
Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten

Rolf Wunderer

Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten



Springer Gabler

Rolf Wunderer
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-18166-6

ISBN 978-3-658-18167-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18167-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Es war einmal ...“ Märchen blicken zurück. Jahresnennungen fehlen oder sind symbolisch gemeint, ebenso die Namen der Helden und Heldinnen. Sie kennen keinen Ort, beziehen sich nicht auf historische Fakten und gehen für die Märchenhelden bzw. -heldinnen meist gut aus – im Gegensatz zu Sagen. Unsoziale „Antihelden“ werden – besonders in den über 200 Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm – entweder sanktioniert (Stiefmutter Schneewittchens) oder von der Bühne verbannt (Stiefmutter Aschenputtels). Selten gibt es einen Blick in die Zukunft, wie „... und so lebten sie noch lange glücklich und zufrieden“. Auch hier will der Managementblick ergänzen.

Märchen erzählt man sich seit vielen hundert Jahren. Die Grimms sammelten sie seit Beginn des 19. Jahrhunderts. Der erste Halbband ihrer Kinder- und Hausmärchen (KHM) erschien 1812, die 7. Ausgabe aus „letzter Hand“ 1857. Erfolgreich verbreitet wurden sie erst ab 1825, als Wilhelm Grimm „Die 50 schönsten Erzählungen“ separat und reich illustriert publizierte. So entwickelte sich diese deutsche Fassung neben der Bibel zum meistverbreiteten Werk und zum in 120 Sprachen übersetzten globalen „Bestseller“.

Verena Kast (1991, S. 12f.) beantwortet die Frage, warum wir die „alten“ Märchen verwenden und nicht moderne: *„Vielleicht ist es kränkend, dass wir immer noch dieselben Probleme haben wie Menschen im Mittelalter, aber menschliche Probleme gleichen sich auch über Jahrhunderte hinweg, wir haben vielleicht nur die Möglichkeit, die Probleme auch anders zu sehen. Das können wir mit Interpretationen leisten.“*

Dazu zählen wir auch disziplinübergreifende Interpretationen zwischen Managementforschung und -praxis sowie relevante Märcheninterpretationen der Erzählforschung. Beispiele dafür sind große Gemeinsamkeiten von Verhaltensleitsätzen in Unternehmen und zentralen Verhaltensmaximen in den KHM sowie abgeleiteten Erziehungs- oder Förderungszielen. Dies im Kontext neuer demoskopischer Erhebungen, einschließlich ähnlich kritischer Bewertungen von

Märchenkönigen sowie heutiger Politiker und oberer Manager in demoskopischen Vertrauens- oder Statusumfragen.

Wunder werden im Management eher mit „Glück gehabt“ umschrieben oder der eigenen Person und Leistung zugerechnet. Deutlich verringert sich die Differenz zwischen Management und Märchen durch eine neuere Interpretation des Wunders und Zaubers in den Erzählungen. So wählte der märchenfundierte Theologe und langjährige Präsident der Europäischen Märchengesellschaft einen säkularen Ansatz: „*Das wahre Wunder in Hänsel und Gretel . . . ist die geschwisterliche Liebe, die das Hexengesetz des ‚Fressen und Gefressenwerdens‘ überwindet . . .*“ und „*. . . die ganz und gar selbstverständliche Anteilnahme eines Menschenkindes ist ein größeres Wunder als fallende Sterne, die zu Talern werden*“ (Dickerhoff 2010, S. 88).

Historisch erklärbar sind Unterschiede zwischen extremen Sanktionen und Gratifikationen in Märchen und den heutigen, meist viel mildereren der Arbeitswelt – zumindest in demokratisch verfassten Ländern.

„*Es war einmal . . .*“ gilt auch für diese Publikation – aber ebenso galt und gilt nach meiner Emeritierung: „*zu neuen Ufern lockt ein neuer Tag (Faust I, Vers 1808)*“ als Wunsch für ein neues Forschungsgebiet. Meine erste Publikation zu Management und Märchen erschien als Sonderheft des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (Wunderer 2002), das zehnte 2015. Mit ihrem stets interdisziplinären Ansatz folgten drei Bücher (Wunderer 2008, 2010, 2016). Und in letzten Auflagen der Führungslehre wurden in 14 der 19 Kapitel Exkurse mit passenden Beispielen zu Management und Märchen eingefügt (Wunderer 2011).

