

Inner Flow Management

Author Accepted Manuscript (AAM)

Author: Timothy Speed

Coauthor (historical context): Markus Maderner

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0143-5949>

**This AAM differs from the published edition in
layout, pagination and metadata.**

Die tendenziell wirtschaftsliberale Deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel sagte angesichts der Wirtschaftskrise im Jahr 2008, dass die Finanzsysteme danach überprüft werden müssten, ob sie dem Menschen noch dienlich seien, oder nicht. Diese Bemerkung entstand vor dem Hintergrund eines gigantischen Vertrauensverlustes gegenüber der Wirtschaft und dem Manager als Berufsstand. Die Einseitigkeit und der Mangel an Ganzheitlichkeit im System hatte zur größten Krise seit dem zweiten Weltkrieg geführt.

Die Autoren dieses Buches Speed & Maderner sind im übertragenen Sinne mit eben dieser Frage aufgewachsen und bis heute damit konfrontiert. Wie man ein System optimal an den Menschen anpasst, die Ressourcen des Einzelnen ideal in das System oder in die Umwelt „Environment“ integriert, die Entwicklungsdynamik erhöht und Krisen entgegenwirkt bzw. wenn diese entstehen, gleich als Chance nutzt.

Der eine suchte eine Lösung als kreativer Denker, der andere als Managementstrategie. Zusammen entwickelten sie eine Methode mit der einerseits die kreative Vielfalt an Chancen in Lebens- und Arbeitsfeldern optimal in Lösungsprozesse integriert werden kann, andererseits aber auch der pragmatische Anspruch des Managements, komplexen Aufgaben konkret und ganzheitlich begegnen zu können, eine passende Antwort findet.

Speed & Maderner verbindet mit den meisten Lesern eine lange Suche nach einer nachhaltigen Grundlage für Erfolg, Glück und innerem wie äußerem Wachstum, denn im Grunde möchte jeder etwas besser machen, etwas Gutes und Sinnvolles leisten. Die Frage ist nur, wie wir das tun, was der Preis für den Erfolg ist und wann unser Tun von freiem Willen in Willkür umschlägt. Dies beginnt mit unserer persönlichen Entscheidung, Zielen im Leben, persönlicher Erfahrungen und der Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Bei IFM geht es darum, Lösungsmöglichkeiten zu erkennen und optimal zu integrieren. Sie werden sich mit der Methode IFM Ihres eigenen Weges klar und es wird Ihnen dadurch leichter fallen, die Wege anderer zu akzeptieren und den ganzheitlichen Sinn und das Zusammenspiel für das Ganze darin erkennen.

Dieses Buch führt Sie durch die weitläufigen Möglichkeiten ungenutzter Ressourcen von Unternehmen und Organisationen, welche bis heute weitgehend unerkannt sind. Die Methode, die wir Ihnen vorstellen, gibt Führungskräften in Krisen- wie auch in Innovationszeiten, Projekt- oder Change Management wieder das „Steuerrad“ in die Hand und zeigt auf, was Menschen, Situationen, die Welt rund um Sie an Schätzen in sich tragen.

Dieses Buch richtet sich an Leserinnen und Leser, die Autoren haben jedoch aus Gründen der Simplifizierung, stellvertretend für beide Geschlechter, durchgehend die maskuline Form gewählt.

Der Kreative

Timothy Speed wurde 1973 in Middlesbrough/England geboren. Er ist multikulturell und zweisprachig aufgewachsen und machte zu Beginn eine künstlerische Ausbildung im Film- und Medienbereich bei dem weltbekannten Medienkünstler Richard Kriesche¹, an der Ortweinschule in Graz/Österreich.

¹ Richard Kriesche arbeitet derzeit als Referent für Wissenschaft und Kunst bei der Steiermärkischen

Mitte bis Ende der 90er Jahre entwickelte er sich zu einem angesehenen Kreativen in der Medienbranche. 2001 erschien sein erstes Buch *verdammt sexy – die Mediengestalter in der Krise* (BoD) mit dem seine Arbeit in der Öffentlichkeit begann. Speed beschrieb darin die Entfremdung und den Verlust an Qualitäts- und Realitätsbewusstsein in der Wirtschaft. Er entschied sich zu diesem Zeitpunkt einen neuen Weg zu gehen und all das Risiko auf sich zu nehmen, das es bedeutet, gegen den Mainstream zu schwimmen.

Namhafte Zeitschriften und Zeitungen brachten Artikel über dieses Buch und Speed war beispielsweise in der legendären Österreichischen Kultursendung *Kunststücke* im ORF zu Gast. Später war er auch als Gastvortragender für Universitäten tätig und begann seine Karriere als Vortragender auf Konferenzen wie der Typo Berlin², Universität Bielefeld, Universität der Künste Berlin, etc.

2005 lernte Speed beim amerikanischen Politikberater Don E. Beck³ (Mitentwickler der Managementmethode „Spiral Dynamics Integral“) und arbeitete eng mit dessen deutschem Team um Dorothea Zimmer zusammen. Der britische Evolutionsforscher Peter Merry schrieb über Speeds zweites Buch *Gesellschaft ohne Vertrauen* (BoD):

“Speed is one of the Integral pioneers pushing the envelope of our collective evolution. Read this, test it against your own experience, and do something with the result.”

Im Buch *Gesellschaft ohne Vertrauen*, daß zu einer theoretischen Grundlage von IFM wurde, erforschte Speed drei Jahre lang neue Grundlagen der Dynamik und Kreativität in der Evolution von Märkten, Menschen, der Natur, Systemen und Gesellschaften und stellte umfangreich dar, warum die ganzheitliche und vielfältige Ausgewogenheit eines Systems im Zusammenspiel mit der individuellen Freiheit des Einzelnen das beste Mittel gegen große gesellschaftliche Krisen darstellt und zugleich raschere Innovationszyklen ermöglicht.

2006 saß Speed zusammen mit 114 der interessantesten Querdenker des Planeten am größten runden Tisch der Welt. Am Bebelplatz (dem ehemaligen Ort der Bücherverbrennung), organisiert und konzipiert vom NGO Dropping Knowledge⁴, moderiert vom amerikanischen Schauspieler Willem Dafoe.

Landesregierung. Er beschäftigt sich in seinen Arbeiten unter anderem mit gesellschaftspolitischen Fragen und Medienanalysen. In seinen Werken (Installationen, Videokunstwerke, Internetmontagen etc.) versucht Kriesche den Brückenschlag zwischen der Enge der Provinz und der Unendlichkeit des Weltalls. Seine Skulpturen und Installationen waren bei zahlreichen Großveranstaltungen im Medien- und Kunstbereich (Documenta, Biennale etc.) und in einigen Einzelausstellungen (Los Angeles, Wien, Washington D.C., Zürich, Oxford, etc.) zu sehen.

² TYPO Berlin ist die größte regelmäßige abgehaltene Designkonferenz Europas.

³ Don Edward Beck ist ein US-amerikanischer Managementberater und Koautor des Buches *Spiral Dynamics Integral*. Beratungstätigkeit für Nelson Mandela, Tony Blair und viele andere politische und wirtschaftliche Entscheider seit 1963, lehrte 20 Jahre an der Universität von Nord-Texas und ist seit 2006 am Gallup-Institut der Princeton-Universität tätig. Diente u.a. den South African Springboks als Teampsychologe, welche unter seiner Begleitung 1995 die Weltmeisterschaft gewannen. Beratend tätig für das Olympische Komitee der USA / Leichtathletik, Dallas Cowboys, New Orleans Saints und Texas Rangers (Baseball).

⁴ Dropping Knowledge (engl. für Wissen schaffen/hinterlassen) ist eine Non-Profit-Organisation, gegründet vom Regisseur Ralf Schmerberg, der Filmemacherin Cindy Gantz und der Aktivistin Jackie Wallace mit dem Ziel, einen weltumspannenden Dialog über die größten Probleme der Welt zu schaffen.

In der Zeit zwischen 2005 und 2007 hatte Speed sich umfangreich als systemischer Coach und im Bereich Psychotherapie nach HPG⁵ weiterbilden lassen, um seine zuvor veröffentlichte Arbeit, in der das Innere des Menschen als Quelle äußerer Veränderungschancen verstanden wird, besser mit Menschen umsetzen zu können.

Timothy Speed lebt in Berlin und berät Entscheider als Top-Kreativer und Intellektueller in den wichtigsten Themenfeldern dieser Zeit. Er löst Konflikte, hoch komplexe Situationen und beantwortet einige der brennendsten Fragen dieser Zeit, mit teilweise ungewöhnlichen aber äußerst effizienten Prozessen.

Der Strategie

Markus Maderner, 1975 in Niederösterreich geboren, wuchs in einem kleinen Dorf im Kamptal auf, wo er die wichtigen sozialen Zusammenhänge zwischen Menschen, Natur und Umwelt intensiv miterlebte. Im Alter von 14 Jahren begann Maderner eine Kochlehre für österreichische Naturküche im Biotrainingszentrum in Gars bei Prof. Willi Dungl⁶. Dungl unterstützte und begleitete Maderner über viele Jahre und lehrte ihn ganzheitliche Zusammenhänge zu verstehen.

Anfang 20 arbeitet Maderner in einer Management Position bei der Entstehung der internationalen „Gourmet Entertainment Company“ DO&CO in Wien. In dieser Position trainierte er kompetenten Umgang mit Teams, übte sich in logistischen Systemen und auf allen Ebenen unmittelbarer Flexibilität. In dieser Tätigkeit arbeitete er u. a. für das Bundeskanzleramt Wien, Mont Blanc, Cartier, Mercedes, sowie 1995 für den Formel 1 Grand Prix in Montreal und Barcelona.

Motiviert durch Willi Dungl besuchte Maderner neben seiner beruflichen Tätigkeit, Lehrveranstaltungen für die Studienberechtigung der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und arbeitete für einige Monate in renommierten Unternehmen in Kanada und Mexiko; 1997 erhielt er eine Studienzulassung am IMC Krems⁷.

Maderner suchte stets nach vielfältigen Herausforderungen und zog diese einer geradlinigen Karriere vor. Bereits im Alter von 23 Jahren wurde Maderner eine Position als Resident Manager und Operativer Manager einer Luxus Radisson Hotelanlage im Zentrum der Hauptstadt von Guatemala anvertraut (eine Herausforderung, die man suchen muss).

⁵ HPG – Heilpraktikergesetz Deutschland; Heilpraktiker ist eine in Deutschland geschützte Berufsbezeichnung für Personen, die ohne ärztliche Approbation diese Heilkunde auszuüben berechtigt sind.

⁶ Willi Dungl gründete 1973 ein Gesundheitsinstitut für Spitzensportler in Gars am Kamp / Österreich. Er verfasste zahlreiche Bücher zum Thema Gesundheit, die ihm den Beinamen Fitnesspapst einbrachten. Als Gesundheitsexperte betreute er zahlreiche Spitzensportler wie Formel-1-Piloten A. Senna, J. Villeneuve, M. Häkkinen, M. Schumacher, usw., er war 1973 bis 1980 für die Betreuung des österreichischen Nationalteams bei den Olympischen Spielen und Weltmeisterschaften verantwortlich und betreute auch andere Persönlichkeiten wie einen der früheren Bundespräsidenten.

⁷ International Management Center Krems / Österreich ist eine international anerkannte Privatfachhochschule für die Bereiche Life Science, Wirtschafts- und Gesundheitswissenschaften.

Sehr früh verstand Maderner Ganzheitlichkeit in Projekte einzubringen und Menschen dafür zu inspirieren. 1998 arbeitet Maderner für die führende Präsidentenfamilie⁸ in Guatemala, 2000 war er Teammitglied bei der Planung eines Skiessorts in Yabuli/Nord China, 2001 arbeitet er in China am Entwicklungsplan einer 7 Mill. Einwohnerstadt in Zusammenarbeit mit dem Außenministerium Yantai.

Nach dem Studium bleibt Maderner für zwei Jahre in Österreich – liest, schreibt und denkt nach!

2003, nach mehreren Monaten als Managementberater in New York, wird Maderner 2004 für eine Lehrstelle und Managementtätigkeit im Sultanat von Oman in Zusammenarbeit mit dem dortigen Bildungsministerium akkreditiert. 2005 arbeitet Maderner an einem globalen und ganzheitlichen Managementansatz, welcher wirtschaftliche Zusammenhänge mit natürlichen menschlichen Prozessen und der Umwelt verbindet.

Seit 2006 lebt Maderner hauptsächlich in Triest und arbeitet gemeinsam mit Speed an der Weiterentwicklung dieses Ansatzes, der in die Methode IFM mündete.

Maderner ist ein Meister im strategischen Management. Durch seine ganzheitliche Betrachtung löst er selbst aus Situationen ohne jeglichen Lösungshinweis eine scharfe Kontur heraus, die zum Ziel führt. Er begleitet international Menschen, Unternehmen und Organisationen durch schwierige Phasen, hilft Verhandlungsführern und Unternehmern bei der Analyse von Situationen und bereitet Organisationsstrukturen ganzheitlich auf. Er gewinnt entscheidende Informationen aus der Dynamik menschlichen Handelns und verschafft seinen Auftraggebern entscheidende Vorteile und Innovationsvorsprünge.

Er arbeitet quer durch alle Branchen, zu seinen Kunden zählen Künstler, Politiker und Unternehmer.

⁸ Alvaro Arzú, zunächst als Unternehmer in den Bereichen Tourismus, Handel und Industrie tätig, von 1978-81 Direktor des staatlichen Tourismusinstituts INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo), war 1996-2000 Staatspräsident von Guatemala. Als Präsident setzte er sich für einen Abschluss der Friedensverhandlungen mit der Guerillaorganisation URNG ein, was zur formellen Beendigung des 36jährigen Bürgerkriegs in Guatemala führte.

Der Weg, den Menschen einschlagen, bestimmt ihre Sicht der Welt.
Umso mehr Vielfalt wir integrieren können, umso klarer erkennen wir die
Chancen darin, wie sich alles zu einem Ganzen zusammenfügt.

1. Die Fakten

1.1 IFM und die Vorgeschichte

Vor 10 Jahren war Management etwas anders als heute. Früher konnten und mussten Manager vieles selbst entscheiden, Führungskräfte trugen mehr Verantwortung, sie konnten Chancen direkter nutzen und selbst mit anpacken.

Im Laufe der Globalisierung jedoch verloren viele Managementbereiche diese weitgehende und umfassende Unabhängigkeit, denn sie wurden größtenteils in riesige Managementapparate integriert. Daraus entwickelte sich aus der Ära des Managers etwas ganz Neues, das bis zu diesem Zeitpunkt nicht vorstellbar gewesen wäre, nämlich die Zeit der *Global Player*. Management wurde zum Studium, das man mit einer Spezialisierung abschloss, ein Spezialgebiet überholte das nächste, Kalkül, Härte und Reduktion wurden zum Zielgebiet. Die Geschwindigkeit nahm durch neue Technologien ungemein zu und so entstand eine Dynamik, die von einer Fusion zur nächsten schließlich ganze Märkte dominierte.

Der ehemalige deutsche Bundespräsident Johannes Rau sagte in seiner bekannten „Berliner Rede“⁹, angesichts der rasenden Entwicklung des globalisierten Managements und der politischen Hilflosigkeit gegenüber ihrer wachsenden Komplexität: *„Wir können die Globalisierung als Chance nutzen, wenn wir sie nicht als Schicksal hinnehmen, sondern als politische Aufgabe entdecken und ernst nehmen.“* Doch was dies konkret bedeuten sollte, blieb lange Zeit unklar – auch für so manchen Manager.

Durch diese Entwicklung und die daraus folgende Marktmacht gerieten zwei wesentliche Faktoren, die über Jahrzehnte die Topposition in der Elite der Führungskräfte hielten, beinahe gänzlich in den Hintergrund.

1. Die Qualität des Produktes
2. Die Eigenverantwortung des Managers

Der erste Punkt entstand dadurch, dass Produktentwicklungen zunehmend mehr spezialisiert und die Macht der Marke eine Zentralisierung der Entwicklungsabteilungen erforderte. Vielfalt in den Entwicklungen wurde von den internen Markenregeln (CI) reduziert. Werbe- und Marketingabteilungen bestimmten mehr und mehr die Richtung von Produkten und Innovationsmanagement, woraus resultierte, dass die so genannte Innovation meist aus neuen Werbemaßnahmen bestand. Manager befassten sich immer weniger mit der Frage, was ein gutes Produkt ist, sondern übergaben diese Frage den Werbeprofis, die scheinbar aus allem ein gutes Produkt machen konnten.

Der daraus entstandene Typus des Managers war die meiste Zeit so sehr Manager, wie eine Telefonistin am Anfang der Erfindung des Telefons. Er hastete den vorgegebenen Aufgaben hinterher, war viel unterwegs, bereiste die ganze Welt und konnte doch nur wenig bestimmen, weil fast alles vom Headquarter vorherbestimmt war. Dieser Managertyp definierte die Qualität

⁹ „Berliner Rede“ von Johannes Rau: „Chance, nicht Schicksal – die Globalisierung politisch gestalten“ am 13. Mai 2002 im Museum für Kommunikation in Berlin

seiner Arbeit fast nur noch an seinem Gehalt, den Flugstunden und der Höhe seines äußeren Drucks. Dieser Managementtyp war aber nichts mehr als eine kastrierte Führungskraft, der diese Entwürdigung in Oberflächlichkeiten kompensierte und sein kleines Gebiet meist mit gnadenlosen Effizienzsteigerungen peinigete, bis „Erfolg“ nur noch von Kommastellen definiert wurde.

Weil das Produkt nun weniger im Vordergrund der Arbeit des Managements stand, gab es zunächst keinen Grund, sich mehr mit ganzheitlichen Auswirkungen oder neuen Chancen einer Weiterentwicklung zu befassen. Weil der Alltag des neuen Managers mit der Welt in ihrem vielfältigen Sinne kaum noch Berührungsflächen bot und egal worum es sich handelte, welches Problem auch entstand, es konnte im Zweifelsfall stets in die nächste Abteilung weitergereicht werden. Der daraus entstandene Tunnelblick und die knappe Zeit bestimmten das Vorgehen und wurden zur alles verschlingenden Entscheidungsgrundlage, egal ob diese in China, Europa oder Südamerika gefällt werden mussten. Somit wurde das Berufsbild des Managers immer operativer. Der Manager wurde mit immer weniger Überraschungen und Herausforderungen in Bezug auf umfassendes Management konfrontiert. Seine Arbeit konnte er letztendlich auf zwei Fragen reduzieren:

1. Was bringt es mir als Person?
2. Wie mach es ich am schnellsten?

Dies musste zwangsläufig zu einem Nachlassen der Produktqualität, einem Ausverkauf der Ressourcen und einem Verlust an Bewusstsein bzgl. der Komplexität des Unternehmensmanagements führen.

Daraus entstand ein ungeahntes Ausmaß an Entscheidungsfehlern und Effizienzprobleme des Managements waren die Folge. Anstatt einen Schritt langsamer zu werden versuchte man diese Kettenreaktion zu überholen und gigantische Verwaltungsapparate wucherten in diesen Großunternehmen, die dann wiederum von radikalen, meist externen Beratungsfirmen mit Kündigungen von Tausenden beantwortet wurden. Unendlich viele Ressourcen, Träume und individuelle Existenzen gingen verloren, denn man bekam die Komplexität dieser großen Unternehmen einfach nicht in den Griff. Zwischen dem Dirigieren von Managementvorgaben und deren anschließender Zerschlagung befanden sich viele Unternehmen im Würgegriff einer Managementpolitik, die dem Menschen nichts mehr zutraute, keine Solidarität mehr kannte und keinen Sinn mehr darin sah, eine ganzheitliche Qualität im Fortschritt aufrecht zu erhalten. Der Manager, der in den 60er, 70er und bis in die 90er Jahre viel Ehre angesammelt hatte, verkam in all zu vielen Bereichen zu einem gierigen Monster ohne Herz und Seele.

Management und Gesellschaft gerieten in einen Systemkonflikt. So sagte der Deutsche Bank Chef Josef Ackermann¹⁰, während des bekannten Mannesmann Prozesses, bei dem zahlreiche Top-Manager wegen überhöhter Bezüge vor Gericht standen, empört über Deutschland:

¹⁰ Josef Ackermann, Bankier und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank. In: Online Stern, vom Oktober 2006 Mannesmann Prozess „Ackermann verdient - und schweigt“. www.stern.de Das Verfahren wurde später eingestellt, worüber gesellschaftlich viel diskutiert wurde.

„Das ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Werte schaffen, deswegen vor Gericht stehen.“

Es vollzog sich ein Entfremdungsprozess zwischen den Zielen des Managers und jenen des gesellschaftlichen Gemeinwohls. Man entfernte sich von den Alltagsrealitäten und dem Gefühl für ein gesundes Gleichgewicht.

Solange die großen Unternehmen in den 80er und 90er Jahren durch ihre Marktdominanz Produkte einfach in Märkte hinein schleudern konnten, wurden die Auswirkungen dieses neuen Managements nicht bewusst. Erst im zweiten Schritt der Globalisierung, also mit der Abwanderung wesentlicher Industrien in Entwicklungsländer wurde das Vakuum in den Managementabteilungen langsam sichtbar. Firmen, die nun die Motivation und Kreativität ihrer Manager auf einen Nullpunkt gewirtschafteten hatten, Führungskräfte, die häufig nicht mehr wirklich in der Lage waren neue Paradigmen, Märkte und Produkte zu entwickeln, sondern zu oft nur noch das Abwandern von Arbeitsplätzen betrauten und die Zunahme eines rauen Konkurrenzkampfes vor sich sahen. Der Manager konnte während dieser Entwicklung häufig nichts tun. Er stand als Ressource der Gesellschaft völlig machtlos vor diesen Veränderungen, obwohl man wenige Jahrzehnte davor so viel Hoffnung in diesen Berufszweig gesetzt hatte.

Weil man in den letzten Jahrzehnten dem durchschnittlichen Manager seine eigene Gestaltungsmacht weitgehend genommen hatte, identifizierte er sich oft nur bedingt mit seiner Tätigkeit. Etwas überspitzt formuliert: Der moderne Manager dachte zuerst an sich selbst, dann an sein neues Handy und irgendwann vielleicht an die Lage des Unternehmens. Der Mangel an Selbstverantwortung in der Tätigkeit führte zwangsläufig zum Verfall der Werte und des Anstandes. Der von fast jeglicher eigenständiger Entscheidungskompetenz befreite Manager mutierte über die Jahre hinweg zum, von der Gesellschaft verspotteten, Haifisch ohne jede Moral.

Vor diesem Hintergrund entstand mit dem neuen Jahrtausend bei vielen Managern das Bedürfnis wieder menschlich sein zu wollen.

Anders als bei den frühen Kapitalismuskritikern wie Friedrich Engels beispielsweise entstand nun der Wunsch nach einer Verschmelzung aus Materialismus und Menschlichkeit, aus Management und ethischen Werten. Engels schrieb bereits zu Beginn der Industriellen Revolution:

„Nichts ist fürchterlicher, als alle Tage von morgens bis abends etwas tun zu müssen, was einem widerstrebt. Und je menschlicher der Arbeiter fühlt, desto mehr muss ihm seine Arbeit verhasst sein, weil er den Zwang, die Zwecklosigkeit für sich selbst fühlt, die in ihr liegen. Weshalb arbeitet er denn? Aus Lust am Schaffen? Aus Naturtrieb? Keineswegs. Er arbeitet um des Geldes, um einer Sache willen, die mit der Arbeit selbst gar nichts zu schaffen hat.“¹¹

¹¹ Friedrich Engels, *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*, England, 1845

Dem entgegen steht, eineinhalb Jahrhunderte danach, die neue Haltung, der vom amerikanischen Sozialforscher Richard Florida beschriebene Entstehung der „Kreativen Klasse“, die eine evolutionäre Veränderung der Arbeitswelt ankündigt:

„Millionen von Amerikanern beginnen damit, so leben und arbeiten zu wollen, wie kreative Menschen, Künstler oder Wissenschaftler es schon immer taten.“¹²

Das Bedürfnis nach Veränderung wuchs. Der neue Managertyp sollte nun klar, präzise, konkret und zugleich warm, offen und enthusiastisch sein.

Man könnte es wie ein langsames „Outing“ beschreiben – ein Manager nach dem anderen gestand, unter dem gigantischen Druck zusammen zu brechen, sich ausgebrannt und leer zu fühlen. Man wandte sich heimlich und still menschlicheren Werten zu, suchte Ausgleich in anderen Weltbildern. Man war aber nach wie vor nicht in der Lage, die immer desolater wirkende Wirtschaft mit neuen Impulsen zu managen. Skandale vom Zusammenbruch einzelner Wirtschaftsriesen folgten, gigantische Umwälzungen, Börsenkrisen und erneute Gigantomaniationen prägten die Wirtschaft, während die Arbeitslosigkeit in westlichen Ländern wie auch der Verbrauch von Energieressourcen in den anderen Gegenden der Welt zunahm.

Während all das geschah, traf man nicht wenige Manager von großen Firmen bei esoterischen Seminaren oder in Beratungen, in denen sie über ihr „Burnout“ sprachen. Im Zuge dieser noch heimlichen Untergrundbewegung entstanden aber langsam neue Zielvorstellungen und Zielgruppen in der Wirtschaft, die später als die „Kulturell Kreativen“¹³ oder die neue „Kreative Klasse“¹⁴ bekannt wurden und diesem Bedürfnis nach Wärme, Echtheit, Kreativität, Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit in der Wirtschaft und in neuen Märkten wie „LOHAS“¹⁵ Rechnung trugen. Es entstanden Zielgruppen mit neuen Werten.

Es begann eine Phase der Befreiung, in der viele Menschen ihren Job kündigten oder Trends wie das „Downshifting“¹⁶ für sich entdeckten. Karriere war nicht mehr so wichtig. Selbst viele Elitestudenten wollten nicht zwangsläufig im größten Unternehmen arbeiten, wenn dieses nicht auch hohen ethischen Werten entsprach.

¹² Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, New York, 2004.

¹³ Von dem Soziologen Paul Ray entdeckte neue Gruppierung im amerikanischen Markt, die weitgehend werberesistent reagierte und alternative Lebenskonzepte mit der modernen Leistungsgesellschaft verbanden. Gegenüber Modernisten, Konservativen und Gruppen wie den Technokraten konnten die Kulturell Kreativen sehr rasch den Verbrauchermarkt um 40% dominieren, was zu sehr großen Veränderungen und der Entstehung der LOHAS Märkte führte.

¹⁴ Ein von Richard Florida beobachteter Wertewandel in der amerikanischen Gesellschaft, in der die Kreativität des Menschen eine zentrale Rolle bekommt und Wirtschaft und Gesellschaft immer weiter bereichert und somit Strukturen in der Arbeits- und Lebenswelt nachhaltig verändert.

¹⁵ LOHAS steht für den angeblich einflussreichsten neuen Markt der kommenden zehn Jahre. „Lifestyle of Health and Sustainability“ ist bereits heute zentrales Thema für Manager in vielen Arbeitsfeldern.

¹⁶ Ein, in der amerikanischen und europäischen Gesellschaft beobachteter Wohlstandsverzicht zu Gunsten von mehr Lebensqualität. Menschen arbeiten weniger oder halbtags und nehmen Karriereprobleme in Kauf.

Aber wie sollte Management anders funktionieren?

Man hatte jahrzehntelang die Normen und Standards eines strukturellen Raubbaus an der Wirtschaftskraft wie ein Soldat gehorsam umgesetzt und stand nun vor einer Situation, in der es den Unternehmen schlecht ging und diese darum immer mehr Einschränkungen vornahmen, während man gleichzeitig versuchte ein neues Management, welches von Weite, Kreativität, Vielfalt und Herz geprägt sein sollte, zu implementieren.

Man forderte also ein neues Verständnis der Grundlagen von Wirtschaftswachstum.

Inner Flow Management entstand vor genau diesem Hintergrund, mit dem Ziel eine Methode zu entwickeln, die sowohl handfestes Management erlaubt, als auch die Bedürfnisse dieser neuen Managergeneration zu integrieren. Also eine Brücke schlägt, mit deren Hilfe die Integration ganzheitlichen Managements in erfolgreiche oder auch bereits sehr desolate Wirtschaften und Unternehmen möglich wäre. Denn bis dahin existierte nur das Bedürfnis nach etwas Neuem und die oft radikale und von oft sehr starren Idealen geprägte Ablehnung des Alten.

Dies hatte sowohl für das einzelne Unternehmen, wie auch für die Lösung gesellschaftlicher Probleme eine größere Bedeutung. Während sich die Auswirkungen in kleineren Unternehmen oft nur im internationalen Vergleich klar zeigten, waren die Auswirkungen auf höherer Ebene schon längst sichtbar geworden. Sie prägten wesentlich die Schwierigkeiten der mächtigsten Länder des Westens, grundlegende Dinge wie die Armut in der Welt gemeinsam anzugehen – die Komplexität verschlang die Lösungskompetenz.

Die Handlungsunfähigkeit der so genannten und immer mehr deswegen verspotteten „Gutmenschen“ des Westens lag in der tragischen Ablehnung ihrer eigenen Managementgrundlagen, im Konflikt zwischen Idealismus und Materialismus, rechts und links, gut und böse, alt und neu, was sie immer weniger zu Problemlösern in der Welt machte, mit denen man ernsthaft rechnen konnte. Wie schon Mark Twain sagte:

„Der Jammer mit den Weltverbesserern ist, dass sie nicht bei sich selber anfangen.“¹⁷

In diesem Wertestreit des Westens gegen sich selbst stand die Vielfalt nicht als Chancenvielfalt, sondern als Wettstreit der Perspektiven im Vordergrund und wurde viel zu selten integriert. Dadurch gelang es Europa immer schwerer gemeinsam stark zu sein, darum ging die Gestaltungskompetenz gegenüber denen in anderen Regionen verloren, die nicht selten nur daran interessiert waren im nackten Kapitalismus aufzuholen – koste es, was es wolle. Der Idealismus wurde so zu oft zu einer gefährlichen Lähmung im westlichen Lösungsmanagement, welche die Ohnmacht und darauf folgende Panik vor dem Verlust an Wohlstand und Macht schürte. Die Handlungsoptionen wurden angesichts der wachsenden Komplexität immer hölzerner

¹⁷ Siehe online www.marktwainmuseum.org

oder verloren sich in Expertenhinterzimmern ohne Transparenz und viele westliche Manager standen wie gelähmt vor diesen großen Herausforderungen.

Wir stehen heute vor hoch komplexen Aufgaben. Darum ist es entscheidend, dass Manager angesichts der Komplexität dieser Welt an Handlungskraft zurück gewinnen und die alten und nicht generell schlechten Ansätze des Managements in neue und ganzheitlichere integriert werden können. An diesem Punkt stehen wir heute und an diesem Punkt setzt IFM an.

1.2 „Inner“ – „Flow“ – „Management“

Der Name Inner Flow Management geht aus den englischsprachigen Begriffen „Inner“ (innerlich), „Flow“ (fließen, Bewegung) und „Management“ (führen, organisieren) hervor. Diese drei Begriffe definieren in ihrem integralen Zusammenspiel einen der großen Unterschiede zwischen konventionellem und ganzheitlichem Management. Sie stehen für die Integration des einzelnen Individuums mit seinen inneren Werten, Ideen und Visionen in einer flexiblen, pragmatischen und offenen Managementstruktur, die dem Leben dienen will, die die Vielfalt an Lösungschancen integrieren möchte, statt diese auszugrenzen, um die Arbeit scheinbar zu erleichtern aber in Folge auf anderen Ebenen Krisen und Systemfehler auszulösen. IFM ist ein Weg, um aus den Fehlentwicklungen der Vergangenheit konkrete Schritte fürs Management zu ziehen und neue Wachstumschancen im Ressourcenmanagement für die Wirtschaft zu erschließen.

„Inner“ steht für die besondere Rolle des Inneren, des einzelnen Individuums mit seinen einzigartigen Ideen, Visionen, Träumen, Lösungswegen, Fähigkeiten und Möglichkeiten innerhalb des Systems. Es geht dabei auch um die Verantwortung, die Sie sich selbst gegenüber haben.

Wenn Personen an einer Sache, Veränderung, Situation, oder neuen Möglichkeit Interesse bzw. Identifikation zeigen, ist jeder weitere Schritt von wesentlich mehr Kraft geprägt, als wenn die innere Einstellung nicht konform geht. Man kann Menschen nur ganzheitlich führen, wenn man ihre Individualität sieht. IFM ist eine global einsetzbare Methode, die mit dem Verstehen der persönlichen Einstellung der Person, der Gruppe und des Gegenübers beginnt. Dadurch werden Anknüpfungspunkte, Potentiale und Energie integriert, welche von unschätzbarem Wert sind.

Um Ganzheitlichkeit managen zu können, braucht man selbstbewusste Menschen, die eigenverantwortlich agieren, die motiviert sind und ihren persönlichen Beitrag einbringen möchten und auch können. Man muss die Bereitschaft haben sich der eigenen Rolle ganzheitlich bewusst zu werden und sich ihr zu stellen. Das ist die eigentliche Grundlage von nachhaltigem Wirtschaftswachstum. Die Zunahme an Gestaltungskraft in Wirtschaft und Gesellschaft ist bedingt durch die Vielfalt, die durch das Individuum ins System eingebracht wird. Durch dessen Kreativität, Lebensqualität, Teamarbeit und menschliche Werte bildet sich die Dynamik, aus der mit weniger Aufwand mehr erreicht wird, weil einzigartige Ressourcen genutzt werden.

Dieser integrale Ansatz, der das Individuum in das größere System neu integriert, stützt sich auf die *Integral Theory*¹⁸, die auf Vordenker wie Jean Gebser¹⁹, Ken Wilber²⁰, Stanislas Grof oder Don E. Beck zurückreicht.

¹⁸ Die *Integral Theory*, integrale Weltsicht oder auch integrale Philosophie von Aurobindo Ghose, Jean Gebser, Ken Wilber u. a. ist eine philosophisch-spirituelle Weltanschauung, die versucht, eine umfassende Sicht des Menschen und der Welt zu entwickeln und dazu östliche und westliche Weltansichten bzw. spirituelle Einsichten und wissenschaftliches Denken integriert.

¹⁹ Der Schweizer Jean Gebser war Philosoph, Schriftsteller, Übersetzer und einer der ersten kulturwissenschaftlich orientierten Bewusstseinsforscher, die ein Strukturmodell der Bewusstseinsgeschichte des Menschen etabliert haben.

²⁰ Kenneth (Ken) E. Wilber Jr. ist amerikanischer Philosoph und Autor zur Integral Theory. Er lebt und arbeitet in Denver / Colorado.

„Flow“ ist der Bewegungsrhythmus von komplexen Systemen und Welten. Er ist die lebendige Ordnung einer atmenden und sich laufend entwickelnden Vielfalt, auf allen erdenklichen Ebenen und Bereichen. Die ideale Verknüpfung zwischen Ordnung und Freiheit, somit die Grundlage für den kreativen Prozess aus dem Innovationen und neue Veränderungen hervorgehen. Flow ist das, was Wirtschaft vorantreibt und Wachstum tatsächlich ausmacht.

