



Die deutsche Wirtschaftselite auf »Heldenreise«

Narrative für Managerinnen und Entrepreneurere

Thomas Breyer-Mayländer

Die Transformation von Unternehmen erfordert Narrative zur Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, wobei den Personen an der Spitze eine entscheidende Rolle zukommt. Der Beitrag zeigt anhand einer Inhaltsanalyse der Portraits erfolgreicher Führungskräfte, die Wirksamkeit des Narratives der Heldenreise, die sich auf Einzelpersonen, Unternehmerfamilien oder Gründer-teams anwenden lässt.

Viele Unternehmen befinden sich in Transformationssituationen, bei denen es nicht nur um eine Veränderung im Bereich der Strategien, Strukturen und Prozesse geht. Das Bonmot »Culture eats strategy for breakfast« von Peter F. Drucker beschreibt die Bedeutung der Unternehmenskultur als zentraler Teil von Transformations- und Veränderungsprojekten. Eine Kultur, die es unter Bewahrung der Kern-DNA des Unternehmens und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden und Stakeholder weiterzuentwickeln gilt.

Der Unternehmensführung kommt in diesen Prozessen eine entscheidende Rolle zu, die sie nicht nur als Funktion, sondern als Akteure, als individuelle Person im Sinne eines Visionärs, Impulsgebers und Sinnstifters ausfüllen können, um den kulturellen Wandel zu begleiten und zu ermöglichen.¹ Daher gilt es mit passenden Narrativen die Wirksamkeit dieser Personen zu stärken. Die Nutzung des Formats des Heldenepos erscheint hier naheliegend, denn unter den für die CEO-Kommunikation empfohlenen Archetypen nach C. G. Jung² ist der Held einer der stärksten für die Prägung der Organisationskultur.

Die Wirksamkeit von Unternehmensführern gilt es mit passenden Narrativen zu stärken, denn sie sind wichtige Personen im Sinne von Visionären, Impulsgebern und Sinnstiftern.

Unternehmenskultur umfasst nach Edgar H. Schein gemeinsame grundlegende Überzeugungen, die nur teilweise bewusst sind und auf Erfahrungen der Gruppe beruhen und an neue Gruppenmitglieder weitergegeben werden. Dabei beschreibt Schein drei Ebenen: Die Ebene der Artefakte umfasst alle sichtbaren und beobachtbaren Elemente wie Strukturen und Prozesse. Die Ebene der Regeln und Werte beschreibt die nach außen sichtbaren und proklamierten Richtlinien und Werte, auch wenn es mitunter zwischen postulierten Werten und dem tatsächlichen Verhalten deutliche Unterschiede geben kann. Die zugrunde liegenden, auch impliziten Grundannahmen bilden die dritte Ebene, die nur indirekt sichtbar wird.³

Kulturelle Strukturen verändern sich in der Regel im Rahmen von zeitintensiven Entwicklungsprozessen. Diese hängen

sehr stark von der emotional überzeugenden Wirkung von Kommunikation ab, weshalb auf allen drei Ebenen Vorbilder und Narrative, die einen emotionalen, persönlich berührenden Zugang zu den Werten, Überzeugungen und Grundannahmen gestatten, eine große Bedeutung besitzen. Narrative sind in diesem Zusammenhang die verbreiteten und bekannten Geschichten der Organisation.⁴

Metaphern, Frames und Narrative zur nachhaltigen Sinnstiftung im Unternehmen

Nachdem die Kunst des bewussten Ausgestaltens und Erzählens von Geschichten als »Storytelling« – ausgehend vom Bereich der Unterhaltung – den Weg in die Unternehmenskommunikation gefunden hat, werden Narrative und ihre Ausgestaltung auch im Hinblick auf die Unternehmenskultur verstärkt in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Dabei geht die Schaffung wirkmächtiger Bilder – beispielsweise über Metaphern für Unternehmen, wie sie Anfang der 1980er-Jahre entwickelt wurden – über eine reine Kommunikationsfunktion hinaus. Sie liefert auch einen Zugang für ein tieferes Verständnis darüber, wie das jeweilige Unternehmen funktioniert und sich selbst interpretiert.⁵ Die geschaffenen Bilder ermöglichen nicht nur eine gemeinsame Vorstellung für interne und externe Stakeholder, sie schaffen auch eine gemeinsame Sprache, um die nur teilweise sichtbaren und auch in der Dechiffrierung nur begrenzt zugänglichen Kulturelemente einer Organisation zu beschreiben.

