



Managementkompetenz und Kreativität – psychodramatisch betrachtet

Ferdinand Buer, Münster

„Ihr Profil: Sie verfügen über ein abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches Studium mit guten Examensnoten, idealerweise auch über eine Bankausbildung, in jedem Fall aber über entsprechende Praktika. Englische Sprachkenntnisse und die erforderliche Sozial- und Methodenkompetenz machen es Ihnen leicht, die Ihnen gestellten Aufgaben kompetent und praxisnah umzusetzen. Wenn Sie darüber hinaus über positives Auftreten sowie Überzeugungsfähigkeit und Kreativität verfügen, sollten Sie sich bei uns bewerben!“

So wie hier die Landesbank Hessen-Thüringen zeichnen gegenwärtig viele Unternehmen ihre Wunschprofile für neue Mitarbeiter/innen. In die Auflistung diverser handfester skills werden ganz unauffällig auch weichere Kompetenzen eingestreut, um am Ende dann die „Kreativität“ zu bemühen. Gewünscht ist offenbar die Fähigkeit, sich in allen Lagen immer etwas Neues, Innovatives einfallen zu lassen. Kreativität ist nun aber ein Konzept, das sowohl in den Köpfen der Praktiker/innen wie der Wissenschaftler/innen ganz unterschiedlich konstruiert wird (*Brodbeck 1995; Hentig 1998; Goleman, Kaufmann 1999; Stenger 2002; Csikszentmichalyi 2003; Steiner 2004*). Wenn wir also „Kreativität“ wollen, sollten wir genau wissen, was wir damit meinen. Denn wir müssen die Konsequenzen tragen.

Der Psychiater und Sozialforscher *Jakob Levy Moreno* hat „Kreativität“ ins Zentrum seines „Change-Projects“ von Soziometrie-Psychodrama-Gruppenarbeit gestellt. Seine Sicht möchte ich hier ausführlicher vorstellen, weil gerade sie in der heutigen Zeit Ansprüche stellt, aber auch Kraft verleihen kann. Bevor ich das tue, sollen zunächst die sozialen Kontexte skizziert werden, aus dem der Ruf nach Kreativität an unser Ohr dringt. Als Anknüpfungspunkt wähle ich den Management-Begriff, weil er einen weiten Bedeutungshorizont eröffnet und zudem in aller Munde ist. Eng gefasst meint Managementkompetenz das Wissen und Können von Managern, also von höheren Führungskräften, das sie brauchen, um ihre Managementaufgaben zu erledigen, also: Planen, Organisieren, Personal einsetzen, Führen und Kontrollieren (*Steinmann, Schreyögg 1997*). Weit gefasst meint er: Arbeit und Leben „handhaben“, „auf die Reihe kriegen“. Und das scheint heute eine Aufgabe für alle zu sein: Denn je weniger Arbeit und Leben in der Spätmoderne durch Traditionen und Routinen vorstrukturiert sind, umso mehr muss Unvorhergesehenes spontan und immer wieder neu „gemanagt“ werden.

1. Managementkompetenz für alle!

Ich möchte hier vier Kontexte aus der Arbeitswelt andeuten, aus denen gegenwärtig der Ruf nach Kreativität deutlich hörbar wird:

- (1) *Leadership*: Das Wort „Management“ hat etwas von „Handhaben“, Erledigen, Verwalten. Dem gegenüber wird heute „Leadership“ proklamiert, die sich in „kreativer Führung“ zeige. So fordert *Warren Bennis* (1998, 101ff.) von einer Führungspersönlichkeit:
 - Eine überzeugende Vision schaffen.
 - Ein Klima von Vertrauen herstellen.
 - Sinn vermitteln.
 - Aus einem Fehlschlag einen Erfolg machen.
 - Ein gesundes Arbeitsklima schaffen, wo Selbstverantwortung gefordert wird.
 - Flache Hierarchien und flexible Organisationsformen entwickeln.
- (2) *Intrapreneurship*: *Gifford Pinchot* (1985) fordert, alle Mitarbeiter/innen sollten sich als „interne Unternehmer“ verstehen, als Unternehmer/innen im Unternehmen. Damit sind nicht nur die Manager/innen, sondern alle Beschäftigten aufgefordert, ständig auf Verbesserungen und Innovationen zu sinnen. Damit kommt aber ein ungeheurer Druck auf alle zu, von den alten Routinen zu lassen und ständig nach neuen Lösungen zu suchen. Verantwortlich für die Etablierung dieser neuen Kultur der Selbstverantwortung sind zunächst die Führungskräfte (*Meyer* 2000), die damit zwar selbst neue Spielräume erhalten, aber auch alte Sicherheiten aufgeben müssen (*Faust u.a.* 2000).
- (3) *Innovation durch Teamarbeit*: Mit der Freisetzung aus überkommenen Bindungen entsteht aber zugleich ein vermehrter Bedarf an Kooperation. Die Anforderungen sind komplexer geworden, sodass eine einzelne Person in ihrer Problemlösekapazität überfordert erscheint. Deshalb wird die Güte der Kooperation zwischen Experten zu einer wettbewerbsentscheidenden Basiskompetenz eines Unternehmens. Jede Arbeitsgruppe muss daher „Teamqualität“ haben, d.h. sie muss Kreativität freisetzen, die sich wiederum in verwertbaren Innovationen niederschlägt (*Gebert* 2004).
- (4) *Der Arbeitskraftunternehmer*: *Hans Pongratz* und *Günter Voß* haben in ihren soziologischen Untersuchungen einen neuen Leittypus der Arbeitskraft herausgestellt: den Arbeitskraftunternehmer (*Pongratz, Voß* 2003; *Pongratz* 2004): Er ist gekennzeichnet durch verstärkte Selbstverantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit, die eigene Qualifizierung und Vermarktung sowie die Durchrationalisierung des gesamten Arbeits- wie Privatlebens. Vorgeprägte Berufsrollen sind nicht mehr gefragt bzw. angemessen: Ständig müssen neue Antworten auf unvorhersehbare Anforderungen erfunden werden.

Diese vier Episoden habe ich ausgewählt aus einem Romanfragment, das einmal mit „Risikogesellschaft“ (*Beck* 1986), ein andermal mit „Postmoderne“, „Spätmoderne“ oder „globale Moderne“ überschrieben wird. Der Soziologe *Zygmunt Bauman* nennt diesen Gegenwartsroman: „Flüchtige Moderne“ und schreibt:

„Wir alle leben in einer Welt allgemeiner Flexibilität, unter Bedingungen akuter und auswegloser *Unsicherheit*, die alle Aspekte des individuellen Lebens durchdringt – die Sicherung des Lebensunterhalts ebenso wie die Suche nach Partnern, sei es in Liebebeziehungen oder bei der Durchsetzung gemeinsamer Interessen, die Parameter professioneller und kultureller Identität

täten und die Art und Weise der Selbstorganisation in der Öffentlichkeit ebenso wie das Regime der Gesundheit und Fitness, die orientierungsrelevanten Werte wie die Art der Orientierung an diesen Werten. Die sicheren Häfen des Vertrauens sind dünn gesät, und die meiste Zeit treiben wir ohne Anker dahin auf der Suche nach windgeschützten Liegeplätzen.“ (Bauman 2003, 160)

Dieser Roman ist bevölkert mit Nomaden, die als Touristen, Migranten, global player in der Welt umherziehen. Die Soziologen *Rolf Eickelpasch* und *Claudia Rademacher* (2004, 9) sehen verschiedene Optionen, die in dieser Lage gewählt werden (können):

„Die Erfahrung des ‚Zwischen-allem-Stühlen-Sitzens‘ kann unbequem sein, irritierend und lästig. Sie kann zum ängstlichen Festhalten an den Traditionen der ‚Heimat‘ und zum ‚Rückzug ins Ghetto‘ oder zur (Über-) Anpassung an die Normen des Aufnahmelandes führen. Das ‚Leben im Zwischenreich‘ hat aber auch eine andere Seite: Es kann den Blick schärfen und Quelle kreativer Selbstfindung und subversiver Kraft sein. Die meisten Ureinwohner des *global village* können – wie das Beispiel intellektueller Migranten und Migrantinnen zeigt – aus ihrer ‚Bindestrich-Existenz‘ (...) und ihrer Unzugehörigkeit Inspiration und Kraft schöpfen.“

Aus all dem folgt: Die Lage ist für die Individuen prekär. Sie bietet aber auch eine einmalige Chance: die der autonomen Selbsterfindung. Das setzt allerdings die Fähigkeit voraus, sein Leben zu managen, d.h. vorhandene Ressourcen zu nutzen, neue zu erschließen und all das effektiv und effizient zu verbinden. Und das ist nicht allein eine Frage der Sozialtechnologie, das auch. Es ist vor allem eine Frage der Kreativität, einer künstlerischen Gestaltungskraft.

