

Firmen auf der Couch

Gespräch mit Franz ARNOLD, seit 1984 Geschäftsführer des ifm (Institut für Managementberatung), seit Anfang 1989 dortselbst alleiniger Gesellschafter. Umbenennung des Instituts in EVOLOG-Beratungsgesellschaft. Schwerpunkt: Institutionsberatung und Personalberatung im eigentlichen Sinne des Wortes.

Zwischenschritte: Der neue Name klingt gewichtig, vielleicht programmatisch. Was soll sich darin manifestieren?

F. Arnold: Zunächst... Institute für Managementberatung gibt es viele, und die meisten kürzen auf irgendwelche drei Buchstaben ab. Wir suchten nach einem Begriff, mit dem sich auch unser psychologisches Weltbild verbinden kann. So kamen wir auf EVOLOG: Es geht uns bei unserer Beratung um eine Entwicklungslogik. Die spezifischen Entwicklungsprobleme von Institutionen und einzelnen Managern stehen im Vordergrund.

ZS: Nun kommen Manager nicht unbedingt auf den Gedanken, daß ihr Betrieb unter Entwicklungsproblemen leiden könnte, wenn der Umsatz am Markt durchhängt. Mit welchen Fragen und Problemstellungen wird ein Psychologe konfrontiert, wenn er sich auf die Wirtschaft einläßt? Und wie geht man damit um?

F. Arnold: Die Fragen, die am Anfang einer Untersuchung von der Unternehmensleitung gestellt werden, haben etwa soviel mit der psychologischen Fragestellung zu tun, wie die Beschwerden, die am Anfang einer Therapie stehen mit der später herausgerückten Konstruktion des Leidens. Die Unternehmen klagen über mangelnde Mitarbeitermotivation, über Absatzschwierigkeiten. Sie wollen eine Effektivitätssteigerung erreichen. Meistens

haben sie eine bestimmte Vorstellung davon, wie das Problem gelöst werden könnte. Eine der ersten Aufgaben besteht für uns darin, die Unternehmensleitung zu überzeugen, auch einmal ganz andere Fragen zuzulassen.

ZS: Gibt es dafür ein Beispiel?

F. Arnold: Eine Bausparkasse beklagt, daß der Außendienst immer weniger verdient. Es werden immer weniger Verträge abgeschlossen. Schon würden Banken und Versicherungen, die ebenfalls Bausparverträge anbieten, die eigentlichen Fachleute fürs Bausparen übertrumpfen. Sie kommen zum Unternehmensberater und sagen: Wahrscheinlich müssen wir das Bezahlungssystem ändern... Oder ein zweites Beispiel: Die deutsche Niederlassung eines amerikanischen Konzerns will den Mitarbeitern ein Firmen-Credo beibringen – eine Charta, die dem Betrieb ein Leitbild geben soll. Der Text wurde bereits übersetzt, und der Psychologe wird gefragt: Wie verkaufen wir das am besten unseren Mitarbeitern? Es ging um psychologisch geschicktes Training. Der Glaube sollte mit Hilfe des Psychologen erwirkt werden.

ZS: Gewünscht ist also ein sofortiger Erfolg...

F. Arnold: Gefragt wird stets nach dem Ei des Kolumbus, nach der endgültigen Lösung, nach dem Patentrezept. Da ist es dann notwendig zu erklären, daß Entwicklung Zeit braucht und daß es keine perfekten Lösungen gibt, schon gar keine, die ewig halten.

ZS: Was geschah mit dem Glaubensbekenntnis an die Firma?

F. Arnold: Der Auftrag ging an eine andere Beratungsgesellschaft. Das ist typisch, wenn die Fragen der Unternehmen auf einen konkreten Punkt fixiert sind und der Berater diesem Wunsch nicht folgt. In diesem Fall nutzte

der Werbefeldzug jedoch nichts und die Firma kam auf unser Angebot zurück, eine längerfristige Untersuchung zu machen.

ZS: Worin war das Scheitern des Werbefeldzuges begründet?