Zu dieser „kleinen Ausgabe“ zu Management und Märchen motivierten mich Anregungen, eine Auswahl aus den vielen Publikationen zusammenzustellen. Dabei wurden meist kürzere und leichter lesbare ausgewählt – auch Interviews. Aus 40 Beiträgen sind 19 in sieben Kapiteln zusammengefasst, basierend auf meinen Sonderheften des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie teils daraus folgenden Aufsätzen in Fachzeitschriften und Herausgeberbänden. Diese Beiträge wurden meist gekürzt, stilistisch überarbeitet und formal vereinheitlicht. Die neueren Quellen bzw. Auflagen sind einbezogen, ältere aussortiert.

Auf die Herkunft der in den zitierten Buchpublikationen verwendeten Abbildungen bzw. Illustrationen wird verwiesen, bei mehreren Auflagen meist auf das letzte Werk.

Die hier interpretierten Märchen stammen aus den „Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm“ (abgekürzt KHM). Von den gut 200 Märchen sind die nach demoskopischen Umfragen bekanntesten bevorzugt. Sie finden sich auch im Internet

unter „Brüder Grimm + Märchenname“. So kann man Inhalt und den vorbildlichen Stil dieses „Weltdokumentenerbes“ im Original lesen und reflektieren: z. B. was und wie viel sich nach gut 200 Jahren zu den diskutierten Themen änderte oder ändern sollte. Oder wofür sich ein Beitrag für die Aus- und Fortbildung eignen könnte.

Für die Unterstützung über all die Jahre danke ich Heike Bruch und Martin Hilb, die ab 2002 meine zehn jährlichen Forschungs Sonderhefte auch über das Institut für Führung und Personalmanagement förderten, dann meiner Universität für die vielen unterstützenden Lehraufträge zu Management und Märchen. Mit Jürgen Scholl und Andrea Porschen von Luchterhand, Köln verbinden mich seit über 17 Jahren acht Bücher in 16 Auflagen sowie ihre großzügige Bereitschaft, die Verwendung vieler Abbildungen schon vor zehn Jahren Gabler zu gestatten. Heinrich Dickerhoff von der Europäischen Märchengesellschaft sowie Kurt Franz und Sabine Wiener-Piepho motivierten mich mit kollegialer Unterstützung, auch über die Märchenstiftung Walter Kahn. Dazu kamen meine Frau Barbara mit steter Hilfsbereitschaft und philologischer Kompetenz sowie studentische Helfer durch informatiktechnische Unterstützung (v. a. Ambros Truffer und Fabio Sonderegger). Und schließlich beeindruckten mich Ulrike Lörcher und Katharina Harsdorf mit ihrem stets engagierten, hilf- wie erfolgreichen Lektorat im Gabler Verlag – vom ersten Buch 2008 bis zum vorliegenden.

Dem Brüder Grimm Museum, Kassel mit Herrn Dr. Bernhard Lauer danken wir für die lizenzfreien Illustrationen.

St. Gallen, März 2017

Literatur¹

Brüder Grimm (1812). Der gestiefelte Kater (KHM 33), in: KHM Bd. I, Berlin.

Dickerhoff, H. (2010). *Märchen für die Seele zum Erzählen und Vorlesen*. Krummwisch: Königsfurt. Urania.

Kast, V. (1991). *Familienkonflikte in Märchen* (3. Aufl.). München.

Wunderer, R. (2002). *Wertwandel und Führungsbeziehungen – Vom Schäferhund zum gestiefelten Kater*. St. Gallen: IFPM Universität St. Gallen.

¹ KHM – Kurzfassung zu den sieben Original-Bänden der Brüder Grimm: Haus- und Kindermärchen (vgl. Brüder Grimm).

Wunderer, R. (Hrsg.) (2008). *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension. 44 Statements aus Wissenschaft und Praxis*. Köln.

Wunderer, R. (2010). *Führung in Management und Märchen Unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze*. Köln

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre* (9. Aufl.). Köln

Wunderer, R. (Hrsg.) (2016). *Mythen in Management und Märchen, Ringvorlesungen der Märchenstiftung Walter Kahn*, Hrsg. Franz, K., Bd. 15. Uni St. Gallen, Hohengehren.

