

**MICC-Experten / innen – Workshop 9.12.2010,  
“The Patterns of Patterns - Pattern Language and beyond”**

**Monomythos des Helden – eine tiefe Quelle kollektiven Wissens  
Dr. Karin Denisow, Nina Trobisch, Theater, Berlin**

**Autorinnen:**

Dipl. Theaterw., Dipl. Drama-Doz. Nina Trobisch. Universität der Künste Berlin - Zentralinstitut für Weiterbildung. Forschungsleiterin des Projektes „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ an der Universität der Künste Berlin, Beraterin, Coach. [ziw-trobisch@udk-berlin.de](mailto:ziw-trobisch@udk-berlin.de).

Dr. Karin Denisow. Lumen. Organisationsentwicklung. Inspiration. Coaching GmbH. Geschäftsführerin, Coach, Mediatorin, Mitarbeit im Projekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“. [denisow@lumen-gmbh.com](mailto:denisow@lumen-gmbh.com).

Mythen sind Geschichten. Sie sind auch komprimiertes, kollektives Erfahrungswissen, an das in sozialen Prozessen viel häufiger und schneller angeknüpft wird als an rein kognitiv geprägte Veränderungsmodelle. Der Monomythos des Helden ist das Sinnbild für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse des Menschen. Er enthält ein großes, bislang ungenutztes kollektives Potential an (Vor-) Bildern, Orientierungsmustern und Handlungsanleitungen für Innovationen und Veränderungsprozesse.

Zunehmend komplexer, zunehmend dynamischer, zunehmend globaler, zunehmend systemischer, unplanbarer.... Die vielfältigen ausführlichen Beschreibungen und Szenarien der heutigen Wirtschaftssituation lassen sich immer wieder auf diesen Kern bringen.

Als Strafe für seine Taten musste der Riese Atlas die Weltkugel ganz allein auf seinen Schultern halten. Die Aufgabenstellungen, die es heute tagtäglich und perspektivisch zu bewältigen gibt, sind so herausfordernd, dass sie kaum auf den Schultern weniger zu tragen sind.

„Die ich rief die Geister, werd ich nun nicht los...“ ruft der verzweifelte Zauberlehrling, als ihm das Wasser bis zum Hals steht<sup>1</sup>. Ihn hört zum Glück der „alte Meister“ und kann das Desaster in Ordnung bringen. Wer sind die „Meister“ der komplexen Gebilde unserer Zeit? Wenn wir davon ausgehen, dass wir die Welt, die wir schaffen, selbst in Ordnung halten oder in Ordnung bringen müssen, braucht es dazu das gebündelte Know-how von allen. Erforderlich ist das gemeinschaftliche Mitdenken, Mitverantworten und Mitgestalten der Menschen für das heutige und morgige Leben und Wirtschaften. Dieses Know-how umfasst die Bündelung hochkarätigen Expertentums ebenso wie die Erschließung von verborgenen Quellen. In diesem Kontext steht die schöne und gleichsam dringliche Aufgabe, neue Quellen von kollektivem Wissen, Intelligenz und Erfahrung zu erschließen und zu nutzen.

**Quellen kollektiver Intelligenz**

Gehen wir der Frage nach, was kollektive Intelligenz auszeichnet, so zeigt sich, dass eine Bezugsgröße der kollektiven Intelligenz in der Verortung des Menschen als biologischem Wesen sichtbar wird. So

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

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

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

Ein bahnbrechendes Konzept für die umfassende Erschließung dieser Quelle kollektiver Intelligenz ist die „Theorie U“ Otto Scharmers. Sie zeigt auf, wie „tiefere Felder der gemeinsamen Wahrnehmung, der gemeinsamen Willensbildung, der gemeinsamen Gegenwärtigung und des gemeinsamen Experimentierens“ entstehen<sup>v</sup>.

Ein dritter Fundus kollektiver Weisheit eröffnet sich durch die kulturelle Evolution des Menschen. Die **kulturell determinierte kollektive Intelligenz** fasst zusammen, was die Spezies Mensch so besonders macht und vor allen auszeichnet. Es ist ihre Fähigkeit zur Reflektion und kulturellen Entwicklung. Der Mensch ist in der Lage, die Erfahrungen und Erkenntnisse seines Lebensprozesses zu erfassen und nachfolgenden Generationen sowohl in universellen als auch in gruppenspezifischen Kulturgütern zur Verfügung zu stellen. Die kulturellen Fähigkeiten unseres Wesens werden immer wieder neu erlernt und sozialisiert und wirken vorrangig unbewusst.

