

Mit Tiefenpsychologie der Unternehmensidentität auf der Spur

Psychologin Maria Kopelent untersucht in „Wirkungsanalysen“ Selbst- und Fremdbild von Unternehmen. FRANKFURT, 7. Oktober.



Maria Kopelent, Diplom-Psychologin und Beraterin mit Sitz in Regensburg.

Studium der Psychologie in Regensburg, Erlangen und Köln, Zusatzausbildungen in Einzelberatung, Moderation, Konfliktmanagement/Mediation, Persönlichkeitsanalyse, Steuerung von Gruppenprozessen, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Psychotherapie.

Seit 1988 selbständig mit dem ganzheitlichen Ansatz „Unternehmensentwicklung mit Wirkungsanalysen und Wirkungsspiralen“ in Deutschland, Europa, USA in Industrie und Wirtschaft tätig.

Der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens hat eine Produktidee, die ihn selbst in Begeisterungstürme versetzt. Als er diese in seinem Unternehmen verbreiten möchte, stellt er fest, daß seine Begeisterung von niemandem sonst geteilt wird, was er sich nicht erklären kann. Die Tochtergesellschaft eines Konzerns hat seit Jahren keine Innovationen mehr hervorgebracht und erzeugt damit in der Muttergesellschaft große Ratlosigkeit.

Unternehmenslenker kommen häufiger in solche Situationen, in denen es gilt, eine Erklärung für stockende Projekte, Reibungsverluste in der Organisation oder geringen Absatz der Produkte des eigenen Unternehmens zu finden. Um solche Mißstände zu bekämpfen, muß man das Unternehmen genauestens und am besten aus mehreren Perspektiven unter die Lupe nehmen. Ebendies tut die Unternehmensberaterin Maria Kopelent (Regensburg).

„Wirkungsanalyse“ nennt Kopelent ihr Vorgehen, bei dem sie durch Tiefeninterviews von Managern, aber auch von aktuellen und potentiellen Kunden und Mitarbeitern herauszufinden versucht, wie die Unternehmen funktionieren und worin die Ursachen für Schwierigkeiten liegen. „Man kann ein Unternehmen erst dann verstehen, wenn man es aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet hat“, begründet Kopelent ihr Vorgehen.

Dabei tritt häufig zutage, daß Unternehmen weit von einer einheitlichen Identität entfernt sind. „Es gibt Unternehmen, die werden recht konfus erlebt, was man an der breiten Streuung der Aussagen der Befragten feststellen kann“, hat Kopelent erfahren. In vielen Fällen stimme das Selbstbild des Unternehmens nicht mit der Wahrnehmung von aktuellen und potentiellen Kunden überein.

Wirkungsanalysen beleuchten aber auch das Verhältnis zwischen Managern und Mitarbeitern. Im oben geschilderten Falle des von seiner Idee begeisterten Inhabers stellte sich etwa heraus, daß dieser von den Mitarbeitern als jemand wahrgenommen wird, der ständig Projekte anstößt, ohne sie zu Ende zu führen. „Hier fehlte der Fokus, es gab zu viele Projekte, die nebeneinander herliefen“, sagt Kopelent. Die systematische Befragung von Mitarbeitern und Kunden führe teilweise zu Befunden, mit denen die Inhaber oder Topmanager der Unternehmen nur schwer zurechtkämen – gerade wenn Eigen- und Fremdbild des Unternehmens oder der Führungskraft deutlich auseinanderklaffen.

Für eine Wirkungsanalyse gibt es verschiedene Anlässe. Besonders komplex und konfliktträchtig ist die Internationalisierung eines Unternehmens. Hier prallen nicht mehr nur verschiedene Unternehmens-, sondern zusätzlich auch noch verschiedene Landeskulturen aufeinander. In Wirkungsanalysen deckt Diplom-Psychologin Kopelent auf, wie Muttergesellschaften im Inland und Tochtergesellschaften im Ausland einander wahrnehmen.