Einführung

Erzähler und Geisteswissenschaftler reagieren oft zurückhaltend auf Vorschläge, in ihre Disziplin Manager, Unternehmer und Ökonomen mit Forschungs- und Praxisthemen zu Kooperation und Führung zu integrieren. Selbst die gut 4000 Verweise umfassende „Stichwortliste“ der „Enzyklopädie des Märchens“ im vierzehnbändigen Werk zur „historischen und *vergleichenden* Erzählforschung“ zeigt keinen dazu! Dabei bieten allein die vielen Königreiche mit ihren großen Haushalten sowie deren „Topmanager“ (auch der gestiefelte Kater als „eiserner Kanzler“) oder ins Reich nachfolgende angeheiratete Märchenhelden und -heldinnen ohne Fach- und Führungserfahrung viele Ansatzpunkte, ebenso Beziehungskonflikte mit teils extremen Sanktionen.

Zur Ehrenrettung dieser Fachtreuen fand sich in ebenso dicken Lexika zur Betriebswirtschaftslehre kein Stichwort zu Märchen, deren Herausgebern oder zu relevanten Publikationen. Das betrifft selbst Werke zu Führung, Personalmanagement, Organisation oder Öffentlicher Betriebswirtschaftslehre.

Nach der Emeritierung begann ich das von der Schweizerischen SGO-Stiftung großzügig unterstützte Projekt, von Märchen für meine Führungsforschung zu lernen. Nach der Publikation des ersten Buches dazu und folgenden Veranstaltungen fanden sich viele Wissbegierige. Aber die meisten hatten dann doch zu wenig Zeit, sich vertieft in „interdisziplinär vergleichender“ Weise damit zu befassen.

Trotz weiterer Zusammenarbeit mit Institutionen und Vertretern der europäischen bzw. schweizerischen Märchengesellschaften sowie der Märchenstiftung Kahn zur Märchenforschung in Seminaren, Arbeitskreisen, Vorträgen und Publikationen zeigte mir als dem dort disziplinär oft fernen „Paddy“: „It’s a long way to Tipperary, it’s a long way to go“. Mir waren aber auch die 13 Jahre bekannt, die zwischen der 1. Ausgabe mit schließlich 200 „Haus- und Kindermärchen“ (KHM 1812) und dem erst 1925 einsetzenden Erfolg ihrer „Kleinen Ausgabe“ lagen. Auch das weit bekannte irische Volkslied motivierte, die vielen relevanten Themen weiter zu erarbeiten und zu publizieren. Und Tiefenpsychologen

wie Neurowissenschaftler überzeugten mich, wie stark Sozialkompetenzen durch Frühförderung bis zur Pubertät lebenslang geprägt werden. Weiter unterstützen mich betriebswirtschaftliche Verlage (Luchterhand, Köln, Gabler, Wiesbaden). Erfreulich offen zeigten sich auch „cosmopolitans“ der Märchenforschung, besonders in den Zeitschriften „Fabula“ und dem „Märchenspiegel“ sowie der Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Die nun hier verlegte „kleine Ausgabe“ setzt auf Analysen und abgeleitete Thesen von Märchen im Kontext zu Kooperation und Führung in Arbeitswelten. Themen sind: mitunternehmerisches Denken und Handeln von Märchenhelden und -heldinnen und Unternehmensmitarbeitenden mit ihrer Kreativität, Umsetzung und Sozialkompetenz. Weitere Einsichten brachten vergleichende Analysen von 70 Verhaltensgrundsätzen der Brüder Grimm mit 70 thematisch relevanten von Unternehmen. Denn mit den ermittelten sechs gemeinsamen Kernleitsätzen könnten Märchen sogar für spätere Führungsaufgaben „vorprägen“. Dazu gehören auch Werte, Führungs- und Fehlerkulturen, Kompetenzen und (De-)Motivation sowie davon geprägte Verhaltens-, Beziehungs- und Führungsstile. Und diese wieder in Verbindung mit Mobbing, Stalking, Diskriminierung, aber auch mit Hilfe, Beistand, Integrität, Worttreue, Vertrauen. Weiter entwickelte sich der von Erzählforschern und -forscherinnen oft als „Schwank“ (ohne Zauber und Wunder) assortierte „Hans im Glück“ zum Lehrstück für interdisziplinäre Interpretationen aus Philosophie, Philologie, Psychologie, Pädagogik, Ökonomie und Managementforschung. Deshalb zielt er in der Rolle als hoffnungsfroher Gründungsunternehmer in neuer Arbeitswelt den Umschlag dieses Buches. Schließlich bereicherten Märchen zu Nachfolgeregelungen durch Einheirat von Männern in Königreiche die Genderdiskussion sowie Langzeitumfragen zu Erziehungs- oder Förderungswerten die Märchen. Schließlich sollten Interviews persönliche Sichtweisen und Erfahrungen aufzeigen.

