

IMAGO · ATELIER

Whitepaper 07

Die Imago-Zellen

Wie Sie die Träger der organisationalen Zukunft finden, verstehen und nicht zerstören

Über Transformation von innen: Neurobiologie, Systemdynamik und die stille Kraft derer, die anders denken

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier
complexity-organizer.com · 2026

Abstract

In der Metamorphose des Schmetterlings tragen die sogenannten Imaginal-Scheiben – Ansammlungen weniger undifferenzierter Zellen in der Raupe (Imago-Zellen) – die vollständige Blaupause des künftigen Organismus. Während des Wandlungsprozesses werden diese Zellen zunächst vom Immunsystem der Raupe als Fremdkern erkannt und angegriffen. Erst wenn sie eine kritische Masse erreichen und sich miteinander vernetzen, kippt die Dynamik: Das Immunsystem kollabiert, die Imaginal-Scheiben übernehmen. Organisationen folgen einer analogen Logik. Dieses Whitepaper überträgt das Imago-Prinzip auf organisationale Transformationsdynamiken. Aus Perspektive der Neuroleadership – gestützt auf Grawes Konsistenztheorie, das SCARF-Modell nach Rock und den Befunden zur Neuroplastizität – wird beschrieben, was Imago-Zellen neurobiologisch auszeichnet und weshalb das organisationale Immunsystem sie mit Notwendigkeit bekämpft. Aus managementtheoretischer Perspektive werden Argyris' defensive Routinen und Weicks Sensemaking als Erklärungen für den Angriff auf Querdenker herangezogen. Aus systemtheoretischer Perspektive wird Luhmanns Autopoiesis als strukturelle Erklärung für den Widerstand gegen Variation entfaltet. Die Schlussfolgerung ist paradox: Wer Imago-Zellen schützen will, muss verstehen, dass es ihre

Fähigkeit ist, dem Angriff des Immunsystems standzuhalten – und nicht ihre Schonbedürftigkeit – die sie transformativ macht.

Schlüsselwörter: Imago-Prinzip · Transformation · Organisationales Immunsystem · Konsistenztheorie · SCARF-Modell · Neuroplastizität · Autopoiesis · Kritische Masse

01 · EINLEITUNG

Die Raupe weiß es bereits

Im Jahr 2012 veröffentlichte der Biologe Ethan Greenfield eine Beschreibung, die sich seitdem in der Organisationsliteratur als Metapher verbreitet hat: Die Raupe eines Schmetterlings trägt in sich, lange bevor die Metamorphose beginnt, die sogenannten Imaginal-Scheiben — kleine Scheiben undifferenzierter Zellen, die anatomisch nichts mit der Raupe zu tun haben. Während sich die Raupe in den Kokon hüllt und ihr Körper sich verflüssigt, überleben diese Zellen. Sie tragen in sich die komplette genetische Blaupause des Schmetterlings.

Was biologisch fasziniert, ist der Abwehrprozess: Das Immunsystem der Raupe erkennt die Imaginal-Zellen als Fremdkern und greift sie an. Nicht aus Bosheit — aus Notwendigkeit. Das System, das für den Erhalt des bestehenden Organismus zuständig ist, muss auf alles reagieren, was sich von ihm unterscheidet. Erst wenn die Imaginal-Zellen eine kritische Masse erreichen und sich miteinander zu vernetzen beginnen — wenn sie nicht mehr als Einzelphänomen, sondern als neues Systemangebot erkennbar werden — kippt die Dynamik. Der alte Organismus löst sich auf. Ein neuer entsteht.

Dieses Paper ist der Versuch, diese Biologie präzise auf Organisationen zu übertragen — nicht als bloße Metapher, sondern als analytisches Modell. Warum werden Menschen, die eine Organisation transformieren könnten, systematisch bekämpft? Warum reicht es nicht, einzelne Ausnahmetalente zu fördern? Warum gelingt Transformation so selten durch externe Impulse und so manchmal durch unscheinbare interne Prozesse?

Die Antwort liegt nicht im Versagen einzelner Führungskräfte oder in fehlenden Ressourcen. Sie liegt in der strukturellen Logik lebender Systeme — biologischer wie organisationaler.

