

Wirtschaftspsychologie

Ideen sind „Wirkzeuge“

Im Sinne des Erfolges sollte man wissen, wie man einen Betrieb oder eine Struktur führen muß. Entscheidend ist dabei die Miteinbeziehung des eigenen Selbst. Betrieb und Selbst, besehen im Respekt von Sinn, Sinnhaftigkeit, Sinnlichkeit und Besinnung ergeben eine bis dahin unbekannte Ethik bezüglich der zu treffenden Entscheidungen und des eigenen Tuns. In diesem Beitrag erfahren Sie einige grundlegende Thesen über das Zusammenspiel von „Sein“ und „Management“.

Der Begriff „Management“ leitet sich ab vom englischen Verb to manage „handhaben, bewerkstelligen, leiten, führen“ und geht zurück auf das italienische maneggiare. Die Manege eines Zirkus demonstriert den Hintergrund dieses Begriffes. Stammwort ist das lateinische manus, die Hand.

Denken hat allemal mit dem Kopf zu tun. Denken teilt und unterteilt, Denken urteilt. Denken trennt und sezziert, setzt wieder aufs Neue zusammen und kombiniert. Denken ist Spagyrik. Hegel umschrieb das Wesen des Denkens mit der dialektischen Entwicklung von These-Antithese-Synthese. Bewegung und Veränderung sind die Resultanten aus Gegensätzlichkeit und Widerspruch. Denken vermag Ganzheitlichkeit nur für Augenblicke zu behalten, alsdann zerteilt und löst es sie wieder in Bestandteile auf, beginnt seine zweifelnde Arbeit aufs Neue.

Aus diesen Prämissen läßt sich erkennen, dass die Kombination aus Management und Denken Hand und Kopf hat. Doch Hand aufs Herz, in der Führung von MitarbeiterInnen, in der Leitung von Betrieben und bei Entscheidungen mag es gut sein, dass die Dinge nicht nur Hand und Kopf haben, sondern auch Hand und Fuß beziehungsweise Kopf und Herz.

Es ist gut und im Sinne des Erfolges unabdinglich zu wissen, wie man einen Betrieb oder eine Struktur führen muß. Entscheidend ist dabei die Miteinbeziehung des eigenen Selbst. Betrieb und Selbst, besehen im Respekt von Sinn, Sinnhaftigkeit, Sinnlichkeit und Besinnung ergeben eine bis dahin unbekannte Ethik bezüglich der zu treffenden Entscheidungen und des eigenen Tuns.

Diesen Weg zu beschreiten hat seinen Sinn in der eigenen Bewußtseinserweiterung, ist teils Spiel, teils Unterhaltung, teils neuer Unterhalt für die Führung zur förderlichen Idee und bedeutet ein vollkommen neuartiges Herangehen an Ziele, ist Ideen-Mäeutik in bisher nicht bekannter Form. Sie finden zu führenden Ideen und werden sich gewahr, dass Sie ebenso der Bauch wie der Kopf Ihres Unternehmens sind.

In schier allen Wegen der Aus- und Weiterbildung wird von neuen oder noch nicht bekannten Informationsinhalten ausgegangen, ohne sich der Tatsache bewusst zu werden, dass herkömmliche Ausbildung eigentlich „Einbildung“ ist. Gegenstand echter Ausbildung ist nicht das allseits bekannte Abrufen von Wissen, sondern Intuition. Nicht das Nachdenken öffnet das Tor zu Neuem, es ist das Vordenken, die Phantasie. Es ist die Eformation, die zu neuen Ideen führt.

In dieser Abhandlung werden die Prinzipien des Vordenkens aufgezeigt und nahegebracht, dass Ideen-Mäeutik der Werkzeuge bedarf, um zum Werkzeug werden zu können. Dies eröffnet neue Perspektiven im Umgang mit Persönlichkeitsentwicklung, Personalführung, Führungsstilen, Produktentwicklung, Marktstrategien und Verkaufspolitik. Es ist der Weg der Entwicklung der Bedeutung zum Sinn, der das Prinzip der Vereinigung von Betrieb und Selbst zum Inhalt hat.

