

Alles begann in einer Garage. Gründungsmythen in der Unternehmenskultur

Ute Clement und Hannah Clement

1. Abstract

Jede Organisation hat eine Geschichte, die von seinem Anfang und seiner Entstehung erzählt. Von den Personen, die an einem ganz bestimmten Ort zusammengekommen sind, um ein Vorhaben auf den Weg zu bringen. Wir alle kennen solche Geschichten vom Anfang, seien es Erzählungen um die Entstehung einer Stadt, einer Religion, eines Fußball Clubs oder die Gründung eines Unternehmens. Der folgende Artikel soll den Erzählzweck einer solchen Entstehungsgeschichte näher beleuchten und fokussiert sich dabei auf Gründungsgeschichten von Unternehmen. Es wird aufgezeigt, wie durch eine Gründungsgeschichte Zugehörigkeit, Sinn und Identität bei sowohl Erzählenden als auch Zuhörenden gestiftet werden. Um zu verstehen, warum manche Geschichten zum Mythos erhoben werden und andere „nur“ Erzählungen bleiben wird anschließend beleuchtet was einen guten Gründungsmythos ausmacht. Zur Verdeutlichung wird beschrieben, wie Entstehungsgeschichten meist dem Prinzip einer Heldengeschichte folgen. Welche Rolle Generativität und Verpflichtung dabei spielen, wird anschließend kurz erklärt. Beispiele sowohl von klassischen - Entstehung eines Staates - als auch modernen Gründungsmythen sollen dies verständlich illustrieren.

Abschließend möchte ich als Autorin des Artikels und Unternehmensberaterin zwei Geschichten mit den Lesern teilen, die davon handeln, wie ich bei meiner Tätigkeit in den Kontakt mit Gründungsgeschichten gekommen bin und was ich aus ihnen über die Unternehmen lernen könnte.

2. Einleitung

Gründungsmythen sind Heldengeschichten. Sie erzählen die Schöpfung von Etwas aus Nichts. In Gründungsmythen werden Protagonisten für ihren Mut, ihre Unkonventionalität, ihre List bewundert. Sie werden dauerhaft verehrt, weil sie etwas geschaffen haben, das über sie hinausweist, einen Staat, eine Firma, eine Idee. Damit bieten sie den Nachkommen Zugehörigkeit in einer ideellen oder realen Heimat und lassen sie Anteil haben an der Größe der Gründer. Diese Größe muss freilich plausibel und überzeugend erzählt werden, damit sie nicht nur attraktiv und einleuchtend ist, sondern Sinn und Identität stiftet. Wer seine eigene bedeutungslose Lebensgeschichte in

eine bedeutungsvolle Erzählung einlesen kann, kann selbst durch Identifikation zum Teil des großen Wir werden.

Gute Gründungsmythen bleiben bestehen, auch wenn die Entwicklung weitergeht. Sie bewahren ihre Eigenlogik auch dann, wenn das Gegründete schon seinem Ende zugeht. Wie in Kuba.

3. Das Beispiel Kuba

Havanna ist eine merkwürdige Stadt. Zumindest für Europäer, die hier ihren Urlaub verbringen wollen. Folgt man seinen Reiseführern, um sich die wichtigsten Sehenswürdigkeiten der Stadt anzusehen, werden einem unter anderem das Hotel de Habana Libre — aus dessen Suite 2324 Fidel Castro während der Revolution einige Monate die Revolution koordinierte—, die berühmte Strandpromenade Malecón, und das Revolutionsmuseum in der Innenstadt ans Herz gelegt. Als interessierter und ambitionierter Gast des Inselstaats besucht man all diese Orte, um sich mit Land und Leuten auseinanderzusetzen. Was sind das für Orte, von denen jeder kapitalismuskritische langhaarige 17-Jährige mit Che Guevara Poster im Zimmer träumt? Nüchtern betrachtet besucht man eine unterkühlte Lobby eines Hotels, in der Kanadier mit Khaki-Shorts stehen und feststellen, dass man die sagenumwobene Suite 2324 nicht besuchen kann. Einen schmalen Bürgersteig, an einer der lautesten vielbefahrensten Straßen Havannas und zu guter Letzt ein Museum, dessen Kurator wohl eine Geschichtsklasse aus der Mittelstufe mit der Gestaltung beauftragt hat.