Die gezielte Beeinflussung der Wirkung von Bildern über Sprache wird bei den meisten Narrativen über Frames gesteuert, die für bestimmte, auch zum Teil abstrakte Sachverhalte

Impulse für die Praxis

Um die besonders exponierte Stellung der Personen an der Unternehmensspitze im Rahmen der internen und externen Kommunikation und Kulturentwicklung zu nutzen, empfehlen sich folgende Schritte:

- Wer soll im Rahmen des Narrativs gegebenenfalls mit einer Heldenreise präsentiert werden (Management, Inhaber, Einzelpersonen oder Teams)?
- Welche Verbindungen der Vita sind zur Heldenreise möglich (bei Familienunternehmen gegebenenfalls als generationenübergreifende Heldenreise)?
- Was sind die kulturprägenden Werte, Glaubenssätze und Grundannahmen, die in den Stationen der Heldenreise sichtbar werden (»Moral von der Geschichte ...«, »lessons learned«)?
- Passt die Heldenreise authentisch in die bisherige Kultur und zu den Akteuren der Reise?
- Mit welchen Führungsrollen und Kontexten (z. B. effizienter Manager, dialogorientierter Leader, effektiver Entrepreneur) soll die Heldenreise verbunden sein?
- Wenn eine noch nicht abgeschlossene Heldenreise präsentiert wird: Auf welche künftigen Herausforderungen soll Bezug genommen werden?

	der Person selbst bekannt	der Person selbst unbekannt
anderen bekannt	»Arena der Helden« »öffentliche Person«	»blinder Fleck«
anderen unbekannt	»Fassade« »mein Geheimnis«	»unbekanntes Gebiet«

Abb. 1 Definition des Umfangs und Inhalts der »öffentlichen Person« (JOHARI-Fenster)

bereits ein Interpretationsschema mitliefern,⁶ wie etwa beim Begriff des »Euro-Rettungsschirms«. Emotionale Zugänge zu bedeutungsvermittelnden Geschichten nutzen nicht nur die neuesten Erkenntnisse der Rezeptionsforschung, wonach kognitive und emotionale Verbindungen eine bessere Verarbeitung sicherstellen, sondern ermöglichen auch Überzeugungsarbeit. Je mehr Mitarbeitende sowie Stakeholder des Unternehmens die Frage nach dem Sinn und Zweck (Purpose) eines Unternehmens stellen, desto wichtiger sind gemeinsame Grundüberzeugungen, die auch einen kritischen Dialog aushalten. Gerade bei Sinnfragen kommt der Personalisierung von Geschichten eine starke Bedeutung zu, wie religiöse Bewegungen und Lehren zeigen, bei denen die Gleichnisse und Erzählungen der meist zunächst mündlich überlieferten Glaubensgrundsätze auch ein großes emotionales Gewicht besitzen. Dass dies bereits sehr alte Muster sind, kann man am Thema Machtübertragung in Organisationen erkennen, bei dem sich seit den Krönungsszenarien des Mittelalters lediglich die Form, aber nicht das Prinzip verändert hat.⁷ Führungskräfte dienen als Beispiel und Vorbild, beispielsweise bei gelebten Werten. Damit dies gelingen kann, bedarf es eines Mindestmaßes an Authentizität, die dann gegeben ist, wenn Fühlen, Denken, Sprechen und Handeln der Person in Einklang steht. Wie viel eine Führungsperson von sich preisgeben möchte und welche Themen dieser bewusst zugängliche Bereich umfassen soll, kann mithilfe des JOHARI-Fensters (nach den Vornamen seiner Erfinder Joseph Luft und Harry Ingham benannt) beschrieben werden (Abb. 1).⁸

Wie nutzt man den Heldenmythos im postheroischen Zeitalter?