INFORMATION UND EFORMATION ODER EINBILDUNG UND AUSBILDUNG

Wirtschaft funktioniert nach präzisen Regeln. Wirklich gute Geschäfte gelingen mitunter aber auch, ohne dass der durchschlagende Erfolg vorhersehbar und minutiös geplant gewesen wäre. Das gibt zu denken. Wir können mit etwas rechnen oder es voraussagen, wir können es berechnen, können glauben und errahnen, wir können einfach nur nachahmen und können überzeugt sein oder vermuten, mutmaßen, kalkulieren, überlegen, zaudern, abschätzen, annehmen, erwägen, planen oder orakeln. Vielseitig sind die Möglichkeiten unserer Entscheidungsvorbereitungen. Wie immer wir bei Entscheidungen auch vorgehen, elementar ist, dass den Entscheidungen immer eine „Scheidung“ oder ein „Zweifel“ vorausgeht. Entscheiden (also eine Scheidung aufheben) kann man nur, was geschieden ist.



Dr. Oskar Außerer, psychologischer Berater und Wirtschaftscoach in Südtirol: „Heute stehe ich da, mit vielen Antworten, mit einem gewissen Grundstock an breit angelegtem Allgemeinwissen und mit noch mehr Fragen, Visionen, Ideen und Süchten. Dies mit anderen zu teilen, macht das Leben zur Antwort“

AUSSCHLIESSLICH IM KOPF GETROFFENE
ENTSCHEIDUNGEN LASSEN SICH OFT
SCHWER UMSETZEN



Betriebliche Entscheidungen sind multifaktoriell. Die Konzentration und Fokussierung aller Bereiche (Produktionskosten, Mitarbeitermotivation, Organisation, Verkaufsstrategie, Konkurrenzanalyse) auf den Faktor „Erfolg“ muß gewährleistet sein, um das Überleben des Betriebes zu schützen. Zweifel erfordern eine Entscheidung. Ausschließlich im Kopf getroffene Entscheidungen lassen sich oft schwer umsetzen. Konzentrierte Entscheidungen müssen in den Bauch transportiert werden, um die Übermacht des Kopfes brechen zu können. Die kulturell bedingte Übermacht des Kopfes kann über sogenannte Nonsense-Entscheidungen umgangen und erlernt werden. Dabei werden im „Trockentraining“ Entscheidungen getroffen und umgesetzt, die so „sinnlos“ sind, dass diese außerhalb der Logik-Reichweite des Kopfes sind.

Der Kopf, das Denken hat die Aufgabe, Entscheidungen immer wieder in Zweifel zu ziehen, oder anders ausgedrückt, Einheiten fortwährend in Zweifeln oder Zweifel aufzusplitten. Dadurch entstehen neue Facetten ein und derselben Frage. Dies führt zwar zu Resultaten, eignet sich aber nicht für Entscheidungen. Das Prinzip von Yin und Yang ist unserem Denken gerecht. Deren Vereinigung benennt das Denken mit neuem Namen: „Kirchengebäude“ und erkennt kaum einmal die darin enthaltene Symbolik der beiden Prinzipien oder die Analogie zur Pyramide, die ihrerseits die vollkommene Verbindung der Gegensätzlichkeiten flach und spitz darstellt.

Denken hat allerdings im Dominanzfeld der Wissenschaft seine Kommunikations- und Vernetzungsfähigkeit eingebüßt. Somit sind Denken und Wissen bloße Instrumente und Voraussetzungen zur Aufarbeitung des Geschehenen im Sinne des Nachdenkens geworden. Dies ist sehr tauglich für Analysen, aber kaum brauchbar für die Welt der Zukunft, für das Vordenken, für Phantasie, Vorausschau und Vision. Denken läuft Gefahr, den Status der Hoffnungslosigkeit zu erreichen.