Man läuft durch eine Stadt voller Ruinen, an deren Hauswänden die Profile großer Revolutionäre prangen und wird doch von dem Gefühl ergriffen, an einem der außergewöhnlichsten Orte der Welt zu sein. An dem Ort, der für Widerstand gegen die Übermacht steht, für Unerschrockenheit, unbändigbaren Stolz und für Revolutionsnostalgie. Kuba ist das inselgewordene übermütige Grinsen eines jeden kleinen Bruders, der beobachtet, wie sein großer Bruder im Begriff ist, in die selbstgebaute Bärenfalle zu treten.

Auf die Revolution im Jahr 1959 folgte die Gründung des Staates Kubas, die eine fast vollständige gesellschaftliche Reorganisation und Restrukturierung des Landes mit sich brachte. Ohne eine breite Unterstützung der Bevölkerung wäre sie niemals denkbar gewesen. Dennoch werden vor allen Dingen ihre Anführer glorifiziert. Ein echter Personenkult herrscht um die sowohl lebenden als auch bereits verstorbenen Revolutionäre. Die Castro-Brüder sind trotz ihren hohen Alters immer noch im Besitz

großen politischen Einflusses und wenn nicht gerade Che Guevara von einem wichtigen Gebäude entschlossen in die Ferne blickt dann einer der anderen Revolutionäre. Man könnte fast meinen, es hätte nur eine Hand voll Menschen die Revolution bestritten.

Der Geist der unbeugsamen Aufmüpfigkeit drückt sich sichtbar in der Attitüde vieler Kubaner aus. Mit geschwollener Brust und hochoberhobenen Hauptes bestreiten die Bewohner Havannas ihren Alltag. Wie sie es schaffen, ohne zu stolpern über die mit Schlaglöchern versehenen Bürgersteige zu laufen, kann einem als Besucher nur schleierhaft bleiben. So komplex und vielschichtig die Lebensrealität der Kubaner auch ist, sie tragen einen ausgeprägten Stolz auf ihr Land zu Tage. Das lässt sich vor allen Dingen über die Älteren sagen, die meist in großer Hochachtung über die Unbeugsamkeit der Castros, Guevaras und Cienfuegos sprechen.

Obwohl der kubanische Revolutionsmythos sich auf wahre Begebenheiten stützt, gibt es einige Aspekte der Geschichte, die dazu führten, dass die Revolution zum Mythos wurde. Während seiner Rede nach dem glorreichen Einzug nach Havanna setzten sich zwei Tauben auf Fidel Castros Schulter. Weißen Tauben sind in der afrokubanischen Kultur, ähnlich wie in der christlichen, ein Symbol für Weisheit und Frieden. Die mythologische Legitimation für Fidel Castro als Anführer der jungen Republik war geschaffen. Trotz der als mindestens ablehnend zu bezeichnenden Haltung der leninistischen-marxistischen Revolutionsführer gegenüber jeglicher Religion bedurfte es dieser Symbolik der göttlichen Fügung, um den Grundstein der eigenen Legitimation zu legen und den Revolutionsmythos zu beschwören.

Jedes kubanische Kind kennt die Entstehungsgeschichte des revolutionären Kubas und selbst im fernen Europa begeistert sie sowohl Alt- 68er als auch Erstsemester, die ihre WG mit entsprechenden Plakaten dekorieren. Wieso wird eine solche Geschichte wieder und wieder erzählt?

Dieser Mythos ist revolutionär und affirmativ zugleich. Che Guevaras attraktive Coolness und Castros Zigarren haben lange die repressive Politik der kubanischen Regierung in den Hintergrund treten lassen selbst bei denen, die politische Systeme mit vergleichbaren Repressionen weitaus kritischer gesehen hätten. Das Schöne des Mythos hat das Wahre der realen kubanischen Politik lange überstrahlt.

