

Change Prozesse am Beispiel des Films „Invictus“

Autor: Andreas Kapl / andreakapl.wordpress.com / in Zusammenarbeit mit [Arno Aschauer](#)

2010 kam Clint Eastwoods Film „Invictus“ in unsere Kinos. Er entstand auf der Basis des Sachbuchs „Der Sieg des Nelson Mandela: Wie aus Feinden Freunde wurden“ von John Carlin aus dem Jahr 2008.

Der Film ist besonders deshalb faszinierend, weil es darin um keinen Kampf Gut gegen Böse geht. Es muss kein übermächtiges Imperium bezwungen, kein Ring nach Mordor gebracht werden. Es geht darum, ein Trauma zu heilen, das über die Nation Südafrika hinausgeht, das die Menschheit seit Jahrtausenden heimsucht: Rassismus. Nicht in einem rein fiktiven Werk, sondern in einem Film, der auf wahren Begebenheiten beruht.

Ziel dieses Artikels ist es, die Erzählstruktur von Christopher Voglers „Reise des Helden“ sowie das Organisationsentwicklungsmodell „Die 7 Phasen von Veränderungsprozessen“ anhand mehrerer im Film (und damals auch in der Realität) verlaufenden Change Prozesse zu veranschaulichen.

Zum Einstieg werden die beiden Modelle kurz vorgestellt.

Die Reise des Helden

Die „Reise des Helden“ ist eine Erzählstruktur, die in vielen Menschheits-Mythen sowie in bedeutenden Werken der Literatur und des Films zu finden sind. Sie beschreibt erfolgreiche Veränderungsprozesse in einer dramatischen und zur Identifikation geeigneten Form. Ein Held macht sich auf den Weg der Veränderung, der Entdeckung seiner „wahren Natur“ und des Lebens nach dieser inneren Wahrheit.

Stadien der Heldenreise (nach Christopher Vogler / „Die Odyssee des Drehbuchschreibers“)

- 1. Gewohnte Welt:** Hier scheint alles noch in Ordnung. Alles läuft in den üblichen Bahnen. Doch wenn man genauer hinsieht, merkt man, dass Einiges nicht ganz rund läuft. Man hat aber gelernt, es zu kompensieren. Es ziehen Wolken am Horizont auf, von denen aber noch niemand Notiz nimmt.
- 2. Ruf:** Wie auch immer der Ruf in Erscheinung tritt – seine zentrale Botschaft ist fast immer: „So kann es nicht weiter gehen“ oder positiv formuliert: „Es kann viel besser sein als jetzt“.
- 3. Weigerung:** Durch den Ruf wird die erste Ebene des Widerstands aktiviert, denn er stellt den Status quo in Frage und alle Aspekte, die damit verbunden sind (Persönliches, Beziehungen, Arbeit, Zuhause). „Schwellenhüter“ und „Dämonen“ stellen die zweite Ebene des Widerstandes dar. Sie stehen für alle Kräfte in der Persönlichkeit, mit denen sich der Held selbst sabotiert.
- 4. Begegnung mit dem Mentor:** Der Mentor hilft mit mentalen und physischen Gaben, den Widerwillen gegen die Veränderung abzubauen, Mut zu fassen und sich auf den Weg zu machen.
- 5. Überschreiten der ersten Schwelle:** Nun steht der Held unmittelbar vor der Schwelle zur Welt des Abenteuers. Die Reise der Veränderung nimmt Fahrt auf.
- 6. Bewährungsproben, Verbündete, Feinde:** Die ersten Versuche auf dem Weg der Veränderung werden gemacht. Manches gelingt, vieles scheitert noch. Die Stimmung schwankt zwischen Zuversicht und Mutlosigkeit. Dabei macht sich der Held Freunde und begegnet Feinden.
- 7. Vordringen zur tiefsten Höhle:** Bei diesem Schritt bereitet man sich endgültig auf die wirkliche, große Veränderung und ihre Konsequenzen vor. Hier treten ggf. die Schwellenhüter noch einmal massiv auf. Es ist eine Phase „der schlimmsten Schrecken und der größten Wunder“. „Die tiefste Höhle“ ist ein Zwischenreich zwischen bewussten und unbewussten Aspekten. Der „Drache“ bzw. „Dämon“ in Form von Ängsten, Schatten, Traumata wird nun deutlich sichtbar.
- 8. Entscheidende Prüfung:** Bis hierher wurden schon viele zielführende Aktivitäten umgesetzt. Aber noch ist das Neue noch keine eingeübte Routine. Gleichzeitig ist das Alte noch lange nicht tot und wartet nur auf seine Chance zur Auferstehung. An dieser Stelle entscheidet sich, ob man den neuen Weg konsequent weiter geht oder in das alte System zurück fällt.

9. **Belohnung (Ergreifen des Schwertes):** Man hat den toten Punkt überwunden, die zentralen Hindernisse überwunden und ist den neuen Weg konsequent weiter gegangen. Inzwischen läuft schon Vieles zufriedenstellend, und es ist Zeit, die ersten Erfolge zu reflektieren und zu feiern.
10. **Rückweg:** Nach dem Genießen der Belohnung geht es darum, das Gelernte in die gewohnte Welt mitzunehmen und dort umzusetzen. Dabei kann es zu Rückschlägen und Entmutigung kommen, aber wenn die bisher gelernten Lektionen ausreichend verinnerlicht sind, werden sie sich durchsetzen.
11. **Auferstehung:** Ehe der Held in die gewohnte Welt zurückkehren darf, muss er noch einmal eine Wandlung vollziehen, das bisher Gelernte zu einem Teil von sich selbst werden lassen und damit gewissermaßen wiedergeboren werden.
12. **Rückkehr mit dem Elixier:** Nachdem der Held alle Prüfungen überstanden hat, begibt er sich zu seinem Ausgangspunkt zurück, kehrt heim oder setzt seine Reise fort. Was auch seine Wahl ist, er ist für immer verändert, bereichert und strahlt dieses Wachstum auch nach außen auf sein Umfeld aus.

