Schriftenreihe RINGVORLESUNGEN
der Märchen-Stiftung Walter Kahn
Herausgegeben von Kurt Franz

Band 15 – 2016

Rolf Wunderer (Hrsg.)

Mythen in Management und Märchen

Schneider Verlag Hohengehren GmbH

Zukunftsbildes den Sinn aufzuzeigen und ihnen zu vermitteln, warum es sich für sie lohnt, sich für das Unternehmen besonders einzubringen.

Literaturhinweise

Bruch, H./Cole, M./Vogel, B. (2007): Linking productive organizational energy to firm performance and individuals satisfaction In: Academy of Management Meeting.– Philadelphia, PA

Bruch, H./Ghoshal, S. (2003): Unleashing organizational energy. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 45 Issue 1, S. 45–51

Bruch, H./Vogel, B. (2011). Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business Press.

YVETTE SÁNCHEZ / GÜNTER MÜLLER-STEWENS

Märchenhafte Fiktionen rund um das Management

Märchen sind nicht gleich Märchen. Sie unterscheiden sich z. B. je nach dem kulturellen Kontext und der Epoche, aus denen sie stammen. Trotzdem haben sie aber auch alle eine Reihe gemeinsamer Charakteristiken: Es gibt eine glasklare Trennung von „gut" und „böse", was mit dem Verhalten voraussehbarer Protagonisten einhergeht. Dem Vorbild des Guten wird eine erzieherische und belehrende Funktion beigemessen. Ganz in diesem Sinne ist auch das Albert Einstein zugeschriebene Zitat zu verstehen: „If you want your children to be intelligent, read them fairy tales. If you want them to be more intelligent, read them more fairy tales."[1] Meist wird mit starken Symbolen sowie überhöhten und übernatürlichen Mitteln gearbeitet. Am glücklichen Ende obsiegt das Gute, und das Böse wird bestraft.

Grundlage aller Märchen ist auch, dass es sich um eine erfundene Geschichte handelt, eine vom Autor und Erzähler erschaffene, eigene Welt und erdachte Fiktion. Fiktionen erheben im Märchen wie in anderen Künsten keinen Anspruch auf eine Übereinstimmung mit der empirischen Wirklichkeit. Doch Märchen sollen auch dazu einladen, Parallelen zur realen Welt ihrer Leser- und Zuhörerschaft zu ziehen, diese dazu anregen, über ihr eigenes Sein nachzudenken. Unlängst attestierte der Nobelpreisträger Mario Vargas Llosa in einem Interview der Imagination, dem Erfundenen und Fiktionalen eine tiefere Wirkung als den vorgefundenen lebensweltlichen Ereignissen: „Die Abenteuer, die Sie imaginieren, sind stets spannender als die, die Sie tatsächlich erleben, und glauben Sie mir, ich habe viele Abenteuer erlebt. [...] Warum sollten Sie auch versuchen, eine alternative Realität zu konstruieren, wenn Sie mit Ihrer eigenen Realität zufrieden sind?" (Vargas Llosa 2016) Zudem ist davon auszugehen, dass fiktionale Darstellungen unser Realitätsbild beeinflussen, und dass sich die beiden Bereiche kaum eindeutig trennen lassen.

Darauf baut unsere in diesem Beitrag eingenommene Sichtweise. Wir haben beobachtet, dass man sich im Management von Organisationen immer wieder mit verschiedenen Zwecksetzungen, bewusst oder unbewusst, unterschiedlicher fiktionaler Formate bedient. So erheben etwa Biographien und Autobiographien von Managern einen Wahrheitsanspruch, können aber aus Sicht der Leserschaft eher

[1] Das Zitat selber kann als Legende betrachtet werden, die Stephen Winick (2013) detailliert zurückverfolgt bis ins Jahr 1958. Seine profunden Recherchen haben ergeben, dass nach der Anekdote, die eine Frau aus Denver nach einer zufälligen Begegnung mit Albert Einstein erzählt hatte, dies ein Ratschlag Einsteins auf ihre Frage nach Kindererziehung gewesen sein soll. Danach wurde sie vielfach zitiert, vor allem auch von Bibliothekaren. In den letzten Jahren verbreitete sich der vielleicht apokryphe, auf jeden Fall nur mündlich ausgesprochene Satz massenweise auf dem Internet.

als eine Fiktion empfunden werden, die zeigt, wie der Autor sich rückblickend gerne – oft auch „heldenhaft" – sehen würde. „Wer ihn kannte, weiss, dass er uns hier ein Märchen auftischt!" könnte ein dazugehöriger Kommentar lauten, wobei hier die Bedeutung des Märchenbegriffs als erfundene Lüge unterstrichen wird, während die erzieherische Funktion der Anregung zu einem moralischen Verhalten in den Hintergrund rückt.

Im Folgenden zeigen wir vier Kontexte auf, in denen im Management märchenhaft Fiktionales mit ganz unterschiedlichen Zwecksetzungen zum Einsatz gelangt: „Belehrungsmärchen", „Heldenmärchen", „Geschäftsmodellmärchen" sowie „Transformationsmärchen".

1. Belehrungsmärchen: Über Analogien zu Erkenntnissen gelangen

Märchen können für das Management eingesetzt werden, um nicht wünschenswerte Entwicklungen durch Überhöhung und Verfremdung in einer anderen Szenerie zur Darstellung zu bringen, so dass der Leser oder Zuhörer über Analogieschluss zu Erkenntnissen und Konsequenzen für sein eigenes Handeln gelangen kann.