Man kann sich trefflich darüber streiten, ob Heldengestalten in einer modernen agilen Unternehmenskultur mit transformativen Führungsprinzipien noch ihren Platz haben. Auch wenn Autoren wie Baecker das postheroische Führungszeitalter für gekommen halten, so ist die Einschätzung, dass heutzutage Heroismen nur noch als »Opium fürs Volk« zu betrachten seien, etwas verkürzt.⁹ Die klassische Heldendeutung der Führungsliteratur, wie sie auf Basis von J. M. Burns vorgenommen wird,

umfasst eine klare Beschreibung, die wir im deutschsprachigen Raum gerne im Bereich der »Eigenschaftstheorie der Führung« verorten. Es ist der Glaube daran, dass Führungspersonen aufgrund ihrer Persönlichkeit sowie ihrer nachgewiesenen Fähigkeiten und Erfahrungen erfolgreiche Führungskräfte sein werden und die Fähigkeit besitzen, Hindernisse und Krisen zu überwinden. Gängige Begriffe wie »belief« und »faith«¹⁰ zeigen, dass es sich dabei keineswegs nur um eine rationale Dimension der Abschätzung des potenziellen Nutzens handelt.

Auch heute wird noch vielfach geglaubt, dass Führungspersonen aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen erfolgreiche Führungskräfte sind.

Die von Joseph Campbell 1948 formulierte »Hero's Journey«, bei der es darum geht, »die Grammatik der Symbole«¹¹ zu erlernen, ist bis heute als Framework zur Untersuchung von Helden-narrativen weit verbreitet.¹² Der simple Dreiklang »Separation«, »Initiation« und »Return« ist auch auf Führungssituationen übertragbar,¹³ was in einem erweiterten Modell zwölf Stufen (vgl. Abb. 2)¹⁴ umfasst: Berufung, Annahme des Rufs (bis hierher klingt es wie der Weg zu einer durchschnittlichen Professur), erste Herausforderungen (wie etwa einen Schwellenhüter zur Sphäre des Ungewissen), weitere Hindernisse und Prüfungen, die Gewinnung von Ressourcen und Mentoren, die höchste Prüfung (der Kampf mit dem Drachen), die Gewinnung von Macht und Energie durch den bezwungenen Drachen bzw. das Elixier

Studiendesign

Mithilfe einer Inhaltsanalyse wurden die Portraits der Preisträger des Manager Magazins anlässlich der Preisverleihung zum »Manager des Jahres« und »Entrepreneur des Jahres« daraufhin überprüft, ob die Stationen der Heldenreise zum Einsatz kommen (pro Station eine digitale Kategorisierung: 1 = vorhanden, 0 = nicht vorhanden) und wie häufig funktionale Führungskategorien (Manager, Leader, Entrepreneur, Familienunternehmen, Innovator, Start-up, Nachhaltigkeit, mit jeweils zwei typischen, für alle Unternehmensphasen möglichen Ausprägungen) zugeordnet werden. Die Auswertung ist auf die Zeiträume 2010 bis 2021 bzw. 2018 bis 2021 fokussiert, da Änderungen der Wettbewerbskategorien und/oder der Berichterstattung bei längeren Zeiträumen die Vergleichbarkeit einschränken würden.

und am Ende die Heimkehr des gefeierten Helden in die gewohnte Umgebung. Dieses Heldenprinzip wird nicht nur auf Prozesse der Führung und Selbstführung allgemein angewandt, sondern kann auch als Rahmen für Veränderungsprozesse in Organisationen dienen.

Personalisierung von Artefakten, Werten und Überzeugungen sowie Grundannahmen

Bevor wir die Narrative über die deutsche Wirtschaftselite beispielhaft anhand der Preisverleihung des Manager Magazins zum »Manager des Jahres« und »Entrepreneur des Jahres«