4. Was sind Gründungsmythen?

Der Gründungsmythos ist eine „dichte Beschreibung“ eines Ereignisses, das dem vergänglichen Augenblick entrissen wird (Geertz, 2003: 30). Sie ist der Kern der

Gründungsgeschichte, der mit einer Deutungsbotschaft „aufgeladen“ ist. Er beschreibt Tatsachen, die aber in ihrer Komplexität so reduziert und komprimiert sind, dass sie eine bedeutungsvolle Erzählung ergeben. Die Erzählung plausibilisiert und legitimiert Haltungen und Werte der Gründer-Helden. Dafür werden facettenreiche, auch widersprüchliche Schlüsselereignisse vereindeutigt im Dienst einer ambivalenzfreien klaren Botschaft.

Dabei müssen die Gründer selbst nicht die aktiven Betreiber des Mythos sein. Die erlebte Gründungsgeschichte der Protagonisten ist nicht unbedingt gleich mit der erzählten Gründungsgeschichte der Apologeten, der späteren „Nutzer“ und Verwalter des Mythos. Erfolgreiche Mythen können irgendwann ein Eigenleben entwickeln, das sich von der Quelle unabhängig macht.

4.1. Gründungsmythen im digitalen Zeitalter. Die „Garage“

Während sich die klassischen Mythen oder Legenden meistens um die Gründung von Städten und Nationen ranken, gibt es in der Moderne auch Gründungsgeschichten von Unternehmen, denen mythische Attribute zuzusprechen sind.

Die Symbolkraft des wohl einflussreichsten Gründungsmythos des digitalen Zeitalters geht vor allem von einem Ort aus. Es sind die Garagen in Kalifornien, USA, die scheinbar die Fähigkeit haben, Genies zu produzieren. Einige Garagen sind besonders hervorzuheben. Zum einen ist da die Garage in Los Altos in der 1976 Steve Jobs und Steve Wozniak ihr erstes Büro einrichteten. Dort wurden die ersten Prototypen des Apple Computers gebaut. Die Garage sollte nur einige Monate als Headquarter dienen und später sollte Wozniak sogar bestreiten, dass die Garage je tatsächlich als Büro gedient hatte (Lisy, 2014: 1). Dennoch bleibt die Garage im 2066 Crist Drive in Los Altos ein beliebtes Reiseziel für alle Apple Freaks. Online finden sich genaue Wegbeschreibungen, Satellitenbilder und sogar Websites, die allein für diese paar Quadratmeter eingerichtet wurden. Die Garage als erstes Büro passt perfekt in das Narrativ von Apple, sich als Unternehmen gegen den Status Quo (IBM) aufzulehnen, als Ort der Gegenkultur, gestaltet von Hippies, die das neue Zeitalter verstanden hatten. Computer mussten nicht grau und hässlich sein, sondern verkörperten mit ihrem Design auch einen coolen Lifestyle, den die Nutzer gleich mitkauften. Der Mythos „Challenging the Status Quo“ lebt, obwohl Apple nun längst im Main Stream angekommen ist und Apple Flagship Stores weltweit an den teuersten Lagen positioniert sind.

Wozniak und Jobs waren nicht die Ersten, die ihre Firma in einer Garage gründeten. Sie stehen viel mehr in der Tradition der Vorreiter der Digitalen Revolution und Entwicklung einer der ersten PCs, Hewlett-Packard (HP). Bereits 1939 in Kalifornien gegründet, bleibt HP bis heute einer der größten Computerhersteller weltweit. Die Garage in Palo Alto, Kalifornien ist heute ein Museum und gilt als die Gründergarage des Silicon Valley. Apple und HP sind nicht die einzigen Firmen, die ihre ersten Sitze in einer umfunktionierten Garage hatten. Heutige Global Player wie Microsoft, Google, Disney und Amazon haben anfangs an ihren Prototypen in Garagen gebastelt.