Als Beispiel kann hier eine im Top Management nicht selten anzutreffende Tendenz zur Selbstüberschätzung (*managerial hubris*) dienen. Auf Grund des auf der Karriereleiter Erreichten und der Einschätzung der eigenen Tüchtigkeit betrachtet man Management als eine voll beherrschbare Magie. So werden auch „mutig" Entscheidungen gefällt und zur Umsetzung gebracht, deren Konsequenzen nicht voll durchdacht sind und bei denen den Managern ein Kontrollverlust widerfährt, der zum Desaster führen kann. Man weiss nicht mehr, wie man das System stoppen kann.

Als klassisches Beispiel mag hier die Ballade „Der Zauberlehrling" von Johann Wolfgang Goethe (2016) aus dem Jahr 1797 dienen.

Hat der alte Hexenmeister
Sich doch einmal wegbegeben!
Und nun sollen seine Geister
Auch nach meinem Willen leben.
[…]
Ach, ich merk es! Wehe! wehe!
Hab ich doch das Wort vergessen!
[…]

Und sie laufen! Nass und nässer
Wird's im Saal und auf den Stufen:
Welch entsetzliches Gewässer!
Herr und Meister, hör' mich rufen! –
Ach, da kommt der Meister!
Herr, die Not ist groß!
Die ich rief, die Geister,
Werd' ich nun nicht los.

Übertragen wir die berühmte Ballade auf das Management, kann sie moralisierend belehren und warnen, dass Selbstüberschätzung und Machtrausch zum Kontrollverlust führen kann. Management wird demnach als nicht voll beherrschbare Magie vorgestellt. Die deutliche Analogie hat dazu geführt, dass gerade im Anschluss an die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 die Metapher auf manch einen zuerst überheblichen, dann gestrauchelten Manager angewendet wurde, dessen Taten aus dem Ruder liefen, womit das aufkommende Unheil nicht mehr aufgehalten werden konnte. Beim französischen Banker Jérome Kerviel blieb die Rettung durch den Zaubermeister aus.

Nicht nur in den Medien nach der Finanzkrise 2008, sondern auch in verschiedenen fiktionalen Gattungen wurde der Topos aus Goethes Ballade in vergangenen Jahrzehnten immer wieder eingesetzt, etwa in Walt Disneys Zeichentrickfilm *Fantasia* (1940) mit Mickey Mouse als Zauberlehrling oder im Spielfilm *The Sorcerer's Apprentice* (2010) mit Nicolas Cage. Im spanischen Roman *Der Zauberlehrling* (2005) von Luis Landero über ein gründlich missratenes Start-up werden die sich selbst überschätzenden, nicht mehr ganz jungen Entrepreneurs vom erfahrenen und mächtigen alten Unternehmer am Ende gerettet. Diese Rückkehr zu den alten Machtasymmetrien hinterlässt am Romanschluss einen fahlen Nachgeschmack.

Im selben Jahr der Publikation von Landeros Roman, 1990, stösst der Philosoph Peter Sloterdijk ins gleiche Horn. Er erzählt in Märchenform ein offenbar tatsächlich stattgefundenes Ereignis, das uns zur Belehrung dienen soll und dem Motiv des ausser Kontrolle geratenen Systems, den Besen des Zauberlehrlings, ähnelt. Bereits die Anfangs- und Schlussformel situieren die Geschichte in die Gattung des Märchens. Dies gilt auch für den Ort des Geschehens, ein Karussell für Kinder (und Erwachsene) auf dem Jahrmarkt:

> Es war einmal „[…] in einer westdeutschen Mittelstadt. Die Akteure der Geschichte sind einige tagsüber seriöse Herren, der Schauplatz ist ein nächtlicher Rummelplatz. Die Herren, unter denen man sich lokale Honoratioren wie Stadträte, Firmenchefs, Manager und Verwaltungsdirektoren vorstellen darf – insgesamt vielleicht ein halbes Dutzend Personen – verbringen nach einem gemeinsamen Besuch der Kirmes einen angeheiterten Abend in einem Restaurant in der Nähe des Festplatzes, wo sie sich einem der üblichen steuerbegünstigten Geschäftsessen widmen. Mitternacht ist lange vorüber, als die inzwischen sehr animierte Gesellschaft das Lokal verlässt und beschliesst, noch einmal über den verdunkelten und menschenleeren Rummelplatz zu schlendern. In einer Dunstwolke aus Gelächter und solidarischer Bewusstseinstrübung wandern die Männer zwischen den verschlossenen Buden und den stillgelegten Fahrunternehmen hindurch, die Stimmung könnte nicht besser sein. Als die kleine Gesellschaft an dem Kettenkarussell vorbeikommt, hat einer der Herren die glänzende Idee, auf das Podium zu klettern und auf einem der Sitze Platz zu nehmen. Die übrigen Teilnehmer der Runde greifen die Idee sofort auf und stürzen sich auf die luftigen Sitze, die in der milden Nacht an ihren Ketten schaukeln. Keiner der Herren schliesst sich aus, vielleicht weil Gruppeninstinkt, Alkohol und Geschäftsgeist in dieselbe Richtung wirken und dafür sorgen, dass Initiative belohnt