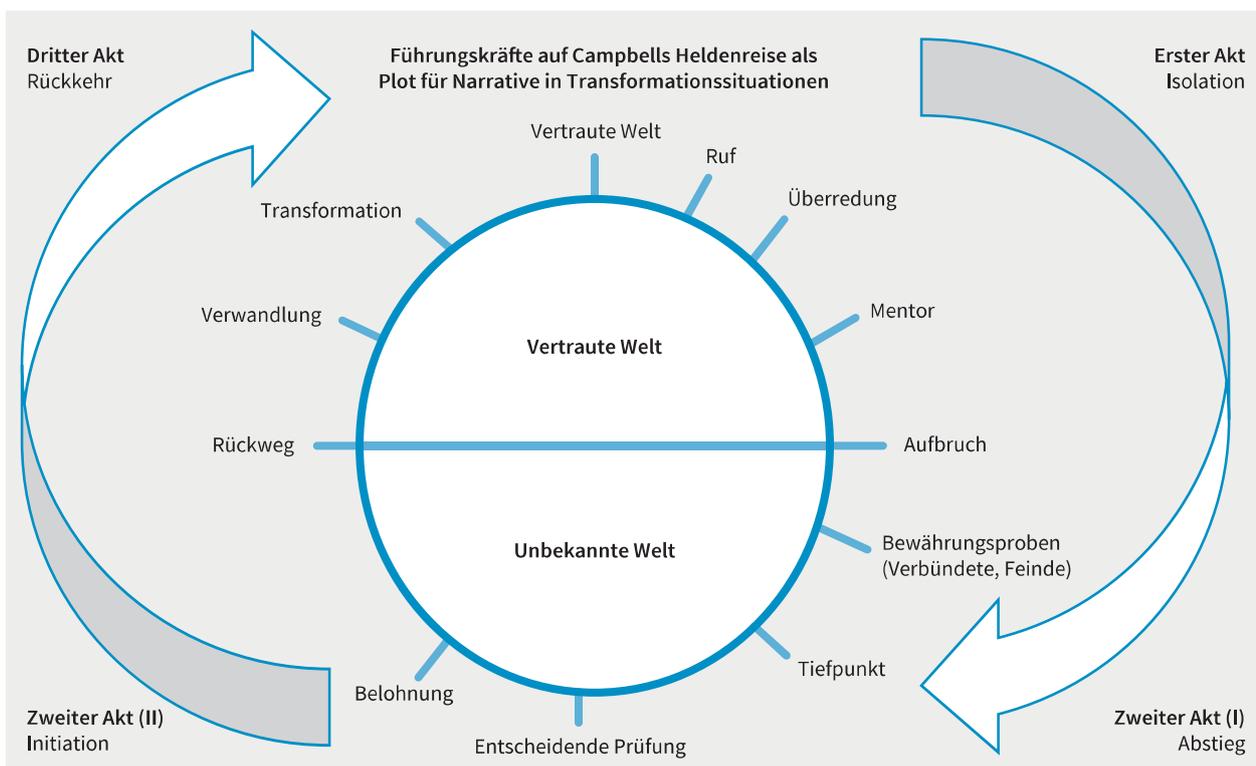


Abb. 2 Heldenreise als Schema für personenbezogene Narrative (eigene Darstellung)

auf ihre Kompatibilität mit dem Campbellschen Heldenmythos abgleichen, benötigen wir noch eine weitere Kategorisierung. Die Aussagen über die im Helden angelegten Führungsrollen kennzeichnen nicht nur die Akteure selbst in ihrer Heldenrolle, sondern genauso die Erwartungshaltung des Publikums (interne und externe Stakeholder, Fachkreise) sowie der Journalisten als Intermediäre. Dies berührt alle Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein, da den Gründern bzw. dem Topmanagement eine besondere Rolle im kulturbewussten und kultursensiblen Management zukommt¹⁵ und Narrative für die Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung besitzen.

Bei der notwendigen Differenzierung der Rollen zur Bewertung der »Heldenepen« aus den Portraits der Preisträger des Wettbewerbs »Manager des Jahres« nutzen wir die Abgrenzungen zwischen Manager, Leader und Entrepreneur und aufgrund der gegenwärtigen im Segment der Entrepreneurure bestehenden vier Teilkategorien die Themen Nachhaltigkeit, Familienunternehmen, Innovation und Start-up/junge Unternehmen. Es ist erstaunlich, dass bei der Nominierung und Bewertung von Entrepreneururen die Kategorisierungen der Wissenschaft, nämlich das Streben nach unternehmerischen Gelegenheiten, den Geschäftschancen (»pursue opportunities«)¹⁶, nur indirekt eine Rolle spielt, während die derzeit benutzte Definition der Entrepreneurure als unternehmerisch aktive Eigentümer im Sinne eines »owner-manager«¹⁷ von Peter F. Drucker bereits in den 1980er-Jahren als irreführend bezeichnet wurde.