Eine ganzheitliche Weltanschauung bedient sich nicht bloß des Denkens. Dieses ist für viele Betrachtungen gar hinderlich. Die Immunität des Denkens ist erreicht und somit „frei von Leistung“, wenn wir mit ihm außerstande sind, an bestimmte „Welten“ heranzukommen, wie die des Gefühls oder des Zufalls.

PROBLEME SIND ZWEIFACH, LÖSUNGEN IMMER EINFACH

Ein Problem entsteht im Spannungsfeld von Vergangenheit und Zukunft, von Vorwurf und Sorge, und entwickelt sich aus der menschlichen Unzulänglichkeit, alles Vergangene vergangen sein zu lassen. Probleme sind immer zweifach, deren Lösung ist stets einfach. Die Schwierigkeit aller Problemlösung besteht einerseits im Behaftetsein an eingefrorenen Gewohnheiten, andererseits darin, dass der Mensch dazu neigt, Problemlösung beim anderen zu beginnen. Seit geraumer Zeit gilt in unserer Kultur die Dominanz des Kopfes. In Gedanken nachvollziehen, vergleichen, ausschließen und beweisen sind die Instrumente der Logik. Nachdenken kommt aber immer nach, kommt zu spät.

Es gibt vier Möglichkeiten, wie wir an die Außenwelt herankommen. Zum ersten über unsere Hände, über das Begreifen. Daraus bilden sich Handlung, Handel und Behandlung. Dies geschieht im Bereich des Materiellen. Das Tun steht im Mittelpunkt, die Tatsache ist der Referenzpunkt des Gewahrseins, über die Empfindung der fünf Sinne entsteht die Wahrnehmung. Erst durch die Erhöhung der fünf Sinne entsteht Sinn.

Mit dem Begriff ist der Mensch bei seiner zweiten Möglichkeit, dem Denken und somit Kapieren. Die über die Hände aufgenommene Information wird in den Kopf verschoben und da dem Denken und dem Zweifel unterworfen. Empfindung und Denken sind trennend und analytisch. Das Besondere und das Sondern stehen im Mittelpunkt. Am Punkt des Trennens, an der Lebenslinie bleibt die Wissenschaft und somit auch die Wirtschaft meist stehen. Bereiche wie der des Gefühls oder der Intuition und des Zufalls bleiben ausgespart. Wissen ist im wesentlichen aus eins „zwei“ machen, Intelligenz ist aus zwei „eins“ machen. Über diese Leistung

DIE PRAXIS ZEIGT, DASS DER WEG ÜBER
DEN BAUCH VOLLKOMMEN NEUE UND
UNERWARTETE EBENEN ERSCHLIESST.



erreicht der Mensch die untere Hälfte und beginnt somit mit der Aufhebung der Trennung und der „Erbsonderung“.

Das über die Hände Erfaßte, im Kopf Kapierte wird im ersten Schritt der Vereinigung über die Füße wieder Mutter Erde zurückgegeben. Dies geschieht über den Verstand und das Verstehen. Wenn wir einen Standpunkt vertreten, so tun wir das allemal mit den Füßen und nicht, wie man zu meinen versucht ist, mit dem Kopf. Dies geschieht über Gefühl und Mitgefühl. Gefühl ist nie allein, immer allein. Erst in der Verbindung entsteht Wirkung, aus der in die Wahrheit aufgehobenen Tatsache wird Wirklichkeit. Der irdische Kreislauf ist somit geschlossen. Auf dem Weg vom Zweifel zum Einfall wird das Denken nicht gestreift. Dieses ist notwendige Vorarbeit im Sinne des Vordenkens, der Kreativität und der Phantasie. Dieser Weg führt aber sehr wohl über den Zufall und somit über das von der Wissenschaft nicht Erreichbare. Dazu gehören Gefühl, Religion und nicht kochbuchartig gehandhabter Aberglaube.