> wird. Inmitten der allgemeinen schaukelnden Fröhlichkeit hat einer von ihnen die glückliche Eingebung, sich an den Hebeln zu schaffen zu machen, die das Karussell in Bewegung setzen, und bevor sich einer recht besinnen kann, beginnt sich das Kettenkarussell wirklich zu drehen, fast lautlos, wenn man das Summen des Elektromotors und das Klirren der Ketten im Fahrtwind überhört. Die Sitze schwingen hoch nach aussen, vor vergnügtem Schrecken schreien die Herren auf, so etwas hat man schon lange nicht mehr erlebt. [...] Während das Karussell sich schwungvoll dreht und die Sitze herumwirbeln, begreifen die munteren Herrschaften nach und nach, dass dieses Unternehmen kostspielig werden könnte. Die vergnügten Schreie verwandeln sich in Hilferufe. Das Karussell reagiert aber auf Zurufe nicht und dreht sich unerbittlich weiter. Passanten gibt es zu dieser Stunde in dieser Gegend keine mehr, sodass die hilflosen Passagiere mit steigendem Entsetzen anfangen zu begreifen, dass sie mit ihrem Problem allein sind. Das Karussell liess sich wohl von seinen Fahrgästen aus der Ruheposition starten, es lässt sich jedoch, einmal in Fahrt, von denselben Gästen nicht mehr anhalten. – Aus diesen Bedingungen, die den Beteiligten zu spät deutlich wurden, ergibt sich mit unerbittlicher Konsequenz das, was nun folgt – jedoch wollen wir den Blick solange abwenden, bis das grausame Spiel vorüber ist. Am folgenden Morgen taucht ein Schausteller auf dem leeren Festplatz auf und nimmt zufällig das gespenstisch kreisende Karussell mit seiner Besatzung wahr. Durch eine Intervention von Polizei und Rettungsdienst werden die längst ohnmächtigen Karussellastronauten aus ihrer Lage befreit. Eine Reihe von ihnen waren längere Zeit in psychotherapeutischer Behandlung, einer gab sein Geschäft auf und schloss sich einer tibetischen Sekte an, was aus den übrigen wurde, ist nicht bekannt.
>
> Die Geschichte hat eine Moral, die für Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft relevant sein dürfte. [...] Sie lautet: schalte nichts an, wovon du nicht weisst, wie man es abschaltet; oder: setze nichts in Gang, was du nicht auch zum Stillstand bringen kannst. (Sloterdijk 1990: 41 ff.)

Im Zentrum steht hier ganz gattungsspezifisch 'die Moral von der Geschicht'. Sie belehrt uns, wie wir etwas nicht tun sollten, weil es „böse" (hier im Sinne von „verantwortungslos") ist. Durch die Verbindung der Welt des Managements mit dem Märchen und des „steuerbefreiten Geschäftsessens" mit der „Kirmes" sollen teils subversive, teils moralisierende Erkenntnisse generiert werden. Im verfremdeten vollständig leeren Rummelplatz treibt das eingeübte Herdenverhalten der Manager sie alle zusammen auf das Kettenkarussell, das in Gang gesetzt wird und die gestandenen Männer in ihre Kindheit zurück versetzt. Die zentrifugal nach aussen getriebenen Sitze verhindern ein Anhalten der Maschinerie, die im Zentrum der Bahn gesteuert wird. Die Ausweglosigkeit ihrer Lage treibt die Manager sehr bald zur Verzweiflung, ja zum blanken „Entsetzen", aber kein Hexenmeister hört ihre einsamen Hilferufe. Vergnügen und Spiel verwandeln sich in eine gravierende, lebensbedrohliche Lage. Die physischen und psychischen Folgen des Debakels für die durch die Luft gewirbelten Manager sind einschneidend: die lange Ohnmacht führt zu einem Machtverlust. Der moralische Schlusspunkt stimmt mit Goethes Zauberlehrling und dessen Kontrollverlust überein. Das durch Sloterdijk der Realität entlehnte Ereignis muss sich zu einer Zeit zugetragen haben, in der es noch keine Mobiltelefonie zur Rettung gab ...

2. Heldenmärchen: Ikonographische Inszenierungen

Mit starken Bildern prägen sich Helden in unser Gedächtnis ein. Organisationen sind wie grosse Bühnen, die nach Inszenierungen verlangen, um die Deutungshoheit über das Geschehen zu erlangen. Als Paradebeispiel dient die Hauptversammlung der grossen Aktiengesellschaften. Inhaltlich ist sie meist bedeutungslos, da bereits im Vorfeld und andernorts entschieden wurde. Dennoch wird den Kleinaktionären ein grosses, minutiös durchgeplantes Spektakel beschert. Das Investitionsobjekt der Aktionäre wird in die Hände der Führungsmannschaft, die so gezeigt werden soll, wie man sie sich idealisiert wünscht: visionär, zielstrebig, kämpferisch, selbst-aufopfernd, verantwortungsbewusst, integer, kompetent usw. – bescheidene Helden des Alltags.

Den Mythos um seine Person kann der Manager selbst in die Hand nehmen. Nichts soll dem Zufall überlassen bleiben. Das beginnt bei der Art und Weise, wie man sich fotografieren lässt, bis hin zu den Geschichten, die man über sich erzählt oder erzählen lässt.

