

IMAGO FÜR FÜHRUNGS- KRÄFTEENTWICKLUNG ERGEBNISSE EINES EXPERIMENTS

TEXT MARTIN SAILER

Im Zeitraum Mai 2016 bis September 2018 wurden in der Frauenthal-Gruppe (siehe Box) zwei Entwicklungsprogramme für Führungs- und Nachwuchskräfte mit insgesamt etwa 20 Teilnehmer*innen aus verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt. Die Programme unter der Leitung von Evelin und Klaus Brehm bestanden aus mehreren Workshops und Einzelcoachings und erstreckten sich über jeweils etwa neun Monate. Ziel des Trainings war es, den Teilnehmer*innen neue Sichtweisen der eigenen Persönlichkeit und deren Auswirkung auf die Wirksamkeit als Führungskraft zu eröffnen. In der Ausgabe Herbst/Winter 2018 des Imago Spiegels wurde über dieses Programm berichtet. Ziel war es, eine Intervention für einen Entwicklungsimpuls zu setzen, der nicht bloß auf die Veränderung sichtbarer Verhaltensweisen abzielt. Dieser Beitrag beschäftigt sich nun mit der Frage der „Evaluierung“, das heißt der Ermittlung von beobachtbaren Effekten der Maßnahme.

Den Teilnehmer*innen wurden für das Feedback folgende Fragen gestellt:

- Hat das Imago Training meine Wahrnehmung im Umgang mit Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen und anderen Personen im beruflichen Umfeld verändert?
- Konnte ich an mir beobachten, dass sich in meiner Kommunikation mit diesen Personen etwas verändert hat? Was hat sich in meiner Wahrnehmung und/oder Kommunikation verändert?
- Habe ich diesbezüglich ein Feedback von meiner Umgebung erhalten?

- Hat das Training auch meine Wahrnehmung und/oder Kommunikation im privaten Umfeld verändert?
- Wie nachhaltig war/ist diese Veränderung?

Aus den Rückmeldungen lassen sich folgende Rückschlüsse ziehen:

- Die Veränderungen in der Kommunikation im Kreis der Trainingsabsolvent*innen werden als Verbesserung empfunden, wobei Wertschätzung in der Kommunikation und Vermeidung negativer Kritik wahrgenommen werden.
- Zuhören und die Gesprächspartner*innen ausreden lassen sind ebenso wahrgenommene Veränderungen.
- Ein klares Ergebnis des Trainings ist die Erkenntnis, dass es unterschiedliche „Trigger“ für bestimmtes Verhalten bei mir und den Gesprächspartner*innen gibt.
- „Communologie und Communolution“ kommen zumindest gelegentlich zum Einsatz. Dieses Imago Instrument scheint für den Einsatz im betrieblichen Bereich großes Potenzial zu haben.
- Die wahrgenommene Veränderung im Kommunikationsverhalten ist eher kurzfristig, d.h. mit zeitlichem Abstand zum Training nimmt die Wirksamkeit deutlich ab.
- Das verbesserte Kommunikationsverhalten wird vor allem unter den Trainingsteilnehmer*innen erlebt.

- Deutlich weniger Wirkung zeigt das Training außerhalb des Imago Settings und in der Kommunikation mit Personen, die nicht am Training teilgenommen haben.



Lukas Schreiner

Lukas Schreiner, Personalleiter der Frauenthal Handelsdivision, hat selbst am Ausbildungslehrgang 2018 teilgenommen.

„Das Imago-Training hat bei fast allen von uns erstaunliche Effekte in der Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens bewirkt. Als nachhaltige Selbstläufer haben sich die Methoden und Techniken nicht erwiesen, dafür war der Transfer in den betrieblichen Alltag unsererseits wohl zu wenig konsequent. Mit wiederkehrenden Impulsen kann es aber gelingen, aus „alten“ Verhaltensmustern bewusst immer öfter auszusteigen und das Erlernte zu verinnerlichen.“

Während die Wirkungen des Trainings im Anschluss an die Workshops beobachtbar waren und zum Einsatz des Communologues geführt haben, ist die Nachhaltigkeit nicht gesichert. Auch ist fraglich, ob die Verbesserung im Kommunikationsverhalten außerhalb des Teilnehmer*innenkreises wirksam ist. Diese Erkenntnis steht nicht im Widerspruch zu den Zielsetzungen des Trainings, einen persönlichen Entwicklungsimpuls und Reflexion der Quellen und Ursachen des eigenen (Kommunikations-) Verhaltens zu ermöglichen. Diese Ziele wurden nach den Rückmeldungen der Teilnehmer*innen im Wesentlichen erreicht.