Die vierte Möglichkeit und somit letzte Station vor der Quintessenz, an die Welt heranzukommen, ist eine außerkörperliche, was auch der Begriff Einfall (von außen nach innen) klarmacht. Die Intuition, die Idee ist die Verbindung zu anderen Welten, ist Kommunikation mit Außerkörperlichem und somit auch mit Gott. Einfallen kann nur dann etwas, wenn wir imstande sind wegzudenken, wenn wir den Kanal für den Einfall öffnen. Dies geschieht über die Vereinheitlichung des Zeitgefühls, über die Monotonie. Die Wirklichkeit des vierten Feldes heißt Realität. Die Religion ist die Aufhebung der Gegensätzlichkeiten, der Heilige ist „heil“ im Sinne des nicht Unterschiedenen und verkörpert das Prinzip des totalen Aufnehmens. Die Intuition ist der Königsweg zur Religion, ist die Sprache Gottes. Die Idee stellt die außerkörperliche Möglichkeit dar, an das Weltganze heranzukommen.

Brainstorming ist das herkömmliche Mittel der Wahl, um an neue Inhalte und Ideen heranzukommen. Bellystorming, der Weg über den Bauch oder die Intuition ist weitgehend unbekannt. Dabei zeigt die Praxis, dass der Weg über den Bauch vollkommen neue und unerwartete Ebenen erschließt.

Die Methode der Ideen-Mäeutik bringt in einfach erlernbarer Form neue Ideenwelten an den Tag. Dabei steht die Fragestellung vollkommen frei. Einerlei, ob Fragen bezüglich der eigenen Person, Fragen, die Personalführung betreffend gestellt werden oder Zweifel bei Entscheidungen behoben werden sollen, die Antworten erhält man aus dem eigenen Intuitionsfeld. Das Erlernen der Ideen-Mäeutik erfolgt in vier Schritten, und zwar durch Ausschalten des Kopfes über den Nonsens, das Hinabsteigen in die Welt des „Unten“ und des Unbewußten, dem Erlernen adäquater Fragestellungen und durch die Interpretation der erhaltenen Antworten.

TRADITION UND VISION

Tradition besetzt das obere Feld, Vision das untere. Tradition ist Überliefertes und aus der Vergangenheit in die Gegenwart Herübergerettetes. Vision beinhaltet Neues, in der Gegenwart für die Zukunft Geborenes. Das obere Feld ist der Sektor der Unterscheidung, das untere der des Vergleiches. Nicht die Aufdeckung von Verschiedenheiten läßt uns einen anderen Menschen verstehen und schätzen, sondern die Schwerpunktsetzung auf Ähnlichkeit und Analogie.

„Oben“ ist der Mensch auf ständiger Suche (Sucht), „unten“ wird er fündig (Findung, Erfindung). Die Objektivität verschmilzt unten zur Subjektivität des Gesamten. Dementsprechend gibt uns das Oben Aufschluß zu Bedarf oder Befund, während uns das Unten zu Bedürfnis und Befinden führt. Die Orientierung an der Vergangenheit mag zwar die Ursache der Geschehnisse in der Gegenwart erklären, vermag aber alleine keinen Hinweis auf den Sinn zu geben. Dies obliegt der Beschäftigung mit der Zukunft. Diese ist sinnvoll, die Vergangenheit ist sinnlos.

UNTER DER ALLEINIGEN DOMINANZ
DES KOPFES IST DENKEN
ÄRGSTENS LIMITIERT



Erziehung steht im Mittelpunkt der Pädagogik, Beziehung ist da schier ein Fremdwort. Dies rührt daher, dass wir die Vermittlung von Wissen als Ausbildung bezeichnen, ohne dass uns gewahr wird, dass es sich dabei um Einbildung handelt. Es bedarf doch des Mutes, uns einzugestehen, dass wir von der Grundschule bis zum akademischen Titel hauptsächlich Einbildung betreiben. Echte Ausbildung und somit Eformation hat mit dem unteren Feld zu tun, mit Gefühl, Intuition, Idee und Subjektivität. Eformation ist Kreativität, Flexibilität, Spontaneität, ist Kommunikation und gemeinschaftliches Leben.

