

Integration von Nichtrationalität in die Praxis des Managements

- ein zeitgemäßer unternehmensbezogener Erfolgsfaktor -

Klaus Kairies

1. Zunahme von Komplexität im Entscheidungsumfeld

Die Rahmenbedingungen für ökonomisches Handeln haben sich in den letzten zwanzig Jahren deutlich gewandelt. Hervorzuheben ist der zunehmende Trend zur Globalisierung der Märkte. Dies führt zwangsläufig zu einem verstärkten (Verdrängungs-) Wettbewerbsdruck auf den Weltmärkten, den es im einzelnen Unternehmen erfolgreich zu bestehen gilt.

Damit einher geht ein gesamtwirtschaftlicher Strukturwandel, der gekennzeichnet ist durch eine steigende Innovationsdynamik z.B. in der Entwicklung und im Einsatz von Computertechnologien auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Manager stehen heute vor Zukunftsentscheidungen, die unvergleichbar schwieriger sind als die der Vergangenheit; denn Erfahrungswerte gibt es noch nicht. Zwar winkt ein wachsender Markt in neuen Geschäftsfeldern; es droht aber auch das stärker werdende Risiko einer Fehlentwicklung, das Zuvorkommen eines Konkurrenten oder eine kurze Laufzeit der neuen Technologie ohne Amortisation der Entwicklungs- und Anlaufkosten. Die Zeit als Wettbewerbsfaktor gewinnt an Bedeutung.

Zu den veränderten Einflußfaktoren gehören ebenfalls der Wertewandel von Konsumenten und eine zum Teil deutlich veränderte Einstellung der Arbeitnehmer zu ihrer Tätigkeit. Insgesamt läßt sich sagen, daß die unternehmensbezogene Entscheidungssituation in den letzten Jahren deutlich an Komplexität zugenommen hat. Die Entwicklung von Unternehmen läßt sich tendenziell weniger eindeutig kalkulieren.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich in immer kürzeren Abständen die Notwendigkeit zur Anpassung an neue Entwicklungen. Dem Anpassungsdruck sind viele Unternehmen nur unzureichend gewachsen. Neben der nach wie vor vorhandenen Umweltzerstörung ist dies vor allem an der Zunahme von Unternehmensinsolvenzen sowie im permanenten zahlenmäßigen Anstieg im Bereich der Langzeitarbeitslosen zu erkennen - trotz Konjunkturaufschwung. Es ist derzeit kaum abzusehen, wie sich diese Problemfelder in Zeiten einer Rezession entwickeln.

Die herkömmlichen Problemlösungsstrategien des unternehmensbezogenen Managements scheinen in dieser Situation nur sehr bedingt geeignet zu sein, der heutigen Entwicklung eine neue, eine lebensfördernde Richtung zu geben. Gefragt sind also Innovationen, die neue Wege aufzeigen, Konzepte in Form von Originalität und keine Nachahmungen. Der schöpferischen Fähigkeit des Menschen sollte in diesen Zeiten eine größere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

2. Zeitgemäße Problemlösungsstrategien basieren auf Kreativität

Dem Physiker und Siemens-Forschungsvorstand Hans Günter DANIELMEYER wurde im Rahmen eines Interviews unlängst folgende Frage gestellt: "Müßten nicht auch die Unternehmen mit dem Rohstoff Kreativität ihrer Mitarbeiter sorgsamer umgehen?" Daraufhin antwortete er: "Da ist was dran. ... Die kreative Intelligenz von Menschen hereinzuholen und zu fördern ist eine Kunst, die selten geworden ist."

Auch wenn sich bis heute keine allgemeingültige Definition für Kreativität bzw. kreative Intelligenz herausgebildet hat, wird mit dieser Fähigkeit der schöpferische Aspekt des Menschen angesprochen, der dazu befähigt, vollkommen neue Gedanken zu denken, neue, überraschende und weiterführende Zusammenhänge und integrierende Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, zu formulieren und anzuwenden. Kreativität ist also eine menschliche Fähigkeit, auf der letztlich die Innovationskraft der gesamten Gesellschaft beruht.