Naturgemäß besteht der Anspruch an Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen im betrieblichen Bereich, eine dauerhafte Wirkung zu erzielen; nur so ist letztendlich ein positiver Effekt für das Unternehmen möglich. Dies war – noch nicht - das Ziel der bei Frauenthal durchgeführten Trainings. Im ersten Schritt ging es darum, die Reaktion der Teilnehmer*innen (durchwegs Top-Führungskräfte des Konzerns) auf diesen - im betrieblichen Kontext – innovativen Trainingsansatz zu evaluieren. Nach den durchgehend sehr positiven Erfahrungen ist im nächsten Schritt die Frage zu klären, wie der Imago Ansatz in der betrieblichen Praxis, vor allem im Führungsverhalten, eine nachhaltig positive Wirkung entfalten kann. Zur Überführung in die Alltagspraxis – d.h. außerhalb eines „Imago Settings“ in einem Workshop oder Coaching Gespräch – sind einige Voraussetzungen erforderlich:

1. Anpassung der Methodik:

Typische Gesprächssituationen und Themen im betrieblichen Kontext benötigen adaptierte Strukturen. Die für die Paararbeit entwickelten Gesprächsleitfäden (inklusive vorgegebener Satzanfänge etc.) erweisen sich für den Paardialog als sehr hilfreich und sind auch notwendig, um die erforderliche Dialogstruktur sicherzustellen. Für Dialogsituationen im betrieblichen Kontext, z.B. für Mitarbeiter*innengespräche oder Projektbesprechungen, sind entsprechend angepasste Dialogstrukturen - einschließlich Satzanfängen - zu entwickeln. Dabei müssen auch Situationen berücksichtigt werden, bei denen nur ein/e Gesprächspartner*in mit Imago Dialogen vertraut ist.

2. In-house Expert*in für Imago:

Die nachhaltige Implementierung der Imago Methodik kann aus meiner Sicht nicht



© Philipp Simonis

Evelin und Klaus Brehm

Der Begriff „Communologue“ setzt sich zusammen aus den Worten „community“, engl. für Gemeinschaft, und „dialogue“, engl. für Dialog.

Der Communologue ist eine hochstrukturierte Methode, die es Mitgliedern einer Gruppe ermöglicht, effektiv und konstruktiv miteinander zu kommunizieren. Jedes Gruppenmitglied bekommt das gleiche Maß an Zeit und Aufmerksamkeit, um zu einem vorher gemeinsam vereinbarten Thema die eigene Position ohne Unterbrechung oder Bewertung in der gesamten Gruppe mitzuteilen. Die Communologue-Leitung spiegelt die Inhalte und strukturiert den Prozess. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für Meinungen und Ansichten anderer Gruppenmitglieder zu gewinnen.

Der Begriff „Communolution“ setzt sich zusammen aus den Worten „community“, engl. für Gemeinschaft, und „solution“, engl. für Lösung.

Communolution ist eine weiterentwickelte Form des Communologue. Der Schwerpunkt dieser ebenfalls hochstrukturierten Gruppenmethode ist die gemeinschaftliche Reflexion mit dem Ziel, Übereinstimmung für konkrete Handlungsentscheidungen zu finden und zu treffen. Communologue und Communolution gehen Hand in Hand. Wenn im Rahmen eines Communologues innerhalb einer Gruppe Sicherheit und Akzeptanz aufgebaut wird, kann mit der Communolution in einem nächsten Schritt an konkreten Themen oder Problemen lösungsorientiert gearbeitet werden.

über externe Trainings alleine sichergestellt werden. Vorstellbar ist, dass ein/e In-house Expert*in sowohl interne Schulungen durchführt als auch bei Dialogen die bekannte Rolle des/der Imago „Therapeut*in“ übernimmt sowie die offensichtlich im betrieblichen Bereich sehr nützlichen Communologues moderiert. Grundsätzlich sollte dieser Zugang für viele Unternehmen nicht ungewöhnlich sein, da in zahlreichen Meetings externe „Coaches“ eingesetzt werden, um Prozesskompetenz einzubringen. Typische Beispiele sind „Strategiemeetings“, bei denen auch kreativer Input gefragt ist und Coaches eine Moderationsfunktion übernehmen. Der Einsatz der Imago Methodik ist durch die Erweiterung des Lösungsraumes kreativitätsfördernd. Diese Rolle können natürlich Externe, also z.B. Imago Therapeut*innen, die sich mit der betrieblichen Anwendung

beschäftigen oder sogar darauf fokussieren, übernehmen. Eine In-house Lösung wäre jedoch wesentlich wirksamer, da die bessere Verfügbarkeit von Imago Expert*innen den Einsatz der Methodik auch in „alltäglichen“ Situationen ermöglicht.

3. Veränderung des „Image“ von Imago:

Da Imago vorwiegend im Paar-Setting bekannt ist, kann es Verständnis- oder gar Berührungsprobleme geben, wenn die Methodik im betrieblichen Bereich verwendet wird. Notwendig ist die Positionierung von „Imago“ als Kommunikationstechnik, obwohl wir wissen, dass es um viel mehr als bloße „Technik“ geht. Dies wird rasch klar, sobald man sich mit Imago auseinandersetzt. Für den Einstieg ins betriebliche Umfeld ist die Anknüpfung an einen be-

kannten Meetingablauf hilfreich, d.h. der/ die Imago Expert*in sollte als Moderator*in für Meetings eingesetzt werden, die auch üblicherweise mit Unterstützung externer Moderator*innen durchgeführt werden. „Extern“ kann auch bedeuten, dass der/ die Moderator*in aus dem Unternehmen kommt (z.B. Personalabteilung), aber nicht Teil der „problem solving group“ ist, d.h. eine rein moderierende Rolle im Diskussions- und Entscheidungsprozess hat.

