ist – und welchen Etappen sie folgt ► Basteln, hüpfen, kneten: Wie ein heldenhaftes Training für Manager aussieht ► Helden auf Gruppenreise: Eine Vertriebsabteilung im Land der Abenteuer ► Metapher mit Mehrwert: Warum sich der Ansatz für Team- und OE-Prozesse eignet ► Ziel unbekannt: Die Risiken der modernen Heldenreise

■ Meier atmet tief. Seine Muskeln sind zum Zerreißen gespannt, die Zähne zusammengepresst. Lange hat er abgewogen, bevor er sich dazu durchringen konnte, den Kampf aufzunehmen. Wochenlang hat er sich vorbereitet, Argumente gesammelt und Allianzen geschmiedet. Jetzt muss er sich dem entscheidenden Gegner stellen: dem Controller, der unerbittlich die neue IT-Architektur blockiert. Der Manager zählt bis zehn. Und klopft mit der Entschlossenheit eines Jedi-Ritters an die Tür zur Höhle des Löwen ...

Moderne Helden sind ohne Schwert und Rüstung unterwegs, ihre Gegner speien kein Feuer, und in der Regel geht es ihnen auch nicht um den Heiligen Gral. Und doch stehen sie vor den gleichen Herausforderungen wie ihre klassischen Kollegen: Wie Odysseus, Siddharta, Parzival oder auch Star-Wars-Held Luke Skywalker müssen sie ihre eigenen Grenzen überwinden, sich starken Gegnern stellen und vielfältige Bedrohungen abwenden.

Deshalb können mythologische Helden heute Führungskräften auch als inspirierende Vorbilder dienen, ist Nina Trobisch über-

zeugt: „Die Wege, die die Helden zurücklegen, sind Best-Practice-Beispiele für Veränderungsprozesse“, formuliert es die Berliner Beraterin. Denn sie verdichten jahrtausendealte Erfahrungen zur persönlichen Entwicklung und dem Umgang mit dem Ungewissen. Trobisch nutzt die typischen Schrittfolgen deshalb schon lange für ihre Arbeit. Mit ihrem Trainings- und Beratungskonzept „Heldenprinzip“ will sie anhand des Wandels, den die Helden durchlaufen, Entwicklungsprozesse von Personen und Systemen überzeugender erklären und nachhaltiger umsetzen. Sie ist nicht allein: Auf dem Symposium zum Thema, das sie im Februar 2011 erstmals veranstaltete, sprachen auch mehrere Trainer, die die Heldenmetapher für sich entdeckt haben. Darunter auch die Kölner Trainerin Angelika Höcker, die kürzlich ein Buch zum Thema veröffentlicht hat (siehe Kasten S. 73).

#### Die Heldenreise: Ein fantastischer Fahrplan

Das neue Interesse baut auf ein uraltes Konzept: die mythologische Fahrt des Helden. So bezeichnete der Mythenforscher Joseph Campbell 1949 das Grundmuster, das seinen Forschungen zufolge antiken Sagen und germanischen Epen, aber auch buddhistischen Gleichnissen zugrunde liegt. Der US-amerikanische Literaturwissenschaftler fand in allen Heldengeschichten aus verschiedenen Kulturen und Epochen ähnliche Protagonisten, die ähnliche Probleme haben: Sie müssen sich auf eine wichtige, aber

gefährliche Mission einlassen, in deren Verlauf sie sich zu Helden entwickeln.

Campbell strukturiert diesen Monomythos, wie er ihn nennt, in drei große Abschnitte mit mehreren Etappen:

**1. Der Aufbruch:** Der angehende Held hört einen *Ruf* – das kann ebenso gut eine Aufgabe sein, die er übernehmen muss, wie eine persönliche Sehnsucht, die er empfindet. Er reagiert zunächst mit *Weigerung*, vielleicht weil er ängstlich, unsicher oder zu pflichtbewusst ist. Schließlich stellt er sich doch der Herausforderung, bekommt bisweilen *übernatürliche Hilfe* und überschreitet *die Schwelle* zum Abenteuer.