Die 7 Phasen von Veränderungsprozessen (angelehnt an Kostka & Mönch)

Solange ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ist, besteht keine Notwendigkeit zur Veränderung. Wenn sich aber Rahmenbedingungen ändern, neue Zukunftsbilder sichtbar werden und das bisherige Verhalten nicht mehr zielführend ist, sind Veränderungen unumgänglich. Veränderungen werden von vielen Menschen als unangenehm empfunden, weil das Gewohnte gestört wird. Man wird heraus katapultiert aus der „Komfortzone“ und findet sich auf teilweise unbekanntem Neuland wieder. Das verunsichert, macht Angst und erzeugt Widerstand. Erst wenn die emotionale Akzeptanz der neuen Realität erfolgt ist, werden alternative Handlungsweisen entwickelt und ausprobiert. Sind sie erfolgreich, werden sie als neues Handlungsmuster beibehalten.

Veränderungsprozesse folgen fast immer einer ähnlichen Grundstruktur, egal ob es sich um eine Einzelperson, ein Team oder eine ganze Organisation handelt. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die „Eigenkompetenz“. Das ist die subjektive Einschätzung, unter den jeweiligen Umständen erfolgreich handeln zu können – im Sinne des Arbeitsauftrags und der eigenen Ziele.



1. **Schock und Verwirrung:** Man wird mit der Tatsache konfrontiert, dass sich etwas ändern wird. Angst, Orientierungslosigkeit, Kontrollverlust und Fassungslosigkeit sind die Folge. Man wird zutiefst verunsichert und will es nicht zur Kenntnis nehmen.
(„Das kann doch nicht wahr sein“)
2. **Ablehnung / Festhalten:** Man weigert sich, die Veränderung zu akzeptieren und versucht, den Status Quo zu erhalten. Das Festhalten an alten Mustern verschafft ein (falsches) Sicherheitsgefühl und die Illusion, durch das Beharren im Alten die Kontrolle wieder zu erlangen.
(„Das können die doch nicht machen. Mit mir nicht.“)
3. **Rationale Einsicht, Verunsicherung:** Die Notwendigkeit der Veränderung wird erkannt. Das Aufbäumen hat nichts genützt. Die Änderung ist unabwendbar. Gleichzeitig entstehen Zweifel an den eigenen Fähigkeiten: Schaffe ich das? Innerlich ist man aber noch immer im Protest: es ist eine typische Situation des „Ja, aber ...“.
(„Es ist unangenehm, aber es bleibt uns nichts anderes übrig“)
4. **Emotionale Akzeptanz / Loslassen:** Diese Phase ist gekennzeichnet von Frustration und depressiven Gefühlen. Sie wird auch das „Tal der Tränen“ genannt. Das, was im Kopf rational schon verstanden wurde, wird nun emotional akzeptiert. Dazu gehört auch das Erkennen, dass das Alte unwiederbringlich vorbei ist. Das wird noch einmal betrauert – und dann wird die neue Realität endgültig akzeptiert. Liebgewonnene und gewohnte Einstellungen und Verhaltensweisen werden losgelassen. Die bisherige Abwehr wird aufgegeben. Ein echter Veränderungswille entsteht: Man will aus dieser Situation heraus kommen, auch wenn man noch nicht weiß wie.
(„Ok, dann ist es eben so. Packen wir es an.“)
5. **Ausprobieren, Neugier, Öffnung:** Die Gedanken und die Energie richten sich auf die Zukunft und auf neue Ziele. Die kreative Energie geht nun in das Entwickeln und Ausprobieren neuer Ansätze. Aus Versuch und Irrtum entstehen Erfolge und Misserfolge – und dadurch wesentliche Lernerfahrungen. Hier besteht die Gefahr, bei zu vielen negativen Erlebnissen wieder in Phase 2 zurück zu fallen.
(„Probieren wir doch einmal Folgendes: ...“)
6. **Erkenntnis:** In dieser Phase ist die Eigenkompetenz bereits höher als zu Beginn des Prozesses. Durch Feedback und Reflexion der erzielten Ergebnisse hat man gelernt, welche der neuen Verhaltensweisen Erfolg bringen und welche nicht. Das macht stolz und bietet Orientierung und eine neue Sicherheit.
(„So geht’s also nicht. Aber so könnte es wirklich gehen: ...“)
7. **Integration:** Die erfolgreichen Maßnahmen und Verhaltensweisen werden wiederholt angewendet, in den Alltag integriert und zur Routine bzw. zum neuen Standard.
(„Na, läuft doch! Als ob wir das immer schon so gemacht hätten ...“)

Handlung des Films

Südafrika, 1994. Nelson Mandela gewinnt vier Jahre nach seiner Entlassung von Robben Island, wo er mehr als 20 Jahre als politischer Gefangener inhaftiert gewesen war, die Präsidentschaftswahlen. Die Meinungen darüber sind gespalten – von den Schwarzen wird er geliebt, die Weißen misstrauen ihm, fürchten Rache für die Apartheid. Eines von Mandelas wichtigsten Zielen ist es, die Kluft zwischen weißer Minderheit und schwarzer Mehrheit zu überwinden und die Wunden, die die Apartheid in den Seelen der Bevölkerung hinterlassen hat, zu heilen. Dazu bedient er sich unter anderem der vom Misserfolg gepeinigten Rugby-Nationalmannschaft Springboks, zu diesem Zeitpunkt noch Symbol der weißen Herrschaft und den Schwarzen ein Dorn im Auge. Mandela verhindert, dass die Mannschaft vollkommen umgestaltet und damit den Weißen entrissen wird. Er gibt dem Teamkapitän Francois Pienaar den Auftrag: Gewinnt die Weltmeisterschaft.

Neben einem rigorosen Trainingsprogramm kommen die Springboks auch intensiv in Kontakt mit ärmeren, schwarzen Schichten der Bevölkerung, bringen einer Schar Kinder Rugby näher und besuchen Mandelas alte Zelle auf Robben Island. Mit ihren ersten Siegen in der WM gewinnen Francois und seine Mannschaft auch mehr und mehr die Herzen der südafrikanischen Bevölkerung, bis beim Finalspiel gegen die Neuseeländer All Blacks die Straßen leer sind. Wer nicht im Stadion ist, verfolgt das Spiel im Fernsehen.

Der Film dreht sich um Wachstum durch Inspiration. Mandela inspiriert die Springboks zur Größe, inspiriert seine verschiedenfarbigen Leibwächter zur Vergebung und inspiriert sein Land zur Einheit. Durch die Springboks geht diese Inspiration auf andere über: Auf ihre Familien, auf die Leibwächter, auf die gesamte Bevölkerung Südafrikas. Am Ende jubeln alle, gleich welcher Hautfarbe – zusammen. Die zentralen Themen des Films sind jedoch Verbrüderung und die damit verbundene Vergebung.