THESE I *Transformation gelingt nicht durch externe Impulse, sondern wenn Menschen, die eine andere Zukunft tragen, sichtbar werden, sich verbinden und kritische Masse erreichen. Diese Menschen sind nicht Ausnahmetalente — sie sind das Imago-Prinzip in Aktion.*

02 · BIOLOGISCHE GRUNDLAGE

Das Imago-Prinzip: Von der Biologie zur Organisationstheorie

2.1 Die Biologie der Imaginal-Scheiben

Die Metamorphose holometaboler Insekten — jener Insektengruppen, die eine vollständige Verwandlung durchlaufen — ist einer der radikalsten Transformationsprozesse in der Biologie. Das Larvalstadium und das adulte Insekt (Imago) teilen weitgehend dieselbe DNA, aber kaum eine anatomische Gemeinsamkeit. Die Übergangslösung sind die Imaginal-Scheiben:

epitheliale Gewebeanlager, die bereits im Ei angelegt werden und während der Larvalentwicklung mitgewachsen sind, ohne aktiv zu werden (vgl. Bate & Arias 1991: 2247–2261).

Im Puppenstadium wird der größte Teil des Larvalgewebes durch apoptotische Prozesse aufgelöst. Die Imaginal-Scheiben bleiben intakt und differenzieren sich in die Strukturen des adulten Organismus. Entscheidend: Die Imaginal-Scheiben sind nicht resistent gegen das Immunsystem der Larve — sie sind durch ihre Distanz vom Hauptstoffwechsel und durch spezifische Oberflächenmotifs temporär immuninvisibel. Erst wenn sie sich aktiv zu entfalten beginnen, werden sie sichtbar.

Der Evolutionsbiologe Stuart Kauffman hat in seiner Theorie komplexer adaptiver Systeme gezeigt, dass biologische Transformation keine lineare Progression ist — sie ist ein Schwellenprozess (1993). Bis zur kritischen Masse ist das neue System fragil und kann zerstört werden. An der Schwelle kippt die Dynamik. Das ist kein gradueller Wandel. Es ist ein Phasenwechsel.

IMAGO-PRINZIP IN ORGANISATIONEN Eine Organisation trägt in sich Menschen, die eine andere Zukunftsform der Organisation in sich tragen — als Intuition, als Erfahrung, als Vision. Sie wurden nicht extern eingeführt. Sie sind bereits da. Ihre Wirksamkeit hängt nicht von ihrer individuellen Stärke ab, sondern davon, ob sie sich vernetzen, sichtbar werden und eine systeminterne Masse bilden, die das Gleichgewicht kippt.

2.2 Was ist eine Imago-Zelle in einer Organisation?

Eine Imago-Zelle ist kein Typus, keine Persönlichkeit und kein Talent. Sie ist eine funktionale Beschreibung: jemand, der die Blaupause eines möglichen nächsten Systemzustands trägt — durch gelebte Praxis, nicht durch theoretisches Wissen. Imago-Zellen haben in der Regel folgende Gemeinsamkeiten:

- Sie sind frustrationstolerant gegenüber dem Status quo und gleichzeitig konstruktiv in ihrer Zukunftsorientierung.
- Ihr Wissen ist nicht primär akademisch — es ist durch gelebte Komplexität kondensiert.
- Sie werden nicht verstanden — nicht weil sie unklar kommunizieren, sondern weil das System noch keinen Rahmen für ihre Beschreibungen hat.
- Sie erzeugen Resonanz bei wenigen und Widerstand bei vielen. Diese Verteilung ist kein Zufall.
- Sie haben in der Regel mehrfach versucht, ihr Wissen einzubringen — und wurden dabei systematisch entkräftet.

Imago-Zellen sind keine Veränderungsagenten im klassischen Sinne — Beräuge, die Wandel kommunizieren und Widerstand managen. Sie sind Träger von Systemwissen, das das bestehende System noch nicht prozessieren kann. Das macht sie für das System gefährlich — und damit zum legitimen Ziel seines Immunsystems.

03 · PERSPEKTIVE I

Neuroleadership: Was Imago-Zellen neurobiologisch auszeichnet

3.1 Konsistenztheorie und das Paradox der Inkongruenz

Die Konsistenztheorie von Klaus Grawe beschreibt das psychische Funktionieren auf der Grundlage von vier evolutionsbedingten Grundbedürfnissen: Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung/-schutz sowie Lustgewinn und Unlustvermeidung. Das übergeordnete Regulationsprinzip des psychischen Systems ist das Streben nach Konsistenz — nach Übereinstimmung der gleichzeitig ablaufenden neuronalen und psychischen Prozesse (vgl. Grawe 2004: 186).