2. Morenos Kreativitätstheorie

Moreno (1889-1974) gehörte zu den intellektuellen Migranten, die es auch schon vor 100 Jahren gab. In Bukarest hat er seine Kindheit verbracht, in Wien ist er aufgewachsen. Diese Metropole war, vor allem nach dem Ersten Weltkrieg, ein Schmelztiegel voller Migranten, vor allem aus dem Osten. An der Universität und in den Caféhäusern traf er die intellektuelle Schicht, in seinem „Haus der Begegnung“ viele Juden aus einfachen Verhältnissen, die auf der Durchreise nach Palästina oder den USA waren. Ab 1925 hat er dann von Beacon und New York aus seine Ideen auf vielen Reisen in alle Welt verbreitet (*Moreno* 1995; *Buer* 1999a; *Fürst* 2004; *Tomaschek-Habrina* 2004). In der Phase bis 1925 entstanden seine Frühschriften, in denen „Kreativität“ als Wort nicht vorkommt, aber doch in anderen Gestalten auftaucht. So will ich zunächst von seinen Spätschriften ausgehen, in denen die „Kreativität“ das alles prägende Basiskonzept darstellt.

2.1 Der Kanon der Kreativität

Morenos Konzept kann nur verstanden werden, wenn Kreativität im Zusammenhang mit Spontaneität und Konserve gesehen wird. Dann können verschiedene Prozesse unterschieden werden (*Moreno* 1996, 17):

- Die Spontaneität erweckt Kreativität.
- Die Kreativität nimmt Kreativität auf.
- Aus ihrer gegenseitigen Einwirkung entstehen Konserven.
- Kreative Konserven können Spontaneität und diese wieder Kreativität auslösen.
- Spontaneität kann die latent vorhandene Kreativität in Konserven aktivieren.

Diese Prozesse stellen nach *Moreno* die treibenden Kräfte des gesamten Universums dar. Die Entwicklung der Menschheit, einzelner Gesellschaften, Gruppen oder Individuen ist nur ein Teil davon.¹

2.1.1 Kreativität

Kreativität ist die Schöpferkraft, die sich unter bestimmten Umständen in kreativen Akten ausdrückt, aus denen wiederum kreative Erzeugnisse, also Konserven entstehen können. Das versucht *Moreno* deutlich zu machen, indem er den Schöpfungsprozess der Neunten Sinfonie *Beethovens* beschreibt:

„Als Beethoven, in seinem Garten spazierend, seine musikalischen Ideen wahrnehmen und festhalten wollte, befand sich seine ganze Persönlichkeit in Aufruhr. Jedes geistige und physische Anregungsmittel war ihm recht, um seinen Ausdrucksdrang in die rechte Bahn zu lenken. Seine teils musikalisch, teils nicht unmittelbar musikalisch inspirierten Visionen, Imaginationen, Gedanken und Handlungen ergaben den für die Entstehung der 9. Symphonie unentbehrlichen Hintergrund. Dieser Hintergrund, der, von dem Beethoven in seinen kreativen Augenblicken nicht getrennt werden kann, ist im fertigen Produkt, der Partitur oder ihrer musikalischen Aufführung durch ein berühmtes Orchester, nicht mehr zu finden. Nur noch das Ergebnis der kreativen Tätigkeit Beethovens ist übriggeblieben.“ (*Moreno* 1996, 439)

Genau diesen Zustand des Versinkens in eine erregende Tätigkeit hat der Psychologe *Mihaly Csikszentmihalyi* (2003) das „Flow“-Phänomen genannt. Es tritt gerade im schöpferischen Prozess auf. In diesem Zustand wird Kreativität geweckt und zu einer Kreation ausgestaltet. Kreativität ist nach *Moreno* die „Erzsubstanz“ der Welt (1996, 448). „Sie lässt eine neue Form aus präexistenter Substanz entstehen“ (*Moreno* 1996, 438).

„Kreativität ist die wahrhaftige kosmische Realität, das Leben der kosmischen Evolution. Es ist unvorstellbar, dass die Kreativität je aufhören könnte zu wirken. Es ist das größte und weiteste, das die menschliche Vorstellung als *allumfassendes* Prinzip begreifen kann. (...) Kreativität genügt sich selbst; sie ist zu nichts anderem da und bedeutet auch nichts anderes als das operationale Prinzip par excellence. Sie hat unzählige Formen und Stufen, aber diese entstammen letztlich alle derselben Wurzel. (...) Sie kommt in allen großen Religionen vor. Die Genesis beginnt mit dem ‚Schöpfer‘ der Welt; das bedeutet, dass ‚Kreativität‘ und ‚erschaffen‘ das Wesen aller Dinge sind. (...) Wenn es eine allerhöchste kreative nukleare Struktur des Universums gibt, gleich ob wir sie ‚x‘, ‚Gott‘ oder bei irgendeinem anderen Namen nennen, so vermuten wir, dass diese nichts ist als reine Kreativität, das *mysterium aeternum et illuminosum*.“ (*Moreno* 1991, 20)

Kreativität ist also die Schöpferkraft, ähnlich dem „Umgreifenden“ bei *Jaspers* (1953, 28ff.). Diese Kraft ist nicht direkt erlebbar. Sie zeigt sich nur in „kreativen Akten“. „Kreativität“ ist also eine Annahme, eine Konstruktion, an deren Wirksamkeit wir glauben können oder auch nicht. Dieser Glaube bedeutet aber: Es gibt im gesamten Universum eine unzerstörbare, allmächtige Gestaltungsenergie. Wenn ich ihrer teilhaf-

1 Diese umfassende Sicht kann hier nur konstatiert werden. Ob sie irgendeine Bedeutung für die Konstruktion naturwissenschaftlicher Sachverhalte hat, kann ich als Sozialwissenschaftler nicht beurteilen. Ich möchte mich daher auf die Bedeutung dieser Sicht für die menschlichen Lebensverhältnisse konzentrieren. Diese umfassende Sicht bringt auch mit sich, dass *Moreno* nicht immer genügend deutlich macht, auf welcher kategorialen Ebene er sich bewegt. Statt diese Prozesse für Forschungszwecke präzise zu operationalisieren, benutzt er oft Metaphern oder Analogien. Aber dieser ästhetische Zugang kann durchaus Orientierung bieten für die Interpretation menschlicher Interaktionsprozesse und ihre Veränderung.

tig werde, gibt sie all meinen Handlungen eine schöpferische Qualität und eine bezwingende Kraft. Dafür muss ich mich allerdings öffnen. Dazu muss ich mich in eine „Spontaneitätslage“ bringen.