In Märchen gibt es oft unterstützende Helfer. Gerne hoffe auch ich auf E-Mails (rolf@wunderer.eu) von Lesern und Leserinnen – ohne dabei Paddys Song zur Fehlerkultur zu folgen: „Remember it’s the pen that’s bad, don’t lay the blame on me.“

Rolf Wunderer: Ein Blick in meine Vita mit Bezug auf Management und Märchen



Zur Einführung ein weiterer Blick auf Hans im Glück

Nach sieben Jahren Dienst und drei missglückten Tauschgeschäften in der Bauernwelt steht Hans vor der Gründung eines KMU-Startup mit der Vision: „Das Handwerk hat güldenen Boden“. Doch der Schleifer lockt statt „zünftig“ kapitalistisch: „Könnt Ihr nun dahin bringen, dass Ihr das Geld in der Tasche springen hört ... so habt Ihr euer Glück gemacht.“ Mit dieser Unternehmermission mutiert Hans zum homo oeconomicus: „Ich werde zum glücklichsten Menschen auf Erden, habe ich Geld, sooft ich in die Tasche greife.“ Auch in der heutigen Arbeitswelt hoffen betagtere Arbeitnehmer durch (Mit-)Gründung von Startups auf Selbständigkeit und Gewinn, um dann doch bei Mutter Harz IV zu landen.

Zur Frühförderung durch Märchen in (Groß-)Eltern- oder Betreuerrollen

Mit dem jüngsten Enkel probierten wir eine Frühförderung, auch weil sie Neurowissenschaftler empfohlen und belegten. Sie begann schon mit gut zwei Jahren auf Märchenbilder fokussiert. Seine erste Frage zum heimwärts stürmenden

Hans: „*Warum sind seine Strümpfe so unordentlich?*“ Später ergänzten regelmäßiges Vorlesen sowie fundierte Märchen-DVDs. Ab dem siebten Jahr konnte Luca viele Märchen selbst in untypischen Textpassagen erkennen. Das dokumentierten auch unsere wechselseitigen Märchen-Rätselwettbewerbe. Doch ab dem zehnten Geburtstag interessierten primär aktuelle Computerspiele und TV-Filme. Die Märchenkindheit ging zu Ende.

Zur Vita

Interdisziplinäre Kooperationen, wenn sie dazu noch Fakultätsgrenzen überschreiten, sind sachlich wie menschlich mehr für kosmopolitische „Grenzwandernde“ interessant. Über offene Netzwerke kann es gelingen. Dies lernte ich auch als deutsch-schweizerischer Doppelbürger.

Eine thematische Vorprägung erfuhr ich erst im Gymnasium. Dort gewann mich ein breit gebildeter Lehrer für Psychologie, Traum- und Schriftdeutung. So studierte ich auch Graphologie an der Universität München sechs Semester mit einer Abschlussprüfung (sie ergänzte später meine Beratungen in der Personalauswahl). Dazu kam ein Diplom-Kaufmann in Betriebswirtschaftslehre.

Danach bot mir ein geschätzter Professor mit Schwerpunkt mit-unternehmerische wie humane Betriebs- und Mitarbeiterführung an der Uni München eine Assistenz an, dann dazu einen Lehrauftrag und später ein Stipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Alles „märchenfrei“, auch in meinen Gastsemestern in Los Angeles/Berkeley, Tokyo/Hitotsubashi, München.

Erst nach der Emeritierung wählte ich Märchen und ihr Personal zunächst für Managementvorträge und Seminare, später generell und ausschließlich als neues Lern-, Vortrags- und Publikationsziel. Die Forschung und Weiterbildung dazu motiviert mich nun schon seit 15 Jahren, auch für drei Bücher und über 30 Aufsätze in Sonderheften, Fachzeitschriften und Herausgeberbänden.