Der Mythenforscher Joseph Campbell hat in der Mitte des 20. Jahrhunderts in dem Buch „Der Heros in tausend Gestalten“ seine Ergebnisse zu den in Mythen dargestellten menschlichen Strukturen der Bewältigung von Veränderung zusammengefasst. Er wies die universelle Struktur und Intention des Heldenmythos' nach<sup>vi</sup>. In Ableitungen aus dieser Forschung, z.B. dem psychologischen Ansatz von Rebillot, wurde nachgewiesen, dass diese **gemeinsamen** kulturellen Wurzeln eine Quelle kollektiver Intelligenz ist, die für Identifikation, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sorgt.<sup>vii</sup> Ausgehend von diesen Überlegungen vertreten wir die These, dass die Nutzung von Mythen die Unternehmen zu „Meistern der Innovationsprozesse“ machen könnte. Innovationsprozesse gelangen zu größerer Wirksamkeit, wenn die unbewusst wirkenden, kulturell sozialisierten Teile der menschlichen Kompetenz bewusst und so der gezielten Transformation zugänglich gemacht werden. In der

konkreten Praxis der Organisationsentwicklung könnten die bereits seit geraumer Zeit erfolgreich genutzten Formen der Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten an Veränderungsprozessen zu mehr Kreativität und Entfaltung führen.

Was beeinflusst Gruppen von Menschen, sich bei der Bearbeitung von bestimmten Aufgaben von ihren individuellen Strategien und Vorgehensweisen zu lösen und sich in einem kollektiven Bearbeitungsprozess zu begeben?

### **Bekannte Muster erfolgreicher Innovationsprozesse**

In all den bekannten Modellen von Innovation, vor allem aber in der praktische Erfahrung in den Unternehmen, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Experten der jeweiligen Arbeitsaufgaben und Prozesse an der Lösung von Problemen, der Entwicklung von Strategien und der Erfindung von Neuem beteiligt sein sollten<sup>viii</sup>. Es hat sich gezeigt, dass die betrieblichen Situationen, die nicht an bestimmte Fachbereiche und Geschäftsbereiche gebunden sind, mit Beteiligung eines breiten Kreises an Beschäftigten und Führungskräften besser zu bewältigen sind. Dabei wurde bislang die Güte der Ergebnisse von Beteiligung in den Vordergrund gestellt; die neuen Strategien, die neuen Geschäftsmodelle, die neuen Produkte und Dienstleistungen. Es schälte sich jedoch die Erkenntnis heraus, dass Beteiligungsprozesse vor allem dann nachhaltig erfolgreich waren, wenn die Art und Weise der Beteiligung besonderen Bedingungen entsprach. Zu diesen Bedingungen zählen z.B.:

- dass alle Beteiligten die Notwendigkeit und Dringlichkeit, ja Unausweichlichkeit des Problems erkennen und annehmen;
- wenn die Lösungen nicht vorgegeben werden;
- wenn Widerstand, Zweifel und Skepsis als Teil des Prozesses akzeptiert und integriert werden;
- externe Unterstützung und Impulse einbezogen sind;
- wenn dem Entwicklungsprozess Raum und Zeit gegeben wird;
- wenn Niederlagen, Schwierigkeiten und Fehler offen behandelt und als Bestandteil eines offenen Suchprozesses verstanden werden kann;
- wenn von einzelnen Pilotlösungen schrittweise weitere Gebiete und Aufgaben in die Veränderung einbezogen werden;
- wenn die Ergebnisse und Erkenntnisse im Unternehmen als Strukturen, Prozesse und Instrumente verankert werden.<sup>ix</sup>

Die entscheidende Erfolgsquelle für einen gelingenden Innovationsprozess ist somit die **Qualität der Beteiligung**. Offenbar fühlt sich eine Gruppe von Menschen aktiviert und engagiert, wenn diese benannten Merkmale gestaltet werden. Die Frage ist, ob hinter diesen Bedingungen ein Grundmuster verborgen ist, das sich bislang der Beobachtung entzog.