Das innovative Potential des Menschen wurde - wenn auch nicht wissenschaftlich fundiert - in einer Ausgabe des STERN Anfang 1995 thematisiert. Unter der Überschrift **Denken auf der Überholspur** wurde eine menschliche Fähigkeit beschrieben, etwas direkt, unmittelbar und ohne bewußte Verstandestätigkeit wissen zu können. In dem Artikel wird dargestellt, daß diese Art des Denkens bis heute in den allermeisten Fällen mystifiziert oder als Glück oder Zufall bezeichnet wird. Die meisten Menschen haben gelernt, solchen Eingebungen zu mißtrauen.

Hier zeichnet sich ganz offensichtlich eine neue Entwicklung ab: Während bis in die Gegenwart vorzugsweise Esoteriker und Parapsychologen dieses Phänomen für sich vereinnahmt haben, ist man heute drauf und dran, das Geheimnis dieser besonderen Art des Denkens Zug um Zug zu enträtseln.

Mit diesem Beitrag wird der Versuch unternommen, die kreativen Möglichkeiten des Menschen als eine neue Qualität des Denkens darzustellen und begreifbarer zu machen. Hierfür bietet es sich an, im ersten Schritt Erfahrungsberichte vorzustellen, um auf dieser Grundlage herauszuarbeiten, inwieweit es jedem Menschen möglich ist, diesen Bereich der Existenz für sich nutzbar machen zu können, ein für die Unternehmensführung bedeutsamer Gesichtspunkt.

Diesbezügliches Anschauungsmaterial steht aus vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zur Verfügung. Beispiele aus den Naturwissenschaften können hier neben solchen aus der Kunst und Gesellschaftswissenschaft dargelegt werden. Ebenfalls gibt es Berichte aus der fernen Vergangenheit sowie der Gegenwart.

In dieser Abhandlung werden drei authentische Beispiele aus den Bereichen Große Komponisten, Naturwissenschaftler und unternehmensbezogenes Management vorgestellt.

Die Inspirationen von Johannes BRAHMS

Arthur M. ABELL, einem amerikanischen Musikkorrespondenten, ist es im Laufe mehrerer Jahre um die Jahrhundertwende gelungen, Gespräche mit berühmten Komponisten über die Entstehung ihrer Meisterwerke zu führen. So auch mit Johannes BRAHMS.

Es erscheint wie die Enthüllung eines Geheimnisses, wenn man liest, wie BRAHMS beim Komponieren zu Werke ging. Johannes BRAHMS berichtete, worauf er seine Aufmerksamkeit richtete, bevor er zu komponieren begann:

"Wie Beethoven zu erkennen, daß wir eins sind mit dem Schöpfer, ist ein wunderbares, ehrfurchtgebietendes Erlebnis. Sehr wenige Menschen gelangen zu dieser Erkenntnis, weshalb es so wenige große Komponisten oder schöpferische Geister auf allen Gebieten menschlichen Bemühens gibt. Über dies alles denke ich immer nach, bevor ich zu komponieren anfangen. Dies ist der erste Schritt. Wenn ich den Drang in mir spüre, wende ich mich zunächst direkt an meinen Schöpfer und stelle ihm die drei in unserem Leben auf dieser Welt wichtigsten Fragen - woher, warum, wohin?

Ich spüre unmittelbar danach Schwingungen, die mich ganz durchdringen. Sie sind der Geist, der die inneren Seelenkräfte erleuchtet, und in diesem Zustand der Verzückung sehe ich klar, was bei meiner üblichen Gemütslage dunkel ist; dann fühle ich mich fähig, mich wie Beethoven von oben inspirieren zu lassen. ... Diese Schwingungen nehmen die Form bestimmter geistiger Bilder an, nachdem ich meinen Wunsch und Entschluß bezüglich dessen, was ich möchte, formuliert habe, nämlich inspiriert zu werden, um etwas zu komponieren, was die Menschheit aufrichtet und fördert - etwas von dauerhaftem Wert.

