

Personalien

Entwicklungshilfe für Chefs

Maria Kopelent schafft Transparenz in Krisensituationen
10./11. Februar 2001.



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.

Manchmal bleibt in einem Unternehmen der Erfolg aus, und keiner weiß warum. Die Entwicklung stockt, die Kommunikation ist gestört. Frustrierend ist das nicht nur für den Geschäftsführer, sondern auch für die Mitarbeiter. Spätestens dann ist es Zeit für Maria Kopelent.

Als Unternehmensentwicklerin berät die Psychologin, wenn Fusionen anstehen, Bereiche zusammenwachsen oder Abteilungen sich bekriegen. Dabei ist es ihr wichtig, sich abzugrenzen vom Begriff der Unternehmensberatung. Sie beschäftigt sich nicht mit Kostenanalysen, hilft nicht, Softwaremodule zu implementieren. Trotzdem geht ihre Arbeit meist mit der anderer Berater Hand in Hand. Denn interne und externe Neuordnungen rufen Probleme hervor, die von vielen Seiten beleuchtet werden müssen. Mit Mediation will Kopelent helfen. Zu ihren Kunden zählen BMW, Siemens Business Services und Rodenstock, aber auch kleine Familienunternehmen, bei denen Führungswechsel Konflikte hervorriefen.

Oft kommen im Gespräch mit Mitarbeitern und Kunden Probleme zur Sprache, die sich schon lange aufgestaut hatten. Zum Beispiel die Unzufriedenheit über den autoritären Führungsstil des Chefs. „Manchmal ist das ganz und gar unangenehm für den Auftraggeber“, sagt Kopelent, „einmal habe ich es leider auch erlebt, dass keine Bereitschaft da war, sich mit dem Ergebnis der Analyse auseinanderzusetzen.“ Dies sei aber nicht die Regel. Normalerweise begleite sie ein Unternehmen rund ein Jahr. „Gerade wenn Unternehmen international wachsen, ist eine große Unzufriedenheit anzutreffen“, hat Kopelent herausgefunden. Die Mitarbeiter stoßen auf unterschiedliche Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen. Ein langwieriger Konflikt ist programmiert. Dann muss die Unternehmensentwicklerin auch unpopuläre Vorschläge machen. Zum Beispiel die Empfehlung aussprechen, dass sich das Management von einem Bereich trennen sollte, der nicht zur Betriebskultur passt.

Ihr Vorteil ist, dass sie nicht nur psychologisches Wissen besitzt, sondern auch Unternehmensefahrung einbringt. Als der Vater plötzlich erkrankte, musste sie mit 18 Jahren den als Familienbetrieb geführten Campingplatz kurzzeitig leiten. Nach Beendigung ihres Psychologie-Studiums beschloss Kopelent, sich selbstständig zu machen. Sie hatte festgestellt, dass die meisten Probleme in Unternehmen nicht rational zu begründen sind und dass es ihre Stärke ist, große Organisationsstrukturen zu analysieren. Aufbauend auf dieser Idee, gründete sie ihre Unternehmensentwicklung. Da war sie gerade 28 Jahre alt. „Die ersten fünf Jahre waren hart“, gibt Kopelent zu, „die Bereitschaft des Managements, Mediation und Teamentwicklung anzuerkennen, war noch gering.“ Verschärft wurde die Situation, weil sie Psychologin ist. Einige Führungskräfte trauten ihr nicht zu, betriebswirtschaftliche Prozesse und Strukturen zu durchschauen. Dass die zierliche Frau viele Vorurteile abgebaut hat, zeigt ihr jetziger Erfolg.

Mittlerweile steht die 41-Jährige häufig unter Termindruck. Oft sind es die alten Kunden, die auf sie zurückkommen – und sie auch weiterempfehlen.

Entwicklungshilfe gibt Maria Kopelent jedoch nicht nur für Unternehmen. Auch Privatleute suchen Rat bei ihr. Wenn der Chef nicht weiß, wie er mit einem unzufriedenen Mitarbeiter umgehen soll oder persönliche Blockaden die Entwicklung hemmen, hilft Kopelent weiter. Wie zum Beispiel dem Oberarzt, der erst nach dem Coaching den Sprung auf den Chefarztsessel schaffte. Durch seine Körpersprache hatte er zuvor immer Distanz signalisiert. Bei Maria Kopelent lernte er, auch Gefühle zugeben zu dürfen. Sabine Reihle