**2. Der Weg:** Im *Land der Abenteuer* beginnt die Metamorphose des Helden: Er verliert sich selbst und das, was bisher seine Existenz definiert hat. Hier muss er sich in einer Reihe von *Prüfungen* beweisen und sich im *entscheidenden Kampf* seinem größten Gegner und seinen schlimmsten Ängsten stellen. Danach winkt *die Belohnung*: ein Schatz, eine Liebe, ein geheimnisvolles Lebenselixier ...

**3. Die Rückkehr:** Der veränderte Held macht sich nur zögerlich auf die *Rückreise mit dem Elixier* und stößt in der alten Heimat oft auf *Skepsis*. Schließlich findet er die Balance zwischen seiner inneren Erfahrungswelt und der äußeren Umgebung. Er wird zum *Herr der zwei Welten*.

Diese Geschichte hat jeder schon einmal gehört, gelesen, gesehen. Und genau das macht die Heldenreise wohl auch interessant für den Einsatz in Training und Coaching. „Jeder Mensch findet sich intuitiv in ihr



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

## Change Tool für Chefs

Buchautorin Angelika Höcker hat das Veränderungsmodell „Heldenreise“ auf den Businesskontext übertragen. Eine Anleitung für Führungskräfte und Change-Begleiter:

**Der Ruf: „So kann es nicht weitergehen!“** Eingeschliffene Prozesse verhindern, dass Teams sich weiterentwickeln.

► Suchen Sie Ihren Ruf: Fragen Sie sich bewusst, wo Innovation nötig ist, was sich verändern soll. Wünsche der Mitarbeiter, Sehnsüchte oder selbst Neidgefühle oder Frustrationen im Team geben Hinweise auf Veränderungsenergie.

**Die Weigerung: „Läuft doch alles gut ...“** Sobald der Ruf formuliert ist, regen sich die skeptischen Stimmen. Die Schwerkraft zieht den Helden zurück in die alten Strukturen.

► Geben Sie nicht auf. Wenden Sie die Szenario-Technik an: Fragen Sie sich und Ihr Team nach dem „Worst Case“. Und was passiert schlimmstenfalls, wenn nichts passiert?

**Die Entscheidung: „Jetzt gibt es kein Zurück mehr.“** Wenn der Business Hero sein Team gewonnen hat, macht er sich gemeinsam mit ihm auf den Weg.

► Unternehmen Sie konkrete Schritte. Und lassen Sie sich nicht verunsichern, Hilfe naht.

**Mentoren: „Hier geht's lang.“** Der klassische Held findet meist unerwartet mächtige Unterstützer.

► Forcieren Sie Ihr Glück: Bauen Sie ein Netzwerk von Verbündeten auf. Fragen Sie sich, welche Kompetenzen Sie brauchen und wer diese mitbringt – das kann ein junger IT-Experte ebenso sein wie ein erfahrener Vorstand oder ein externer Berater.

**Der Kampf an der Schwelle: „Vielleicht doch besser alles abblasen?“** Den Zugang zum Neuland bewacht ein Wächter. Er stellt den Business Hero und sein Team auf die Probe: Haben Sie wirklich die Kraft und den Willen, die alten Strukturen aufzubrechen?

► Führen Sie mit Ihrem Team eine Pro- und Contra-Debatte mit verteilten Rollen. Schaffen Sie Raum für Emotionen, Bedürfnisse und Wünsche beider Positionen.

**Das neue Land: „Wohin mag die Reise gehen ...“** Nach zahlreichen Abenteuern wartet die entscheidende Schlacht. Sie müssen allerdings keine Drachen besiegen, sondern mit Ihrem Team eine konkrete Vision entwickeln.

► Fragen Sie sich, wo Sie stehen könnten, wenn Sie alle Regeln brechen und alles neu erschaffen könnten. Nutzen Sie dabei kreative Methoden, träumen Sie gemeinsam – und brechen Sie die Änderungswünsche dann auf machbare Schritte herunter.