Analyse der Topentscheider der deutschen Wirtschaft anhand der »Manager und Entrepreneurure des Jahres«

Narrative über Führungskräfte reflektieren auch die Erwartungshaltungen, die einer unternehmensunabhängigen Idee von Führungselite zugrunde liegen.¹⁸ Die Analyse zeigt, dass bei den *Managern des Jahres* (vgl. Abb. 3) wesentliche Teile der Heldenreise in den Siegerportraits beschrieben werden und daher in der Grafik die Punkte aus der Heldenreise ein Plateau bilden. Auf der Ebene der zusätzlich erkennbaren funktionalen Führungskategorien dominiert erwartungsgemäß die Beschreibung des effizienzsteigernden Managers, wobei deutliche Unterschiede erkennbar sind, da einzelne Preisträger durchaus auch häufige Nennungen von Attributen aus dem Leadership-Bereich verzeichnen können, wenn beispielsweise beschrieben wird, dass sie es durch klar kommunizierte Visionen geschafft haben, auch in schwierigen Zeiten die Mitarbeitenden aller Führungsebenen hinter sich zu bringen.

Die Siegerportraits von Managern des Jahres weisen häufiger Teile der Heldenreise auf als Entrepreneurure des Jahres.

Bei den *Entrepreneururen des Jahres* (vgl. Abb. 4) haben wir es mit einer deutlich differenzierteren Beschreibung der Führungsfunktionen zu tun. Aus der Heldenreise werden weniger und