2.1.2 Spontaneität

„Die Kreativität gleicht einem schlafenden Dornröschen, das zu seiner Erweckung eines Katalysators bedarf. Der Erzkatalysator der Kreativität ist die Spontaneität. Vom Lateinischen ‚sua sponte‘ her definiert kommt sie aus dem Inneren. Was aber ist sie? Eine Form der Energie? Sie ist nicht konservierbare Energie, die sich im Augenblick ihres Entstehens verausgabt. Sie muss entstehen, um verausgabt zu werden, um neu entstehen zu können – gleich jenen Tieren, die im Akt der Begattung Vollendung und Tod finden. Dass das Universum ohne konservierbare physikalische und geistige Energie nicht bestehen könnte, versteht sich für uns von selbst. Wichtiger ist es daher zu erkennen, dass ohne die andere Form von Energie – ohne die Spontaneität – die Kreativität des Universums weder anfangen noch weiterwirken könnte und alles zum Stillstand verdammt wäre. Sie drängt das Individuum zu adäquaten Reaktionen auf eine neue Situation oder neuen Reaktionen auf eine alte Situation. Während die Kreativität auf die Handlung bezogen ist, bezieht sich die Spontaneität auf die Erwärmung für eine Handlung, die Bereitschaft zur Tat.“ (Moreno 1996, 439)

„In eine neue Situation versetzt, bleibt dem Individuum nichts anderes übrig, als seinem Spontaneitätsfaktor wie einer Laterne zu vertrauen, die es ihm ermöglicht, im Wirbel seiner Gefühle, Gedanken und Handlungen die passende Wahl zu treffen. Den Anforderungen der unmittelbaren Lage oder Aufgabe entsprechend, muss manchmal mehr, manchmal weniger Spontaneität aufgewendet werden. (...) Spontaneität wirkt nur im Augenblick ihres Entstehens, so wie elektrisches Licht im Augenblick des Einschaltens einen ganzen Raum erleuchtet. Beim Ausschalten des Lichts ändert sich nichts an der grundlegenden Struktur des Zimmers, und trotzdem ist eine wesentliche Eigenschaft verschwunden.“ (Moreno 1996, 14f.)

Ausdifferenziert enthält diese Konstruktion verschiedene Ebenen:

- Spontaneität ist ein Urimpuls, der Lebenswille, der „élan vital“ à la Bergson (Schmitz-Roden 1999).
- Spontaneität kann einen Menschen als kennzeichnende Persönlichkeitseigenschaft auszeichnen: ein impulsiver Mensch.
- Als spontan kann ein Verhalten bezeichnet werden, wenn ein Mensch plötzlich auf eine Weise handelt, die als ungesteuert gelten kann.
- Er befindet sich dann in einem labilen Erregungszustand, der als „Spontaneitätslage“ bezeichnet werden kann.

Spontaneität ruft in einem gegebenen Umfeld Flexibilität, Offenheit, Neugier, Impulsivität, Handlungsbereitschaft hervor. Ohne Verbindung mit der Kreativität bleibt sie aber ziellos: Sie kann sich, da ohne Kanalisierung, ins Unermessliche steigern und in Chaos und Destruktion enden. Sie kann aber auch mangels Passung schnell versanden. Wenn sie aber Kreativität „weckt“, dann setzt ein Gestaltungsprozess ein. Der kreative Zustand, den Moreno oben von Beethoven schildert, ist ein solcher, bei dem Spontaneität und Kreativität eine Verbindung eingegangen sind. Für die „Befruchtung“ der Kreativität braucht man eine neue Beleuchtung, also neue Perspektiven, und eine Bereitschaft, auf alte Denk- und Verhaltensmuster – zumindest zeitweise – zu verzichten und sich trotz der dabei ausgelösten Ängste auf Ungewohntes, Unvorhersehbares einzulassen. Und Moreno zitiert zustimmend den damals in den USA prominenten Psychiater Adolph Meyer:

„Mit *Spontaneität* der Person meine ich das, was von der Person erwartet werden kann, wozu sie sich aufschwingt, und wie sie dies aus sich selbst heraus (*sua sponte*) schafft, mit ihrem frei hervorgebrachten Wort (*spons*), mit ihren Antworten (*responses*) und schließlich mit ihrer Verantwortung (*responsibility*).“ (*Moreno* 1991, 22)

Im Gegensatz zu den meisten der bekannten Kreativitätstheorien legt *Moreno* auf die Entwicklung dieser Spontaneität den größten Wert:

„Spontaneität wirkt in der Gegenwart, jetzt und hier. (...) In ihrer Entwicklung ist sie älter als Libido, Gedächtnis oder Intelligenz. Obgleich universell und entwicklungsmäßig am ältesten, ist sie im Menschen doch die am schwächsten entwickelte Kraft und oft durch kulturelle Einrichtungen gehemmt und entmutigt. Ein großer Teil der menschlichen Psycho- und Soziopathie kann der ungenügenden Entwicklung seiner Spontaneität zugeschrieben werden. Die Übung der Spontaneität ist daher das wichtigste Lehrfach und sollte in unseren Institutionen von allen Erziehern und Therapeuten verlangt werden.“ (*Moreno* 1996, 13f.)

Die Bedeutung der Spontaneität hat *Moreno* aufgrund seiner Erfahrungen mit seinem Stegreiftheater in Wien (*Tomaschek-Habrina* 2004) erkannt. In seinem Buch über das Stegreiftheater von 1923 schreibt er:

„Stegreif und Vogelflug sind urverwandt. Wie ein Vogel fliegen – wenn nicht mit Eigenflügeln, so durch Technik – oder wie ein Gott leben können – wenn nicht wirklich, zumindest im Theater – es sind die zwei ältesten Wünsche der Menschen. Sie haben einen gemeinsamen Ursprung. Es ist der Wunsch, durch ein Wunder zu beweisen, dass das Streben nach Gottähnlichkeit begründet ist. Es ist weder eine theologische noch kritische, sondern *die ästhetische Bestimmung der intelligiblen Freiheit*. (...) Das Leben ist die Einatmung. Stegreif Ausatmung der Seele. Durch Einatmung entstehen Gifte (Konflikte), durch Stegreif werden sie wieder frei. *Stegreif lässt das Unbewusste unverletzt (durch das Bewusstsein) frei steigen*. Diese Lösung tritt nicht durch fremden Eingriff ein, sondern autonom.“ (*Moreno* 1970, 70).

In dieser Frühschrift wird Handeln „aus dem Stegreif“ als notwendiges Heilmittel gegen das unvermeidbare Verstricktsein in die Konflikte des Lebens gesehen. „Stegreif“ kommt von „Steig-Reifen“, also Steigbügel, und „aus dem Stegreif“ meint seit dem 17. Jh. „ohne vom Pferd zu steigen, schnell entschlossen“. Freies, autonomes, den inneren Impulsen folgendes Handeln wird also als notwendiges Gegengift gegen die alltäglichen Vergiftungen gesetzt. Und hinter diesem Freiheitsimpuls sieht *Moreno* das Streben des Menschen, wie ein Gott leben zu wollen, d.h. völlig selbstbestimmt. Auch das ist eine Annahme. Jeder muss für sich entscheiden, ob er diese Konstruktion annehmen kann.

Eine spontan-kreative Handlung kann dann definiert werden als eine „neue Reaktion auf eine alte Situation“ oder eine „adäquate Reaktion auf eine neue Situation“. Adäquat, angemessen oder zweckdienlich ist die Antwort immer dann, wenn sie den Anforderungen der Situation entspricht. D.h., sie muss sach- und menschengerecht sein.