In der „Flowforschung“²¹, die sich hauptsächlich mit dem Erreichen von kreativen Hochleistungen befasst, spricht man vom optimalen Flow zwischen der Herausforderung und den eigenen Fähigkeiten, die sich im Gleichgewicht zwischen Unter- und Überforderung befinden. Dies gilt nicht nur für den einzelnen Menschen, sondern auch für Systeme und Organisationen, denn auch diese können an ihre Grenzen stoßen. Gerade wenn sie zu sehr versuchen Komplexität zu kontrollieren und nicht in der Lage sind diese zu integrieren, zuviel Struktur ist genauso ungünstig wie zu wenig. Es kann vorkommen, dass Lösungen außerhalb des bestehenden Systems gesucht werden müssen, um dieses wieder in Gang zu bringen. Hier ist IFM ein Tool, um den „Flow“ in Projekten und Unternehmen zurückzubringen, aufrecht zu erhalten und immer wieder neu zu beleben.

„Management“ – steht hier für das Zusammenführen, Integrieren und Instand halten der durch die Methode gewonnenen Ressourcen. IFM setzt dabei im Ressourcenmanagement an, also im Bereich der menschlichen Fähigkeiten Stärken und Chancen zu entdecken und jene in Beziehungen zur Struktur und dem natürlichen Umfeld zu entwickeln.

Dazu ist IFM mittels einer Reihe von Masken aufgebaut, die den ganzheitlichen Überblick über eine Situation ermöglichen und dadurch eine Brücke für Entwicklungschancen zwischen verschiedenen Ebenen und Feldern eröffnet. Dabei verknüpft die Methode das Know-how aus den verschiedensten Disziplinen (Management, Psychologie, Strategie, Kreativität...), die ganzheitliches Management heute möglich machen und jahrelanger Forschungsarbeit entstammen.

Im Gegensatz zum klassischen Management, begegnet der IFM-Anwender der Komplexität mit der effizienten Integration von „Diversity“ (Vielfalt), statt diese zu reduzieren und somit blinde Flecken im Management zu produzieren.

²⁰ Flow (engl. fließen, rinnen, strömen) bedeutet das Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit, auf Deutsch in etwa Schaffens- oder Tätigkeitsrausch, Funktionslust: unüberspannt, wenn der Wille zentriert ist - Konzentration, ohne erzwingen zu wollen. Mihaly Csikszentmihalyi hatte die Flow-Theory im Hinblick auf Risikosportarten entwickelt. Weithin bekannt wurde Csikszentmihalyi vor allem wegen seines 1990 erschienenen Bestsellers Flow: The Psychology of Optimal Experience, in dem er den Begriff „Flow“ erforscht und charakterisiert als ein „Im-Flow-sein“ als die optimale und zutiefst erfüllende menschliche Erfahrung, vollkommen in einer Tätigkeit aufzugehen.

1.2.1 Die Arbeit mit IFM? Was, Wie, Warum passiert?

Was passiert?

Ganzheitlichkeit ist deswegen eine Herausforderung, weil es bedeutet in der Komplexität einer Sache gestaltungskompetent zu bleiben, ohne die Situation so zu reduzieren, dass für Ganzheitlichkeit kaum mehr Möglichkeiten übrig bleiben. Darum ist IFM ein Werkzeug, das zunächst folgende Aufgaben im Management erleichtert.

- Zuordnung und Strukturierung des Informationsflusses innerhalb komplexer Situationen in Handlungsaufgaben und Richtungen auf ganzheitlicher Basis.
- Verschafft jedem seinen Platz und erleichtert Partizipation, also die Beteiligung von vielen Menschen an einem gemeinsamen Veränderungsprozess.
- Lässt das Gesamtbild einer Situation besser in das allgemeine Verständnis rücken und verhindert den Tunnelblick in der Strategie.
- Macht unentdeckte Chancen durch veränderte Perspektiven leichter sichtbar.
- Stellt Brücken zwischen Gegensätzen her (Veränderung – Struktur).
- Erhöht die kreative Dynamik in einem Unternehmen.
- Stärkt die soziale Kompetenz.
- Verbessert das Selbstmanagement jedes Einzelnen und stärkt effektive Teamarbeit.
- Die Anwendung bildet mittelfristig einen nachhaltigeren „Krisenschutz“, weil das Bewusstsein im Unternehmen gegenüber komplexen und ganzheitlichen Zusammenhängen enorm ansteigt.

Dadurch kann mehr Komplexität und somit auch mehr Vielfalt zugelassen werden, woraus wiederum mehr Chancen für das Unternehmen oder die Lösung einer Problemfrage entstehen.

Wie wird es angewendet?

In der Praxis wird die IFM Implementierung mit einzelnen Personen direkt über die Maske und im direkten Gespräch erarbeitet. Es wird so angewendet, dass Bewusstsein erhöht und Management erleichtert wird. Durch das Herstellen von Beziehungen zu unterschiedlichen Ebenen der Praxis, Theorie, Werte und Strategien, werden neue Zusammenhänge erschlossen und integriert. In großen Unternehmen werden komplexe Fragebogen eingesetzt, um beispielsweise die Dynamik zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Ebenen in Projekten sichtbar gemacht. Entsprechend den Ergebnissen werden Korrekturen vorgenommen, Erkenntnisse integriert, etc.

Warum IFM?

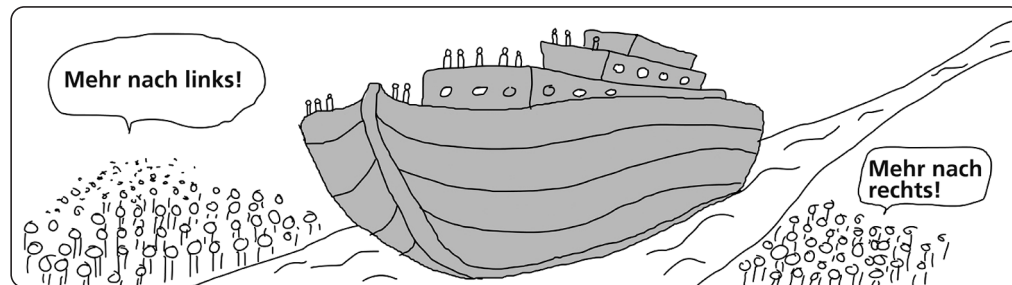
Es gibt kaum eine andere Methode, die sich so einfach in das bestehende Environment einfügen lässt, die vielfältigsten Bereiche mit Ressourcen versorgen kann und gleichzeitig nachhaltig ganzheitliches Management ermöglicht.

Wir leben heute in einer Welt mit globalen Märkten, multikulturellen Wertesystemen und ganzheitlichen Problemfeldern. Wir müssen immer mehr individuelle Faktoren in immer größere Zusammenhänge integrieren. Um die Lösungswege heute zu optimieren, brauchen wir vor allem mehr Vielfalt. Wir können die Welt nicht mehr einem einfachen System unterordnen, ohne sie in ihrem Potenzial zu reduzieren und zu beschneiden. Die Werkzeuge von Morgen sollten wir der Komplexität des Lebendigen entnehmen können, sonst wird diese uns in einer globalisierten und beschleunigten Welt voller Umwelt- und Kulturkonflikten überrollen.

Wir leben in einem Jahrhundert in dem *Kreativität und Vielfalt* die wichtigste Ressource und *gemeinsamer Konsens* die zentrale Herausforderung sein werden. Wenn man ein ganzheitliches Tool hat, mit dem man Vielfalt integrieren und für neue Lösungen nutzbar machen kann, fällt es deutlich leichter Projekte mit großen Menschengruppen und hoher Komplexität zu managen. Durch die ganzheitliche Ausrichtung werden Ungerechtigkeiten genauso vermieden, wie reduktionsbedingte Fehlerquellen, die bei der Umsetzung von Großprojekten sehr teuer werden können. IFM bringt natürliche Ordnung in komplexe Projekte, in denen vor allem der Mensch mit seiner Fähigkeit, ein großer Problemlöser und zugleich ein begabter Problemverursacher zu sein, im Vordergrund steht.

Wie lenkt man komplexe Organismen?

Abb. 1



1.2.2 Anwendungsbereiche von IFM

Ganzheitliches Management kann man natürlich in übergeordneter Hinsicht genauso verstehen wie in einzelnen Teilbereichen. Man kann ganze Unternehmen ganzheitlich strukturieren oder IFM nur zur Lösung spezifischer Probleme oder im Ressourcenmanagement einsetzen.

IFM ist in folgenden Bereichen besonders stark und effektiv:

1. Im Projektmanagement, um ein Projekt ressourcenstark (im ganzheitlichen Sinne) aufzubauen.
2. In der Konzeptphase, um die Innovationszyklen und die Ideenfindung in komplexen Teams und Fragestellungen zu verbessern.

3. In der Innovationsentwicklung generell, weil die Vielfalt zur Lösungsfindung in komplexen Fragestellungen optimal integriert werden kann.
4. Zur strategischen Beurteilung von Strukturabwanderungen in neue Märkte, also dem Erforschen von Trends und Entwicklungsrichtungen.
5. Als Zusatztool im Prozess- und operativem Management, um die Qualität des Managements zu verbessern und Konflikten vorzubeugen, die aus der Komplexität resultieren.
6. Im generellen ganzheitlichen Management.
7. In NGO's und politischen Organisationen, in denen hoch komplexe gesellschaftliche Themen bearbeitet werden, um große Menschenmassen durch kreative Veränderungsprozesse in großer Vielfalt zu führen.
8. Für Manager, die im Ausland fremden Kulturen oder Strukturen begegnen und sich optimal neuen Gegebenheiten anpassen möchten, um nah an der Wirklichkeit / Situationsgerecht managen zu können.

IFM ist eine Methode, die auch über die Grenzen des Managements hinaus, beispielsweise beim Selbstmanagement, in Schulen und Universitäten ein Werkzeug bildet, das für ganzheitliche Veränderungsprozesse eingesetzt werden kann. Es ist so plausibel aufgebaut und gegliedert, das es von jedem angewendet werden kann und zugleich an hoch komplexe Aufgabenstellungen des Managements anpassbar ist. Es gibt keine Problemstellung, bei der man nicht durch IFM eine neue Lösungsperspektive gewinnen könnte und in der Umsetzung von scheinbaren Gegensätzen wie Vielfalt und Ordnung, Freiheit und Struktur deutlich besser vorankommt.

2. Mit Menschen verändern

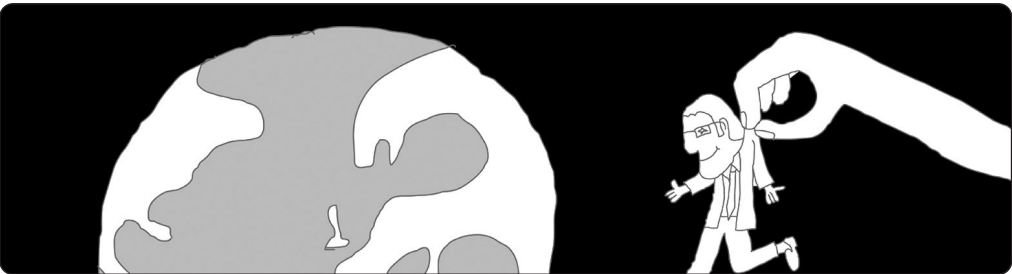
„Das Leben ist immer schlauer“, sagt man im Volksmund. Damit ist gemeint, dass es oft anders kommt als man denkt und Probleme von ganz anderer Richtung her gelöst werden als erwartet. „Das Land ist nicht die Karte davon“, ist ein weiterer Ausspruch, der auf den Unterschied zwischen Theorie und Praxis, zwischen Erfahrung und Konzept hinweisen soll. Darüber hinaus zeugen beide Haltungen von Respekt gegenüber der Komplexität des Lebens und der darin liegenden Vielfalt, einem unendlichen Reichtum an Lösungsmöglichkeiten. Eine Tatsache in der viele Chancen aber auch Herausforderungen für Problemlöser und Führungskräfte liegen. Betrachten wir den Planeten vom Weltraum aus, sehen wir wie schön Komplexität sein kann. Wie großartig und zugleich wie einfach und unmittelbar sich die Ordnung der Natur darbietet.

Abb. 2



Alles hat seinen Platz, alles seine Zeit, seine innere Struktur - wie ein gigantisches Zusammenspiel. Gehen wir etwas näher und schauen wir uns mehr davon an!

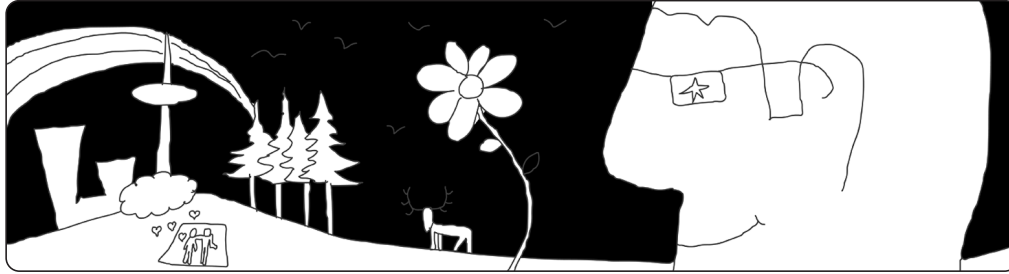
Abb. 3



Die Menschheit hat viel erreicht in all den Jahrtausenden. Große Leistungen, Meisterwerke, Erfindungen und auch einige weniger schöne Dinge. In diesem Ringen mit der Vielfalt des Lebens entwickelten wir uns aber weiter, stets zu mehr Freiheit und mehr Möglichkeiten für jeden Einzelnen hin.

Lassen Sie sich ruhig Zeit, von den vielen Möglichkeiten zu träumen, die der Planet für Sie bietet. Sie sind Teil von etwas Größerem als Sie es selbst sind, unendlich weit und unendlich fassetenreich.

Abb. 4



Gäbe es in diesem Moment einen Grund gestresst zu sein? Fühlen Sie sich nicht aufgehoben, genau am richtigen Ort, zur richtigen Zeit? Da ist kein Chaos, keine Hektik, kein Zeitdruck. Sie können alles überschauen und frei entscheiden, wohin Sie als nächstes gehen möchten, was Sie umsetzen und gestalten wollen. Sie sind wie ein kleiner Gott – der Gott Ihres eigenen Lebens. Ist dieser geheimnisvolle innere Gott oder dieser Fluss an Ordnung hinter allem Leben nicht ein wirklich erstaunlicher „Manager“? Jedes Detail trägt zum Ganzen bei, die Vielfalt und Komplexität von Mutter Natur stört kein bisschen, im Gegenteil, man fühlt sich darin Zuhause.

Abb. 5



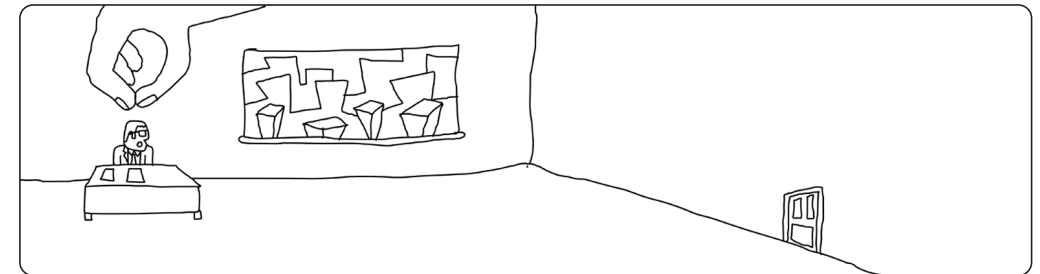
Nun, da Sie all das gesehen, all das durchlebt und empfunden haben, werfen wir Sie in einem kleinen Büro, irgendwo in einem westlichen Land ab und kleben Ihnen ein Schild, auf dem mit großen Buchstaben „MANAGER“ geschrieben steht, auf die Brust.

Abb. 6



Mal sehen, ob Sie diese Vielfalt an Chancen umsetzen, nutzen und leben können, jetzt da Sie ein Manager sind, sozusagen ein Dirigent in einer wunderschönen und vielfältigen Welt.

Abb. 7



Doch was wartet da zunächst auf Sie?

Die Menschen in Ihren Abteilungen haben unzählige Fragen an Sie, und es gibt unzählige Faktoren zu berücksichtigen. Termine, Auswirkungen, all die Formulare und Anträge, die Sie stellen müssen. Haben Ihre Mitarbeiter Sie richtig verstanden, ist Ihre Entscheidung die richtige? Wer könnte dieser Person eventuell besser helfen? Was muss als Nächstes gemacht werden? Wie sehen meine Vor-schläge aus der politischen und der firmenpolitischen Sicht aus? Wird das Budget zu knapp, wie lange kann ich damit spekulieren? Was sagen die Funktionäre? Passt das zu meinem Image – zum Image der Organisation? Bin ich im Zeitplan? Welche Auswirkung hat mein Handeln auf die Umwelt? Habe ich noch Zeit für ein soziales Leben, für Familie? Warum funktioniert das Internet nicht besser? etc.

Was ist Ihre erste Reaktion?

Abb. 8



Genau so geht es vielen nach einiger Zeit!

Viele Menschen verkrampfen sich im Laufe zahlreicher ähnlicher Situation, entscheiden sich für den aus ihrer Sicht, einzig möglichen Weg. Aus Selbstschutz beginnen Sie Vielfalt zu reduzieren um dadurch den Überblick zu bewahren, was leider oft daraus resultiert, dass eigentlich sehr kreative und begabte Menschen zu einer Art „Arbeitsmaschine“ werden.

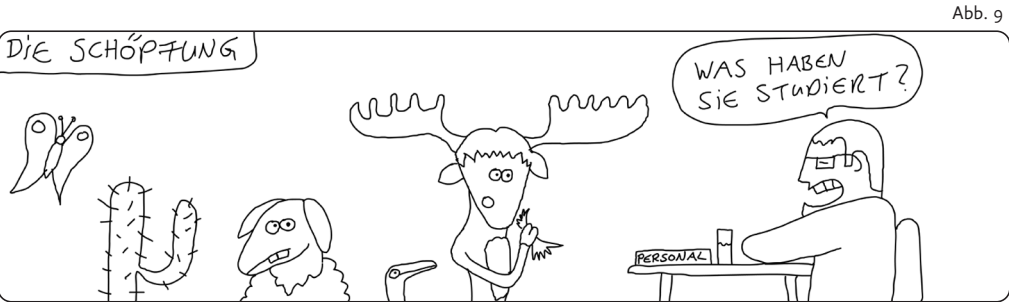


Abb. 9

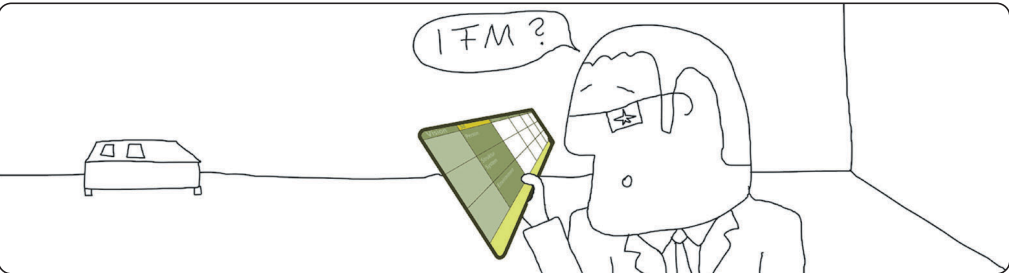
Diese ganze Dynamik und was draus entsteht kommt Ihnen sicher bekannt vor. Es ist nicht leicht mit so viel Komplexität klar zu kommen, wenn man unmittelbar darin steckt, wenn man nicht mehr diesen Blick vom Weltraum aus hat – diesen stärkenden, ganzheitlichen Überblick. Leider lässt vom vergleichbar kleinen Büro aus die Großzügigkeit Schritt für Schritt nach und der Alltag verschlingt all die Träume, all die Schönheit, die man gerade eben noch gesehen hat.

Nun ist man ein Manager. Man soll wenn möglich die größten und damit zusammen auch die kleinsten Probleme dieser Welt lösen. Im Moment verbraucht aber beispielsweise nichts mehr von unserer wertvollen Lebens-/Arbeits-/Managementzeit als das Internet, das gerade nicht funktionieren will oder es scheitern Erfolge an banalen Verständnishürden. Viel versprechende Wachstumsmöglichkeiten werden durch zu hohe Erwartungen schon im Prozess der Entstehung erstickt, Kommunikation wird durch die Technologie so sehr vereinfacht, dass der Sinn, der sich aus der Zwischenmenschlichkeit ergibt verloren geht, etc. Letztendlich scheitern wir meist an simplen Dingen, die anfangs dafür gedacht waren, das Leben/die Arbeit zu vereinfachen oder generell Zeit zu sparen.

Atmen Sie durch, wir haben uns dazu etwas überlegt!

Es ist in Ordnung, dass wir in diesen Momenten manchmal das Gefühl für uns selbst, die Welt und all die Chancen da draußen aus den Augen verlieren. Genau dafür haben Sie jetzt diese wundervolle Methode in Ihren Händen, sie soll Ihnen helfen wieder den Überblick zu bekommen, dieses Gefühl, die Kraft und das Einfühlvermögen, dass Sie alles gestalten können, wonach Sie sich sehnen und die Welt Ihnen wieder zur Seite steht.

Abb. 10



Der Schlüssel ist auf dieser kleinen „Landkarte“ für Sie verborgen. Es geht zunächst für Sie darum...

Vielfalt sinnvoll zu nutzen, um etwas Größeres aufzubauen, und zugleich wieder Teil des ganzen und starken „Flows“ zu werden.

Wie die meisten guten Manager möchten Sie nun sofort loslegen. Sie alle Details dieser Karte ansehen und mit deren Implementierung beginnen. Sie sind ein „Macher“, einer der nicht lange wartet, sondern anpackt! Aber einen Moment! Wir wollen uns nicht gleich wieder verrennen und den inneren Flow nicht mehr spüren, im Chaos Schiffbruch erleiden! Wir wollen dem klassischen Management etwas hinzufügen, was die Achtsamkeit und Qualität des Managements erhöht. Machen wir es dieses Mal ganz richtig! Das Schachbrett zu kennen ist eine Sache. Aber zuvor muss ich wissen, wo ich selbst stehe. Wenn Sie davor loslaufen, werden Sie Komplexität nicht gestalten können. Im Gegenteil, dann wird die Komplexität Sie gestalten. Und zwar ganz anders, als Sie es möchten – mit Zeitdruck, blinden Flecken und strukturbedingten Fehlern beispielsweise. Am Anfang von IFM stehen darum Sie selbst. Das, was wirklich mit Ihnen los ist. Denn nichts ist selbstverständlich oder als vorgegeben anzunehmen, wenn wir der Komplexität begegnen wollen. Ansonsten könnten wir uns gleich eine Papiertüte über den Kopf stülpen und Kommandos herausschreien – das ist kein besonders geschickter Managementansatz.

Auf Ihrer Person baut alles auf.

Was Sie jetzt für einen kurzen Moment sehen, ist das Schachbrett auf dem Sie später zu spielen lernen. Sie werden dadurch den Überblick gewinnen und sich zugleich mit verschiedenen Ebenen und Situationen des Managements tiefer identifizieren können. Sie werden einen klaren Durchblick erlangen und zugleich konkreter in Ihrem Auftreten sein, näher am Geschehen. Blicken Sie für einen Moment auf diese Welt aus Perspektiven und Zusammenhängen, aus

Inner Flow Management – Das System

Abb. 11

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
	Person			Aus dieser Position sieht mein Unternehmen ganz anders aus.	
	Struktur System				
	Environment				
	Etablierung				Ergebnis

Flächen und Verbindungen, von denen aus Sie Ihre Situation, Ihr Unternehmen betrachten können und zugleich den Überblick bewahren. Aber verlieren Sie sich jetzt nicht darin! Im Moment interessiert uns nur die *Identifikation*!

Sie müssen wissen, wer Sie sind, bevor Sie die Welt verändern können. Wenn Sie das nicht wissen, werden Sie nicht verstehen, wieso die Dinge nicht funktionieren. Sie sind nicht einfach nur ein Manager. Manager gibt es viele, aber nehmen Sie nur einen davon und setzen Sie diesen auf Ihren Stuhl und alles wird sich verändern. Der Durchbruch im Management geschieht heute, indem Manager in den Spiegel schauen und aufhören sich etwas vorzumachen. Beim Blick auf die Maske sehen Sie auf der Seite links oben in der Tabelle die *Vision*. Vorstellungen, Wünsche, Träume, Ideen, Vielfalt usw. Die andere Seite rechts unten ist das Resultat, die Umsetzung, das Ergebnis, ... der Bereich der *Implementierung*. Da wollen die meisten ganz schnell hin. Vergessen Sie es! Auch die linke Seite wäre jetzt verfrüht. Bleiben wir dort, wo der Knackpunkt im Umgang mit Komplexität und deren Veränderung ist – bei Ihnen selbst.

Wie passen Sie in das ganzheitliche Zusammenspiel?

Um die IFM Maske kennen zu lernen, möchten wir vorerst einmal den Weg der Mitte wählen und Ihnen zunächst die Achse der *Identifikation* in Verbindung mit den drei Ebenen *Person*, *Struktur* und *Environment* vorstellen. Das ist der erste Schritt in die Welt ganzheitlichen Managements.

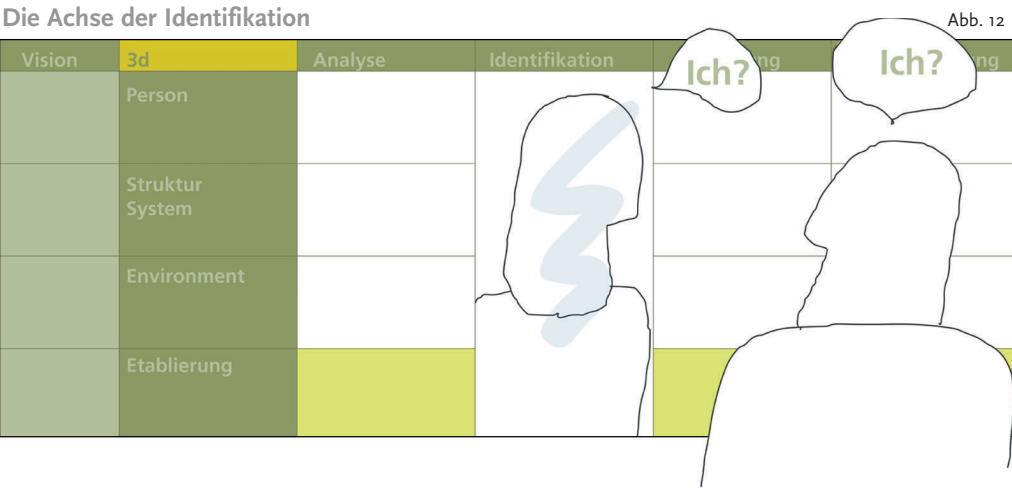
Unter der Rubrik *Identifikation* erfahren Sie erstmals viel über das, was Sie selbst benötigen, um ein „IFM Manager“ zu sein und minimieren zusätzlich auch das Risiko für sich selbst, an der Umsetzung einer Veränderung beteiligt zu sein, die Sie vielleicht gar nicht möchten oder mit der Sie sich nicht identifizieren können. Sie lernen die Sache in den nächsten Schritten wahr zu nehmen und können sich schon viel schärfer ein Bild davon machen, sobald es in die darunter liegende Ebene *System im Kontext mit Identifikation* geht, z.B.: Passt dieser neue Schritt, diese Veränderung in die Firmenstruktur?

Ganzheitlich denken bedeutet das Verstehen sämtlicher Zusammenhänge im Kleinsten, wie auch in der ganzen Form.

Sie werden im ersten Feld der Maske Ebene (*Person im Kontext mit Identifikation*) zum Vordenker in Bezug auf Ihr eigenes persönliches Profil, in der Folge in Bezug auf das unmittelbare Umfeld (*Struktur im Kontext mit Identifikation*) rund um Sie und in letzter Instanz können Sie, aus einer neuen vielschichtigen Position heraus manövrieren und Ihre Erfahrung aus Ihrer Sicht in die Ebene *Environment im Kontext mit Identifikation* ganzheitlich integrieren.

2.1 Identifikation – Eine Perspektive und 3 Phasen zur Lösung!

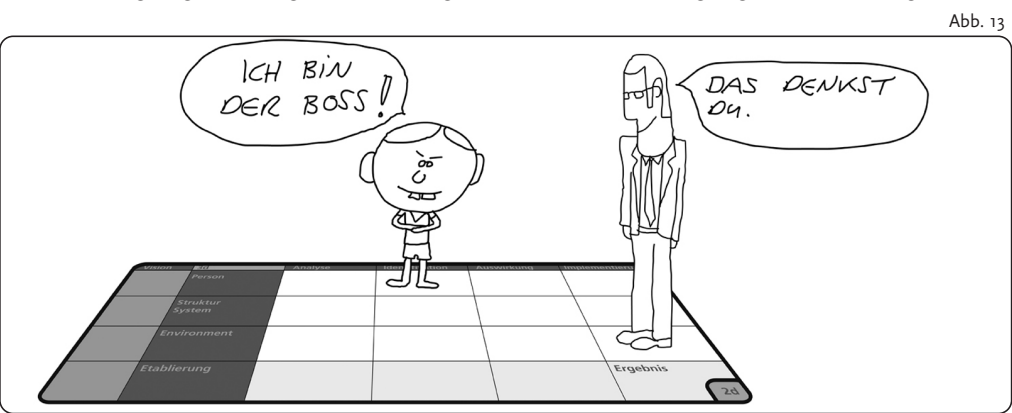
Die Achse der Identifikation



Wir alle haben Grenzen. Würden wir das nicht bei der Lösungsfindung berücksichtigen, wäre IFM in der Praxis wenig wert. Nicht jeder Mensch ist gleich, nicht jeder kann alles lösen. IFM geht nicht mit der Meinung Konform: „Du wirst erfolgreich sein, wenn Du es nur stark genug willst.“ Dieser Ansatz kann sehr anstrengend werden und ist auch in vielen Situationen nicht notwendig. Es geht viel mehr darum spielerisch, kreativ und flexibel zu bleiben.

Was ich möchte! = oder ≠ Was ich brauche!

Die Achse der *Identifikation* geht auf genau diesen Punkt ein. Wenn man das Gefühl hat zwischen zu vielen Optionen wählen zu müssen, sollte man sich darüber klar werden, was am stärksten mit der eigenen Person zu tun hat. Was also die Stärke und die Schwäche der Individualität ist oder anders gesagt: Wo tragen Sie selbst gerne und aus Überzeugung Verantwortung mit?



Die Phase der Identifikation = Die Phase des Selbstbewusstseins!

Man kann vielfältige Visionen entwickeln, brillant sein, die Realität erkennen und sie anderen verständlich machen, viel nachdenken und analysieren (*Analyse*) und doch einfach nicht sehen wie man sich selbst ständig das Leben schwer macht. Das gilt auch für Strukturen und Organisationen. Auch sie haben eine Identität, die Perspektiven und Lösungswege von Menschen, die sich aus ihnen heraus bewegen, prägt.

Es gibt so etwas wie europäische-, amerikanische- oder chinesische Lösungen. Es gibt typische Managerlösungen, wie es Handwerks- oder Vertriebslösungen gibt. Wenn man all diese oder einige Positionen in die eigene Betrachtung einer Problemstellung integrieren kann, wird man in die Lage versetzt, sehr viel mehr Komplexität zu beherrschen und seine eigenen Möglichkeiten zu erweitern.

Perspektiven der Systeme USA und Europa

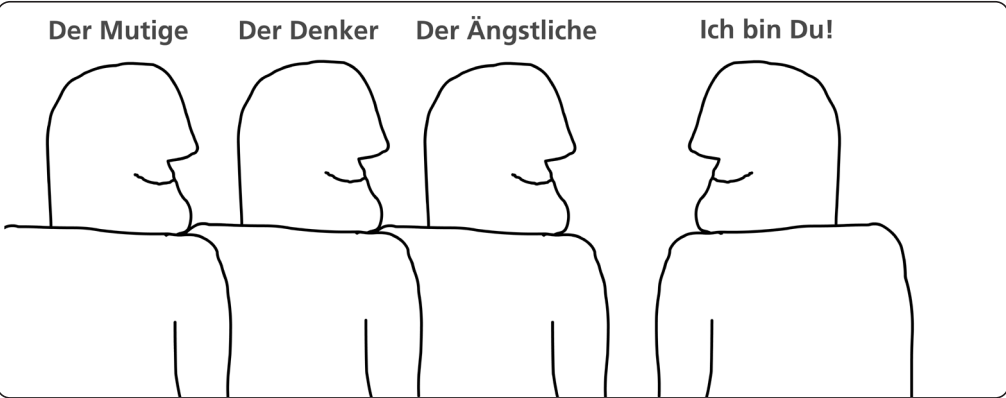
Abb. 14



Die Ebene der Identifikation bietet nicht nur Begrenzendes sondern auch deutliche Erweiterungen, wenn man an dieser Stelle nur an die Wichtigkeit der kulturellen Vielfalt denkt. Menschen und Systeme haben verschiedene Seiten - sich seiner selbst bewusst zu werden öffnet und konkretisiert gleichermaßen.

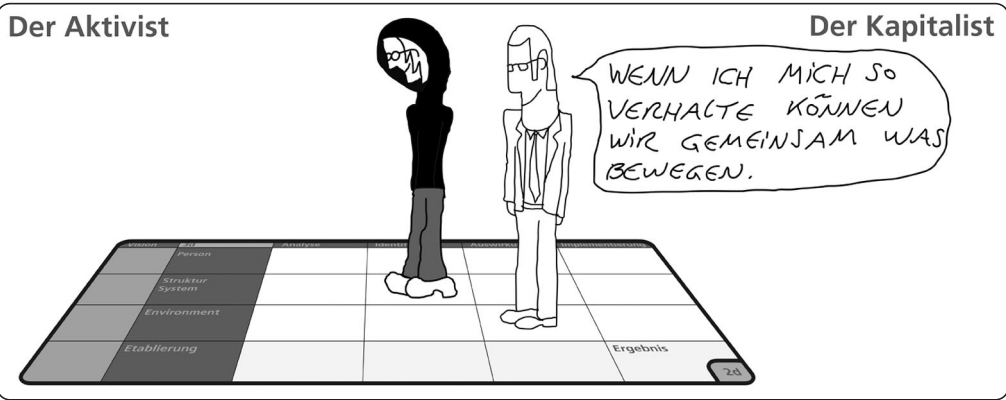
Ich bin viele, wir sind viel mehr!

Abb. 15



Die Aufgabe des ganzheitlich agierenden Managers ist es heute, die Hand nach der Vielfalt an Identitäten und somit an Chancen auszustrecken und sie bis zur Implementierung zu tragen. Mit dieser Kraft der Vielfältigkeit durch alle Schwierigkeiten, Hochs und Tiefs, bis der ganzheitliche Ausgleich erreicht und die höchste Innovation berührt wurde, voran zu gehen.