Helden und ihre Darsteller

Nelson Mandela (Morgan Freeman): Präsident, Katalysator-Held, Mentor, Herold

Francois Pienaar (Matt Damon): Kapitän der Springboks, auch Mentor

Jason Tshabalala (Tony Kgoroge): Leiter der Leibgarde Mandelas

Linga Moonsamy (Patrick Mofokeng): Schwarzer Leibgardist

Brenda Mazibuko (Adjoa Andoh): Stabschefin Mandelas

Springboks ... Südafrikas Rugby-Nationalteam

Mandelas Leibgarde

Familie Pienaar

Südafrika

Die drei großen Heldenreisen in *Invictus*

Im Film finden einige Heldenreisen statt, die man zu folgenden drei Handlungssträngen zusammenfassen kann:

- Die Heldenreise, die Nelson Mandela mit dem gesamten Volk Südafrikas unternimmt
- Die Entwicklung von Francois Pienaar, seinem Rugby-Team und seiner Familie
- Die Entwicklung von Jason Tshabalala und der restlichen Leibgarde Mandelas

Mandela und Südafrika

Invictus ist einer jener Filme, die auf wahren Ereignissen und Menschen basieren. Zu dem Zeitpunkt, zu welchem der Film großteils spielt (1994 und 1995), hat Nelson Mandela bereits seine persönliche Heldenreise absolviert und fungiert für Südafrika gleichzeitig als Katalysator-Held und vor allem als Mentor.

Die gewohnte Welt Südafrikas wird zu Beginn des Films von Abneigung, Misstrauen und Angst voreinander zwischen der schwarzen Hauptbevölkerung und der weißen Minderheit bestimmt. In der ersten Einstellung sieht man im Jahr 1991 eine weiße Rugby-Mannschaft trainieren, als plötzlich ein Wagen samt Eskorte vorbei fährt, bejubelt von den schwarzen Jugendlichen der Umgebung. Auf die Frage, wer das wohl sei, antwortet der Trainer: „Das ist dieser Terrorist, Mandela. Die haben ihn raus gelassen. Diesen Tag müsst ihr euch merken. An diesem Tag ist unser Land vor die Hunde gegangen.“

Fast vier Jahre später (1994) wird Mandela, nachdem er eine Beinahe-Eskalation gerade noch entschärfen konnte und nachdem auch das Wahlrecht für Schwarze eingeführt worden war, zum neuen Präsidenten Südafrikas gewählt. Die Situation bleibt angespannt. Bei einem Spaziergang in der Nacht vor seinem Amtsantritt löst ein Zeitungswagen bei seinen Bodyguards schon Alarm aus, im Präsidentenpalast erwarten ihn die weißen Angestellten bereits mit gepackten Umzugskartons. Sie erwarten den Rauswurf. Mandela aber durchbricht diese Erwartungshaltung mit seiner Aussage: „Wir brauchen Ihre Hilfe. Wir *wünschen* Ihre Hilfe.“ Der erste **Ruf** an Südafrika zur Veränderung, zur Vergebung und zur Versöhnung. Im selben Moment gibt es für den Zuseher die erste **Begegnung mit dem Mentor** Mandela. In den folgenden Minuten festigt sich diese Rolle, als er den Anführer seiner Leibwächter Jason Tshabalala bittet, seinen neuen, weißen Kollegen zu vergeben und mit ihnen zusammen zu arbeiten.

Ein weiterer **Ruf** – diesmal für Mandela – geschieht in der nächsten Szene: Dem ersten Rugbyspiel des Films gegen England. Noch während die Springboks vernichtend geschlagen werden, flüstert der Sportminister, dass sich eine starke Lobby dafür einsetze, Namen und Farben der Springboks – für viele Schwarze noch ein Wahrzeichen der Apartheid – zu ändern, sie den Weißen gewissermaßen zu entreißen. In diesem Moment erkennt er: Dieser Sport und dieses Team sind das geeignete Mittel, um beide Bevölkerungsgruppen zu einen.

Doch mit dieser Erkenntnis steht er noch allein. Bei einer Verteilung von Second Hand Kleidern lehnt ein schwarzer Junge ein altes Übungstrikot der Springboks ab. Später beschließt die Sportkommission die Auflösung des Teams. Zwei eindeutige **Weigerungen** zu Mandelas Vision. Wieder tritt Mandela als **Mentor** in Erscheinung und überzeugt das Komitee, den Beschluss rückgängig zu machen.

Auf der Rückfahrt erklärt er: Die Springboks müssen gerettet werden, weil die weiße Minderheit sie schätzen. Und genau diese Minderheit kontrolliert Polizei, Militär und Wirtschaft. „Also ist diese Rugby-Sache nur eine politische Überlegung?“ „Sie ist eine menschliche Überlegung.“

Nach einer längeren internationalen Tour lenkt Mandela sein Vorhaben in neue Bahnen und lädt den Teamkapitän Francois Pienaar zu sich zum Tee ein und vollzieht damit das **Überschreiten der Schwelle** zur Welt des Rugby. Da Mandela durch die Springboks sein ganzes Land zur Größe inspirieren will, muss er erst das Rugbyteam selbst inspirieren. Dieses Thema beherrscht das Gespräch mit Pienaar. „Wir brauchen Inspiration, Francois. Für den erfolgreichen Aufbau unserer Nation muss ein jeder von uns seine eigenen Erwartungen übertreffen.“ Mit diesen Worten gibt er Pienaar – einem **Herold** gleich – dessen **Ruf**: „Wie’s aussieht, sollen wir den Worldcup gewinnen.“ Gleichzeitig führt er mit ihm sein erstes Gespräch als Pienaars **Mentor**. Mit diesem Treffen gewinnt er den Rugbyspieler als **Verbündeten**.

Gleich in der nächsten Szene begegnet Mandela seiner Tochter, die sich in der Rolle eines Schwellenhüters gegen seine Unterstützung für die Boks äußert. Trotzdem zeigt Mandela immer mehr Engagement für den Sport, trifft sich mit seinem Sportminister, verfolgt die Spiele und drückt während eines Interviews seine Unterstützung für die Springboks aus.

Außerdem bittet er das Team darum, für PR-Zwecke in den Townships mit schwarzen Kindern und Jugendlichen zu trainieren. Obwohl die Spieler sich anfangs nicht gerade begeistert zeigen, kommen sie gut mit den Kindern aus und schaffen es sogar, sie für das sonst so verhasste Rugby zu begeistern. Ein weiterer Schritt zur Versöhnung ist gesetzt.