Ein besonders beliebtes Format hierfür sind Autobiographien oder autorisierte Biographien, über die sich Prominente einen gewissen Nimbus zuschreiben können. Bekannte Top Manager reichen ihre singulären Erfahrungen in Buchform als Allheilmittel für jedermann weiter. Aus der Erinnerung heraus werden teils konstruierte Lebenswelten geschaffen. Dokumentarisch Gedachtes wird zur Fiktion. In der Inszenierung des Helden fällt je nach Fall und Charakter der fiktionale Anteil kleiner oder grösser aus.

Als ein Beispiel unter vielen kann hierfür Howard Schultz, Präsident der Kaffeehauskette Starbucks, herangezogen werden. Als Chairman und rückkehrender CEO setzt er sich in einem ausführlichen Interview mit der Harvard Business Review in Szene (Schultz 2010). Er verkörpert in geradezu perfekter Form den erfolgreichen Unternehmer US-amerikanischen Zuschnitts, ein *self-made man* mit scheinbar unerschöpflicher Schaffenskraft. Zweifelsohne hat sich Howard Schultz auch grosse unternehmerische Verdienste erworben. Zudem zeigt er sich als einer, der sich um soziale Belange kümmert. Im besagten Interview spielt er seine Rolle des CEO gekonnt im Unternehmen als Theater mit dem Manager, der als Drehbuchautor seiner Realität wirkt. So stellt er sich als die selbst anpackende Führerpersönlichkeit dar („Der ist einer von uns."), als emotionaler und mitfühlender Patron, ausgestattet mit der Demut des Dienens am Unternehmen. Er übernimmt Verantwortung für Fehlentwicklungen und gewährt uns so Einsicht in eine vermeintliche Privatheit.

> The past two years have been transformational for the company and, candidly, for me personally. When I returned, in January 2008, things were actually worse than I'd thought. The decisions we had to make were very difficult, but first there had to be a time when we stood up in front of the entire company as leaders and made almost a confession – that the leadership had failed the 180,000 Starbucks people and their families. And even though I wasn't the CEO, I had been around as chairman; I should have known more. I am responsible. We had to admit to ourselves and to the people of this company that we owned the mistakes that were made. Once we did, it was a powerful turning point. It's like when you have a secret and get it out: The burden is off your shoulders. (Schultz 2010: 109)

Selbst der anfänglich kritisch eingestellte Adi Ignatius, Chefredaktor der Harvard Business Review und Interviewer, wird der Rhetorik erliegen, auch wenn sie sich vom Mainstream-Vokabular nährt. So ist erkennbar, dass Schultz genau die Begriffe verwendet, die typischerweise am häufigsten in CEO-Reden Verwendung finden. Eine Forschungsarbeit (Guo 2011: 4 und 16) hat während 2003 und 2010 1000 Reden analysiert und die am häufigsten verwendeten Begriffe ausgezählt. Schultz gebraucht sämtliche Spitzenreiter, von der „Transparenz" bis zur „Authentizität".[2] Zudem bedient er sich des strategischen Einsatzes der Personalpronomen: in der Regel 1. Person Plural bei Misserfolg, 1. Person Singular bei Erfolg. Märchenmotive, etwa mit einer symbolkräftigen gespendeten Niere eines Starbucks-Baristas an einen kranken Gast, finden sich in seinen Erzählungen genauso, wie die gekonnte Inszenierung des Helfereinsatzes von Tausenden von Starbucks-Mitarbeitenden zum Wiederaufbau des zerstörten New Orleans. Die Entlarvung des Begriffsmainstreams und Manager-Jargons wiederholt sich in Schultz' ikonographischen Inszenierungen, wie diejenige des Starbucks Heiligenscheins des immer ins rechte Licht gerückten CEO.

Ähnlich verklärt inszeniert wird der frühere CEO von Daimler, Jürgen Schrempp, in der Biographie von Jürgen Grässlin. Der Untertitel des Buches, „Herr der Sterne" (Grässlin 1998), spielt mit dem Mercedes-Emblem und dem Märchen-Motiv des sich in himmlischen Sphären bewegenden Herrschers. Schrempp wird dem Leser als schon fast übermenschlicher Schaffer präsentiert, mit enormem Steh- und Durchhaltevermögen, der immer „unter Dampf" im Dienst für das Unternehmen steht. Im Zusammenhang mit seiner Karriere für Daimler in Afrika wird er immer wieder mit Tiermetaphern geschmückt („mächtiger Löwe", „aggressives Nashorn", „gefährlicher Leopard" usw.). Zugunsten der „Story" bleibt wohl auch hier viel Realität auf der Strecke und die Schattenseiten werden weitgehend ausgeblendet. Nicht selten ist auch zu beobachten, dass die Protagonisten auf Grund eines massiven Realitätsverlustes am Ende ihre eigene Inszenierung

[2] Unter den weiteren Begriffen, die im Interview auftauchen, finden wir etwa *trust, emotions, respect, pride, innovation, intuition, commitment, truthfulness, integrity, vulnerability, heart, values.*