Sofort strömen die Ideen auf mich ein, ...; ich sehe nicht nur bestimmte Themen vor meinem geistigen Auge, sondern auch die richtige Form, in die sie gekleidet sind, die Harmonien und die Orchestrierung. Takt für Takt wird mir das fertige Werk offenbart, wenn ich mich in dieser seltenen, inspirierten Gemütslage befinde, Ich muß mich im Zustand der Halbtrance befinden, um solche Ergebnisse zu erzielen - ein Zustand, in welchem das bewußte Denken vorübergehend herrenlos ist und das Unterbewußtsein herrscht, denn durch dieses, ..., geschieht die Inspiration. Ich muß jedoch darauf achten, daß ich das Bewußtsein nicht verliere, sonst entschwinden die Ideen. ...

Natürlich muß ein Komponist Kompositionstechnik, Form, Theorie, Harmonie, Kontrapunkt, Instrumentation beherrschen - aber jeder musikalisch Begabte kann dies, wenn er den richtigen Fleiß aufbringt."

Daß der eben geschilderte Vorgang von Johannes BRAHMS bewußt eingeleitet wird, also kein zufälliges Produkt war, kommt in den folgenden Ausführungen deutlich zum Ausdruck:

"Wenn ich dann jene höheren kosmischen Schwingungen spürte, wußte ich, daß ich mit derselben Kraft in Verbindung stand, die ... auch Bach, Mozart und Beethoven inspirierte. Dann strömten die Ideen, die ich **bewußt suchte** [Hervorhebung d.V.], mit solcher Macht und Schnelligkeit auf mich ein, daß ich nur ein paar fassen und greifen konnte; ich war nie

fähig, sie alle kurz zu notieren; sie kamen wie momentane Blitze und entschwand schnell, wenn ich sie nicht auf Papier festhielt. Die Themen, die in meinen Kompositionen von Bestand sein werden, kamen **alle** [Hervorhebung d.V.] auf diese Weise."

Die Enthüllungen von Johannes BRAHMS bezüglich seines Schaffens deuten darauf hin, daß es unter Beachtung bestimmter Prinzipien möglich ist, sich auf systematische Weise kreativ zu betätigen. Da es sich um einen kommunikativen Prozeß handelt, der hier stattfindet, spreche ich in diesem Zusammenhang von **Voraussetzungen und Prinzipien kreativer Kommunikation**.

Den Ausführungen von Johannes BRAHMS lassen sich die folgenden Voraussetzungen und Prinzipien kreativer Kommunikation entnehmen:

- Von großer Bedeutung ist **die Annahme der Existenz eines menschlichen Bereichs**, der gekennzeichnet ist als unmanifeste, transzendente aber doch sehr reale Ebene der Wirklichkeit. Mit den Worten von BRAHMS: "Zunächst weiß ich, daß es diese Kraft gibt. Sie können sie sich nicht aneignen, wenn Sie nicht glauben, daß es sich um eine wirkliche, lebendige Kraft, um die Quelle unseres Wesens handelt. Mit dem bewußten Denken, ..., können Sie dies nicht erfahren."

Der Bereich kreativer Intelligenz unterscheidet sich vom bewußten Denken, es sind ganz offensichtlich unterschiedliche Ebenen der Wahrnehmung. Dazu Johannes BRAHMS, "... in diesem Zustand der Verzückung sehe ich klar, was bei meiner üblichen Gemütslage dunkel ist."

- Es scheint notwendig zu sein, **das bewußte Denken zu beruhigen, ohne das Bewußtsein zu verlieren**, um sich den Bereich der kreativen Intelligenz erschließen zu können. Es ist ein heutzutage ungewöhnlicher Bewußtseinszustand, der mit ruhevoller Wachheit charakterisiert werden kann. BRAHMS erwähnt in diesem Zusammenhang folgendes: "Ich muß mich im Zustand der Halbtrance befinden, um solche Ergebnisse zu erzielen - ein Zustand, in welchem das bewußte Denken vorübergehend herrenlos ist und das Unterbewußtsein herrscht, denn durch dieses, ..., geschieht die Inspiration. Ich muß jedoch darauf achten, daß ich das Bewußtsein nicht verliere, sonst entschwinden die Ideen." Den Zustand der Halbtrance beschreibt BRAHMS näher als "einem Schweben zwischen Schlafen und Wachen; ich bin wohl noch bei Bewußtsein, aber hart an der Grenze, das Bewußtsein zu verlieren."