Abb. 16



2.1.1 Wie trägt das Individuum zum Wachstum des Größeren bei?

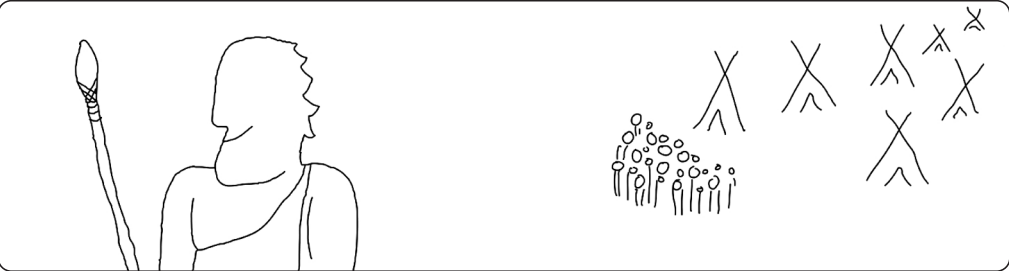
Die *Identifikation* befasst sich mit dem Bewusstsein des Menschen, mit seiner Fähigkeit Chancen und Lösungen bei sich selbst zu erkennen und sich als Teil eines größeren Zusammenspiels zu sehen. Wenn man in der Identifikation zur Ruhe kommt ohne andere Ebenen oder Menschen ausschließen zu müssen, kann das eine sehr kraftvolle Sache sein, die Unternehmen weit über das hinaus stärkt, was man unter „Corporate Identity“²¹ versteht. IFM unterstützt so von innen

heraus das Wachstum von zentralen Ressourcen, welche die Evolution des Menschen schon immer geprägt haben und dies auch weiterhin tun werden. Bezieht man IFM auf einzelne Menschen, kann man ihnen helfen sich ihrer Rolle im größeren Zusammenhang bewusster zu werden. Betrachtet man einzelne Personen im Kontext eines Problems wird klar, dass jeder ganz individuelle Werkzeuge in unterschiedliche Situationen und Momente mitbringt, die vielleicht die meiste Zeit über, im routinierten Tagesablauf, nicht sichtbar sind.

Jeder Einzelne begibt sich in seinem alltäglichen Lebens- und Arbeitsraum gewissermaßen auf eine Heldenreise, um neue Lösungen für die Gruppe, die Gesellschaft, die Natur in die Welt zu tragen. Die meisten großen Veränderungen beginnen damit, dass wenige Individuen über Grenzen schreiten und etwas Neues probieren. In der Praxis sind es immer einzelne Personen, die innovative Lösungen finden, niemals Systeme oder Strukturen. Darum ist es so entscheidend, den einzelnen Menschen als kreativen Wertschöpfer zu fördern und zu integrieren.

Die Heldenreise ins unbekannte Land

Abb. 17



Hier kommt vor allem der ganzheitliche Aspekt zu tragen, in dem man wertschätzt, was da ist und den Platz, den wir in diesem Zusammenspiel gerade besetzen, selbst für uns anerkennen. Die Grundvoraussetzung dafür ist ein gewisses Maß an Angstfreiheit und die ehrliche Betrachtung Ihrer Bedürfnisse und der jener Menschen (Familie, Freunde, Kollegen, Partner, evt. auch Ihre Kunden etc.) um Sie herum.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Geht es mir und den Menschen im Unternehmen gut?
- Wollen sich die Menschen in diesem Unternehmen überhaupt entwickeln?
- Gibt es Dinge, welche diese Menschen von ihrer eigentlichen Aufgabe ablenken?
- Sind alle mit sich und der Situation oder dem Weg zufrieden, den wir gemeinsam gehen? usw.

Für Unternehmen liegt hier die Chance die einzelne Person optimal einzusetzen. Die Einführung von Partizipation, sprich Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen des Managements, ist hierbei ganz zentral. Benutzt man dazu IFM, kann dies sehr effizient geschehen und ohne

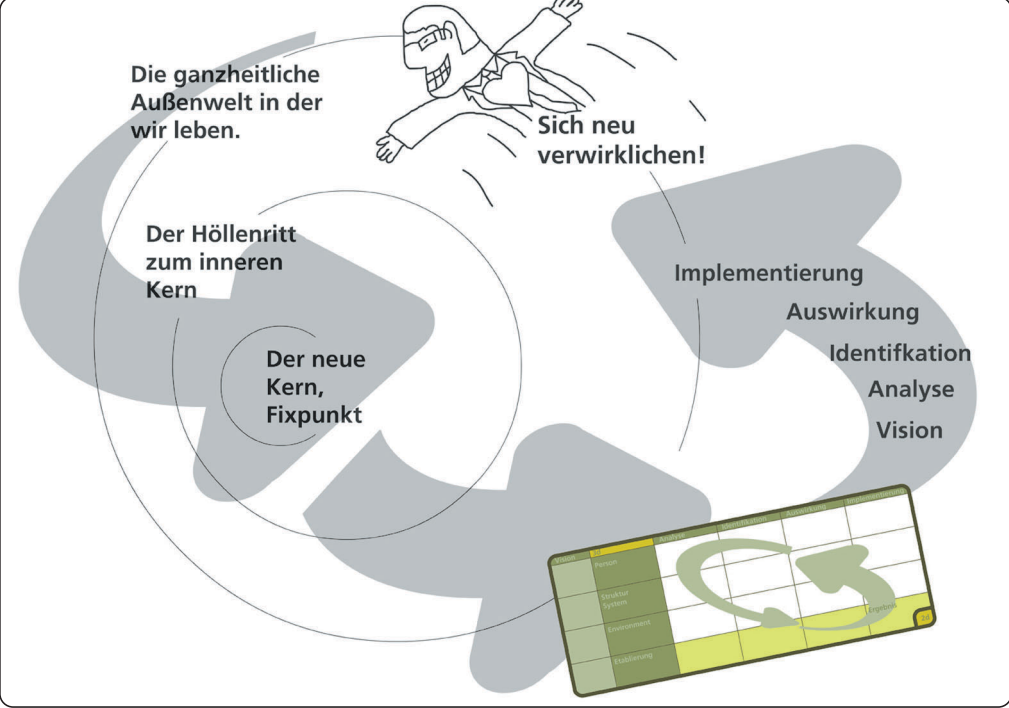
²¹ Corporate Identity (CI, auch Unternehmensidentität) ist der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen. Basis dafür ist das Unternehmensleitbild, welches durch die Corporate Identity mit Leben gefüllt wird. Die CI ist also die Persönlichkeit einer Organisation, die als einheitlicher Akteur handelt und wahrgenommen wird.

dass das Management Kontrolle verliert, sondern im Gegenteil, ein unerschöpfliches Maß an Ressourcen und Entscheidungsmöglichkeiten hinzu gewinnt. Es gibt Entwicklungsphasen in der Arbeit mit Menschen mit IFM, die ganz wesentlich sind, wenn es darum geht, neue Ideen zu entfalten oder auch um einfach den nötigen sozialen Frieden und Ruhe für die tägliche Arbeit zu implementieren.

Wie Sie im folgenden Bild sehen, ist unser Bemühen um Gleichgewicht, unsere Akzeptanz der Ganzheitlichkeit der Welt, ein zentraler Punkt. Also das Annehmen der Welt, wie sie sich uns zeigt, ist gewissermaßen der äußere Ring. Da die Welt aber nicht im äußeren stehen bleibt, ist es wichtig immer wieder auf die Reise nach dem inneren Kern zu gehen. Die Reise dort hin, in den eigenen inneren Kern, nennen wir hier symbolisch den „Höllenritt“, weil dieser nur für die eigene Wahrnehmung existiert und eine enorme Herausforderung für das Individuum darstellt. Der Ausdruck steht in diesem Zusammenhang dafür loszulassen und die Reise von außen (der alltäglichen Gegenwart und geistigen Einstellung) nach innen (zu den Wurzeln der ureigenen Erkenntnissen) und wieder nach außen in den Alltag zu wagen. Dadurch vergegenwärtigen Sie sich erneut die Zusammenhänge zwischen Ihnen (*Person*) und anderen Personen, dem unmittelbaren *Umfeld* (*Struktur*) sowie dem *Environment*. Machen wir diese Art des Prozesses nicht, verlieren wir uns häufig nach außen hin, werden unproduktiv und können den Augenblick immer weniger klar erkennen.

Gleichgewicht, Höllenritt zum Kern oder Fixpunkt

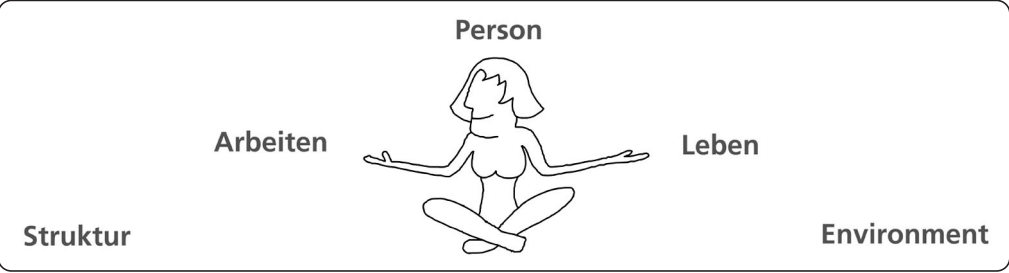
Abb. 18



Mit jeder neuen Reise entsteht immer mehr Ausgleich, der sich auf die anderen Bereiche ausdehnt. Somit wird die Reise zunehmend weniger dramatisch. Nach einer Weile macht dies mehr und mehr Spaß, als wir uns im Moment, bei der ersten Flut an neuen Informationen in diesem Prozess vorstellen können.

Das ganzheitliche und seelische Gleichgewicht

Abb. 19



Die drei Schritte auf dieser Reise – üben Sie Achtsamkeit mit sich selbst!

1. SCHRITT: LERNEN SIE GLEICHGEWICHT!

Füllen Sie alle Bereiche Ihres Lebens so gut wie möglich aus. Von der Beziehung, über Ihre Träume bis zum Beruf. Das reduziert Ihre Ängste und macht Sie wieder offen für Neues. Gleichgewicht und Ganzheitlichkeit geben sich hier die Hand und sind wichtig, um den oft vorherrschenden Druck der Selbstverlorenheit abzumildern, damit überhaupt eine Wahrnehmung für Neues geöffnet werden kann. Die damit in Verbindung stehende Angst löst sich und neue Orientierungspunkte tauchen auf. Es geht in diesem Schritt um die Integration grundlegender Werte, die aus Erfahrungen gewachsen zum Ausdruck kommen können und Platz im Ganzen finden. Sie können dadurch grundlegende Ungleichgewichte und Kräfte erkennen, welche in Verbindung mit *Systeme/Person* stehen und eine Plattform für den Ausgleich schaffen. Hier empfehlen wir die Integration von Coaching oder *systemischen Ansätzen* wie beispielsweise die Arbeit von Bert Hellinger²², der das System der „Aufstellungen“²³ etablierte, und damit einen

²² Bert Hellinger ist Familientherapeut und Buchautor. Er war viele Jahre lang Leiter einer südafrikanischen Missionschule. Später entwickelte er unter Abwandlung von Methoden der systemischen Familientherapie ein von ihm als „Lebenshilfemethode“ bezeichnetes Modell.

²³ Systemaufstellung: Meist eine Übung für verschiedene Aufstellungsformate, von denen die Familienaufstellung die bekannteste ist. Allen Aufstellungsformaten gemeinsam ist die Vorgehensweise, dass Personen als so genannte Vertreter eine Benennung erhalten, im Raum aufgestellt werden und im Zuge einer Prozessarbeit nach ihrer Wahrnehmung innerhalb des aufgestellten Systems befragt werden. Ein Kernpunkt bei der Durchführung von Systemaufstellungen ist es, Systemdynamiken durch die Aufstellungsmethode zu betrachten, die durch logisch rationale Erwägungen erfahrbar gemacht werden können. Bei allen Systemaufstellungen wird davon ausgegangen, dass die Vertreter in dem so aufgestellten System Aussagen machen (können), die den Aussagen bzw. Dynamiken des realen Systems nahe kommen und so eine Hilfe für Entscheider darstellen.

wesentlichen Beitrag für ganzheitliche Arbeitsweisen durch den Abbau von „Spaltung“ in die Gesellschaft integrierte.

2. SCHRITT: GEHEN SIE DURCH DEN „HÖLLENRITT“!

Lernen Sie Krisen als Chancen zu verstehen und zu nutzen! Scheuen Sie nicht davor zurück hart an sich selbst zu arbeiten! Innere Ganzheitlichkeit entwickelt sich nach geraumer Zeit zu äußerer Ordnung. Auf dem Weg zu Ihrer Ganzheitlichkeit begegnen Sie immer wieder Krisen und Konflikten, keine Angst! Seien Sie stolz auf sich und Ihre Erkenntnisse und nehmen Sie die Schätze Ihrer Reisen zu Ihrem inneren Kern an. Authentizität und freier Wille entstehen aus der Konfrontation jeglicher Art der Enttäuschung, was ein durchaus gesunder und reinigender Prozess ist. Wenn Sie Ihre Krisen als Lernerfahrung für sich selbst akzeptieren, wird Ihnen der Sinn Ihrer Handlungen klar und die Krise wird zum Werkzeug Ihrer Entwicklung. Sie bekommen dadurch Integrität und Sicherheit zurück und entwickeln starke innere Werte. Finden Sie also heraus was Sie gerade schwächt, sehen Sie hin und integrieren Sie das, was Ihnen geboten wird. Später werden Sie dazu die IFM Maske benutzen können, in dem Sie von der Achse der *Identifikation* alle anderen Achsen und Ebenen zyklisch durchlaufen und auf Ihre Situation beziehen.

3. SCHRITT: FINDEN SIE SICH SELBST!

Der dritte Schritt ist die Basis für den ersten Schritt. Sobald Sie aus dem inneren Ring (Abb.18) zurückkehren, werden Sie Ihr Weltbild neu ordnen. Der Prozess der Bewertung und Hinterfragung beginnt und der gegenwärtige Augenblick gibt Ihnen die Information, die Sie benötigen, um zu entscheiden, was Ihr Gleichgewicht stärkt oder schwächt.

Durch diese drei Schritte verdichtet man die Intensität im eigenen Leben und die kreative Dynamik. Somit leistet der Mensch dem äußeren System den größtmöglichen Dienst. Er erhöht die Lösungsvielfalt und hilft Lösungen durch große Krisen hindurch zu tragen. Vor allem erhöht sich dadurch die Freiheit innerhalb der Gruppe oder des Systems. Diese ist extrem wichtig, damit ein System sich weiterentwickeln kann. Die Freiheit des Einzelnen ist gewissermaßen der Treibstoff in der Evolution von großen und komplexen Systemen.

Natürlich können Sie auch die IFM Masken anwenden, um dieses Ziel zu erreichen. Siehe dazu auch die Downloads auf der Webseite. <http://www.inner-flow-management.com>

2.1.2 Die Identifikation auf der Ebene Struktur und Environment

Die Achse der *Identifikation* wirkt natürlich auch auf der Ebene der *Struktur* und des *Environments*. Jedes System in sich sowie jedes Unternehmen als Ganzes hat seine Identität, sämtliche Werte unterliegen einem inneren Kern, welcher in einem Nukleus von Haltungen resultiert, die einen Anfang und ein Ende haben. Staaten, Organisationen, Universitäten, Institute oder Parteien beziehen täglich Positionen, sie sprechen aus ihrer Identität heraus.

Die Deutschen als Volk tendieren zu anderen Lösungen als die Österreicher, die Engländer oder die Amerikaner. In Banken ist die Haltung anders als an einer Schule. Die Werte, Haltungen, Glaubensvorstellungen und alles was die *Identifikation* und Integrität ausmacht, lässt sich an Kleidung, Sprache, Farben, Einrichtungsgegenständen, Plänen, Strategien, Teamaufstellungen und Stellenbesetzungen ablesen. Es gibt Wertestrukturen, die mehr Freiheit ermöglichen und solche die weniger zulassen.

Wie oft aber haben Sie sich schon gefragt, wie andere Firmen ein Problem lösen? Wie die Kantine wohl in diesen Unternehmen aussieht? Ist der Boss freundlich und ist die Unternehmenskultur anders als bei Ihnen? Was macht das Klima in Universitäten aus? Warum fördert ein bestimmtes Selbstverständnis mehr Kreativität, während ein anderes eher demotiviert? Warum identifizieren sich Mitarbeiter von Arbeitsämtern eher mit der kontrollierenden, Druck machenden Seite des Staates statt mit Hilfsbereitschaft? Ist diese oder jene der genannten Vorgehensweise nun eine gute Strategie, um Menschen zu motivieren, oder eine schlechte? IFM arbeitet in einem solchen Fall mit Fragebögen, Seminaren und der Maske, um neue Lösungen zu konkretisieren.

Es gibt so viele Dinge auf der Achse der Identifikation, die wir für selbstverständlich ansehen, aber die es im Grunde überhaupt nicht sind. Systemische Betriebsblindheit ist ein weiterer Grund für den Mangel an Ganzheitlichkeit und qualitativem Management in so vielen Bereichen. Auf der Achse der *Identifikation* geht es erstmal darum, sich folgende Art von Fragen zu stellen:

- 1. In welcher Struktur bzw. welchem System leben und arbeiten wir?
- 2. Wer? Wie? Was? sind wir eigentlich im Vergleich zu anderen?
- 3. Was sind unsere firmeninternen Stärken und Schwächen?
- 4. In welcher Gesellschaft leben wir und warum sehen wir die Dinge nur so und nicht anders?

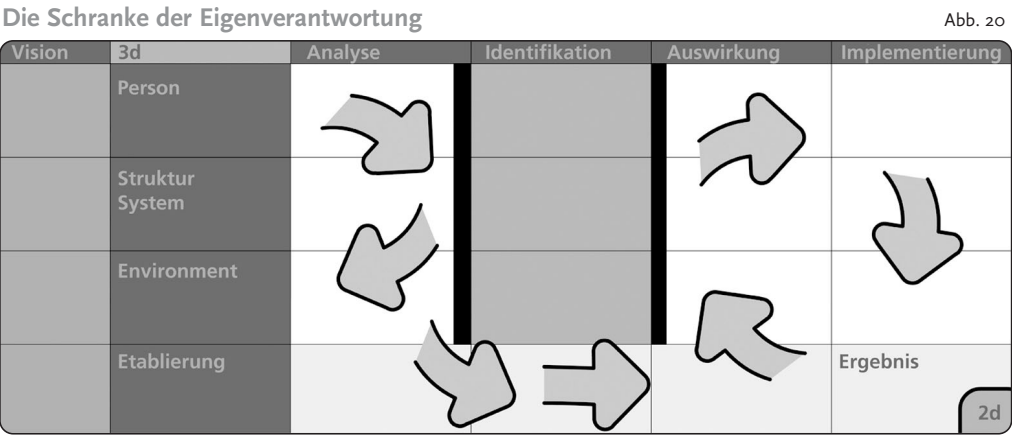
Die Achse der *Identifikation* kann auch hier in Bezug zu anderen Achsen, wie der *Vision*, der *Auswirkung* oder der *Implementierung* gesetzt werden. Da die Identifikation in der Mitte der IFM Maske liegt, strahlt sie nach allen Richtungen aus. Sie verbindet uns wie die *Vision* mit der Vielfalt da draußen und macht deutlich, wie sehr wir uns oft selbst einschränken, wie wir selbst meist unbewusst, ein großer Teil des eigenen Problems sind.

Es gibt heute drei zentrale Strategien, um auf der Strukturebene die Identifikation bewusst zu machen. Alle drei sind entweder bereits in IFM integriert oder lassen sich integrieren.

- 1. Die systemische Arbeit durch beispielsweise Strukturaufstellungen nach B. Hellinger.
- 2. Die Anwendung von Evolutionsmodellen: Als Beispiel empfehlen wir die Methode *Spiral Dynamics Integral*, welche hilft die Wertestrukturen und Entwicklungen in Organisationen, Gruppen, Firmen klarer sichtbar zu machen.
- 3. Die kollektive Kreativität und Visionssuche, welche im 4. Kapitel unter *Vision* näher erklärt wird.

Innerhalb von IFM werden Fragebögen und erweiterte Masken eingesetzt um immer wieder die Achse der *Identifikation* in Beziehung zu anderen Ebenen und Themen zu stellen, um so mehr Bewusstsein in Lösungsprozesse und das Management zu bringen.

Aber blicken wir jetzt noch einmal tiefer in die Wechselwirkung zwischen Mensch und System. Die folgende Grafik zeigt, wie sich Entwicklungen von der *Person* zur *Struktur*, zum *System* und zum *Environment* weiter tragen, wenn die *Identifikation* nicht beachtet wird. Wir nennen das auch die Schranke der Eigenverantwortung. Sie ist das oft fehlende Bewusstsein, das es uns so schwer macht komplexe Herausforderungen zu lösen. Ein System kommt einfach nicht dahinter, warum Dinge so sind wie sie sind – Sie ist nicht in der Lage sich selbst zu sehen.



Es kommt somit nach einiger Zeit zu einer Entwicklungsschranke zwischen der Achse der *Analyse* und jener der *Identifikation*. Sowie zwischen *Auswirkung* und Selbstbewusstsein/ *Identifikation*. Das Gleiche passiert, wenn wir von *2d* (rechts unten) aus die Lage betrachten und die Eigenverantwortung in Bezug auf die Auswirkung nicht erkannt wird. Dann überträgt sich ein Umfeld, ein System wesentlich leichter auf die einzelnen Personen, deren Vorstellungen und Träume. Es entstehen Mainstream - Weltbilder und Menschen verhalten sich in Systemen, Organisationen oder Gesellschaften wie Schafherden. Sie finden weder ihre eigene Identität, noch jene der Gruppe oder können sich gar mit der Umwelt identifizieren. Diese Entwicklung beginnt aber stets mit der Entfremdung des Einzelnen zu sich selbst und seinem eigenen Leben und setzt sich in der Struktur des Systems fort, bis auch dieses keine Rücksicht mehr auf die Ressourcen des Einzelnen nehmen kann. Es kann das Individuum nicht mehr in der Suche nach gesellschaftlichen oder strukturellen Lösungen einsetzen.

Die Ganzheitlichkeit nimmt ab und das System verarmt. Weniger Chancen, schwächeres Management und weniger Wirtschaftsdynamik und Gestaltungskraft. Das „Wir“ – Gefühl verschwindet genauso wie das Bewusstsein Teil von etwas Größerem zu sein.

2.1.3 Die 5 Strategien menschlicher Dissoziation im System

Wenn Menschen sich zu lange von dem entfernen, was sie eigentlich tief in ihrem Inneren wollen, verlieren sie die Orientierung – sie dissoziieren²⁴. Gefördert von zu viel Einseitigkeit in Struktur und Environment. Der Begriff Dissoziation steht hier für den Verlust an Selbstbestimmung und dem darauf resultierenden Verlust an struktureller Klarheit. Dies passiert, wenn Vision und Identifikation erstickt werden und wird ganz besonders durch die folgenden Strategien ausgetragen:

DIE 5 STRATEGIEN DER DISSOZIATION

1. **Spaltung:** Das Verhalten der anderen wird vom eigenen getrennt.
2. **Abhängigkeit:** Es entstehen Zwänge und Verbindlichkeiten ohne logischen Sinn.
3. **Wertung:** Lösungen oder Personen, die anders sind, werden abgelehnt.
4. **Distanz:** Man verstärkt die Hierarchien und entzieht sich der Kritik.
5. **Gleichschaltung:** Starker Hang alles zu verallgemeinern, bis hin zur Gleichgültigkeit.

Diese fünf wesentlichen Strategien der Dissoziation wirken im menschlichen Geist wie eine Öltankerkatastrophe in den Weltmeeren. Sie blockieren nach und nach den freien Fluss der Werte und münden in der Dissoziation. Sie lassen eine Innenwelt entstehen, die weit von der Quelle ihres Seins nach sich selbst sucht. Man kann sich gut vorstellen, dass die soziale Übertragbarkeit hier nur schwer möglich ist. Firmen, Organisationen, Abteilungen oder Personen in denen sich diese Reaktionen breit gemacht haben, können mit Veränderungen immens schlecht umgehen. Die gesamte Ebene der Person ist dann fast völlig blockiert. Misstrauen entsteht, es gibt kein echtes Miteinander mehr und kaum jemand mag dem Anderen folgen - so entsteht sozialer Stress und Innovationserlahmung. Wenn Sie lernen, diese fünf Strategien in ihrer Bedeutung rechtzeitig zu erkennen und zu neutralisieren, werden Sie bemerken, dass ganzheitliches Management wesentlich leichter fällt. Alle fünf gehören zu einem Zyklus indem das eine zum anderen führt.

Spaltung führt zu Abhängigkeit – der Mensch wird an äußeren Kategorien wie Fachrichtung, Meinung, Spezialisierung, Ausbildung, Herkunft, etc. festgemacht. Er wird dadurch langsam abhängig von seiner, ihm von außen zugewiesenen Rolle und kann sich selbst nicht mehr entwickeln. Seine individuellen Ressourcen gehen dem System verloren. Menschen klammern sich dann nur noch an äußere Ordnungen, haben Angst davor selbstständig eine Position zu beziehen, weil sie nicht von der Gruppe ausgegrenzt werden möchten. Dies fördert Monotonie, Opportunismus und Mainstreamdenken.

²⁴ Dissoziation steht hier für *den Anschluss verlieren*, in Folge bricht die innere Struktur zusammen.

Abhängigkeit von äußeren Strukturen führt zu Wertung – sobald Sie Ihren eigenen Wert nicht mehr selbst bestimmen dürfen, beginnen Sie damit, andere zu werten um zumindest im Vergleich „besser/gut“ dazustehen. Die moderne Werbung wirkt hier wie eine überdimensionale Wertungsmaschine, der sehr oft jede Grundlage fehlt.

Wertung führt zu Distanz – Distanz ist die natürliche Folge auf den Wertungszwang. Das Äußere berührt innerlich nicht mehr, dies entfremdet uns vom Augenblick und macht den Glauben in uns breit, die Welt vor unseren Augen sei nicht beeinflussbar, man muss sie nehmen, wie sie ist.

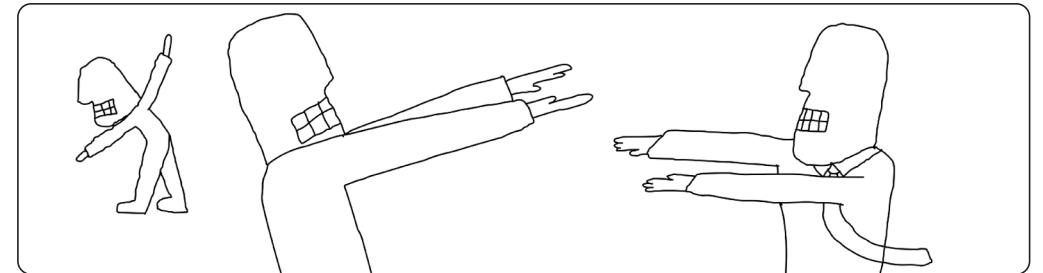
Distanz führt zu **Gleichschaltung** – Wir werden ignorant und übertreiben darin zu verallgemeinern und zu globalisieren. Wir neigen dazu, zu nivellieren, alles einheitlich zu betrachten und verlieren den Boden unter den Füßen.

Sie können nicht mehr eine scharfe Verbindung zwischen Ihrem Inneren und Ihrem Platz in der Gesellschaft oder Ihrer Position im Unternehmen ziehen.

Menschen dissoziieren sich vom Umfeld und von sich selbst, sie werden zu „Bürozombies“.

Die Bürozombies: Der Verlust an innerer Orientierung

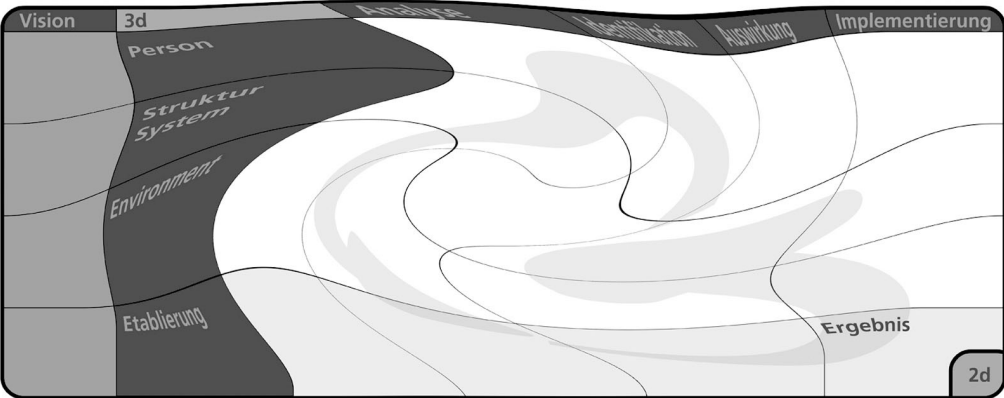
Abb. 21



Man muss sich vorstellen, dass der Verlust an Ganzheitlichkeit den Menschen in einen immerzu einseitiger werdenden Zustand versetzt, in dem die Strukturen zu anderen Ebenen des Lebens zusammenbrechen. Ein Mensch vergisst beispielsweise das, was wesentlich in seinem Leben ist und arbeitet immer mehr und mehr Stunden, bis seine Gesundheit schwer darunter leidet. Jeglicher ganzheitliche Zusammenhang zu Freunden, Familie, Umgebung, Jahreszeit, Stimmung, usw. geht verloren. Dadurch nimmt das subjektive Gefühl der Orientierungslosigkeit ungebremst zu. Es ist dann so, als würde man die Welt durch die folgende IFM Maske sehen, alles ist verzerrt.

Inner Flow Management - Das System

Abb. 22



Dieser Zustand steigert Dinge wie „Betriebsblindheit“ und resultiert oft in einem „Burnout-Syndrom“ oder anderen Beschwerden, die sich nicht selten auf die Gesundheit auswirken. Für größere Systeme bedeutet dies ein hohes Maß an Entfremdung und einen unermesslichen Verlust an Realitätskompetenz, der sich direkt im Erfolg jeglicher Unternehmung widerspiegelt. Mit strafferen Kontrollsystemen wird hier oft in großen Organisationen die daraus folgende Inkompetenz unerkannt gehalten, sowie die Auswirkung die daraus entsteht durch teure Kontrollmechanismen in Schach gehalten. Jedoch kommt dadurch die Weiterentwicklung auf vielen Ebenen zum Stillstand.

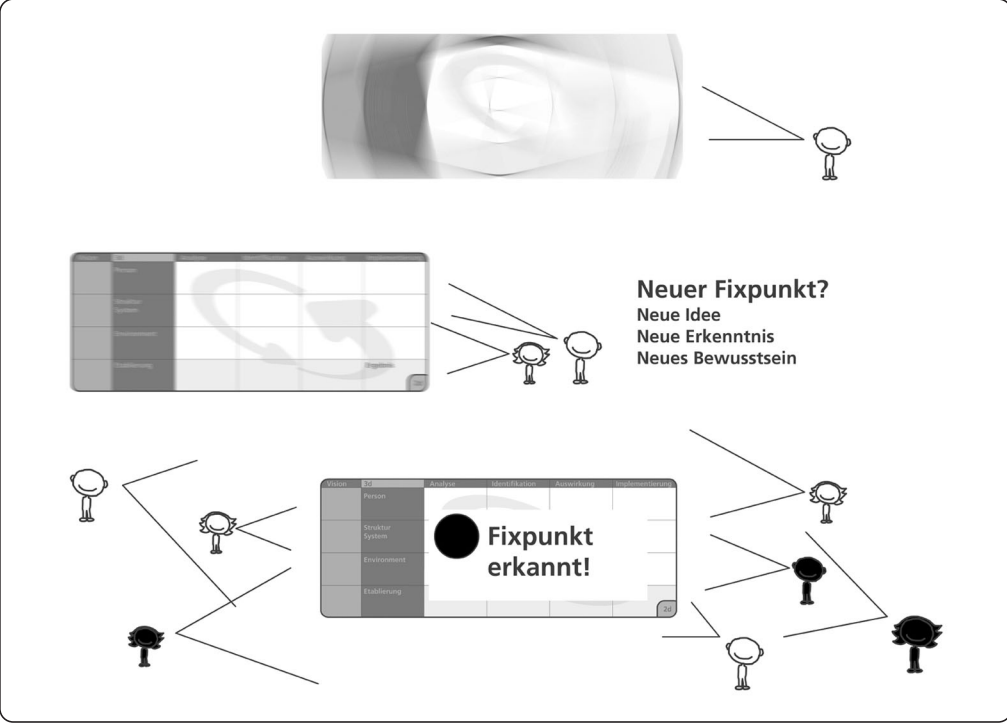
Durch IFM kann man den Fokus wieder auf den Wert des Einzelnen legen und schrittweise ein neues Vertrauen aufbauen, die Kommunikationsbasis verbessern und dann durch das Implementieren des inneren Flow dauerhaft innovativere Perspektiven unter Mitarbeitern oder ganzen Volksgruppen etablieren. Krisen können dann ganz anders als Chancen wahrgenommen werden, diese Vielfalt fließt unmittelbar in den Prozess der Lösungsfindung.

2.1.4 Orientierung auf das Wesentliche – Die konkrete

Weil jeder etwas in sich trägt, das zum Ganzen beiträgt, muss es einen Namen für diesen Schatz, der in allem Leben steckt, geben. Wir nennen diesen Schatz, den Fix- oder Orientierungspunkt – also das, was jeden Einzelnen antreibt. IFM integriert diese Fixpunkte zu einer großen Dynamik. Wie das folgende Bild noch einmal als Zusammenfassung zum Thema Ganzheitlichkeit verdeutlicht, sind es die Ressourcen und Perspektiven jedes Einzelnen, werden sie integriert, die unser Bild von der Realität schärfen.

Den Fixpunkt durch Vielfalt lokalisieren

Abb. 23



IFM ist das dazugehörige Tool zu dem Ausspruch: „Gemeinsam sind wir stark!“.