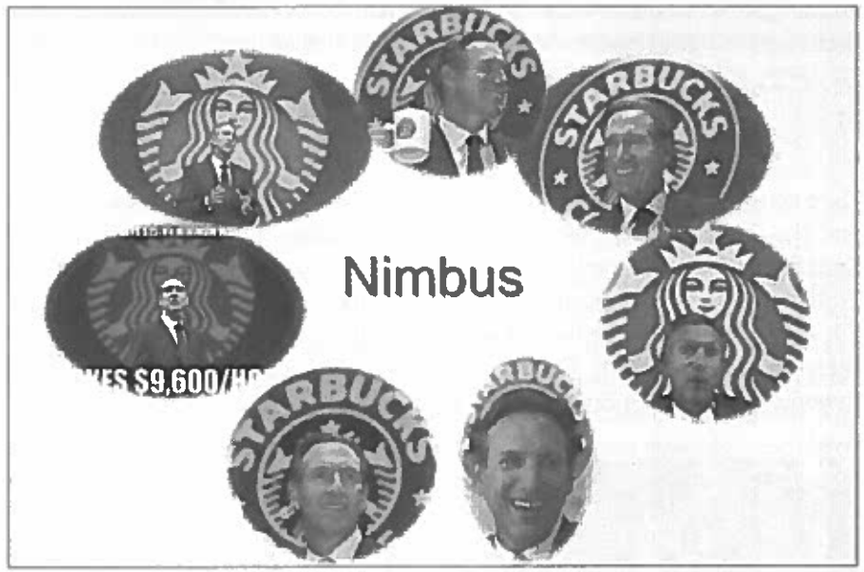

Abb. 1: Nimbus (Darstellung der Autoren)

wirklich glauben.[3] Doch dieses „Märchen" endet nicht glücklich: 2005 gab Schrempp seinen Rücktritt bekannt. Aus seiner Sicht tat er dies aus eigenem Entschluss und nach erfolgreicher Führung des Konzerns. Sein Umfeld hat dies wohl kaum so gesehen, denn allein mit der missglückten Chrysler-Akquisition wurden zweistellige Milliardenwerte vernichtet.

Das Investment Banking ist ein weiterer Bereich, in dem in der Fiktion auch immer wieder fragwürdige Helden, die märchenhaft reich geworden sind, auftauchen. Man zielt dort auf eine anrüchige von der Realität entkoppelte Elite, die sich über jedwede ethischen Ideale hinwegsetzt und verantwortungslos, abgehoben, masslos und gierig handelt. „Greed is good" lautet die Devise von Gordon Gekko im Film *Wall Street* (1987) von Regisseur Oliver Stone. Gier ist eine überaus häufig auftretende Untugend im Märchen (vgl. „Der Fischer und seine Frau" von den Gebrüdern Grimm oder auch „Schneewittchen"). Gekko verkörpert den ruchlosen Verführer zum Bösen. Wie im Märchen siegt in diesem Film jedoch am Schluss das Gute. Der junge Börsenmakler Bud Fox, den Gekko zum gesetzeswidrigen Handeln verführt, wie Beschaffung von Insiderinformationen und deren illegale Ver-

[3] Dokumentarische Quellen, wie etwa (Auto-)Biographien beanspruchen für sich eine der Wahrheit entsprechende Beschreibung der Wirklichkeit, kommen allerdings ohne eine Neigung zum Fiktionalen nicht aus, d.h. in der Regel ohne (Selbst-)Heroisierungen und -Legitimierungen oder den verklärten Blick auf die Vergangenheit. Wie Fallstudien könnte man sie als Konstruktionen von Wirklichkeit und daher als semi-fiktionale Textsorten einstufen.

wendung, erkennt später seinen Irrweg. Er stellt Gekko hinsichtlich seines moralisch fragwürdigen Handelns zur Rede und rächt sich an ihm.[4]

Einen ebenso märchenhaften Aufstieg und tiefen Fall erlebt der aus einfachen Verhältnissen stammende Börsenmakler Jordan Belfort im Film *The Wolf of Wallstreet* (2013) von Martin Scorsese.[5]

Nach den Fauna-Metaphern (Wolf, mächtiger Löwe, Gekko), die wir aus Märchen und Tier-Fabeln kennen und die in diesen realitätsnahen, aber dennoch fiktionalen Spielfilmen (oder Biographien) auftauchen, betrachten wir nun das Märchen vom Wolf und den drei Schweinchen, einer von Tieren bevölkerten reinen Märchenwelt. Für dessen Verbreitung in der Schweiz sorgte in den 1960er-Jahren die berühmte Märchenerzählerin Trudy Gerster mit ihren eindringlichen und für die kleinen Zuhörer einprägsamen Erzähltechniken.



Abb. 2: Die Märchenerzählerin Trudy Gerster und Illustrationen vom 'Wolf und den drei Schweinchen'

Der australische Volkskundler, Historiker und Märchen-Sammler, Joseph Jacobs (1854–1916), lieferte als Autor des Kunstmärchens *The three little pigs* (1890) die Vorlage. Ort und Zeit der Handlung der Prosaerzählung sind nicht festgelegt („Vor langer, langer Zeit …"). Die Handlung gehorcht dem Schema des Auszugs in die grosse, weite Welt zur Erziehung des Nachwuchses. Die drei Schweinchen haben sich in ihrem Überlebenskampf zu bewähren. Dabei handelt es sich um ein Tiermärchen mit vermenschlichten, sprechenden Tieren, einem phantastischen Element, nachdem weiter oben von der metaphorischen Animalisierung der Manager die Rede war.

Das Mutterschwein schickt die drei Sprösslinge fort. Auch der Suche nach einer Bleibe finden die ersten beiden Schweinchen einen Laub- und einen Heuhaufen

[4] Gekko verliert sehr viel Geld. Am Ende des Films rät der Vater seinem Sohn Fox, dass er etwas Richtiges schaffen solle, anstatt Illusionen nachzujagen. Der Film baute auf der realen Vorlage der beiden Wall-Street-Investoren Ivan Boesky und Carl Icahn auf.