### **Ein neues/ altes Muster für erfolgreiche Innovations- und Entwicklungsprozesse**

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

Im Folgenden wird ein Konzept vorgeschlagen, das Kultur und Kunst als Formen der Vergegenständlichung von kollektivem Wissen der Menschheit nutzt. Der Monomythos des Helden wird in den Kontext der Feldtheorie von Lewin und Scharmers Theorie U gesetzt. <sup>x</sup> Diese Idee der Verschmelzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Kunst wird in Zukunft ganz neue und weiterführende Auseinandersetzungen mit der Wirklichkeit zu ermöglichen.

Mehr denn je stehen Unternehmen vor Abenteuern und Gefahren. Es gilt, das „Firmenschiff“ unbeschadet zwischen Scylla und Charybdis von marktwirtschaftlichen Wettbewerb und ökologischer Verantwortung zu manövrieren. Das ist nicht minder kompliziert, als aus dem Labyrinth des Minotaurus herauszufinden oder dem Blick der Medusa unversteinert zu entkommen. Um aus den schweren Heraklesaufgaben der Veränderungsprozesse nicht wie Phönix aus der Asche hervorzugehen, braucht es den roten Faden der Ariadne. So können die Helden das Geheimnis des Grals lüften und das goldene Vlies erringen.

Das sind geflügelte Worte, die gleichsam auf Flügeln das Ohr des Hörers erreichen, so schnell, so leicht, so eingängig. Allesamt stammen sie aus der Mythologie und liegen heute noch auf der Zunge, wenn es darum geht, Situationen und Gefühle zu beschreiben, die bewegen und beschäftigen. Auch wenn oftmals der genaue Ursprung derartiger Begriffe und Metaphern nicht mehr für jeden Benutzer nachvollziehbar und erklärbar ist, haben sie nichts von ihrer Strahlkraft eingebüßt. Sie lassen in der Kommunikation mächtige „innere Bilder“ entstehen, die sich mit anderen Menschen teilen lassen <sup>xi</sup>.

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

Im Monomythos des Helden sind die existentiellen Fragen der Menschheit zu Wandel und Wachstum verankert. Sie bilden ein unerschöpfliches Reservoir an Erfahrungswissen der Menschheit zu Entwicklung und Veränderung.

Der Entwicklungsweg des Helden ist die Heldenreise. Während einer Heldenreise gibt es eine typische Abfolge von Entwicklungsschritten. Zunächst der „Aufbruch“. Dieser beinhaltet zwar einerseits den Ruf, die Triebfeder des Helden, aber andererseits auch eine Auseinandersetzung mit der Weigerung, dem Zweifel, dem Mangel an Kraft, die notwendige Entwicklung einzuleiten. An dieser Stelle wird Hilfe und Unterstützung benötigt, eine Kraft, Information, Person, die wir als Mentor bezeichnen. Nun ist der Held bereit, die Schwelle ins Unbekannte, Ungewohnte und Neue zu überwinden

Der Held kommt ins „Land der Abenteuer“, wo er kleine und große Prüfungen bestehen muss. Dazu

muss Neues und Ungewohntes anders angeschaut, angepackt und realisiert werden. Er muss loslassen und das Nichts, die Leere riskieren. Es ist eine Reise ins Ungewisse. Es ist ein einsamer, individueller Prozess. Ambivalenzen bergen Kämpfe, Wurzeln sind Bürde, Gewohntes ist Verführung. Auf das Bestehen der größten Prüfung folgt die Belohnung – der eigene Weg.

Der dritte Akt läutet die Rückkehr in die bekannte Welt ein. Der Held ist inzwischen gereift und gestärkt. Der schwierige Rückweg birgt jedoch die Gefahr, dass die neu errungenen Schätze verloren gehen können. Er muss sich mit der äußeren Welt auseinandersetzen, sie konfrontieren. Hier muss also immer noch aufmerksam und konzentriert das Neue verankert werden. Ist dies geschafft, ist der Mensch auf seinem Entwicklungsweg nach dem Heldenprinzip der Meister zweier Welten, der bekannten und der unbekanntem Welten.

Protagonisten des Heldenmythos sind diejenigen, die bereit sind, trotz Risiken und Hindernissen ihrem Ruf zu folgen und mit **allen** Sinnen für ihr Anliegen einzustehen.