Auch schreibt er für Francois ein Gedicht auf, welches ihm während seiner Haft auf Robben Island Kraft gegeben hat:

Invictus

by William Ernest Henley, 1875

Out of the night that covers me,
Black as the pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
For my unconquerable soul.

In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
My head is bloody, but unbowed.

Beyond this place of wrath and tears
Looms but the Horror of the shade,
And yet the menace of the years
Finds and shall find me unafraid.

It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate,
I am the captain of my soul.

Aus finsterner Nacht, die mich umragt,
durch Dunkelheit mein' Geist ich quäl.
Ich dank, welch Gott es geben mag,
dass unbezwungen ist meine Seel.

Trotz Pein, die mir das Leben war,
man sah kein Zucken, sah kein Toben.
Des Schicksals Schläg in großer Schar.
Mein Haupt voll Blut, doch stets erhobn.

Jenseits dies Orts voll Zorn und Tränen,
ragt auf der Alp der Schattenwelt.
Stets finden mich der Welt Hyänen.
Die Furcht an meinem Ich zerschellt.

Egal wie schmal das Tor wie groß,
Wieviel Bestrafung Ich auch zähl.
Ich bin der Meister meines Los.
Ich bin der Captain meiner Seel.

Dieses Gedicht überreicht er Pienaar, als er dem Team am Vortag des ersten Worldcup-Spiels einen Überraschungsbesuch abstattet. Er schüttelt jedem Spieler einzeln die Hand, spricht die meisten beim Namen an und zeigt ihnen so, dass sie mehr für ihn sind, als nur ein Rugby Team: Sie sind in erster Linie Menschen, die seine Wertschätzung genießen. Ein klares Zeichen der Verbrüderung und ein erneuter Schub an Inspiration für die Mannschaft. Der **Mentor** tritt noch einmal vor ihrem ersten Spiel, der **entscheidenden Prüfung** auf, um den **Helden** (in diesem Fall Pienaar und den Boks) jene Gaben zu überreichen, die sie brauchen werden: Inspiration, Mut und Rückhalt. Zur Antwort schenkt ihm das Team eine Springboks-Kappe.

Südafrika gewinnt das erste Spiel, alle feiern: Mandela, die Spieler, eine Phase der **Belohnung**. Ein Schwächeanfall bremst Mandela kaum. Kurz darauf sieht man ihn wieder in seinem Büro, wo eine Tabelle der WM-Meisterschaftsspiele bereits fester Bestandteil geworden zu sein scheint. Sogar ein Staatstreffen in Taiwan unterbricht er kurz, um Rugby-Neuigkeiten zu erfahren. Für Mandela, die Springboks und in gewisser Weise für Südafrika beginnt die Phase des **Rückwegs**, doch die Inspiration hält an und die Boks kämpfen sich bis zum Finale der Weltmeisterschaft vor.

Während einer Autofahrt diskutiert Mandela mit seinem Sportminister über den Finalgegner der Springboks: Die scheinbar unaufhaltbaren All Blacks aus Neuseeland. Allein der Haka – der Maori-Kriegstanz – soll viele Spiele für die Neuseeländer entscheiden, noch ehe sie angepiffen werden. Es wird überlegt, wie sie zu besiegen wären, denn für Mandela ist ein Sieg unbedingt notwendig: „Dieses Land hungert nach wahrer Größe.“

Beim Endspiel wird die inzwischen große Beliebtheit der Springboks in der Bevölkerung offensichtlich. Schwarze wie Weiße strömen ins Stadion und bejubeln ihre Mannschaft. Die Straßen und Slums sind menschenleer. Wer nicht im Stadion ist, starrt gebannt auf einen Fernseher – sogar Mandelas Tochter verfolgt das Spiel. Das ganze Land ist bereit für die Phase der **Auferstehung**, der Höhepunkt des Films.

Noch vor dem Anpfiff sehen die Leibwächter alarmiert zum Himmel. Ein Flugzeug rast aufs Stadion zu, aber es kommt zu keinem Crash. Der Flieger rast darüber hinweg, auf der Unterseite steht in Großbuchstaben: „Good luck, Bokke“.

Bevor das Spiel beginnen kann, geht Mandela noch einmal aufs Spielfeld, um allen Spielern die Hand zu schütteln – und trägt dabei Trikot und Kappe der Springboks, sein letzter Akt der Unterstützung. Als er vom Feld schreitet, fliegen ihm nicht wie zu Beginn des Films Becher entgegen, sondern Schwarze wie Weiße rufen ihm zu: „Nelson! Nelson!“

Das Spiel verläuft hart. Am Ende der regulären Spielzeit steht es 9:9. Als die Neuseeländer dann in der Verlängerung punkten, scheint sich Verzweiflung unter den Springboks breit zu machen – bis das gesamte Stadion zu singen beginnt: „*Nkosi Sikelel' iAfrika*“, Teil der Nationalhymne Südafrikas. Aus dieser Unterstützung schöpfen sie neue Kraft.

Ein beeindruckendes Sinnbild für die Veränderung in Südafrika sind zwei weiße Polizisten, die vor dem Stadion via Autoradio das Spiel verfolgen, als ein schwarzer Junge anfängt, sich nach und nach an das Auto heranzutasten. Erst versuchen sie, ihn zu verjagen. Erfolglos. Der Junge kramt in seinem Sack herum. In der nächsten Einstellung lehnt er schon an der Motorhaube, bald darauf steht er dicht bei den Polizisten und verfolgt mit ihnen gemeinsam das Spiel, jubelt mit ihnen, als die Boks zum zweiten Mal in der Verlängerung punkten. Als das Spiel abgepfiffen wird und Südafrika gewonnen hat, nehmen ihn die Polizisten sogar auf ihre Schultern hoch und setzen ihm eine ihrer Kappen auf.