**Die Belohnung: „Geschafft!“** Nun gilt es, das gewonnene Elixier, die Vision und die Erkenntnisse aus dem Veränderungsprozess, in den Unternehmensalltag zu integrieren.

► Setzen Sie sich bewusst dafür ein, dass das Neue auch umgesetzt wird. Würdigen Sie den Erfolg und die Ergebnisse: Überlegen Sie gemeinsam, welche Veränderungen Ihre Kunden, Kollegen oder Mitbewerber wahrnehmen.

Angelika Höcker ■

zurecht“, meint Buchautorin Angelika Höcker. Jeder kennt die Scheu, eine Herausforderung anzunehmen, die Angst davor, die Schwelle zum Neuland zu überschreiten und die inneren Kämpfe, die einer persönlichen Veränderung vorangehen. „Die Heldenreise ist ein idealer Leitfaden, der hilft, vertrauensvoll in die Zukunft zu blicken“, so Höcker. Die Botschaft: Veränderung ist unvermeidlich. Sie ist unbequem, aber es gibt eine Sicherheit: Der Weg, der durch sie führt, ist schon seit Urzeiten vorgezeichnet.

### Moderne Helden kämpfen kreativ

In Heldenreisen-Seminaren nutzen die Trainer das Campbell'sche Konzept daher als Erklärungsmetapher und Reflexionsgrundlage. Vor allem aber führen sie ihre Gruppen durch kreative Interventionen auf den uralten Entwicklungsweg. So spüren die Teilnehmer zum Beispiel auf Fantasiereisen ihrem „Ruf“ nach, formulieren in kreativen Schreibübungen ihre Ängste vor Veränderungen, malen sich ein Wappen, mit dem sie in den Change-Kampf ziehen, und modellieren ihren inneren Widerstand zu einer greifbaren Gestalt.

Beispielsweise zu einem grauen Hinkelstein: Der Frankfurter Immobilienbanker Jens Schmidt\* formte ihn im Seminar als Symbol für sein innerliches Sich-Sträuben, das ihm das Weiterkommen oft schwer macht. Auf seinem Schreibtisch erinnert der Stein den Finanzfachmann nun daran, bei anstehenden Veränderungen seine Widerstände zu würdigen – also die eigenen Prioritäten und Werte nicht zu übergehen. „Ich habe gelernt, wieder stärker meinem Bauchgefühl zu vertrauen“, erklärt Schmidt – eine Fähigkeit, die der sehr analytisch tätige Banker lange verdrängt hatte. Auch Arne Broy hat, indem er beispielsweise intuitiv und – vermeintlich sinnlos – sieben leere Seiten mit Zeichnungen füllte, neue Erkenntnisse über sich selbst gewonnen. Der Berliner, der bis vor Kurzem für die Personalgewinnung eines Kommunikationsdienstleisters arbeitete, war vor allem fasziniert von der Kreativität, die diese Übung freilegte: „Man kommt an Ressourcen, die sonst nicht zugänglich sind.“

Und genau das ist auch das Ziel der modernen Heldenreise: der Zugang zu neuen Ideen und ungenutzten Potenzialen. Die Metapher des Helden und die kreativen Methoden regen die Reisenden an, in Bildern und Geschichten zu denken, Assoziationen freien Lauf zu lassen und ihre Emotionen zuzulassen. Dabei geben die Etappen des

\* Name geändert



**„Jeder Mensch findet sich intuitiv in der Heldenreise zurecht.“**

Angelika Höcker, Trainerin, Coach und Autorin des Buchs „Business Hero“, Köln. Kontakt: angelika.hoecker@flextrain.de



Monomythos der kreativen Flut Struktur. „Die Gewissheit, dass Entwicklung stets in ähnlicher Weise funktioniert, hilft Managern aktiv mit Veränderung umzugehen – so öffnet die stabile Struktur Freiräume und gibt gleichzeitig Orientierung“, erklärt Beraterin Nina Trobisch. Was genau unterwegs passiert, hängt immer vom Einzelnen ab, doch die Fragen bleiben die gleichen: Was ist der Veränderungsanlass, also der Ruf? Welche Widerstände gibt es? Wie könnte das Neuland aussehen? Wie der Schatz? Und wie der größte Gegner auf dem Weg zur Veränderung?

