



EINSATZ VON IMAGO FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE- ENTWICKLUNG

TEXT MARTIN SAILER

Nach mehrjähriger intensiver Erfahrung mit Imago im privaten Bereich bin ich von der Wirksamkeit dieses Ansatzes für die Verbesserung des Beziehungsverhaltens überzeugt. Mehr noch, die Erkenntnis, dass wir nur in Beziehung uns selbst erkennen und wachsen können, dass nur in Beziehung die Wunden aus unserer Kindheitsgeschichte heilen oder zumindest die negativen Auswirkungen auf unser Leben abgemildert werden können, verdanke ich der Imago Arbeit.

Wenn auch die Paarbeziehung die wichtigste in unserem Erwachsenenleben sein mag, so ist selbstverständlich auch die Qualität unseres Verhaltens zu anderen wichtigen Bezugspersonen für unser Wachstum und unsere Fähigkeit, in unserem Umfeld positiv zu wirken, von hoher Bedeutung.

Entwicklung im Unternehmens-Kontext

Als Manager und Führungskraft bin ich gefordert, Effizienz, Loyalität und Leistungs-

fähigkeit der Mitarbeiter*innen und insbesondere der Führungskräfte des Unternehmens im Fokus zu haben. Langfristiger Erfolg setzt Bereitschaft und Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit persönlichen Grenzen voraus. In der Begegnung mit unseren Grenzen – in der Imago Sprache „Dehnung“ – findet Entwicklung statt. Der Wille und der Mut, aktiv an der Überwindung – scheinbarer – Grenzen zu arbeiten, sind die treibenden Kräfte für Wachstum und Erkenntnis, Kernvoraussetzungen für langfristigen Erfolg im privaten und beruflichen Bereich.

Effektive Interventionen für Verhaltensänderungen setzen authentische Lernerfahrungen voraus, die auf emotionaler Ebene wirken und einen Impuls geben, der nachhaltig wirkt. Nach meinen Erfahrungen erfüllt ein Imago Training diese Kriterien. So entstand die Idee, in einem Workshop Führungskräften Erfahrungen mit Imago und somit Impulse für Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Dialogfähigkeit zur ermöglichen.

Das Entwicklungsprogramm wurde von Eve-

lin und Klaus Brehm nach entsprechenden Zielvorgaben entwickelt und durchgeführt.

Imago als Entwicklungsinstrument

Es mangelt im Bereich der Führungskräfteentwicklung nicht an Trainingsangeboten für Managementtechniken und sogenanntes Verhaltenstraining. Meist ist der Rahmen durch die Vorgabe „konkreter“ Lernziele, die mehr oder weniger unmittelbar im beruflichen Kontext „umgesetzt“ werden können, definiert. Aus der Imago Sicht bleiben viele dieser Trainingsansätze auf der „Symbolebene“ und versuchen, das nach außen sichtbare Verhalten zielgerichtet zu verändern.

Unsere wichtigsten Führungsinstrumente wie

- Zielvereinbarungen
- Feedback-Gespräche
- Evaluierungen

bewegen sich typischerweise auf der Symbolebene (wie Umsatz- und Ergebnisziele, Projektziele etc.) und nicht auf der Ebene individueller Bedürfnisse. Typische Bedürfnisse, mit denen wir als Führungskräfte konfrontiert werden,

sind das Bedürfnis nach Anerkennung und „Gesehen werden“ sowie Autonomie. Beispielsweise kann den Symbolkonflikten um Gehalts- und Bonusvereinbarungen schlicht ein Anerkennungsbedürfnis zugrunde liegen. Hinter dem Konflikt um „unzureichende“ Kommunikation und Abstimmung kann ein Autonomiebedürfnis stecken.

Wenn ich als Führungskraft vermitteln kann, dass ich diese Bedürfnisse verstehe, auch ohne bzw. nur teilweise auf der Symbolebene darauf eingehen zu können, bewirkt dies Stressabbau und schafft positive Energie. Die Energie, die beim Austragen von Konflikten auf der Symbolebene eingesetzt wird, kann positiv gewandelt werden. Letztendlich werden Mitarbeiter*innen, die das Gefühl haben, von ihren Vorgesetzten und Kolleg*innen verstanden zu werden, in ihrer Loyalität gegenüber der Führungskraft und somit auch dem Unternehmen gegenüber gestärkt.

Angekündigt wurde das Programm in der Einladung wie folgt: „Abgeleitet von dem aus der Paartherapie bekannten und weltweit erfolgreichen Konzept ‚Imago‘ vermittelt dieses Programm tiefgehende Erkenntnisse über die Wurzeln des eigenen Verhaltens. Auf dieser Selbstreflexion aufbauend kann das Verständnis für andere Menschen – in unserem Kontext sind dies vor allem Mitarbeiter und

Kollegen – in einer Weise erweitert werden, die unsere Fähigkeiten, andere Menschen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, deutlich steigern.

