



Das „Kollektive Unbewusste“ und seine Chancen für die Entwicklung von Organisationen und Menschen in Organisationen

PDF-Dokument im Unterschied zum e - Book und zur Printversion

Im Buchauszug finden sich nur die ersten Kapitel und die Ideen der Übertragung des SOC- Modell von Antonovsky in die Unternehmenswelt.

Unsere Reise in diesem Text gliedert sich in folgende Abschnitte:

- **Joseph Campbell und die Metapher der Heldenreise**
- **Die Heldenreise in Theater und Film**
- **Die wesentlichen Grundstrukturen und Figuren**
- **Der Einsatz der Archetypen- Sicht im Marketing**
- **Der Einsatz für die Strategieentwicklung im Unternehmen**

- Der Einsatz der Metapher Heldenreise im Einzelcoaching
- Der Einsatz in der Organisationsentwicklung
- Führungskräfteentwicklung und Teamcoaching und die Methodik der Heldenreise
- Großgruppenkonferenzen und das Modell der Heldenreise
- **Das Kohärenzmodell von Antonovsky und der Einsatz des SOC-Inventars als Parameter für Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung von Führungs- und Verantwortungsfähigkeit**
- Der Umgang mit den Schatten

- Workshopangebote

Joseph Campbell und die Metapher der Heldenreise

Im Wesentlichen sind die im späteren Verlauf beschriebenen Zusammenhänge und daraus resultierenden Praxisanwendungen und Fallbeispiele durch die Arbeit von Joseph Campbell inspiriert.

Joseph Campbell wurde 1904 in New York geboren und studierte an der Columbia University und in Paris und München. Er war anschließend Professor für Psychologie in New York. Im Lauf seiner Forschungsarbeiten stieß er auf in allen Völkern und Kulturen wiederkehrende Ähnlichkeiten und grundlegende Muster, die sich im Zusammenleben der Menschen, ihren Riten und ihren Glaubensgefügen widerspiegelt. Daraus entwickelte er das Modell des Monomythos Heldenreise, welches sie ausführlich in der Veröffentlichung „Der Heros in tausend Gestalten“ (in Deutschland bei Suhrkamp) beschrieben sehen.

Er beschreibt in diesem Metamodell das grundsätzliche Skript, mit welchem Sagen, Märchen, Religionserzählungen funktionieren und leitet daraus die Rhythmik der Heldenreise ab. Erstaunlicherweise finden wir dieses Modell auch in Biographien und anderen Tradierungen in allen Lebenssphären. Dieser Monomythos scheint gleichsam eine existentielle **Grundmatrix** zu enthalten, der wir, Lemmings gleich, folgen müssen. Selbst die Weigerung, der Widerstand ist wesentlicher Teil jeder Geschichte, jeder Biographie.

Das „Kollektive Unbewusste“ ist Nahrungsquelle und Rahmen unseres Seins. Bestimmte Formen, Zustände und daraus abgeleitete Grundmuster tragen diese Grundmuster in unseren Alltag, in unsere Existenz und in den Kontakt mit anderen Menschen und den von der Menschheit geschaffenen Formen. Diese Formbildung aus der Energie folgt sich wiederholenden Regelwerken. Diese Regelwerke wirken jenseits unserer alltäglichen Gedankenwelt.

Sie prägen unsere Haltungen und unseren Umgang, tiefer, wie wir vermuten. Wie die Schichten einer Zwiebel können wir sie lösen, um bis ans Innerste zu gelangen. An einer bestimmten Grenze endet dabei der Raum des Persönlichen und wird Teil des Erinnerungs- und damit Erfahrungsraums der gesamten Menschheit.

Im kleineren Format bezieht sich das auf alle gemeinschaftlich organisierten Gruppen, von denen jede einen daraus „elaborierten Code“, bestimmte Rituale und damit Gefühls- und Denkmuster produziert. Diese Muster geben uns einen (illusionären) situativen Halt, welcher die menschlichen Grundängste für Momente außer Kraft setzt.

Der Preis dafür ist die Verdrängung des Raumes der persönlichen (personalen) und der transpersonalen (unserer menschlichen Gemeinschaft) innewohnenden Kraft.

Diese Kraft oder Energie hat ein gewaltiges Potential, welches die Menschheit zum Hier und Jetzt, zu ihrem jetzigen Entwicklungsstand, geleitet hat. Licht und Schatten liegen nah beieinander und stellen für unsere individuelle Entwicklung und die menschliche Gemeinschaft ein „Feld der Arbeit“ dar. Unsere individuelle Entwicklung durchläuft bestimmte Grundformen. Den ersten Teil, wenn wir (noch unfertig für die Welt) geboren werden und des

Schutzes anderer Menschen bedürfen wird von der Entwicklungspsychologie detailliert beschrieben.

Störungen oder starke Dissonanzen sorgen für das erste Gefühl von Getrenntsein vor, während und nach der Geburt. Unsere Kindheit (je nach fördernden oder hinderlichen Umständen) formt unser Verständnis von der Welt und der Beziehung zu Ihr.

„Die Zukunft erscheint ihm nicht als eine endlose Kette von Tod und Wiedergeburt, sondern als bloße Bedrohung seines gegenwärtigen Systems von Idealen, Tugenden, Absichten und Vorteilen, das um jeden Preis festzuhalten und zu sichern sei.“

Joseph Campbell | Der Heros in tausend Gestalten S.68

Dieser Mythos spiegelt sich in vielen Märchen und Sagen, aber auch in den Skripten von Drehbüchern und Romanen wider. Die Metapher der Heldenreise trägt das Lebensschiff Einzelner und Gemeinschaften über den Ozean des Lebens hinweg, wäre eine poetische Beschreibung.

Weniger poetisch ausgedrückt: Das Skript ist in den Grundzügen festgelegt, mit der Geburt des Individuums; der Konstitution der Gemeinschaft, der Eintragung der Unternehmung ins Handelsregister beginnt die Reise.

Sie ist zyklisch angelegt, kann sich wiederholen und nur Wachheit, Mut und Vertrauen sichert unser das Nicht- Untergehen.

Stillstand auf der Reise bedeutet Stagnation, vielleicht sogar „Tod“ oder zumindest die Verneinung unserer Chancen. Unternehmen und Menschen, die mutig und neugierig sind, gleichen Schiffen die auch bei Schiffbruch nicht endgültig untergehen.

Wenn sie ins Kino gehen, tauchen sie in die Geschichte ein und verbinden sich mit den Figuren der „Story“. Die Poesie der Magie nimmt sie mit auf eine Reise, eine Odyssee mit offenem Ausgang.