Inkongruenz — die Nichterfüllung motivationaler Ziele — erzeugt normalerweise negative Emotionen und Vermeidungsverhalten. Sie ist der Treiber von Stress, Demotivation und Rückzug. Das ist die Standardreaktion des psychischen Systems auf die Erfahrung, dass die Realität nicht dem entspricht, was das Individuum anstrebt.

Imago-Zellen zeigen ein anderes Muster: Sie erfahren Inkongruenz zwischen dem bestehenden Organisationszustand und dem, was sie als möglichen nächsten Zustand wahrnehmen — und diese Inkongruenz treibt sie an statt sie zu lähmen. Was erklärt das?

Grawe beschreibt, dass Inkongruenz in Annäherungsschemata — Motivationsschemata, die auf das Erreichen positiver Ziele ausgerichtet sind — anders wirkt als in Vermeidungsschemata. Wenn das motivationale Ziel positiv besetzt ist und die Person Handlungskontrolle über den Weg erlebt, bleibt das Inkongruenz-Erleben ein Antriebsäquivalent: das Signal, dass das Ziel noch nicht erreicht ist, nicht das Signal, dass es unerreichbar ist (vgl. Grawe 2004: 189 f.).

Das Grundbedürfnis nach Kontrolle und Orientierung spielt eine zusätzliche Rolle: Imago-Zellen haben im Lauf ihrer beruflichen Biografie ein starkes Modell des Systems entwickelt — sie verstehen die Zusammenhänge, und dieses Verstehen gibt ihnen eine Form von Kontrolle, die andere nicht haben. Sie navigieren in Ungewissheit mit einem Kompass, den andere noch nicht besitzen.

„Der Schlüssel, um zu belegen, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse einen Nutzen stiften können, ist die Sensibilisierung der Führungskräfte für Neuroleadership.“ — Silvia Mann-Kundt, *Neuroleadership betrachtet auf Umsetzbarkeit*, 2016

3.2 SCARF und die systematische Bedrohung

David Rocks SCARF-Modell beschreibt fünf Domänen sozialer Erfahrung, in denen das Gehirn Bedrohungs- oder Belohnungsreaktionen generiert: Status, Certainty (Vorhersehbarkeit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (soziale Zugehörigkeit) und Fairness (vgl. Rock 2008: 2

f.; Rock 2013: 311). Das Bedrohungssystem wird dabei schneller und mit höherer Intensität aktiviert als das Belohnungssystem — ein evolutionsbedingtes Sicherheitsprimat.

Die Analyse von Imago-Zellen in organisationalen Kontexten zeigt: Alle fünf SCARF-Dimensionen werden für sie systematisch in Richtung Bedrohung verschoben — nicht durch individuelle Schikane, sondern durch die strukturelle Logik des Systems, das sie verändern wollen:

SCARF · STATUS Imago-Zellen hinterfragen Deutungshoheiten und Hierarchieprivilegien.
→ Bei Imago-Zellen: Status-Bedrohung durch impliziten Angriff auf die Rangordnung der Deutungseliten.

SCARF · CERTAINTY Sie betonen Komplexität, Ungewissheit und das Nicht-Wissen der bestehenden Lösungen.
→ Bei Imago-Zellen: Certainty-Bedrohung für alle, die ihr Sicherheitsgefühl auf das bestehende Paradigma stützen.

SCARF · AUTONOMY Sie schlagen Veränderungen vor, die bestehende Kompetenzen entwerten.
→ Bei Imago-Zellen: Autonomy-Bedrohung: Andere fühlen sich in ihrer Handlungsfreiheit beschnitten.

SCARF · RELATEDNESS Sie bilden Netzwerke außerhalb der formalen Struktur.
→ Bei Imago-Zellen: Relatedness-Bedrohung: Informelle Seilschaften werden als Loyalitätsproblem gelesen.

SCARF · FAIRNESS Sie benennen strukturelle Ungerechtigkeiten, die das System produziert.
→ Bei Imago-Zellen: Fairness-Bedrohung: Für diejenigen, die von der bestehenden Ungerechtigkeit profitieren.

Das Ergebnis: Imago-Zellen lösen in ihrer Umgebung multiple, simultane SCARF-Bedrohungsreaktionen aus — nicht weil sie bedrohlich sind, sondern weil das, was sie repräsentieren, bedrohlich ist. Die organisationale Immunreaktion gegen Imago-Zellen ist keine Bosheit. Sie ist die SCARF-Reaktion des kollektiven Nervensystems.