F. Arnold: Noch vor zwanzig Jahren hatte der Chef das Sagen. Die Unterordnung der Mitarbeiter war etwas Selbstverständliches. Heute hat sich die Kultur in diesem Punkt grundsätzlich geändert. Disziplin und Gehorsam sind keine Ideale mehr, denen blind gefolgt wird. Die Menschen wollen verstehen, was sie tun und glauben, Einsicht gewinnen in die Dinge, die ihnen vorgesetzt werden. Damit stellt sich für ein neues Firmen-Credo ein Problem: Wenn die Sinnggebung eines Unternehmens funktionieren soll, muß sie anknüpfen an die Realität des Unternehmens – nicht im formalen, sondern im psychologischen Sinne. Sinnggebung muß anknüpfen an das vorhandene Bild. Das Leitbild muß Zwiespältigkeiten des Unternehmens aufgreifen und sinnvoll weiterführen. Es darf Konflikthaftigkeit nicht leugnen. Im speziellen Fall der angesprochenen Firma ging es um das Spannungsfeld von Offenheit und Entschiedenheit, denn das Unternehmen war lange Jahre auf ein extrem einseitiges Produktfeld beschränkt, hatte die Produktpalette dann jedoch schwer nachvollziehbar ausgeweitet. Ein Firmenleitbild mußte nun aus dem bisherigen Schicksal heraus entwickelt werden. Sonst wirkt es nicht.

ZS: Wie lag der Fall bei der Bausparkasse?

F. Arnold: Hier mußte ein ganzes Unternehmen umstrukturiert werden. Die Probleme des Außendienstes hatten viel tiefer liegende Gründe. Die Bausparkasse mußte entscheidende Veränderungen des Marktes endlich zur Kenntnis nehmen und sich mit den Kunden wandeln. Der Kernpunkt: Die Aufgliederung des Marktes in Banken, Versicherungen und Bausparkassen löst sich auf, die Bereiche

verschränken sich zusehends. Für den Bürger sind die Unterschiede ohnehin nicht zwingend: Für ihn geht es um Gelddinge. Die Banken und Versicherungen machen seit langem Angebote, die man sowohl als Sparbuch, als Versicherung oder auch zum späteren Bauen verwenden kann. Die Bausparkasse blieb ihrem Spezialangebot jedoch treu. Das brachte sie immer mehr ins Abseits. Denn der Kunde will über alle Möglichkeiten der Geldanlage informiert werden. Der streng zentralisierte und spezialisierte Organismus war nicht mehr beweglich genug. Die Unternehmensstruktur war nach dem Prinzip der Spezialisierung organisiert. Notwendig war nun eine Umformung nach dem Prinzip der Generalisierung. Damit einher ging eine Dezentralisierung.

ZS: Wie reagieren Manager, wenn sie hören müssen: Öffnung statt Verschlossenheit, Dezentralisierung statt Zentralismus, Diversifikation statt Konzentration etc. Wie reagieren sie, wenn Psychologen raten, lange Wege zu gehen und Abkürzungen zu vermeiden?

F. Arnold: Zuerst sind da große Widerstände. Die Zentrale der Bausparkasse war wie eine Trutzburg: 1500 Leute auf einen Haufen, auf eine Sache eingeschworen. Wir sagten dann: Die Trutzburg muß geöffnet werden, das Angebot muß erweitert, das Spezialwissen generalisiert werden. Und das bedeutete: Wesentlich längere Ausbildungs- und Fortbildungszeiten für die Mitarbeiter. Und wir sagten: Der Umstrukturierungsprozeß dauert Jahre. Das tut natürlich weh.

ZS: Wie lange hat die Kur gedauert?

F. Arnold: Das dauert noch an. Wir haben schon sehr lange gebraucht, um den Entscheidungsträgern überhaupt nur klarzumachen, daß man über Einzelfragen hinausdenken muß. Es war ein Jahr Arbeit, die strategische Fixierung zu überwinden. Nun muß Schritt um Schritt die ganze Realität des Bausparens

umerzählt werden.

ZS: Festgefahrene Spezialisierungen und Zentralismen – sind das die Grundübel in den meisten maroden Firmen?