Die Garage als Ort, in der die visionären Underdogs der Digitalen Revolution an ihren bahnbrechenden Erfindungen gebastelt haben, hat sich über die Jahre als eine Art Qualitätssiegel für Unternehmen in dieser Branche etabliert. Es wird gesagt, dass Google sogar allein aus diesem Grund die Garage in Menlo Park ihren ersten Hauptsitz nennt, obwohl die Gründer damals viel mehr das dazugehörige Haus benutzten und die Firma bereits Monate zuvor in Universitätsräumen gegründet wurde. Sie wählten die Garage, um sich als glaubwürdiges IT- Unternehmen zu profilieren. Es ist die Aneignung eines Mythos in die Gründungsgeschichte, um seinen Einfluss für die eigene Sache zu nutzen.

Der Glaube an die Innovationskraft, die aus den feuchten Wänden einer Garage auf die Köpfe junger Programmierer niederrieseln soll, ist so groß und ausgeprägt, dass die neuen Etagen von IT-Firmen, in denen kreative Apps entwickelt werden sollen, als Garagen designt werden. Die Software Firma SAP ist sogar noch einen Schritt weitergegangen, indem sie das einzige leerstehende Fabrikgebäude Heidelbergs gewählt hat, um dort ihr „App Haus“ einzuquartieren. Abseits des Headquarters und nach dem Vorbild des ersten SAP App Hauses in Los Altos, Kalifornien sollen neue Konzepte und Ideen entstehen.

Wer einen Spaziergang durch das Viertel am Paul-Linke Ufer in Kreuzberg macht, wird sich fragen, warum junge und junggebliebene Gründer von IT-Start Ups Büroflächen für viel Geld renovieren lassen, um dann auf nacktem Beton vor einer Wand aus Baumarkt-Paletten zu sitzen. Es geht um den Garagen-Flair. Die Ästhetik dieser Innenausstattung dient ganz offensichtlich der Absicht, sich glaubwürdig als visionärer Underdog zu zeigen.

Wenn ein trivialer Ort wie die Garage als mythischer Ort gewählt wird, die für die

Entstehung einer Milliarden-Industrie steht, dann können wir vieles über diese Industrie verstehen: Dass die Idee selbst das höchste Gut dieser Industrie ist. Dass die Verachtung für den konventionellen Stil ein entscheidender Motivator ist. Die ganze neue Industrie ist dadurch charakterisiert, dass sie keine Assets hat. Airbnb hat keine Hotels, Netflix hat keine Kinos, Uber besitzt keine Autos. Wo sichtbare Produkte und Artefakte fehlen, braucht es einen Ort, der das repräsentiert, was die Unternehmen ausmacht, nämlich die Idee.

4.2 Heldengeschichten

Wir hatten die These vorangestellt, dass auch moderne Gründungsmythen Heldengeschichten sind. Ihre Stärke beziehen sie auch daraus, dass sie auf Muster rekurren, die kulturell bereitliegen und dadurch leichter anschlussfähig sind.

Als ein Grundmuster von Mythen hat vor allem John Campbell (1949) das Motiv der Heldenreise beschrieben. Er hat dabei klassische Mythen analysiert und prototypische Abläufe extrahiert (Campbell, 2011). Damit hat er die Grundlage für unzählige Hollywood-Filme gelegt. Vor allem Christopher Vogler hat später Campbells Analyse als Vorlage für Film-Skript-Autoren verwendet (Vogler, 1998) und damit die Plot-Sequenzen unzähliger Filme bedient.

Campbells Held ist die Leitfigur einer Entwicklungsgeschichte: Der „Held“ – gemeint ist der Protagonist der Geschichte – muss zunächst nichts klassisch heldenhaftes an sich haben, wächst aber im Verlauf der Reise zum Helden. In Kürze ist der Ablauf etwa folgender: Der Held erhält in seiner normalen Umgebung einen Ruf (eine Aufgabe). Er weigert sich zunächst, weil er seine gewohnten Sicherheiten nicht aufgeben will. Es taucht ein Mentor auf, der ihn ermuntert, sich auf den Weg zu machen. Dabei stellen sich große Hindernisse in die Quere, die sowohl äußerlich zu überwinden sind aber auch innere Überzeugungen, Wertekonflikte betreffen. Relevante Begegnungen (oft mit einer Frau) können ihn verführen, vom Weg abzukommen. Dem Helden wird bewusst, dass er Teil einer Geschichte ist, die vor ihm begonnen hat (Begegnung mit Vater/Vaterfiguren) und dass er aber Erlösungspotential in sich trägt. Er erringt einen materiellen oder immateriellen Schatz, den er in seine alte Welt zurückbringen muss. Er zögert oder es stellen sich weitere Hindernisse in den Weg. Schließlich kommt er in seine alte Welt

zurück, wo er jedoch auf Skepsis stößt. Er schafft es aber, seinen Schatz (sein neu erworbenes Wissen) in die alte Welt zu integrieren und diese dadurch zu verändern.