Ein Beispiel für ein solches Projekt ist die Einführung von SAP R/3 in einem internationalen Konzern. „Die Software für jede Tochtergesellschaft des Unternehmens anzupassen wäre viel zu aufwendig gewesen. Also beschloß die Unternehmensleitung, die Prozesse weltweit zu vereinheitlichen.“ Dabei zeigte sich, daß das Unternehmen den Sprung zu einem internationalen Konzern organisatorisch noch nicht verkräftet hatte und erhebliche Widerstände in den Tochtergesellschaften gegen eine Angleichung der Prozesse zu erwarten waren.

In einem anderen Fall traten Reibereien innerhalb eines nationalen Konzerns zutage: „Die Muttergesellschaft mochte die Produkte der Tochtergesellschaft eigentlich nicht, ließ diese aber gewähren, solange sie Gewinn machte, nach dem Motto „Wenn ihr brav seid, behalten wir euch“. Wegen dieser Haltung der Muttergesellschaft sei die Tochtergesellschaft jedem Risiko aus dem Weg gegangen und in Formalismus erstarrt. Dabei wurden die Kunden völlig aus den Augen verloren, Produktinnovationen gab es nicht.

Solche Zustände versucht Beraterin Kopelent den Unternehmen in möglichst plastischen Bildern vor Augen zu führen. Teilweise treten Unternehmen aber mit wesentlich ungenauer formulierten Anliegen an Kopelent heran. „Anlaß für die Wirkungsanalyse kann auch ein diffuses Unbehagen des oberen Managements mit der Situation des Unternehmens sein“, sagt Kopelent.

Mit wenigen, möglichst weit gefaßten Fragen versucht die Beraterin, sich dem Problem zu nähern. Meist wird, nachdem sie mit mehreren Beteiligten gesprochen hat, relativ schnell ein bestimmtes Muster erkennbar. „Bestimmte Themen kommen in einem solchen Fall immer wieder zur Sprache“, so Kopelent.

Mit der Analyse läßt es Kopelent nicht bewenden, sie begleitet das betreffende Unternehmen auch während der Umsetzung der von ihr angestoßenen Projekte. In sogenannten Entscheidungsworkshops wird festgelegt, was die bestimmenden Themen des jeweiligen Unternehmens sind und wie Mängel konkret beseitigt werden können. Für die sich anschließende Projektarbeit hilft Kopelent bei der Zusammenstellung des Projektteams und bei der Ausbildung der Projektmitglieder, etwa in Moderationstechniken.

Wie kommt man als Diplom-Psychologin auf die Idee, sich mit einem solchen Ansatz selbstständig zu machen? Prägend war die Leitung des familieneigenen Campingplatzes, mit der sie im Alter von 18 Jahren betraut wurde, weil der Vater erkrankte. „Hier merkte ich, wie wichtig es ist, den richtigen Leuten entscheidende Fragen zu stellen und zu kooperieren“, erläutert Kopelent.

Nach ihrem Psychologie-Studium beschloß sie, sich selbstständig zu machen – und fertigt nun bereits seit 1988 Wirkungsanalysen an. Zu Beginn war das Geschäft nicht einfach; das Zutrauen in die Fähigkeiten einer gelernten Psychologin, auch Geschäftsprozesse analysieren zu können, mußte erst gewonnen werden. Erste Aufträge aus der EDV-Branche – hier galt es, die Wirkung von Messeauftritten zu analysieren – führten dann durch Mund-zu-Mund-Propaganda zu einer stetig wachsenden Kundschaft. Heute gehören etwa BMW, Rodenstock, Bosch und die SAP zu den Klienten der Beraterin.

Bestimmte Projekte lehnt Kopelent mittlerweile ab: Beispielsweise solche von Start-ups, bei denen die Ursache allen Übels darin liegt, daß sie Angst haben, wirklich zu starten – Perfektionisten, die bei ihrer Tüftelei nicht zu einem Ende kommen und daher kein Produkt auf den Markt bringen. „Hier würde eine Wirkungsanalyse lediglich den Effekt haben, einen Grund dafür zu liefern, warum es immer noch nicht losgehen kann“, sagt Psychologin Kopelent.