Weil wir in einer Leistungsgesellschaft leben, treibt uns der Konkurrenzkampf dazu andere abzulehnen oder gegen sie zu kämpfen. Dazu sagt der Topmanager Poling²⁵ beispielsweise:

„In der Liga, in der wir spielen, gibt es eben nur zwei Plätze: den Sieger und den Verlierer.“

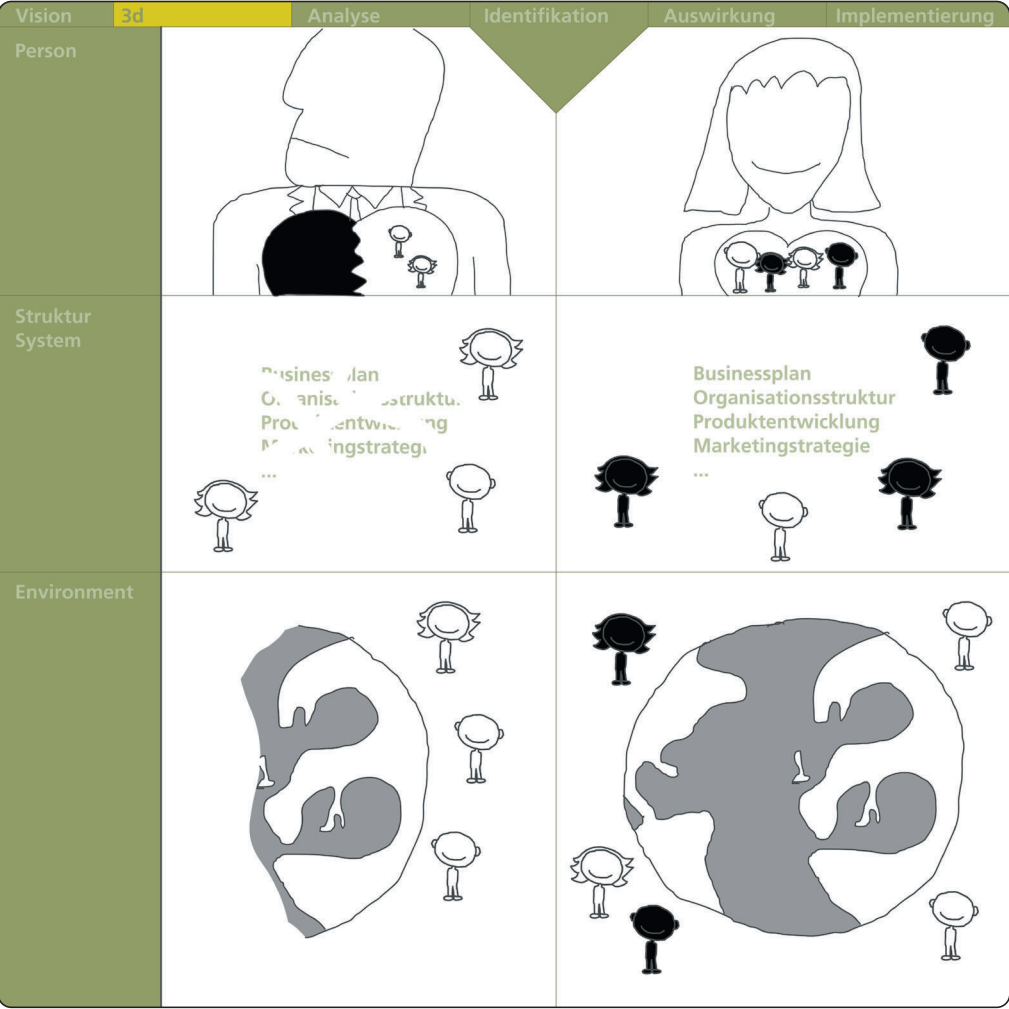
Diese anderen sind wie die schwarzen und ungeliebten Flecken/Perspektiven, jedoch wäre die Welt ohne sie nicht vollständig. Es ist Zeit, dass wir maximale Intelligenz in die Systeme bringen und nicht Kalkül und Härte als einziges Wettbewerbsmittel sehen. Erinnern Sie sich daran, dass wir am Anfang des Buches die deutsche Bundeskanzlerin zitierten, die von einer menschlicheren Marktwirtschaft²⁶ sprach. Durch das verinnerlichen von grundsätzlichen Prinzipien im ganzheitlichen Management wird dieses Ziel erreichbar und jedem Einzelnen sowie der

²⁵ H. A. Poling amerikanischer Spitzenmanager unter anderem tätig als Konzernchef der Ford Corporation USA.
²⁶ Die Marktwirtschaft bezeichnet eine arbeitsteilig organisierte Wirtschaftsordnung, in der die Koordination von Produktion und Konsum über das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf Märkten erfolgt.

Gemeinschaft unermesslich viel bringen. Das folgende Bild zeigt, wie wir Ressourcen (Kinder) verschenken, weil wir das Andersartige, die andere Seite, das Fremde nicht integrieren, weil wir als Mensch/Familie/Gruppe oder in der Position des Managers damit nicht umgehen wollen.

Die Integration der verdrängten Perspektiven (Kinder)

Abb. 24



So aber sehen wir nur die halbe Welt, befassen uns nicht mit dem Verdrängten. Dadurch wächst Komplexität zu Situationen in denen wir Handlungsfähigkeit verlieren. Eine ganz zentrale Sache bei der Lösung der größten Probleme dieser Zeit. Schauen wir uns also nun die Maske

von IFM konkreter und genauer an! Richten wir unseren Blick nach links und nach rechts und beginnen wir mit der Integration weiterer Quantensprünge in dieser neuen und aufregenden Form des Managements.

3. Die Inner Flow Management Maske

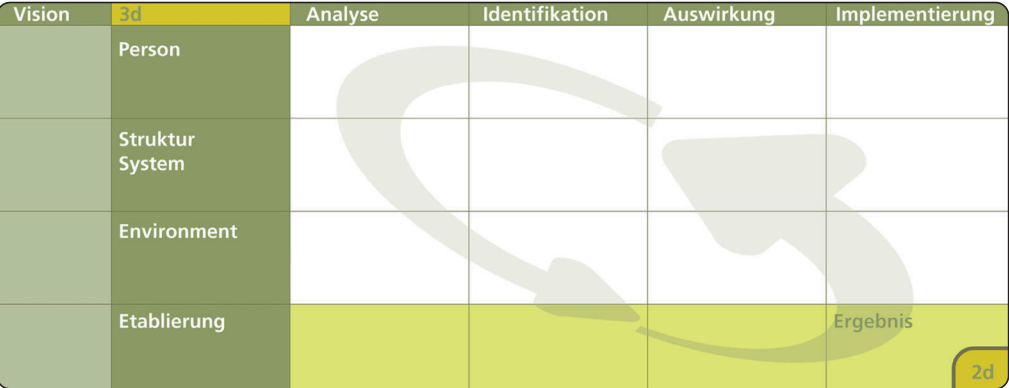
Sie haben die Achse der Identifikation nun umfangreich integriert und sind „reif“ mehr Verantwortung im Management zu übernehmen. Werfen Sie in Abb.25 einen Blick auf die IFM-Maske! Diese Karte ist wie ein Navigationssystem und wird Sie bei der Anwendung von IFM unterstützen. Sie wird in diesem Buch in zwei unterschiedlichen Variationen und einigen weiteren Abwandlungen vorgestellt, sodass genau für Ihre bestimmte Situation der Schlüssel passt. Die Maske hilft Ihnen, dabei flexibel zu bleiben, um sich ganz unterschiedlichen Formen der Komplexität nähern zu können.

Arbeiten Sie individuell

IFM ist ein sehr praxisorientiertes System! In dem folgenden Kapitel werden nun die theoretischen Grundlagen beschrieben und die Grundbegriffe der Maske und der Methode erläutert um ein Verständnis zu schaffen, warum IFM ein wertvolles Managementtool darstellt. Wir möchten aber hier kurz anmerken, dass wir die Beispiele bewusst einfach halten, da sich jeder selbst, aus seiner eigenen Wirklichkeit heraus, ein Bild der praktischen Anwendung machen soll. Das Ergründen der eigenen Perspektive einer Lösung, ist bei IFM zunächst zentraler als der Blick von außen auf das verallgemeinerte Beispiel. Verschiedene Menschen betrachten dieselbe Situation mit anderen Augen. Um wirklich konkret zu werden, müssten wir sehr stark ins Detail gehen, was den Rahmen dieses Buches sprengen würde.

Jeder Fall oder jede verzwickte Situation, an die der Leser denken wird, ist individuell und soll auch dem entsprechend gelöst werden. Beziehen Sie nur eine Position oder Perspektive auf sich selbst, werden Sie eine Vielzahl von praktisch implementierbaren Beispielen bei sich selbst finden. Fragen Sie sich beispielsweise einfach einmal welche Rolle Sie für andere Menschen in Ihrem Unternehmen, über die Berufsbezeichnung hinaus, tatsächlich spielen. Es tun sich oft schon hier gigantische Anwendungsräume auf. Setzen Sie diese in Kontext zu Ihrer beruflichen Situation und assoziieren Sie frei! So verändert sich alles von einem Schritt zum nächsten. Deshalb können Sie IFM praktisch entweder direkt mit einer Probeberatung mit den Autoren erleben oder Sie informieren sich auf der Homepage, auf welcher zahlreiche Praxisbeispiele durchgespielt werden.

Inner Flow Management – Das System Abb. 25



Was Sie auf der Maske sehen, sind einzelne Ebenen, Perspektiven und Dynamiken. Die unterschiedlichen Masken, welche sich durch den Arbeitsprozess ansammeln, werden Ihnen dabei helfen, die Welt wieder in ihrem ganzheitlichen Zusammenspiel zu erkennen und zu gestalten. Auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussehen mag, es ist uns gelungen, ein großes Stück der Komplexität dieses Planeten, in diese Masken zu integrieren.

Diese erste Maske wird Sie im Arbeitsprozess mit IFM führen und die Auswirkungen erkennen und zuordnen lassen, welche die Methode auf die Struktur, sprich das System Ihres Unternehmens, Abteilung, Organisation oder Projektteams etc. hat. Sie werden zudem auch sich selbst darin erkennen und damit Ihre eigenen Gedanken, Ihre Gefühle und Vorstellungen zu manchen Themen besser zuordnen können. Dadurch werden auch Sie letztendlich besser von den Menschen erkannt, Ihr persönlicher Beitrag, Ihr spezieller Wert als Person in Ihrer Funktion, was nur Sie umsetzen und erreichen können.

Sie können sich die Arbeit mit der Maske folgendermaßen vorstellen.

Sie haben die Möglichkeit die Welt (durch die Maske) von außen zu betrachten oder von innen. Einmal sehen Sie das größere Bild (das Ganze), dann wieder erleben Sie die unmittelbare Wirklichkeit (Details). Durch den Wechsel zwischen diesen zwei Perspektiven können Sie sich aus schwierigen Situationen befreien/distanzieren, behalten den Überblick und bleiben zugleich nah an der Realität (*Identifikation*).

Wenn Sie die Maske kurz betrachten und mit ihr das Unternehmen oder die Organisation, in der Sie tätig sind, anschauen, erscheint die Maske komplex. Wenn Sie aber in die Maske hinein steigen und beispielsweise wie ein Schauspieler die Rolle einzelner Felder übernehmen und durch diese die anderen Bereiche betrachten, sehen Sie die Welt plötzlich konkret und vermutlich mit ganz anderen Augen.

Angenommen, Sie identifizieren sich mit der *Auswirkung* auf der Ebene der *Struktur*, dann stellen Sie sich am besten geistig auf diese Position und blicken von diesem Standpunkt aus in andere Bereiche. Sie werden Dinge sehen/fühlen/wahrnehmen, die Ihnen zuvor verborgen blieben. Dies gelingt aber nur, weil Sie durch die Methode geführt, öfter die Position wechseln bzw. eine Situation von „oben“ durch die Maske blickend, betrachten und dadurch einen Überblick gewinnen – selbst wenn das System, in dem Sie sich bewegen, extrem komplex ist. Sie können sich immer mit einzelnen Feldern befassen, sich distanzieren und somit flexibel und befreit aus der unmittelbaren Situation (Feld) agieren. Das macht Sie in Ihrer Position ungemein effektiv.

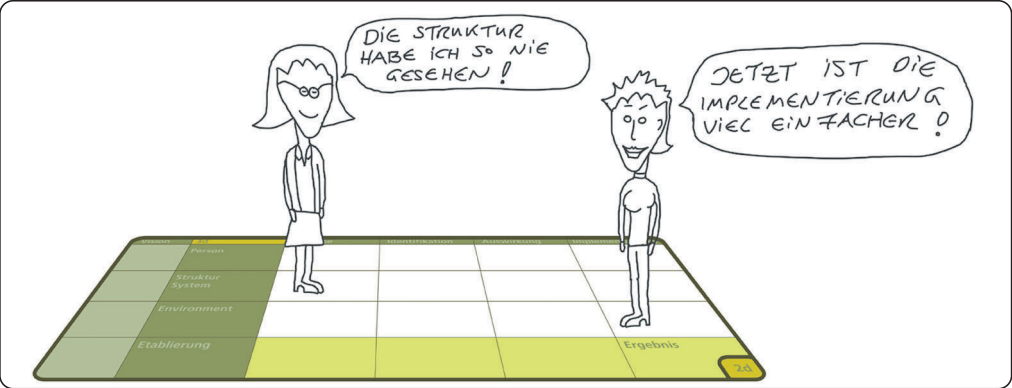
Weil nicht jeder Mensch gleichermaßen im Wechsel von Perspektiven begabt ist, bieten wir Workshops an, in denen Sie diese Arbeit noch vertiefen können. Konkret können Sie sich auch von einem zertifizierten IFM-Experten durch Ihre individuellen Erkenntnisprozesse begleiten lassen. Was IFM hier von systemischen Ansätzen wie Organisationsaufstellungen²⁷

²⁷ Organisationsaufstellung ist eine Form der sog. Systemaufstellung und Weiterentwicklung der durch Bert Hellinger bekannt gewordenen Familienaufstellung.

unterscheidet, ist die Übertragung auf konkrete Ebenen des Managements, der Struktur und der Entwicklung. Es stellt Übergänge zwischen dem Handeln und Denken, Erleben und Verstehen her. Diese sind entscheidend für die rasche Bewältigung von Komplexität im täglichen Arbeitsumfeld und in Krisen.

Den Fokus des Managers schärfen und erweitern!

Abb. 26



Es wird sicher noch ein wenig dauern, Sie müssen noch das Buch, das nicht allzu lang ist, lesen. Um es richtig zu vertiefen. Im Laufe des Buches werden Ihnen immer komplexere Tools gezeigt, die IFM auch in Großunternehmen oder Organisationen mit vielen tausend Mitarbeitern auf wertvolle Weise integrierbar machen. Viele weitere Informationen und Hilfestellungen finden Sie auf der Webseite <http://www.inner-flow-management.de>

Abb. 27



Das da draußen ist Ihre Welt. Wir warten auf Ihren Beitrag!

Inner Flow Management ist eine Methode, die Problemlösern, Managern, Personen die außerhalb ihres eigenen Kulturkreises arbeiten, Projektplanern, die bestehende Systeme in neue

Märkte integrieren, Studenten im Auslandspraktikum, Beratern beim Erkennen der tatsächlichen Bedürfnisse Ihrer Kunden, etc. dabei hilft, ganzheitliche Führungskräfte zu werden.

Sie müssen es in erster Linie wollen, diese Chancenvielfalt für sich selbst entdecken und verstehen zu lernen. Dieses Gefühl, das Sie spürten, als Sie den ganzen Planeten überschauen konnten und von dieser wundervollen inneren Ordnung inspiriert und gestärkt waren, wird dann wieder Teil Ihres täglichen Lebens, egal wo und in welcher Lage Sie sich gerade befinden. Es ist also jetzt Ihre Wahl! Die Zukunft, Ihre Arbeits- und Berufswelt liegt in Ihren Händen.

Die weiter unten dargestellte Maske (Abb.28) ist nun spiegelverkehrt gezeichnet und betont vorwiegend den operativen Part des Managements. Alle Felder, Achsen und Ebenen stehen noch als leere Platzhalter für Chancen und das spätere Erkennen von Zusammenhängen. Noch ist es ein großes Feld mit vielen Aspekten, doch wenn Sie die Arbeit damit erst einmal begonnen haben, werden Sie sich spielerisch und leicht darauf bewegen können und neue Perspektiven gewinnen. Es gibt bei IFM viele verschiedene Masken. In dieser Maske steht nicht die Entwicklungsdynamik im Vordergrund, sondern der ganzheitliche Zugang zu einer komplexen Situation.

IFM Maske im Prozess- und im operativen Management

Abb. 28

2d	Implementierung	Auswirkung	Identifikation	Analyse	Vision
Environment					
Struktur					
System					
Gruppe					
Person					

3d

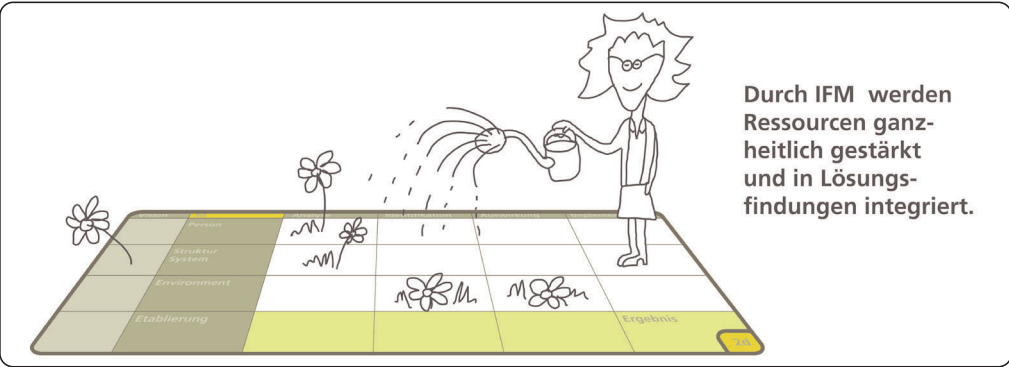
Man kann durch diese Maske beispielsweise leichter eine Brücke von der Ist – Situation zur Analyse der *Auswirkungen* auf neue Veränderungen bauen, die schließlich von einzelnen Personen getragen werden. Mehr darüber werden Sie später noch genauer erfahren. Zunächst möchten wir Sie tiefer in die einzelnen Ebenen, Felder und Achsen der Masken führen.

3.1 Die 3 horizontalen Entwicklungsebene

Man kann IFM in seinen Hauptaspekten mit der bereits vorgestellten ersten Maske, bestehend aus 5 vertikalen Entwicklungsphasen und 3 horizontalen Entwicklungsebenen, beschreiben, die eine Situation oder Entwicklung strukturieren und dem Manager über das Entstehen ganzheitlicher Ordnung mehr Klarheit verschaffen. Die Gestaltungsoptionen werden vielfältiger und dadurch die tägliche Arbeit im Management durch ganzheitliche Sicht einfacher. Jedes Feld, jede Ebene oder Achse stärkt sich gegenseitig, schafft Ausgleich und erneuert sich dadurch selbständig. So profitieren automatisch alle in Verbindung stehenden Bereiche durch das System.

Hilfreiche Ressourcen werden von innen heraus entwickelt

Abb. 29



Sie stärken dadurch die Ressourcen des ganzen Systems von innen heraus.

Im folgenden Bild (Abb.30) sieht man zunächst die drei horizontalen Ebenen Person, Struktur und Umwelt.

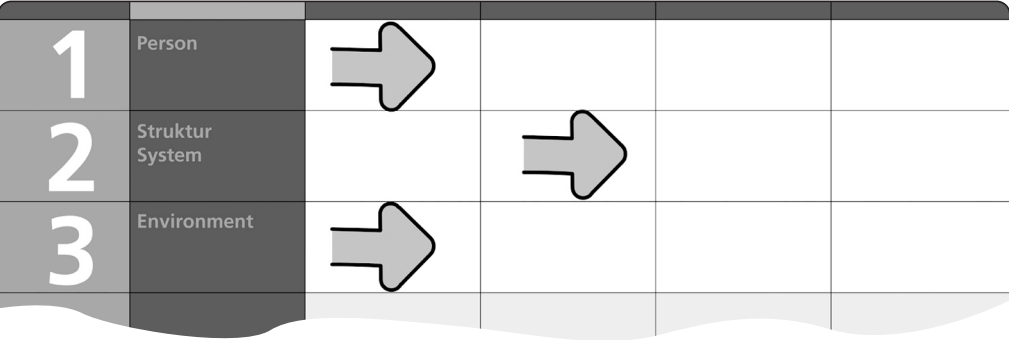
Sehen wir uns den Aufbau der Maske genauer an! Die horizontalen Ebenen fügen der Methode eine sehr entscheidende Dynamik zum Verständnis von ganzheitlichen Systemen und deren Veränderungsprozessen hinzu. Jeder stattfindende Prozess in einem System beruht auf der grundsätzlichen Dynamik zwischen der Ebene der Person (der kleinsten Einheit), der Struktur (Software, Organisationsstruktur, System, Gruppendynamik) und dem Environment (Hardware, Umfeld).

Simple dargestellt wäre die Aufteilung im folgenden Beispiel “Sie kaufen eine Flasche Wein” wie folgt:

- 1. Ebene Person: Eine Käuferin und ein Verkäufer
- 2. Ebene Struktur: Übergabe eines Gegenwertes, *nonverbale Rituale*, Wortwechsel
- 3. Ebene Environment: Kaufhaus, Flasche, Wein, Münzen, etc.

Die drei horizontalen Achsen

Abb. 30



Konkretisieren wir hier dieses nonverbale Ritual. Sie werden gut und freundlich beraten, entscheiden sich für eine Flasche herrlichen Rotweins aus Österreich und gehen gemeinsam mit dem Verkäufer zurück zum Ladentisch. Bei der Übergabe einiger Münzen an den Verkäufer, rutschen Ihnen diese aus der Hand und landen rollend auf den Ladentisch. Nachdem Sie in Gedanken noch bei weiteren Vorbereitungen für den kommenden Abend sind, gibt es keine Geste einer Entschuldigung und Sie sagen auch nichts, weil es Ihnen nicht aufgefallen ist.

Wie sieht die Perspektive des Verkäufers aus:

- 1. Er könnte sich denken, das ist einfach so passiert, das war keine Absicht.
- 2. Er könnte sich denken, habe ich die Kundin überrollt, die falsche Flasche empfohlen?
- 3. Er könnte sich denken, die Kundin fühlt sich ausgenutzt und die Flasche war zu teuer.
- 4. Er könnte sich denken, die Kundin schätzt mein Service und mein Engagement nicht.
- 5. Er könnte sich denken, ihr Gegenüber ist einfach unermesslich arrogant.
- etc.

Die Reaktionen aus diesen Gedankenmustern können wiederum unzählige Konsequenzen nach sich ziehen, die Auswirkungen auf den nächsten Kunden haben, etc. Sie sehen, durch diesen kaum nennenswerten Akt kann ein Ereignis eine Kette an Entwicklungen hervorrufen und in unterschiedlichste Richtungen lenken.

Bereits hier zeigt sich eine, für das ganzheitliche Management große Herausforderung. Nämlich die Bereitschaft sich für Zusammenhänge zu öffnen, die auf den ersten Blick banal erscheinen können oder gar wie Zeitverschwendung, aber häufig genau die Ursachen sind, warum es in Folge immer schwieriger wird Komplexität zu managen. Die einfachsten Dinge geraten aus dem Blickfeld und kehren als gigantische Probleme zurück.

Ein wesentliches Merkmal einseitigen Managements ist die Fokussierung auf Dinge die scheinbar wichtiger sind als andere.

Dies hat zur Folge, dass wir ein Ungleichgewicht herstellen, in dem die Qualität des Managements abnimmt, weil wir Chancen und Risiken der Komplexität verringert ins Management integrieren.

Beispiele hierfür sind eine Bank, die einen dreistelligen Millionenbeitrag verliert, weil sie eine automatisierte Überweisung um 8 Uhr morgens nicht stoppen konnte, da die Angestellten erst um 8:30 zur Arbeit kommen, ein Pilot, welcher eine viel zu große Maschine fliegt, dies aus Ego-Gründen nicht eingesteht und schließlich abstürzt, oder ein Space Shuttle, das aufgrund eines falschen Sets an Dichtungsringen explodiert.

Entdecken und erkennen durch Achtsamkeit.

IFM lehrt die Achtsamkeit gegenüber den komplexen Zusammenhängen und gibt dem Manager ein konkretes Tool, diese flexibel und unmittelbar im täglichen Betriebsalltag zu verwirklichen.

Dadurch erhöht diese Methode die Qualität des Managements ungemein. Denken Sie kurz daran, wie selten Sie selbst an andere Personen denken, daran wo diese gerade stehen, ob es ihnen gut geht oder sie etwas benötigen. Erinnern Sie sich, wie selten Sie sich der eigenen Strukturen, Gedanken, Vorstellungen und Strategien bewusst sind, die Ihnen täglich zur Verfügung stehen. Wie selten Ihnen bewusst wird, welche Chancen und Risiken die Welt für Sie bereithält? Denken Sie an den Kontext zur Umwelt, in dem Sie stehen?

Sehen Sie, wie wenig Freiraum Sie sich geben, wie wenige Chancen Sie zulassen. Dadurch werden Sie den Grund verstehen, warum IFM so hilfreich ist. Es erinnert Sie, es führt Sie durch die Komplexität des Lebens und Arbeitens. Es macht Sie aufmerksam und unterstützt Ihre Kreativität bei der Bewältigung von Zusammenhängen.

Die meisten Chancenfelder lassen sich in Unternehmen oder Projekten sehr rasch auf einer dieser 3 Ebenen – *Person*, *System* und *Environment* (Umwelt) identifizieren. Für den ganzheitlichen Manager haben diese drei Ebenen eine wichtige Bedeutung in der Gestaltung und der logischen Aufbereitung von Prozessen. In ihnen liegt auch eine weitere Dynamik, die wesentlich dazu beiträgt, mehr Bewusstsein ins Management zu bringen und die jeweiligen Chancen und Schwächen optimal zu nutzen. Der Mensch nimmt diese drei Ebenen unterschiedlich intensiv wahr, alle drei bewegen sich in unterschiedlichen Nahbereichen, erfordern also unterschiedliche Handhabung.

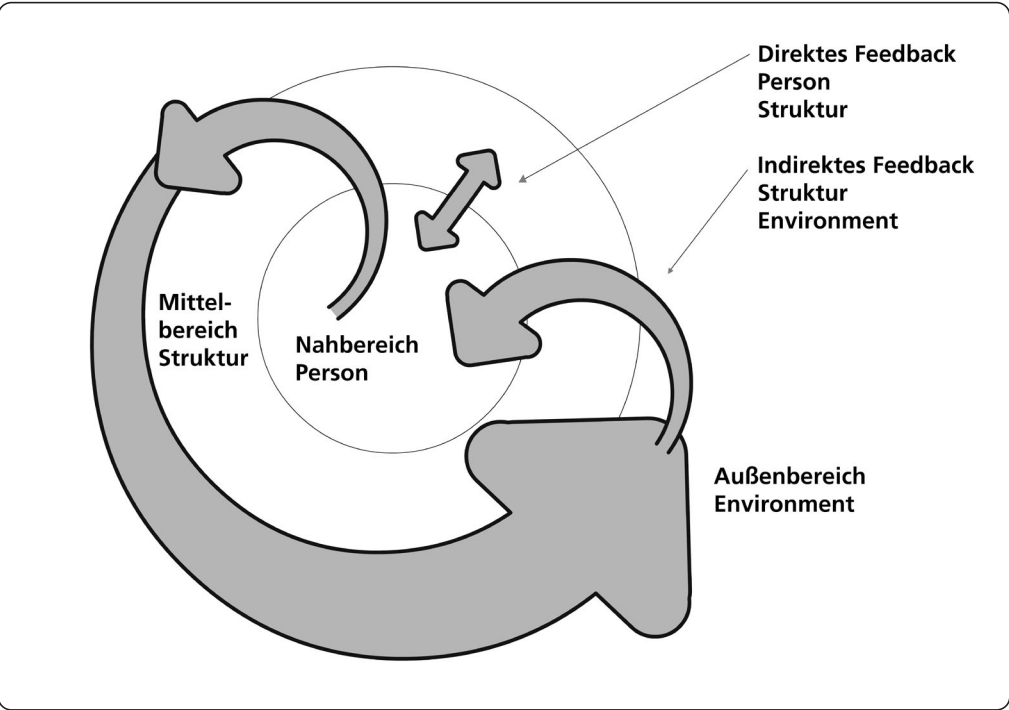
Wir bezeichnen diese Ebenen auch als – *Nahbereich*, *mittleres Umfeld* und *Außenbereich*.

- 1. Es gibt einen *Nahbereich*, auf den wir im Management unmittelbaren Einfluss haben und der unmittelbar Feedback gibt – dies ist die *Ebene der Person*. Also wir selbst und die Menschen in unserer direkten Nähe. Beachten wir die Person nicht, verlieren wir einen direkten Indikator für Probleme oder Chancen. Es geht Bewusstsein im Unternehmen verloren.

- 2. In uns selbst läuft eine Art Software ab, aus Gedanken, Erinnerungen, Strukturen, Teamsystemen oder organisatorischen Vorgaben. Auf diese *Ebene der Struktur* haben wir ebenfalls Einfluss, aber sie gibt uns deutlich indirekter und mehrdeutiger Feedback. Sie befindet sich in unserem unmittelbaren oder *mittleren Umfeld*. Was aber nicht bedeutet, dass wir uns ihrer stets gewahr sind.
- 3. Zudem existiert ein Bereich außerhalb unseres direkten Einflusses. Diese *Ebene des Environments* (Umwelt) wirkt sehr indirekt, oft mit relativer Verzögerung, auf uns oder ein Projekt ein. Sie bildet den *Außenbereich*, beispielsweise der Markt, die Gesellschaft, oder die öffentliche Meinung. Hier bietet IFM Strategien, die den Fokus des Managers wiederum auf diese ganzheitlichen Auswirkungen legen.

Der Nah-, Mittel- und Außenbereich des Managements

Abb. 31



Darüber hinaus greifen diese Ebenen in einander und bilden so rasch ein undurchsichtiges Geflecht, welches durch IFM entzerrt wird.

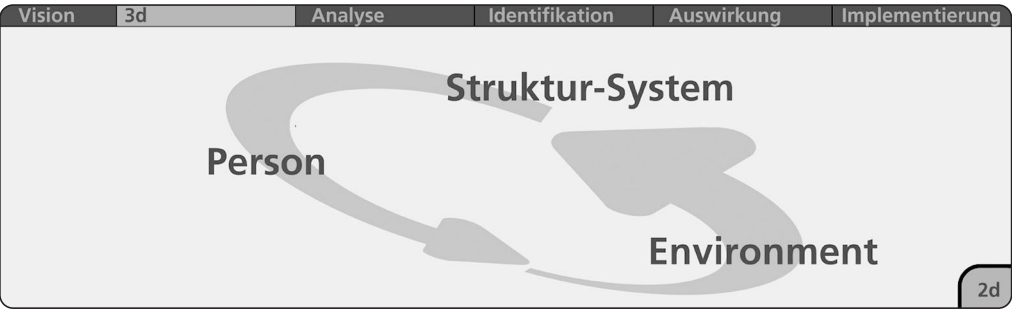
Eine Struktur kann Ressourcen von Personen beispielsweise unterdrücken und umgekehrt. Das äußere Umfeld kann eine Struktur lahm legen oder neue Entwicklungschancen bieten. Jede Ebene hängt mit der anderen zusammen, IFM ist ein Spiel mit Zusammenhängen zu Gunsten von neuen und ganzheitlichen Lösungen.

Es ist wichtig diese drei Ebenen flexibel zu sehen, denn oft lassen sich Dinge beispielsweise nicht eindeutig als Struktur oder Umwelt/Environment identifizieren. Im Zweifelsfall unterscheidet man auch zwischen der Software (Struktur) oder Hardware (Environment) einer Situation. So kann auch die Person als Mitarbeiter, Familienmitglied, Vertreter einer Kultur, einer Religion, einer Partei, einer Denkweise verstanden werden.

Als ganzheitlich wirkende Person müssen Sie diese drei Felder in ein bestmögliches Gleichgewicht bringen, um Projekte und Problemstellungen optimal zu lösen und den Flow zu erreichen.

Das Gleichgewicht zwischen 3 Ebenen

Abb. 32



Wenn man hier als Problemlöser keine ganzheitliche Sichtweise hat, verbißt man sich in eine dieser Ebenen. Man sieht weder den Menschen hinter der Struktur, noch die Außenwelt, deren Auswirkung und die eigene Verantwortung dafür – so gehen Lösungsressourcen verloren.

Es geht darum, Lösungsräume aus der Vielfalt zu gewinnen.

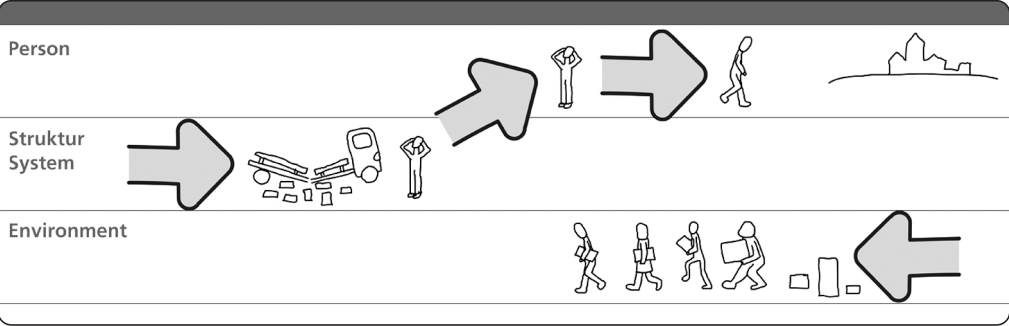
Ein weiteres Beispiel für das Zusammenwirken und der Zielrichtung zur Arbeit mit diesen drei Ebenen: Hat man eine Problematik auf einer Ebene wie der Struktur entdeckt, die zunächst schwer bewegbar erscheint, kann durch einen Wechsel auf die Ebene der Person oder des Environments Freiraum gewonnen werden. Man nutzt also Ressourcen anderer Ebenen. Weitere Personen können so in Lösungsprozesse integriert werden oder die Sache wird durch die Perspektive des Enviroments betrachtet. Wie das vereinfachte Beispiel auf Grafik (Abb..) zeigt, macht IFM auf Integrations- und Lösungsfelder aufmerksam, die für das Sammeln neuer Lösungsressourcen ganz entscheidend sind. Eine Struktur bricht zusammen – die Person ist gefragt, geht in die Welt hinaus und holt aus dem Environment/Umfeld Hilfe. Es muss nicht alles auf der Ebene der Struktur gelöst werden, was vielleicht viel teurer oder langsamer gewesen wäre.

Die Ressourcen innerhalb des Nahbereichs, mittleren Umfelds und Außenbereichs werden innerhalb des eigenen Systems optimiert und es wird mehr Flexibilität generiert. Menschen können ihr Unternehmen, ihre Situation mit neuen Augen betrachten und finden so zu intel-

ligenteren Lösungen, die weniger Ressourcenverbrauch verursachen, Fehlmanagement wird entgegengewirkt.

Der Ebenenwechsel schafft neuen Lösungsraum

Abb. 33



Wir übertragen nun diese Strategie, welche wir bisher auf Ebene des Hausverstandes beschrieben haben auf komplexere Systeme, behalten aber, um nicht den Bezug zu verlieren, immer die einfachste Dynamik in Erinnerung.

