



IMAGO IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG

TEXT ERNST-OLAV RUHLE

Die Anwendung von Methoden aus der Imago Theorie nahm ihren Ursprung in der Beratung und Unterstützung von Paaren und Familien. Die Kernelemente Zuhören, Spiegeln, Verstehen und Einfühlen sind entscheidend dafür, um in persönlichen Konstellationen zu erkennen, was das Gegenüber braucht und ob und wie ein anderer Mensch das geben kann, was der*die andere braucht. Auch das damit mögliche persönliche Wachstum ist ein konstituierendes Element von Imago.

Im Ausgangspunkt meiner Betrachtung und Befassung mit dieser Auswahl an Tools und Ansätzen fiel es mir zunächst schwer zu glauben, dass Imago auch in ganz anderen Settings eingesetzt werden kann, z.B. in der Beratung von Unternehmen. Die Übertragung von Beratungsansätzen aus dem Bereich der eigenen Persönlichkeit und der interpersonellen Beziehungen schien mir nicht unbedingt auf eher „Business“-orientierte Kontexte anwendbar. Fragen, die sich mir gestellt haben, waren u.a.: Welche

Beziehung gibt es hier zu Kindheitsverletzungen, Bindung, Exploration, Kompetenz und Identität, wie stellen sich Heilung und Wachstum dar? Communologie und Communolution (vgl. Wahrmann 2020, Rotter 2018) geben Hinweise auf den Einsatz von Imago in Organisationen (vgl. Sailer 2018, 2020). Im Kontext unserer Unternehmensberatung müssen oft Lösungen unter Einbezug mehrerer Unternehmen oder Organisationen gefunden werden (Vertragsverhandlungen, Projekte unter Mitarbeit

mehrerer Partner*innen aus Wirtschaft und Verwaltung etc.). Daher war die Überlegung spannend, ob sich gemeinsame Lösungen auch anders als „klassisch“, d.h. durch einen Austausch von Argumenten bei einem Erregungsniveau zwischen niedrig und hoch und dem Formulieren eines Konsens, finden lassen.

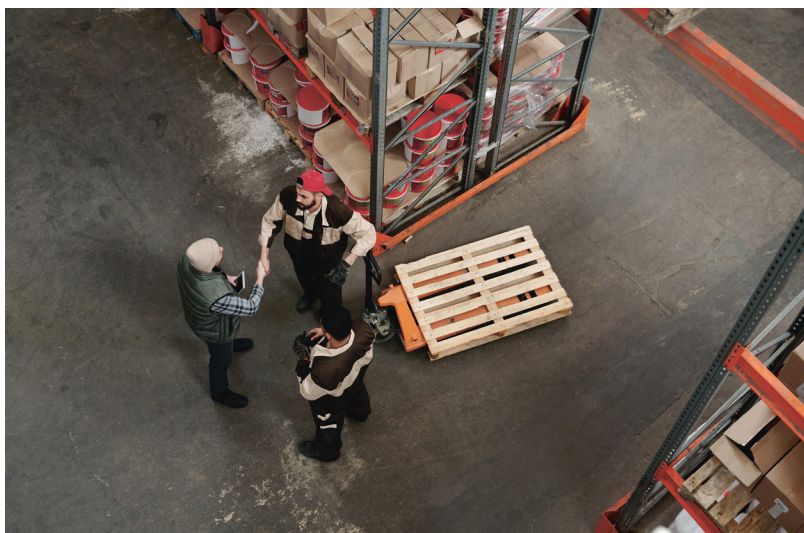
Die grundlegende Frage war: Können diese Methoden wirklich in der Unternehmensberatung angewandt werden?

Um diese Frage zu beantworten, stellten mein Team und ich uns zunächst eine andere Frage: Wodurch zeichnen sich Unternehmen aus, die eine externe Beratung in Anspruch nehmen? Ein paar Konstellationen sollen als Beispiel dienen:

- Es gibt externe (Technik, Markt, Gesetze) oder interne (Personal) Veränderungen, die zu Anpassungsbedarf und Lösungsbedarf führen, die das Unternehmen mit internen Ressourcen nicht bewältigt. Es fehlt an Know-how.
- Es gibt interne organisatorische Herausforderungen, die zu lösen sind. Hier fehlt nicht unbedingt Know-how, aber es gibt zum Teil divergierende Meinungen über den besten Weg.
- Es gibt neue Eigentümer*innen oder Geschäftsführer*innen, mit denen ein Miteinander gefunden werden muss. Neues Know-how kommt ins Spiel, eventuell im Konflikt zum Bestehenden.
- Eine neue oder angepasste Strategie soll oder muss gefunden werden. Verschiedenes Know-how kann nebeneinander und im Konflikt stehen.
- Bei Erfolg oder Misserfolg sind Wachstum oder Schrumpfung zu managen.
- Bei Übernahmen oder Fusionen sind verschiedene Organisationen zusammenzuführen und ein neues Team zu bilden.