Die persönliche Herausforderung des Programms ist die Bereitschaft zu Offenheit und ehrlicher Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie. Das Programm bietet die Chance, die persönlichen Grenzen in verschiedenen Aspekten ein Stück weiter hinauszuschieben.“

Ziel des Trainings ist somit, den Teilnehmer*innen neue Sichtweisen der eigenen Persönlichkeit und deren Auswirkung auf die Wirksamkeit als Führungskraft zu eröffnen.

Ablauf und Struktur des Trainings

Während der ersten Durchführung nahmen acht erfahrene Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen des Unternehmens über einen etwa neunmonatigen Zeitraum am Programm teil. Von den anderen Teilnehmenden hatte zuvor noch niemand Erfahrungen mit Imago gemacht. Erwartungshaltungen und individuelle Voraussetzungen für eine Teilnahme sind sorgfältig zu prüfen, da das persönliche Commitment aus meiner Sicht eine noch wesentlichere Erfolgsvoraussetzung ist, als es vielleicht bei anderen Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen der Fall wäre. Für mich sind dafür folgende Kriterien relevant:

- Bereitschaft der Teilnehmer*innen, auch etwas Freizeit für das Training zu investieren
- Offenheit und Motivation, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren
- Wille und Bereitschaft, sich zu exponieren und – in kontrolliertem Rahmen – auch das Risiko einzugehen, sich ungewohnten Situationen auszusetzen
- Vertrauen in das Unternehmen und die Kollege*innen/Vorgesetzten, dass im geschützten Rahmen eines Imago Workshops eine vertrauliche und offene Kommunikation über persönliche und betriebliche Themen und Probleme möglich ist
- Langjährige Erfahrung als Führungskraft und somit ein klares Bewusstsein über die große (positive wie negative) Wirkung des eigenen Führungsverhaltens auf Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen
- Bereitschaft, sich auf Begegnungen mit Kolleg*innen einzulassen, ohne den Schutz

der Rolle und Funktion im Unternehmen; d.h. die Teilnehmer*innen begegnen sich als Menschen in ihrer ganzen Vielfalt und Komplexität und mit ihrer persönlichen Geschichte, in der die berufliche Rolle nur einen Aspekt darstellt

- Bereitschaft, offen über Gefühle, Bedürfnisse und die eigene Geschichte gegenüber Kolleg*innen zu sprechen
- Wahrung absoluter Vertraulichkeit



© Philipp Simonis

Evelin und Klaus Brehm

Aus unserer Sicht sind Imago Theorie und Methoden ausgezeichnet dafür geeignet, um Beziehungen jeglicher Art konstruktiv und wertschätzend weiterzuentwickeln. Wir glauben, ein stabiles und sicheres internes Beziehungsgeflecht ist die Basis jeder langfristig positiven Unternehmensentwicklung. Das erleben wir auch in unserer Imago Arbeit mit der Frauenthal Gruppe.

Das Trainingsprogramm besteht aus vier Modulen:

- Ein eintägiger Einführungsworkshop mit den ersten Dialogübungen
- Fünf individuelle Coachings mit Evelin und Klaus über einen etwa fünfmonatigen Zeitraum verteilt
- Ein zweitägiger Gruppenworkshop mit Dialogübungen einschließlich „Communologues“
- Individuelle Trainingseinheiten

Im Einführungsworkshop vermitteln Evelin und Klaus in bewährter, kompakter Weise die Grundlagen des Imago Ansatzes. Die Bedeutung der einzelnen Phasen der



Steckbrief Frauenthal Gruppe

Die Frauenthal Gruppe ist ein diversifizierter Konzern mit Sitz in Wien und den Geschäftsbereichen Sanitär Großhandel (SHT, ÖAG) und automobiles Zuliefergeschäft (Frauenthal Automotive). Die international tätige Gruppe erzielt ca. 900 MEUR Umsatz und beschäftigt rund 3800 Mitarbeiter, davon etwa 2300 im europäischen Ausland sowie in China.

Kindheitsgeschichte, die Funktion des Stamms, Trigger-Punkte, Selbstregulation etc. sind hinsichtlich des Führungsverhaltens genauso relevant wie für das Verhalten in Paarbeziehungen.

Eine spannende Erfahrung sind auch Dialoge im beruflichen Kontext: Es ist erstaunlich, wie wirksam Spiegeltechnik und vorgegebene Satzanfänge sind, um beim Sender/ bei der Senderin das Gefühl entstehen zu lassen „verstanden“ zu werden. Beeindruckend ist auch, wie wirksam die Spiegeltechnik aufgrund ihrer kreativitätsfördernden Wirkung und der Schaffung positiver Energie für die Erweiterung des eigenen Problemlösungsraums ist. Im Dialog können die Teilnehmer*innen selbst für die jeweiligen Problemstellungen, die Themen der Dialoge sind, vielfältige und teilweise neue Lösungsansätze entwickeln. Dialogthemen aus dem beruflichen Kontext zu finden, bereitet den Teilnehmenden keine Schwierigkeiten.

Die über mehrere Monate verteilten individuellen Coachings, abwechselnd mit Evelin und Klaus, bieten den Teilnehmer*innen die Chance, in Imago Dialogen Themen aus dem privaten und beruflichen Bereich zu reflektieren.