Imago kann so als Methodik zur Verbesserung der Effizienz betrieblicher Entscheidungsprozesse und zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens von Führungskräften positioniert werden, so wie diverse andere Methoden auch.

Dass Imago eine viel weiter reichende Intervention sein kann, die einen nachhaltigen persönlichen Entwicklungsimpuls setzt, völlig losgelöst von der betrieblichen „Anwendung“, zeigt sich dann ohnehin. Jedenfalls ist es notwendig, die Assoziation von Imago mit Paararbeit (oder gar Paartherapie) aufzulösen, wenn der Einsatz von Imago im betrieblichen Bereich vorangebracht werden soll.

Schlussfolgerung

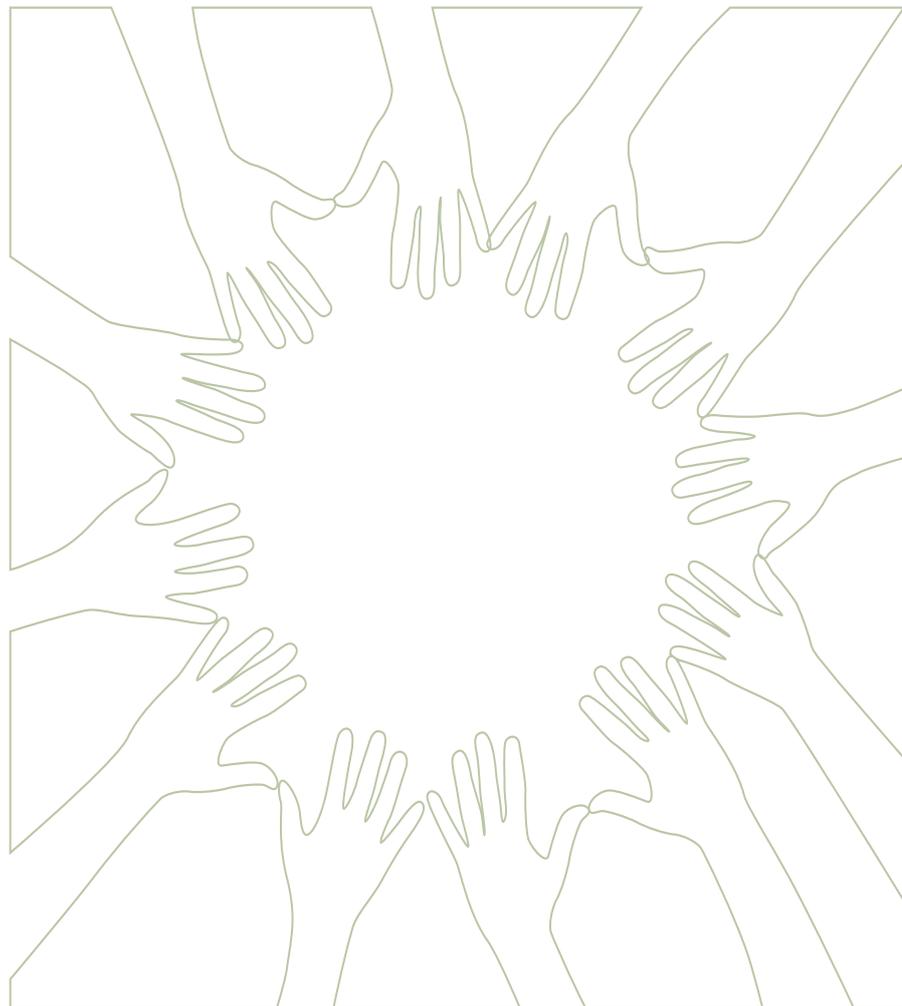
Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann Imago eine enorm wirkungsvolle Intervention im betrieblichen Kontext sein, da sie auf drei Ebenen greift:

- Verbesserung des Kommunikationsverhaltens in Zweier- und Gruppen-Settings

- Persönlicher Entwicklungsimpuls

- Systemische Veränderung, wenn eine „kritische Masse“ erreicht ist in Richtung offener Unternehmenskultur, die die Menschen als Ganzes anspricht und nicht nur ihre Funktionalität in einem betrieblichen Kontext

Für Imago Trainer*innen bietet sich im Unternehmensbereich ein großes Betätigungsfeld. Umgekehrt bietet eine Imago Ausbildung für Trainer*innen, Coaches und Moderator*innen, die im betrieblichen Bereich tätig sind, egal ob als interne Mitarbeiter*innen oder als externe Coaches und Berater*innen, eine vielversprechende Kompetenzerweiterung und somit auch Differenzierungspotential.



Dr. Martin Sailer
Vorstandsmitglied
der Frauenthal Holding AG

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



Steckbrief Frauenthal Gruppe

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