3.3 Neuroplastizität: Andere Gehirne, nicht bessere

Rock hat in seinen späteren Publikationen betont, dass das Gehirn eine nachgewiesene Plastizität besitzt: Immer neue neuronale Verbindungen können entstehen, wenn die richtigen Bedingungen vorliegen (vgl. Rock 2009: 7 f.). Das ist keine metaphorische Aussage. Sie bedeutet: Wie Komplexität und Veränderung erfahren werden, hängt von der neuronalen Architektur ab, die durch Erfahrung aufgebaut wurde.

Imago-Zellen haben in der Regel eine spezifische Erfahrungsbiographie: Sie haben komplexe, unstrukturierte Problemräume durchquert, mehrfach Scheitern erlebt und integriert, und

dabei neuronale Netze aufgebaut, die Ungewissheit als navigierbar repräsentieren. Das ist kein Talentmerkmal. Es ist eine durch Erfahrung erworbene neuronale Kompetenz.

Was das für Organisationen bedeutet: Imago-Zellen sind nicht identifizierbar durch Kompetenzmodelle oder Assessment-Center-Ergebnisse, die auf bestehenden Anforderungsprofilen basieren. Diese Profile messen per definitionem, was das bestehende System braucht — nicht was das nächste System braucht. Imago-Zellen werden in diesen Instrumenten oft als Ränder sichtbar: zu eigenwillig, zu schwer in bestehende Strukturen einzupassen, zu unbequem.

Christian Elger hält fest, dass jedes Gehirn einmalig ist und über eine andere Struktur verfügt — Imago-Zellen haben kein besseres Gehirn als andere, aber ein durch spezifische Erfahrung geprägtes (vgl. Elger 2013: 173). Diese Einzigartigkeit ist kein Vorteil — sie ist eine andere Art, die Welt zu verarbeiten, die vom System als inkompatibel wahrgenommen wird.

THESE II *Imago-Zellen werden in gängigen Führungskräfteentwicklungsprogrammen systematisch unterpunktet — weil diese Programme messen, was das bestehende System versteht. Was das nächste System braucht, liegt außerhalb des Messrahmens.*

04 · PERSPEKTIVE II

Managementtheorie: Das Immunsystem der Organisation

4.1 Argyris' double-loop learning und seine Verhinderung

Chris Argyris und Donald Schön haben zwischen single-loop learning und double-loop learning unterschieden (1978). Single-loop learning korrigiert Fehler innerhalb des bestehenden Bezugsrahmens. Double-loop learning hinterfragt den Bezugsrahmen selbst — die Annahmen, Werte und Ziele, auf denen das bestehende Handlungssystem beruht.

Imago-Zellen sind strukturell double-loop-Lernende. Sie lernen nicht nur schneller innerhalb des bestehenden Rahmens — sie stellen den Rahmen in Frage. Das ist genau das, was das organisationale Immunsystem als Angriff identifiziert. Argyris beschreibt, wie Organisationen systematisch die Bedingungen schaffen, die double-loop learning verhindern: Defensive Routinen machen es unsicherer, den Rahmen zu hinterfragen, als innerhalb des Rahmens zu scheitern.

Die Logik ist pervers: Je mehr Imago-Zellen versuchen, double-loop-Lernprozesse anzustoßen, desto mehr aktivieren sie defensive Routinen — und desto mehr fühlt es sich für die Organisation an, als wären die Imago-Zellen das Problem, nicht die Lösung.

4.2 Weicks Sensemaking und der Verlust von Sprachfähigkeit

Karl Weicks Sensemaking-Theorie erklärt, warum Imago-Zellen so selten gehört werden: Sie beschreiben eine Wirklichkeit, für die das bestehende System noch keine Sprache hat. Bedeutung in Organisationen entsteht retrospektiv und handlungsbasiert — auf Basis von shared vocabularies, von Deutungsrahmen, die kollektiv erarbeitet wurden. Imago-Zellen operieren mit Konzepten, die außerhalb dieses shared vocabulary liegen.

Das Ergebnis: Ihre Aussagen werden nicht als falsch wahrgenommen — sie werden als nicht-anschlussfähig wahrgenommen. Das ist schlimmer. Falsche Aussagen werden diskutiert. Nicht-anschlussfähige Aussagen werden ignoriert — oder, wenn sie zu persistent werden, als Störung bewertet.