### Gruppenreise zum Heldentum: Ein Beispiel

Die Fragen helfen dem Einzelnen in seiner Persönlichkeitsentwicklung – tatsächlich wurden sie zunächst für den therapeutischen Kontext entdeckt (siehe Kasten rechts). Aber auch Gruppen oder ganze Organisationen gehen seit Kurzem mit den gleichen Leitfragen auf Heldenreise. Und das mit ganz nüchternen Zielen – einer neuen Vertriebsstrategie zum Beispiel. So berichtet Trainerin Angelika Höcker von einem Unternehmen, dessen Marke lange Zeit

den Markt dominierte, und das sich nun einer immer stärker werdenden Konkurrenz stellen musste. Der Vertrieb hatte plötzlich enorme Probleme, die Umsätze zu halten. „Das war der Ruf, der das Unternehmen auf die Heldenreise führte: Es musste sich etwas verändern“, erklärt die Heldenexpertin.

Zunächst aber kam die Weigerung: Die Vertriebsmitarbeiter suchten den Grund für den sinkenden Absatz in der schwierigen Wirtschaftslage. In einem Workshop wurde dies thematisiert: Im „Kampf an der Schwelle“ gelang es den Teilnehmern, die widerstreitenden Energien – Bewahren versus Verändern – zu versöhnen und gemeinsam einen neuen, innovativen Marken-Slogan zu entwickeln. „Mit diesem Slogan hat das Vertriebsteam den Schritt in die Zukunft gemacht“, so Höcker. Oder im Vokabular der Heldenreise gesprochen: ins „Land der Abenteuer“. Dort wartete auf die Mitarbeiter der Schatz: Sie wurden mit neuem Selbstbewusstsein und Begeisterung belohnt. Mit dieser Begeisterung kehrte das Team zurück in den Alltag und erarbeitete dort eine Gesamtstrategie, die das positive Bild der Marke und somit den Vertrieb nachhaltig stärken sollte.

## Die Psychologie der Heldenreise

Helden sind omnipräsent – in Mythen und Märchen ebenso wie in Hollywood-Filmen. Doch nicht nur deshalb sind sie uns so vertraut. Von den psychologischen Ursprüngen der Heldenreise.

► **Wir alle sind Helden:** Mythenforscher Joseph Campbell greift zur Erklärung der Heldenverbreitung auf Carl Gustav Jung zurück: Im Sinne des Schweizer Psychologen versteht er die Muster und Figuren der mythologischen Heldenfahrt als Archetypen. Diese Urbilder bevölkern das „kollektive Unbewusste“, einen Bereich des Bewusstseins also, der bei allen Menschen identisch ist. Deshalb erkennen wir uns in den Heldengeschichten wieder – mit unseren eigenen Sehnsüchten, Herausforderungen und Kämpfen.

► **Helden in der Therapie:** Diese ubiquitären Motive werden seit den Siebzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts therapeutisch genutzt. Den Grundstein dafür legte der US-amerikanische Gestalttherapeut Paul Rebillot, der noch mit Campbell selbst zusammenarbeitete. Er entwickelte einen siebentägigen Selbsterfahrungsprozess, der in Gruppen durchgeführt wird, in denen Teilnehmer mit Methoden aus dem Psychodrama und der Gestalttherapie sowie anderen kreativen Übungen einen Zugang zum Unbewussten finden sollen. Die Stationen der Heldenfahrt, die den Prozess strukturieren, stellen für Rebillot dabei Standardmuster für Übergänge jeglicher Art dar: Sie sind eine Art Vorlage, die Menschen hilft, größere Umwälzungen im Leben besser zu verarbeiten.