Bei der Siegerehrung wird das Maß der Veränderung deutlich, als ein Sportreporter an Pienaar heran tritt: „Tolles Spiel. Aber das wäre sicher nicht gelungen ohne die überwältigende Unterstützung der 63.000 Südafrikaner hier und heute.“ Darauf antwortet Pienaar: „Es war nicht die Unterstützung von 60.000 Südafrikanern, sondern die von 43 *Millionen* Südafrikanern!“

Bei der Übergabe des Pokals wendet sich Mandela noch einmal an Pienaar: „Ich möchte Ihnen danken für das, was Sie für unser Land getan haben.“ „Nein, Mr. President. Danke für das, was *Sie* für unser Land getan haben.“

Als er später durch eine feiernde Menschenmenge fährt, der es vollkommen gleichgültig geworden zu sein scheint, wer welche Hautfarbe hat, kann Mandela sich endlich zurück lehnen und die **Rückkehr mit dem Elixier** genießen. Vor dem Abspann zitiert er noch ein letztes Mal aus dem Gedicht *Invictus*:

„Ich dank, welch Gott es geben mag,
dass unbezwungen ist meine Seel.
Ich bin der Meister meines Los.
Ich bin der Captain meiner Seel.“

Francois Pienaar, Familie Pienaar und die Springboks

Wir begegnen Pienaar erstmals im Wohnzimmer seiner Eltern, als über das Fernsehen gerade Mandelas Amtsantritt als Präsident verkündet wird. Francois Vater schimpft und prophezeit seine Befürchtung, die Schwarzen würden sich nun die Jobs der Weißen unter den Nagel reißen und diese aus dem Land jagen, wie es bereits in anderen Ländern passiert ist. Die Mutter schreitet ein, bezeichnet ihn als Schwarzseher. Abseits des Spielfelds wird die **gewohnte Welt** von Menschen wie Francois Pienaar von Angst und Unsicherheit geprägt.

Die Springboks sieht man zum ersten Mal, als sie bei einem Länderspiel gegen England zum Einsatz kommen und haushoch verlieren. Von den Weißen werden sie missbilligt, weil sie schlecht spielen. Von den Schwarzen werden sie gehasst, weil sie nach wie vor für die Apartheid stehen. Auch die Spieler selbst stecken die Niederlage schwer weg, wahrscheinlich bei weitem nicht die erste.

Ein **Ruf** zur Verbesserung ihres Spiels erfolgt, als gefordert wird, „jemand soll über die Klinge springen.“ Der weit wichtigere Ruf zur Heldenreise ereilt Francois Pienaar jedoch über die Einladung Mandelas zum Tee im Präsidentenpalast. In diesem Fall findet der **Ruf** gleichzeitig mit der **Begegnung mit dem Mentor** statt. Mandela spricht mit ihm über Inspiration und wie man erreichen kann, dass die Spieler über ihre eigenen Erwartungen hinauswachsen. Auch das Gedicht *Invictus* wird erstmals erwähnt. Als er nach dem Treffen von seiner Frau abgeholt wird, ist Francois tief beeindruckt von diesem dunkelhäutigen Präsidenten. Erst nach wiederholtem Fragen nach dem Thema fasst er zusammen: „Wie’s aussieht, sollen wir den Worldcup gewinnen.“

Beim anschließenden Training legt Pienaar sich besonders ins Zeug. Der neue Coach lässt das Team schwer schuften, aber als seine Kameraden bereits murren, macht Francois weiter. Als später der Präsident des Rugby-Verbandes an die Springboks herantritt und den Wunsch Mandelas äußert, sie mögen in den Townships mit den Kindern und Jugendlichen trainieren, **weigern** diese sich. Francois erwidert darauf: „Wir sind nicht mehr nur ein Rugby-Team. Die Zeiten ändern sich. Und wir müssen uns auch ändern.“

Auf der Fahrt zu dieser PR-Aktion blicken die Spieler verunsichert aus den Fenstern des Busses, sind bedrückt über die Situation, in der die Schwarzen hier leben. Ihre große soziale Angst tritt ihnen als **Schatten** entgegen, ohne extra durch eine Figur dargestellt werden zu müssen. Diese Fahrt in die Townships stellt das **Überschreiten der Schwelle** in die Fremde Welt ein. Nicht nur optisch, auch emotional begeben die Spieler sich auf neues Terrain.

Auf dem Spielfeld begrüßen die Kinder erstmal nur Chester Williams, das einzige schwarze Mitglied des Teams. Das Training verläuft überraschend harmonisch. Kinder und Profispieler haben sichtlich Spaß und behandeln sich gegenseitig mit größter Fairness. Zum Schluss stimmen sie noch den Schlachtruf der Springboks an und verlassen das Feld, auf dem nun ein großes Schild steht: „One team, one country“. Die erste **Bewährungsprobe** ist geschafft, und **Verbündete** wurden gewonnen.

Einige Zeit später quartieren sie sich zum Worldcup in Kapstadt ein, es ist noch eine Woche bis zu ihrem ersten Spiel. Das **Vordringen zur tiefsten Höhle** hat begonnen. Das rigorose Training geht weiter. Aber Francois will es nicht bei physischem Training belassen. Eines Abends verteilt er Zettel an seine Kameraden. Darauf steht der Text des neuen Bestandteils ihrer Hymne: Nkosi Sikelel' iAfrika. Als seine Kameraden sich erneut **weigern**, schlüpft Francois in die Rolle des Mentors und bringt sie mit ein paar weisen Worten zur Vernunft: „Es bedeutet ‚Gott segne Afrika‘. Das können wir – wie ihr zugeben müsst – gut gebrauchen.“

Beim Training am Vortag des ersten Spiels – ihrer (ersten) **entscheidenden Prüfung** – landet plötzlich ein Hubschrauber auf dem Spielfeld, ein Überraschungsbesuch Mandelas. Er schüttelt jedem der Spieler die Hand, wünscht ihm Glück. Die meisten davon spricht er sogar beim Namen an. Als Geschenk überreichen sie ihm dafür eine ihrer Springbok-Kappen. Bevor er wieder aufbricht, überreicht er noch Francois das Gedicht *Invictus* – wie ein **Mentor** überreicht er den **Helden** vor ihrer schwersten Stunde Gaben, um sie darauf vorzubereiten.

Anders als bei den meisten Filmen – vor allem jenen, die sich um Sportmannschaften drehen – fällt die **entscheidende Prüfung**, das erste Worldcup-Spiel selbst sehr knapp aus. Die Springboks triumphieren.