Selbstorganisation wohnt Menschen und Organisationen inne — aber diese Selbstorganisation folgt immer den bestehenden Kopplungsstrukturen. Was sich nicht ankopplern kann, wird ausgeschieden. Imago-Zellen müssen eine Sprache entwickeln, die ankopplungsfähig ist, ohne ihre substanzielle Aussage zu verlieren. Das ist die schwerste Kompetenz, die sie entwickeln müssen — und sie steht in direktem Spannungsverhältnis zur Integrität ihres Wissens.

4.3 Mintzbergs emergente Strategie als Imago-Phänomen

Mintzbergs Unterscheidung zwischen deliberate und emergent strategy (1978) beschreibt, wie Strategie in Wirklichkeit entsteht: nicht durch top-down Planung, sondern durch die Akkumulation von Handlungsmustern, die im Nachhinein als strategisch gerahmt werden. Die Quelle dieser emergenten Muster sind häufig genau die Personen, die innerhalb des Systems neue Wege ausprobiert haben — oft gegen den formalen Willen des Systems.

Emergente Strategie ist, aus Sicht des Imago-Prinzips, das Sediment der Aktivitäten von Imago-Zellen, die das System überlebt haben. Was die Strategiepublikation als „innovativen Strategieschwenk“ präsentiert, ist in den meisten Fällen die nachträgliche Legitimation von Ideen, die Imago-Zellen schon Jahre früher entwickelt und gegen Widerstand eingebracht haben.

THESE III *Die meisten strategischen Innovationen in Organisationen waren zuerst Fehler — Abweichungen vom Soll, die von Imago-Zellen vorangetrieben und vom System bekämpft wurden. Wenn sie sich als richtig erwiesen, wurden sie retro-rationalisiert als Absicht.*

05 · PERSPEKTIVE III

Systemtheorie: Autopoiesis, Variation und kritische Masse

5.1 Autopoiesis und der strukturelle Widerstand gegen Variation

Luhmanns Begriff der Autopoiesis beschreibt Organisationen als sich selbst erzeugende, selbst erhaltende und sich selbst organisierende Systeme. Ihre Grundoperation ist die Reproduktion eigener Strukturen. Veränderung ist für ein autopoietisches System prinzipiell möglich — aber

nur im Rahmen der eigenen Strukturvariabilität. Was außerhalb dieses Variabilitätsraums liegt, wird als Umwelt behandelt: als Information, die die Grenze des Systems nicht überschreitet.

Imago-Zellen repräsentieren strukturelle Varianten, die außerhalb der Variabilitätsreichweite des bestehenden Systems liegen. Sie sind Ereignisse in der Umwelt des Systems, die es zunächst nicht als relevante Information prozessieren kann. Das ist keine Entscheidung der Führung — es ist eine Systemeigenschaft.

Die entscheidende Frage ist: Wie werden solche Varianten systemisch? Die Antwort von Luhmann ist: durch strukturelle Kopplung, die eine Umweltvariante zum relevanten Irritationsangebot macht — auf das das System mit Anpassung der eigenen Struktur reagiert. Das setzt zwei Bedingungen voraus: Die Variante muss ein systemkompatibles Irritationsformat finden, und das System muss durch ausreichend viele Irritationen dieser Art destabilisiert werden, um eine Strukturrevision als kostengünstiger zu erfahren als die Beibehaltung der bestehenden Struktur.

5.2 Kritische Masse: Der Schwellenprozess

Die biologische Analogie des Schwellenprozesses ist systemtheoretisch präzisierbar: Einzelne Irritationsangebote von Imago-Zellen werden vom System absorbiert oder zurückgewiesen. Erst wenn mehrere Imago-Zellen in koordinierter oder paralleler Weise irritieren — wenn die kumulative Irritation die Absorptionskapazität des bestehenden Systems übersteigt — entsteht Systemdruck, der Strukturrevision auslöst.

Das bedeutet: Die Vernetzung von Imago-Zellen untereinander ist keine optionale Empfehlung. Sie ist die Bedingung ihrer Wirksamkeit. Einzelne Imago-Zellen verändern Organisationen in aller Regel nicht. Vernetzte Imago-Zellen, die koordiniert — aber nicht notwendigerweise formal abgestimmt — irritieren, können das.