2.1.3 Konserve

„Das vollendete Produkt eines kreativen geistigen Vorgangs stellt eine Kulturkonserve dar. Die Konserve enthält die Werte einer besonderen Kultur. Sie kann die Form materieller Objekte, von Büchern, Partituren, Filmen oder Gebäuden annehmen oder in Form eines bestimmten Benehmens in Erscheinung treten, etwa in einer religiösen Zeremonie, der Aufführung eines geschriebenen Theaterstückes oder in Bruderschaftsinitiationen. Sie dienen zur Erhaltung der Errungenschaften menschlicher Vergangenheit und ermöglichen die Weiterentwicklung des kreativen menschlichen Egos. (...) Die Kulturkonserve garantiert den Errungenschaften menschlicher

Existenz aber nicht nur die nötige Kontinuität, sondern spielt eine noch bedeutendere Rolle in der Ausrichtung neuer Spontaneität auf echte Kreativität hin.“ (Moreno 1996, 440)

Moreno sieht zwar die Notwendigkeit von Konserven, um Tradition zu sichern und Container zu schaffen, die auch in Zukunft weitere spontan-kreative Prozesse auslösen können. Er sieht aber – ganz in der Tradition der Lebensphilosophie (Fellmann 1993) – auch Gefahren:

„Es ist jedoch gefährlich, wenn die Menschheit sich zu sehr auf die Kulturkonserve verlässt. Die Gefahr liegt sowohl in der Begrenztheit der Konserve als auch in ihrem Missbrauch durch den Menschen. Spontane Kreativität entbehrt der Definition nach vom Augenblick ihrer Konservierung an der Spontaneität und ist im Universum nicht mehr aktuell. Es gibt die frei entstehende fließende Kreativität und ihre konservierte Form. Die letztere kommt vor in Form von Kulturkonserven. Sie enthalten die Kreativität sozusagen in gefrorener oder schlafender Form, die auf Erlösung durch den weckenden Prinzen – die Spontaneität – wartet. Sich selbst überlassen könnte die Welt der Kulturkonserven nichts Neues entstehen lassen. Dennoch repräsentieren die Konserven das kulturelle Kapital und somit eine Form des Besitzes und der Macht, von der wir auch dann noch leben, wenn unsere Lebendigkeit für spontane Kreativität nicht mehr ausreicht.“ (Moreno 1996, 440)

Schon Moreno verwendet hier den Begriff des „kulturellen Kapitals“, den Jahrzehnte später *Pierre Bourdieu* prominent machen wird. Ihm kommt es aber darauf an, dass dieses kulturelle Kapital den Menschen nicht zu einem „zootechnischen Wesen“ macht. Er muss es beherrschen und immer wieder als „Anlass zu ständiger Aktivierung, Stimulation und Erneuerung des schöpferischen Potentials der Menschheit“ (Moreno 1996, 444) nutzen. Dabei setzt Moreno eindeutig auf die „Anhänger des Imperfekten“:

„Der improvisierende kreative Mensch (...) fühlt sich dem Experiment verpflichtet, gleichgültig ob in religiöser, therapeutischer oder wissenschaftlicher Form. Er improvisiert in Kunst, Wissenschaft und Religion. Anstatt Bücher zu schreiben und Systeme zu formulieren, lebt er in der spontanen kreativen Tat. Ihm gilt die Liebe der Menge, während der wirkliche Perfektionist sich die Verehrung einer Elite erwirbt. Wir stoßen hier auf den Gegensatz zwischen Aristokraten und dem Führer des Volkes. Denselben tiefgreifenden Unterschied finden wir auch zwischen den Theoretikern der Religion, Heiligkeit und des Altruismus wie dem Hl. Johannes, Augustinus, Plato, Plotin, Spinoza, Kant, Hegel und den Religionsschöpfern, Experimentatoren und Praktikanten der Religion und Heiligkeit wie Buddha, Jesus, dem Hl. Franziskus und Baal Schem. Diese Tatmenschen, aber auch weniger Erleuchtete wie Sabbatai Zwi, Savonarola, Pascal und Kierkegaard erscheinen oft inadäquat, unvollkommen, auffallend, überschwänglich, exzentrisch oder gar pathologisch. Es ist ihnen aber zugute zu halten, dass sie versuchten, nach ihren Ideen zu leben und eine imperfekte Existenz der perfekten Theorie vorgezogen haben. (...) Die höchste Form menschlicher Kreativität manifestiert sich im Leben der Propheten, Dichter, Heiligen, Wissenschaftler; ihre niedrigere Form kommt Tag für Tag in jeder bescheidenen Existenz zum Ausdruck.“ (Moreno 1996, 441)

Kreative Menschen sind für Moreno nicht die Perfekten. Die „Meister des Wortes“ sind für ihn zwanghaft und autoritär. Sie schaffen tote Konserven, von denen keinerlei kreative Impulse mehr ausgehen. Statt dessen erschlagen sie mit ihrem geschlossenen Gedankensystem jeden neuartigen, unkonventionellen Einfall. Moreno setzt auf die Menschen der Tat. Das können große Führer/innen, Künstler/innen, Expert/innen sein, aber auch einfache Menschen, wenn sie denn authentisch ihre eigenen originären Lebensentwürfe leben.

2.2 Kreative Interaktion

Diese kreative Dynamik ist – bezogen auf die menschliche Gesellschaft – eingebettet in Interaktionsverhältnisse. Diese müssen Kreativität hervorrufen und unterstützen, zumindest nicht behindern. Das lässt sich an vier Konzepten verdeutlichen:

2.2.1 Begegnung

Moreno hat die meisten seiner Frühschriften als „Einladung zu einer Begegnung“ verstanden.² Auch später hält er an diesem Begriff fest (*Buer* 1990). Eine Begegnung zwischen zwei Menschen ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet (*Moreno* 1973, 53f.):

- Sie ist einmalig und unersetzbar.
- Beide Menschen sind mit ihrem ganzen Wesen beteiligt.
- Beide haben sich zu diesem Kontakt entschieden.
- Das Treffen findet im richtigen Augenblick statt.

1918 schreibt er: „Die Sünde der Form kann durch die Wiedergeburt des Schöpfers im Augenblick der Begegnung korrigiert werden“ (*Moreno* 1918, 18). Übersetzt: Die Vorherrschaft der toten Konserven (Zusammenbruch der k.u.k.-Monarchie) muss korrigiert werden durch die Aktivierung spontan-kreativer Prozesse. Das geschieht in Momenten, in denen sich Menschen füreinander öffnen. In der „Rede über die Begegnung“ von 1924 ist der Mensch auf der Suche nach der Begegnung mit Gott. Dabei erfährt er:

„Um mir begegnen zu können, musst du deinen Weg von vorn beginnen, dort anfangen, von wo du ausgegangen bist, bei dir, und wenn du dir entsprochen hast, bei deinen Mitwohnern, und wenn du diesen entsprochen hast, bei deinen Hausbewohnern, und wenn du diesen entsprochen hast, wirst du fortfahren dürfen, von Ort zu Ort zu wandern, nicht allzu schnell, nicht allzu langsam, sondern wie es eben kommt.“ (*Moreno* 1924, 29)

Und der Mensch kommt zum Schluss:

„Habe ich so allen Lagen entsprochen und ebenso jene(n), denen ich begegnet bin, und jene(n), die diesen begegnet sind, uns ins Unendliche fort, dann ist in meiner Begegnung mit dir kein Riss, kein Bruch, kein Übel, kein Verdruss, keine Unschicklichkeit, keine Unvollkommenheit mehr. Dann ist die Begegnung vollendet, dann hält mich die Begegnung nicht auf wie ein Strom, den bald Klippen, bald Biegungen, bald Sandbänke am Fließen hindern. Dann komme ich rasch vorwärts, dann komme ich rascher als alle bis an den Ort, in dem ihr wohnt, und zu mir, der erst in der Begegnung mit euch seine Vollendung erfährt. Dann kann ich zu mir sagen: ich fühle mich, ich denke meine Gegenwart, ich sehe mich, ich höre mich, ich taste meine Hände, meine Haut und ich nehme mich vollkommen wahr. Nichts ist mehr, das mich hindert zu begegnen, mein Gefühl ist geheilt, der Knoten gelöst, die Begegnung vollendet.“ (*Moreno* 1924, 36)

Übersetzt: Nur der kann der Kreativität teilhaftig werden, der sich den vielfältigen Ansprüchen seiner Mitwelt stellt und versucht, ihnen zu entsprechen. Begegnung heißt: Sich den Verstrickungen mit den Nächsten im Alltag offen und ehrlich stellen. Mit jedem gelösten Knoten vollendet das Individuum sich selbst und damit zugleich die Welt. Und diese Aufgabe kann ihm niemand abnehmen: Es ist seine einmalige Aufgabe.