- Eine weitere Voraussetzung für die kreative Kommunikation besteht darin **zu wissen, was man will** (nicht, was man nicht will). Es handelt sich um eine konkrete Wunschvorstellung, ein Anliegen, das auf der Ebene der kreativen Intelligenz kommuniziert werden soll. BRAHMS spricht davon, daß geistige Bilder erst dann Form annehmen, nachdem er seinen Wunsch und Entschluß bezüglich dessen, was er möchte, in diese Ebene der menschlichen Existenz formuliert hat.

- Abschließend ist die **Aufnahmefähigkeit für die Ergebnisse** von großer Bedeutung. Hier

wird das sog. handwerkliche Können oder das instrumentelle Wissen, die Fachkompetenz angesprochen. An einer Stelle erwähnt Johannes BRAHMS, daß Inspiration allein nicht reicht, handwerkliches Können muß hinzu kommen. "Ich möchte, daß die Leser ... erkennen, daß ein Komponist, der etwas von bleibendem Wert zu schreiben hofft, Inspiration sowohl wie handwerkliches Können besitzen muß."

ABELL hat in seinem hier zitierten Buch nicht nur Johannes BRAHMS zu Worte kommen lassen. Ähnliche Erfahrungen, wie sie BRAHMS beim Komponieren gemacht hat, werden auch z.B. von Giacomo PUCCINI, Guiseppe TARTINI, Max BRUCH oder Richard WAGNER berichtet.

Diese Berichte legen den Gedanken nahe, daß solchen Ereignissen ein universeller Mechanismus zugrunde liegt, daß sie stets nach einem sich wiederholenden Muster ablaufen.

Daß dieses Phänomen nicht nur in der Kunst zu Hause ist, ein gesellschaftlicher Bereich mit dem beinahe automatisch die kreative Intelligenz verbunden wird, verdeutlicht der folgende Bericht aus den exakten Naturwissenschaften. Es handelt sich um die überlieferten Erfahrungen von August KEKULÉ VON STRADONITZ, ein bedeutender Chemiker des vorigen Jahrhunderts. Der damaligen chemischen Forschung erschloß die mit seinem Namen verbundene Benzoltheorie ebenso wie die Strukturtheorie eine neue Ebene des Verstehens.

Die Inspirationen von August KEKULÉ VON STRADONITZ

Die Darstellung der persönlichen Erlebnisse von KEKULÉ , wie er in der Literatur meistens kurz genannt wird, vermitteln einen Eindruck davon, wie er seine epochemachenden und wegweisenden wissenschaftlichen Entdeckungen gemacht hat. Er berichtete:

"Vielleicht ist es für Sie von Interesse, wenn ich, durch höchst indiskrete Mitteilungen aus meinem geistigen Leben, Ihnen darlege, wie ich zu einzelnen meiner Gedanken gekommen bin. Während meines Aufenthaltes in London wohnte ich längere Zeit in Clampham road in der Nähe des Common. Die Abende aber verbrachte ich vielfach bei meinem Freund Hugo Müller in Islington, dem entgegengesetzten Ende der Riesenstadt. Wir sprachen da von mancherlei, am meisten aber von unserer lieben Chemie. An einem Sommertage fuhr ich wieder einmal mit dem letzten Omnibus durch die zu dieser Zeit öden Straßen der sonst so belebten Weltstadt; 'outside', auf dem Dach des Omnibus, wie immer. Ich versank in Träumereien. Da gaukelten vor meinen Augen die Atome. Ich hatte sie immer in Bewegung gesehen, jene kleine Wesen, aber es war mir nie gelungen, die Art ihrer Bewegung zu erlauschen. Heute sah ich, wie vielfach zwei kleinere sich zu Pärchen zusammenfügten; wie größere eine Reihe bildeten und nur an den Enden der Kette noch kleinere mitschleppten. Ich sah, was Altmeister Kopp, mein hochverehrter Lehrer und Freund, in seiner 'Molekularwelt' uns in so reizender Weise schildert; aber ich sah es lange vor ihm. Der Ruf des Conducteurs: 'Clampham road' erweckte mich aus meinen Träumereien, aber ich verbrachte einen Teil der Nacht, um wenigstens Skizzen jener Traumgebilde zu Papier zu

bringen. So entstand die Strukturtheorie.