Mythen von Helden enthalten ein großes, bislang ungenutztes Potential an (Vor-)Bildern, Orientierungsmustern und Handlungsanleitungen für das ganzheitliche, prozesshafte und nicht-lineare Management in unternehmerischen Veränderungsprozessen. Die universelle Gültigkeit, die nahe legt, Innovationsprozesse als Heldenreise zu betrachten, macht insbesondere den Heldenmythos für Entwicklungs- und Innovationsprozesse so interessant. Die Heldenfiguren sind dabei die „Innovationsexperten“

Lewin stellte bereits in den 60iger Jahren fest, dass Veränderungsprozess in Schleifen und einer Abfolge von unterschiedlich geprägten Phasen stattfinden. Zunächst findet das Sensibilisieren – bei Lewin „Auftauen“ bzw. „Unfreeze“ statt. In dieser Phase wird zunächst die organisationale Energie für die Veränderung mobilisiert. Dann folgt die Veränderung bzw. Bewegung (bei Lewin „move“), die mit vielfältigen Einzelprozessen gefüllt ist, ein Auf und Ab an Hoffnung und Enttäuschung enthält, aber schlussendlich immer wieder genügend Energie mobilisiert, um nächste Veränderungsschritte zu realisieren. In einer dritten Phase findet dann eine Konsolidierung statt (bei Lewin „stabilize“). Diese Phase dient dazu, das Feld energetisch zu beruhigen, die Veränderungen zu verankern und zum verlässlichen Faktor aktuellen und künftigen Handelns zu transformieren.<sup>xii</sup>

**Ein solches Modell wirkt umso stärker, je tiefer es auch kulturell in den Menschen und der Gesellschaft verankert sind. Es ist eines der Phänomene kollektiver Intelligenz, dass sich die Emergenz aus dem unbewussten Gemeinsamen speist – den über viele Jahrhunderte und Jahrtausende angereicherten und sozialisierten Erfahrungen der Menschen, die sich in den Mythen finden.**

Unternehmen wie auch die Mitarbeiter stehen unter einem enormen Veränderungsdruck. Heute wird Neues gefordert. Mehr desselben hat kaum Chancen. „Die Fähigkeit, im Moment des Aufbrechens der alten Strukturen einen sich öffnenden Möglichkeitsraum zu sehen, sich darauf einzulassen, einzutauchen, Ereignisse kommen zu lassen, dann den neuen Impuls zu verdichten und in die Welt zu bringen, ist vielleicht die wichtigste Schlüsseldisziplin unserer Zeit“ beschreibt Otto Scharmer die Stationen des U Prozesses<sup>xiii</sup>. Der Heldenweg ist dabei die Leitplanke.

## Mit Dramaturgie nach dem Heldenprinzip zu Kreativität und Inspiration

Unternehmen, die das gesamte Potential der Beschäftigten für die eigene Entwicklung nutzbar machen wollen, müssen den Veränderungsprozess so anlegen, dass psychische, physische und auch emotionale Energien zum Tragen kommen, deren Quelle auch in den Mythen liegt.

Eine Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip leistet dies in ihrer Grundstruktur und Bausteinen:

1. Künstlerisch-ästhetische Herangehensweisen finden zunehmend Eingang in das Management aufgrund ihrer auf Menschen orientierten Verfahren.<sup>xiv</sup> Die Ästhetisierung und Emotionalisierung des Managements aktiviert die Kreativität der Beschäftigten als bestimmende Ressource künftiger Wettbewerbsfähigkeit.<sup>xv</sup>

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

Im Projekt wird dieses Prinzip seit 2010 in Entwicklungsprozessen von Führungskräften, Projektleitern und Unternehmen angewandt und in seiner Wirkung erforscht.