2 *Robert Waldl* (2005) hat inzwischen nachgewiesen, dass *Martin Buber* sich hat stark von *Morenos* Schriften beeinflussen lassen. Das kann er durch Textvergleich von „Ich und Du“ (1923) mit *Morenos* Frühschriften aufzeigen. *Buber* hat ja in dieser Zeit in Wien gelebt und auch in *Morenos* Zeitschrift *Daimon* publiziert.

2.2.2 Tele

Schon in seinem Stegreiftheater an der Maysedergasse in Wien machte *Moreno* die Erfahrung, dass es Spieler gibt,

„die durch eine geheime Korrespondenz miteinander verbunden sind. Sie haben eine Art Feingefühl für die gegenseitigen inneren Vorgänge, eine Gebärde genügt, und oft brauchen sie einander nicht anzusehen. Sie sind füreinander hellseherisch. Sie haben eine Verständigungsseele. (...) Je mehr dieser Sinn ausgebildet ist, bei sonst gleichen Umständen, desto größer ist die Stegreifeignung.“ (*Moreno 1970, 57*)

Diese „mediale Verständigung“ nennt *Moreno* in seinen Spätschriften „Tele“.

„Tele (gr. Fern, in die Ferne wirkend) wurde als ein elementares Verhältnis definiert, das sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Individuen und Gegenständen bestehen kann und im Menschen von der Geburt an allmählich einen Sinn für zwischenmenschliche Beziehungen entwickelt. (...) Es beruht auf dem Gefühl und der Erkenntnis für die *wirkliche* Situation der anderen Personen. Gelegentlich mag es aus einer ehemaligen Übertragungslage herauswachsen. Aber unsere Befunde weisen eindeutig darauf hin, dass Tele immer normal von der ersten Begegnung an vorhanden ist und dass es von einer Begegnung zur anderen wächst.“ (*Moreno 1973, 29*)

Tele wird also als ein Potenzial verstanden, das ermöglicht, mit dem anderen unmittelbar in Kontakt zu kommen. Es ist die Kraft, die Begegnung ermöglicht. „*Tele-Gegenseitigkeit ist der gemeinsame Charakterzug aller Begegnungserlebnisse*. Sie ist der überspringende Funke zwischen den Beteiligten“ (*Moreno 1996, 393*). Das Bild von den überspringenden Funken entstammt der Welt der Kabbala, mit der *Moreno* vertraut war.

„Gott schränkte sich zur Welt ein, weil er zweiheits- und beziehungslose Einheit, erkannt, geliebt, gewollt werden wollte, weil er seiner Einheit die Anderheit entsteigen lassen wollte, die zur Einheit strebt. Der Feuerstrom der göttlichen Gnade schüttete sich über die erstgeschaffenen Urgestaltungen, die die Kabbala Gefäße nennt, sie aber vermochten nicht der Fülle standzuhalten, sie zerbrachen in unendlicher Vielheit, der Strom zersprühte in Millionen von Funken, die von Schalen, wie die Kabbala es nennt, umwachsen werden. So sind Gottes Funken in alle Dinge gefallen, sind aber von dem Mangel an Gotteskraft, von den Schalen, dem Übel, umgeben. (...) In den Funken ist Gottes Herrlichkeit selber in die Welt eingegangen, wohnt sie in ihr ein (...), wohnt inmitten der makelbeladenen Welt, will sie erlösen.“ (*Kohn 1979, 79*)

Übersetzt: Die Konserven sind die Schalen, die die Kreativität einschließen. Wenn Kreativität durch Spontaneität geweckt ist, „funkt“ es zwischen den am gemeinsamen Handlungsprozess Beteiligten. Springt der Funke über, ist eine Begegnungsbeziehung hergestellt. Dann kann Kreativität unmittelbar und ungehemmt fließen.

2.2.3 Katharsis

Kann Spontaneität Kreativität aktivieren, dann werden die alten Schalen gesprengt: Der Mensch wird von den Fesseln erlöst. Das wird erlebt als Umschwung, Umkehr, Sprung, „Reinigung von den Makeln“. Eben das meint *Moreno* mit „Katharsis“ (*Wartenberg, Kienzle 1991*). Er verband im Konzept für seine dramatischen Verfahren die aristotelische Konzeption mit den Vorstellungen östlicher Religionen, etwa des Zen-Buddhismus und des Judentums.

„Von den alten Griechen haben wir das Drama und die Bühne beibehalten, und wir haben die Sicht der Katharsis des Nahen Ostens übernommen, derzufolge der Schauspieler zum Ort für die Katharsis gemacht wurde. (...) Diese Religionen gingen davon aus, dass ein Heiliger eine An-

strenge unternehmen musste, um ein Erlöser zu sein; er musste sich selbst erlösen. (...) Man könnte sagen, dass die passive Katharsis hier einer aktiven Katharsis gegenübersteht; eine ästhetische Katharsis einer ethischen“ (Moreno 1989, 90).

Das hat Auswirkungen auf die Rollenspielkompetenz des Menschen:

„Es ist nützlich, zwischen folgendem zu unterscheiden: *Rollenübernahme (role-taking)*, das Übernehmen einer geschlossenen, völlig ausgearbeiteten Rolle, die dem Individuum keinerlei Veränderung, keinerlei Freiheitsgrade erlaubt, *Rollenspiel (role-playing)*, das dem Individuum einige Freiheitsgrade ermöglicht, und *Rollenkreation (role creating)*, die dem Individuum einen hohen Grad an Freiheit erlaubt, wie z.B. dem *spontanen Spieler (spontaneity player)*.“ (Moreno 1960, 260)

2.2.4 Kooperation

„In allen Formen der Gesellschaft (...) erscheinen zwei fundamentale Tendenzen: Anziehung und Abstoßung; positive und kohäsive, negative oder zerstörende Kräfte treten in allen möglichen Verbindungen auf. Die Angehörigen der Gesellschaft ziehen sich an und stoßen sich ab.“ (Moreno 1996, 77)

„Kooperative Kräfte sind *biologisch wichtiger* als die Kräfte der Zerstörung. Wenn Kooperation nicht die stärkere Macht gewesen wäre, dann hätten sich die komplizierten Tierformen, wie Wirbeltiere oder Anthropoiden, nicht aus den einfacheren entwickelt. Kreativität und Produktivität vermehrt sich mit größerer Intensität in Gruppen, die auf der Basis gegenseitiger Hilfe gegründet sind, als in Zufallsgruppen oder in Gruppen, deren Mitglieder einander feindselig gegenüberstehen.“ (Moreno 1973, 7)

Moreno setzt auf Gruppen, die auf der Basis von „mutual support“ kooperieren. Sie befördern kreative Prozesse, die wiederum die Produktivität von Arbeitsprozessen erhöhen.