[5] Er spielt in New York, an der Wall Street, Mitte der 1980er Jahre, und zeigt eine Welt der Drogen, der Skrupellosigkeit und der Prostitution.

und funktionieren diese kurzerhand und einfallsreich in ihre Wohnung um. Das dritte, fleissige Schweinchen scheut keinen Aufwand, tauscht zuerst ein paar seiner Borsten gegen Backsteine ein und baut sich ein solides Haus. Für den hungrigen Wolf ist es ein Leichtes, die zwei kreativen Schweinchen aus ihren Haufen zu locken und aufzufressen. Das dritte fleissige Schweinchen wird dagegen den Wolf besiegen, in einer grossen Pfanne kochen und essen – *survival of the fittest*. Die brutale Begebenheit, die von Trudy Gerster ganz beiläufig erzählt wird („… das Schweinchen aber hat er gefressen."), hat das Kind erst einmal zu verdauen.[6]

Überträgt man dieses Märchen auf Management-Werte, kann man danach fragen, welche Eigenschaften hier anerkannter sind: Fleiss, Angepasstheit, Planungsvermögen, oder Kreativität, Originalität und Innovation? Hier hat seit des Wiederaufbaus in der Nachkriegszeit in den 1950er und 1960er Jahren, als das Märchen in der Schweiz erfolgreich verbreitet wurde, ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Kreativität ist zu einem enorm wichtigen Faktor im Management geworden. Ein kurzer Blick auf die Mainstream-Ratgeberliteratur genügt.[7] Gewissenhaftigkeit und Fleiss sind durchaus wichtige Werte, aber gegenwärtig werden wohl Kreativität, Inspiration, Intuition und Innovation als wichtiger eingestuft. Das Märchen vom Wolf und den drei Schweinchen wurde bisher nicht in Management-Trainings eingesetzt. Die gemeinsame Lektüre und Interpretation dieses Textes könnten aber bei Dilemmata mit dem Gegensatzpaar Fleiss vs. Kreativität als lohnendes Hilfsmittel dienen.

Dies bringt uns zu unserem dritten Typ des Business-Märchens, dem eigentlichen Geschäftsmärchen.

3. Geschäftsmärchen

Mit Geschäftsmärchen meinen wir Geschäfte, deren Zweck es ist, die Einbildungskraft ihrer Nutzer zu stärken. LEGO beispielsweise ist als Unternehmen sehr erfolgreich mit seiner Mission tätig, die Baumeister von morgen zu inspirieren und zu entwickeln („Inspire and develop the builders of tomorrow."): „Unser Ziel ist es, Kinder zu inspirieren und zu entwickeln, kreativ und systematisch zu denken sowie ihr Potenzial freizulegen, mit dem sie ihre eigene Zukunft gestalten können – die unendlichen Möglichkeiten der Menschheit zu erfahren."[8] Dabei geht es sowohl um das spielerische Nachstellen von Märchen als auch um das Entwickeln eigener Fiktionen.

[6] Diese Schweizer-Version ist besonders brutal; in der ursprünglichen, auch in der deutschen Version müssen die beiden Schweinchen nicht sterben.

[7] Jens-Uwe Meyer: *Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen*. Göttingen: BusinessVillage, 2010.
Manuela Pohl: *Kreativitätstrainings und Kreative Kompetenz*. Berlin: Cornelsen Verlag, 2011.

[8] Dieses Zitat ist der Webseite von LEGO entnommen: https://education.lego.com/de-de/lesi/about-us/lego-education-worldwide/our-company (zuletzt abgerufen am 7.7.2016).

Dieser Gedanke kann auf die Geschäftswelt übertragen werden, das heisst, auch den erwachsenen „Baumeistern" der Zukunft zugutekommen. So kann man sich des „Serious Play" (Roos/Victor 1998) bedienen. Die Firma LEGO bietet ein eigens für die Serious Play-Methodik entwickeltes unterstützendes „Baumaterial" an. Auf der zugehörigen Homepage werden Hinweise zur Anwendung und zu vertiefender Literatur gegeben.[9]

Wenn Kinder Bausteine zusammensetzen, dann konkretisieren sie ihre Vorstellungen durch eine von ihnen vorgenommene „Konstruktion der Welt". Analog können sich Führungskräfte in einem Workshop die Aufgabe stellen, mit Holz- oder Lego-Steinen das aus ihrer Sicht beste Geschäftssystem oder Unternehmensportfolio zu bauen und ihr Ergebnis dann „enthusiastisch" gegenüber den anderen anzupreisen. Vorteil eines solchen seriösen Spiels ist der „risikofreie" Umgang mit „Risiken". Befürchtetes und Erträumtes kann gleichermassen realisiert werden.[10] Über Imagination soll bewusst Neues geschaffen werden. Dies bedeutet auch Veränderung und deren Bewältigung. Damit sind wir bei unserem vierten Typ von Business Märchen angelangt, den Transformationsmärchen.

4. Transformationsmärchen

Direktes Ziel der Transformationsmärchen ist es, Veränderung hervorzurufen und dies insbesondere dort, wo es schwer fällt, sich auf Wandel einzulassen. Ganz im Sinne von Bertholt Brechts epischem Theater, das er in einer Schlüsselstelle 1944 beschreibt: „Das moderne Theater muss nicht danach beurteilt werden, wieweit es die Gewohnheiten des Publikums befriedigt, sondern danach, wieweit es sie verändert." (Brecht 1980: 471).