Im abschließenden zweitägigen Workshop werden vertiefend Themen aus dem beruflichen Bereich in Dialogen bearbeitet. Dabei sind die Übungen im „Communologie“ eine besonders eindrückliche Erfahrung: Der „Communologie“ ist eine strukturierte Gruppendiskussion zu einem vorgegebenen Thema, wobei ein/e Leiter*in mit Stoppuhr überwacht, dass jede teilnehmende Person die vorgegebene Redezeit (1,5 oder 2 Minuten) einhält. Der bzw. die nachfolgende Redner*in muss zunächst zusammenfassend spiegeln und kann dann den eigenen Beitrag abgeben. Der „Communologie“ zeigt, dass Diskussionen in Meetings völlig anders als gewohnt ablaufen können. Die Gleichberechtigung, die Wertschätzung durch das Spiegeln, die Konzentration darauf, was die anderen Gruppenmitglieder zu sagen haben, stehen im Gegensatz zum üblichen Verhalten in Teammeetings und Gruppendiskussionen, in denen wir meist auf unseren eigenen Beitrag konzentrieren, uns durchsetzen und unsere Redezeit maximieren wollen und somit den übrigen Gruppenmitgliedern nicht die volle Aufmerksamkeit widmen oder erst gar nicht ernsthaft zuhören. Erstaunlich ist, wie rasch die Gruppe in den „Communologies“ abgestimmte Lösungen zu einem Problem findet und wie groß der inhaltliche Input und die Vielfalt der eingebrachten Perspektiven sind.

Ergebnisse und Lernerfahrungen

- Die Begeisterung für die Methode veranlasst einige Teilnehmer*innen, auch im privaten Bereich mit Imago Beziehungsarbeit zu beginnen.
 - Es ist hohe Motivation zur Anwendung im eigenen betrieblichen Bereich zu verspüren.
 - Das Kennenlernen von Kolleg*innen auf der Ebene von Gefühlen und Bedürfnissen schafft Verbundenheit. Im Sinne des Teambuildings ist der Imago Workshop eine bemerkenswert wirksame Methode.
 - Selbst- und Fremderkenntnis sind eng miteinander verbunden: Wenn ich erkenne, warum ich in bestimmten Situationen bzw. in Interaktion mit bestimmten Menschen erfreut, gereizt, ängstlich etc. reagiere, schafft dies auch ein besseres Verständnis für die eigenen Bedürfnisse und deren Hintergründe. Dies bewirkt mehr Verständnis und Toleranz für das eigene Verhalten, stärkt somit Sicherheit im Führungsverhalten und schafft auch Verständnis, warum mein Gegenüber auf mein Verhalten erfreut, gereizt, ängstlich etc. reagiert.
 - Erkenntnis, dass Konflikte auf der Symbol-ebene sichtbar und ausgetragen werden, dass aber die treibenden Kräfte für Konflikte aus den fundamentalen persönlichen Bedürfnissen resultieren, die nur durch ein tieferes Verständnis der individuellen Entwicklungsgeschichte begreifbar sind.
 - Bewusstsein, dass im Verhalten der Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen etc. Hinweise auf die zugrundeliegenden Bedürfnisse zu finden sind. Wenn ich als Führungskraft in der Lage bin darauf einzugehen, kann ich ungleich effektiver in einer Konfliktlösung sein, die nicht auf der Symbol-ebene, sondern im verständnisvollen Dialog über Bedürfnisse stattfindet.
- Diese Erfahrungen haben das Management zur Fortführung und Vertiefung des Programms motiviert, an dem nun in der zweiten Durchführung ein wesentlicher Teil der Führungskräfte auf der nächsten Management-ebene teilnimmt.

Statements von Teilnehmer*innen



Gerda Hechinger,
Human Resources
Frauenthal Handel

„Anfangs war ich skeptisch, konnte aber die Erfahrung machen, dass die Imago Methode sehr hilfreich für effiziente und vor allem wertschätzende Kommunikation im Unternehmensumfeld ist.“



Dr. Martin Sailer
Vorstandsmitglied
der Frauenthal Holding AG

A-1090 Wien
Rooseveltplatz 10
m.sailer@frauenthal.at
www.frauenthal.at

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und mehrjähriger Tätigkeit als Assistent an den Universitäten Graz und St. Gallen war Martin Sailer 30 Jahre lang in Finanz- und Controlling-Funktionen tätig, überwiegend in der Automobilindustrie und in der Pharmaindustrie in Österreich und Deutschland. Seit 2008 ist er Mitglied des Vorstands der Frauenthal Holding AG in Wien und dabei zuständig für den Geschäftsbereich Frauenthal Automotive und Business Development.

Martin Sailer ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Seit 2014 nimmt er mit seiner Frau Ulrike an Imago Paarworkshops teil.



Wolfgang Knezek,
Vorstand
Frauenthal Handel

„Bereichernd fand ich, dass wir mit Praxisbeispielen die Imago Ansätze erlernt haben. Diese sehr effiziente und wirkungsvolle Methode hat mir bereits in vielen Gesprächssituationen weitergeholfen.“