Mit daraus ausgewählten Beiträgen will dieses Buch in überarbeiteter Form Erzählende, wie Erzählforscher, Berater, Pädagogen sowie Führungs- und Personalexperten, dazu noch neugierige „Grenzwandernde“ für „*Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten*“ gewinnen.

Inhaltsverzeichnis

1	Management und Märchen interdisziplinär analysieren, interpretieren, nutzen	1
1.1	Märchen als Metaphern für Manager: Märchenhaftes Management – ein Überblick	1
1.2	Interpretationen aus Sicht von Philologie, Märchenpädagogik, Philosophie, Psychologie, Ökonomie, Managementlehre – <i>Hans im Glück</i>	8
1.2.1	Einführung – Zum Glück des Hans (KHM 83) in fünf Disziplinen	9
1.2.2	Hedonistisches Glücksstreben in der demoskopischen Werteforschung	11
1.2.3	Motivationstheoretische Interpretation aus Management- sicht – Hans als eigenmotivierter Nutzenmaximierer und unlustmeidender Glücksvisionär	14
1.2.4	Eigenmotivation erkennen und einsetzen	16
1.2.5	Lessons learned – Lessons to learn	18
1.3	Personalbeurteilung: <i>Aschenputtel und der Prinz</i>	21
1.3.1	<i>Aschenputtel</i> , Rigorosität und Relevanz	21
1.3.2	Zur Gewichtung von Rigor und Relevance	23
1.4	<i>Aschenputtel</i> verdient einen besonderen Platz	27
	Literatur	31
2	Werteorientiert Führung kommunizieren und situativ differenzieren	35
2.1	Führung im Fokus der Managementforschung – Heimliche Führer und unheimliche Verführer	35
2.2	Wertewandel und Führung: Vom Schäferhund zum gestiefelten Kater	41

2.2.1	Vorbemerkungen	41
2.2.2	Entwicklungstendenzen im Wertebereich	42
2.2.3	Führungstypologien mit Tiermetaphern	46
2.2.4	Situative statt einheitlicher Führung	53
2.2.5	Fünf Strategien für hierarchieärmere Führungsbeziehungen	55
2.2.6	Mitunternehmer als ein normatives Gestaltungskonzept	56
2.3	Verhaltensleitsätze in Märchen und Management – ein Überblick und Vergleich	57
2.3.1	Vorbemerkungen	57
2.3.2	Zur Entwicklungsgeschichte von Verhaltensleitsätzen in Organisationen	58
2.3.3	Begriffliche und konzeptionelle Abklärungen	59
2.3.4	Verhaltensleitsätze in Märchen	60
2.3.5	Diskussion	84
2.4	Sozialverhalten über Führung und Kooperation fördern: Integrität, Vertragstreue, Compliance	86
2.4.1	Begriffsklärungen zu Governance, Integrität und Compliance	87
2.4.2	Integrität als Wort- und Vertragstreue in Grimms Märchen	91
2.4.3	Vergleich und Fazit zu Governance – Vertragstreue – Compliance	94
2.5	Was Du versprochen hast, das musst Du auch halten	97
2.5.1	Grundlagen und Grundfragen	97
2.5.2	Verhaltensleitsätze in Märchen	99
2.5.3	Zu „Walk Your Talk“ in Märchen- und Führungsleitsätzen	100
2.5.4	Warum und wann Versprechen (nicht) über Selbstverpflichtung (Commitment) gesichert werden	105
2.5.5	Vertrauen zur Minderung von Entscheidungs- und Beziehungsrisiken	107
2.5.6	Lessons learned – Lessons to learn	111
	Literatur	113
3	Laterale Kooperationskonflikte erkennen und minimieren	123
3.1	Hilf dir selbst, so wird dir geholfen	123
3.1.1	Vorbemerkungen	123
3.1.2	Abschied von der Opferrolle	123