Bevor wir uns der Sichtweise der Heldenreise im Rahmen von Organisation und Gemeinschaft weiter nähern, wollen wir uns nun das Grundmodell betrachten.

Die magische Formel der Odyssee

Christopher Vogler hat für einige der berühmtesten Filmstudios gearbeitet, und über 6000 Stories und Drehbuchentwürfe auf ihre Tauglichkeit zu prüfen. Er entdeckte, dass fast allen großen Publikumserfolgen eine archetypische Struktur zugrunde liegt, die seit Anfang der Welt die erfolgreichsten Geschichten aller Zeiten (die Märchen und Mythen) bestimmt: die Heldenreise.

Voglers Folgerung: Wenn wir alle immer wieder eine Geschichte in immer neuen Varianten erleben wollen, dann liegt das daran, dass wir in ihr Archetypen wiederfinden, an denen wir alle teilhaben: der mutige Held, der weise Mentor, der grimmige Hüter der Schwelle, der selbstlose Sendbote, das Wesen, das ständig seine Gestalt verändert, der gewiefte Trickster etc.

Die gewohnte Welt

Wenn Sie den Fisch, der sein angestammtes Element verlässt, darstellen wollen, dann müssen Sie ihn zunächst einmal in seiner gewohnten Welt zeigen.

Die gewohnte Welt der "Reise des Helden" entspricht der "Exposition" der klassischen Drehbuchliteratur: Wir lernen die Figuren kennen, erste Konflikte werden sichtbar, etwas steht auf dem Spiel. Wir werden in das Thema des Films eingeführt.

Der Mangel des Helden (äußeres Problem)

Alle Märchenhelden haben eine Gemeinsamkeit, die sie über kulturelle, räumliche und zeitliche Grenzen hinweg miteinander verbindet: Sie befinden sich allesamt in einer Mangelsituation ("Fish out of water"). Es fehlt Ihnen etwas Wichtiges oder ihnen ist gerade etwas weggenommen worden. (Familienangehörige gestorben, ermordet oder entführt, adäquates Gegenüber/Partner fehlt o.ä.).

Der Mangel kann auch im Helden selbst liegen es kann ihm an Mitgeföhl

fehlen, er kann unfähig sein, anderen zu verzeihen, er wird aus inneren Gründen mit einer schlichten Aufgabe nicht fertig.

Tragische Charakterfehler/Verwundete Helden (inneres Problem)

Zu den Figuren der griechischen Tragödie gehört neben allem Edelmut und aller Heldenhaftigkeit immer auch ein tragischer Charakterfehler – z. B. Hybris/Stolz – der die Helden unweigerlich in ihr Verderben führt. Dieser Makel in der Persönlichkeit der Figur erleichtert die Identifikation, ebenso wie verborgene, tiefliegende Wunden, die nicht direkt sichtbar sind, sich in ihren Auswirkungen jedoch in den Taten der Figur zeigen (z.B. Louise in "Thelma und Louise", die sich im Laufe der Geschichte als Vergewaltigungsopfer herausstellt).

Thema

Das Wort "Thema" stammt aus dem Griechischen und bedeutet eigentlich "das Aufgestellte"; es bezeichnet die festen Vorgaben, die den Rahmen einer zukünftigen Entwicklung im voraus abstecken. Das Thema einer Geschichte ist die ihr zugrundeliegende Behauptung oder Vermutung über einen bestimmten Aspekt des Lebens. Üblicherweise wird das Thema in der "gewohnten Welt" des ersten Akts eingeführt.

In einer guten Geschichte ist einfach alles irgendwie auf das Thema bezogen und die gewohnte Welt ist der Ort, an dem diese zentrale Idee zum ersten Mal ausgesprochen wird.

Im Vergleich mit der "anderen Welt", in die der Held in Kürze aufbrechen wird, mag die gewohnte Welt etwas zu friedlich oder gar langweilig wirken, aber die Keimzellen aller künftigen Spannung und Herausforderungen sind für gewöhnlich bereits dort zu finden. Sämtliche Konflikte und Probleme des Helden sind schon in der gewohnten Welt gegenwärtig und warten nur darauf, aktiviert zu werden.

Der Ruf des Abenteurers

Mythologisch gesehen ist der Ruf zum Abenteuer ein Auswahlprozess: In einer Gesellschaft verbreitet sich Unsicherheit und jemand übernimmt nun

freiwillig die Verantwortung oder wird dazu auserwählt. An widerstrebende Helden muss der Ruf mehrmals ergehen, da sie sich ihrer Verantwortung zu entziehen suchen.

Bereitwillige Helden reagieren oft schon auf eine innere Stimme und brauchen keinen Druck von außen.

Sie glauben selbst, sie wären zum Abenteuer bestimmt. Doch dieser wild entschlossene Typus ist recht selten; der Durchschnittsheld braucht noch einen weiteren Anstoß oder gutes Zureden, er muss zum Abenteuer verlockt oder mit Gewalt in das Abenteuer hineingestoßen werden.

Der Ruf des Abenteuers kann ergehen

- als Nachricht,
- in Gestalt eines Boten ("High Noon"),
- als Ereignis (z. B. eine Kriegserklärung),
- als innerer Ruf, weil der Held seine gewohnte Welt satt hat,
- als auffordernder, rätselhafter Traum oder Vision (z. B. "Jeanne d'Arc"),
- als Versuchung, der wider besseren Wissens gefolgt wird,
- als plötzlich auftretender Verlust ("Am Anfang war das Feuer"),
- als unausweichliche Notwendigkeit, auf die Reise zu gehen, um das Leben oder etwas anderes Wertvolles zu retten, das unmittelbar bedroht ist ("Stirb langsam"),
- auf verschiedenen Handlungsebenen mehrfach und gleichermaßen innerlich wie äußerlich,
- als Warnung, die in den Wind geschlagen wird ("Moby Dick"),
- kann auch ausbleiben: der Held bekommt einen Schlag auf den Kopf und kommt auf hoher See zu sich.

Joseph Campbell:

"Im ersten Stadium der mythischen Fahrt, der Berufung, wie wir sie genannt haben, hat die Bestimmung den Helden erreicht und seinen geistigen Schwerpunkt aus dem Umkreis seiner Gruppe in eine unbekannte Zone verlegt.

Diese wird auf verschiedenste Weise vorgestellt: als ein fernes Land, ein Wald, ein unterirdisches Reich, unter den Wogen oder über dem Firmament, als eine verborgene Insel, ein entlegener Berggipfel oder eine tiefe Traumentrückung. Immer aber hausen in ihr seltsam fluide und vielgestaltige Wesen, drohen unvorstellbare Qualen, warten übermenschliche Taten und überirdische Freuden."