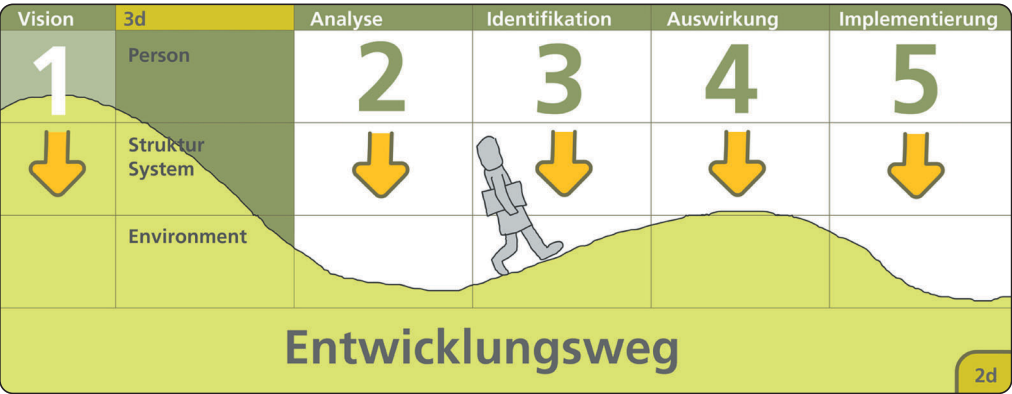
3.2 Die 5 vertikalen Entwicklungsphasen

Während die drei horizontalen Bereiche Ebenen einer Situation beschreiben, geht es bei den folgenden fünf vertikalen Achsen darum, Entwicklungsperspektiven auf einem Entwicklungsweg zu integrieren und in Beziehung zu den drei horizontalen Ebenen zu stellen. Dabei handelt es sich um folgende fünf Etappen.

VISION	Suche des Individuums oder der Gruppe nach neuen Ideen durch kreative und unkonventionelle Methoden.
ANALYSE	Suche nach Lösungen über logische, lineare und strukturierende Denkweisen. In der Regel durch Fragen, in Beziehung zu anderen Ebenen, Perspektiven und Achsen.
IDENTIFIKATION	Bewusstsein über die Rolle der eigenen Weltbilder, Haltungen, Werte, Vorurteile oder Ängste integrieren, Selbstverantwortung.
AUSWIRKUNG	Zusammenwirken der unterschiedlichen Achsen auf die anderen Felder und Ebenen. Bewusstwerden der ganzheitlichen und individuellen Auswirkungen, Selbstcheck.
IMPLEMENTIERUNG	Konkrete Integration von neuen Erkenntnissen und Entscheidungen in bestehende oder neue Umsetzungen.

Die fünf vertikalen Achsen entlang des Weges

Abb. 34



Im konkreten Fall kann die Arbeit mit der Maske folgendermaßen aussehen. Es gibt unterschiedliche Einstiegspunkte in Projekte oder Organisationen, in denen IFM angewendet wird.

Greifen wir hier ein Beispiel heraus, bei dem es um die erste Bestandsaufnahme einer Situation geht. Wir haben also durch detaillierte Fragebogen und Gespräche mit einzelnen Führungskräften herausgefunden, dass sich Problem- und Chancenfelder auf allen 5 Entwicklungsachsen definieren lassen. Zunächst stehen diese für sich selbst, werden aber in den späteren Schritten in diese Unterscheidungen sind später wichtig um zu entscheiden, ob Sie für den Einstieg in eine

Die zwei Achsengruppen

Abb. 35



Situation mehr vom ganzheitlichen Management oder mehr von der Innovationsentwicklung her an die Sache herangehen möchten. Ob die Schaffung von Überblick und die Stärkung von weiteren Ressourcen im Vordergrund stehen oder es vorwiegend um neue Ideen geht. Je nachdem wie Sie die Welt sehen wollen, durch den Blick des Kreativen oder des Pragmatikers, verändert sich der Lösungsweg.

IFM ist so aufgebaut, dass diese zwei Seiten optimal ineinander greifen. Nicht nur die beiden Entwickler der Methode spiegeln diesen Ansatz, sondern IFM selbst stellt ein optimales Gleichgewicht zwischen der Würdigung und Integration des Bestehenden und der Entwicklung von Neuem her. Diese zwei Seiten sind wie die zwei Hauptwerkzeuge des Managers – führen und verändern, integrieren und wachsen.

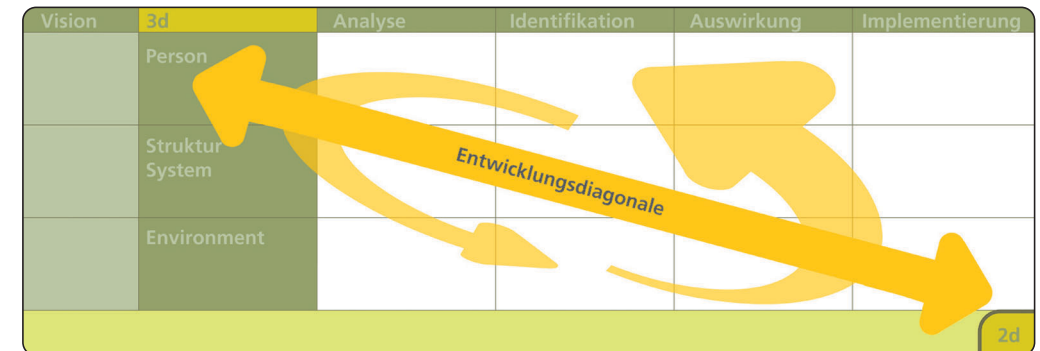
Beziehung zueinander gesetzt und dann in eine Entwicklungsdynamik gebracht.

3.3 Die Diagonale - die grundsätzliche Entwicklungsrichtung

Im Zusammenspiel zwischen der kreativen und der pragmatischen und ganzheitlich-integralen Seite entsteht in der Diagonale der Maske ein Entwicklungsweg, der von beiden Seiten auf einander zu beschritten werden kann. In der folgenden IFM Maske (Abb.36) ergibt sich so von links oben nach rechts unten eine Entwicklungsdiagonale, von der Vision der einzelnen Person bis zur Implementierung in der Welt (Environment). In der Diagonale folgt der Anwender dem natürlichen Entwicklungszyklus von innen (Vision) nach außen (Umsetzung) und retour, von Person bis zu Environment und von Umwelt, über Auswirkung wieder zum Einzelnen.

Die Entwicklungsdiagonale von Innen nach Außen

Abb. 36



Weil der Entwicklungsweg eines Projektes stets in beiden Richtungen der Diagonale verläuft, ergibt sich mit den anderen Achsen zusammen ein Entwicklungskreislauf aus der Bewegung von links nach rechts, von oben nach unten und wieder von rechts nach links, von unten nach oben usw. Dadurch bilden sich Zyklen der Entwicklung. Auf diesem Weg entstehen Brücken, welche die Veränderungen in komplexen Systemen deutlich erleichtern. Der Kreative und der Pragmatiker lernen Hand in Hand zusammen zu arbeiten, wodurch sie innerhalb des Systems Brücken bauen.

Dieses Vorgehen deckt zwei zentrale Managementtherausforderungen ab:

1. Überblick von außen: Die Frage nach einer Struktur, die einen ganzheitlichen Überblick über eine komplexe Entwicklung ermöglicht.
2. Bewegung von innen: Die Frage nach dem Management einer Entwicklung und ihren natürlichen Entfaltungsrichtungen innerhalb einer komplexen Situation.

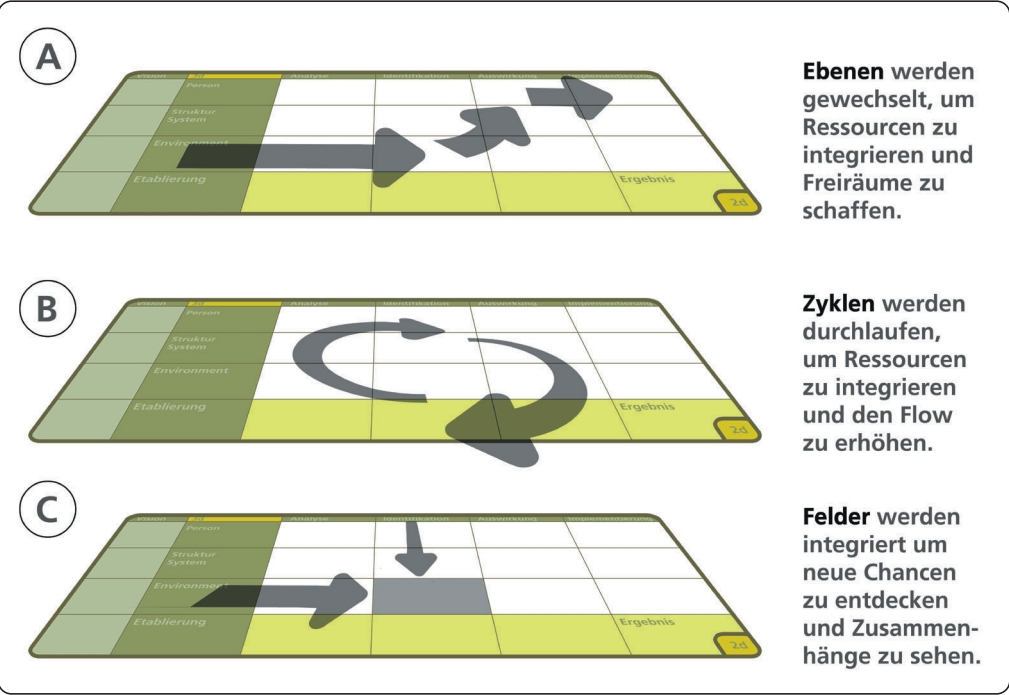
3.4 Die horizontalen Ebenen und vertikalen Phasen fließen zusammen

Neben der Möglichkeit durch den Wechsel der Lösungsebenen (*Person, Struktur, Environment*) neue Chancen zu ergründen und durch die Zyklen Situationen immer tiefer und umfassender zu bearbeiten, entsteht durch die 5 vertikalen Achsen ein weiterer Methodenansatz. Das heißt, die Integration neuer Perspektiven im ganzheitlichen Zusammenspiel.

Wie auf einem Schachbrett, ergeben sich aus den vertikalen und den horizontalen Achsen Problem- und Lösungsfelder, von denen aus man komplexe Fragestellungen betrachten und bearbeiten kann. Es gibt also drei zentrale Schritte, anhand derer man die Maske benutzt, wie man in der Grafik (Abb.37)sieht.

Drei Wege die Maske zu verwenden

Abb. 37



Variante C – Felder:

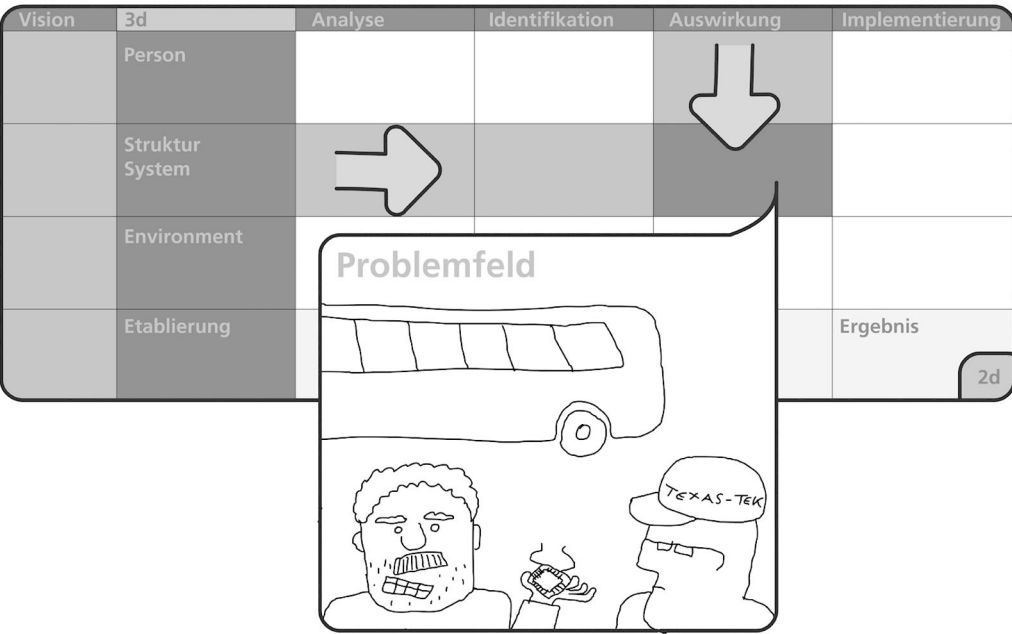
Felder werden integriert, um neue Chancen zu entdecken und Zusammenhänge zu sehen

Die folgende Grafik (Abb.38) zeigt anhand eines fiktiven Beispielprojektes der Weltbank, wie hier die *Variante C Integration neuer Felder* in einer Situation großer Komplexität erfolgreich angewendet werden kann. Vom identifizierten Problemfeld aus werden umliegende Chancenfelder integriert.

Angenommen die Weltbank plant in einem Bezirk in Mexiko die Förderung und Umsetzung eines neuen Systems im öffentlichen Nahverkehr. Konkret geht es dort darum, umweltfreundliche Busse einzuführen, die günstig betrieben und gewartet werden können und von den lokalen Transportbetreibern angenommen werden sollen. Dabei erweist sich als auffälligste Problematik, nach einem Monat Vorprojektphase, dass das Wetterklima zu Problemen in einer elektronischen Komponente geführt hat. Die mexikanischen Entscheider möchten aber lieber eine Lösung, die ihre eigenen Mechaniker handhaben können, denn sie wollen nicht vom amerikanischen Lieferanten abhängig sein.

Problem- und Lösungsräume in ganzheitlichen Systemen

Abb. 38



Diese Problematik erscheint zunächst eine rein technische (Struktur/Auswirkung) zu sein, aber in einem fremden Land, einem Projekt mit multikultureller Ausprägung, unterschiedlichen Gewohnheiten und Standards spielt der Mensch als Ressource für Lösungen oder als „Verhinderer“ von solchen eine zentrale Rolle. Besonders wenn sich, wie in diesem Fall, die Seite der Mexikaner weigert, die vorgeschlagene technische Lösung anzunehmen, schlägt die Stunde von IFM.

Konkret würde man sich hier (Variante C) mit den umliegenden Chancenfeldern befassen, die ohne IFM im Alltag des Managements leicht übersehen werden. Beispielsweise die Felder Person/Auswirkung. Welche Folge hat die Entscheidung für die mexikanischen Führungskräfte? Allein diese Perspektive verändert fast alle anderen Felder und erfordert eine angepasste Strategie u. v. m..

Abb. 39

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
	Person		X	X	
	Struktur System				
	Environment				
	Etablierung				Ergebnis

2d

Variante B – Zyklen:

Zyklen werden durchlaufen, um Ressourcen zu integrieren und den Flow zu erhöhen.

Ein Beispiel für die Variante B – *Zyklen* wäre hier beispielsweise das Projekt von Anfang an so aufzubauen, dass solche Probleme gar nicht entstehen können. Man hätte also mit der Vision angefangen und sich von dort aus immer tiefer in Richtung einer Integration der lokalen Gegebenheiten mit neuen Innovationen bewegt, die man gemeinsam von Stunde o an mitgetragen hätte. Also von Vision, über die Analyse, zur Identifikation und Auswirkung auf der Ebene Person, Struktur und Environment. Mit den beteiligten Personen beginnend, die gemeinsamen Strukturen anpassend, hin zur Integration der Chancen durch die Umwelt und Gesellschaft vor Ort. Diesen Entwicklungszyklus, also die Variante B – *Zyklen* hätte man dann so lange wiederholt, bis man die beste ganzheitliche Lösung vor Ort erreicht hätte. Alle werden dadurch gestärkt. IFM reinigt so das System von blinden Flecken, die später Konflikte erzeugen. *Person*, *Struktur* und *Environment* werden gleichermaßen gewürdigt. Es gäbe kein gegeneinander, sondern jeder würde vom Wert des Anderen profitieren. So aber landen wir bei Variante C – Felder und müssen mit IFM erst mal operativ an den vorhandenen Prozess arbeiten und neue Freiräume für Entwicklungen integrieren.

Von hier an wird nun jedes Feld wie in Abb. 40, welches das offensichtliche Problem umgibt, näher beleuchtet, um so mögliche Lösungen oder weitere Komplikationen zu identifizieren, um wieder in einen Zustand der Bewegung, des Flow zu kommen. Die Frage in der folgenden Grafik lautet zunächst: *Wie implementiert man hier eine neue Lösung?* Diese Frage wird in Beziehung zu weiteren Feldern innerhalb der IFM Maske gesetzt.

So kann man IFM unendlich ins Detail ausführen. Jedes Beispiel könnte hunderte Seiten füllen, erreicht aber meist recht schnell entscheidende Fixpunkte, die integriert gehören. Fixpunkte auf Personen-, Strukturebene und im Environment.

Können wir das so machen? Wie können wir es tun?

Abb. 40

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
	Person	Ich hab's!	Find ich gut!	schlecht!	
	Struktur System	wie soll das gehen?	akzeptabel		wie?
	Environment		Sie verstehen es nicht!		
	Etablierung				Ergebnis

2d

Hinter jedem Kästchen stehen unter Umständen ganze Teams, Universitäten, Belegschaften, die immer wieder in Beziehung zu einander gesetzt werden. Man ordnet jeden Punkt einem Kasten einer Perspektive zu und gruppiert und differenziert weiter – vertieft und geht dann wieder in den ganzheitlichen Überblick. Überall dort, wo Problemfelder erkannt werden, geht man genauso vor wie mit dem ersten entdeckten Problemfeld. Wenn wie hier zum Beispiel im Feld *Person/Auswirkung* ein Problem auftaucht, also einige der mexikanischen Führungskräfte negativ zu den Auswirkungen stehen und keine Chancen darin erkennen können, kann man deren Perspektive wiederum in Bezug zur *Identifikation*, also zum eigenen Selbstverständnis setzen. Also herausfinden, was die tiefere innere Ursache des Missmutes ist. Man würde dazu eine neue Maske über die mexikanische Kultur anlegen und darin nach Chancen suchen. Diese könnte nach Variante A, B oder C bearbeitet werden.

Wenn sich die mexikanischen Führungspersonen beispielsweise kulturbedingt generell ungern etwas von außen sagen lassen und darum gegen die vorgebrachten Vorschläge sind, könnte man *Person/Auswirkung* mit dem Feld *Struktur/Identifikation* (Struktur/Werte) verbinden und so eine Brücke zu ihren eigenen Qualitätsvorstellungen, was die Struktur einer Lösung betrifft, schlagen. Diese wäre über eine weitere Maske zur Analyse der Werte und Ziele der Manager erschließbar. Sobald ein wenig Bewegung entsteht, könnte man in den nächsten Entwicklungszyklus gehen und mit der B Variante – *Zyklen* fortsetzen. Mann könnte weiters einen Zyklus mit einer, auf die technische Innovation bezogene, Maske durchlaufen.

Variante A – Ebenen:

Ebenen werden gewechselt, um Ressourcen zu integrieren und Freiräume zu schaffen.

Vielleicht implementiert man auch neue Personen, die leichter mit der Kultur vor Ort klar kommen. Es geht darum, die Schwerpunkte und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter mit IFM zu betrachten, Chancen und Synergien zwischen den beteiligten Personen zu finden. Dies kann

soweit gehen, dass Ebenen gewechselt werden, um bessere Gesprächsthemen zu finden, die beim Gegenüber mehr Vertrauen auslösen. Wie in der Grafik (Abb.40) zu sehen, kann ein Problemfeld wie *Environment/Identifikation* (öffentliche Meinung) hier für eine Lösung integriert werden, weil die Bevölkerung beispielsweise die Probleme zwischen den Führungskräften und den Amerikanern nicht verstehen kann und darum Druck ausgeübt wird. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Öffentlichkeitsarbeit. Es entsteht ein Chancenraum zwischen *Environment* (Gesellschaft) und *Person* (Führungskräfte). Wenn man auf diese Weise mit IFM arbeitet, ist es ähnlich wie ein Schachspiel. Man kann unterschiedliche Tendenzen und Perspektiven zueinander in Verbindung setzen.

Das Ziel ist es, alle zueinander auszurichten und schließlich den Fluss wieder in Gang zu setzen.

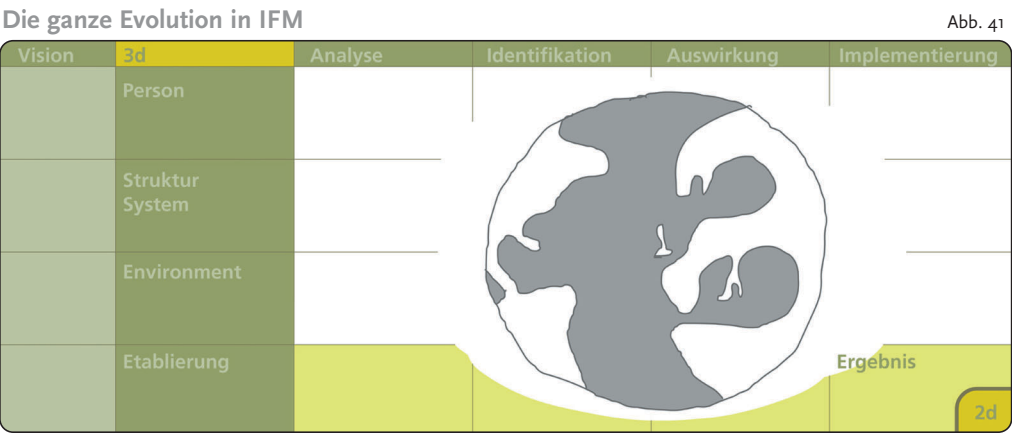
Dies ist dann erreicht, wenn die Diagonale von IFM problemlos durchlaufen werden können. Wenn also von der Entstehung von neuen Ideen bis zu deren Umsetzung keine Hindernisse mehr vorhanden sind, wenn in jedem Kästchen alle möglichen Entwicklungschancen integriert wurden. Somit wird jede Veränderung als ein Entwicklungsprozess von links oben nach rechts unten und umgekehrt sortiert. Somit wird IFM zu einem unendlichen Begleiter in jeder Ebene, einer umfassenden und längere Zeit dauernden Veränderung. Das System hält die Struktur, um mit den Neuerungen umgehen zu können und dennoch flexibel genug zu bleiben, um sich anzupassen – darum ist IFM so wirkungsvoll. Es ahmt in gewisser Weise die Natur des Menschen nach, mit deren Hilfe er sich über Tausende von Jahren weiterentwickelt hat.

3.5 Die Schleife vom Mikrokosmos zum Makrokosmos und wieder zurück

Erinnern wir uns an den Blick vom Weltraum auf den Planeten. Eine gigantisch komplexe Schöpfung, die aber in ihrer Evolution ganz einfachen Prinzipien unterliegt. Die ganze Welt spielt sich in gewissem Sinne auf drei Ebenen ab:

1. Mikrokosmos
- Die kleinste Einheit des jeweiligen Systems. Beispielsweise die Zelle im Körper, der Mensch, die **Person** im Unternehmen, Atome, Insekten, Pflanzen, Tiere, etc.
2. Struktur
- Es gibt Ordnungen und Dynamiken in jedem **System**, wie Stadtpläne, Gesetze, Werte, Glaubensvorstellungen, Weltbilder, Vorschriften, physikalische Fakten oder DNS-Stränge, Glaube, Vorstellungen, etc.
3. Makrokosmos
- Environment:** Alles ist in ein größeres Ganzes eingebettet, wie in ein Universum, eine Firma, einen Kontinent, eine Gesellschaft, einen Markt, etc.

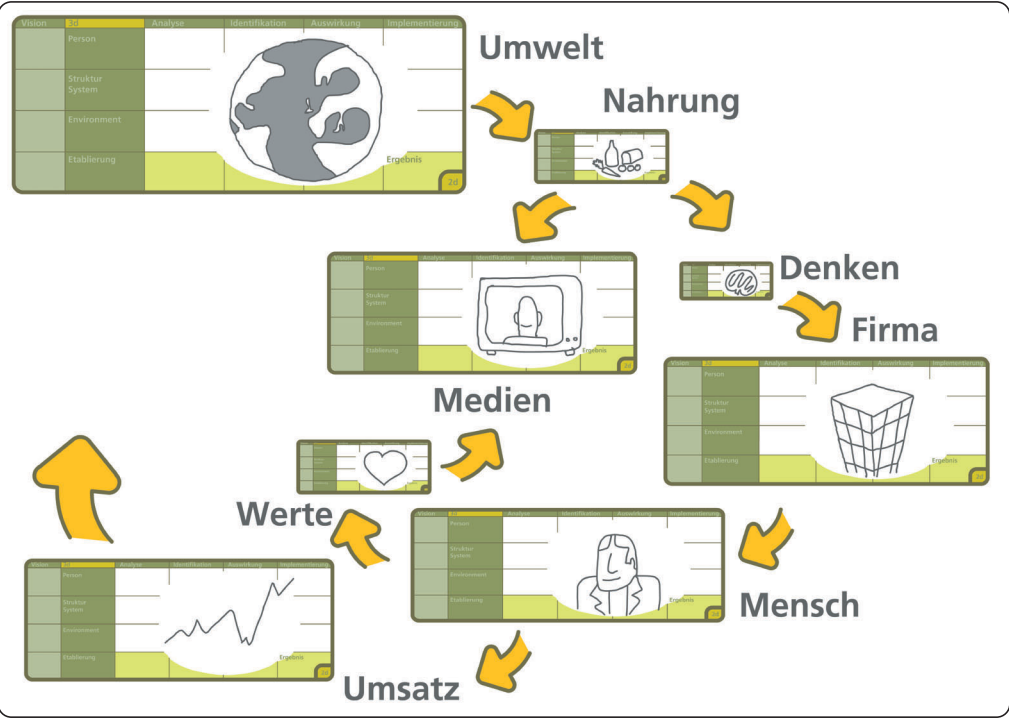
Alles entwickelt sich von innen nach außen und retour. Vom Urknall, von der Vision, vom Bewusstseinsfunken einer inneren Ordnung zum äußeren Umfeld. Der tägliche „Kampf“ ums Überleben, die Beantwortung unserer wichtigsten Fragen bringen uns dazu uns immer weiter zu entwickeln. Neues Bewusstsein entsteht, welches wiederum Auswirkungen auf Personen, Strukturen und die Umwelt hat – all das ist Leben, all das ist der Flow. Von „Inner“ fließt es über Systeme nach außen „Management“ = Person, Strategie, Handlung, solange wir es als Zusammenspiel sehen und nicht versuchen die eine Ebene gegen die andere auszuspielen.



Die Maske von IFM ist im Mikrokosmos eines Projektes oder einer Situation genauso anwendbar, wie im Makrokosmos und sie kann beide fließend verbinden. Sie ist für die gesamte Strategie genauso da, wie für Teilschritte, sei es die Einstellung von Mitarbeitern oder das Entwickeln neuer Ideen. In dem man die Maske überall benutzt, entsteht eine komplexe Ordnung aus den ganzheitlichen und integralen Perspektiven, welche miteinander zu einer noch größeren Ordnung verknüpft und ineinander verschachtelt werden können.

Mikro- bis Makrokosmos, von der Zelle bis zur Gesellschaft

Abb. 42



Diese entstehen durch die vielen verschiedenen Achsen und Ebenen. Sie ermöglichen Entwicklungs- und Freiräume für das Management. So durchläuft man mit jedem Projekt immer wieder neue Masken mit denen man jedes Mal eine neue Entwicklungsstufe für ein Projekt erreicht. So kann z.B. im ersten Durchlauf eine Chance auf der Ebene der Struktur im Zusammenhang mit der Implementierung ergriffen werden. Nehmen wir an, die Implementierung einer neuen Software in ein Unternehmen, was das ganze Projekt stark verändert. Diese neu entstandenen Zusammenhänge werden dann in einem neuen Zyklus wieder mit der IFM Maske bearbeitet. Vielleicht jetzt in Bezug auf das Produkt, den Markt, die Zielgruppe oder das Team.

Die folgende Grafik (Abb.43) soll einen Eindruck vermitteln wie man mit IFM selbst hoch komplexe Fragestellungen hin zu ganzheitlichen Umsetzungen und konkretes Management

führen kann. Im Laufe des Buches wird Ihnen der Umgang mit der Maske immer leichter fallen. Dieses Beispiel soll einfach illustrieren, wie zwei Themenfelder einzeln und zugleich in ihrer Wechselwirkung zueinander mit IFM bearbeitet werden. Wie dies im weiteren Detail passiert, werden wir Ihnen später noch umfangreich erläutern. Die folgende Grafik steht im Kontext einer Produktentwicklung in einem gesellschaftlich umstrittenen Umfeld. Es gibt Probleme bei den Themen Werte und öffentliche Meinung und Probleme in der Motivation der Belegschaft.

Verschiedene Themen mit Maske bearbeiten

Abb. 43

Beispielsweise: Werteentwicklung

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
Welche Vision hat der Einzelne?	Person	Was ist der einzelnen Person als Wert wichtig?	Warum haben die Personen diese Werte?	Was ist die Auswirkung auf andere Personen?	Welche Werte lassen sich integrieren?
Was wäre die Vision einer neuen Struktur?	Struktur System	Was ist der kulturelle Code des Wertesystems?	Welche Werte werden durch die Struktur gefördert?	Wie wirken sich die Werte auf die Struktur aus?	Wie kann man die Organisationsstruktur neuen Werten anpassen?
Was wäre die große Welt-Vision?	Environment	Welche Auswirkung hat unser Weltbild auf die Werte der Gesellschaft?	Womit kann sich der Markt identifizieren?	Was ist die Auswirkung für Markt und Gesellschaft?	Wie können neue Werte in die Medien gebracht werden?
	Etablierung	Was ist unser Vorbild für die Zukunft?	Wie wollen wir werden?	Was ist die Konsequenz von all dem?	Ergebnis

Zusammenhänge werden themen- und gebiets-übergreifend gestaltbar.

Beispielsweise: Produktentwicklung

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
Welche Vision hat der Einzelne?	Person	Wie fühlt sich Herr Mayer als neuer Entwickler?	Hat das Team ein Problem mit dem Thema Innovation?	Hat der Wechsel der Führungskraft Auswirkung auf den Zeitplan?	Wie können wir die persönlichen Differenzen überwinden?
Was wäre die Vision einer neuen Struktur?	Struktur System	Ist die Produktion so ideal, oder vergessen wir etwas?	Ist eine Innovation jetzt überhaupt die Mühe wert?	Was machen wir mit dem Team nach dem wir fertig sind?	Wie können wir die Chinesen von der Struktur überzeugen?
Welchen Wunsch hat die Öffentlichkeit?	Environment	Haben wir genug Kapazitäten im Hintergrund?	Die Motivation der Spanier ist nach der Pleite im Keller?	Es gibt womöglich einen großen Streik im Herbst?	Was sind alternative Transportmöglichkeiten?
	Etablierung	Was ist unser Vorbild für die Zukunft?	Wie sehen wir das Produkt in der Zukunft?	Was ist die Konsequenz von all dem?	Ergebnis

So kann man beispielsweise die Ebene des *Environments* (Firma, Gesellschaft, Medien...) mit der Ebene der *Person* einer ganz anderen Maske (Zelle, Person, Nahrung, Auswirkung...) verbind-

den. Wie in der Natur ist alles wie aus einzelnen Clustern oder Zellen aufgebaut, die wiederum Teil von größeren Systemen und Einheiten sind. Gelingt es, alle ganzheitlich durch die Maske zu betrachten, zu bearbeiten und schließlich den Flow darin zu erhöhen, betritt man das gigantische Universum der Komplexität und verliert dabei doch nie die Orientierung oder den Bezug zu Gestaltungsmöglichkeiten. Jede Erweiterung wirkt bereichernd auf das ganze System, eröffnet immer mehr Gestaltungschancen und Möglichkeiten Probleme zu lösen. Alles ist wie in einem lebendigen Fluss.

Die Arbeit in der Komplexität wird deshalb so viel einfacher, weil man von einer Maske zur nächsten springend, überall Blockaden lösen und Synergien erzeugen kann, was sich sofort auf alle anderen Bereiche auswirkt.

IFM ist wie ein dynamisches Spiel mit Optionen und Veränderungschancen. Man muss nicht von außen, mit viel Aufwand alles neu ordnen, sondern kann von innen heraus Strukturen verändern. Kontrolle und Druck nehmen zu Gunsten der Entfaltungsfreiheit jedes einzelnen Bereichs ab.

Zusammenfassung und Überblick

Vorwort Die Autoren: Der Kreative und der Strategie.

Kapitel 1 Inner Flow Management, die Vorgeschichte und das Warum und Wie?

Kapitel 2 Einführung in die innere Stärke des Einzelnen und seine Rolle für das System.

Kapitel 3 Mit Menschen verändern – die 3 vertikalen Ebenen und die 5 horizontalen Phasen.

Auf den ersten Seiten dieses Kapitels gaben wir Ihnen einen Einblick in eine neue Betrachtungsweise innerhalb der Zusammenhänge zwischen Mensch, System und Umwelt. Durch die Vorstellung der klassischen Maske erhielten Sie einen grundsätzlichen Überblick über die unterschiedlichen Ebenen und Phasen in denen Sie mit IFM arbeiten.

Die 3 horizontalen Ebenen brachten Sie auf die Spur der Herkunft und zugleich der neuen Lösungsebene einer Problematik. Dadurch konnten Sie direkt und transparent in z.B. Gesprächen und Analysen zwischen diesen Ebenen wechseln, und nutzten dadurch effizient das gesamte Spektrum.

Die 5 vertikalen Phasen sind vergleichbar mit dem Zeitablauf. Im Projektfall begannen Sie beispielsweise mit Ihrer Version und arbeiteten sich dann Schritt für Schritt in Richtung Implementierung. Diese Phasen erleichterten Ihnen nochmals den Überblick und schafften Transparenz und Freiraum für unkonventionelle Ideen, Vorstellungen und Lösungen.

Grundsätzlich wird bei der Arbeit mit der Tabelle auf drei unterschiedliche Arten vorgegangen.

- Der klassische Wechsel durch die **Ebenen**.
- Durchlaufen von **Zyklen** zur Annäherung an das Problem bzw. umgekehrt.
- Direkte Bearbeitung des **Feldes**.

Im Zusammenspiel dieser Ebenen und Phasen ermöglicht Ihnen die IFM Maske, einfach und rasch die verschiedenen Zusammenhänge für sich zu erkennen, sie zuzuordnen und dem gesamten Verlauf dienend zu nutzen. Sie können dieses interdisziplinäre System mit jeder erwünschten Personenanzahl einfach und bequem nutzen. Sowohl mit Hilfe der Masken, wie auch durch die Integration von komplexen Fragebögen, die von der Maske abgeleitet und speziellen Themen angepasst wurden, bis hin zur Implementierung einer Software um IFM leichter integrierbar und für einen sehr großen Personenkreis nutzbar zu machen. Dadurch können Daten aus großen Unternehmen oder Organisationen gesammelt und gemeinsam bearbeitet werden, um das Veränderungs- und das ganzheitliche Qualitätsmanagement zu stärken.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf der Webseite:

<http://www.inner-flow-management.com>

4. Die Achsen für innovative Lösungen

IFM ist in gewisser Weise ein *kybernetisches*²⁸ Tool, das den Ausgleich und die Rückkoppelung von unterschiedlichen Feldern und Teilen eines Systems als natürliches Selbstmanagement zugänglich macht. Darüber hinaus steht es auch in einem Kontext zu wissenschaftlichen Arbeitsmethoden wie beispielsweise der „*Grounded Theory*“²⁹, in dem es verschiedene Dynamiken eines Systems auf unterschiedlichen Ebenen integriert. IFM ist neben dem ganzheitlichen Überblick auch auf die Bewegung, Innovation und den inneren Flow ausgerichtet. So kommen den jeweiligen Achsen in der praktischen Arbeit mit IFM unterschiedliche Bedeutungen zu. Je nach Fragestellung werden entweder die Achsen *Identifikation* und *Auswirkung* wichtiger, die für den Überblick einer Situation erforderlich sind oder eher die Achsen *Vision* und *Analyse*, die eine neue Perspektive im Sinne einer Innovation erfordern.