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

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

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

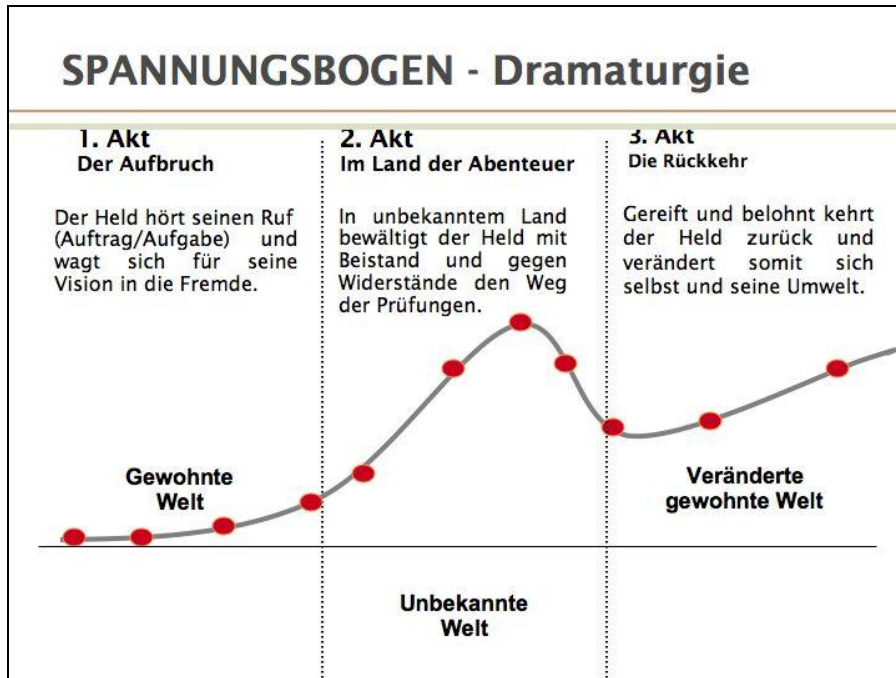


Abbildung : Gestaltung des natürlich spannungsgeladenen Entwicklungsprozesses durch Dramaturgie

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

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

Die Stärke der Mythen besteht nach bisheriger Erkenntnis darin, dass sie „infolge ihrer gefühlsmäßig-unreflektierten Verankerung in stärkerem Maße als eine intellektuelle Erkenntnis das Verhalten einer größeren Zahl von Menschen in ähnlichen sozialen Situationen“ koordiniert und festigt<sup>xix</sup>. Gefasst als Unbewusstheit, ist diese Stärke mit den Mitteln der Kunst und des künstlerischen Prozesses Deren Schwäche, die Unreflektiertheit, wird durch eine bewusst gestaltete Dramaturgie als Innovationskonzept reduziert.

## Quellen

- 
- <sup>i</sup> Goethe, Johann, Wolfgang: Die Balladen von Johann Wolfgang von Goethe und Joseph Kiermeier-Debre. München. 2006
- <sup>ii</sup> Surowiecki, James: Die Weisheit der Vielen. Bielefeld. 2005.
- <sup>iii</sup> Claus Otto Scharmer; Theorie U - Von der Zukunft her führen. Heidelberg. 2009
- <sup>iv</sup> David Bohm: Die implizite Ordnung. Grundlagen eines dynamischen Holismus. München. 1987.
- <sup>v</sup> Vgl. Scharmer, Claus Otto: a.a.O., S. 27
- <sup>vi</sup> Campbell, Joseph: Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt/M. 2002.
- <sup>vii</sup> Rebillot, Paul: Die Heldenreise. Ein Abenteuer der kreativen Selbsterfahrung. München. 1997.
- <sup>viii</sup> Frei, Felix; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W.; Ruch, L.: Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. vdf, Zürich, Stuttgart. 1996.
- <sup>ix</sup> Quaas, Wolfgang; Denisow, Karin; Stahn, Gudrun: Unternehmen gemeinsam gestalten. Maschinenbauverlag, Frankfurt/M. 1997.
- <sup>x</sup> Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern. 1963.
- <sup>xi</sup> Hüther, Gerald: Die Macht der inneren Bilder. Göttingen; 3. durchgesehene Auflage. 2006.
- <sup>xii</sup> Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern. 1963.
- <sup>xiii</sup> Vgl. Scharmer, Otto Klaus: a.a.O., S. 25
- <sup>xiv</sup> Nowotny, Helga: Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft. Berlin. 2005.
- <sup>xv</sup> Holtgrewe, Ursula: Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Berlin. 2006.
- <sup>xvi</sup> Vogler, Christoph: Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Zweitausendundeins, Frankfurt/M. 2004.
- <sup>xvii</sup> Vgl. Campbell, Joseph: a.a.O., S. 114.
- <sup>xviii</sup> Vgl. Campbell, Joseph: a.a.O., S. 91.
- <sup>xix</sup> Vgl. Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart. 2007. S. 601.