3.1.3	Mutige Sozialkompetenz – Der Teufel mit den drei goldenen Haaren	125
3.1.4	Studienergebnisse	126
3.2	Mobbing – ein Beitrag zu Management und Märchen	127
3.2.1	Netzwerkkompetenzen als soziales Kapital – Märchen als kulturelles Kapital	128
3.2.2	<i>Aschenputtel</i> im destruktiven Mobbing-Netzwerk – alle gegen eine	129
3.2.3	Folgerungen aus Märchensicht	131
3.2.4	Folgerungen aus Managementsicht	131
3.2.5	<i>Aschenputtel</i> – Folgerungen der zwei „Menschenbilder“ für Entwicklungsziele	132
3.3	Diskriminierung von Töchtern durch Stiefmütter	133
3.3.1	Gedanken zu einer systemisch erweiterten Gleichstellungsdiskussion	133
3.3.2	Folgerungen aus Märchensicht und Managementsicht	137
3.4	Selbst- und Fremdvertrauen als soziale Währung der Kooperation verstehen	138
3.4.1	Beschreibungs- und Erklärungsansätze zum Vertrauen	138
3.4.2	Kontrollüberzeugungen bzw. -erwartungen und Selbstvertrauen	140
3.4.3	Zur Messung von Vertrauen – wo bleibt das Selbstvertrauen?	144
3.4.4	Vom Selbst- zum Fremdvertrauen – ein Bezugsrahmen	145
3.4.5	Fremdvertrauen als situativ moderiertes Selbstvertrauen?	146
3.4.6	Selbstvertrauen – Fremdvertrauen und deren Folgen	147
3.4.7	Selbstvertrauen und Fremdvertrauen – Lessons learned	148
	Literatur	149
4	Mitdenken, Mitfühlen, Mithandeln, Mitverantworten von Mitarbeitenden anregen	153
4.1	Ein Märchenheld ist, der hingeht und unternehmerisch agiert	153
4.2	Mitunternehmerische Helfer in Management und Märchen – Kompetenzen und Führungsbeziehungen	156
4.2.1	Vorbemerkungen zur Märchen- und Managementforschung	157
4.2.2	Internes Unternehmertum im Management – Begriff, Verhaltensziele und Kompetenzen	158

4.2.3	Leitsätze für internes Unternehmertum in Management und Märchen	159
4.2.4	(Mit-)Unternehmertum in Märchen der Brüder Grimm (KHM)	161
4.2.5	Portfolios für Erfolgskompetenzen in Management und Märchen	162
4.2.6	Führung spricht viele „W-Fragen“ an	165
4.2.7	Zu Führungsbegriffen und -dimensionen	165
4.2.8	Folgerungen für Märchen und Management	166
4.2.9	Märchen als Grundlage für Fallstudien – Beispiele aus Grimms Märchen	168
4.2.10	<i>Aschenputtel</i> , zwei „Menschenbilder“ – auch zwei „Erziehungsziele“?	169
4.3	Sozialkompetenzen und Sozialkapital erkennen, nutzen – Beispiel <i>Aschenputtel & Co.</i>	172
4.3.1	Vorbemerkung	172
4.3.2	Märchenhelden und ihr Sozialkapital	173
4.3.3	Das Fallbeispiel „ <i>Aschenputtel</i> “ – nach Episoden interpretiert	177
4.3.4	<i>Aschenputtels</i> kulturelles und soziales Netzwerkkapital	178
4.3.5	Kreativität als (mit-)unternehmerisches Potential	178
4.3.6	Repräsentanten aus Grimms Märchen in einem differenzierten Portfolio	180
4.3.7	Lessons learned	183
	Literatur	184
5	Fehlerkultur als Lernkultur optimieren	187
5.1	Lern- und Fehlerkultur	187
5.1.1	Theorien zum Fehlerlernen mit Märchenbezug	189
5.1.2	Verhaltensleitsätze in Märchen zur Fehlerkultur	190
5.1.3	Zu Lernansätzen im Management	194
5.1.4	Unternehmerische Schlüsselkompetenzen als Grundlage für ein Lernportfolio	197
5.1.5	Zur Entwicklung einer Lernkultur – Empfehlungen zu „Lerne aus Fehlern“	199
5.1.6	Lessons learned	202
	Literatur	205

6	Nachfolge im Familienbetrieb	209
6.1	Nachfolge durch Einheirat von Männern in Familienunternehmen – ein Überblick (Blinder Fleck in der Diversityforschung?)	209
6.1.1	Vorbemerkung	209
6.2	Zur aktiven Suche von Ehemännern in Grimms Märchen	210
6.3	Zusammenfassung und Folgerungen	216
	Literatur	218
7	Rückblende	219
	Literatur	226