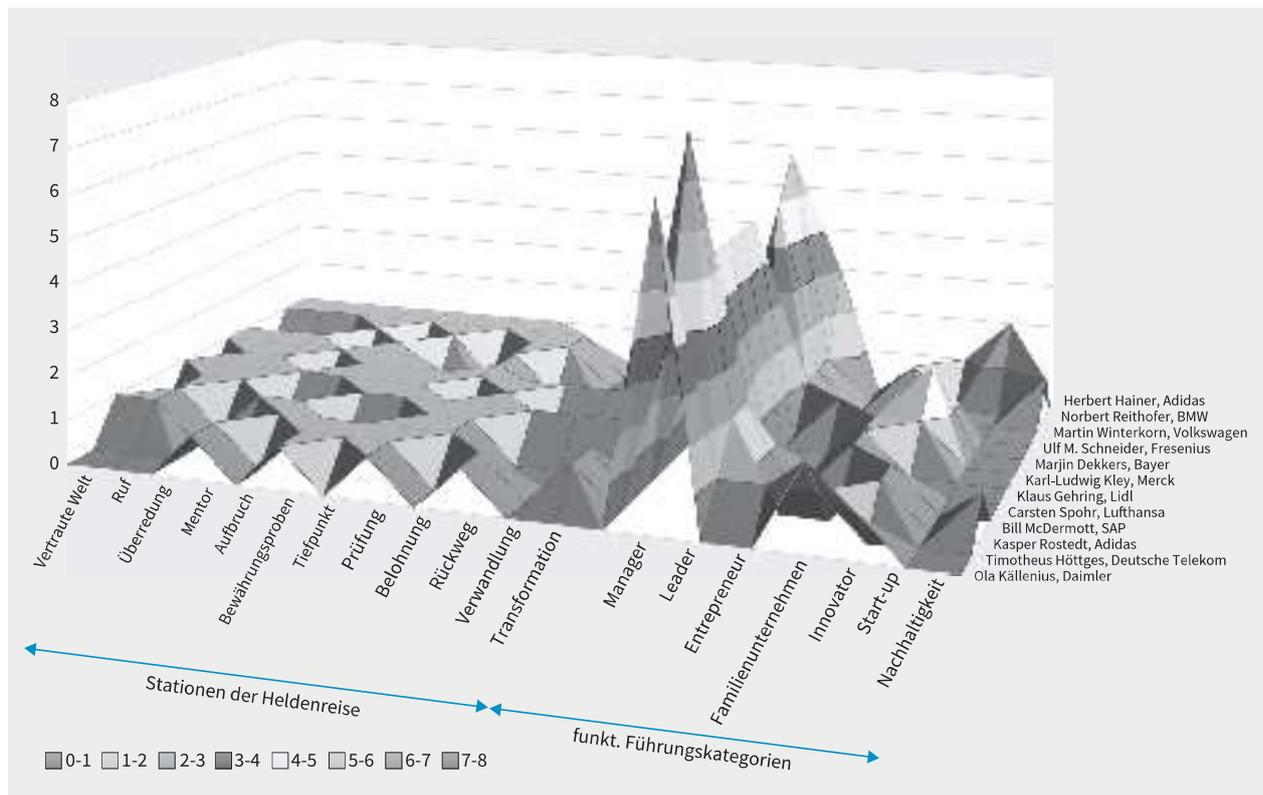


Abb. 3 Analyse »Manager des Jahres« des Manager Magazin (2010–2021)

sehr unterschiedliche Stationen benannt. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Zum einen ist bei jüngeren Gründern von Start-ups die Heldenreise noch nicht abgeschlossen, zum anderen ist bei Berichten über Führungsteams eine Skizzierung einzelner persönlicher Herausforderungen in der Vergangenheit weniger angebracht. Stattdessen findet die Heldenreise oftmals generationenübergreifend Anwendung, wenn Herausforderungen der ursprünglichen Gründer in Familienunternehmen mit den Entwicklungsbedingungen der heutigen Führungsgeneration abgeglichen werden.

Einbettung in die organisatorische Praxis – ein Heldenmythos will vorbereitet und gepflegt werden

Die Heldenreise ist nicht umsonst ein sehr weit verbreitetes Schema, das nicht nur zur Analyse von Narrativen, sondern auch als Gerüst für proaktives Storytelling zum Einsatz kommt. Sie kann in der Praxis dazu verwendet werden, ausgewählte Führungspersonen (in der Regel wird es die jeweilige Nummer 1 oder die künftige Nummer 1 im Unternehmen sein) intern und extern zu positionieren. Dabei könnte man einwenden, dass derartige Narrative nur auf der Managementillusion der Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen beruhen.¹⁹ Interessanterweise wird gerade diese Illusion hier zur Self-fulfilling Prophecy. Die Wechselwirkung zwischen journalistischer Berichterstattung, Erwartungshaltung des Publikums und den gezielt

entwickelten und propagierten Narrativen des Unternehmens bzw. des Spitzenpersonals als Akteure ist dabei zu berücksichtigen. Wir können den obigen Daten sehr klar entnehmen, dass vorgespannte Frames wie »Familienunternehmen« oder »Innovator« im Rahmen des Wettbewerbs und der Prämierung sehr unterschiedliche Ausgestaltungen der journalistischen Aufarbeitung der Narrative bewirken. Auch wenn die Heldenreise am schönsten wirkt, wenn die Reise bereits beendet ist, kann sie auch bei jüngeren Führungskräften zum Einsatz kommen, wenn man die ersten Reiseabschnitte mit ihren heroischen Erfolgen in den Vordergrund rückt, um anschließend auf die anstehenden Herausforderungen hinzuweisen. Dies ist gerade in der internen Kommunikation ein Weg, um das Gemeinsame an der bevorstehenden Herausforderung in den Vordergrund zu rücken und gleichzeitig durch die Darstellung der bisherigen Prüfungen und Erfolge das Selbstvertrauen des Teams in Verbindung mit der erprobten Führungsperson zu stärken.

Die Heldenreise – und damit die Illusion der Steuerbarkeit von Unternehmenskulturen – kommt oft beim Storytelling zum Einsatz – und wird interessanterweise oft zur Self-fulfilling Prophecy.