Unternehmen, die in solchen Situationen Beratung in Anspruch nehmen, erleben oftmals, dass zunächst Aspekte geklärt werden müssen, die in der täglichen operativen Arbeit kaum vorkommen. Was sind unsere Ziele? Wollen wir etwas verändern, und wenn ja, was? Was ist der Weg zur Veränderung? Wie stehen Organisation und der*die Einzelne in Kontakt?

Unternehmensberater*innen helfen, Strategien und Ziele zu entwickeln, Konflikte offenzulegen, Synergien zu suchen, Richtungen und Prozesse zu definieren. Wichtig



Die meisten Mitarbeiter*innen waren es nicht gewohnt, gehört zu werden und ihre Wahrnehmungen und Meinungen einzubringen.

dabei ist in der Regel eine intensive Diskussion mit den Beteiligten. Wie in anderen Anwendungsfeldern von Imago geht es auch in diesem Kontext um die Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Sie wollen gehört und gesehen sowie im besten Fall verstanden werden. Ihre Kindheitsverletzungen zeigen sich im Arbeitsumfeld nicht anders als in Partnerschaft und Familie. Mitarbeiter*innen erleben Unverständnis und Zurückweisung, Chef*innen und Kolleg*innen können dieselben Trigger auslösen wie das private Gegenüber. Während in der Arbeit mit Personen und Paaren persönliche Themen angesprochen und benannt werden können, ist das in der Beratung von Unternehmen und Organisationen nicht so leicht möglich. Mit dem Vorstand eines Unternehmens im Gespräch mit seinen*ihren Kolleg*innen zu erörtern, was er*sie als Kind von seinen*ihren Bezugspersonen gebraucht hätte, kann im weiteren Verlauf in Bezug auf Wahrnehmung und Reputation dieser Person in der Organisation auch negative Effekte nach sich ziehen.

Die Erfahrung, die ich als Strategie- und Organisationsberater gemacht habe, zeigt, dass in der Unternehmensberatung insbesondere die Imago Arbeitsformen Communologue und Communolution erfolgreich eingesetzt werden können.

Sie geben der Diskussion Struktur, fordern die Teilnehmer*innen zum Zuhören auf und erhöhen das Verständnis füreinander. SBR-net Consulting AG hat dies beispielhaft in folgenden Konstellationen bereits einsetzen dürfen:

- Namensfindung für ein kleines Unternehmen beim Rebranding in einem internen Workshop
- Entwicklung einer Kooperationsvereinbarung zwischen verschiedenen Ämtern und Abteilungen einer Landesregierung
- Ausarbeitung einer Strategie für Unternehmenswachstum und organisatorische Maßnahmen im Bausektor

Das letztgenannte Beispiel möchte ich näher beschreiben: Das Unternehmen ist in einer eher ländlichen Region in Österreich angesiedelt, familiengeführt, der Gründer und Eigentümer spielt eine zentrale Rolle, treibt an, hat viele Ideen, führt aber „aus dem Bauch“ heraus. Er ist eine starke Persönlichkeit, Familienmitglieder haben auch zentrale Funktionen im Unternehmen. Unsere Arbeit bezog sich auf die Ausgestaltung eines Strategie- und Wachstumsprozesses, bei dem es darum ging, in mehreren Workshops strategische Ziele, operative Ziele und Maßnahmen zu definieren. Die meisten Mitarbeiter*innen waren mit einem solchen Strategiefindungsprozess nicht vertraut, sie waren es auch nicht gewohnt, gehört zu werden und ihre Wahrnehmungen und Meinungen einzubringen. Der Communologue-Prozess hat sie darin

unterstützt, sich zu äußern, aber nicht nur das: Der Chef musste sich selbst beschränken, er musste zuhören, er musste spiegeln, was die Mitarbeiter*innen gesagt hatten. So entstand ein neues Gefühl für das Miteinander und ein wechselseitiges Gehört-Werden, was für den Prozess sehr hilfreich war.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung von Imago in der Unternehmensberatung waren in diesem und den anderen genannten Beispielen:

