

# Wenn Firmen ihre Kinder schlachten

Unternehmen sind wie Menschen. Man kann sie auf die Couch legen – um geheime Handlungsmuster aufzudecken, die Änderungen blockieren.

**JULIA LEENDERTSE**

Seit 20 Jahren läuft alles wie geschmiert. Drei Männer, eine Idee, und die Kölner Softwarefirma FlowFact startete durch – und wurde ein 64-Mann-Betrieb mit Firmenkunden weltweit. Doch obwohl die Firma jährlich 30 Prozent mehr Umsatz machte, hatten die drei Gründer irgendwann das Gefühl – ein IT- und zwei Vertriebsprofis –, dass es knirschte. Entscheidungen, die früher auf Zuruf fielen, zogen sich nun hin. Damit es in dem Trio wieder rundlaufe, ließen sich die drei mit samt ihrer Firma von dem Psychologen und Manager-Coach Hans-Christian Heiling auf die Couch legen. Heiling coacht für Firmen wie Thyssen-Krupp, Telekom und Daimler-Chrysler. Rainer Beaujean, Ex-T-Online-Chef und heute Demag-Krane-Vor-

stand bekannte sich schon als Klient.

Das Ergebnis bei FlowFact: Im Laufe der Jahre hatten die drei so verschiedene Vorstellungen über ihre Firma und ihre Rollen entwickelt, dass sie nicht mehr harmonierten. Am Ende ließ sich einer der Vertriebsprofis ausbezahlen und nun klappt die Harmonie wieder. „Statt die Firma durch einen Dauerzwist zu gefährden, haben wir uns unseren unbewussten Verhaltensmustern gestellt“, berichtet Flow-Fact-Gründer Lars Grose-nick. „Firmen sind wie Menschen. Jeder wird in eine Situation hineingebo-ren und eignet sich Verhaltensmuster an, um mit seiner Umwelt fertig zu werden. Diese Verhaltensmuster sind aber nicht immer zeitgemäß und können, wenn es schlecht läuft, wichtige Entscheidungen oder Veränderungs-prozesse blockieren“, erläutert Heiling. Der Kölner Psychologe hat basie-

rend auf der Forschung des Kölner Professors Wilhelm Salber eine eigene Beratungsdisziplin entwickelt: die Wirtschaftsmorphologie, die sich mit der Gestalt von Unternehmen und ihrer Wandlung befasst.

## **Manager müssen auch aufräumen, aber ebenso gut bewahren können**

Sein Credo: „Auch in Unternehmen treffen Menschen Entscheidungen, die nicht immer rational sind. Deshalb kann man die geheime Logik auch nicht rational abfragen oder mit rationalen Methoden behandeln. Man muss sie lesen, übersetzen lernen und sichtbar machen.“ Dafür konfrontiert er Mitarbeiter und Manager mit Kunstwerken und Märchen, um aufzu-decken, welche Bilder von der Firma in den Köpfen vorherrschen und nach welcher Logik sie und ihre Firma funk-tionieren. Da ist zum Beispiel die deut-

sche Handelskette, deren Firmenlei-tung plötzlich großenwahnsinnig wird und ihr Erfolgsrezept der ganzen Welt überstülpen will. Weil das Ma-nagement aber das Augenmaß ver-liert, mündet die weltweite Expansion im Desaster. Das Unternehmen kauft seinen größten Konkurrenten auf, nutzt dessen Logistik und macht die ei-gene Logistiksparte dicht. „Eine Ent-scheidung mit Signalwirkung für die Mitarbeiter“, so Heiling. „Sie hatten fortan ständig im Hinterkopf, dass der Firmenleitung nichts mehr heilig ist und das Unternehmen sogar seine ei-genen Kinder schlachtet.“ Auch die deutschen Kunden nahmen die Fehl-entwicklung unbewusst wahr. Die Handelskette war so beliebt, weil sie Praktisches preiswert anbot. Die Chefs dachten aber plötzlich nur noch im großen Maßstab und holten sich so-gar Promi-Designer, um noch prächtigi-

ger daherzukommen. „Damit konnten die Kunden nichts anfangen und blie-ben weg“, spiegelt Heiling das Pro-blem. Was schiefgelaufen war, konnte er mit Hilfe des Märchens „Der kleine Däumling“ nachvollziehen. „Im Mär-chen trifft der Däumling auf einen Menschenfresser, der seine eigenen Kinder schlachtet und den auch seine Siebenmeilenstiefel nicht vor dem Unglück retten, weil sie ihn nicht all-mächtig machen, sondern ermüden“, so der Wirtschaftsmorphologe.

Sein Fazit: Firmen müssen wie Menschen darauf achten, im Gleichge-wicht zu bleiben. Doch hieran hapert es oft. „Sehr viele Manager glauben, dass sie bestehende Strukturen zerstö-ren müssen, damit neue Lösungen ent-standen. „Das Gegenteil ist der Fall“, so Heiling. „Manager müssen zwar auf-räumen, aber genauso gut bewahren können und Mitarbeitern Fürsorge an-gedeihen lassen.“ Dabei gilt laut Wirt-schaftsmorphologie: Wer klug ist, steuert nicht auf den Zusammen-bruch zu, sondern versucht ihn abzu-wenden, indem er hemmende oder zerstörerische Handlungsmuster auf-deckt, bevor die Situation kippt.

Der Witz: Nicht nur Manager, son-der alle tendieren dazu, ihre alten Handlungsmuster solange aufrechtzu-erhalten, bis sie kippen. Jeder weiß aber im Prinzip, wann es wieder so weit ist und kann, bevor es zu spät ist, gegensteuern. So wie einige Frauen immer wieder an die falschen Männer geraten, manövrieren sich auch Mana-ger unbewusst in die immer wieder gleiche Situation. Nur: Von Managern darf man erwarten, dass sie sich ihren irrationalen Motiven stellen und bes-sere Lösungen als Firmenzerschlagun-gen und Jobabbau finden.