Ähnlich ging es mit der Benzoltheorie. Während meines Aufenthaltes in Gent in Belgien bewohnte ich elegante Junggesellenzimmer in der Hauptstraße. Mein Arbeitszimmer aber lag nach einer engen Seitengasse und hatte während des Tages kein Licht. Für den Chemiker, der die Tagesstunden im Laboratorium verbringt, war dies kein Nachteil. Da saß ich und schrieb an meinem Lehrbuch; aber es ging nicht recht; mein Geist war bei anderen Dingen. Ich drehte den Stuhl nach dem Kamin und versank in Halbschlaf. Wieder gaukelten die Atome vor meinen Augen. Kleinere Gruppen hielten sich diesmal bescheiden im Hintergrund. Mein geistiges Auge, durch wiederholte Gesichte ähnlicher Art geschärft, unterschied jetzt größere Gebilde von mannigfacher Gestaltung. Lange Reihen, vielfach dichter zusammengefügt; alles in Bewegung, schlangenartig sich windend und drehend. Und siehe, was war das? Eine der Schlangen erfasste ! den eigenen Schwanz und höhnisch wirbelte das Gebilde vor meinen Augen. Wie durch ein Blitzstrahl erwachte ich; auch diesmal verbrachte ich den Rest der Nacht um die Konsequenzen der Hypothese auszuarbeiten."

Die Menschheit heute muß August KEKULÉ für diese Ausführungen danken. Denn es gehörte und gehört heute zum Teil auch noch eine Portion Mut dazu, in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit über solche Erfahrungen zu berichten.

Auch für KEKULÉ war es also nicht überraschend, im geistigen Zustand des Halbschlafes, wie er es formulierte, inspiriert zu werden; denn auch er hat diese Erfahrung nicht nur einmal sondern wiederholt machen können.

Johannes BRAHMS hat darauf hingedeutet, daß die hier vorgestellten Möglichkeiten der kreativen Kommunikation prinzipiell auf allen Gebieten menschlichen Bemühens wahrgenommen werden können. Die entwickelten Ökonomien mit ihren Problemfeldern wie z.B. Strukturkrise, Umweltzerstörung und Dauerarbeitslosigkeit - und das war der Ausgangspunkt dieser Abhandlung - sind auf Innovationen und damit auf kreative Prozesse, auf ein Denken auf der Überholspur, angewiesen.

Kreativität im unternehmensbezogenen Management

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird durchaus zur Kenntnis genommen, daß wissenschaftliche Erkenntnisse, insbesondere neues, innovatives und kreatives Erkennen und Verstehen, durch Nichtrationales, im Entstehen Unlogisches und aus Inspiration entstehen kann. "Die Kreativität des Menschen verursacht die Kraft und das Potential zu neuen Gestaltungen in der Wissenschaft und auch in der Wirtschaftswelt. Und diese Kreativität ist nur selten rational zu begründen." In Teilen der Betriebswirtschaftslehre gilt die Kreativität als wertvolle Möglichkeit des menschlichen Wissenserwerbs. Es wird allerdings davon ausgegangen, daß sie nicht reproduzierbar sei.

Diese Annahme steht nicht im Einklang zu den bisher vorgestellten Erfahrungsberichten. Da die Reproduzierbarkeit des kreativen Denkens und Handelns im hier vorgestellten Sinne für

ein Unternehmen, das sich umorientieren will, von grundsätzlicher Bedeutung ist, werden hierzu im folgenden neue Gesichtspunkte dargelegt.

Aus dem Gebiet der Gehirnforschung wurden einige Entdeckungen bekannt, die auch in der Betriebswirtschaftslehre erwähnt werden. Die verschiedenen Teile des Gehirns und insbesondere die beiden Gehirnhälften übernehmen nach diesen Erkenntnissen jeweils unterschiedliche Aufgaben. Die rationalen Fähigkeiten des Menschen (Analyse, Logik, Rechnen, Systematisieren, Planen) werden durch die linke Hirnhälfte gesteuert, während die nichtrationalen Fähigkeiten wie z.B. intuitiv spüren, ahnen, empfinden, rechtshirnseitig gewonnen werden.