Weigerung

Die meisten Helden versuchen, sich dem Ruf des Abenteurers zu entziehen. Ihre Fluchtversuche tragen nicht unwesentlich zum Unterhaltungswert einer Geschichte bei. Dieses widerstrebende Verhalten des Helden bezeichnet Campbell als "Weigerung".

Der Ruf des Abenteurers ist ergangen, doch der Held zögert und weigert sich. Er versucht zu vermeiden, zu verhandeln, argumentiert mit schlechten Erfahrungen aus seiner Vergangenheit oder erfindet Ausflüchte. Er hat sich noch nicht vollständig auf das gefährliche, unsichere Abenteuer eingelassen. Es bedarf einer zusätzlichen Motivation, um die Angst zu überwinden: z. B. durch

- unvorhergesehenes Eintreten neuer Umstände,
- fortgesetzte Verletzung der natürlichen Weltordnung der "gewohnten Welt",
- Ermutigung durch einen Mentor.

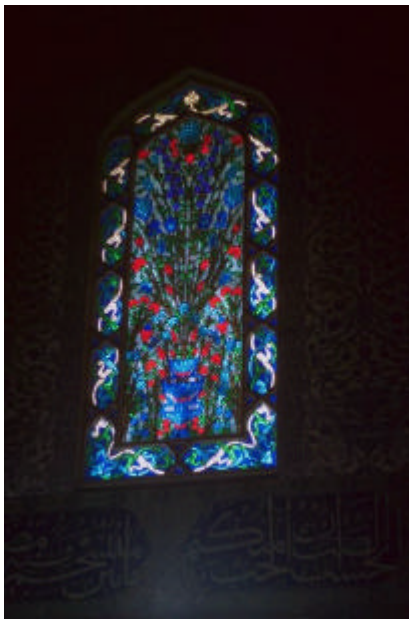
Bei der Weigerung kann es sich um einen winzigen Moment handeln, um ein paar Worte, die das Zögern des Helden zum Ausdruck bringen. Der Held kann sich ein einziges Mal zu Beginn der Reise weigern, er kann sich aber auch bei jedem Schritt auf dem gesamten Weg sträuben – das hängt allein von dem jeweiligen Charakter ab.

Auch in Geschichten mit scheinbar uneingeschränkt bereitwilligen Helden

findet die Weigerung statt. Sie wird dann von anderen, begleitenden Figuren übernommen, die entweder Befürchtungen und Warnungen aussprechen oder stellvertretend für den Held das Unglück erleiden ("Der mit dem Wolf tanzt") und dem Publikum damit die tatsächliche Gefährlichkeit der Reise vermitteln.

Neben Mentoren treten an dieser Stelle oft erste Schwellenhüter auf, Angehörige der "gewohnten Welt", die sich mit Schwierigkeiten und Prüfungen dem Helden in den Weg stellen. Helden müssen sich zwangsläufig über Grenzen hinwegsetzen, die ihnen Schwellenhüter oder Mentoren gesetzt haben: "Das Gesetz der verbotenen Tür" –

Ungeachtet aller Warnungen und Tabus müssen sie die verbotenen Räume betreten, ihrer Neugier nachgehen und stellvertretend für das Publikum alle Geheimnisse lüften.



Begegnung mit dem Mentor

In Mythen und Legenden finden wir oft die weise, schützende Gestalt des Mentors, der bei den Vorbereitungen des Helden auf dessen Reise hilft und ihm mit vielen Dingen zu Diensten steht: Er gewährt ihm Schutz, vermittelt ihm Wissen und Fertigkeiten, er stellt ihn auf die Probe, versieht ihn mit magischen Gaben.

Nicht immer treten Mentoren als spitzenbehütete Zauberer oder als

Laserschwertweitergebende spirituelle Meister auf. Jeder Lehrer, Arzt, Mäzen, jeder Vater, jede Mutter, jeder Wissenschaftler, Priester, Greis oder jedes Kind kann ganz oder nur zeitweise die Rolle des Mentors spielen.

Selbst wenn es keinen Charakter gibt, der eigens die vielen Funktionen des Mentor-Archtypus übernimmt, begeben sich die meisten Helden auf die eine oder andere Art zu einer Quelle der Weisheit, ehe sie in ihr Abenteuer aufbrechen. Sie holen den Rat derjenigen ein, die vor ihnen eine solche Reise gemacht haben, können aber auch in sich selbst nach dem Wissen forschen, das sie bei früheren Abenteuern um einen hohen Preis erworben haben – auf jeden Fall sind sie so klug, die Landkarte des Abenteuers zu studieren oder nach entsprechenden Aufzeichnungen oder Logbüchern zu suchen.

Der Auftritt eines Mentors ist oft nur episodenhaft – er begleitet den Helden auf einem Stück seiner Reise und tritt dann wieder ab.

Beim bevorstehenden Vordringen in die tiefste Höhle ist der Mentor in der Regel nicht mehr an der Seite des Helden. Diesem gefährlichen Unbekannten muss sich der Held ohne übernatürliche Hilfe stellen.

Seine mythologischen Wurzeln hat der Mentor bei dem Zentaur Chiron – ein Prototyp eines Mentors, der einer ganzen Reihe griechischer Helden als Lehrer und Führer zur Seite steht. Die "Odyssee" berichtet von einer Figur namens "Mentor", der – eigentlich eine Inkarnation der Göttin Athene – während Odysseus' Abwesenheit die Erziehung von Telemach, Odysseus Sohn, übernimmt.

Joseph Campbell spürte den Archetyp des Mentors in menschlicher oder tierischer Gestalt, ob männlich, weiblich, als Zwerg, Riese, Hexe oder Spinnenfrau in zahllosen Mythen und Märchen auf – an immer ähnlichen Stellen auf der Reise des Helden.

Überschreiten der ersten Schwelle

Nun steht der Held unmittelbar vor der Schwelle zur Welt des Abenteuers, zur anderen Welt des zweiten Akts. Die Aufforderung ist angenommen, Zweifel und Furcht sind überwunden, alle notwendigen Vorbereitungen sind getroffen. Der Held erlebt jetzt das bedeutsamste Ereignis des ersten Akts: Freiwillig und sich mit ganzem Herzen auf das Abenteuer einlassend, überschreitet er die erste Schwelle.