In Verbindung mit dieser Personalisierung der Organisationskommunikation steht auch der Eingang der dahinterstehenden Werte und Wertungen (im Sinne von »und die Moral von der Ge-

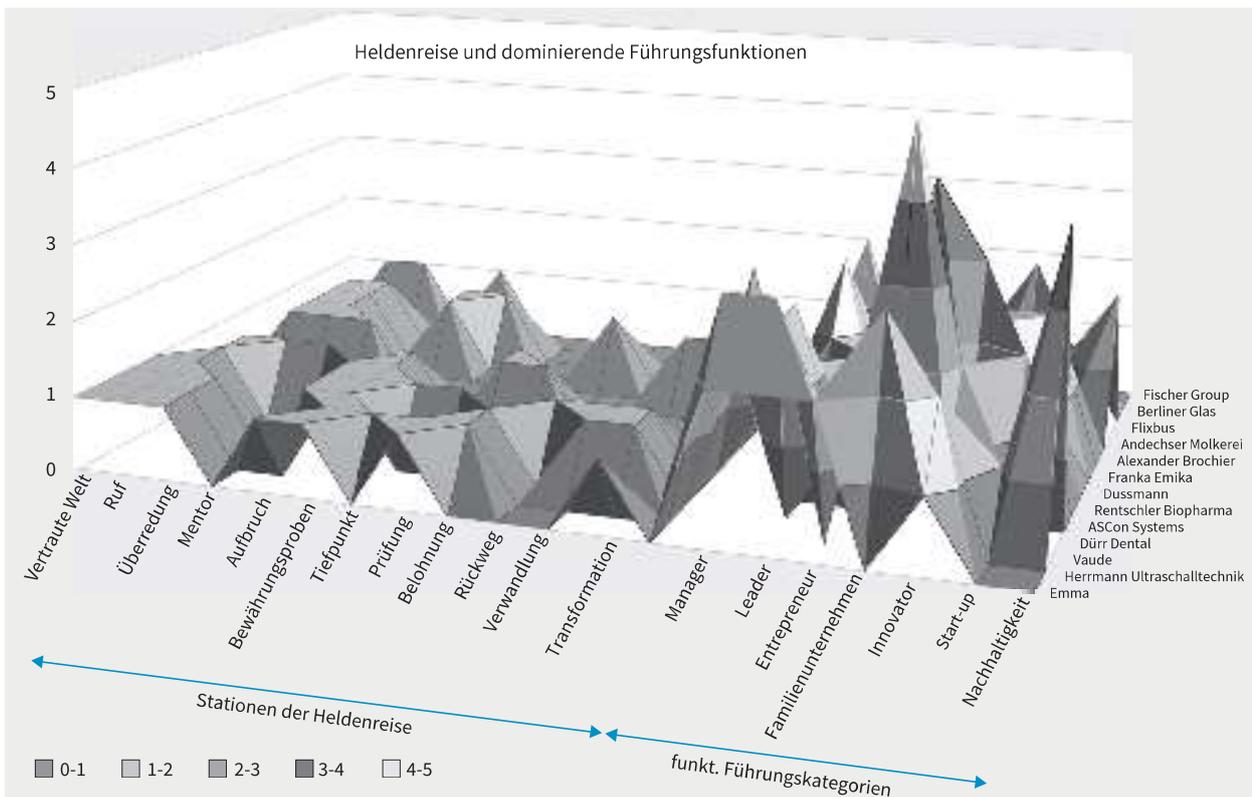


Abb. 4 Analyse »Entrepreneure des Jahres« des Manager Magazins (2019–2021)

Zusammenfassung

Dieser Beitrag beschreibt, wie mit Campbells Schema der »Heldenreise« personalisierte Narrative der obersten Führungsebene aufgebaut werden können, um für interne und externe Stakeholder eine Orientierung zu bieten und die Unternehmenskultur bewusst zu prägen und zu beeinflussen. Das Beispiel der Preisträgerportraits des Manager Magazins zeigt, dass diese Methode breite Anwendung findet und dabei auch unterschiedliche funktionale Zuschreibungen der Führungsrolle erfolgen können.