► **Heilende Helden:** Dass eine gestalttherapeutische Heldenreise tatsächlich bei der Bewältigung von Unsicherheiten und inneren Konflikten helfen kann, hat der deutsche Rebillot-Experte Franz Mittermair 2008 belegt. In einer Studie der Universität Leipzig konnte er nachweisen, dass das Rebillot'sche Seminar das Kohärenzgefühl der Teilnehmer stärkt: Es hilft ihnen also, ihr Leben zu verstehen, gibt ihnen das Gefühl, es meistern zu können, und verleiht der persönlichen Entwicklung einen gewissen Sinn.



### „AUS PERFEKTEM ZUSAMMENSPIEL ENTSTEHT GEMEINSAMER ERFOLG“

... und kommen Sie so sicher ins Ziel!

- die Auflösung von Verunsicherung und Stillstand,
- die Identifikation von Konflikten im Projekt oder im Team,
- die Klarheit über Rollen, Kompetenzen und Konzepte,
- die Entwicklung und Stärkung von Potenzialen im Team und als Führungskraft,
- die Entwicklung eines persönlichen Führungsstils,
- die Anleitung für die konstruktive Zusammenarbeit und den wertschätzenden Umgang miteinander.

mehr unter [www.TanjaLemann.de](http://www.TanjaLemann.de)  
Tel. +49 8153/90 61990  
oder einfach per Mail [tl@TanjaLemann.de](mailto:tl@TanjaLemann.de)

**Tanja  
Lemann**

Expertin für  
Teamarbeit

### Change-Modell mit Sofortwirkung

Damit ist die Heldenreise nichts anderes als ein – zugegebenermaßen sehr blumiger – Ablaufplan für Change-Prozesse. Ihre Etappen unterscheiden sich nicht grundlegend von anderen Veränderungsmodellen – etwa der Change-Kurve, die auf die Arbeit der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross zurückgeht. Was die Heldenreise jedoch interessant macht und von anderen Modellen abhebt, sind das narrative Vorgehen und der eingängige, assoziative Zugang zum Thema: „Das Prinzip greift sofort“, hat Coach Trobisch festgestellt.

Schon im Erstgespräch, wenn es darum geht, das Problem zu definieren, steigen ihre Unternehmenskunden meist schnell in die Thematik ein. Die Heldengeschichten helfen den Managern offenbar zu erkennen, wie komplex und spannungsvoll der Weg der Veränderung ist. Denn sie vermitteln eindrücklich, dass es normal ist, Vorbehalte zu haben, auf Hindernisse zu stoßen, erschöpft zu sein – und dennoch die Prüfungen zu bestehen. „Dass Widerstände und Ambivalenzen ein selbstverständlicher Bestandteil von Entwicklung sind, können Manager so leichter akzeptieren“, glaubt Trobisch.

### Über Drachen spricht sich's leichter

Auch für die Standortbestimmung ist der Ansatz enorm hilfreich, wie Helden-Coach Höcker erklärt: „Ein Team kann sich meist sehr schnell darauf einigen, an welchem Punkt der Heldenreise es sich gerade befindet.“ Weigert es sich noch, die Zeichen des Marktes zu erkennen und den Ruf nach Veränderung zu hören? Oder kämpft es schon mit den Dämonen im Land der Abenteuer – etwa der konkreten Bedrohung, die die Fusion für den eigenen Arbeitsbereich darstellt? Und wie könnte der Schatz aussehen, der am Ende der Reise auf das Team wartet und ihm den Umgang mit der neuen Situation ermöglicht?



**„Man kommt an Ressourcen, die sonst nicht zugänglich sind.“**

Arne Broy, Heldenreisender, Berlin.  
Kontakt: arne.broy@googlemail.com

Ein weiterer Pluspunkt, den die Berater ins Feld führen: Die mythischen Metaphern erleichtern die Kommunikation. „Der Heldenweg liefert eine Sprache, die sich nicht auf Rationales beschränkt, sondern die Unternehmensrealität als Ganzes fasst“, meint Trobisch. Auch empfindliche Themen werden so zugänglich. Offenbar ist es leichter, von Wächtern, Drachen und dunklen Höhlen zu reden als über Zweifel, Zukunftsängste oder Wut auf bestimmte Gegebenheiten. Unterstützt durch die kreativen Interventionen kommen so ungeahnte Assoziationen und unterdrückte Emotionen auf den Tisch, versichern die Berater.