Üblicherweise sieht es nicht so aus, dass die Helden einfach die Gaben und Ratschläge ihrer Mentoren annehmen und sich daraufhin sofort ins Abenteuer stürzen. Ihre endgültige Einwilligung erfolgt meist erst nach dem Eingreifen einer äußeren Macht oder Kraft, die zugleich der Geschichte eine andere Richtung oder Intensität gibt. So kann es beispielsweise passieren, dass

- ein Bösewicht jemanden aus der unmittelbaren Umgebung des Helden verletzt, tötet, bedroht oder entführt,
- rauhes Wetter das Ablegen eines Schiffs unumgänglich macht,
- dem Held eine Frist zur Erfüllung einer Aufgabe gesetzt wird,
- sich ihm keine Entscheidungsmöglichkeiten mehr bieten ("Der unsichtbare Dritte"),
- er unvermittelt vor einer äußerst schwierigen Entscheidung steht oder
- er ohne Rückzugsmöglichkeit regelrecht ins Abenteuer gezwungen wird ("Thelma & Louise")

Auch hier, wie grundsätzlich in der Nähe von Pforten, Toren und engen Durchgängen bekommt es der Held mit Schwellenhütern zu tun, Figuren oder Umstände, die die Fortsetzung seiner Reise erschweren oder gar zu verunmöglichen drohen.

Gelingt die Überschreitung der Schwelle, sind wir im zweiten Akt unserer Heldenreise: Es gibt nun kein Zurück mehr: Der Ballon steigt auf, das Schiff sticht in See, das Flugzeug – oder das Raumschiff – hebt ab.



Im Bauch des Walfisches

Nun tritt der Held vollends in die geheimnisvolle, aufregende Welt ein. Für ihn ist das eine neuartige und mitunter auch beängstigende Erfahrung. Wie gut seine Ausbildung auch immer gewesen sein mag, in dieser neuen Welt muss er ganz von vorn beginnen.

Der erste Eindruck, den das Publikum von der anderen Welt bekommt, sollte in einem scharfen Kontrast zur gewohnten Welt stehen. Der Held muss die hier geltenden Regeln nun herausfinden und sich blitzschnell auf sie einstellen. Bei den Bewährungsproben, vor denen der Held zu Beginn des zweiten Aktes steht, handelt es sich oft um gewaltige Hindernisse, die als Umstände oder als Widersacher erscheinen können. Doch haben sie noch nicht das Ausmaß der Prüfungen, die ihnen noch bevorstehen: Hier geht es noch nicht um Leben und Tod.

Der Held wird in dieser Phase Verbündete gewinnen und sich Feinde machen, die er voneinander unterscheiden lernen muss. Es kann ein Rivale auftreten, es kann sich eine Gruppe formieren, innerhalb welcher Kämpfe um die Führungsposition ausgetragen werden müssen.

Charakteristisch für diese Phasen sind Kneipen, Cafés und Bars. Hier werden Figuren und Regeln eingeführt, Bünde und Freundschaften geschlossen, Glücksspiel, Prostitution und Drogen sind gegenwärtig (z.B. Saloon im Western, die Raumfahrerkeipe in „Krieg der Sterne Teil III“).

Joseph Campbell:

“Der erste Schritt in die Landschaft der Prüfungen stellt nur den Anfang eines langen und gefährlichen Weges von Eroberungen und Augenblicken der Erleuchtung dar. Wieder, wieder und wieder sind nun Drachen zu besiegen und unvermutete Schranken zu überwinden, und indessen wird es eine Unzahl von taktischen Siegen, flüchtigen Ekstasen und Blicken ins Wunderland geben.“

Vordringen zur tiefsten Höhle

Das Vordringen zur tiefsten Höhle umfasst sämtliche abschließende Vorbereitungen auf die entscheidende Prüfung. In ihrem Verlauf gerät der Held oft in eine Hochburg der Widersacher, ein wohlverteidigtes Zentrum, in dem alles bisher Gelernte und alle Verbündeten noch einmal ins Spiel kommen. Die mythologische Entsprechung dieser Höhle ist das „Reich der Toten“.

Der Held wird

- noch einmal einhalten und überlegen,
- den Feind ausspähen,
- es mit Schwellenhütern zu tun bekommen,
- seine Truppe neu organisieren, verkleinern, rüsten oder bewaffnen,
- gewarnt werden.

Der Held muss

- dramatische Komplikationen und Rückschläge verkraften,
- wiederum neue Regeln lernen, die hier, in der tiefsten Höhle, gelten,
- Täuschungsversuche durchschauen,
- Den Einsatz nochmals erhöhen,
- In die Haut des Gegners schlüpfen, um ihn zu überlisten oder zu besiegen,
- Zurückhaltung und Furcht in einem heftigen Willensakt überwinden.

Das Stadium des Vordringens kann das Spielfeld für Liebeswerben sein,. Hier entwickelt sich nicht selten eine Liebesgeschichte, die Held und Heldin noch enger aneinander bindet, ehe sie sich der entscheidenden Prüfung stellen. Abenteurern ist meist noch eine Liebesszene vergönnt, bevor sie sich allein dem zentralen Ereignis der Geschichte stellen müssen.

Die entscheidende Prüfung

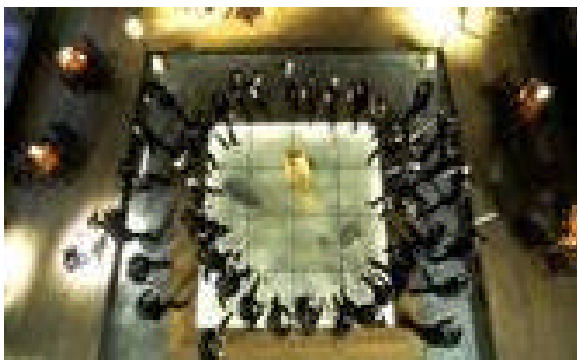
Nun ist der Held bis ins Zentrum der tiefsten Höhle vorgedrungen. Vor ihm liegt die schwerste Herausforderung: Hier wird er auf seinen fürchterlichsten Widersacher treffen, seinen schlimmsten Ängsten begegnen. Diesen eigentlichen Kern der Geschichte hat Campbell als „die entscheidende Prüfung“ bezeichnet. Hier sind wir am Ursprung des Heldenmythos und seiner magischen Kraft angelangt.

Tod und Wiedergeburt

Das schlichte Geheimnis der Entscheidenden Prüfung liegt darin: Helden müssen sterben, damit sie wiedergeboren werden können.