Somit gehört das schöpferische Denken zu den natürlichen Möglichkeiten eines jeden Menschen.

Beide Seiten des Gehirns führen zwar unterschiedliche Funktionen aus, aber innerhalb eines komplizierten partnerschaftlichen Systems. Beide ergänzen sich gegenseitig auf vielfältige Weise. Der Erfolg bei der Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben im Alltag hängt ab von der **Integration** dieser verschiedenen Funktionen des Gehirns.

Fast alle Überlegungen zur Unternehmensführung sind zahlengesteuert und konzentrieren sich damit bislang auf die linke Gehirnhälfte. Rudolf MANN vergleicht dieses Verhalten mit dem Laufen auf einem Bein, obwohl wir über zwei gesunde Beine verfügen. Unter diesen Voraussetzungen kann sich Kreativität im Unternehmen - wenn überhaupt - nur sehr schwer entfalten. Hierfür wäre es notwendig, das Zusammenspiel, den Informationsaustausch zwischen beiden Gehirnhälften zu verbessern.

Im Rahmen der Meditationsforschung wurde mit Hilfe des Elektroenzephalogramms (EEG) festgestellt, daß der Einsatz von Meditationstechniken zu signifikanten Veränderungen der Gehirnaktivität führt. Während im normalen Wachzustand die Zusammensetzung der Gehirnwellen eher zufällig, gemischt und uneinheitlich ist, tritt im Meditationszustand eine ungewöhnliche Gleichmäßigkeit jeglicher Wellenform auf. Die Aktivität des Gehirns wird während der Meditation synchroner. Große Teile des Gehirns werden harmonisiert und pulsieren gewissermaßen im Gleichtakt. Die Meßergebnisse deuten darauf hin, daß meditative Übungen geeignet sind, Ratio und Struktur mit Phantasie, Kreativität und Improvisation **zu verbinden**.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei zu an dieser Stelle hervorgehoben, daß eine kreative Person beide Seiten des Gehirns vollständig nutzt. Diese Integration wird durch die während der Ausübung der Meditation beobachtbare Gehirnsynchronizität, die auch nach der Meditation andauert, gefördert. Die auf dieser Grundlage formulierte Hypothese, daß Meditation zu einer allgemeinen Steigerung der Kreativität führt, wurde durch Versuche an Meditierenden bestätigt.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, daß sich seit Beginn der siebziger Jahre verschiedene Wissenschaften verstärkt um die Erforschung der Meditation bemühen.

Nahezu tausend empirische Arbeiten zu den Wirkungen unterschiedlicher Meditationsverfahren liegen heute vor. Bei weitem am gründlichsten wurde die Technik der Transzendentalen Meditation (TM) erforscht. Auf diese spezielle Übung beziehen sich auch die in dieser Abhandlung dargelegten Wirkungen.

Bei der Meditation handelt es sich um eine Übung (Technik), die es dem Ausübenden ermöglicht, einen Zustand zu erfahren, der von Johannes BRAHMS als Halbtrance und von August KEKULÉ als Halbschlaf bezeichnet wurde. Er ist durch die Beruhigung des bewußten Denkens gekennzeichnet. Mit dieser Übung lernt der Geist, über den Gedankenlärm hinauszugehen und es fällt ihm ständig leichter, sich nicht an alten Gedankenmustern festzuhalten. Der Meditierende löst sich damit von den Problemen (Problemlösung). Dies ist die wesentliche Voraussetzung, um im Sinne dieser Abhandlung schöpferisch tätig zu sein.

Die Aussage eines Managers, der die Meditation für sich "entdeckt" hat, zeigt auf, wie sich diesbezügliche Erfahrungen von Johannes BRAHMS und einem modernen Manager gleichen können. Im Rahmen eines Interviews sagt der Unternehmer, daß er oft mehrmals täglich meditiert, "dadurch schaffe ich mir eine Zeit, in der ich in mich einsinken kann, in der mein Gehirn aufhört zu plappern und in der dann eine Leere in meinem Kopf entsteht. Alles was meine unternehmerischen Entscheidungen bis dahin lenkte, kann mich nicht mehr beeinflussen. Ich werde frei für die Botschaften aus meinem Unbewußten. Man könnte sagen: aus meinem Inneren steigen Ideen auf oder Problemlösungen, deren Richtigkeit ich körperlich spüren kann. Das reicht, das gibt mir Sicherheit, und die Angst vor Fehlentscheidungen schwindet."