### Die Klippen der Heldenfahrt

Dass die bildhafte Sprache dagegen auf Unverständnis stößt, ist eher selten, nach Beobachtungen von Nina Trobisch und Angelika Höcker. Nicht umsonst haben sie viele der blumigen Begriffe, die Campbell 1949 wählte, behutsam in die moderne Welt übertragen und auf einige ausdrücklich mythologische Elemente völlig verzichtet. Am ehesten sorgt noch der Begriff des Helden selbst für Verwirrung: „Ich habe spontan an die muskelbepackte Actionfigur He-Man gedacht“, gibt Monika Vogel lachend zu.

Doch die geschäftsführende Gesellschafterin eines unabhängigen Kölner Finanzdienstleisters hat schnell eine andere Definition für sich gefunden: „Das eigene Heldentum liegt in den kleinen Dingen.“ Anders gesagt: Alltägliche Helden – Männer wie Frauen – stellen sich der immer wiederkehrenden Veränderung und nehmen ihre persönliche Entwicklung selbst in die Hand.

Was mitunter jedoch auf Skepsis bei Managern stoßen könnte, sind die kreativen Übungen der Heldenreisen-Seminare: „Im Kreis hüpfen und Bilder malen ist nichts, was Führungskräfte sonst machen“, erklärt etwa Steffen Baermann, der bei einem internationalen Netzwerkausrüster eine mittlere Führungsposition bekleidet. „Da muss man sich schon darauf einlassen“, so der Projektmanager.

Allerdings scheinen immer mehr Manager bereit dazu zu sein. „Viele haben erlebt, dass die kreativen Übungen für die Veränderungsarbeit stimmiger sind als rein kognitive Methoden“, weiß Trainerin Trobisch zu berichten. Und auch Höcker ist sich sicher: „Die Offenheit ist da.“ Vor drei Jahren hat sie die Heldenreise im Rahmen einer Ausbildung interner Coachs bei der Stadt Köln eingesetzt. Das Projekt, für das die Trainerin Ende 2010 den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold erhalten hat, war für Höcker eine Art Prüfstein, ob die Heldenreise in der Führungskräfteentwicklung ankommt. Sie tat es: Die angehenden Coachs zeigten sich laut Höcker begeistert.

### Selbsterfahrung als Segen und Sicherheitsrisiko

Und das, obwohl – oder gerade weil – die städtischen Berater während des zweitägigen Workshops keine konkreten Methoden oder Techniken für ihre Beratungsarbeit erlernten. Stattdessen ging es ans Eingemachte: Die Heldenreise bescherte den Köl-



**„Die Wege der Helden sind Best-Practice-Beispiele für Veränderungsprozesse.“**

Nina Trobisch, Organisationsberaterin, Coach und Leiterin des Forschungsprojekts „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“, Lumen GmbH, Berlin.  
Kontakt: trobisch@lumen-gmbh.com

uern neue Einsichten über sich selbst und das Wesen von Veränderung. Mit diesen Erkenntnissen im Gepäck sollen sie – quasi wie von selbst – zu guten Beratern werden. Auch Projektmanager Baermann hat keine theoretischen Konstrukte von seiner Heldenfahrt mitgebracht, dafür umso mehr Gewissheiten, die ihn nun unerschrocken stets bei der Arbeit begleiten. „Nur wenn man sich selbst versteht, kann man andere führen“, erklärt der Heldenreisende.

Diese Selbsterfahrungskomponente hat aber auch ihre Tücken. Denn es ist keineswegs sicher, dass auf der kreativen Reise nur positive Ressourcen ans Licht kommen. Helden können auch scheitern – oder ihre Mission grundlegend umdeuten. So kann eine Heldenreise im Unternehmenskontext auch Erkenntnisse zutage fördern, die zur Auflösung eines Teams führen oder zur Aufgabe eines Produktes, das keine Akzeptanz findet.