Unter der alleinigen Dominanz des Kopfes ist Denken ärgstens limitiert, ist Denken immun und frei von Leistungen. Es gilt, in konzertierter Aktion der Quartette, im Sinne der Quintessenz das Lebendige zu erhöhen, aus den fünf Sinnen Sinn werden zu lassen. Wenn es zwischen zwei Menschen „funkt“, dann geschieht dies nicht bei dem Einen oder bei der Anderen, sondern eben „zwischen“ den beiden. Ähnliches spielt sich ab, wenn zwei oder mehrere Menschen sich nicht verstehen. Dann stehen sie – wie das Wort „verstehen“ anzeigt – nicht auf demselben Standpunkt.

Die Inhalte dieser Methode konzentrieren sich auf die Erarbeitung einer „neuen“ und förderlichen Streit-Kultur und auf die Tatsache, dass man Rhetorik und Kommunikation nicht über Kopf und Techniken erlernen kann. Aus den Tiefen des eigenen „Bauches“ heraus lässt sich Zwischensprache halten mit sich selbst und anderen.

Wenn der Einsatz der fünf Sinne Sinn ergeben soll, können vor der betrieblichen Umsetzung vier Sinne nutzen:

- Ohr: Hören, Gehorsam, was sich gehört (Führen)
- Auge: „sehen“ oder im ganzheitlichen Sinne „schauen“ (Denken)
- Zunge: Geschmack haben, schmackhaft machen (Motivation)
- Nase: einen Riecher haben (Intuition)
- Der Tastsinn ist für die Umsetzung maßgeblich.

KLEIDER MACHEN LEUTE, IDEEN MACHEN GEWINN

Ideen sind das Brot für die Zukunft. Mäeutik ist die Hebammenkunst zur Geburt von neuen Ideen. Idee bedeutet etymologisch „Erscheinung, Gestalt, Beschaffenheit, Form“. Bei Platon wird die Idee als „Urbild“ verstanden. Vorstellungen, im persönlichen wie im betrieblichen Sinne, werden zu verwirklichtbaren Leitgedanken. Will man im Sinne der Management-Entscheidungen sein „Händchen“ optimieren, kann man sich nicht nur auf Handhabung und Handeln verlassen. Management im erweiterten Sinne muß sich auch um Intuition, Idee, Spontaneität, Kreativität kümmern, sonst handhaben wir Bereiche wie kreative und innovative Bewußtseinsentwicklung, zukunftsweisende Persönlichkeitsentwicklung, richtungsweisende Personalführung, personenzentrierte Führungsstile, kreative Produktentwicklung, innovative Marktstrategien und effiziente Verkaufspolitik bloß und ausschließlich im oberen Feld und verlieren die Magie des unteren.

Ein wesentlicher Faktor ist die Zuweisung des richtigen Ortes für einen selbst und jede/n MitarbeiterIn – dies nicht nur im Sinne der fachlichen Qualifikation. An bestimmten Orten fühlen wir uns wohl. An unbestimmten Orten können wir nicht sein. An bestimmten Orten können wir Kraft tanken. An unbestimmten Orten verlieren wir Kraft. An bestimmten Orten kommen wir unserem innersten Ich sehr nahe. Grund genug, um sich vertrauensvoll an diese großen Lehrmeister zu wenden.

Weitere Informationen unter: www.harrasser-partner.com, www.peropus.org

Know How and Feel How

Richtiges Gefühl im Bauch

Dieser Beitrag will Ihnen den Wert der Intuition als Tüpfchen auf dem i des Innovationsmanagements nahe bringen. Er soll Sie ermutigen, neben aller Methodik und Systematik auch Ihr „Gespür“ als Ressource für den Erfolg von neuen Produkten und Dienstleistungen zu nutzen. Gleichzeitig ist er ein Plädoyer für Konsequenz, Disziplin und Professionalität in der Auswahl, Planung, Organisation und Abwicklung von Innovationsprojekten.