F. Arnold: Nein, das kann man eigentlich nicht sagen. Es kommt ganz auf den Fall an. Es gibt Firmen, die in sich kreisen und auf der Stelle treten. Hier stellt sich die Aufgabe, die Firma auf Verfehltes hin zu öffnen. Es gibt aber auch Unternehmen, die jeder neuen Chance nachlaufen, die 100 Dinge anfangen, aber wenig zum Erfolg führen. Hier muß man darauf hinwirken, bestimmte Entschiedenheiten zu setzen.

ZS: Entschiedenheit und Offenheit ist wohl auch eine Polarität, die für die Psychologie besondere Bedeutung gewinnt, die sich mit den Problemen der Wirtschaft beschäftigen will. Wie wandelt sich die Psychologie auf ihrem Weg von der akademischen Wiese zur Börse...

F. Arnold: Die Psychologie muß sich immer auf die jeweilige Eigenart des untersuchten Gegenstandes einlassen. Die spezifische Struktur einer Sache materialisiert sich in allen Erscheinungsformen und Ausprägungen der Wirkungseinheit, z.B. in den jeweiligen Produkten, den Märkten, den Werkzeugen, den Qualifikationen usw. Man muß sich darum als Psychologe auf die jeweilige Materialisierung des Unternehmens einlassen. Man muß deshalb etwas von der Wirtschaft und dem Produkt wissen. Computer, Zinsen, Pumpen, Aktienrecht – das sind Realitäten, die es zu beachten gilt. Die Psychologie hat im Wirtschaftsbe-
reich bisher nur eine geringe Relevanz, weil sie sich auf die spezifische Realität der Wirtschaft noch nicht ausreichend eingelassen hat. Sie argumentiert immer noch recht individualpsychologisch oder stülpt vorgeprägte Kategorien über die kaum verstandene Sache. Die Unternehmensrealität erfordert jedoch Bil-

der, die mit dem jeweiligen Material zu tun haben – keine Märchen zum Beispiel.

ZS: Welche Bilder?

F. Arnold: Die Bilder müssen aus dem Materialreichtum der Unternehmensrealität selbst kommen. Das weite Feld der Forschung ist hier fast noch unberührt. Auch die Morphologie hat im Bereich der Unternehmensrealität erst wenig gearbeitet. Gerade die morphologische Psychologie könnte – bei einer entsprechenden Professionalisierung – in der Unternehmensberatung Erhebliches leisten. Mehr als die etablierte Sozialpsychologie, die z.B. mit ihrer Metaplan-Technik durch die Chefetagen zieht. Mit Stellwänden, Packpapier, bunten Kärtchen, dicken Filzstiften, Pritt und vielen Stecknadeln wird den Managern zwar ein schönes Feuerwerk geboten, das Spaß macht und für viele zu einem Erlebnis wird, aber die genaue Beschreibung und der Zusammenhang kommen dabei meist zu kurz. Derartige Materialisierungen bewegen, faszinieren – aber sie treffen selten die entscheidenden Zusammenhänge. Mit den Kärtchen werden vielleicht Betriebsklima-Indikatoren festgestellt, aber Entwicklungslinien werden nicht begriffen. Bewegt wird letztendlich wenig.

ZS: Wie geht EVOLG vor?

F. Arnold: Zunächst wird mit der Unternehmensleitung eine Fragestellung entwickelt, die innerhalb eines überschaubaren Zeitraums bearbeitet werden kann. Das kann ein Jahr sein. An Projekttagen, quasi in Klausur, werden dann Beschreibungen der Probleme angefertigt. Wichtig dabei ist, daß keine allzu frühen Vereindeutigungen zugelassen werden. Es werden Fragen, Zwiespältiges und Unklarheiten gesammelt. Erklärungen, die unbeweglich festgehalten werden, sollen möglichst gebrochen werden. Das hat viel mit dem analytischen Setting zu tun. Die Projektstage finden losge-