Mit dem Stilmittel des Märchens soll Verfremdung geschaffen werden, mit einem vorübergehenden Wechsel in eine andersartige Situation, oder auch einem vertrauten Gegenstand, den man fremd und ungewöhnlich erscheinen lässt. Die Analogien zum eigenen Fall bleiben aber erkennbar, so dass man zu neuen Schlussfolgerungen und Handlungsweisen gelangt bzw. aus eigenen Sprach-, Denk- und Interpretationsgewohnheiten herausgerissen wird. Die Methode soll zu bestimmten mora-

[9] http://www.lego.com/en-us/seriousplay (abgerufen am 9.6.2015).

[10] So kam die dänische, auf Diabetes spezialisierte Firma NovoNordisk zu dem Entschluss, mehr als 200 Mio. USD in den Aufbau eines neuen Werkes in Brasilien zu investieren. Die neue Fabrik würde um den Faktor 2–3 das bisherige Werk übertreffen. Als mit am schwierigsten wurde die Herausforderung für die dänischen Projektleiter eingestuft, die mehrere Jahre mit ihren Familien in Brasilien leben würden und den Aufbau der Fabrik überwachen sollten. Diese Manager mussten zudem zu einem Team geformt werden, sowohl auf der professionellen als auch auf der persönlichen Ebene. Um diesen Prozess zu lancieren, verwendete NovoNordisk den Serious-Play-Ansatz für die Identifikation der wichtigsten Themen und der Generierung von Lösungsansätzen. Da das Verfahren gut funktionierte, wurde es ausgeweitet. Auch brasilianische Manager wurden miteinbezogen. Zudem wurden die Angehörigen der Projektleiter mit Serious-Play-Treffen darin unterstützt, Antworten auf drängende Fragen zu finden.

lischen oder intellektuellen Konsequenzen bewegen und die Wirklichkeit in neuem Licht erscheinen lassen, um offensichtliche Probleme zu adressieren sowie notwendige Veränderungen zu diskutieren und anzugehen.

So verwendet etwa Kets de Vries (2015), Leadership-Forscher und -Dozent, Märchen zur Verdeutlichung von Dysfunktionalitäten in der Führung. Die Märchen beschäftigen sich mit moralischen, sozialen oder existenziellen Dilemmata, wie sie auch in der realen Führungsarbeit anzutreffen sind. Der Nutzen der Märchen besteht aus ihrer im Kern kathartischen Wirkung und Quelle von Inspiration für die Allgemeinheit: Das Gute obsiegt immer! „Create best places to work, where everyone is the best they can be, and lives 'happily ever after'." Sie berühren des Menschen tiefste Ängste und Wünsche und helfen diese beiden Treiber in eine gesunde Persönlichkeit zu integrieren.

Auch in unserem Forschungsprojekt zum fundamentalen Wandel haben wir uns dieses Stilmittels bedient (Gómez/Müller-Stewens, 1994: 171 ff.). So haben wir in den untersuchten Unternehmen „Wandelgeschichten" erhoben, deren Interpretationen interessante Rückschlüsse auf die Dynamik und auf zentrale Einflussfaktoren des Wandels zuliessen. Wir haben aber auch – zusammengesetzt aus Zitaten aus Interviews mit Betroffenen und Beteiligten – Märchen erfunden, die in einer ganz anderen Szenerie, z. B. einem orientalischen Bazar (vgl. Sloterdijks Jahrmarkt), stattfanden und über diese Form der Verfremdung lehrreiche Analogien ermöglichten.

5. Schlussfolgerungen: Was Märchen und Fiktionen im Management leisten können

Die Belletristik, einschliesslich des Märchens, bietet für sämtliche Sozialwissenschaften einen Mehrwert. Die Fiktionalitätsanteile in der managerialen Lebenswelt können durchaus höher ausfallen als auf der Theaterbühne oder in einem Märchen und die Wirklichkeit facettenreich und vollständig einfangen. Die erschaffenen Figuren, Beziehungsmuster und Vorkommnisse bieten in ihrem exemplarischen Charakter für unser reales Empfinden Anlass zur Reflexion sowie zum Hinterfragen von Selbstverständlichem. Gerade der exemplarische Charakter ist es, der Fiktionen und Märchen manchmal wirklichkeitsnah erscheinen lässt. Der heute im Wissensmanagement so wichtige Einsatz der Storytelling-Methode geht mit dem Rückgriff auf das Märchen einher.

Von den Märchen können wir Anstösse für unser verantwortliches Handeln und Gestalten in Grundkonflikten erhalten, über treffliche, die Wirklichkeit verdeutlichende Vergleiche. Gerade das Manager-Image wird von fiktionalen Bildern mitgeprägt. Die Konstruktion einer verdichteten, gesteigerten Wirklichkeit kann zu vertieften, teils zugespitzten Erkenntnissen führen und für die Leser- und Zuhörer-

schaft die ursprüngliche erzieherische und kathartische Ventil-Funktion erfüllen und damit auch zu anderen Ausdeutungen der Normen und Werte unseres Hier und Jetzt gelangen.

Literaturverzeichnis

Brecht, Bertolt: „Bühnenbau und Musik des epischen Theaters", in: Gesammelte Werke 15, Schriften zum Theater I, Frankfurt: Suhrkamp, 1980.