Zukünftiges Wachstum und nachhaltiger Unternehmenserfolg sind in den meisten Branchen nur durch Innovationen zu erreichen. Zur richtigen Zeit mit dem richtigen Produkt am Markt zu sein, die nutzenstiftende Dienstleistung als erster anzubieten und mit innovativen Problemlösungen neue Kundenzielgruppen zu erschließen, zählt sowohl in der Konsumgüterindustrie als auch im Business-to-Business-Geschäft zu den größten Herausforderungen der Unternehmensführung. Kein Wunder, dass Manager diese Thematik mittlerweile nicht mehr dem Zufall überlassen sondern Methoden und Hilfsmittel einsetzen, um den Innovationserfolg bestmöglich zu unterstützen. Innovationsmanagement-Systeme, die das ganzheitlich zu leisten im Stande sind, behandeln mindestens drei Aspekte, und zwar

- Wie wählen wir die richtigen Suchfelder für Innovationen aus und legen die richtigen Schwerpunkte für F&E und Produktentwicklung fest?
- Wie finden wir wirklich gute, erfolgsträchtige Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen?
- Wie optimieren wir den Ablauf von der Idee bis zum Markterfolg?

Sowohl zur Definition von strategischen Innovationsfeldern als auch für die operative Ebene der Ideengenerierung und der Gestaltung des Innovationsprozesses steht mittlerweile eine erprobte und bewährte Methodik zur Verfügung. Zielsetzung ist dabei, „die richtigen Dinge richtig zu tun“, das heisst die Erfolgswahrscheinlichkeit steigern beziehungsweise Unsicherheit reduzieren und die Effizienz und Geschwindigkeit erhöhen beziehungsweise Time-to-Market verkürzen.

Während Intuition im Stadium der Ideenfindung durchaus erlaubt, ja sogar hilfreich ist, lautet das Credo der Experten zum Thema Innovationsstrategie und Innovationsprozess: Systematik statt Zufall. Methode statt Bauchgefühl. Der Erfolg gibt ihnen recht. Immer wieder ist belegt, dass jene Unternehmen erfolgreicher sind, die sich nicht nur auf das Bauchgefühl verlassen sondern

- bei der Planung und Realisierung von Innovationsprojekten systematisch vorgehen,
- Innovations-Entscheidungen anhand einer validen Informationsbasis treffen,
- den Ablauf von der Idee bis zum Markterfolg mit vorgegebenen Stufen und Meilensteinen strukturiert haben,
- Innovationsprojekte in funktionsübergreifenden Teams mit vereinbarten Aufgaben, Methoden und Spielregeln organisieren und
- ihr Innovationsmanagement-System quer durch alle Unternehmensbereiche und Hierarchie-Ebenen konsequent und diszipliniert leben.

Unumstritten ist auch, dass die Kenntnis und Anwendung der gängigen Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Produktideen und Innovationsprojekten sicherstellt, dass wir auf der Faktenseite die für den Erfolg wichtigen Fragen rechtzeitig stellen, Projekte „fair“ behandeln und Entscheidungen über Stop oder Go rational begründen können.

Was aber wenn die Fakten fehlen und - wie im Fall von Prognosen, die 20 Jahre oder mehr in die Zukunft reichen - auch nicht beschafft werden können? Oder wenn Entscheidungen zwischen Projekten getroffen werden müssen, bei denen die systematische Bewertung nach Kriterien keine klare, „automatische“ Reihung ergibt?

Hier dienen Bauchgefühl oder Intuition als wertvoller Wegweiser, denn schließlich „ermöglicht Intuition Orientierung in unsicheren und unbekanntem Gelände, sie hilft bei hoher Komplexität, handlungsfähig zu bleiben, und lässt zukünftige Möglichkeiten und Potenziale erahnen, die noch nicht sichtbar sind.“ Gerade beim Suchen, Planen, Bewerten und Realisieren von Innovationen ist die Intuition ein unverzichtbares Hilfsmittel. Wo sonst sind wir – definitionsgemäß – mit mehr Unsicherheit konfrontiert als wenn wir Neuland im technischen Bereich oder am Markt betreten? Es könnte gefährlich sein, auf das „Gespür“ zu verzichten und nur anhand