Soweit Campbell. Klassische wie moderne Gründungsmythen werden lebendig gehalten, indem sie erzählt werden. Je länger sie erzählt werden, desto weniger orientieren sie sich an den realen Ereignissen, und umso mehr an der intendierten Botschaft. Aus Geschichte werden Geschichten. Deshalb sind insbesondere Unternehmensgründungs-Mythen im Campbellschen Sinne nicht „vollständig“. Sie enthalten also nicht alle Komponenten, bedienen sich aber einer Auswahl relevanter Elemente: Die Gründer erleben eine Berufung, die durch äußere Ereignisse oder innere Ereignisse (Talent, Traum, geniale Idee) getriggert sein kann. Sie folgen der Berufung, stoßen aber auf Hindernisse (fachliche, soziale, kulturelle), die sie aber überwinden und ihr Produkt, ihre Idee realisieren. Ihr Produkt stößt auf Skepsis, wird aber schließlich anerkannt (und verkauft).

Es sind Geschichten über Männer und Frauen, die ihre Idee verfolgt haben, die sich nicht haben entmutigen lassen, die mit Tricks, Mut und Durchhaltevermögen ihr „Ding“ gemacht haben, die Hindernisse, Prüfungen und Schwierigkeiten überwunden haben und dann sehr erfolgreich waren. Gründer sind häufig ihrer Zeit voraus, hören einen Ruf, den andere noch lange nicht gehört hätten, oder wenden ungewöhnliche Methoden an. Kein anderes Zitat verdeutlicht dies besser als das von Henry Ford, Pionier der Autoindustrie: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Dieser Satz ist ein Synonym für die Einleitung eines Paradigmenwechsels in der Wirtschaft geworden und unterstreicht wie kein anderer die visionären Fähigkeiten dieses Protagonisten. Oft findet man Adjektive in den Beschreibungen solcher Gründer, die vermuten lassen, sie seien der Messias des Kapitalismus. Der Gründer sei „ausersehen“, die Menschheit von einem Problem mit seiner Erfindung zu „erlösen“.

5. Die Botschaft. Erzähler und Zuhörer

Mythen sind keine Nachrichten, sondern Rituale. Sie werden nicht einmal erzählt und sind ab dann bekannt. Vielmehr leben sie von Wiederholungen, werden wie ein bekannter Refrain zitiert und erzeugen – wenn sie gut sind – ein Identifikationsangebot, das über die Helden-Person hinausgeht und von dem die Nachfolger profitieren. Nicht

nur der Inhalt, sondern das erhebende oder wissende, vielleicht auch nur augenzwinkernd mitwissende Gefühl beim Erzählen trägt die Kraft des Mythos.

Ob Botschaften glaubhafte Mythen transportieren, entscheidet nicht der Erzähler, der sie zuerst mitteilt, sondern der Empfänger der Botschaft, der im Weiteren selbst zum Erzähler werden kann. Beim Zuhörer muss Evidenz entstehen wenn er die Geschichte hört und glaubt. Erst dann, wenn die Zugehörigkeit, die die Geschichte nahelegt, auch gefühlt wird, kann ein identifikatorischer Stolz („So sind wir“) entstehen.