Selbstorganisation wohnt Organisationen inne. Die Frage für Führung ist nicht, wie sie Transformation anschieben kann — es ist, was sie tun kann, um die Selbstorganisation der Imago-Zellen nicht zu unterbinden oder zu stören. Organisationen kann man nicht steuern, aber man kann sie orientieren. Das gilt in besonderer Weise für den Umgang mit den Trägern ihrer nächsten Form.

5.3 Kultur als Immunsystem: Das gesprochene Wort der Vergangenheit

Kultur ist das gesprochene Wort der Vergangenheit — das Gedächtnis einer Organisation, kondensiert in Deutungsmustern, Sprachregelungen und impliziten Handlungslogiken. Diese Verdichtung ist die Stärke von Kultur: Sie reduziert Entscheidungsaufwände, koordiniert ohne Kommunikation und schafft Zugehörigkeit. Sie ist auch ihre Gefährlichkeit im Kontext von Transformation: Jede neue Idee wird durch den Filter der Vergangenheit gelesen.

Imago-Zellen sprechen eine andere Sprache als die organisationale Kultur. Nicht weil sie die Kultur nicht verstehen, sondern weil sie sie überschritten haben — weil sie aus Erfahrung und Reflexion ein Vokabular entwickelt haben, das das bestehende Gedächtnis nicht abdeckt. Kulturkonformität ist die übliche Anforderung an Mitglieder einer Organisation. Imago-Zellen sind kulturkompetent, aber nicht kulturkonform. Das ist der Grund, warum sie so schwer in bestehende Talentprogramme integriert werden können.

THESE IV *Der wirkungsvollste Beitrag von Führung zur Transformation ist nicht die Implementierung von Veränderungsprogrammen. Es ist die bewusste Entscheidung, die Selbstorganisation der bereits im System vorhandenen Imago-Zellen nicht zu unterbinden.*

06 · SYNTHETISCHE THESEN

Vier irritierende Thesen

These A: Imago-Zellen werden nicht gesucht — sie werden bekämpft. Das ist systemisch korrekt.

Der erste Impuls beim Lesen des Imago-Prinzips ist meistens: Wie finden wir diese Menschen? Der zweite Impuls sollte sein: Warum werden sie bekämpft — und warum ist das unvermeidlich?

Die Antwort ist unbequem: Das Immunsystem der Organisation bekämpft Imago-Zellen nicht aus Versagen. Es bekämpft sie aus struktureller Notwendigkeit. Ein System, das nicht zwischen benötigter Veränderung und systemdestruktiver Abweichung unterscheiden kann, muss erst einmal alles bekämpfen, was nicht ins bestehende Muster passt. Das ist kein Fehler — das ist Systemkompetenz. Der Fehler ist, wenn das Immunsystem stärker ist als die Regenerationskapazität.

Organisationen, die ihr Immunsystem abschalten, um Imago-Zellen zu schützen, verlieren ihre Fähigkeit, echte Bedrohungen von produktiver Variation zu unterscheiden. Das ist keine Empfehlung. Die Empfehlung ist eine andere: das Immunsystem verstehen, seine Reaktionen antizipieren und bewusste Schutzräume für Imago-Zellen schaffen — ohne das Immunsystem zu deaktivieren.

THESE A *Ein Immunsystem, das Imago-Zellen bekämpft, ist kein gescheitertes System. Es ist ein funktionierendes System, das noch nicht in der Lage ist, den Unterschied zwischen Bedrohung und Transformation zu erkennen. Das ist kein Vorwurf — es ist die Ausgangssituation.*

These B: Wer Imago-Zellen „schützen“ will, riskiert, ihnen das Wirksamste zu nehmen.

Die Reibung mit dem Immunsystem macht Imago-Zellen stärker. Sie zwingt sie, ihre Ideen in einer Sprache zu formulieren, die ankopplungsfähig ist. Sie zwingt sie, die eigenen Annahmen zu testen. Sie schafft die Evidenzbasis, die später überzeugend macht. Imago-Zellen, die vor diesem Prozess geschützt werden — die in einem „Innovationslabor“ oder „Transformation Hub“ isoliert werden — verlieren die Verbindung zum System, das sie verändern sollen.

Das ist eine der folgenreichsten Fehlentscheidungen in der Transformation: den kreativen Kern aus dem System zu nehmen und in einem sicheren Raum zu plätschern zu lassen, wo er keine Reibung mehr erzeugt und damit keine Wirkung mehr hat.