Die in dieser Aussage vorgestellte Möglichkeit, Problemlösungsmechanismen zu entwickeln, löst die Dominanz des vergangenheitsorientierten Denkens auf. Nicht mehr die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen, sondern die Erfassung der zunehmend komplexer werdenden Gegenwart ist Grundlage für Entscheidungen.

In der Aussage des Managers finden sich die vier entwickelten Voraussetzungen und Prinzipien kreativer Kommunikation wieder:

- Annahme der Existenz eines Bereichs kreativer Intelligenz
- Beruhigung des bewußten Denkens, ohne das Bewußtsein zu verlieren, in diesem Falle realisiert durch die Meditation
- Wissen, was man will (nicht, was man nicht will)
- Aufnahmefähigkeit für die Ergebnisse durch Aneignung des betriebswirtschaftlichen Rüstzeugs (Fachkompetenz). Auch dieser Manager muß selbstverständlich die Techniken des unternehmensbezogenen Managements beherrschen; denn nur mit diesem Hintergrund können die kreativen Impulse auf einen fruchtbaren Boden fallen.

3. Ausblick

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Problemlage in vielen Unternehmen sowie der Ökonomie im gesellschaftlichen Sinne sollte nach GOEUEDEVERT, Mitglied des Club of Rome, der Manager von heute und morgen zwei Hauptaufgaben erfüllen: Nachdem jahrelang Management mit **rationalem** Einsatz von Ressourcen gleichgesetzt wurde, sollte nun die Führung, das emotionale, personenbezogene Arbeiten zusätzlich in den Mittelpunkt gesetzt werden. GOEUEDEVERT stellt in diesem Zusammenhang neben Integrität, Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Fairneß, Zeitmanagement und Zuverlässigkeit insbesondere die **Kreativität** der Führungsperson in den Vordergrund.

In die gleiche Richtung zielt - wie bereits eingangs erwähnt - die Forderung von Günter DANIELMEYER, die kreative Intelligenz von Menschen verstärkt in die Unternehmen zu holen.

Die schöpferischen Fähigkeiten aller Mitarbeiter auf den unterschiedlichen Stufen der Hierarchie sind notwendig, um für die weitere Entwicklung von Unternehmen innovative Konzepte, die dem zunehmenden Anpassungsbedarf gerecht werden, zu entwickeln. Das Bild, das Mitarbeiter primär als Kostenfaktor darstellt, ist nicht mehr zeitgemäß.

Es gibt ganz offensichtlich Quellen für Kreativität, die bisher als Schatz auf dem "Meeresgrund" ruhen - ungenutzt. Uns überlieferte Erfahrungsberichte über die schöpferische Kraft von einzelnen Personen, verbunden mit den Erkenntnissen aus der Meditationsforschung geben einen Hinweis darauf, daß und wie diese Quelle nutzbar gemacht werden könnte.

Durch Hinweise auf die Meditationsforschung wurde dargestellt, daß prinzipiell jeder Mensch die Fähigkeit hat, in dem hier vorgestellten Sinne - wie z.B. Johannes BRAHMS - seine schöpferische Kraft zu entwickeln, seine Fähigkeit, vollkommen neue Gedanken zu denken. Entwickeln bedeutet in diesem Fall, einen Bereich des Denkens, der uns im Alltagsbewußtsein verschlossen ist, **zuzulassen**. Dies gelingt ganz offensichtlich dann, wenn man sich darin übt, auch einmal vom objektiven, rationalen Denken abzulassen, um sich in die Stille zurückzuziehen, damit eine Freiheit von akuten Problemen entsteht (Problemlösung - sich vom Problem lösen). Damit geschieht eine Hinwendung auf die Stimme des Herzens, auf Gespür und Eingebung, auf die sanfte Stimme, die immer präsent ist, aber selten Gehör findet - auf den Bereich der Nichtrationalität.