Nun aber zur Kunst der Veränderung. Was ist aus ganzheitlicher Sicht erforderlich, um den Flow aufrecht zu halten und aus der Dynamik die Energie für die Umsetzung von Projekten zu ziehen, statt darin zu viel Kraft zu verlieren. Management und Bewegung hängen wie im Folgenden beschrieben, von der Beziehung zwischen Methode und Wirklichkeit ab, zwischen dem Ziel und den Herausforderungen des unmittelbaren Alltags. Ist eine der zwei Seiten zu dominant, führt dies früher oder später zu Stillstand und dem Verlust an Ganzheitlichkeit und nachhaltigem Erfolg.

²⁸ Die Kybernetik ist die Wissenschaft von der Funktion komplexer Systeme, insbesondere der Kommunikation und Steuerung einer Rückkopplung (englisch feedback) bzw. eines Regelkreises / Selbststeuerung.

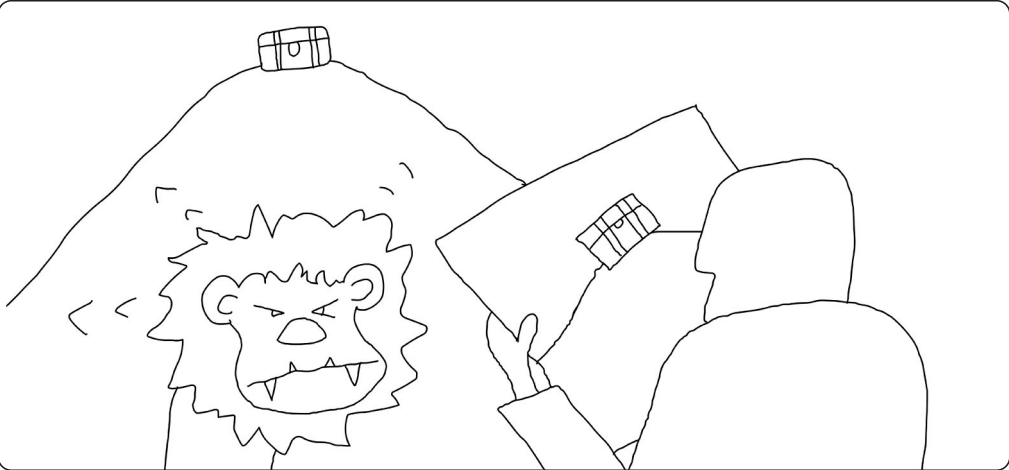
²⁹ Der Begriff Gegenstandsverankerte Theoriebildung oder englisch Grounded Theory bezeichnet einen sozialwissenschaftlichen Ansatz zur systematischen Auswertung vor allem qualitativer Daten (Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle) mit dem Ziel der Theoriegenerierung. Grounded Theory stellt dabei keine einzelne Methode dar, sondern eine Reihe von ineinander greifenden Verfahren.

4.1 Die y-Achse. Der Unterschied zwischen Plan und Wirklichkeit

Es gibt für jedes Problem eine Lösung, die Schwierigkeit daran ist nur, dass die Praxis nicht jede Methode zulässt, worauf Ihnen IFM eine Antwort bietet. Grundsätzlich ist es oft so, wenn man einmal ein Problem auf eine bestimmte Weise gelöst hat, wird diese Lösung oft unbewusst zur Methode und verliert dadurch oft an Schärfe gegenüber der Wirklichkeit. Diese Ansammlung an Methoden ist ein wichtiger Teil unseres Erfahrungspotentials als Manager und Problemlöser jeder Art. Die Erfahrung zeigt uns aber, dass Lösungen nur bedingt übertragbar sind, denn viele Bedingungen müssen erfüllt sein – Flexibilität in der Methode ist also entscheidend. Basierend auf dieser Tatsache macht es einen großen Unterschied, ob wir die Welt zwei- (planartig) oder dreidimensional (direkt und unmittelbar) betrachten.

Die Welt in 2d oder 3d?

Abb. 44



Grundsätzlich sehen wir die Welt immer zweidimensional, weil wir sie mit einer Erwartung, einem Vorurteil, einer fixen Vorstellung von unserer Realität betrachten. Man geht die Straße hinunter und hat stets denselben Blick auf die Dinge, im Büro läuft alles nach gewohnten Abläufen, man glaubt andere Menschen zu kennen und Situationen immer wieder gleich begegnen zu können.

Wirklich dreidimensional wird unsere Wahrnehmung erst in dem Moment, da sie uns überrascht, wir auf Neuland stoßen. Wenn wir beispielsweise Fähigkeiten in Menschen entdecken, die wir nicht für möglich gehalten hätten, wenn wir Chancen sehen, wo wir sonst nur zynisch den Blick abwenden. Möchten wir uns der dreidimensionalen Welt nähern, was für die Lösung von Problemen und das Ergreifen von Chancen des Augenblicks entscheidend ist, nähern wir uns dem „Momentum“, dem tatsächlichen „Hier und Jetzt“ in einer Situation. Eine Herausforderung, die für Manager nicht immer leicht zu meistern ist, die aber fast immer entscheidend in der Beurteilung von Chancen und der Arbeit mit IFM ist. Die Grundlage für neue Ideen, aber auch

für Ganzheitlichkeit, sind immer neue Perspektiven zu einer Welt, die uns zuvor als erforscht, bekannt und vielleicht sogar langweilig erschien. Wenn wir die Chancen der Welt nicht jetzt erkennen, werden wir als Entscheidungsträger immer in Plänen und Illusionen leben – Ganzheitlichkeit und Ausgewogenheit gehen verloren.

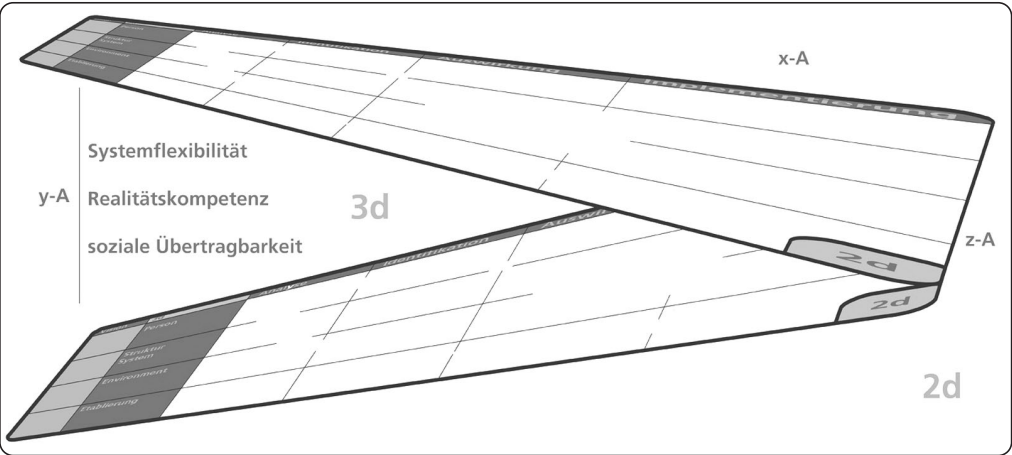
Wie die kommende Grafik zeigt, ist die 3d Perspektive mit deren Hilfe wir uns dem „Momentum“ in einem Projekt nähern, die y-Achse, also die räumliche Achse der IFM-Maske, während die Maske selbst die zweidimensionalen Felder (den Arbeitsplan) abdeckt. Also mit den Ebenen *Person*, *Struktur* und *Environment* unsere Perspektiven auf der x-Achse (horizontal) und mit *Vision*, *Analyse*, *Identifikation*, *Auswirkung* und *Implementierung* unsere Perspektiven auf der z-Achse (vertikal) darstellen. Ohne den Bezug zur Realität, sprich zum dreidimensionalen Raum, ist die Maske nur ein Modell. Erst durch die y-Achse wird die Maske mit dem dreidimensionalen Raum verbunden und kann somit dazu benutzt werden, sich dem Augenblick und ihren Chancen noch besser zu nähern. Dies klingt zunächst etwas schwierig, ist aber in der Praxis durch logisches Herangehen rasch erlernbar, wenn man sich an die folgenden drei Schritte der y-Achse hält.

- 1. **SCHRITT: SYSTEMFLEXIBILITÄT** – „Ihr Geist ist offen für Neues.“
- 2. **SCHRITT: REALITÄTSKOMPETENZ** – „Sehen Sie, was vor Ihren Füßen liegt.“
- 3. **SCHRITT: SOZIALE ÜBERTRAGBARKEIT** – „Ihre Idee kann von vielen Menschen selbstständig weiter getragen werden. Man ist bereit Ihnen zu folgen.“

Erst in der Praxis wird der Wert der 3d Perspektive wirklich begreifbar. Lässt man nur einen Schritt aus, mindert dies die Qualität des Ergebnisses ungemein. Wie die folgende Grafik (Abb.45) zeigt, ist die dreidimensionale Perspektive wie ein Streichholz (y-Achse), das zwei zweidimensionale Masken auseinander hält, damit dazwischen noch Platz für die unmittelbare Wirklichkeit ist und man sich nicht in einer Methode oder einem Modell verliert.

Die dreidimensionale Achse

Abb. 45



Mit diesen drei Schritten kann man sich einer Situation so nähern, dass nicht nur neue Perspektiven und Ideen wachsen können, sondern Sie als Führungskraft auch in der Lage sind, diese mit anderen umzusetzen.

SYSTEMFLEXIBILITÄT bedeutet, dass man in der Lage ist, ein anderes als das eigene System zur Lösung eines Problems heran zu ziehen.

In der Praxis sieht es leider oft so aus, dass Techniker Probleme immer mit Technik lösen wollen und Beamte immer mit Bürokratie und Anwälte stets mit Prozessen. Systemflexibilität ist nicht die Norm in Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik. Immer kämpft man bei Veränderungen gegen Vorurteile an, stets gibt es etwas Neues, das man integrieren muss oder den eigenen Schatten über den ein Mensch springen sollte.

REALITÄTSKOMPETENZ ist etwas bei dem man nie auslernt, denn die Wirklichkeit verändert sich pausenlos.

Sieht man einmal nicht richtig hin, weil die Gewohnheiten ablenken, kann man weder den neuen Trend erkennen noch drohenden Gefahren optimal begegnen. Voraussetzung für eine gute Realitätskompetenz ist die Flexibilität im eigenen System, in unserem Denken, unseren Haltungen, unseren Methoden – so baut ein Schritt auf dem nächsten auf.

Mittels **SOZIALER ÜBERTRAGBARKEIT** wiederum wächst der Zusammenhalt in Gruppen und Teams ins Unendliche.

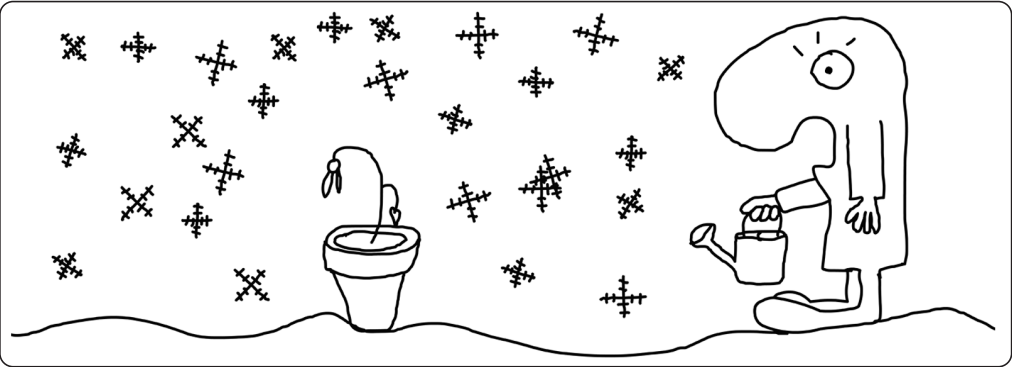
Wenn wir den sozialen Kontakt zu anderen Menschen und unsere Fähigkeit sie zu führen, oder ihnen Dinge zu vermitteln verlieren, werden komplexe Lösungen unumsetzbar. Hier helfen folgende Fragen: Ist es für andere verständlich? Werden mir andere darin folgen? Welche Chancen bietet die Gruppe, um meine Idee weiter zu bereichern? Wie kann ich die Vielfalt anderer Meinungen für die Umsetzung meiner Idee nutzen? Bestehen vor diesem Gedanken oder dieser Umsetzung Ängste in der Gruppe oder im Team?

Betrachten Sie beispielsweise die komplexesten Probleme unserer Zeit, stellen Sie die bekannten Problemlöser direkt daneben und fragen Sie sich welchen Unterschied es machen würde, wenn diese Problemlöser die 3d Perspektive verwirklichen könnten. Wenn diese also in System- oder Werte- oder Weltbildfragen flexibel wären (*Systemflexibilität*), wenn sie sich ein direktes Bild vor Ort machen würden (*Realitätskompetenz*), wenn sie eine Zeit mit Ihren Stiefeln laufen würden, wenn sie Ihnen zuhören und versuchen würden jeden Einzelnen zu erreichen und zu integrieren (*soziale Übertragbarkeit*). Glauben Sie nicht, dass es dadurch leichter wäre Probleme von großer Komplexität zu lösen? Dass es möglich wäre die Ressourcen eines jeden Einzelnen ganz anders als heute noch möglich zu wecken? Nehmen Sie die Politik, die Wirtschaft, die Wissenschaft oder den Bildungsbereich, nehmen Sie Werbung, Technologie,

Kommunikation oder Medizin. Je konkreter die Situation umso klarer wird es, warum diese drei Schritte so entscheidend sind.

Realitätskompetenz

Abb. 46



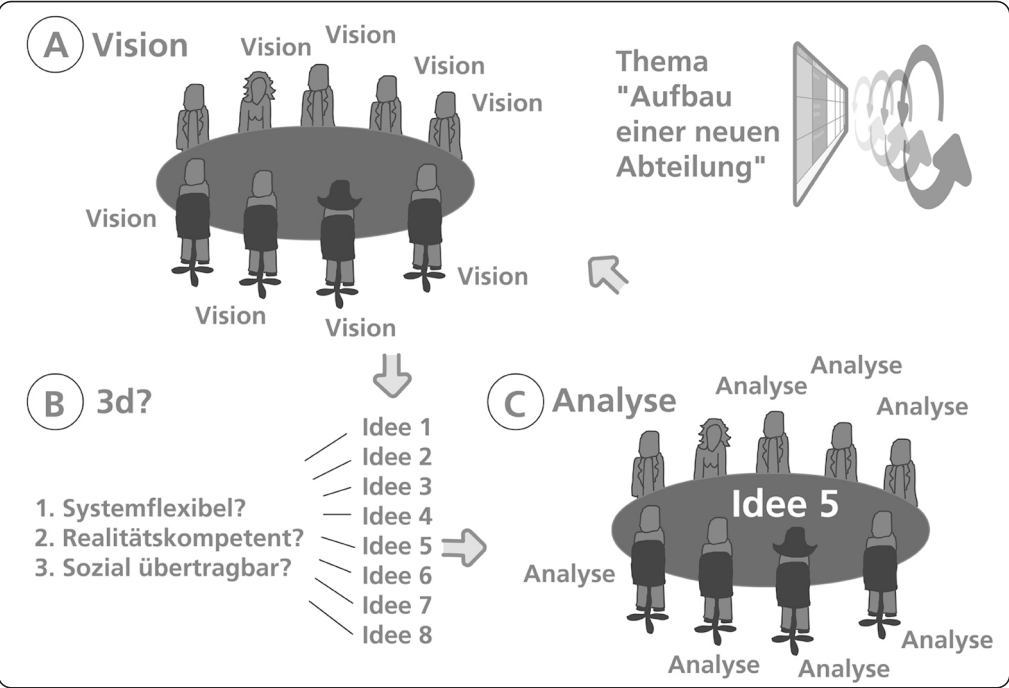
In der Praxis wird die dreidimensionale Perspektive laufend in Zusammenhang mit der Maske angewendet. Jedes Entwicklungsfeld wird zunächst immer auch mit dem dreidimensionalen Blick betrachtet. Dies gilt für die Vision, wie für die Analyse, die Identifikation, die Betrachtung der Auswirkungen und die Kontrolle der Implementierung. Stets schaut man, ob es ein geeigneteres System, ein besseres Denken, eine neue und vielleicht gemeinsame Vision gibt. Ob das, was sich in jedem Augenblick zeigt, möglicherweise neue Chancen offenbart, ob eine Situation nach fünf Tagen noch immer so ist wie angenommen und zuletzt nicht zu vergessen, ob noch alle folgen können, ob es eine soziale Übertragbarkeit der Vorhaben gibt, eine soziale Bereitschaft und Motivation auf allen Ebenen.

4.2 Der moderierte Entwicklungsprozess mit Hilfe der 3d Perspektive

Jede Entwicklungsphase, die mit IFM umgesetzt wird, kann mit Hilfe der dreidimensionalen Perspektive überprüft und moderiert werden, um so stets möglichst nah an der Lösung eines Problems oder der Entwicklung neuer Chancen zu bleiben. Im Bereich der Suche nach Innovationen kann dies wie Folgt aussehen. In der Achse der Vision werden neue Ideen zu einem Thema entwickelt, die dann im Anschluss auf ihre dreidimensionale Tauglichkeit überprüft werden. Es kommt zum Ausschluss einiger Ideen, die beispielsweise zu sehr im problematischen System behaftet bleiben oder sozial nicht übertragbar sind, weil viele Mitarbeiter diese nicht weiter tragen würden. Was dann übrig bleibt kann einer weiteren Analyse unterzogen werden und möglicherweise erneut durch die Achse der Vision gehen, um weitere Ideen zu entwickeln.

Die Moderation von Entwicklungsgesprächen mit IFM

Abb. 47



Dadurch entsteht der erste Innovationszyklus, der sich wie in einem Kreislauf von der Vision, über 3d zur Analyse und zurück entfaltet. Diese ersten drei Achsen werden auf diese Weise zur Grunddynamik eines Think-tanks.

4.3 Der erste Innovationszyklus

Die dritte vertikale Achse nach Vision und 3d ist die Analyse. Die Achse der Analyse ist vor allem der rationalen Analyse gewidmet. Also der Frage an sich, als wichtigstem Instrument der Veränderung.

Der erste Innovationszyklus

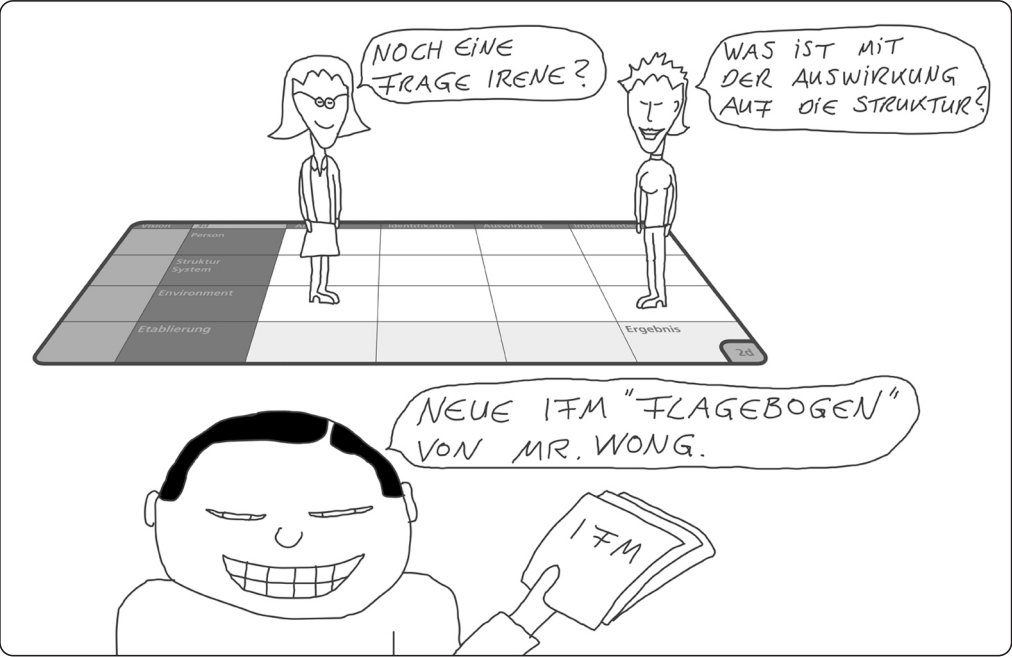
Abb. 48



Was braucht der Mensch? Was braucht die Struktur? Was braucht das Environment? In Zusammenhang mit allem anderen, jetzt und in Zukunft? Was sind die Auswirkungen auf uns selbst und die Welt? Sind wir allein bzw. woher bekommen wir Hilfe? Gibt es nur einen Weg oder viele? Wer sind wir wirklich? Wie reagiert der Markt? Wer ist der Markt?

Man kann nie zu viele Fragen stellen!

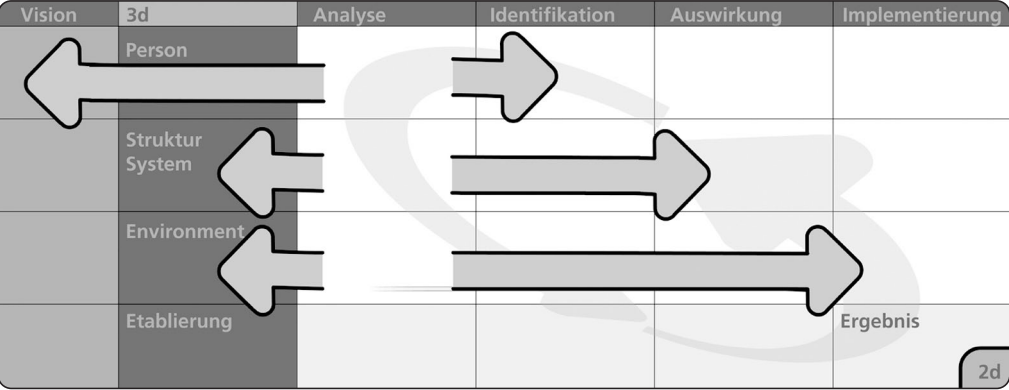
Abb. 49



Nachdem man beispielsweise über die *Vision* und die *3d* Perspektive eine Frage bearbeitet hat, geht es im Anschluss darum, eine rationale Perspektive zu erlangen und somit eine begrenzte und zugleich erweiternde Sichtweise zu integrieren, die ein Gleichgewicht zur *Vision* darstellt, die bewusst der Kreativität den größtmöglichen Freiraum lässt. Die Analyse kann innerhalb von IFM zum einen im klassischen Sinne mit einem sehr rationalen Fokus durchgeführt werden, zum anderen mit dem Ziel mehr Ganzheitlichkeit über den rationalen Zugang zu ermöglichen. So kann man von der Analyse aus die Maske von IFM dazu nutzen um ganzheitlich vorzugehen und eine neue Strategie zu entwickeln. In größeren Organisationen und Unternehmen verwendet man Fragebögen, die aus der Maske heraus entwickelt wurden.

Die Analyse weiterer Felder und Perspektiven

Abb. 50

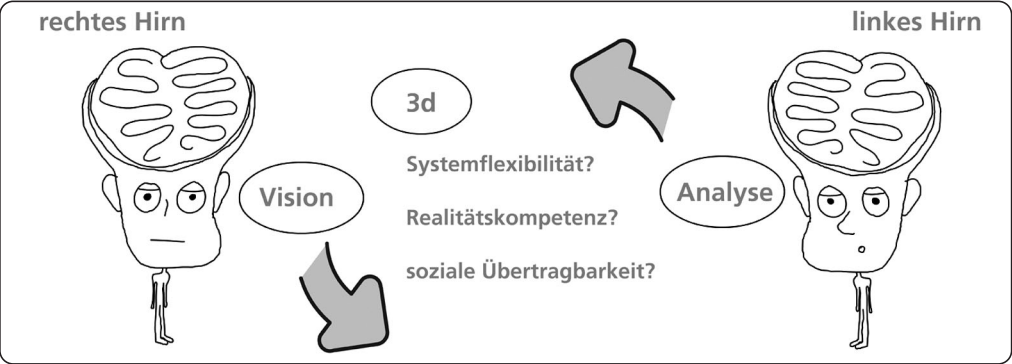


Es kann sein, dass eine Gruppe von Menschen sich in der *Vision* zu sehr verliert und sich *3d* nicht konsequent genug stellt, in solchen Fällen wird die *Analyse* wieder für Ordnung sorgen. Umgekehrt ermöglicht die *Vision* einen Ausgleich zum rein rationalen Verstand und erhöht die Kreativität innerhalb wissenschaftlicher Arbeitsmethoden. Beim ersten Innovationszyklus geht es darum, einen kleinen Kreislauf zwischen diesen drei Achsen herzustellen. Dies kann auf der Ebene der *Person*, der *Struktur* (System, Gruppe) oder des *Environments* stattfinden. Diese Ideenmaschine ist gerade dadurch sehr effektiv, dass sie über *3d* eine wunderbare Brücke zwischen der linken und der rechten, also dem logischen und dem kreativen Denken herstellt.

In IFM wird dieser erste Innovationszyklus besonders hervorgehoben, weil man dazu neigt Problemlösungen von *2d* aus fokussieren zu wollen, denn es erscheint auf den ersten Blick oft einfacher, ganz schnell eine simple Methode anwenden. In der Praxis zeigt sich aber, dass dadurch ein ganz großer Nachteil für die Innovationsbereitschaft entsteht. Menschen gehen dann nur noch konform an Probleme heran und versuchen sich zu starr an Methoden zu halten. Der erste Innovationszyklus basiert auf wesentlichen Erkenntnissen der Erforschung von Innovationsdynamiken, sprich dem genauen Rhythmus des Zusammenspiels von logischen und emotionalen Faktoren bei der Entstehung neuer Ideen und Ansätze.

Der erste Innovationszyklus

Abb. 51



Wenn Sie in den folgenden Kapiteln das Gefühl haben, dass Sie etwas noch nicht richtig verstanden haben, machen Sie ruhig eine Pause! Legen Sie das Buch eine Weile zur Seite, wenn Sie möchten. Bei der Beherrschung von Komplexität ist es ausschlaggebend, dass man die ersten Schritte integriert hat, bevor man weitergeht. Ansonsten sammelt sich immer mehr Komplexität an und man verliert den Überblick.

Um Sie bei der Arbeit mit IFM umfangreich zu unterstützen, können Sie auf unserer Webseite zahlreiche Übungen, Masken, Fragebögen und weitere Tools herunterladen. Sie finden die Übungen dort nach Themen und Kapiteln des Buches gegliedert. Für Unternehmen und Organisationen bietet IFM, konkret für den Gebrauch abgestimmt, umfassende Pakete an.

Darüber hinaus bieten wir die Autoren, auch mehrsprachige Workshops und Vorträge an, in denen Sie die Arbeit mit IFM vertiefen können. Besonders wenn Sie IFM in einem größeren Gefüge einsetzen wollen, werden Sie dafür zusätzliche Informationen auf der Webseite finden.

<http://www.inner-flow-management.com>

IFM zu lernen, ist so ähnlich wie das Lernen eines Instruments. Man sollte die einfachen Schritte eine Weile üben, bevor man sich der Symphonie/Komplexität widmet. Also lassen Sie sich ruhig Zeit, bis Sie sich wirklich sicher fühlen und das Gelernte spielerisch auf ganz unterschiedliche Situationen anwenden können.

4.4 Vision – Wie sich unser Denken, die Welt und Ganzheitlichkeit verbinden lässt

Es gibt einige ganz wichtige Dinge, die Sie noch über die Achse der Vision wissen sollten. Denn es geht dabei nicht einfach nur darum eine neue Idee zu entwickeln, also sich hinzustellen und zu warten bis einem etwas einfällt, ein Buch über Kreativitätstechniken zu lesen oder ein Brainstorming zu beginnen. Alles gut und wertvoll, aber die Vision ist noch viel mehr. Sie verbindet uns über alle Sinne mit der gesamten Vielfalt der Welt. Schon Erich Fromm³⁰ schrieb:

„Die Vitalität selbst ist das Resultat einer Vision.

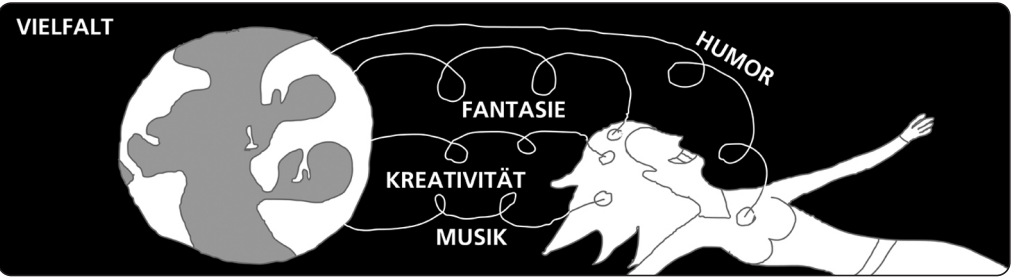
Wenn es keine Vision mehr gibt von etwas Großem, Schönem, Wichtigem, dann reduziert sich die Vitalität, und der Mensch wird lebensschwächer.“

Der Topmanager Herbert Henzler³¹ und ehemalige Chef von McKinsey Deutschland sagt dazu:

„Eine überzeugende Vision kann die Bündelung des Ideenpotentials und die Freisetzung zielgerichteter Energien bewirken.“

Während uns unsere Haut, unsere Augen, Nase, Geschmack etc. mit den äußeren Dingen verbinden und unser logisches Denken dies strukturiert, bündelt die Vision die inneren Brücken zwischen unserem kreativen Denken, Fühlen, Hören, den inneren Bildern und der Vielfalt und Komplexität dieser Welt. Die Vision ist der Zugang zu den feinsten Sinnen in uns, mit deren Hilfe wir Chancen und neue Verknüpfungen erkennen und begreifen.

Abb. 52



³⁰ Fromm, Erich: „Erich Fromm. Ansprachen und Dokumente zur Verleihung des Kulturpreises der Stadt Dortmund, Nelly-Sachs-Preis, am 9. Dezember 1979“ In: Mitteilungen aus dem Literaturarchiv der Stadt Dortmund. Tübingen, 1980

³¹ Henzler, Herbert: In: Online Die Zeit, vom Juli 2002 „In meinem Traum ist Einkommen nicht nur durch Geld definiert. Das höchste Ziel ist es, möglichst viel Wissen zu erlangen und weiterzugeben“. www.diezeit.de

Die Vision kennt folgende Schlüsselfähigkeiten, die wahre Innovatoren, Revolutionäre und Visionäre prägen:

1. Der Humor
2. Der Instinkt
3. Die Offenheit über alle Sinne wahrzunehmen
4. Die assoziative Denkweise, die verbindet, statt auszuschließen
5. Die Fantasie
6. Die Kreativität
7. Die Fähigkeit etwas zu lieben
und es gibt noch etliche mehr.

All diese Fähigkeiten verbinden den Menschen über sein Gehirn oder seine Sinne mit der Vielfalt. Ohne diese feinen Sinne effektiv zu benutzen, können wir zwar viel über Ganzheitlichkeit reden, aber wir werden sie kaum ausleben und nur schwer integrieren können.

Die Vision ist der Gegenpool zur Analyse.

Er ist unsere naturgegebene Verbindung mit dem inneren Reichtum, aus dem Menschen alles aufgebaut haben, was unsere Evolution prägt. Erfindungen, Erkenntnisse und Durchbrüche begannen fast immer in der Vision einzelner Menschen und breiteten sich dann über Werkzeuge wie 3d, die Analyse (logisches Denken), die Identifikation (Bewusstsein), die Auswirkung (Ursache und Wirkung) und Implementierung (konkrete Handlungen) in der Welt aus. Respektieren wir aber nicht die Tiefe und Ernsthaftigkeit der Vision, verkümmern alle darauf folgenden Achsen, weil sie nicht genug Chancen und Möglichkeiten zur Bearbeitung haben. Es ist so als würde der Fluss, der Flow austrocknen, wenn die Vision versiegt. Auch die Börse ist ohne Fantasie tot, ohne Liebe stirbt auch letztendlich jedes Unternehmen.

Aber schauen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz um und fragen Sie sich, ob da ausreichend Liebe ist, ob dort noch Ressourcen geweckt werden können! Ohne Liebe, Kreativität und Sinnlichkeit bleibt nur noch der Apparat und das Gleichgewicht zwischen Vermarktung und Schaffung von neuen Produkten gerät aus dem Gleichgewicht. Kontrolle und mechanische Abläufe lassen unsere Entwicklungschancen kleiner und kleiner werden, bis dort nur noch Angst vor dem Leben existiert.

Visionslosigkeit reduziert Wirtschaftskraft!

Die Wirtschaft entfremdet sich von der Qualität des Produktes oder des Managements. Der Flow braucht die Vision so sehr wie er die Implementierung braucht. Nichts ist schlimmer als eine Vision, die nicht zur Umsetzung geführt werden kann und nichts ist grausamer als eine Vertriebsstruktur, ohne nachwachsenden Visionen, ohne nachwachsende Ressourcen.

*Es gibt keine Managementmethode, die das Potenzial der Vision
so konsequent in das Management einbindet, wie IFM.*

Für die Autoren ist die Vision täglicher Bestandteil des Managements. Sie ist das effektivste Mittel zur Bekämpfung von Stillstand, Krise und Innovationsermüdung, sie ist auch wesentlich mit der Realitätskompetenz verbunden. Reduzieren wir die Welt auf eine zu rationale Perspektive, verleugnen wir die ganzheitliche Komplexität und verneinen Entwicklungschancen im Vorhinein.

Das wesentliche Merkmal der Vision, im Gegensatz zur Idee, ist ihr assoziativer Charakter. Während die rationale Frage auf einen Punkt hinzielt, öffnet die Vision in die Breite. Wer also visionär denkt, öffnet sich mit allen Sinnen der ganzen Vielfalt und entwickelt daraus Rückschlüsse für neue Ideen, statt voreingenommen nur eine Richtung der Überlegungen zuzulassen.

Andere Sinne, andere Übertragungen von Erkenntnissen zu nutzen als die rein linear-strukturellen, die im Management fast ausschließlich benutzt werden, macht sehr viel Sinn für die Nachhaltigkeit und Krisenfestigkeit des gesamten Managements. Wer die Vielfalt lebt, ist flexibler und besser auf Veränderungen vorbereitet. Bedenken Sie allein, wie sich die Herangehensweise an Problemstellungen ändert, wenn wir diese in Englisch oder Deutsch beschreiben. Also eine andere Sprachwelt verwenden. Manche Probleme die in Deutsch noch gewichtig erscheinen, sind im Englischen fast keine Probleme mehr und umgekehrt. Es macht Sinn mehr Flexibilität in unsere gedanklichen, sprachlichen und sinnlichen Lösungsstrategien zu bringen.

Alle Sinne des Menschen zu benutzen ist das, worum es in der Vision geht.