In gewisser Hinsicht gibt es in der Geschichte einen Augenblick, indem der Held dem Tod ins Auge blickt. Neben dem buchstäblichen Tod kann dies alles mögliche andere sein- das Scheitern einer Unternehmung, das Ende einer Beziehung, das Absterben einer alten Persönlichkeit- auf jeden Fall das , was er am meisten fürchtet. In der Regel übersteht er den Tod auf magische Weise und wird im wörtlichen oder übertragenen Sinn wiedergeboren. Doch er hat eine tiefgreifende Verwandlung erfahren.

Das Motiv von Tod und Wiedergeburt hat eine universelle, mythologische Magie, die über alle Zeiten hinweg die Menschen in den Bann gezogen hat. Dramaturgisch weingesetzt gleicht es nach erfolgreicher Identifikation mit dem Held einer extremen Achterbahnfahrt, die das Publikum erst niederschmettert und dann euphorisiert.



Anima und Animus

Tiefenpsychologisch gesehen ist die entscheidende Prüfung auch aufzufassen als eine Auseinandersetzung des Helden mit den männlichen und weiblichen Elemente des Unbewussten, Anima und Animus. Das Bestehen der Prüfung kann mit einer mystischen Hochzeit im Inneren des Helden einhergehen, z.B. wenn einander bekämpfende Kräfte in seinem Inneren – trotz aller Ängste und Vorbehalte – wieder ins Gleichgewicht gebracht werden. In seiner höchsten Ausprägung führt dies zur Apotheose – zur Gottwerdung.

Der überwundene Tod ist dann der Tod des EGO, das der Held zugunsten des höheren Selbst aufgibt.

Männliche Helden suchen im Grunde die Konfrontation mit der Anima, ihrer Seele oder den bislang nicht erkannten „weiblichen“ oder intuitiven Aspekten ihrer Persönlichkeit.

Heldinnen dagegen suchen den Animus, die männlichen Kräfte der Vernunft und des Durchsetzungsvermögens, das, was sie in der Gesellschaft stets verbergen mussten. Vielleicht sind sie aber auch darum bemüht, wieder in Kontakt mit dem kreativen Antrieb oder der mütterlichen Energie zu kommen, die sie bislang ablehnten.

Genauso gut können Anima und Animus mit negativen Vorzeichen auftreten, eine Versöhnung unmöglich und einen tödlichen Kampf unausweichlich machen. („Eine verhängnisvolle Affäre“, „The Shining“).

Die Entscheidende Prüfung bzw. die zentrale Krise (im Unterschied zur Klimax) findet üblicherweise etwa in der Mitte der Geschichte statt, auf halber Strecke des zweiten Akts, die Phase des Vordringens verlängert sich entsprechend.

Belohnung – Die Ergreifung des Schwerts

Aus der Begegnung mit dem Tod ergeben sich für den Helden tiefgreifende Folgen, die sein ganzes Leben verändern. Er ergreift das Schwert oder das Elixier oder hinter welchem Schatz – ob materiell oder immateriell – er auch immer her war. Erstmals hat er die Berechtigung erworben, die Bezeichnung "Held" zu führen, denn er hat um der Gemeinschaft willen das allergrößte Wagnis auf sich genommen.

Es ist ein zentraler Aspekt dieses Stadiums, dass der Held das Gut in Besitz nimmt, wofür er seine Fahrt angetreten hat. In manchen Fällen wird es ihm ausgehändigt, in anderen muss er es rauben. Dies ist seine Belohnung...

Mögliche Belohnungen

in der Mythologie:

- ein Zauberschwert,
- ein symbolisch bedeutungsvoller Gegenstand (z. B. der Gral),
- ein Elixier, das ein darniederliegendes Land zu heilen vermag,
- Wissen und Erfahrung, die den Held zu einem tieferen Verständnis
- oder gar zur Versöhnung mit den feindseligen Kräften führen,
- Epiphanie (Anerkennung der eigenen Verwurzelung in der Göttlichkeit).

in modernen Geschichten:

- Aufstieg in einen höheren Rang (Initiation),
- Neue Fähigkeiten,
- Einweihung in ein Mysterium,
- Durchschauen von Täuschungen,
- Verschärfte Wahrnehmung ("Hellsehen")
- Selbsterkenntnis
- "Liebeslohn"
- Befreiung der Jungfrau ("Starwars"- hier auch Pläne d. Todessterns).

Oft wird an dieser Stelle der Geschichte das Tempo leicht zurückgenommen. Es wird gefeiert, es kommt zu "Lagerfeuerszenen" (buchstäblich oder im übertragenen Sinn), in denen das bisherige Abenteuer rekapituliert wird ("Der mit dem Wolf tanzt"), Belohnungen und Anerkennungen werden verliehen und ausgesprochen.

Auch Liebesszenen bieten sich in diesem Stadium an.

Die Begegnung mit dem Tod kann sich aber auch negativ auswirken. Der Held kann der Selbstüberschätzung verfallen, in Selbstzweifel oder gar Selbsthass wegen seiner Taten geraten ("Lawrence von Arabien").

Rückweg

Dieses Stadium der Handlung markiert den Punkt, an dem der Held den Entschluss fasst in die gewohnte Welt zurückzukehren. Er erkennt dass er der anderen Welt endlich den Rücken kehren muss und begreift, dass noch nicht alle Gefahren, Versuchungen und Bewährungsproben ausgestanden sind. In psychologischer Hinsicht geht es in dieser Phase um den Entschluss des Helden- durch innere oder äußere Gründe motiviert- in die gewohnte Welt zurückzukehren und dort anzuwenden, was er in der anderen Welt gelernt hat. Äußerlich muss sich der Held den Konsequenzen stellen, die sich aus seiner Begegnung mit den dunklen Mächten in der entscheidenden Prüfung ergeben haben.

Möglicherweise

- wird er jetzt wutentbrannt verfolgt (ideal für Verfolgungsjagden),
 - wird einer seiner Gefährten gefangengenommen,
 - formieren sich die besiegten antagonistischen Kräfte aufs Neue,
 - hat einer der Helfershelfer des Bösewichts überlebt und will Rache,
 - tritt ein noch mächtigerer Bösewicht auf und stellt dem Helden nach,
 - ist nicht der Held auf der Flucht, sondern der ausgebrochene Antagonist („Das Schweigen der Lämmer“),
 - wird dem Held das Elixier/ das Schwert wieder abgejagt,
 - muss der Held zur Ablenkung der Verfolger Opfer bringen,
- Helden können in dieser Phase, die den Übergang zum Dritten Akt darstellt, so harte Rückschläge erleiden, dass der Erfolg des ganzen Abenteuers in Frage steht. („Apollo 13“, „Armageddon“).