Auch individuelle Heldenfahrten im Seminar führen bisweilen zur Zerschlagung des Bisherigen – beispielsweise dazu, dass sich ein Mitarbeiter zur Kündigung entschließt. Das mag nicht immer im Sinne des Unternehmens sein, vom Individuum aber kann die Entscheidung durchaus positiv empfunden werden. Denn das Format vermittelt Vertrauen in die Zukunft – und in die eigene Stärke: „Man lernt beispielsweise, dass auch die Rahmenbedingungen gestaltbar sind und nicht als Leidensfaktor angenommen werden müssen“, so der ehemalige Personaler Arne Broy. Die Folge: Man übernimmt Verantwortung für das eigene Leben. Und findet gegebenenfalls auch den Mut, neu anzufangen und unvorhergesehene Pfade zu betreten. So wie Broy: Er hat seine Tätigkeit in der Personalgewinnung aufgegeben und fördert nun in einem Hort die kommunikativen und sozialen Kompetenzen bei Kindern und Jugendlichen.

Wer dieses Vertrauen in sich selbst hat, kann gelassener in die Zukunft sehen – und sich dem zunehmenden Veränderungsdruck kompetenter stellen. Davon

## Service

► **Angelika Höcker: Business-Hero. Eine Heldenreise in sieben Etappen.** Gabal, Offenbach 2010, 29,90 Euro.

Höcker hat die klassische Heldenreise für den Einsatz als Veränderungsleitfaden in Businesskontexten umgebaut. Für den Praxisbezug sorgen vielfältige Coaching- und Beratungsfälle aus Höckers Fundus.

► **Franz Mittermair: Neue Helden braucht das Land. Persönlichkeitsentwicklung und Heilung durch rituelle Gestaltarbeit.** Eagle Books, Wasserburg 2011, 29,80 Euro.

Vorgestellt wird hier die Heldenreise nach Rebillot. Zahlreiche Übungen sollen dem Leser helfen, die Schritte des therapeutischen Heldenwegs selbst zu erfahren.

### Linktipp

► [www.innovation-heldenprinzip.de](http://www.innovation-heldenprinzip.de)

Im Rahmen des aktuellen Forschungsprojekts „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ wollen Wissenschaftler und Praktiker aus den Mustern des Monomythos Empfehlungen für ein verbessertes Innovations- und Change Management in Unternehmen ableiten. Durchgeführt wird das Projekt am Zentralinstitut für Weiterbildung (ZIW) an der Universität der Künste Berlin gemeinsam mit der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).

geht zumindest das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ aus: Mit Nina Trobisch arbeitet dort ein Team von Wissenschaftlern und Praktikern an einem Handlungsleitfaden, der Unternehmen dabei helfen soll, innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Genauer: Das an der Universität der Künste

Berlin (UKB) angesiedelte Projekt soll aus dem elementaren Muster des Monomythos ableiten, wie Firmen ihr Innovations- und Change Management verbessern können.

Helden wie Meier haben also zukünftig vielleicht eine günstigere Ausgangssituation für ihren Kampf um die überfällige Software-Erneuerung und andere Change-Vorhaben: Für die Vorbereitung und Umsetzung der firmenweiten Veränderungsprozesse gäbe es dann direkt Tipps von Odysseus und Co.

Sylvia Lipkowski ■

INTERKULTURELL  
RELOCATION  
IMMIGRATION  
PERSÖNLICH  
FLEXIBEL  
ORIENTIERUNG  
BEHÖRDEN  
WOHNUNG  
WELTWEIT

averto – so individuell wie  
Ihre Mitarbeiter

Kulturelle Vielfalt ist die große Chance für Ihr Unternehmen. Stellen Sie Ihr optimales Team zusammen, und wir garantieren Ihnen die effiziente Abwicklung aller Formalitäten.

Uns ist der persönliche Kontakt zu Ihnen und Ihren Mitarbeitern wichtig. Wir stehen Ihnen mit professionellem Relocation Service und interkulturellem Training zur Seite und begleiten Ihre neuen Kollegen auf ihrem Weg in eine schnelle Eingliederung.

averto  
Relocation Service



Wir verbinden  
Menschen