Dies ist die Domäne der traditionellen Meditationstechniken, klingt deshalb nach fernöstlicher Kultur und vielleicht ungewohnt für das Ohr eines im westlichen Kulturkreis aufgewachsenen Menschen. Zwecks Lösung der aktuellen Probleme, die derzeit nicht weniger werden, sollte den Unternehmen dieser Bereich menschlicher Existenz näher gebracht werden. Hierfür bietet es sich an, eine interkulturelle Anleihe zu machen, gewissermaßen östliche Spiritualität zu verbinden mit westlicher Wissenschaft.

Literatur

ABELL, A. M. (1973); Gespräche mit berühmten Komponisten über die Entstehung ihrer unsterblichen Meisterwerke, Inspiration und Genius, 2. Aufl., Eschwege: G.E. Schröder-Verlag, 1973.

ALDER, H. (1995); Manager mit Intuition, Entdecken Sie das Potential Ihrer rechten Gehirnhälfte, Frankfurt a.M. u.a.: Campus Verlag, 1995.

CAPRA, F. (1983); Wendezeit - Bausteine für ein neues Weltbild, 3. Aufl., Bern u.a.: Scherz Verlag, 1983.

CHOPRA, D. (1991); Die Körper-Seele, Grundlagen und praktische Übungen der Ayurveda-Medizin, Bergisch Gladbach: Lübbe-Verlag, 1991.

DANIELMEYER, H. G. (1995); Öfter auf Ideen hören - Siemens-Forschungsvorstand Hans Günter Danielmeyer über die Innovationskrise der deutschen Industrie (Interview), in: Wirtschaftswoche 18/1995, S. 107/108.

EGGERS, B./BERTRAM, U./AHLERS, F. (1995); Notwendigkeit und Förderung ganzheitlichen Denkens und Handelns von Führungskräften, in: Der Betriebswirt 3/95, S. 8-15.

ERNST, H. (1995); Denken auf der Überholspur, in: STERN 10/1995, S. 36-42.

GOTTWALD; F.-TH./HOWALD, W. (1988); Selbsthilfe durch Meditation - Gesundheit und Persönlichkeitsentfaltung durch Tiefenentspannung, Landsberg am Lech: mvg-Verlag, 1988.

GOTTWALD, F.-TH./HOWALD, W. (1992); Ayurveda im Business- Gesundheitstraining für Körper, Persönlichkeit und Unternehmen, München: mvg-Verlag, 1992.

GRÄSSLER, A. A.; Quantensprung, Durch Veränderungsmanagement zur Unternehmensidentität, Verlag C.H. Beck, 1993.

HINZ, W. (1993); Die Evolutionskraft des Unternehmens - Management der innerbetrieblichen Erneuerung, München: Wirtschaftsverlag, 1993.

HORVÁTH, P. (1995); Das Controlling-Konzept, Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 2. Auflage, München:Verlag C.H. Beck, 1995.

KOTTMANN, K.-H. (1994); Ich will eine Firma mit Charisma, einen Betrieb, der strahlt (Interview) in: à la Card Journal, Management und Lebenskunst, 2/94, S. 11.

MANN, R. (1995); Das ganzheitliche Unternehmen, Die Umsetzung des Neuen Denkens in

der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1995.

REICHWALD, R. (1992); Die Wiederentdeckung der menschlichen Arbeit als primärer Produktionsfaktor für eine marktnahe Produktion, in: REICHWALD, R. (Hrsg.); Marktnahe Produktion - lean production, Leistungstiefe, Time to market, Vernetzung, Qualifikation, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992, S. 3-18.

RUSSEL, P. (1995); Der direkte Weg, Recklinghausen: Kubiak Verlag, 1995.

SCHWEINAR, C. (1995); Management und Controlling: Gleiche Ziele - verschiedene Wege, in: bilanz & buchhaltung 6/95, S. 367-369.

VENKER, K. (1993); Die wissenschaftlichen Arbeits- und Denkmethoden der Betriebswirtschaftslehre, München: Akademischer Verlag, 1993.

VOLKAMER, K./STREICHER, CHR./WALTON, K. G.(1991); Intuition, Kreativität und ganzheitliches Denken, Neue Wege zum bewußten Handeln, Heidelberg: Sauer, 1991.