Unter dem Vorwand eines Morgenlaufs am nächsten Tag lockt Pienaar seine Kameraden an den Pier, von wo aus sie mit einem Boot nach Robben Island gebracht werden, um dort das Gefängnis zu besichtigen, in dem Mandela 18 Jahre lang inhaftiert war. Ähnlich wie bei den Townships taucht das Team – vor allem Pienaar selbst – in eine Welt ein, die ihrer eigenen kaum fremder sein könnte. Man sieht die winzige Zelle ohne anständiges Bett, in der der mittlerweile alte Mann eingesperrt war, den Hof, auf dem er Zwangsarbeit verrichten musste. In Gedanken hört Francois Mandela das Gedicht *Invictus* rezitieren (siehe oben). Ihm wird die Größe dieses **Mentors** bewusst, der über 20 Jahre eingesperrt worden war, sich nie brechen lies und am Ende sogar bereit war, den Verantwortlichen zu vergeben. Diese Größe lässt er auf sich selbst übergehen. Man kann streiten, ob dies nun die eigentliche **entscheidende Prüfung**, von Pienaars innerer Reise ist, oder die Phase, die Vogler als **Belohnung (Ergreifen des Schwertes)** bezeichnet.

Von dieser Energie beflügelt gewinnen die Boks auch die nächsten Spiele und kommen damit ins Finale. Diese Welle der Motivation sackt jäh ab, als die Boks das andere Halbfinalspiel England gegen die Neuseeländer All Blacks ansehen, das die Neuseeländer und ihnen voran der Spieler Jonah Lomu klar dominieren. Vor allem die Mischung aus Lomus Größe, Kraft und Geschwindigkeit demotiviert die Boks, doch Francois demonstriert Kampfeswillen: „Eher breche ich mir den Arm, das Bein und den Hals, bevor ich diesen Wahnsinnigen durchlasse.“ Diesen Moment kann man der Phase des **Rückwegs** zuordnen.

Verdeutlicht wird Pienaars Veränderung und auch die seiner Familie in der nächsten Szene, als Francois seiner Familie Karten fürs Endspiel bringt: Eine für den Vater, eine für die Mutter, eine für Francois Frau und eine Vierte für die schwarze Haushälterin – für die sich alle sichtlich freuen.

Worldcup-Finale. Die letzte und größte Prüfung der Springboks. In gespannter, beinahe grimmiger Erwartung stimmen die Spieler sich auf dem Weg ins Stadion und in der Umkleidekabine darauf ein, ehe sie in die Arena ziehen. Bevor das Spiel losgehen kann, tanken sie noch ein letztes Mal Energie bei einem Präsidenten, der ganz in die Farben ihrer Mannschaft gekleidet ist und stellen sich dem furchteinflößenden Kriegstanz der Neuseeländer.

Das Spiel selbst erweist sich als eine schwere Prüfung sowohl für Leib und Seele. Nach Ablauf der regulären Spielzeit steht es unentschieden. Das bedeutet 20 Minuten Verlängerung. Francois und seine Kameraden sind bereits jetzt in Schweiß gebadet und mit Schrammen übersät. Nachdem die Neuseeländer sieben Minuten vor Spielende in Führung gehen, scheint die Moral der Boks im Keller. Doch dann beginnt das Publikum lautstark zu singen: Nkosi Sikelel' iAfrika, das Lied, das die Boks zuvor so vehement abgelehnt hatten, gibt ihnen nun neuen Mut. Wie beflügelt schaffen sie den Ausgleich und gehen wenig später sogar in Führung. Die **Auferstehung** ist gelungen, nicht nur auf der Ebene des Sports: Ein Lied des schwarzen Apartheid-Widerstands gibt einer weißen Rugbymannschaft Antrieb. Aus einem Symbol der Rassentrennung wurde ein Symbol der Verbrüderung.

Das Publikum singt euphorisch weiter, als die letzten Sekunden des Spiels verstreichen und schließlich der Abpfiff erfolgt.

Die **Rückkehr mit dem Elixier** der Erleuchtung wird überdeutlich, als Pienaar erst allen Südafrikanern dankt, danach Mandela (siehe oben) und als die Mannschaft zusammen den Pokal in die Luft hält, mit schwarzen und weißen Händen darauf.

Jason Tshabalala und die Leibgarde

Die gewohnte Welt von Mandelas Bodyguards wird von den Nachwirkungen des Apartheid-Regimes und des Widerstands dagegen bestimmt. Weißen misstrauen sie grundsätzlich, hinzu kommt ein hohes Maß an Anspannung, aber auch große Sorge um ihren Nationalhelden. Bei einem nächtlichen Spaziergang Mandelas löst ein Zeitungswagen bei ihnen bereits Alarm aus.

Ihr **Ruf** ereilt sie jäh am Tag des Amtsantritts, als es an der Tür ihres Büros klopft und eine Gruppe weißhäutiger Polizisten eintritt. Jason, der Anführer der Leibgarde, befürchtet schon, sie wollen ihn verhaften. Tatsächlich handelt es sich bei ihnen allerdings um ihre Verstärkung. Als Tshabalala Mandelas Unterschrift unter den Befehlen der Polizisten sieht, stürmt er aus dem Büro und zu Mandela – er **verweigert** sich dem Ruf und marschiert schnurstracks zur **Begegnung mit dem Mentor**.

Denn dieser bringt ihn mit den Worten zur Vernunft: „Die Regenbogennation beginnt hier. Die Versöhnung beginnt hier. [...] Auch die Vergebung beginnt hier. Vergebung befreit die Seele. Sie nimmt die Furcht. Deswegen ist sie eine derart mächtige Waffe. Bitte, Jason. Versuchen Sie's.“

Zwar schmeckt es Jason nicht, aber er fügt sich und obwohl er den weißen Polizisten nicht traut, kooperiert er mit ihnen. Der **Schritt über die Schwelle** zum Büro der gemischten Leibgarde wird ihm nicht leicht gemacht, denn ein zweiter schwarzer Bodyguard namens Linga Moonsamy nimmt ihn gleich zur Seite, hinterfragt in einer vorübergehenden Rolle als **Schwellenhüter** Mandelas Wunsch um Versöhnung. Tatsächlich bleibt das Verhältnis auch weiterhin angespannt, man blafft sich regelmäßig gegenseitig an.