Die fünf Achsen in IFM entsprechen fundamentalen Fähigkeiten des Menschen um sich weiter zu entwickeln. Die *Analyse* beispielsweise ist die Fähigkeit Fragen zu stellen und dadurch Evolution zu erreichen. Ohne „die Frage“ wäre die Menschheit noch in den Höhlen. Ohne „die Vision“ wären wir emotionslose, moderne Höhlenmenschen mit einem sehr beschränkten, zwar extrem logischen aber wenig kreativen Verstand. Um die Vision und ihre Bedeutung für das Management, für das Wachstum in der Wirtschaft, für das Entwickeln von Innovationen oder die Lösung von komplexen Fragen zu verstehen, müssen wir uns eines klar machen.

Sind wir bereit uns einzugestehen, dass die Lösung oder die neue Chance möglicherweise dort zu finden sind, wo wir eine ungewohnte Perspektive einnehmen? Uns anderer Zugänge bedienen als jene unseres fachlichen Bereiches? Erinnern Sie sich an den Blick vom Weltraum aus – wir können einen großen Teil der Welt nur erahnen. Wir können sie nur spüren, nur in winzigen Bruchstücken erkennen, kaum sprachlich ausdrücken.

Hier ist der Moment der Entscheidung.

Wollen wir zulassen, dass Aspekte aus dem unbekannten, oft schwer beschreibbaren Raum zu neuen Chancen werden, oder wollen wir diese im Vorhinein ausschließen, weil wir sie nicht

sofort verstehen? Es geht nicht darum sich in Träumen zu verlieren. Um dies zu verhindern haben wir die Achsen der *Analyse*, *3d*, der *Auswirkung* und der *Implementierung*. Ist es da nicht möglich, die Zügel des Managements für einen Moment lockerer zu lassen und zu sehen was passiert, wenn wir die Vielfalt integrieren, ohne sie gleich kontrollieren zu müssen?

Sie fragen sich vielleicht, was Sie mit der Vision anfangen können, als handle es sich bei der Vielfalt des Universums um die Restekiste in einem Ersatzteillager. „Das brauch ich nicht! Und dies, was soll ich denn damit? Wo soll das denn hin passen?“

Vielleicht glauben Sie auch dafür keine Zeit zu haben. Dann aber wäre Ihre Mühe ganzheitliches Management zu erlernen umsonst. Ohne die Vision werden Sie dieses Ziel nicht erreichen. Sie werden wieder den Dingen den Vorrang geben, die Ihnen drängender erscheinen und die Dinge tun, die Ihnen von außen vorgegeben werden und Sie werden den Druck und die Angst und all das erhöhen, was Sie von der Vielfalt entfernt, unfähig die Vielfalt zu gestalten.

Bleiben Sie in Ihrer inneren Kraft, werden Sie achtsam!

Haben Sie den Mut gegen die Routine anzutreten und ein menschlicher Wertschöpfer zu werden. Erinnern Sie sich an die Wirtschaftskrise! Was wollen Sie jetzt tun? Was ist Ihr Beitrag? Angesichts einer Krise ist Kreativität gefragt. Nach dem Winter kommt der Frühling, nicht der Herbst – seien Sie mutig und lassen Sie los!

Ein großes Handikap des modernen Managens liegt nämlich in der Vorstellung, es müsste alles mit den bewussten Zielvorstellungen verändert werden und der offene Gestaltungsraum wäre geradezu etwas Gefährliches. Vielleicht fragen Sie sich auch, wie Sie all diese unbewussten Vorgänge ins Management integrieren sollen und ob dies nicht ein Widerspruch in sich ist. Fangen Sie klein an, vielleicht gehen Sie zunächst einfach öfter mal spazieren. Denn der Spaziergang ist die Kreativität derer, die sich vor exaltiertem Selbstaussdruck zurückhalten aber doch diesen Ausgleich der Vielfalt suchen.

*Die Vision verlangt Vertrauen in die Gestaltungskraft der Natur,
also in die natürliche Ordnung der Welt.*

Die Vision ist die Gabe des Managers, das Steuer für einen Moment an etwas abzugeben, was größer und komplexer ist, als er selbst und die Natur in ihrer Vielfalt machen zu lassen, wofür unser logischer Verstand zu begrenzt ist. Die Vision füllt so die Wissenslücken, die wir durch unser eingeschränktes Bewusstsein nicht füllen können und erlaubt uns Einblicke in Lösungen, gegen die wir uns zuvor durch geradliniges Denken verschlossen haben.

*Sie müssen dabei Ihren Verstand nicht ausschalten,
sondern Ihr Gehirn nur richtig benutzen!*

Die Wissenschaft beschäftigt sich zunehmend mit Fragen bezüglich der menschlichen Hirn-

kapazität und warum der Mensch so viel Gehirnvolumen hat, wenn doch scheinbar nur ein kleiner Teil benötigt wird. In der Visionssuche wird klar, dass wir diese Kapazitäten sehr wohl einsetzen können um mit komplexen Fragestellungen klar zu kommen, die nur außerhalb unseres gegenwärtigen Weltbildes gelöst werden können.

Schon Einstein betonte, dass man komplexe Probleme nicht auf derselben Ebene lösen kann, auf der sie entstanden sind.

Die Vision gleicht aus, was wir mit unserem aktuellen Weltbild noch nicht verstehen können. Sei es nun der nächste Schritt in der Weiterentwicklung eines Produktes oder die Verbesserung des Bildungssystems. In einem Jahrhundert, in dem die Kreativität ausschlaggebend über den Markterfolg entscheiden wird, kommt der Vision eine ganz neue Rolle im Innovationsmanagement zu und wir werden entdecken, dass dies nicht nur eine individuelle Sache ist, sondern gerade die kollektive oder systemische Visionssuche ganz neue Erkenntnisse bringen wird.

Schon heute gibt es beispielsweise Ansätze, in denen Kunstprojekte in großen Unternehmen integriert werden. Stellen Sie sich das vor! Manager in Anzügen malen mit den Händen ein gemeinsames Bild auf ein großes Stück Leinwand. Ein Bild, das im Kontext zu den Werten, Vorstellungen, Abteilungen, Strukturen, Konflikten, Situationen, Teams und Einzelpersonen steht. Sie lassen ihrer Kreativität so viel Raum wie möglich. So werden schrittweise Strukturen, Zusammenhänge und Chancen im Zwischenmenschlichen oder Strukturellen erkennbar.

Der Philosoph und Schriftsteller Jorge Luis Borges schreibt in seinem Buch „Die Bibliothek von Babel“:

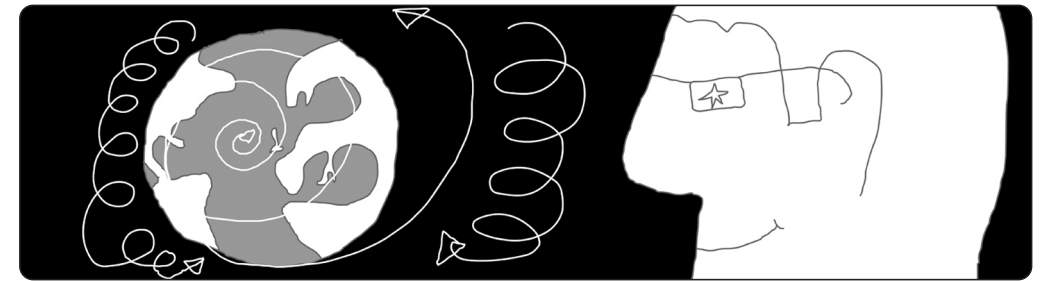
„Jemand setzt sich zur Aufgabe, die Welt abzuzeichnen. Im Laufe der Jahre bevölkert er einen Raum mit Bildern und Provinzen, Königreichen, Gebirgen, Buchten, Schiffen, Inseln, Fischen, Behausungen, Pferden und Personen. Kurz bevor er stirbt, entdeckt er, dass dieses geduldige Labyrinth aus Linien das Bild seines eigenen Gesichtes wiedergibt.“³²

Das ist es, was die Vision mit uns macht. Sie führt uns über die Vielfalt zurück zu uns selbst.

Die Vision ist unser Tor zum Unbekannten – dieses versteckte Land, das bisher nur von exzentrischen Künstlern, fröhlichen Hippies, Aussteigern und verrückten Wissenschaftlern betreten wurde, lässt sich tatsächlich mit Management sinnvoll verbinden, um das Management einiger der komplexesten Situationen der Welt effektiver zu machen. Weil dadurch die Welt erst ins Management integriert werden kann.

³² Borges, Jorge Luis: Die Bibliothek von Babel. Ditzingen, 1974.

Abb. 53



Wie aber arbeitet man mit der Vision in IFM?

Die Autoren dieses Buches sind Ausnahmebegabungen auf diesem Feld. Sie haben über viele Jahre gelernt innere Eindrücke, Visualisierungen mit ihrem Instinkt zu verbinden und so zu artikulieren oder auszudrücken, dass ganz neue Erkenntnisse gelingen.

Die Autoren der Methode können ein Unternehmen, einen Konflikt, eine Situation mit Hilfe der Vision betrachten und innerhalb sehr kurzer Zeit Dinge ergänzen, die erst viel später wichtiger Bestandteil von Lösungswegen werden. Sie tun dabei nichts anderes, als das anfangs Unbewusste für die Gemeinschaft sichtbar zu machen. Dadurch treten Muster und Strukturen ans Licht, aus denen heraus es leichter ist weitere Konsequenzen, Auswirkungen und hilfreiche Verbindungen zu erkennen.

Sie wechseln zum Beispiel oft in kreative Rollen, während Sie mit Ihren Kunden arbeiten. Spielen die Schwachstellen oder die besonderen Stärken an und überspitzen Situationen, damit sie klarer werden. Weil die Autoren selbst für Flexibilität niemals zu müde sind und über sich selbst lachen können, können das auch ihre Kunden bei Seminaren, Projekten oder ähnlichem in der Zusammenarbeit mit ihnen. Es fällt dadurch viel leichter zum wesentlichen Kern der Problematiken oder Veränderungsansätze zu kommen und sehr tief zu gehen, wenn es die Situation erfordert. Anhand der Vision gelingt es zu den Themen Vertrauen zu finden, um später die konkreten Veränderungsprozesse durchzuhalten, um letztendlich die nötige Freiheit zu erreichen, die der Situation entsprechend notwendig ist.

Es gibt sehr viele Techniken, mit denen man Visionen begünstigen kann. Also das Ausdrücken von Informationen mit Hilfe mehrerer Sinnen. Der Berater und Künstler Bernhard Vierling³³ verfolgt diesen Ansatz auf interessante Weise. Er hat schon Symphonien mit Mitarbeitern in Unternehmen komponiert und in Beziehung zu Fragen des Managements gestellt. Er fragt beispielsweise:

“Wo werden Haltungen im Unternehmenskontext sichtbar? In der Eingebundenheit in größere Zusammenhänge navigieren wir zum einen zwischen der Anpassung an Konventionen,

³³ Bernhard Vierling ist Geschäftsführer des Unternehmens consulting.art & friends.

die eine gemeinsame Arbeitskultur erst ermöglichen, und zu anderen einer Differenz, die schöpferische Zwischenräume schafft für den gestaltenden Umgang mit den sich verändernden Situationen und Aufgaben.“

Die Integration von anderen Lösungswelten als unseren gewohnten ist ein sehr wertvoller Ansatz bei der Bewältigung von Problemstellungen und Innovationen. IFM ist ein ideales Tool, um diese ins Management direkter zu integrieren.

Visionen zu unterschiedlichen Perspektiven finden

Abb. 54



In der Umsetzung von IFM benutzen Sie sehr viele kreative Techniken im Rahmen der Achse der Vision und setzen diese in Beziehung zu anderen Achsen und Ebenen. Darüber hinaus fördert diese Vorgangsweise viele Möglichkeiten die Sinne einzusetzen. Einige Beispiele und Übungen dazu finden auf der Webseite: <http://www.inner-flow-management.com>

Wichtig ist immer, die Vision mit 3d zu überprüfen. Also den Bezug zur konkreten Situation herzustellen und den direkten Nutzen anzupeilen.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich eine komplizierte Situation in Ihrer Firma vor. Automatisch ist eine Entscheidungsfindung auch von den verschiedenen Kollegen und ihren Charakteren abhängig. X hat sehr konservative Ansichten, Y bringt mit seiner Leichtigkeit zwar oft neue Ideen ein, aber ohne Umsetzungsvorschläge, etc. Vor diesem Hintergrund bleibt man oft an Vorurteilen bzgl. der Person hängen und erkennt schwer die Dynamiken im eigenen Team.

Nun stellen Sie sich vor, alle Beteiligten wären Hunde oder Pinguine. Betrachten Sie die Situation in dieser Phantasie und lassen Sie den Assoziationen freien Lauf. Sie werden rasch erkennen, dass Ihnen zusätzliche Informationen zur Dynamik der Situation bewusst werden, auf die Sie sonst nicht gekommen wären, weil Ihr rationaler Verstand Sie davon abgehalten hätte in diese Richtung zu blicken. Ihr Denken wird automatisch assoziativer und kommt in einen kreativen Fluss. Somit entsteht eine neue Vision. Sie verbinden Ihren Verstand mit mehr Vielfalt und Komplexität, als Ihr Bewusstsein zunächst zulassen wollte.

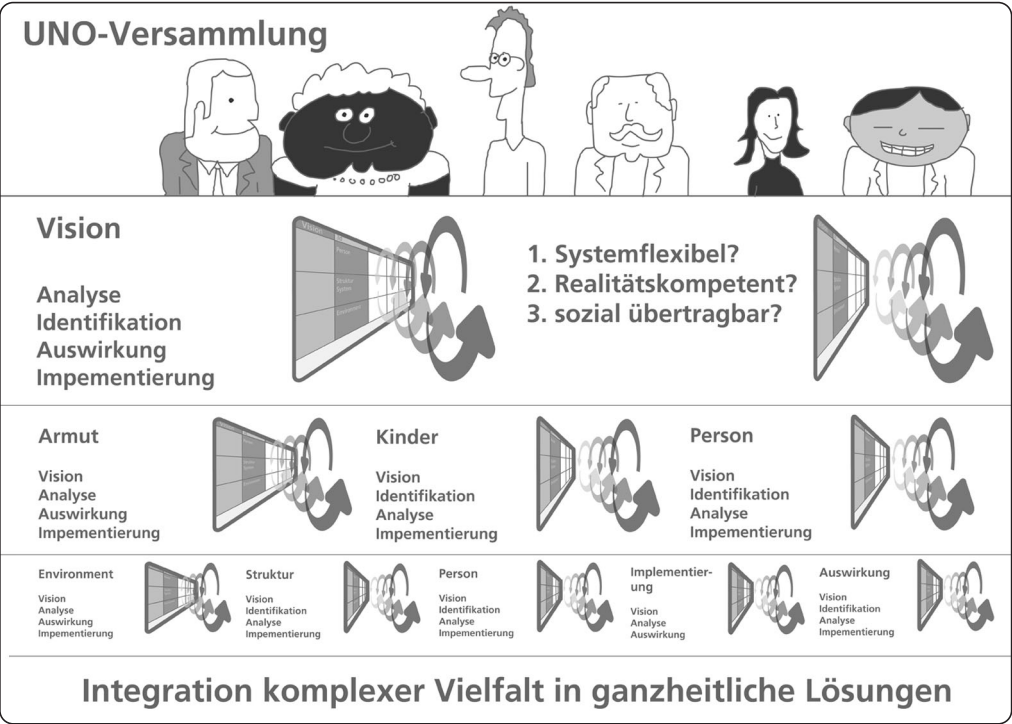
Humor ist dabei etwas ganz Entscheidendes. Seien Sie sich für nichts zu schade und haben Sie Spaß dabei, wenn Sie auf der Achse der Vision stehen! Mit der Zeit reift in Ihnen

diese Fähigkeit und Sie können einen Menschen, eine Fragestellung oder eine Situation wie mit einem inneren Auge betrachten und sofort sagen, was Ihr Unterbewusstsein dazu ergänzt. Sie lernen mit Ihrem Instinkt zu arbeiten und das auszudrücken, was sonst unter den Teppich ihrer Vorurteile, Weltbilder, Glaubensvorstellungen oder Prinzipien fallen würde.

Die Arbeit an den Visionen wird dort richtig interessant, wo wir diese an Orte bringen, wo das Management normalerweise nur den geraden Weg kennt. Gelingt es uns, wie das folgende Bild zeigt, mit IFM selbst Lösungsmanagement auf Ebenen wie der UNO, mit vielen hoch komplexen und vielfältigen Menschen, Bedürfnissen und Kulturen, zu integrieren, können daraus ganz neue Chancen entstehen. Es ist möglich viele Visionen praktisch umzusetzen, wenn man ein Tool wie IFM anwendet, das die nötigen Brücken zu den anderen Achsen schlägt.

Die vielfältigen Visionen der Welt nutzbar machen!

Abb. 55



Im Zusammenspiel mit der Vision erweitern wir unseren rationalen Verstand und anfangs scheinbar unlösbare Probleme, finden erfolgreiche Verknüpfungen in einer neuen Dimension der Visionsnutzung. Wir wachsen innerlich weiter und folgen dem allgegenwärtigen Flow.

Der mächtigste Problemlöser, das Leben selbst, hilft uns dabei – es pulsiert, atmet immerzu bis in alle Ewigkeit.

Zusammenfassung und Überblick

Vorwort Die Autoren: Der Kreative und der Stratege.

Kapitel 1 Inner Flow Management, die Vorgeschichte und das Warum und Wie?

Kapitel 2 Einführung in die innere Stärke des Einzelnen und seine Rolle für das System.

Kapitel 3 Mit Menschen verändern - die 3 vertikalen Ebenen und die 5 horizontalen Phasen.

Kapitel 4 Die Achsen für innovative Lösungen

Die 3 Achsen der Innovation, Vision - 3d - Analyse und der moderierte Prozess. Wollen wir zulassen, dass Aspekte aus dem unbekannten, oft schwer beschreibbaren Raum zu neuen Chancen werden, oder wollen wir diese im Vorhinein ausschließen, weil wir sie nicht sofort verstehen?

Die Vision erweitert unser Denken. Die Vision ist die Gabe des Managers das Steuer für einen Moment an etwas abzugeben, was größer und komplexer ist, als sie oder er selbst. Die Vision füllt so die Wissenslücken, die wir durch unser eingeschränktes Bewusstsein nicht füllen können und erlaubt uns Einblicke in Lösungen, gegen die wir uns zuvor durch geradliniges Denken verschlossen haben.

Die 3d Perspektive stellt die äußere Wirklichkeit dar, in der wir leben.

SYSTEMFLEXIBILITÄT – „Ihr Geist ist offen für Neues.“

REALITÄTSKOMPETENZ – „Sehen was vor Ihren Füßen liegt.“

SOZIALE ÜBERTRAGBARKEIT – „Ihre Idee kann von vielen Menschen getragen werden.“

Die Analyse – In Verbindung mit Vision und 3d führt sie uns in die Tiefe neuer Details.

Der Entwicklungsprozess – Moderiert durch 3d werden die Achsen *Vision - 3d - Analyse* zur Grunddynamik eines Think-thanks.

5. Die Achsen für den ganzheitlichen Überblick

Wir möchten nochmals in Erinnerung rufen, dass mit IFM ein Tool geschaffen wurde, welches global und unabhängig von Branchen angewendet werden kann. Ungeachtet in welchem Bereich und wo auf dieser Welt Sie tätig sind, IFM wird Ihnen in Kommunikation, Konzeption, Planung und vor allem bei der täglichen Arbeit ein wertvolles Werkzeug sein. Ein weiterer noch viel interessanterer Bestandteil der Anwendung ist, dass sich mit IFM die unterschiedlichsten Methoden, Modelle, Ansätzen und Vorhaben einfach und mit wenig Zeitaufwand verbinden lassen.

Mit IFM werden Sie einfach und effizient Brücken in die spannendsten Bereiche bauen. Ob Sie mit Unternehmenssoftware wie SAP³⁴ arbeiten, NLP³⁵ Professional oder Systemischer Coach³⁶ sind, Spiral Dynamics Integral³⁷ in Verbindung mit IFM anwenden möchten, oder einen Wirtschafts- und Ökonomieabschluss haben und das in Ihnen schlummernde kreative Potential darauf wartet, endlich entdeckt und gelebt zu werden. IFM ersetzt kein Wissen, sondern verbindet und bereichert durch das große Ausmaß an Möglichkeiten, welche durch die Felder und die Herangehensweise eröffnet werden.

Management (Strategie, Planung, Effizienz) verschmilzt mit Ganzheitlichkeit

Der erste Innovationszyklus ist durchaus eine Herausforderung im Umgang mit „Masse an Ideen“. Wir bringen nun nochmals verstärkt die Achse der „Identifikation“ ins Spiel, denn die Praxis gibt Veränderungsprozessen ganz klare Strukturen vor, die Komplexität begrenzen. Die *Analyse* ist eine Filterprozess, die *Identifikation* ein weiterer. Wie sehen all diese Ideen und Vorstellungen im Zusammenspiel aus, wie bewerten Sie diese, wie verändern sie sich durch Ihren Beitrag und welche Auswirkung zeigen sie in Verbindung mit den neuen Herangehens- und Denkweisen? Sie gehen einen letzten Zwischenschritt und sehen sich an, was passiert, wie alles zusammenpasst und sich neu einfügt. Sie sind kurz vor der Implementierung! Was braucht noch einen Hauch von Synchronisation, wo könnten Ebenen noch nicht ganz klar sein, worüber muss nochmals gesprochen werden?

³⁴ Die deutsche Softwarefirma SAP entwickelt Softwarelösungen für Unternehmen. Siehe <http://www.sap.com>

³⁵ NLP ist die Abkürzung für „Neurolinguistisches Programmieren“. Es handelt sich dabei um eine Methode im Coaching-Bereich, die in der 70er Jahren von Richard Bandler und John Grinder entwickelt wurde.

³⁶ Systemisches Coaching (auch Systemisch-konstruktivistisches Coaching) ist Beratung zu Fragen, die überwiegend im beruflichen Kontext bestehen, mit dem Ziel einer Problem(auf)lösung durch den Klienten. Coaching wird dabei als ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung verstanden: Der Klient ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösungen. Der Coach unterstützt den Kunden dabei, individuell passende Lösungen zu (er-)finden und gibt selbst keine Lösungen vor.

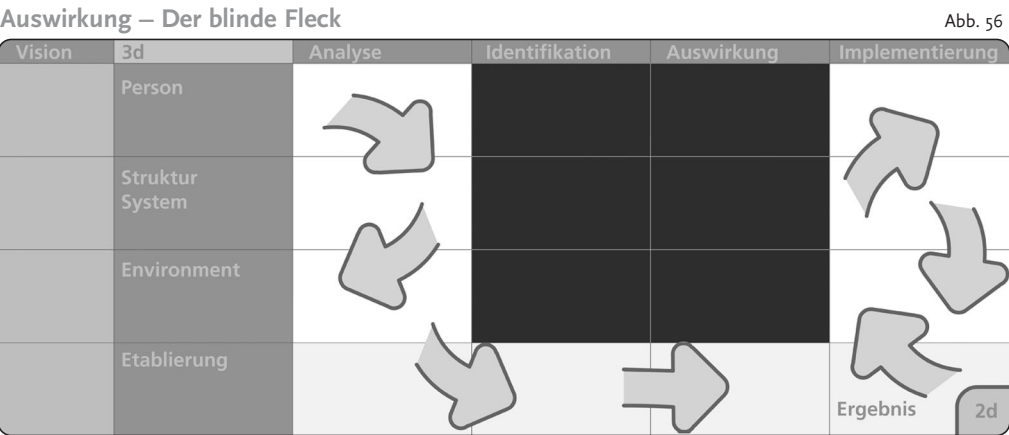
³⁷ Spiral Dynamics Integral (SDI) ist ein evolutionäres Entwicklungsmodell, welches sich sehr gut mit IFM verknüpfen lässt. Man kann die IFM Masken den Farben von SDI zuordnen und so die unterschiedlichsten Ebenen bearbeiten. In Kombination bilden IFM und SDI darum eine sehr befruchtende Verbindung. Mehr dazu auf der Webseite <http://www.inner-flow-management.com>

5.1 Die Auswirkung

Im Fall von Problemen zwischen diesen Achsen Identifikation und Auswirkung führt dieser/**WER?** zum allseits bekannten „blinden Fleck“. Der Problemlöser und sämtliche Zusammenhänge werden hier nochmals auf die Probe gestellt. Sehen wir uns ein letztes Mal an, warum so viel Zeit und Energie von Ihnen und den Menschen rund um Sie in den Bereich Identifikation gesteckt wurde. Realitätskompetenz, Systemflexibilität, Ideen und Visionen würden an Kraft verlieren – sehen wir uns an warum das so ist und wo die großen Herausforderungen im täglichen agieren sich verstecken.

Durch die Identifikation ans Ziel oder durch die Schranke der Identifikation zum blinden Fleck!

Was passiert wenn man zu viel zu schnell umsetzen will:



Die Perspektive des Problemlösers wird somit zweidimensional und bewegt sich nur noch zwischen logischer Analyse und dem äußeren Erscheinen der Dinge. Die weiteren Auswirkungen bleiben im Dunkeln. Einige der größten Problemfragen der Menschheit oder großer Unternehmen hängen ganz eng mit diesem Phänomen zusammen.

Der blinde Fleck ist für jede Ganzheitlichkeit Gift.

Er lähmt Entwicklung und zerrt an den Kräften des Einzelnen und des ganzen Systems. Ein gutes Beispiel dafür sind Marktextreme, die meist dem Crash eines Marktes vorausgehen:

Wir alle benutzen beispielsweise Flugzeuge, aber unsere Mitwirkung an Abstürzen oder Umweltschäden ist uns kaum bewusst. Dass wir nur noch 2 Euro für einen Flug von Berlin nach London zahlen, hat demnach nichts mit der Flugsicherheit zu tun oder der Erhöhung der

Flugzahlen? Verstehen Sie, dass die Identifikation und das Erkennen der Auswirkung bei den meisten hoch komplexen Gesellschaftsproblemen entscheidend ist für jegliche Art von zukünftigem Erfolg?

Die Krise der Investmentbanken im Jahr 2008 wäre ebenfalls ein gutes Beispiel für die Entstehung eines blinden Flecks im System, mangels Bewusstsein an *Identifikation* und *Auswirkung*. Es mag vielleicht etwas überspitzt klingen, aber mit IFM wäre diese Entwicklung verhinderbar gewesen, hätte die Bereitschaft für ganzheitliches Management existiert. Der Menschheit wäre vielleicht eine der größten Wirtschaftskrisen der letzten Jahrzehnte erspart geblieben.

Ist die Achse der *Auswirkung* frei von blinden Flecken, können wir durch sie direkt die Folgen unseres Handelns erkennen. Auf dieser Ebene entsteht sozusagen ein durch die Vorarbeit sich verselbstständigender Prozess der Aussiebung. Beim Arbeiten mit der Methode in Gruppen entsteht, ohne dass es noch viel Einfluss benötigt, eine neue Art der *Struktur*, der *Ordnung* und der *Klarheit*. Eine riesige Menge an nicht mehr gebrauchten Fragen, Vorstellungen, Ängsten, Befürchtungen, udlg. fließen aus dem System und den Köpfen der Menschen.

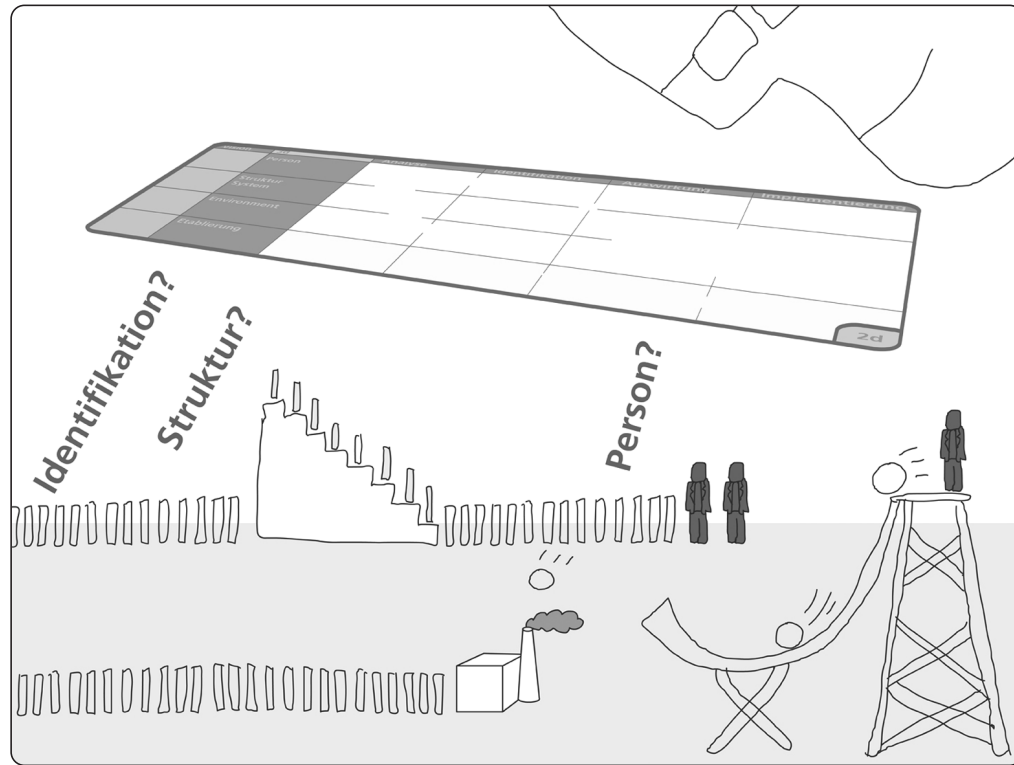
Entscheidend dafür, dass der Einzelne sich selbst öffnet und Veränderungen mitträgt, ist das Angebot des Systems, ganzheitlich zu sein, also jeden einzelnen Teil des Ganzen als wertvoll zu betrachten. Vor diesem Hintergrund kann man die Auswirkungen erst neutral betrachten, reduziert den Druck in Unternehmen, Organisationen und Systemen, Dinge zu vertuschen und so Realitätskompetenz zu verlieren.

Ganzheitlichkeit ist somit die Voraussetzung für die innere Evolution sämtlicher Systeme.

Der größere Sinn der drei Achsen auf der zweidimensionalen Seite ist der ganzheitliche Ausgleich. Denn es muss immer ein Gleichgewicht bestehen zwischen der Entwicklung von neuem und dem Bewusstsein über das Bestehende geben. Erst in diesem Gleichgewicht kann der Flow optimal entstehen. Im Idealfall kommt es ab der Achse der *Auswirkungen* zu einer deutlichen Entspannung des Managements. Denn die größten Hürden wurden geschafft, die *Implementierung* wird deutlich einfacher. Es sind sowohl Bewegung, wie auch sozialer Gemeinschaftssinn, Motivation und Innovationsfähigkeit gestärkt worden, dies wiederum reduziert Konfliktfelder.

Die Auswirkungen können nun spielerisch und frei von Druck und Einschränkung als ganzheitliches „Dominospiel“ betrachtet werden, in dem jeder Stein wichtig ist und alles mit allem zusammenhängt. Fällt einer um, fallen alle – steht einer falsch, bleiben die Abläufe stehen. Flow-Management ist im Bereich *System* und *Environment* wie ein hoch komplexes Dominospiel. Es wird vor allem zu einer Aufgabe, die man viel leichter mit Anderen teilen kann. Sie können sich die Ressourcen holen, die Sie benötigen und zwar dort, wo Sie gerade stehen.

Abb. 57



Gerade an der Achse der *Auswirkung* kann man gut nachvollziehen, welche Rolle jede einzelne Achse und Ebene in IFM spielt und warum sie jeweils so entscheidend ist. In der Achse der *Auswirkung* geht es darum, dieses Zusammenspiel zu betrachten. In der Praxis wird dies zum einen durch das Abfragen aller Felder nach neuen und alten Auswirkungen auf allen Ebenen angegangen, zum anderen durch eine genaue Analyse der Auswirkung mit Hilfe der 3d Perspektive. Somit hängt alles mit allem zusammen!

Um die Auswirkung zu verdeutlichen gibt es eine lange Liste von Fragen, die man zu jedem Feld stellen kann, um so ein immer engeres Raster über eine Situation zu ziehen. Mehr Details dazu finden Sie wieder auf der IFM Webseite.

Mögliche Fragen auf der Ebene der Person:

Welche *Person* könnte das machen, wenn ein gewisser Vorgang implementiert werden würde?

Was hat die *Vision* der Gruppe für Konsequenzen für die *Analyse* der Situation?

Wie wirkt sich die Ebene der *Person* auf die Umsetzung einer neuen Struktur aus?

Unvorhergesehene Auswirkungen früher erkennen!

Abb. 58



Welche *Auswirkung* hat die *Vision* einer *Person* auf die *Analyse* einer Situation?

Was hat die Gruppenvision für einen Einfluss auf die *Visionen* und Motivationen jedes einzelnen Teammitgliedes?

Mögliche Fragen auf der Ebene der Struktur:

Was hat die *Analyse* für Auswirkungen auf die Idee?

Lässt das *Environment* eine Veränderung überhaupt zu?

Hat das Verhalten der einzelnen *Person* eine Auswirkung auf die *Struktur*?

Kann sich die Gruppe mit den *Visionen*, Zielen des Unternehmens identifizieren?

Kann die *Struktur* so verändert werden, dass sie die *Identifikation* der Gruppe und der *Person* erleichtert?

Mögliche Fragen auf der Ebene des Environments:

Was hat die gesellschaftliche Glaubensvorstellung (*Vision*) für eine Auswirkung auf die kollektive oder individuelle Idee einer Sache?

Wie ändert sich die Haltung der Gruppe bei der Einführung einer neuen Idee, die nur von einer Person kommt?

Kann die *Struktur* besser an das *Environment* angepasst werden, und wozu würde das führen?

Wäre die Welt anders, wie würden wir dann über die Lösung denken?