THESE B *Innovation Hubs und Transformation Labs sind meistens Entsorgungseinrichtungen für Imago-Zellen — nicht weil sie schlecht designed sind, sondern weil sie das Immunsystem entlasten statt es herauszufordern.*

These C: Transformation Management ist das Problem, nicht die Lösung.

Change Management als Disziplin setzt voraus, dass Veränderung geplant, gesteuert und implementiert werden kann. Diese Annahme ist systemtheoretisch inkohärent. Veränderung in Organisationen entsteht durch Irritation, durch das Kippen von Gleichgewichten, durch den Schwellenprozess der kritischen Masse — nicht durch Projektpläne und Kommunikationskaskaden.

Schlimmer noch: Change Management institutionalisiert die Suche nach Imago-Zellen unter dem Label der Akzeptanzschaffung. Stakeholder-Analysen, Resistenzlandkarten, Befürworter-Koalitionen — das sind Instrumente, die das Immunsystem auf das Suchen nach systemfremden Elementen trainieren. Sie machen Imago-Zellen sichtbarer — und damit angreifbarer.

THESE C *Change Management macht Transformation nicht wahrscheinlicher. Es macht das Scheitern von Transformation strukturierter und teurer — und die Veränderung seltener.*

These D: Die Fähigkeit, Imago-Zellen zu erkennen, setzt Systemkompetenz voraus, die Standardführung nicht hat.

Imago-Zellen erkennen zu können erfordert: ein präzises Modell des bestehenden Systems, ein Modell des nächsten möglichen Systemzustands, und die Fähigkeit, Menschen zu sehen, die zwischen diesen beiden Modellen navigieren. Diese Fähigkeit ist nicht im Standard-Leadership-Kompetenzkatalog.

Sie setzt ein Denken voraus, das Organisationen als Systeme versteht — als Menge von Relationen zwischen Elementen, nicht als Hierarchie von Positionen und Rollen. Und es setzt eine Form von intellektueller Demut voraus: die Bereitschaft, jemanden zu sehen, der weiter denkt als man selbst, ohne das als Bedrohung zu erleben.

THESE D *Die meisten Führungskräfte können Imago-Zellen nicht erkennen, weil die Fähigkeit, sie zu erkennen, genau die Systemkompetenz voraussetzt, die Imago-Zellen haben – und die das System noch nicht hat. Das ist kein Vorwurf. Es ist die Definition des Problems.*

07 · KONSEQUENZEN

Wie man Imago-Zellen findet, versteht und nicht zerstört

7.1 Erkennen: Sechs Signale

Imago-Zellen hinterlassen charakteristische Spuren in Organisationen. Diese Spuren sind nicht immer positiv besetzt – sie werden oft als Probleme oder Schwierigkeiten wahrgenommen. Das gehört zur Logik des Immunsystems:

Wie das System es sieht	Was es wahrscheinlich bedeutet
"Schwierige" Person, widerspricht häufig	Doppelschleifenlernpotenzial, operiert außerhalb des bestehenden Deutungsrahmens
Wird oft missverstanden, muss sich erklären	Trägt Konzepte, für die noch keine Systemsprache existiert
"Wartet nicht auf die Hierarchie"	Orientiert sich am Problem, nicht an der Struktur – Zeichen hoher Zielorientierung
Frustrationsanfällig, klagt über Status quo	Inkongruenz zwischen Vision und Realität – Annäherungsmotivation aktiv
Bezieht sich auf externe Referenzen	Verarbeitet systemexterne Impulse, die das System noch nicht integriert hat
"Netzwerk außerhalb"	Baut die informellen Verbindungen, die Imago-Vernetzung konstituieren

7.2 Schützen ohne zu isolieren

Der wichtigste Schutz für Imago-Zellen ist nicht der Schutz vor Widerstand – es ist der Schutz vor dem Verlust ihrer Anbindung an das System, das sie verändern sollen. Konkret bedeutet das:

- Schutzraum für Sprache: Imago-Zellen brauchen Räume, in denen sie ihre noch-nicht-systemkompatiblen Konzepte entwickeln können – aber diese Räume müssen permeable Grenzen haben, nicht abgeschlossene.
- Feedback ohne sofortige Bewertung: Die häufigste Zerstörung von Imago-Zellen geschieht durch zu frühes, zu hartes Bewertungs-Feedback. Die Frage „Was wäre nötig, damit das funktioniert?“ schützt besser als jede positive Unterstützungsbekundung.
- Verbindung ohne Vereinnahmung: Imago-Zellen brauchen einander – nicht als „Team“, das ein gemeinsames Ziel hat, sondern als Resonanzraum, der die einzelnen Linsen schärft.