Gomez, Peter/Müller-Stewens, Günter: „Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels grosser Unternehmen", in: Müller-Stewens, Günter/Gomez, Peter/Hahn, Dietger/Wunderer, Rolf (Hrsg., 1994).: Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden: Gabler, S. 135–198.

Goethe, Johann Wolfgang von: „Der Zauberlehrling", in: Version online Gutenberg-DE, http://gutenberg.spiegel.de/buch/johann-wolfgang-goethe-gedichte-3670/457 (zuletzt abgerufen am 7.7.2016).

Grässlin, Jürgen: Jürgen Schrempp. Der Herr der Sterne, Droemer: München 1998.

Guo, Wie (Vivian): „The power of plain language: Executives' rhetoric in conference presentations, Persuasion, and Stock Market Reaction". University of Maryland 2011.

Kets de Vries, Manfred F.R.: „Fairy tales for executives: Story telling as a catalyst for change", in: INSEAD Working Paper Series, 2015/22/EFE.

Kets de Vries, Manfred F.R.: Telling Fairy Tales in the Boardroom: How to Make Sure Your Organization Lives Happily Ever After, Palgrave Macmillan 2015.

Landero, Luis: Der Zauberlehrling [1990]. Roman. Berlin Verlag, 2005.

Roos, Johann/Victor, B.: „In search of original strategies. How about some serious play?", in: Perspectives for Managers, 1988, 56 (15).

Schultz, Howard: „We had to own the mistakes", Interview by Adi Ignatius, in: Harvard Business Review, July 2010, S. 109–115. Online-Version: https://hbr.org/2010/06/howard-schultz-on-starbucks-tu/ (abgerufen am 15.4.2016).

Sloterdijk, Peter: „Ist der Zivilisationsprozess steuerbar? Versuch über die Lenkung von Nicht-Fahrzeugen", in: Haberl, H. G. et al. (Hrsg.): auf, und, davon. Eine Nomadologie der Neunziger, Graz: Verlag Droschl 1990, S. 41–63.

Vargas Llosa, Mario: „Europa fehlt der Hunger auf Neues", in: Neue Zürcher Zeitung vom 7.7.2016. https://epaper.nzz.ch/#article/6/Neue%2520Z%25C3%25BCrcher%2520Zeitung/2016-07-07/39/51207571 (abgerufen am 7.7.2016).

Winick, Stephen: „Einstein's Folklore", in: American Folklife Center & Veterans History Project, Library of Congress, 18. Dezember 2013, in: https://blogs.loc.gov/folklife/2013/12/einsteins-folklore/ (abgerufen am 7.7.2016).

BRUNO STAFFELBACH

Mythen in der militärischen Führung

In diesem Beitrag geht es um militärische Mythen, insbesondere Mythen in der militärischen Führung. Methodisch gibt es verschiedene Wege um an solche Mythen heranzukommen. Man könnte sie mit geeigneten Methoden empirischer Forschung einzufangen versuchen, um sie dann zu analysieren, zu erklären und zu deuten. Das ist der Weg des Wissenschaftlers auf der Suche nach der kritischen Abgrenzung zwischen Mythos und Logos, Dichtung und Wahrheit, Wunsch und Wirklichkeit. Für einen verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationswissenschaftler, wie ich als Betriebswirtschaftler einer bin, ist dieser Weg faszinierend. Im Kontext des Themas „Mythen in der militärischen Führung" bin ich aber nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Praktiker. Von 2004 bis 2008 führte ich neben meinem Lehrstuhl an der Universität Zürich die Nordwestschweizer Infanteriebrigade 4 der Schweizer Armee und im Verlaufe des Jahres 2008 zusätzlich die 1. Multinationale Brigade der Partnership-for-Peace-Übung „VIKING 08".

Für die folgende Analyse gehe ich von dieser Praxis aus. Mit meinen Erfahrungen als Kanonier, als Unteroffizier, als Leutnant und als Einheits-, Abteilungs-, Regiments- und Brigadekommandant einerseits und mit meinen Kenntnissen als Hochschullehrer für Führung und Personal andererseits will ich zuerst ausgewählte Mythen in der militärischen Führung reflektieren und dann der Frage nachgehen, wozu Mythen in der Führung gut sind.

Dabei sind drei Einschränkungen wesentlich. Erstens: es gibt nicht „*die* militärische Führung", sondern mindestens drei ganz verschiedene Situationen militärischer Führung: die Führung der militärischen Verwaltung, die Führung der militärischen Ausbildung und die Führung der militärischen Einsätze. Im ersten Fall geht es um Verwaltungsführung, im zweiten um Ausbildungsführung und im dritten um Einsatzführung. Nachfolgend steht die Einsatzführung im Zentrum. Zweitens: Grundlage bilden persönliche Beobachtungen, Erfahrungen und Reflexionen in der Schweizer Armee. Das schliesst illustrierende Beispiele aus anderen zeitlichen und räumlichen Kontexten nicht aus. Drittens: 99,4% der Angehörigen der Schweizer Armee sind Männer. Unsere Mythen-Analyse surft also auf der Realität „It's a men's world"!

1. Ausgewählte Mythen in der militärischen Führung

Militärische Führung erfolgt in der hierarchischen Struktur von militärischen Verbänden. Diese beinhalten ganz spezifische Elemente. Stark vereinfacht lassen sich