2.3 Der Mensch als Co-Creator

Diese hier entfaltete spezifische Sicht der Kreativität lässt sich zusammenfassend so kennzeichnen:

- In Augenblicken, in denen es Menschen gelingt, kreativ tätig zu sein, haben sie Teil an einer unermesslichen, übermächtigen, unzerstörbaren Kraft, die die Entwicklung des gesamten Universums vorantreibt. Auf diese Kraft ist Verlass.
- Diese Gestaltungskraft versetzt den Menschen in einen Flow-Zustand, der sich allerdings auch zum Größenwahn steigern kann.
- Diese Kraft beflügelt ihn zu Höchstleistungen, deren Zustandekommen kaum „menschlich ermessen“ werden kann. Bei persönlicher Zuschreibung spricht man von Genialität.
- Allerdings muss der Mensch sich für diese Kraft öffnen: Er muss bereit sein, auf alte Gewohnheiten zu verzichten und die damit verbundene Angsterfahrung auszuhalten. Um damit gut umgehen zu können, muss er sich an einen sozialen Ort begeben, der ihn stützt. Ferner muss er geduldig auf den richtigen Moment warten können, in dem Kreativität plötzlich wirksam wird.
- Das Zusammentreffen von Spontaneität und Kreativität kann zu kathartischen Erschütterungen führen. Der Mensch muss bereit sein, diesen Prozess bis zum Ende durchzustehen.
- In diesem Prozess tauchen dann Einsichten auf, die als evident und zwingend erlebt werden. Sie können nicht mehr verleugnet werden.
- Diese neuen Einsichten verlangen nach einer Änderung bisheriger Denk- und Verhaltensgewohnheiten und setzen damit neue Verantwortlichkeiten (responsibilities).
- Jeder kann dieser Kreativität teilhaftig werden und sich damit – wie bescheiden auch immer – am Schöpfungsprozess beteiligen.

In dieser Sicht erscheint der Mensch als Co-Creator des Universums. Es liegt in seiner Verantwortung, durch sein Handeln seine je einmalige Lebenswelt der „Vollendung“ näher zu bringen oder – wie *Moreno* auch sagen könnte – zu heiligen. Das aber kann er sowieso nicht aus eigener Kraft. Das kann er nur in Kontakt mit einer Kreativität, die ihn trägt.

3. Arbeit und Leben kreativ managen

Was folgt nun daraus, wenn Managen kreativ werden soll?

(1) *Managen heißt nicht nur, Leben und Arbeit effizient und effektiv in den Griff zu bekommen. Es heißt auch, zur Vollendung der Welt beizutragen.*

Kreativ managen ist nicht nur erfinderisch bei der Lösung von Problemen. Der Prozess selbst wie das Ergebnis müssen auch sach- und menschenangemessen sein. Neben der Orientierung an fachlichen Qualitätsstandards gelten ethische Maßstäbe: Was dient dem Gemeinwohl bzw. einer Verbesserung des Lebensstandards möglichst vieler? Orientierungspunkt für Manager muss eine „lebensdienliche Ökonomie“ sein (*Ulrich 2001*).

(2) *Kreativität ist mehr als Flexibilität.*

Vor allem *Richard Sennett (1998)* hat aufgezeigt, dass heute Flexibilität die zentrale Anforderung an alle Arbeitskräfte darstellt. Nach *Moreno* ist Flexibilisierung eine Voraussetzung für Kreativität. Erst das Auftauen eingefahrener Muster kann öffnen für kreative Inspiration. Kreation ist dann aber Gestaltung, Formgebung. Die dann erschaffene Konserve soll wiederum bei anderen Spontaneität freisetzen für weitere kreative Prozesse. Dadurch kann eine „kreative Flexibilität“ entstehen, die nicht eine totale heteronome Formbarkeit meint, sondern eine originäre und originelle autonome Formgebungskompetenz.

(3) *Kreativität kann nicht technisch angeeignet werden. Sie verlangt nach einer Vorbereitung als Exerzitium.*

Die Hoffnung, durch den Einsatz von Kreativitätstechniken (*Geschka, Lantelme 2004*) ungewöhnliche, neue Erfindungen und Lösungen erzeugen zu können, ist eine Illusion. Es geht doch gerade darum, das vorherrschende technologische Denken, Planen und Handeln zu durchbrechen. Das geht nicht durch ein „Mehr vom Gleichen“. Die Bereitung kann nur durch ein Exerzitium, ein Sich Bemühen um eine entsprechende Lebensführung gelingen (*Schmid 1998; 2000; 2004; Csikzentmichalyi 2001; Seligman 2003*). Diese Kunst der Lebensführung aber ist riskant: Sie kann mit langen Durststrecken verbunden sein, bevor eine kreative Idee auftaucht. „Innehalten“ jedoch ist in einer Zeit der Beschleunigung nur mit großem Einsatz durchzusetzen (*Heintel 1999*). Sie kann zusätzlich Angst auslösen, die erst bewältigt sein will. Und Angst ist ein Thema, das in der Unternehmenswelt gern verdrängt wird (*Richter 2000*). Diese Kunst der Lebensführung kann nicht auf den Arbeitsprozess beschränkt werden; sie muss den ganzen Menschen erfassen, bietet damit aber auch eine gute Basis, Leben und Arbeit in Einklang zu bringen (*Cassens 2003*).

(4) *Kreativität setzt auf Spontaneität, nicht auf Intellekt.*

Intellektualisieren führt nur zur Verfestigung totaler autoritärer mentaler Modelle. Es geht vielmehr darum, unmittelbaren Kontakt zur Arbeitsaufgabe wie zu den daran Beteiligten und Betroffenen herzustellen und den dabei auftauchenden Impulsen experimentell

Raum zu geben. Eine angemessene Klärung erfolgt dann durch die Verbindung mit der kreativen Gestaltungskraft in Auseinandersetzung mit den gegebenen relevanten Kulturkonserven. *Morenos* Konzept bietet daher eine Alternative zu allen kognitiven Kreativitätskonzepten (z.B. *de Bono* 2002). Er setzt vielmehr auf Intuition (*Epstein* 1994) und primäre Erfahrung. Wie *John Dewey* glaubt er nicht an einen Fortschritt durch verstärkte Reflexivität. Wie diesem geht es ihm vorrangig um ein Wachstum an qualitativer Erfahrung (*Buer* 2004b; *Bohnsack* 2005; *Joas* 1992; *Jörke* 2003; *Neubert* 1998). Lineares, rationalistisches, kalkulatorisches Denken hat sich gerade heute bei der Planung und Steuerung von Arbeitsorganisationen als unangemessen herausgestellt. Jede Arbeitsregel bedarf der Ausnahme, jede Norm der Abweichung, damit auf eine unvorhergesehene, neue Lage sofort adäquat reagiert werden kann. Die Ausnahmen und Abweichungen können aber prinzipiell nicht geregelt sein (*Ortmann* 2004). Dazu bedarf es einer „kreativen Managementkompetenz“, und darauf fokussiert *Morenos* Konzept.

(5) *Jeder ist zur Kreativität berufen.*

Kreativität ist für jeden zugänglich. Nicht nur Führungskräften oder Expert/innen wird Kreativität zugetraut. Dieses Verständnis von Schöpfertum weist große Ähnlichkeiten mit dem Verständnis des Aktionskünstlers *Joseph Beuys* auf: Er sah in jedem Menschen einen Künstler (*Bogner-Wolf* 2003). Damit wendet sich *Moreno* dagegen, Kreativität nur an großen Künstler/innen und Wissenschaftler/innen festzumachen, wie das etwa die Psychologen *Gardner* (1996; 1999) und *Csikzentmichayi* (2003) versucht haben. Die Auswirkungen kreativer Prozesse und Erfindungen sind allerdings unterschiedlich groß. Sicher kommt es auch darauf an, dass kreative Ideen im jeweiligen Feld auch aufgenommen werden. Aber das ist nur teilweise von den Produzent/innen einer neuen Idee abhängig. Hier ist vor allem eine Offenheit des Feldes verlangt. Insofern kann sich Kreativität auch darin zeigen, für solche neuen Ideen anderer offen zu sein.