Nach dem Krieg hatte mein Großvater einen Großhandel für Friseurbedarf gegründet. Er verkaufte alles von Handscheren, Haarnetzen, Haarprodukten bis hin zu Friseurkittel und Rasiermesser. Mit einem kleinen Lieferwagen, den er sich bereits vor Kriegsbeginn angeschafft hatte, wollte er alle umliegenden Betriebe in der Stadt wie auf dem Land beliefern. Unmittelbar vor der Gründung wurde sein Auto für soziale Dienste konfisziert, was damals nicht unüblich war. Ein Großhandel ohne Auto? Für ihn war dies kein Grund aufzugeben. Mit einigen geschickten handwerklichen Griffen funktionierte er kurzerhand sein Fahrrad so um, dass sich die Ware darauf transportieren ließ. Durch Wind und Wetter fuhr er zu seinen Kundenbesuchen und blieb meist eine ganze Woche für diese Fahrten von zu Hause weg. Die Verpflegung für die Woche nahm er sich von zu Hause mit und er schlief einige Male unter freiem Himmel. Nach einiger Zeit konnte bereits wieder ein Wagen angeschafft werden. Diese für die Zeiten des Wirtschaftswunders typische Geschichte wird noch gerne bei Familienfesten erzählt. Sowohl meine Eltern als auch ich sind selbständige Unternehmer. Nicht bei Schwierigkeitsstufe eins aufzugeben, strenge Selbstdisziplin, und die Firma über persönliche Belange stellen, sind nach wie vor Grundwerte unseres Handelns als Unternehmer.

Dass meine Eltern ihren Betrieb und ich meine Firma stellenweise völlig anders führen als mein Großvater, spielt dabei keine Rolle. Durch alle wirtschaftlichen und technischen Veränderungen hindurch blieb die Werthaltung konstant. Mehr noch: Die oft wiedererzählte Ambition des Großvaters, materielle und immaterielle Werte weiterzugeben, erweiterte die reine Gründungsgeschichte zu einer Geschichte des erfolgreichen Weitergebens und Weiterführens.

5.1 Generativität und Verpflichtungsgeschichten

Hier lässt sich an anderes Prinzip zeigen, das die Nachhaltigkeit von Gründungsmythen stärkt: Sie werden verlebendigt, indem Prozesse der Würdigung vollzogen werden, und zwar in beide generative Richtungen: Der Gründer gibt sein Gut an die Nachfolger weiter, die er für würdig hält. Die Nachfolger ihrerseits würdigen, was sie erhalten haben. Kotre hat dieses Prinzip „Generativität“ genannt. Er definiert sie – von der Perspektive des Gründers ausgehend - als „das Bedürfnis, die eigene Substanz in Formen von Leben und Werk einzubringen, die das Selbst überleben“ (Kotre, 2001: 22).

Kotre unterscheidet verschiedene Aspekte der Generativität und umfasst damit alle Bereiche, die auch bei Gründungsmythen eine Rolle spielen können: Biologische Generativität meint die körperliche Elternschaft (das „ähnlich sehen“). Die elterliche Generativität umfasst Prozesse der Fürsorge, des Hegens und Pflegens. Technische Generativität zeigt sich im Lehren von Fertigkeiten. Unter kultureller Generativität versteht er das Weitergeben des „Geistes“, der Idee des Gründers.

Der Skriptforscher McAdams nennt die Erzählungen, die solche generativen Verbindungen plausibel machen, „Verpflichtungsgeschichten“. Damit sind Szenen von „Segnung“ gemeint, die einem als Kind passiert sind (Begabung, Lieblingsname in der Familie, Lehrers Liebling, besondere Aufgaben etc.) plus Empfänglichkeit für das Leid oder die Schwäche anderer: „Daraus folgt die Erzählfigur: Ich hatte Glück, andere nicht. Das verpflichtet mich dazu, etwas für andere sinnvolles zu tun.“ (McAdams, 1993: 127)

6. Gründungsmythen in der Unternehmensberatung. Zwei Beispiele

Vor einigen Jahren bewarb sich mein Team und ich um ein Beratungsmandat bei der Chemiefirma BASF. Bei solchen Gesprächen ist es durchaus üblich, dass die Berater auf ihre Erfahrungen und Kompetenzen geprüft werden, indem sie ihren Werdegang und ihre Leistungen präsentieren. Die Eröffnungsfrage des potentiellen Auftraggebers war aber überraschenderweise eine ganz andere. Ohne große Umschweife fragte er: „Wissen Sie, was Anilin ist?“. Obwohl ich Chemie in der Schule früh abgewählt hatte, konnte ich als jemand, die in der Region aufgewachsen ist, die Frage beantworten. Wenn jemand bei der BASF arbeitete und arbeitet ist er oder sie ein „Aniliner“. Bei einer Firma, deren Claim „We Create Chemistry“ ist, scheint es auch für die Kompetenzzuschreibung als Beraterin wichtig zu sein, die Gründungsprodukte und deren Verwendung zu kennen. Es entspann sich ein langes Gespräch über die Verbindung von chemischen Prozessen mit