- Die Bereitschaft von Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen, sich auf den Prozess einzulassen und die Regeln zu akzeptieren
- Keine „Vorteile“ bei Meinungsführerschaft oder Themensetzung durch die leitenden Personen
- Einhaltung der Zeitlimits
- Spiegeln und Eingehen auf das zuvor Gesagte
- Offenheit der Mitarbeiter*innen, auch Themen anzusprechen, die einen potentiellen Widerspruch zu anderen Meinungen und Personen bilden
- Verzicht auf die Vorwegnahme von Ergebnissen
- Verzicht auf Zielvorgaben und Verzicht auf Koalitionsbildung
- Denken außerhalb vorgefasster Strukturen

Folgende Erkenntnisse haben wir als Beratungsunternehmen dabei gewinnen können:

1. Die anfängliche Skepsis gegenüber dem Unbekannten weicht einer schnellen Hinwendung zur Methode, verbunden mit Unsicherheit, die aber nach und nach schwindet

2. Breite Zufriedenheit mit den Ergebnissen, die von der Gruppe getragen werden
3. Überraschend rasche Prozesse und Ergebnisfindung – im Umkehrschluss heißt das wohl, dass möglicherweise sonst verwendete Methoden und Gesprächsformen von Ineffizienz und Strukturlosigkeit bestimmt sind
4. Große Zufriedenheit der Unternehmensleitung im Hinblick auf Methode und Ergebnis. Häufig erfolgen Aussagen wie: (a) „Diese Methode habe ich skeptisch gesehen, aber sie überzeugt mich.“ und (b) „Mit dem Ergebnis habe ich nicht gerechnet, ich konnte neue Erkenntnisse für mich und mein Unternehmen gewinnen.“

Imago als Tool in der Unternehmensberatung funktioniert. mit entsprechender erläuternder Einführung durch den*die Berater*in und der Bereitschaft der Menschen, „etwas Anderes zu probieren“. Bei den passenden Themen ist es ein interessanter und für die Beteiligten spannender alternativer Ansatz, um sich zu Themen der Entwicklung von Unternehmen auszutauschen.

Literaturhinweise:

- ROTTER M (2018) Imago im Spannungsfeld Psychischer Arbeitsbelastungen**, in *Imago-Spiegel* Nr. 22, 2018, S. 4–7.
- SAILER M (2018) Einsatz von Imago für Führungskräfteentwicklung**, in *Imago Spiegel* Nr. 23, 2018, S. 8ff
- SAILER M (2020) Imago für Führungskräfteentwicklung und Ergebnisse eines Experiments**, in *Imago Spiegel* Nr. 26, 1/2020, S. 14ff.
- WAHRMANN O (2020) Communique: Die wunderbare Entstehung des Imago-Friedensprojektes**, in: *Imago-Spiegel* Nr. 27, 2/20, S. 15–18



Dr. Ernst-Olav Ruhle

Unternehmensberater, Vorstand der SBR-net Consulting AG, Imago Facilitator

A-1010 Wien, Parkring 10/1/10
Tel. 0699 1 68 78 88 4

www.sbr-netconsulting.com

Dr. Ernst-Olav Ruhle sammelte nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover über zehn Jahre Erfahrung in Forschung und Netzindustrien mit Leitungsfunktionen. Es folgten bis heute 20 Jahre als selbständiger Unternehmensberater in nationalen und internationalen Projekten im Bereich Telekommunikation für Netzbetreiber, Versorgungsunternehmen, Investoren sowie die öffentliche Hand. Seit der Ausbildung zum Imago Facilitator im Jahr 2016 gemeinsam mit seiner Frau Dr. NaNina Freund, LL.M., Lebens- und Sozialberaterin, Imago Facilitatorin, Juristin und Psychotherapeutin in Ausbildung unter Supervision, fließen auch Elemente von Imago in seine Arbeit als Unternehmensberater ein. Gemeinsam bieten die beiden als „Paar für Paare“ Beratung im Rahmen der Paarwerkstatt (www.paarwerkstatt.wien) für Paare in guten wie in schlechten Zeiten an.

Für die Liebe im Alltag

Zentrum Beziehungsarbeit

Dr. Schallauer & Team
4111 Walding, OÖ

Gemeinsame Erlebnisse

- Paarseminar "So viel Liebe wie du brauchst"
- Aufbauseminar "Dialog und Zärtlichkeit"
- Aufbauseminar "Leicht und Lebendig"
- Segelwochen für die Liebe
- Individuelle Paartherapie

<https://beziehungsarbeit.at>

Online Programme für die Liebe

- Professionell - schnell - kostengünstig
- Auch mit individueller Unterstützung
- Online: Imago Paarseminar "Soviel Liebe wie ..."
- Online: Konflikte lösen, Lust und Liebe stärken ...
- Online: Imago Elternseminar

<https://lieberetten.com>