Auferstehung

Es ist eben etwas anderes, ob der Held in der anderen Welt lediglich etwas lernt, oder ob es ihm auch gelingt, den Geruch des Todes abzustreifen, dieses Wissen heim in die gewohnte Welt zu tragen und es dort oder auf dem Weg dorthin in einer letzten, alles entscheidenden Klimax anzuwenden.

Diesem Stadium entspricht eine Phase der Reinigung, die in archaischen Völkern mit heimgekehrten Kriegern praktiziert wird. Die Zurückgekehrten werden nicht sofort wieder aufgenommen, sondern werden in Quarantäne, Schwitzhütten oder anderen Handlungen nochmals rituell an die Schwelle des Todes geführt.

Neben der "entscheidenden Prüfung" in der Mitte der Geschichte ist dies die zweite Konfrontation mit dem Tod, die letzte, abschließende Prüfung. Der Einsatz ist nochmals erhöht: Nicht nur das Leben des Helden und alle seinen erworbenen neuen Eigenschaften stehen auf dem Spiel, sondern nun das gesamte Gemeinwesen, das Leben aller Menschen, möglicherweise des ganzen Universums.

Der höhere, dramaturgische Zweck der Auferstehung liegt darin, ein deutliches Zeichen dafür zu geben, dass der Held sich wirklich gewandelt hat.

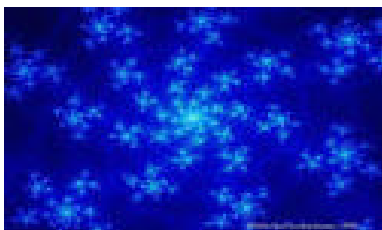
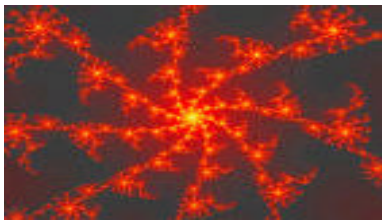


Der Held

- kann sich zwischen verschiedenen Möglichkeiten entscheiden müssen ,und an seiner Entscheidung können wir ablesen, ob er seine Lektion gelernt hat ("Der einzige Zeuge")
- kann aufgefordert werden, Beweise vorbringen, die seine Reise belegen,
- kann jetzt kurz vor dem Ziel noch straucheln, scheitern oder sogar sterben,
- kann vor eine tragische Liebeswahl gestellt werden,
- kann nur zum Preis der Selbstopferung auferstehen ("Alien 3", "Terminator")
- kann sich gegen einen falschen "Thronanwärter" durchsetzen müssen
- muss in der Auferstehung beweisen, dass er jede Lehre einer jeden Figur seiner Reise verinnerlicht hat.

Aus der Auferstehung geht der Held als vollkommen gereinigter Mensch hervor, indem er ein letztes Opfer erbringt oder nochmals eine tiefe Erfahrung der Mysterien des Lebens und des Todes macht. Einige Helden scheitern an diesem gefährvollen Punkt, doch wer ihn übersteht, zieht weiter und schließt in der Rückkehr mit dem Elixier den Kreis der Reise des Helden.

Auch tragische Helden, die äußerlich in dieser Phase sterben, können auferstehen. In diesem Fall leben sie in unserer oder in der Erinnerung oder Verehrung der anderen Figuren fort. ("Der weiße Hai", "Thelma & Louise").



Rückkehr mit dem Elixier

Nach allen überstandenen Prüfungen kehrt der Held endgültig heim. Doch er ist verwandelt: Neben dem Schwert, das er als Belohnung aus der tiefsten Höhle mitbringt, hat er noch etwas anderes, höheres errungen: Das Elixier, "die Moral von der Geschichte", die Lehre, die unübertragbare Erfahrung. Hat er seine Lektion gelernt und teilt er seine Weisheit mit den Seinen?

Während dieser letzten Phase der Reise des Helden, die auch als "Auflösung" bezeichnet werden kann, werden alle "geschürzten Knoten" aufgelöst. Die Nebenhandlungen werden zu Ende erzählt, nicht selten kehren wir buchstäblich zum Ausgangspunkt zurück.

Mögliche Elixiere :

- ein heilkräftiger Zaubertrank,
- ein bedeutender Schatz (z. B. der Gral),
- einfach nur neue Kenntnisse und Erfahrungen (z. B. Freundschaft, Liebe, Freiheit, Verantwortungsfähigkeit),
- das Wissen, dass man in der anderen Welt bestehen kann,
- "Durch Schaden wird man klug".

Wichtige Elemente der "Rückkehr mit dem Elixier"

- Überraschung,
- (Wiedererkennungsszene in der griechischen Tragödie),
- Unerwartete Wendungen ("Basic Instinct", "Hear my song"),
- Belohnung oder Strafe für Nebenfiguren und Antagonisten (poetische Gerechtigkeit),
- Wiederherstellen des "Gleichgewichts der Weltordnung",
- Auflösung aller geschürzten Knoten.

Fallstricke bei der "Rückkehr mit dem Elixier"

- Mehrdeutiges Ende ("Basic Instinct"),
- Nicht aufgelöste Nebenhandlungen,
- Ende ohne Ende,
- Zu abrupter Schluss,
- Unschärfe (sind alle Fragen beantwortet?)
- Wurden überhaupt Fragen gestellt? Wurde das Thema beibehalten?

Wer bei der Rückkehr mit dem Elixier versagt, sei es nun der Held oder eine andere Figur, ist dazu verdammt, die Prüfungen und Proben solange zu wiederholen, bis er seine Lektionen gelernt oder das Elixier heimgebracht und mit anderen geteilt hat.

Das geschieht beispielsweise in vielen Komödien: wenn der närrische Held sich weigert, seine Lektion zu lernen, begeht er prompt die gleiche Torheit, die ihn schon einmal in Schwierigkeiten gebracht hat.

An dieser Stelle werden sich viele Leser fragen:

Was hat dies mit Veränderungen in Organisationen zu tun?

oder

Warum wirkt der Einsatz von Mythen (Geschichten)?

Der Mensch hat schon seit 6000 v.Chr. in Erzählungen, die zuerst mündlich überliefert wurden und später schriftlich fixiert wurden, Geschichten erschaffen.

Diese Geschichten erzeugen und trainieren bildhafte Vorstellungen in unserer Wahrnehmung. Im Vorlesen von Mythen, Sagen und Märchen setzt sich dies in Kindheit und Jugend fort.

Dadurch findet eine feste Verankerung im Unterbewusstsein statt..

Was bedeutet dies für Unternehmen und für den organisationalen Rahmen des Unternehmens?