Dieser Zustand bleibt beim ersten Rugby-Spiel, ein Jahr vor dem Worldcup. Jason, Linga und die anderen schwarzen Bodyguards lehnen diesen Sport der Weißen offen ab. Auch während Mandelas internationaler Tour bessert sich das Verhältnis zwischen seinen Leibwächtern nicht. Den positiven Einfluss eines Mentors hat jedoch Mandela auf sie, der sie unabhängig von ihrer Hautfarbe stets nach ihrem Befinden fragt und jeden von ihnen als Menschen wertschätzt. Bei Pienaars Besuch im Präsidentenpalast erzählt einer der weißen Leibwächter: „Beim vorherigen Präsidenten war es mein Job, unsichtbar zu sein. *Dieser* Präsident hat erfahren, dass ich gern englisches Karamell esse – und hat mir aus England welches mitgebracht. Für ihn ist niemand unsichtbar.“

Als der Worldcup immer näher rückt, beginnt auch für die Leibgarde das **Vordringen zur tiefsten Höhle**, das Vorbereiten: Wie können wir Mandela sicher durch das Spektakel bringen? Inzwischen hat man sich zwar noch immer nicht ganz gegenseitig akzeptiert, aber auf effiziente Zusammenarbeit eingestellt. Bei Mandelas Überraschungsbesuch beim Training der Springboks zeigen sich Jason und Linga immer noch ungläubig, wie Mandela mit den Spielern umgeht.

Erstes Annähern zeigt sich während der **zentralen Prüfung** des Films, dem ersten Worldcup-Spiel, als Linga sich von seinem weißen Kollegen zuerst etwas vom Spiel erklären lässt. Als dieser später verkündet: „Gewonnen!“, klopfen sie sich gegenseitig freudig auf die Schultern.

Ein weit größerer Schritt zur Versöhnung wird gezeigt, als Mandela während des Spiels England vs. Neuseeland aus dem Fenster sieht, wo die weißen und schwarzen Bodyguards miteinander auf dem Rasen freundschaftlich miteinander Rugby spielen. Es ist klar erkennbar, dass Mandelas Taktik zur nationalen Heilung durch die Größe der Springboks Wirkung zeigt. Dieses freundliche miteinander kann man der Phase der **Belohnung** zuordnen.

Später stehen Jason und der Anführer der weißen Hälfte der Leibgarde am Vorabend des Finalspiels im Stadion. Jason lässt sich wieder einmal darüber aus, wie sehr er Rugby hasst und meint dann resignierend:

„Ich will ihn morgen nur sicher durch den Tag bringen.“

„Das wollen wir alle.“

Endlich scheint ein erster, wirklicher Konsens zwischen den beiden Alphas zu bestehen.

Beim Finale rücken die Leibwächter nach dem anfänglichen Schock wegen des unangekündigten Flugzeugs weiter zusammen. Auch beobachten Linga Moonsamy und sein weißer Kollege wieder gebannt das Spiel, wobei Linga sich ab und zu Dinge erklären lässt. Als er erfährt, dass das Spiel in die Verlängerung geht, murmelt er: „Also das halt ich nicht aus.“ Die strikte Ablehnung des Spiels ist zumindest für ihn Vergangenheit. Beim Schlusspfiff fallen sie sich beinahe in die Arme, belassen es aber dann doch beim Händeschütteln. Sogar Jason Tshabalala kommt ein Lächeln über die Lippen, als ihn ein begeisterter, weißer Fan umarmt. Auch er erlebt während dieses Rugby-Spiels eine **Auferstehung** und Heilung seines Apartheid-Traumas.

Als sie nach dem Spiel im Schrittempo durch die verstopften Straßen zurück fahren, jubeln die Leibwächter gemeinsam mit den Fans und wirken sichtlich entspannt.

Die Heldenreise der Leibgardisten ist insofern besonders interessant, weil man in den Specials und Kommentaren zum Film Interviews mit den echten Jason Tshabalala und Linga Moonsamy ansehen kann, wo sie über die wahre Seite der Geschichte erzählen, wie sie mit weißen Polizisten zusammengewürfelt wurden und abschließen mit: „... and today we are the best of friends.“ – „... und heute sind wir die besten Freunde.“

Andere Archetypen

Schatten

Invictus ist in vielerlei Hinsicht ein besonderer Film, auch weil er keine wirklichen Bösewichte hat. Als Antagonisten kann man zwar unter anderem die All Blacks werten, aber nicht als Schatten der Helden.

Der Schatten des Films liegt vielmehr in der Vergangenheit, in der Apartheid-Ära und in den daraus resultierenden, veralteten Feindbildern zwischen Schwarz und Weiß. Diesem Schatten der Vergangenheit begegnet man im Film immer wieder. Bei der Sportkommission, der ablehnenden Haltung unter den Leibwächtern, den Befürchtungen von Pienars Vaters usw.

Ein anderer Schatten könnte der stets stichelnde und arrogante Sportreporter Johan De Villiers sein, der selbst einmal Springbok-Spieler gewesen sein soll, als die Mannschaft jedoch boykottiert worden ist.

Außerdem kommt noch Mandelas Tochter Zindzi als möglicher Schatten in Frage, die nichts von seiner Politik des Vergebens hält und vielmehr an altem Groll gegen die Weißen und gegen ihren Vater festhält.

Schwellenhüter

Dieser Archetyp muss nicht zwingend ein Bösewicht sein, Schwellenhüter können auch ganz anderer Natur sein. Es kann ein wohlwollender Freund sein, der nicht will, dass der Held die vermeintliche Sicherheit der gewohnten Welt verlässt und sich in Gefahr bringt. So ein Schwellenhüter ist zum Beispiel Mandelas Stabschefin, als er sich aufmacht, um die Sportkommission davon abzuhalten, die Springboks abzuschaffen.

Invictus und die 7 Phasen von Veränderungsprozessen

Man kann die Veränderungen in *Invictus* auch anhand des 7-Phasen-Modells von Kostka und Mönch interpretieren:

Phase	Mandela & Südafrika	Pienaar, Familie & Springboks	Tshabalala & die Leibgarde
1. Schock und Verwirrung	Schock Südafrikas: Mandela wird Präsident, Abschaffung der Apartheid, gegenseitiges Misstrauen „Das ist dieser Terrorist, Mandela. Die haben ihn raus gelassen. Diesen Tag müsst ihr euch merken. An diesem Tag ist unser Land vor die Hunde gegangen.“	Pienaar senior: Befürchtungen, dass die Weißen enteignet und vertrieben werden Springboks: Hartes Training wird akzeptiert. PR-Aktionen (z.B. Training in Townships) lösen Schock aus	Erster Auftritt der weißen Verstärkung
2. Ablehnung / Festhalten	Angestellte im Präsidentenpalast packen / rein schwarzes Komitee will Springboks abschaffen / schwarzer Junge will kein Springboks-Trikot	Springboks: „Du musst mit Mandela reden. Wir haben keine Zeit.“ – Francois soll Überbringer der Weigerung werden. Später: Boks weigern sich, die neue Hymne zu lernen.	Weigerung, Tshabalalas Beschwerde bei Mandela
3. Rationale Einsicht, Verunsicherung	Mandelas Rede im Präsidentenpalast / Intervention Mandelas beim Komitee Einladung Pienaars zum Tee. Interview mit dem Sportreporter, warum er jetzt anders als früher hinter den Springboks steht: „Wenn ich nicht in der Lage bin, mich zu verändern, wenn die Umstände es erfordern, wie kann ich es dann von anderen verlangen.“	Pienaar Senior: Mutter interveniert: „Sei nicht so pessimistisch.“ Springboks: Pienaar steht zum Training in den Townships: „Die Zeiten ändern sich. Und wir müssen uns auch ändern.“ Zur Hymne: „Es bedeutet ‚Gott segne Afrika‘. Das können wir – wie ihr zugeben müsst – gut gebrauchen.“	„Vergebung befreit die Seele“-Lektion durch Mandela
4. Emotionale Akzeptanz / Loslassen	Mandelas Überraschungsbesuch beim Training: Händeschütteln und Austausch von Geschenken (Kappe gegen Gedicht)	Weg in die Townships „Hier will ich nicht leben.“ Beklemmung	Rückkehr ins Büro der Leibgarde