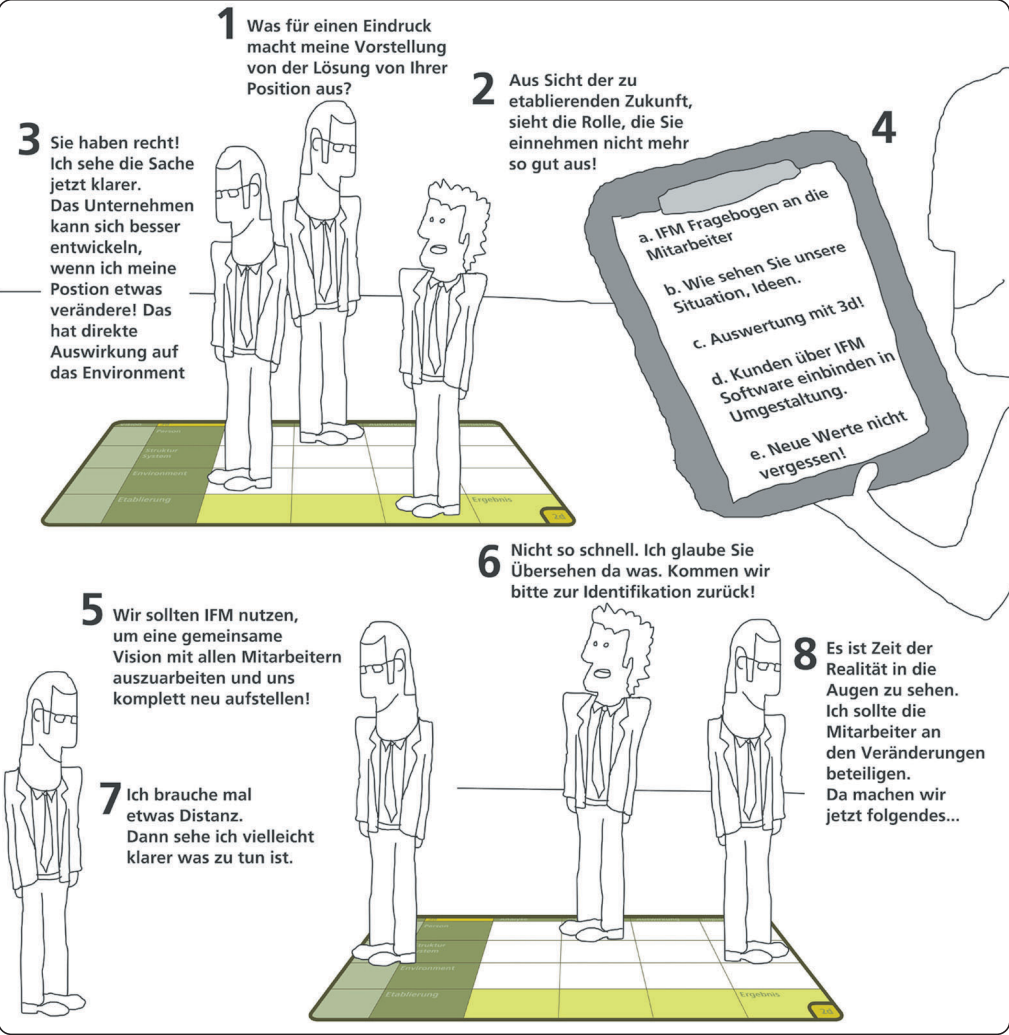
Wie sieht uns die Welt bzw. die Gesellschaft und wie wirkt sich das aus?

u.v.m

Mit jeder Frage wird man sich der Komplexität einer Situation mehr und mehr bewusst. Ohne der IFM Maske hätte man sich leicht verlieren können, durch die Maske ist es möglich jede Frage oder Auswirkung gezielt zu bearbeiten und die Antwort zum richtigen Zeitpunkt in das ganze System zu implementieren. Entweder durch die Integration anderer Ebenen und Achsen

oder beispielsweise durch den ersten Innovationszyklus. So kann man jede Auswirkung einzeln bearbeiten und zugleich mit dem Gesamten abstimmen und in ein neues Gleichgewicht bringen – alles bekommt seine Priorität zu seiner Zeit.

Abb. 59

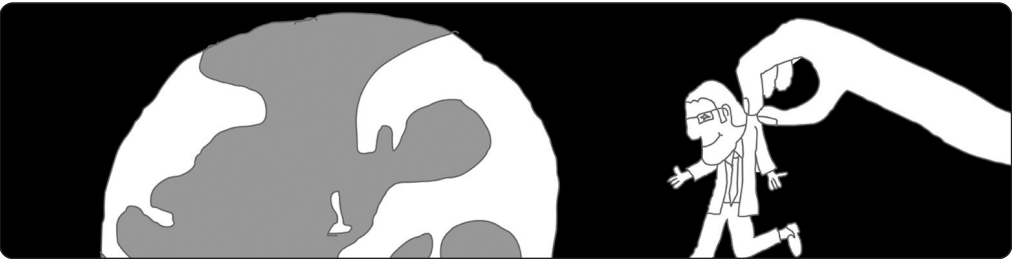


5.2 Mit IFM die Welt verändern

Sie haben in den letzten Kapiteln eine weite Strecke zurückgelegt und sind dabei in viele Bereiche vorgedrungen, die herausfordernd und sehr intensiv waren. Selbstverständlich sind an dieser Stelle noch sehr viele Fragen offen, viele kleine Zwischenschritte und Felder wurden nur angesprochen oder erwähnt, es wurden viele aber längst nicht alle Fragen beantwortet. Zudem wollten wir aber auch nicht zu viel von dem vorweg nehmen, was Sie mit IFM selbst erforschen und entdecken können und werden. Darum haben wir auch nur einfache Beispiele in diesem Buch, die eine breite Identifikation, aber noch nicht zu viel Spezialisierung zulassen. Denn es zählen hier nicht die einzelnen Beispiele, sondern Sie selbst als Leser und der Punkt, an dem Sie sich gerade befinden. Alles andere ist ein Arbeitsprozess, der nun beginnt.

Sie sollten wirklich stolz auf sich sein, dieses Buch gefunden, gelesen und vieles daraus verstanden zu haben. Es wurde von uns als Autoren gemeinsam viele Jahre der Forschung, der praktischen Anwendung und Berufserfahrung zu diesem Thema mit eingebracht und es ist ganz normal, dass Sie nicht alles unmittelbar gleich anwenden können. Wir freuen uns, Sie „jetzt“ und an dieser Stelle wieder absetzen zu dürfen.

Abb. 60



Wir alle leben die unterschiedlichsten Leben, sprechen unterschiedliche Dialekte und Sprachen, denken anders, besitzen einen unterschiedlichen Humor usw. Das ist das Wunderbare, das Großartige und Bereichernde im Zusammenhang mit IFM und der damit verbundenen Arbeit. Würden wir anfangen zu definieren, warum ein jeder auf der Welt wichtig und wertvoll ist, würden wir Standards festlegen und alles gleichschalten. Wir würden Lebewesen so beurteilen, als wären Sie kleine Soldaten in einer riesigen Armee.

Bevor es zu den Einstiegstoren geht, genügt es, vorerst als Leser besser verstehen zu können, wer man selbst ist. Erinnern Sie sich an die unterschiedlichen Versionen der Spaltung, erinnern Sie sich an die Fixpunkte, usw.! Wo befinden Sie sich selbst und wohin wollen Sie? Beginnen Sie erste Brücken in Ihrem Verstand zu bauen und genießen Sie die Menge an Ideen, das Wiedererkennen alter und neuer Visionen. All das bietet Ihnen jetzt die Chance aus sich selbst heraus zu schöpfen, Ihre ganz persönlichen Ziele aus eigener Kraft zu erreichen. Beanspruchen Sie diese Chance auch für sich selbst. IFM ist nicht dazu da dem Leben vorzugreifen, sondern die Achtsamkeit und das Bewusstsein ins Management zurück zu integrieren – etwas, was in der Welt der großen Dinge lange Zeit vergessen war.

Abb. 61

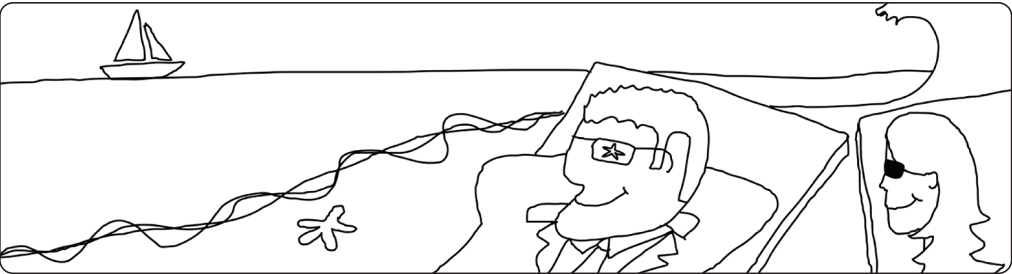


IFM globalisiert zwar die Erkenntnis, dass es keine globale Lösung gibt, aber zugleich belegt es, wie alle individuellen Lösungen, zusammen auf achtsame Weise integriert, eine verbindende Struktur ergeben, welche die Welt verändert. Das ist der große Unterschied zwischen einer einfachen Methode und einer konkreten Hilfestellung, die nah am wirklichen Leben ist.

5.3 Die Implementierung und die Ebene der Etablierung

Betrachten wir die letzte Achse der Implementierung, was ist jetzt noch geblieben? Sie haben Ihre Vision, Ihre Fragen, Ihre Identität und die Auswirkungen auf allen Ebenen integriert. Das Unternehmen befindet sich im kreativen Flow. Die Menschen arbeiten zusammen, vieles läuft zunehmend glatter. Was wollen Sie jetzt noch implementieren, was nicht längst schon geschehen ist? Wenn Sie alle anderen Achsen wirklich ernst genommen haben, können Sie sich auf der Ebene der Implementierung zurück lehnen. Der Manager, den wir heute in vielen Firmen noch kennen, der Überstunden ohne Ende benötigt, um im letzten Moment noch übersehene Auswirkungen mit Mitarbeitern zu korrigieren, die zerstritten und demotiviert sind, steht hier plötzlich vor einem gut und effizient gestalteten Unternehmen.

Abb. 62



In der Achse der Implementierung erreicht das ganzheitliche Zusammenspiel einen neuen Höhepunkt. Man hat im Idealfall den besten Überblick und alles fließt wie von selbst. Als IFM Anwenderin oder Anwender stehen Sie jetzt mitten im Flow und können jede Veränderung, die Sie in den früheren Ebenen neu festgelegt haben, nun implementieren.

Je nachdem was gerade erforderlich ist, können Sie jetzt alle Ebenen, Freiflächen und Veränderungsphasen innerhalb von IFM benutzen, um Ihre Ziel im Zusammenspiel der 3 horizontalen und 5 vertikalen Ebenen spielerisch erreichen. Menschen werden sich von Ihnen wahrgenommen fühlen und Ihnen folgen. Die Motivation wird steigen und vielleicht sind Sie sogar bereit hin und wieder jemand anderem für kurze Zeit die Führung zu überlassen, denn Sie haben nun die Kraft von „Flow“, „Inner“ Ganzheitlichkeit, 3d usw. gespürt und können Komponenten wie Kontrolle oder Druck wenn nötig, nun viel feiner und bewusster variieren.

Wenn Sie auf diesem Berg stehen (Abb ..), sollten Sie sich ein weiteres Mal fragen, ob Sie sich wohl fühlen. Ob gerade alles da ist, was Sie und die anderen benötigen um optimal zusammenspielen zu können. Sie dürfen und sollten sich immer wieder erlauben, spielerisch mit dem Leben umzugehen.

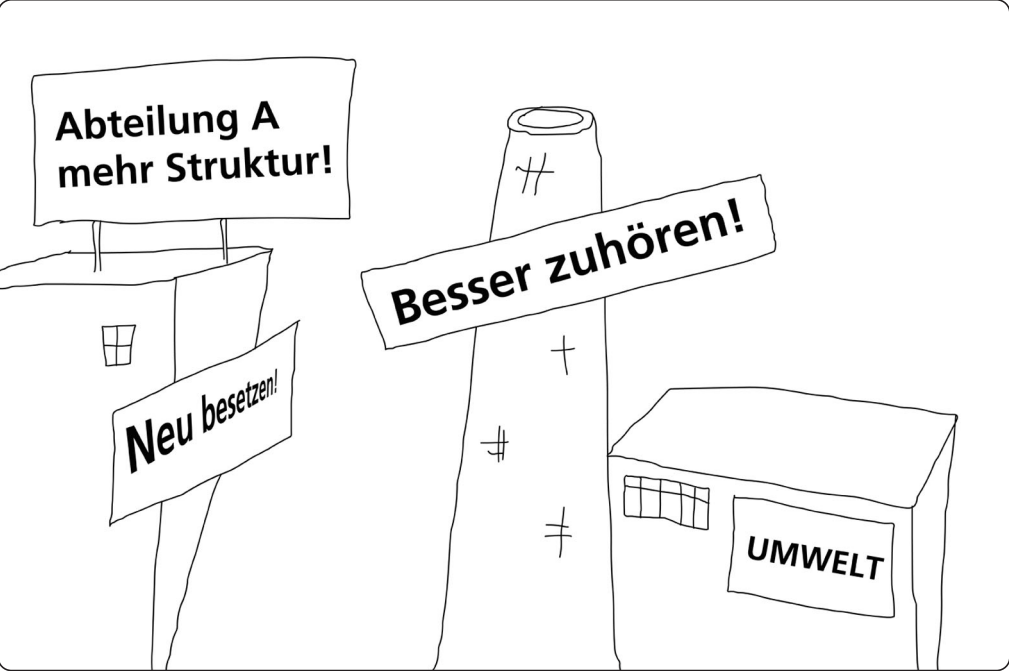
IFM wird in der professionellen Anwendung zum Baukastensystem, das Ihnen ermöglicht ein gesamtes Modell dessen, was Sie aufbauen wollen, in all seinen Phasen zu konzipieren und auf vielen Ebenen abzustimmen. Die Motivation liegt also beispielsweise nicht rein darin, eine Idee zu haben und diese nicht mehr loszulassen, sondern darin, diese in Bezug der gegenwär-

tigen Komplexität auf den Ebenen Person, Struktur und Environment abzustimmen. Es ergibt sich durch diese Herangehensweise der Vorteil, dass Sie im Prinzip hoch professionelles qualitatives Research in Ihrem Unternehmen betreiben und sich dadurch selbst, auf Krisenebene oder in Zeiten des Erfolges, sämtliche Ressourcen neu definieren und nutzen lassen.

Wenn all das wirklich vollbracht ist und Sie als ganzheitlicher Manager das erste Mal die Leichtigkeit dieses Erfolg spüren, beginnt die nachhaltige Umsetzung, die durch IFM auch zur Veränderung Ihrer Vorstellung von Arbeit, Leben, Leistung und Glück führen wird. Achten Sie darauf, dass keine Wahrnehmung, keine Entwicklung im Alltag untergeht. Notieren Sie es, für alle sichtbar!

Das machen wir jetzt anders!

Abb. 63



An dieser Stelle kommt die unterste horizontale Ebene, jene der *Etablierung* mit ins Spiel. Sie dient dazu zwei wesentliche Dinge zu verwirklichen, nämlich die nachhaltige Bilanz und die Ziele für die Zukunft bewusst machen!

Die Ebene der *Etablierung* ist gewissermaßen die „vierte Dimension“.

Also der Blick aus der gewünschten Zukunft, sprich vom erwünschten Ergebnis aus betrachtet. Es ist wichtig diese Ebene nicht aus den Augen zu verlieren, sich immer wieder dessen bewusst zu sein, worauf all die Arbeit hinauslaufen soll und wozu man eine Richtung einschlägt. Setzt

Die Ebene der Etablierung

Abb. 64

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
	Person				
	Struktur System		Was ist die Bilanz? Was ist die Zukunft?		
	Environment				
	Etablierung				Ergebnis
					2d

man die Ebene der *Etablierung* in Beziehung zu den anderen Ebenen und Achsen, werden häufig ganz andere Möglichkeiten und Chancen erkennbar. Hier unterscheidet sich diese Methode von vielen anderen darin, dass Sie das Ziel als ein Zwischenergebnis betrachten, das einen gleichberechtigten Partner zu den Zwischenschritten und anderen Ebenen darstellt.

Nehmen Sie sich bitte gelegentlich die Zeit und stellen Sie sich die Fragen:
Zu welcher Art von Führungskraft möchte ich werden und was bedeutet das auf allen Ebenen der IFM Tabelle in der Zukunft?
Welche Firma oder Projekt soll entstehen und was bedeutet das, wie wirkt es sich aus?
Macht es Sinn überhaupt damit zu beginnen, dabei zu sein, ein Teil davon zu werden?

Sicher brauchen die „schöneren“ Wege ab und zu etwas länger – Sie können die Schnellstraße nehmen und mit erlaubter Höchstgeschwindigkeit Ihr Auto lenken oder Sie nehmen die Landstraße, öffnen die Fenster, hören Musik, genießen sich selbst, die umliegende Natur, das Auto das Sie fahren usw. Niemand konnte jemals beweisen, dass der schnellste Weg der beste ist.

Die Ebene der *Etablierung* hat nebenbei einen sehr praktischen Nutzen. Man kann nach jedem Zyklus eine Bilanz ziehen und von dort aus neu auf die sich daraus ergebende Realität blicken. Wenn man mit Menschen über die Ebene der *Etablierung* spricht, kommen oft die tieferen Werte zum Vorschein, also das, was Menschen wirklich erreichen möchten. Man könnte sie auch die Ebene der inneren Wahrheiten nennen. Auf dieser Ebene ist Ehrlichkeit ganz wesentlich. Es ist durchaus möglich, dass ein sehr großer Anteil des Managements an dieser Stelle eine neue Strategie und Zielrichtung erfährt. Dies hat überhaupt nicht zu bedeuten, dass IFM dazu führen könnte, dass jeder macht was er will und vielleicht alles zum Stehen kommt. Im Gegenteil – es sollte zum Standard einer respektvollen Zusammenarbeit gehören, zumindest zu wissen, was das Team tatsächlich von der einen oder anderen Sache auf unterschiedlichen Ebenen hält. Ignoranz führt im Gegenzug letztendlich nur dazu, dass es zu einer Verselbständigung

von Reaktionen kommt, die im Nachhinein zu unvorhersehbaren Problemen führen. Dadurch entstehen „Flow Killer“ auf allen Ebenen, angefangen bei Person, zur Struktur und letztendlich im Environment! Es entsteht in der automatischen Folge Kapitalverlust, Zeitverlust, Ressourcenverlust, und vieles mehr.

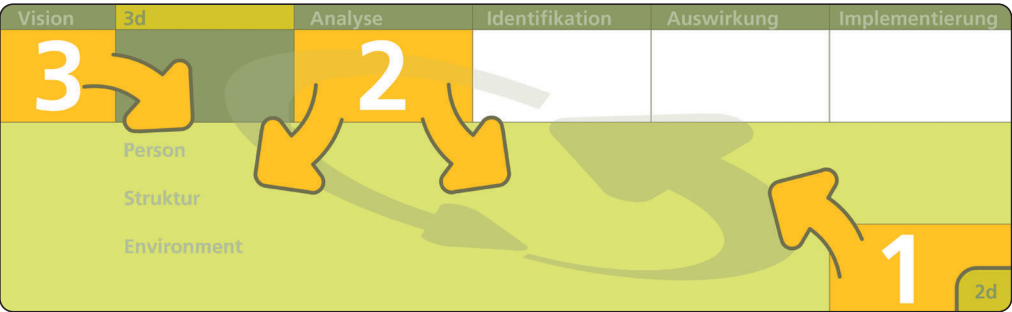
Das passiert in jedem Unternehmen und in jeder Struktur! Deshalb ergänzen wir dieses Kapitel mit 3 Beispielen zur möglichen Integration von IFM, welche für Sie die ersten möglichen Schritte für die Arbeit mit der Methode sein könnten.

5.4 Die drei Einstiegstore in IFM

Es gibt drei wesentliche Startpunkte, die am Anfang der Implementierung von IFM als Methode eine Rolle spielen und es Menschen erleichtern eine Brücke zu den ganzheitlichen Chancen in einer komplexen Situation zu bauen. Alle drei machen einen großen Unterschied im Verständnis und in der Umsetzung von IFM bei der Lösung von komplexen Problemstellungen. Es geht dabei um die ersten Schritte – so kann man mit IFM beginnen, ohne viel erläutern zu müssen, mit kleinen Schritten direkt in die konkrete Herausforderung gehen. In der nächsten Grafik (Abb. 65) sieht man wie sich dadurch verschiedene Perspektiven für den Einstieg in IFM ergeben.

Die drei Einstiegstore in IFM

Abb. 65



Bitte denken Sie auch hier daran, dass IFM in erster Linie ein System ist, welches sich mit all Ihren gegenwärtigen Werkzeugen, Techniken, Programmen, Politik, Philosophie etc. verbindet und keines dieser ausschließen oder ersetzen soll.

Geht man vom 1.Einstiegstor aus in das System richtet sich der Blick zunächst auf die bereits offen gelegten Probleme oder Fragestellung. Hier geht es überwiegend um operatives Management. Die Veränderungsmöglichkeiten sind zunächst begrenzt. Etwas ist aus dem Flow geraten, von der Spur gefallen und soll nun wieder in Gang gebracht werden. Hier beginnt man quasi mit dem Ergebnis und dem etablierten Weltbild, Environment, aus dem die etablierte Lösungsvorstellung resultiert. Es geht darum, die Felder neu auszugleichen, Ressourcen zu integrieren und die Sache wieder ins Laufen zu bekommen. Man schaut sich beispielsweise das Haus an, das zusammengebrochen ist. Im Vordergrund der Betrachtung steht das Geschehen und dessen Auswirkung auf der Ebene von Environment, Struktur (System, Gruppe) und Person.

„Das Tor der Realos“ (Das Tor der Realisten)

Diesen Blickwinkel nennen wir „Das Tor der Realos“. Es ist die gängigste Perspektive auf eine Problemfrage, die sich in engen Managementgrenzen bewegt und wo das Problem bereits sehr klar ist.

Vom Tor der Realos aus – Was ist hier völlig klar?

Abb. 66



Bevorzugt wird hier die IFM Maske von der 2d Seite her beleuchtet, angewendet.

IFM Maske im Prozess- und im operativem Management

Abb. 67

2d		Implementierung	Auswirkung	Identifikation	Analyse	Vision
Environment	SF					
	RK					
	SÜ					
Struktur	SF					
	RK					
	SÜ					
System	SF					
	RK					
	SÜ					
Gruppe	SF					
	RK					
	SÜ					
Person	SF					
	RK					
	SÜ					

SF=Systemflexibilität; RK=Realitätskompetenz; SÜ=soziale Übertragbarkeit

Es geht darum, den Betrachter langsam in die Komplexität einer Situation einzuführen. Denn von dort aus erkennt man meist mehr als einen Auslöser oder Ursprung und mehr Chancen und Ressourcen als zunächst angenommen. Man bleibt dabei aber mit einem Bein im konventionellen Lösungsrahmen, da man mit IFM dadurch in einem begrenzten Feld arbeiten und andere Bereiche eines Unternehmens oder Abläufe nicht stören muss.

Das Tor der Realos führt zunächst zu einer Vergrößerung der ganzheitlichen Perspektive. Durch dieses Tor betrachtet ist IFM ein Managementtool, um Zusammenhänge in einem Unternehmen bewusst und im operativen Bereich als Ressourcen nutzbar zu machen. Ein Stück Strand, das von einem Öltanker beispielsweise verseucht wurde, ist zunächst ein operatives Problem – jemand muss den Dreck wegmachen. Dabei lernt man sehr viel über die Tragfähigkeit von Strukturen und über die Personen im Team. Als Nächstes wird einem die Achse der

Auswirkungen bewusst, also wozu dies noch alles führt. Man erkennt die Schwächen und Stärken im System und bei den Personen. Am Ende des Tors der Realos steht die Identifikation, also die Erkenntnis, dass man Teil des Problems ist, sprich selbst verantwortlich. So wird IFM auch in der Qualitätssicherung in komplexen Strukturen eingesetzt.

„Das Tor der Analysten“ – Chancen und Ressourcen

Besonders wenn das Problem nicht klar ist, bietet sich das 2. *Einstiegstor* als Startpunkt zur Annäherung an die Lösung eines Problems an. Hier geht es darum, einen ganzheitlichen Blick auf alle Faktoren einer Organisation oder eines Unternehmens zu richten. Also Schwächen und Chancen zu analysieren und von dort aus neue Ressourcen in die Lösung oder Bewältigung eines Managementprozesses zu integrieren. Dadurch werden die eigentlichen Probleme und ihre unmittelbaren Auswirkungen und Zusammenhänge identifiziert. Das Tor der Analysten ist der klassische Einstieg im Prozessmanagement, wo es eingesetzt wird um einzelne Krisen- oder Schwachfelder auf den Ebenen *Person* (Mensch), *Struktur* (System) und *Environment*, innerhalb eines klaren Rahmens zu lösen und über den ganzheitlichen Ausgleich ein Projekt, ein Unternehmen zu stärken.

Mit IFM ist es so, als würde man Sie hier mit einem Fallschirm über einem Krisen- oder Chancengebiet abwerfen und IFM wäre die Karte um sich zu orientieren.

IFM Maske im Prozess- und im operativem Management

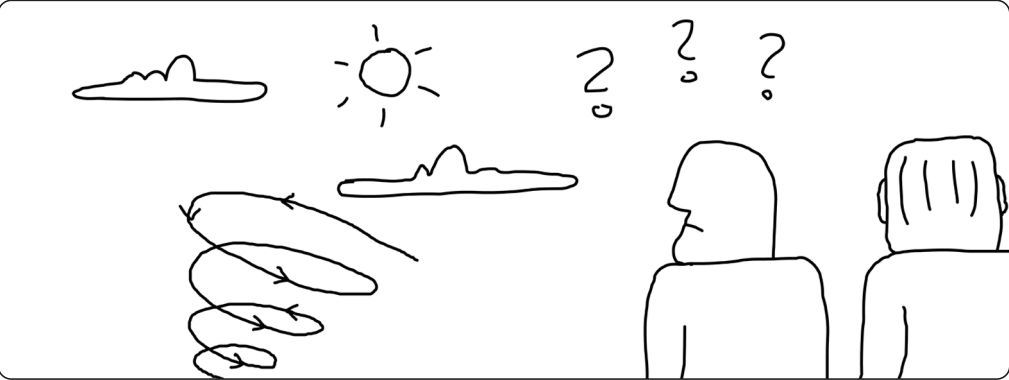
Abb. 68

2d	Implementierung	Auswirkung	Identifikation	Analyse	Vision
Environment					
Struktur					
System					
Gruppe					
Person					

Ist man im richtigen Feld gelandet geht es darum die Lage zu analysieren und Ressourcen aus anliegenden oder anderen Feldern zu integrieren. So erschließt sich schrittweise nützliche Komplexität und Vielfalt.

Vom Tor der Analysten aus – Chancen und Ressourcen?

Abb. 69



Der Mensch, der vor der Ruine steht, kann sich zunächst nicht vorstellen, dass ein Quantensprung im Denken hilfreich wäre, diese Weitsicht überfordert oft. Er will rasch handeln und in der Nähe seines konkreten Problems abgeholt werden. Das Spannende an IFM ist, dass man Probleme von verschiedenen Seiten aus angehen kann, was in der Praxis unentbehrlich ist. Hier fehlt noch etwas zum Abschluss dieses Tores zum Thema Analyse, was hat der letzte Satz mit Analyse zu tun? 1 oder 2 Sätze.

„Das Tor der Visionäre“

Der Kunde, der sein Problem nicht fassen kann und vielleicht die Orientierung verloren hat, möchte sicher nicht, dass man gleich mit dem „Bagger angerollt“ kommt - da ist sensible Analyse erforderlich. Wenn man aber bei einem Zukunftskongress einen Vortrag über die Verhinderung von Ölkatastrophen und neueste Methoden halten muss, bedarf es einer weiteren Perspektive. Diese nennen wir das „Das Tor der Visionäre“, das 3. Einstiegstor!

Vom Tor der Visionäre aus – Ich sehe was ganz anderes!

Abb. 70



Da sind es die Träume von einer besseren Zukunft, die Menschen dazu bringen ihr Bewusstsein für neue Lösungen zu öffnen. Man kann auch sagen, dass Menschen die eine Situation selbst nicht als direkt akut erleben, eher über die Vision einsteigen können, während Menschen, denen das „Wasser bis zum Hals steht“ fast nur über das Tor der Realisten zu Veränderungen in komplexen Systemen bewegt werden können.

Vom Tor der Visionäre aus kann man im Idealfall ein neues Projekt gestalten, bei dem der Ausgang relativ offen ist und die Rahmen eine gewisse Flexibilität zulassen. Hier geht es also um ganzheitliches Projektmanagement. Beispielsweise wie man ein Projekt ganzheitlich angeht und zugleich möglichst viele Innovationsschleifen bis zum Erreichen des höchsten Veränderungszieles umsetzen kann. In diesen Fällen wird immer mit der konventionellen IFM Maske gearbeitet – von der Konzeptphase (Vision) bis zur Etablierung und dem Endergebnis. Hier passiert mit jedem neuerlichen Durchlauf eine Steigerung der Qualität auf allen Ebenen und in allen Entwicklungsphasen. Es werden immer mehr Ressourcen integriert.

Inner Flow Management – Das System

Abb. 71

Vision	3d	Analyse	Identifikation	Auswirkung	Implementierung
	Person				
	Struktur System				
	Environment				
	Etablierung				Ergebnis
					2d

Egal wo Sie anfangen, Sie werden in den meisten Fällen nach kurzer Zeit den ganzen Zyklus von links oben nach rechts unten und retour mit Ihrem Managementthema durchlaufen. Meistens mehrmals, bis eine Veränderung optimal implementiert werden konnte.

5.5 Mit Achtsamkeit und Bewusstsein vorangehen

In IFM wird sehr viel Wert auf die Vorphase der Implementierung gelegt, dadurch ist ganzheitliches Management erst möglich. Während die Konzeption in anderen Managementmethoden meist eine kleinere Rolle spielt, wird diese bei IFM besonders betont. Dies kann am Anfang der Benutzung der Methode den Eindruck erwecken, als käme man nur langsam voran, aber wie alle guten Dinge braucht auch IFM etwas Zeit um die Ganzheitlichkeit und die darauf folgenden nachhaltigen Lösungen zu entfalten. Diese Zeit ist aber für die Qualität des Managements entscheidend. Übereilte und gehastete Umsetzungen und Entscheidungen führen dazu, dass man sich in der Komplexität verliert. Weil IFM eine Methode ist, um komplexe Problemstellungen zu managen, ist es nicht möglich in einem Buch alle Fassetten der Methode darzustellen. Jedes einzelne Praxisbeispiel könnte mehrere weitere Bücher füllen und selbst dann hätten wir noch immer nicht alles abgedeckt und jeder Leser könnte eine neue Lösungsperspektive einbringen.

Die Methode ist so präzise, dass es keine globalisierten Betrachtungen der Realität zulässt, sondern immer das ganz Besondere des Moments betont. Keine Firma ist gleich, keine Organisation identisch und alle Menschen sind verschieden und einzigartig. Was gestern noch richtig war, ist heute vielleicht falsch. Egal ob Sie es für sich persönlich, in Ihrem Unternehmen oder in einer großen Organisation anwenden wollen, IFM ist so entwickelt worden, dass es eine Eigendynamik entfaltet, die Ihnen und Ihrer Situation am besten gerecht wird, die Achtsamkeit und Bewusstsein zur Grundlage der Qualität des Managements macht. Wir können in diesem Buch nur über IFM schreiben, gelebt und umgesetzt wird es im Moment, in der Praxis.

Die Anwendung von Inner Flow Management ist so, wie wenn Sie auf eine Reise gehen. Sie beschließen eine Reise zu machen, Sie kaufen ein Ticket und dann müssen Sie nur mehr losgehen und die Haustür hinter sich abschließen. Sie werden nicht wissen, wie der Taxifahrer aussieht, neben wem Sie im Flugzeug sitzen oder wer noch mit Ihnen gemeinsam in dasselbe Land aufbricht. Doch Ihr Inneres vertraut auf den Fluss und Sie wissen, dass Sie es managen werden. Genauso wie dieses Beispiel der Reise können Sie sich jetzt mit diesem Buch in Händen betrachten. Sie haben sich dafür entschlossen, ganzheitlich zu arbeiten (Reise), Sie haben dieses Buch (Ticket) gekauft und wenn Sie dieses nun schließen, ist es so, als würden Sie die Haustür hinter sich absperren und auf Reisen gehen!

Kommen Sie mit uns und entdecken Sie noch mehr!

<http://www.inner-flow-management.com>

Glossar

Achsen:	Die 5 Achsen Vision, Analyse, Identifikation, Auswirkung und Implementierung stellen den Entwicklungsweg der Maske von links nach rechts dar.
Analyse:	Suche nach Lösungen über logische, lineare und strukturierende Denkweisen. In der Regel durch Fragen, in Beziehung zu anderen Ebenen, Perspektiven und Achsen.
Auswirkung:	Zusammenwirken der unterschiedlichen Achsen auf die anderen Felder und Ebenen. Bewusstwerden der ganzheitlichen und individuellen Auswirkungen, Selbstcheck.
Dimension 2d:	Jede Erfahrung wird vom menschlichen Bewusstsein einer Struktur zugeordnet. So entsteht ein innerer Plan, ein Weltbild, welches aber von der Realität abweicht, weil es nur eine Reduktion, ein zweidimensionales Konstrukt darstellt. 2d basiert auf einem Vorurteil, welches wir von Erfahrungen und Gewohnheiten ableiten, aber die eigentliche Dynamik der Realität (die Fixpunkte) überdeckt.
Dimension 3d:	Das tatsächliche Bewusstsein über die Zusammenhänge des Moments in einem dreidimensionalen Raum des direkten Erlebens. Gebildet aus dem Zusammenspiel von sozialer Übertragbarkeit, Realitätskompetenz und Systemflexibilität.
Dimension 4d:	Vierte Dimension; In der Ebene der Etablierung ist gewissermaßen die vierte Dimension. Diese Position ist der Blick aus der gewünschten Zukunft sprich vom gewünschten Ergebnis aus betrachtet.
Dissoziation:	Der Begriff Dissoziation steht hier für den Verlust an Selbstbestimmung und dem darauf folgenden Verlust an struktureller Klarheit. Dadurch kann es dazu kommen, den Anschluss zu verlieren, die innere Struktur bricht zusammen.
Ebenen:	Die 4 vertikalen Ebenen der IFM Maske sind Person, System / Struktur, Environment und Etablierung.
Environment:	Der Außenbereich in Form von Umwelt, Gesellschaft, Hardware...

Etablierung:	Das, was sich in unserem Alltag als Konsens oder Ergebnis festigt oder festigen soll, in unseren Weltbildern, Werten und Erfolgsstrategien. In IFM wird hier auch eine Vorausschau auf die etablierte Zukunft als Perspektive integriert.
Identifikation:	Bewusstsein über die Rolle der eigenen Weltbilder, Haltungen, Werte, Vorurteile oder Ängste integrieren, Selbstverantwortung.
Implementierung:	Konkrete Integration von neuen Erkenntnissen und Entscheidungen in bestehende oder neue Umsetzungen.
Person:	Die Rolle eines Menschen in einem System oder die Vielzahl an Aspekten eines Menschen in ihrer Ganzheitlichkeit.
Realitätskompetenz:	Der Bezug zum Gegenwärtigen Moment. Sind sie in der Lage das Momentum zu erkennen.
Soz. Übertragbarkeit:	Ihre Idee kann von vielen Menschen selbständig weiter getragen werden, man ist bereit Ihnen zu folgen.
System/ Struktur:	Geistige Vorstellung (Software) von umsetzbaren Strategien, Ordnungen und Wertevorstellungen, die das Leben und Zusammenspiel von Menschen, Firmen und Organisationen organisieren und strukturieren.
Systemflexibilität:	Systemflexibilität bedeutet, dass man in der Lage ist, ein anderes als das eigene System zur Lösung eines Problems heran zu ziehen.
Vision:	Suche des Individuums oder der Gruppe nach neuen Ideen durch kreative und unkonventionelle Methoden.