(6) *Kreativität geschieht im mutual support.*

Kreativität ist an den Modus der Begegnung gebunden. Nur in einer offenen und ehrlichen Auseinandersetzung mit den Nächsten können kooperative Verhältnisse geschaffen werden, sodass Gruppen und Teams in einem normativen Sinn zustande kommen. Dabei darf sich nicht der eine hinter dem anderen verstecken. Wie in einer Psychodrama-Gruppe müssen immer wieder Einzelne bereit sein, (wie ein Protagonist) voranzugehen. Dabei müssen ihn aber alle anderen (wie die Hilfs-Ichs) unterstützen. Und das gilt auch umgekehrt. Dadurch entstehen Gemeinschaften, die durch Geben und Nehmen gekennzeichnet sind. „Kreativität gibt es nur im Plural“, wie der Erziehungswissenschaftler *Olaf-Axel Burrow* (1999; 2000; 2004) meint. Damit wendet sich *Moreno* gegen eine einseitige Individualisierung: Subjektwerdung und Sozialwerdung sind eben zwei Seiten einer Medaille.

(7) *Kreatives Handeln ist risikoreich.*

Wer sich auf einen kreativen Prozess einlässt, weiß nie sicher, was dabei herauskommt: Es kann in der zur Verfügung stehenden Zeit vielleicht nichts Wichtiges geschehen. Es kann eine Erkenntnis unabweisbar werden, die alte Vorstellungen und Ansichten enttäuscht. Das ist dann auch mit dem entsprechenden Gefühl der Enttäuschung verbunden. Es können aber auch grandiose Ideen auftauchen, deren Umsetzung gewaltige Anstrengungen erforderlich macht. Hier ist eine „Realitätsprobe“ von Nöten. Es können sich aber auch Visionen im Guten wie im Schlechten zeigen, die alle Beteiligten und Betroffenen überfordern. Diese neuen Ansichten sind nun aber in der Welt und können nicht (mehr) verleugnet werden. Wie mit diesen neuen Erkenntnissen umgegangen wird, muss verantwortlich entschieden werden. Nur ein ausreichender Kontakt

mit allen kreativen Ressourcen kann helfen, den angemessenen Weg der Umsetzung zu gehen. Diese kreative Kraft kann der Mutlosigkeit aufhelfen, sie kann auch Größenwahn verhindern. Vor allem aber gibt sie die Energie, ein ungewöhnliches Vorhaben gegen Widerstände durchzusetzen.

(8) *Kreativität ist eine ungeheure Kraft, die Berge versetzen kann.*

In einem kreativen Prozess sind Menschen fähig, Höchstleistungen zu vollbringen, die man ihnen nicht zugetraut hätte. Da Unternehmen gern diese Höchstleistungen nutzen würden, erliegen sie häufig der Verführung, über diese Kraft jeder Zeit verfügen zu wollen. Genau das kann aber nicht gelingen. Kreative Schöpfungen, Ideen, Erfindungen können nur als Geschenk dankbar angenommen werden. Was man allerdings tun kann, ist sich dafür zu öffnen. Und das ist harte Arbeit. Eine übermütige, gar eine hochmütige Einstellung wäre kontraproduktiv. Im Gegenteil: Demut und Ausdauer sind verlangt. Wer sich diese Haltung immer neu erarbeitet, kann dann aber mit einer Kraft in Kontakt kommen, die unzerstörbar ist und unerschöpflich fließt.

Man kann Kreativität auch ganz anders konstruieren, als *Moreno* das gemacht hat. Man kann auch das Wort aus seinem Wortschatz streichen. Wer sich aber auf die Sichtweise von *Moreno* einlässt, d.h. für sein Leben die richtigen Konsequenzen daraus zieht, kann diese Sicht verifizieren, wahrmachen. Erst wenn er in seinem Leben und Arbeiten leibhaftig erfährt, wie der Kontakt zur Kreativität immer neuen Schwung verleiht, immer wieder neue Einsichten, Ideen, Lösungen hervorbringt, aber auch zu Verhaltensänderungen ermutigt und „Wohlergehen“ schenkt, wird diese Konstruktion für ihn spürbar lebendig. Der Glaube lässt sich dann mit Erfahrungen verbinden und wird dadurch erst „glaubwürdig“. Eine Möglichkeit, diese Haltung der Offenheit und Achtsamkeit einzüben, bieten die Verfahren von Soziometrie, Psychodrama und Gruppenarbeit. Sie bieten „Kultstätten“, um Inspirationen auf- und annehmen zu können, aber auch „Schutzräume“, um die mit diesen Veränderungen aufkommenden Ängste zu bewältigen, und „Basislager“, um mit genügendem Enthusiasmus Gipfel zu erstürmen.

4. Kreativität psychodramatisch hervorlocken in Formaten der Personalarbeit

In der Personalarbeit in Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen werden Formate wie Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Training etc. eingesetzt. In all diesen Formaten kann auf das Hervorlocken und Ausnutzen kreativer Prozesse fokussiert werden. Das muss nicht in der Tradition *Morenos* geschehen. Dieser Ansatz jedoch hat eben das ins Zentrum seiner Arbeit gestellt (*Ameln u.a.* 2004; *Haan* 1992; *Krüger* 1997).

Damit setzt dieser Ansatz bewusst einen anderen Akzent als der idealistische Mainstream. Dort geht es um Veränderungen des Bewusstseins, sei es durch systemische Verstörung, hypnotische Verschreibung oder kritische Reflexion. Bei *Moreno* dagegen geht es immer um pragmatische Verbesserungen von Handlungszusammenhängen. In psycho- oder soziodramatischen Inszenierungen oder soziometrischen Aufstellungen (*Buer* 2005) wird im Modus des Experiments zusammen mit anderen leibhaftig improvisiert: Hier werden tatsächlich neue Primärerfahrungen gemacht, die sich in neuen Rollen, neuen Habitualisierungen mit den entsprechend neuen Denkweisen und Entdeckungen zeigen. Es geht nicht nur um neue Ideen, sondern zugleich um ein anderes

Auftreten und Herangehen bei der Verbreitung und Umsetzung dieser Ideen (Buer 1999b; 2000; 2004a; Hahne 2003; Kruse ; Lammers 1996; 2000; Ottomeyer 2004; Petzold 1998; Schreyögg 2004).

Wer *Morenos* Sicht der Kreativität annehmen kann und seine Verfahren nutzt, hat es schwer: Er muss sich verändern und sich diese Veränderungsfähigkeit immer wieder neu erarbeiten. Er hat es aber auch leicht: In günstigen Augenblicken gerät er in Flow-Zustände kreativen Schaffens, die ihn mit großer Freude und Lebendigkeit erfüllen und zudem Kulturkonserven erzeugen, die eine Verbesserung der Lebensqualität zumindest für einige bewirken. Die unvermeidbare gegenwärtige Flexibilisierung aller Lebensverhältnisse kann dann als Chance genutzt werden, sein Leben auf kreative Weise zu managen.

Zusammenfassung

Dieser Artikel zeigt, welche Antworten Morenos Kreativitätstheorie auf die Forderung nach kreativem Management bereithält.

Schlüsselbegriffe: Moreno, Spontaneität, Kreativität, Kulturkonserven, Managementkompetenz

Abstract: Competence of management and creativity – a psychodramatical view

It is demonstrated in this article, which responses the theory of creativity by Moreno can be given to the demand for creative management.