Nun, diese kritische Frage ist berechtigt. Wir beantworten sie in den nachfolgenden Teilen hoffentlich zu Ihrer Zufriedenheit.. Vorab soviel: Die in der Heldenreise beschriebenen Muster sind ja aus tradierten Geschichten entstanden. Bestimmte Grundmuster der Entstehung und des Unterganges von Kulturen (und damit natürlich auch der Wirtschaft) werden in diesen Erzählungen festgehalten. In gedruckter Form können wir diese erst seit 1000 Jahren bevorraten und erst seit 400 Jahren verbreiten.

Gerüchte und Geschichten über Unternehmen, Unternehmer und Kunden sind das beste oder schlimmste Mittel der Veränderung; denn wir alle schätzen wahrhaftige, reale Erfahrung häufiger ein, denn bunte Papierstückchen; glauben Filmen und Bildern mehr als Worten.

Wir sind keine objektiven, unterkühlten Wesen, sondern mit einem Gemisch aus Erinnerung und Erfahrung, Gedachtem und Gefühltem unterwegs.

Gibt es „Hard Facts“?

Wir werden auch diese Frage (zumindest im Ansatz) hoffentlich zur Zufriedenheit des Lesers beantworten.

(Ein Ausflug in die Werbewelt)

Zwischen 1990 und 2000 analysierte die Werbeagentur Young& Rubicam; genauer gesagt Paul Fox und Ed Le Bar von der Brand Asset Valuator Group des Unternehmens, gemeinsam mit dem Professor für Economic Sciences Grant McCracken von der McGill University, der Strategieberaterin Margaret Mark und der Psychologin Carol S. Pearson (die seit 30 Jahren Feldforschung in der Organisationsentwicklung betreibt) vom Center for Archetypical Studies (CASA) die Wirkungsweise von Werbestrategien nach den Modellen der Tiefenpsychologie C.G. Jungs. Die Ergebnisse wurden im Jahre 2001 in Auszügen veröffentlicht (siehe Literaturhinweise).

Dabei wurden 13000 Brands (Marken) mit 55 Items in 33 Ländern durchgeführt und ausgewertet. 120 000 Verbraucher nahmen an diesen Untersuchungen teil. Verschiedene Altersgruppen wurden aufgeschlüsselt; Teile der Befragungen werden periodisch wiederholt um eine Langfrist-Perspektive in der Entwicklung einzelner Brands sicherzustellen.

Diese Untersuchungen bestätigten, dass

- Archetypen (Urmuster) von Verbrauchern wahrgenommen werden, selbst wenn das Unternehmen sie noch gar nicht erkannt hat..
- Strategie und Marktauftritt nur dann erfolgreich sind, wenn Kongruenz (Stimmigkeit) besteht und auch erhalten bleibt. Plötzliche Strategie und Imagewechsel werden von Verbrauchern nicht positiv konnotiert..
- die Fragen der Strategieausrichtung, Neuausrichtung mit der Metapher der Heldenreise offen oder verdeckt einhergehen.

Das bedeutet, dass gerade in turbulenten Zeiten und turbulenten Eigenschaften dieses Muster schnell auch zum tragischen Ausgang führen kann.

Eine gründliche Strategieausrichtung und der daraus folgenden Marktauftritt können mit diesem Modell auf der qualitativen Ebene verbessert werden.

Beim *Gründen* bedeutet dies eine getiefte Analyse der Intentionen der Gründer und eine Betrachtung der biographischen Muster mit Techniken aus der Biographiearbeit und narrativen Methoden.

Beim *Neuausrichten* bedeutet dies eine Narrative Analyse (Geschichten aus und um das Unternehmen) und einem StrategieForum (Methode aus der Organisationsentwicklung mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Organisationsführung), das unter Marketing- Gesichtspunkten, aus diesem Stoff (wie in einem Inkubator) die Zukunft ausbrütet.:

Bei *Fusion*, *Merger* oder *Übernahme* eine intensive Überprüfung und eventueller Relaunch, für den die Geschichten und Gründungsbilder (und damit der Archetypen) aller beteiligter Unternehmenskulturen erfasst werden und daraus in Workshopformaten oder mit Großgruppenkonferenzen bearbeitet werden.

Möglicherweise resultiert hieraus eine *Neugründung* oder der mehrfache *Spin-Off von Unternehmen*, die damit neue, weit unabhängigere Historien begründen können.

Die Heldenreise gleicht zum Teil auch nicht von ungefähr einer Lebensreise und die Überwindung von Gefahren, Prüfungen und das Erlangen „magischer Instrumente“ entspricht ja auch der Suche nach neuen Konzepten, großartigen Produkten, verbesserten Serviceleistungen, die mit Zauberhand den Markt („das verwunschene Land“) in die Hand des „Wahren Königs“ (bester Beherrscher der Marktgesetze in einem begrenzten Raum) zurückführen.

In der „Heldenreise -Metapher“ wird darauf hingewiesen, dass diese Abenteuer (wie Videospiele in der heutigen Zeit) mehrere Level beinhalten kann: Der Held (die Organisation) ist also aufgerufen, dem Ruf immer wieder aufs Neue zu folgen und Abenteuer zu bestehen.

Die Grundanlage dieser Metapher ist sehr positiv und beinhaltet ein hohes Maß an intrinsischer Motivation.

Dies soll hier an zwei Beispielen abschließend kurz angerissen werden.



**Beispiel I:
Die Geschichte der
„March of Dimes Birth Defects Foundation
White Plains New York“**

im Lichte der Heldenreise

Für diese Geschichte nennen wir die Organisation kurz „March of Dimes“.

Gegründet wurde die Stiftung im Jahre 1916.

Ursache war ein Zeitungsartikel in der New York Times im Sommer 1916 als die Kinderlähmung wie eine Seuche unter den Kindern tobte und der Artikel die Bevölkerung dazu aufrief Dimes, (Groschen/ Cents) zu spenden, um Impfkationen flächendeckend durchführen zu können.

Dies gelang. Millionen von Dollar wurden in Form von, aus allen Teilen der USA zugesandten Dimes gesammelt.

Die Polio konnte durch diesen Einsatz überwunden werden.

Nach der Überwindung der Polio wandte sich die Organisation neuen Gefahren entgegen.

Ihr Arbeitsfeld verlagerte sich auf vorgeburtliche und geburtliche Schäden bei Babys, ihre Betreuung und die Prävention unter den Risikogruppen.

March of Dimes versuchte in einem Neuorientierungsprozess im Jahr 1995 diese Geschichte neu zu vermitteln, um einen Spendenrückgang entgegenzuwirken.