- Sichtbarkeit mit Timing: Zu frühe Sichtbarkeit aktiviert das Immunsystem, bevor die kritische Masse erreicht ist. Zu späte Sichtbarkeit lässt die Energie verebben. Der richtige Moment ist, wenn aus einem Einzelphänomen ein Muster wird.

7.3 Verbinden: Das Netzwerk der Blaupausen

Die wirkungsvollste Intervention für Transformation ist die Vernetzung von Imago-Zellen über Hierarchie-, Funktions- und Bereichsgrenzen hinweg. Nicht um ein Projekt zu starten oder einen Plan zu entwickeln — sondern um die wechselseitige Erkenntnis zu erzeugen: Es gibt andere, die dasselbe tragen.

Diese Erkenntnis hat neurobiologische Konsequenzen (Relatedness-Aktivierung, Selbstwertstärkung durch Zugehörigkeit) und systemische Konsequenzen (koordinierte Irritation als Schwellenbedingung). Sie lässt sich nicht durch ein Führungsprogramm oder eine Transformation-Initiative herbeitransformieren. Sie kann durch Formate entstehen, die Resonanz ermöglichen statt Agenda verwalten.

Das Imago Atelier ist ein solches Format.

08 · AUSBLICK

Die Blaupause ist bereits in der Organisation

Das Imago-Prinzip ist keine Metapher für Hoffnung. Es ist eine strukturelle Aussage: Die Kapazität zur Transformation ist in jedem lebenden System bereits vorhanden — in Form von Menschen, die anders denken, weil sie anders gelernt haben, weil ihre neuronalen Netze andere Erfahrungen kondensiert haben, weil ihre Grundbedürfnisse auf eine Weise aktiviert sind, die Inkongruenz in Antrieb verwandelt statt in Vermeidung.

Die Frage für Führung ist nicht: „Wie erzeugen wir Transformation?“ Es ist: „Was tun wir, was die bereits vorhandene Transformationskapazität unterbindet — und könnten wir damit aufhören?“ Das ist eine bescheidene Frage. Sie klingt kleiner als „Wie gestalten wir den Wandel?“ Aber sie ist die präzisere.

In einer Welt, in der KI die Anforderungen an organisationale Anpassungsgeschwindigkeit dramatisch erhöht, wird die Fähigkeit, Imago-Zellen zu erkennen und nicht zu zerstören, zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor. Nicht weil KI Transformation erzwingt — sondern weil KI-Integration exakt die Art von Systemwissen erfordert, die Imago-Zellen tragen: die Fähigkeit, komplexe Wechselwirkungen zu navigieren, Ungewissheit als Gestaltungsraum zu lesen und neue Konzepte in bestehende Systeme zu übersetzen.

„Begeisterung ist Dünger für das Gehirn.“ — Gerald Hüther

Imago-Zellen sind enthusiastisch — nicht weil sie naiv sind, sondern weil ihr Gehirn die mögliche nächste Form bereits repräsentiert. Diese Begeisterung ist kein Gefühl. Sie ist ein

neurobiologisches Signal: Das Annäherungssystem ist aktiviert, das Ziel ist präzise, die Handlungskontrolle ist spürbar. Das ist das Dünger, der Transformation ermöglicht. Organisationen, die diesen Dünger verkömmen lassen, düngen nichts anderes als ihre eigene Stagnation.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Referenzen

- [1] Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- [2] Bate, M. & Arias, A. M. (1991). The embryonic origin of imaginal discs in *Drosophila*. *Development*, 112(3), 755–761. [Seminal work on imaginal disc biology; analogical reference.]
- [3] Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- [4] Elger, C. (2013). *Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern*. Haufe.
- [5] Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Emotionale Führung*. Ullstein.
- [6] Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe.
- [7] Hüther, G. (2009). Wie gehirngerechte Führung funktioniert. *managerSeminare*, 131, 36–42.
- [8] Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.
- [9] Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- [10] Mann-Kundt, S. (2016). *Neuroleadership betrachtet auf Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag von Führungskräften*. Master Thesis, Donau-Universität Krems.
- [11] Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- [12] Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele*. Springer Gabler.
- [13] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [14] Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. HarperBusiness.
- [15] Rock, D. & Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal*, 4, 129–142.
- [16] Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.