Keywords: Moreno, spontaneity, creativity, cultural conserve, competence of management

Literatur

- Ameln, F.v., Gerstmann, R., Kramer, J. (2004): Psychodrama. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bennis, W. (1998): Menschen führen ist wie Flöhe hüten. Frankfurt a.M.: Campus.
- Bogner-Wolf, S. (2003): Psychodrama – Jeder Mensch ist ein Künstler, mögliche Begegnung Moreno – Beuys. Duisburg: Verlag Psychotherapeutisches Institut Bergerhausen.
- Bohnsack, F. (2005): John Dewey. Ein pädagogisches Porträt. Weinheim: Beltz.
- Brodbeck, K.H.(1995): Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Buer, F. (1990): Begegnung bei Moreno – Entfremdung bei Marx. *Psychodrama* 3 (1), 85-103.
- (Hg.)(1999a): Morenos therapeutische Philosophie. Opladen: Leske + Budrich, 3. Aufl.
- (1999b): Lehrbuch der Supervision. Der pragmatisch-psychodramatische Weg zur Verbesserung professionellen Handelns. Münster: VOTUM.
- (2000): Zur Theorie psychodramatischer Bildungsarbeit. In: Wittinger, Th. (Hg.): Psychodrama in der Bildungsarbeit. Mainz: Matthias-Grünwald, 173-204.
- (2004a): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS-Verlag. 2. Aufl.
- (2004b): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Berater/innen Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel. *OSC* 2, 127-150.
- (2005): Aufstellungsarbeit nach Moreno in Formaten der Personalarbeit in Organisationen. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* (im Erscheinen).
- Burow, O.A. (1999): Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- (2004): Wie Organisationen zu Kreativen Feldern werden. *Supervision* 2, 6-16.
- Cassens, M. (2003): Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. München: dtv.
- Csikszentmichalyi, M. (2001): Lebe gut! München: dtv.

- (2003): Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- De Bono, E. (2002): De Bonos neue Denkschule. München: mgv Verlag.
- Eickelpasch, R., Rademacher, C. (2004): Identität. Bielefeld: transkript.
- Epstein, S. (1994): Sie sind viel klüger, als Sie denken. Was man mit Intuition und Verstand erreichen kann. München: Knaur.
- Faust, M., Jauch, P., Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München: Rainer Hampp.
- Fellmann, F. (1993): Lebensphilosophie. Elemente einer Theorie der Selbsterfahrung. Reinbek: Rowohlt.
- Fürst, J. (2004): Das Leben und Wirken J.L. Morenos und die Entwicklung des Psychodramas. In: Fürst, J. u.a. (Hg.): Psychodrama-Therapie. Ein Handbuch. Wien: Facultas, 15-29.
- Gardner, H. (1996): So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- (1999): Kreative Intelligenz. Was wir mit Mozart, Freud, Woolf und Gandhi gemeinsam haben. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gebert, D. (2004): Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geschka, H., Lantelme, G. (2004): Kreativität freisetzen, Ideen produzieren. *Personalführung* 12, 82-88.
- Goleman, D., Kaufman, P., Ray, M. (1999): Kreativität entdecken. München.
- Haan, A. (1992): Kreatives Erleben im Psychodrama. Wiesbaden: DUV.
- Hahne, A. (Hg.)(2003): Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung. München: Rainer Hampp.
- Heintel, P. (1999): Innehalten. Gegen die Beschleunigung – für eine andere Zeitkultur. Freiburg: Herder.
- Hentig, H.v. (1998): Kreativität. Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff. München: Hanser.
- Joas, H. (1992): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Jaspers, K. (1953): Einführung in die Philosophie. München.
- Jörke, D. (2003): Demokratie als Erfahrung. John Dewey und die politische Philosophie der Gegenwart. Opladen: Westdt. Verlag.
- Kohn, H. (1979): Martin Buber. Sein Werk und seine Zeit. Wiesbaden: fourier.
- Krüger, R.T. (1997): Kreative Interaktion. Tiefenpsychologische Theorie und Methoden des klassischen Psychodramas. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kruse, O. (Hg.)(1977): Kreativität als Ressource für Veränderungen und Wachstum. Kreative Methoden in den psychosozialen Arbeitsfeldern: Theorien, Vorgehensweisen, Beispiele. Tübingen.
- Lammers, K. (1996): Existenz und Experiment. Psychodrama als Atelier der Lebensgestaltung. In: Buer, F. (Hg.): Jahrbuch für Psychodrama, psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1995. Opladen: Leske + Budrich, 93-119.
- (2000): Kreativitätsförderung und ästhetische Bildung. In: Wittinger, Th. (Hg.): Psychodrama in der Bildungsarbeit. Mainz: Matthias Grünewald, 225-239.
- Meyer, A. (2000): Führende und Geführte im Wandel der Führungsparadigmen des 20. Jahrhunderts. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Moreno, J. (1918): Die Gottheit als Autor. In: *Daimon* 1, 3-21.
- (1924): Rede über die Begegnung. Potsdam: Kiepenheuer.
- (1960): Rolle. In: Petzold, H., Mathias, U. (Hg.)(1982): Rollenentwicklung und Identität. Paderborn: Junfermann, 259-266.
- (1970): Das Stegreiftheater. Beacon: Beacon-House.
- (1973): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Springer (2. Aufl.).
- (1989): Psychodrama und Soziometrie. Köln: EHP.
- (1991): Globale Psychotherapie und Aussichten einer therapeutischen Weltordnung. In: Buer, F. (Hg.): Psychodrama, psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1991. Opladen: Leske & Budrich, 11-44.

- (1995): Auszüge aus der Autobiographie. Köln: Inscenario.
- (1996): Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen: Westdt. Verlag (Nachdruck der 3. Aufl.).
- Neubert, St. (1998): Erkenntnis, Verhalten und Kommunikation. John Deweys Philosophie des „experience“ in interaktionistisch-konstruktivistischer Interpretation. Münster: Waxmann.
- Ortmann, G. (2004): Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ottomeyer, K. (2004): Psychodrama als kreatives Supervisionsverfahren. *Supervision* 2, 44-52.
- Petzold, H.G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Pinchot, G. (1985): Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden: Gabler.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS-Verlag., 17-34.
- , Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Richter, H.-E. (2000): Umgang mit Angst. München: Econ (5. Aufl.).
- Schmid, W. (1998): Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- (2000): Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- (2004): Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmitz-Roden, U. (1999): Moreno und Bergson. Therapeutische Philosophie und induktive Metaphysik. In: Buer, F. (Hg.): Morenos therapeutische Philosophie. Opladen: Leske + Budrich, 75-93.
- Schreyögg, A. (2004). Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden. VS-Verlag (4. überarb. Aufl.).
- Seligman, M.E.P. (2003): Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben. Bergisch-Gladbach: Ehrenwirth.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Büchergilde Gutenberg.
- Steiner, G. (2004): Grammatik der Schöpfung. München: dtv.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1997): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Stenger, U. (2002): Schöpferische Prozesse. Weinheim: Juventa.
- Tomaschek-Habrina, L. (2004): Die Begegnung mit dem Augenblick. Jakob Levy Morenos Theater- und Therapiekonzept im Lichte der jüdischen Tradition. Marburg: Tectum.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern: Haupt.
- Waldl, R. (2005): J.L. Morenos Beitrag zur dialogischen Philosophie Martin Bubers. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* (im Erscheinen).
- Wartenberg, G., Kienzle, J. (1991): Die Katharsis im psychodramatischen Spiel. In: Buer, F. (Hg.): Jahrbuch für Psychodrama, psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1991. Opladen: Leske + Budrich, 49-78.

Der Autor: Prof. Dr. Ferdinand Buer, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler an der Universität Münster, Psychodramatiker (DFP/DAGG), Supervisor (DGSv), Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster (Institut für Weiterbildung und Forschung in Supervision, Organisationsberatung und Psychodrama), freie Praxis für Supervision, Coaching und Weiterbildung. *Anschrift:* Alte Schanze 46, 48159 Münster, E-Mail: info@psychodrama-zentrum.de