löst vom Unternehmens-Alltag, möglichst außerhalb des Betriebes statt. Dabei kommt enorme Bewegung zustande. In einer Gruppe sind jeweils 6 bis 8 Leute, meist Angestellte in leitenden Funktionen. Also Entscheidungsträger, die auch Veränderungen ins Werk setzen können. Die Gruppengespräche werden in EVOLOG-internen Projektprotokollen zusammengefaßt und auf bestimmte Züge und Probleme hin untersucht. Das mündet dann in Ausarbeitungen, die aus psychologischer Perspektive die Arbeit am Gegenstand darstellen und sinnvolle Weiterführungen erkennbar machen. Das ist der Arbeit mit Prototypen in der schulischen Erziehung vergleichbar. Auf der Basis dieser Dokumentationen werden dann weitere Projektstage abgehalten. In den Bereichen werden insbesondere Konflikte, Widerstände, Fixiertes, Ambivalentes aufgezeigt und herausmodelliert. Unsere weitere Aufgabe ist mit den schlichten Worten zu kennzeichnen: „Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten“.

ZS: Zuletzt die Frage: Wie fühlt sich ein Psychologe, der sein Wissen der Wirtschaft verkauft?

F. Arnold: Es gibt natürlich eine moralische Dimension. Es ist ein Unterschied, ob ich einem Fahrradunternehmen oder einem Rüstungskonzern auf die Sprünge helfe. Jedoch ohne die Bereitschaft, den Erfolg von Unternehmen zu wollen, kann man Beratung nicht machen. Das Unternehmen bezahlt dafür. Allerdings steht nicht der Gewinn des Unternehmens im Vordergrund der psychologischen Beratung. Die Psychologie kümmert sich um die Lösung von Unternehmensproblemen, die sich dann mittelbar auf den Gewinn auswirken. Sinn der Beratung ist eine funktionierende Zirkulation, die Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten, die Bewegung mit dem Markt. ●

Das Gespräch für *Zwischenschritte* führte Peter Giesers.

ZWISCHENSCHRITTE

Bisher erschienen:

Heft 1/1982 (vergriffen)

F. Braukmann

Konzept für eine Untersuchung zur 'Integration' der Vietnamflüchtlinge

W. Leiker

Das Bild des Psychologen in der Öffentlichkeit

C.Bals/D.Bartholomäi/R.Dellen

Jeder hat es mit dem Papst

W. Ennenbach

Probleme des Studierens an der Hochschule der Bundeswehr

A. Wuttke

Fahrrad, Clogs und Latzhose

C.B. Melchers

Des Kaisers neue Kleider – Zur Psychologie des Parfüms

W. Domke

Über das richtige und falsche Seligwerden in der Kunst

Heft 1/1983 (vergriffen)

C.Melchers/M.Boldt/G.Karl

Dramen von 30 Sekunden – Eine psychologische Analyse von Werbespots für Parfüm

W.E. Spies

Morphologische Psychologie – Nützlich für Pädagogen?

K. Klose

"Schöner Wohnen" ist gar nicht so einfach – Ein Beitrag zur Psychologie der Wohnraumgestaltung

W. Seifert

Phantastische Geschichten – Eine Methode der Persönlichkeitserforschung am Beispiel des TAT

D. Salber

Besuch im Atelier

Y. Ahren

Bemerkungen zum Cinderella-Komplex

Heft 2/1983 (vergriffen)

A. Heinzelmann

Zur Psychologie des Schenkens

C.B. Melchers

Psychologische Probleme der Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel

H. Markgraf

Literaturwissenschaft und Morphologische Psychologie – Anmerkungen zu einem Verhältnis

S.Andorf/D.Broich/I.Dammer/B.Weber

Gemeindenaher Psychiatrie/Psychiatrienahe Gemeinde – Zwiespältigkeiten und Bewältigungsversuche am Schlagwort 'Irrenhaus'

W. Salber

Seelen-Filme

J.Schlösser/C.Vierboom

Komplikationen moderner Unterhaltung – Eine psychologische Analyse des Videospils

D. Kremer-Nehring

„Der Herr der Ringe“ – Eine Lektüremode psychologisch gesehen