<p>5. Ausprobieren, Neugier, Öffnung</p>	<p>Für Südafrika: Township-Training, „Die Bilder erreichen mehr als jede Rede.“</p> <p>Später: Erstes Worldcup-Spiel.</p>	<p>Francois: Lässt sich ohne Weigerung beim Tee mit Mandela inspirieren.</p> <p>Training mit den schwarzen Kindern, Begegnung mit Mandela vor dem ersten Worldcup-Spiel.</p> <p>Reise nach Robben Island</p>	<p>Gemeinsames Arbeiten / Langa lässt sich ein Rugby-Spiel erklären</p> <p>Vor dem Endspiel: Die Gardisten spielen gemeinsam auf dem Rasen vor Mandelas Haus Rugby.</p>
<p>6. Erkenntnis</p>	<p>Sieg wird gefeiert, nicht als Sieg der Weißen, sondern als Sieg Südafrikas.</p> <p>Wachsende Beliebtheit der Boks im Lauf des Worldcups</p>	<p>Francois redet vor dem Finale mit seiner Frau über Mandela, tief beeindruckt, dass dieser „20 Jahre in so einer Zelle eingesperrt war und dann bereit ist, dem Verantwortlichen zu vergeben.“</p> <p>Erste Spiele werden u.a. dank Inspiration durch Mandela gewonnen.</p>	<p>Sieg der Springboks, gemeinsames Jubeln</p>
<p>7. Integration</p>	<p>Schwarze und Weiße schwingen die neue Flagge, als es den Boks beim Finale schlecht geht, singt das Publikum „Nkosi Sikelel' iAfrika“</p> <p>„Tolles Spiel. Aber das wäre sicher nicht gelungen ohne die überwältigende Unterstützung der 63.000 Südafrikaner hier und heute.“ Darauf antwortet Pienaar: „Es war nicht die Unterstützung von 60.000 Südafrikanern, sondern die von 43 <i>Millionen</i> Südafrikanern!“</p> <p>Vor dem Stadion: Weiße Polizisten feiern gemeinsam mit schwarzem Jungen.</p> <p>Nationale Versöhnung</p>	<p>Francois: Pienaar bringt eine vierte Karte zum Endspiel für die schwarze Haushälterin mit.</p> <p>Verlängerung im Finale: Das Stadion singt für die Boks. Neues Maß der Einheit: „One team, one country.“</p>	<p>Rückweg vom Finalspiel. Schwarze und weiße Bodyguards sitzen nebeneinander in den Fahrzeugen und freuen sich gemeinsam</p>

Conclusio

Invictus handelt davon, wie sich ein Präsident einer Rugby-Mannschaft bedient, um ein vom Apartheid-Trauma gespaltenes Land zu einen.

Zu Beginn ist Südafrika gespalten, Schwarze misstrauen Weißen und umgekehrt. Mandela strebt einen anderen Kurs an: Vergebung, Verbrüderung.

Als Mittel dazu wählt er Inspiration durch Größe, als Medium die nationale Rugby-Mannschaft Springboks. Diese inspiriert er trotz Widerstand seines Stabs, seiner Partei, der öffentlichen Meinung und anderer durch seine eigene Persönlichkeit, auf dass die Springboks Südafrika als Ganzes faszinieren und durch gemeinsame Begeisterung zusammenschweißen.

Mandela hat eine Vision, er inspiriert die Springboks, über ihre eigenen Erwartungen hinauszuwachsen, damit diese ihre Nation inspirieren, zu vergeben und sich zu verbrüdern.

Invictus

Aus finsterner Nacht, die mich umragt,
durch Dunkelheit mein' Geist ich quäl.
Ich dank, welch Gott es geben mag,
dass unbezwungen ist meine Seel.

Trotz Pein, die mir das Leben war,
man sah kein Zucken, sah kein Toben.
Des Schicksals Schläg in großer Schar.
Mein Haupt voll Blut, doch stets erhobn.

Jenseits dies Orts voll Zorn und Tränen,
ragt auf der Alp der Schattenwelt.
Stets finden mich der Welt Hyänen.
Die Furcht an meinem Ich zerschellt.

Egal wie schmal das Tor wie groß,
Wieviel Bestrafung Ich auch zähl.
Ich bin der Meister meines Los.
Ich bin der Captain meiner Seel.

William Ernest Henley, 1875

Quellen und ergänzende Infos:

- Vogler, C. (1997): Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Frankfurt am Main. Zweitausendeins.
- Kostka, C. & Mönch, A. (2009): Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München. Carl Hanser.
- Rogers, E. (1983): The Diffusion of Innovations. New York. Free Press.
- Campbell, J. (1949): The Hero with a Thousand Faces. New York. Bollingen Foundation.
- Jung, C.G. (1990): Archetypen. München. Dtv
- Invictus (Film): https://de.wikipedia.org/wiki/Invictus_-_Unbezwungen
- Interview mit Nelson Mandela (speziell ab 9:30): <https://www.youtube.com/watch?v=48DSSIYxf3o>
- [Veränderungen nach Drehbuch - Teil 1](#)
- [Veränderungen nach Drehbuch - Teil 2:](#)
Wie verschiedene Menschentypen auf Veränderungen reagieren ...
- [Veränderungen nach Drehbuch - Teil 3:](#)
Die Stadien der „Reise des Helden“