Abstract

This article shows the use of Campbell's »Hero's Journey« to create narratives for top management and entrepreneurs to have a guidance for internal and external stakeholders and to influence and develop the organizational culture. The examples of the contest »Manager of the Year« and »Entrepreneur of the Year« proof the common use of this framework and show how the stages of the hero's journey could be connected to different roles and concepts of management functions.

schicht ...«) in das kollektive Gedankengut und damit die unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur. Über die Verknüpfung mit bestimmten Funktionen der Führungsarbeit, wie etwa einer besonderen Rolle als Innovator oder Leader, lassen sich Verbindungen zwischen den Artefakten der Strukturen und Prozesse, den proklamierten Werten und den zugrunde liegenden Annahmen über den gemeinsamen Weg zum Erfolg herstellen. Eine Differenzierung der Führungsrollen und Funktionen sollte daher nicht nur in der Führungspraxis, sondern auch gerade bei den Narrativen der Heldenreise eine Rolle spielen.

Anmerkungen

- 1 Men, L. R.: CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation, and Employee Engagement. In: *Public Relations Review*, 38. Jg., 2012, S. 171–173.
- 2 Prince, M. et al.: CEO Archetype Identity Drives Organization Culture. In: *Journal of Leadership Studies*, 13. Jg., 2019, H. 3, S. 62–67.
- 3 Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, 5. Aufl., Hoboken, NJ 2017, S. 18.
- 4 Chlopzyk, J.: Wandel und Stabilität in der Geschichten erzählenden Organisation. In: Chlopzyk, J. (Hrsg.): *Beyond Storytelling*, Wiesbaden 2017, S. 23–45.
- 5 Morgan, G.: *Images of Organization*, London 1986, S. 19 ff., S. 233 ff.
- 6 Goffman, E.: *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge, MA 1974, S. 21; Wehling, E.: *Politisches Framing*, Köln 2016.
- 7 Breyer-Mayländer, T.: *Erfolgsfaktor Macht im Management*, Wiesbaden 2020, S. 147 ff.
- 8 Luft, J./Ingham, H.: The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. In: *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*, 246. Jg. 1955, S. 2014–2003.
- 9 Baecker, D.: *Postheroische Führung*, Wiesbaden 2015, S. 4.
- 10 Harter, N. W./Hevel, S. M.: New Perspectives on Heroic/Post-Heroic Leadership and Heroic Followership. In: *International Leadership Journal*, 12. Jg. 2020, H. 1, S. 8–25.
- 11 Campbell, J.: *Der Heros in tausend Gestalten*, Berlin 2021, S. 11.
- 12 Sonnenburg, S./Runco, M. A.: Pathways to the Hero's Journey. A Tribute to Joseph Campbell and the 30th Anniversary of His Death. In: *Journal of Genius and Eminence*, 2. Jg. 2017, H. 2, S. 2; Campbell, J.: *The Hero's Journey. Joseph Campbell on His Life and Work*, New York 2003.
- 13 Steinhilber, R.: Accepting the Challenge of Leadership. A Hero's Journey. In: *Industrial and Commercial Training*, 43. Jg., 2011, H. 4, S. 217–220.
- 14 Trobisch, N.: Struktur und Dramaturgie in Veränderungsprozessen – Das Heldenprinzip. In: J. Chlopzyk (Hrsg.), a. a. O., S. 185–221; Breiner, T. C.: *Psychologie des Geschichtenerzählens*, Wiesbaden 2019.
- 15 Sackmann, S.: *Unternehmenskultur*, 2. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 315 f.
- 16 Stevenson, H. H./Jarillo, J. C.: A Paradigm of Entrepreneurship. *Entrepreneurial Management*. In: *Strategic Management Journal*, 11. Jg., 1990, Summer Special Issue, S. 17–27.
- 17 Drucker, P. F.: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York 1985, S. 25.
- 18 Vgl. Teilnehmendenauswahl für die Baden-Badener Unternehmergespräche: Hinzmann, M./Scholtyseck, J.: *Überlegen führen*, München 2020, S. 58, 217.
- 19 Kühl, S.: *Influencing Organizational Culture*, Princeton, NJ 2018, S. 9.



**Prof. Dr./Dipl.-Wirt.-Ing. (FH),
Dipl. Inf.wiss. Thomas Breyer-Mayländer**
Professor für Medienmanagement,
Hochschule Offenburg
breyer-maylaender@hs-offenburg.de