(in der Wirtschaft würde das in Übersetzung bedeuten: Das Hauptprodukt des Unternehmens und damit das Unternehmens selbst brauchte eine strategische Neuausrichtung am Markt)

Die Neuausrichtung und die begleitende Kampagne gelang vortrefflich unter Einbeziehung der Archetypenanalyse (siehe weiteres Downloadskript über Archetypen) und der Heldenreisemetapher.

Diesen Blickwinkel wollen wir kurz beleuchten:

Der Held bricht in der Gewöhnlichen Welt auf

Über die Jahre hatten die Beteiligten, Spender wie Direktoren, in ihrer Alltäglichkeit kaum mehr wahrgenommen, wer sie in ihrem Innersten waren.

Der Held wird zum Abenteuer gerufen; aber er verweigert den Ruf aus Angst oder Bequemlichkeit

Die Kampagne anerkannte, dass die Spender der Organisation gerne nichts Heroisches oder Großartiges in ihren Taten/ Spenden sehen. Sie verängstigt eine Darstellung als explizite Helden.

Die Weisen beraten und motivieren den Helden den Ruf und seine Dringlichkeit anzuhören und sich zu ihrer Aufgabe zu bekennen.

Das Baby oder Kind in der Not blickt ihn an. Kann er sich der Aufgabe verweigern? Das Kind beantwortet die Frage ungefragt. Der Held folgt dem Ruf.

Der Held betritt eine andere Welt, wo er oder sie geprüft wird und neuen Verbündeten (oder Feinden) begegnet.

Die Aktion selbst, die von der Organisation organisiert wurde, ist der „Walk of America“. Dieser „Walk“ zugunsten der betroffenen Kinder wird zu einem Sternlauf, der für alle Läufer und die Organisation einen gemeinsamen Grund erschafft (eine gemeinsame Erfahrung entstehen lässt). Die Beteiligten des Spendensammellaufes werden auf die Weise öffentlich und können mit anderen Helden ihre Kraft für die Kinder zusammenbringen und in der Öffentlichkeit ein neues Bewusstsein schaffen.

Der Held konfrontiert sich mit dem Feind, erhält das Elixier und kehrt damit in die Welt zurück, um es allen zur Verfügung zu stellen.

Alle, die diese Mitteilung/ Kampagne erlebt haben, erzählen diese Geschichte weiter und eine Tragekraft über Jahre lässt alle alten „Walker“ und die in den nächsten Jahre Hinzukommenden ein tiefes Gefühl der Verbundenheit spüren.

Dies ist ein kurzer Ausschnitt aus der ersten Geschichte.
Bei der zweiten überlassen wir ihnen das Einsetzen der Modellebenen.



Beispiel II: Eine Genossenschaft macht sich auf den Weg

Zeit und Ort spielen bei dieser Geschichte eine untergeordnete Rolle.

Nach langer Vorbereitungszeit hatten sich eine Gruppen von 100 Menschen (Kaufleute, Hersteller; Bauern) zusammengefunden. Um ihr Bemühungen in diesem regionalen Markt besser zu koordinieren und Kapital und Marktkraft zu bündeln, gründete sie eine Genossenschaft und statteten sie aus ihren Rücklagen mit Eigenkapital aus. Innerhalb des zweiten Jahres waren die Umsätze der Genossenschaft um 200% Prozent gestiegen. Die gewaltige Marktdynamik verlangte nach neuem Kapital, verbesserter Führung, mehr Maschinen, mehr Personal.

In diesem Stadium begann die Gruppendynamik verschiedener Interessengruppen in Machtkämpfen, um die Kontrolle des

Unternehmens.

In etlichen Versammlungen und Gesprächen versuchten zwei Moderatoren, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen im Fahrwasser blieb. In einer Vollversammlung wurden statt bisher zwei Geschäftsführer fünf Geschäftsführer installiert und ein Aufsichtsrat zur Kontrolle installiert. Im Hintergrund brodelte die Sabotage- und Gerüchteküche, so dass das Unternehmen in Schieflage geriet. Mit einem Trick spaltete eine Teilgruppe das Kapital der Genossenschaft und führte sich die Mehrheit des bilanzierbaren Maschinenwertes zu.

Dieser Genossenschaftsteil sichert sich das Überleben auf Kosten der anderen Genossen. Der Geschäftsführer der Rest-Genossenschaft wurde ausgewechselt (ihm war in seiner Naivität und seinem genossenschaftlichen Treuglauben der Fehler unterlaufen). Der neue Geschäftsführer stand 2 Jahre im Sturm, bevor er einen Teil der Genossenschaft in eine Auffanggesellschaft überführte. Der Preis war hoch: für ihre Unvernunft zahlten die Genossen das Doppelte des eingesetzten Kapitals. Dennoch war es für viele der Beteiligten (wie sich später zeigte) eine tiefgreifende Lernerfahrung. Fünf der Genossen wechselten in die brancheninterne Beratung; viele anderen konnten sie für den Umgang im Fingerspitzengefühl mit Finanzen und steuerlicher Gestaltung nutzen.

Nachdem wir uns mit der Sichtweise der Heldenreise in einem Teilfeld der Organisationswelt angefreundet haben, wollen wir uns nun mit den Möglichkeiten des Einsatzes in OE- Prozessen, im Coaching und abschließend der Gestaltung von Großgruppen und der Tiefe möglicher Dynamiken zuwenden.

Die einzelnen Stationen:

Aufbruch

- ☞ Die Alltagswelt
- ☞ Der Ruf
- ☞ Verweigerung und Widerstand
- ☞ Der Freund
- ☞ Überschreiten der ersten Schwelle

Reise

- ☞ Im Bauch des Wals
- ☞ Die Höhle des Drachens
- ☞ Die schwerste Prüfung
- ☞ Das Erlangen des Elixiers
- ☞ Überschreiten der zweiten Schwelle

Rückkehr

- ☞ Die zweite Weigerung
- ☞ Magische Flucht
- ☞ Rettung von Innen
- ☞ Tod und Wiedergeburt
- ☞ Meister zweier Welten

Falls sie Interesse an der Methodik und der Zusammenarbeit mit uns haben, können Sie sich gerne an uns wenden.

Wir bieten auch offene Workshops dazu an.

Direkt zur Thematik ist nur das Buch von Margaret Mark und Carol Pearson in Englisch erhältlich.

Literatur:

Joseph Campbell Der Heros in tausend Gestalten Suhrkamp Verlag

Christoph Vogler Die Odyssee des Drehbuchschreibers Zweitausendeins Verlag

Margaret Mark/ Carol S. Pearson The Hero and the Outlaw McGraw- Hill

Carol S. Pearson The Hero within Harper Collins