systemischer Beratung, an das ich mich sehr gerne erinnere. Anilin ist übrigens ein Ausgangsstoff für die Synthese von Farben und Kunstfasern.

Die Episode lässt sofort die Traditionsbindung erkennen, indem der Gründungsname ins Spiel kommt. Die Werthaltung „Wissen und Allgemeinbildung“ wird in einer Lehrer-Schüler-Interaktion ins Spiel gebracht und zugleich die kulturelle Anschlussfähigkeit der Beraterin geprüft. Mehr noch: Vermutlich würde die Ignoranz oder Bagatellisierung der Gründungs-Thematik die Anschlussfähigkeit und damit den Auftrag der externen Beratung gefährden.

Eine große deutsche Chemiefirma hat vor einiger Zeit zur Erweiterung ihres Portfolios ein Unternehmen gekauft. Das gekaufte Unternehmen sollte völlig in der Struktur der Käuferfirma aufgehen. Die Herausforderung einer solchen Situation ist es, die gekaufte Firma in bereits bestehende Strukturen aufzunehmen, ohne diese aufzuzwingen. Es gilt, ihre bereits bestehende Kultur zu respektieren und dennoch ein neues Zeitalter einläuten. Wie sollte nun die Geschichte dieses Neuanfangs erzählt werden? Man entschied sich, mit der kompletten Führungsmannschaft dazu in die nahegelegene Pfalz zu fahren. Die komplette Führungsmannschaft der beiden Unternehmen wurde in Jacken mit dem Logo der neuen Firma gekleidet. Man ging in den Wingert, um unter Anleitung gemeinsam Weintrauben zu lesen. Ein sehr versierter Winzer wurde eingeladen, um die Kreation eines Cuvèes aus den selbstgelesenen Weintrauben anzuleiten. Gemeinsam wurde ein Name für die Neukreation gefunden. Ein Flaschenetikett wurde gemeinsam entworfen.

Anschließend wurden in einem völlig leeren weißen Raum, der mit Wänden und einem Boden ausgestattet war auf die man schreiben konnte, einem White Room, die neue Strategie und die möglichen Synergien entwickelt. Die Beteiligten nahmen das Event als sehr gelungen wahr. Noch wichtiger aber war die Tatsache, dass es von diesem Event einen sieben-minütigen Trailer gab, hochemotionalisiert mit guter Musik unterlegt, der mehrfach in der Organisation gezeigt wurde und seine Wirkung nicht verfehlte. Man war positiv auf den dem Neuanfang eingestimmt.

Beide Beispiele zeigen, wie nicht nur die Kenntnis von Gründungsmythen zu einer wichtigen Ressource für die Beratung werden kann. Gründungen lassen sich nicht nur historisch als „alte Geschichten“ verstehen. Sie können unmittelbar aktualisiert werden

und können – wie im zweiten Beispiel – unmittelbar Präsenz erzeugen und eine neu geschaffene Kohärenz schaffen.

Literaturverzeichnis

Campbell, J. (2011) *Der Heros in tausend Gestalten*, Frankfurt am Main: Insel- Verlag.

Geertz, G. (2003) *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller System*, 2nd edition, Frankfurt: Suhrkamp.

Kotre, J. (2001) *Lebenslauf und Lebenskunst*, München: Hanser.

Lisy, B. (2014) 'Steve Wozniak on Apple, the Computer Revolution, and working with Steve Jobs', *Bloomberg*.

McAdams, D. (1993) *The stories we live by*, New York: Morrow.

Vogler, C. (1998) *Die Odyssee des Drehbuchschreibers*, 2nd edition, Frankfurt am Main: Zweitausendeins.