

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 2

# 14

## Auf Leben und Tod

Die Biografie der Organisation gestalten



### Ewiger Kreislauf

Die Lebenswege von Unternehmen verstehen

### Forever young?

Klaus Doppler zur Begleitung von Startups

### An der Schwelle

Wann wird eine Organisation richtig erwachsen?

### Organversagen

Warum Unternehmen untergehen

### Wenn Giganten stolpern

Die wundersamen Wandlungen der Daimler AG

### Das verborgene Mandat

Zum Umgang mit Machtfragen beim Beratungsauftrag

# Forever Young?

## Klaus Doppler im Gespräch zur Arbeit mit Startup-Unternehmen

*Organisationen brauchen Beratung, die zu ihrer jeweiligen Lebenssituation passt. Was in der einen Phase sinnvoll ist, kann in der anderen schädlich sein. Das gilt ganz besonders für die Arbeit mit Organisationen, die noch in den Kinderschuhen stecken – Startups. Klaus Doppler spricht mit uns über den Versuch, bei dieser Arbeit Sklerotisierungen zu vermeiden, die Lust an der Exploration und das Glück, Katastrophen zu managen.*

**OE:** Was ist das Besondere an der Arbeit mit Startups?

**Doppler:** Man ist als Berater gezwungen, «out of the box» eine neue Landschaft zu erkunden – und nicht nach alten, bekannten Wahrzeichen zu suchen. Oder irgendwelche Gebilde als Wahrzeichen zu definieren, um sich das Gelände vertraut zu machen, sich sozusagen auszukennen, um dann in der Lage zu sein, wieder vom sicheren Port aus gemächlich zu beraten. Das Unvertraute als unvertraut zu belassen und sich voll auf den Kunden Startup zu konzentrieren und dabei zu versuchen, seine ganz eigene Welt und die dahinter liegenden Grundannahmen und guiding principles zu erkennen und zu verstehen – das ist eine große, spannende Expedition in unbekanntes Gelände.

**OE:** Was sind typische Herausforderungen, vor denen Startups stehen?

**Doppler:** Startups stehen vor der Aufgabe, sich so zu organisieren, dass die neuen Ideen gründlich durchdacht und gegebenenfalls marktfähig gemacht werden können. Dieser Prozess muss offen, kreativ bleiben, und er darf nicht durch herkömmlich erlebte und in der eigenen Erziehung erfahrene bzw. erlernten Strukturmuster zu früh stabilisiert, standardisiert und dadurch gezähmt werden. Wenn das passiert, wird ein Großteil der Gestaltungsenergie in die Binnenstruktur investiert, statt dem freien Fluss der kreativen Idee zu folgen und passende Formen bzw. Strukturen neu zu erfinden und experimentell zu erproben.

**OE:** Wie sollte sich überhaupt die Begleitung der unterschiedlichen Lebensphasen von Unternehmen unterscheiden?

**Doppler:** Je länger ein Unternehmen besteht, umso stärker ist es gefährdet, innerhalb seiner Binnenwelt um sich selbst zu kreisen – und den Kontakt zur Umwelt (Markt, Kunde, Wettbewerb, soziale und politische Rahmenbedingungen...) zu verlieren. Während es in der Startup-Phase gegebenenfalls wichtig sein kann, auf allgemein psychologische Aspekte zu achten, wie zum Beispiel die Notwendigkeit eine angemessene Art von Führung, Entscheidungsprozeduren, Zusammenspiel untereinander zu entwickeln, ist es in späten Phasen eher notwendig, die eingespielten Muster zu hinterfragen, zu irritieren, zu konfrontieren, zu dynamisieren.

Vielleicht ist es auch notwendig, das Unternehmen ganz neu zu erfinden, weil sich der Kontext (politisch, gesellschaftlich, technologisch, wettbewerbsbezogen etc.) radikal geändert hat.

**OE:** Woran kann ich als Berater erkennen, in welcher «Lebensphase» sich eine Organisation befindet?

**Doppler:** Unter anderem, indem er/sie sich einen groben Eindruck darüber verschafft, wie das Produkt- und Leistungsportfolio des Unternehmens in den aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext passt, und die Mitarbeiter beobachtet, nach welchen Mustern sie sich verhalten (eher offen, forschend experimentell nach außen orientiert oder absichernd bewahrend nach innen fokussiert). Und schließlich stellt sich die Frage, welche Unternehmenskultur sich durch diese Muster entwickelt.

**OE:** Gibt es Möglichkeiten, die Lernphasen von Unternehmen abzukürzen oder müssen alle Organisationen durch dieselben Entwicklungsschleifen gehen?

**Abbildung**  
**Vergleich zwischen Startups und klassischen Gründungen**

Basierend auf der Online-Befragung des Deutschen Startup Monitors 2013 (n=454). Die befragten Startups sind im Durchschnitt 2,4 Jahre alt und beschäftigen durchschnittlich 12,4 Mitarbeiter inklusive der Gründer. Viele Startups sind demnach keine Kleinstunternehmen.

Startups	Klassische Gründungen
Bundesverband Deutscher Startups: Innovation und Wachstum als definitorische Grundlage	KfW-Gründungsmonitor: Gründer sind Personen, die eine gewerbliche oder freiberufliche selbstständige Tätigkeit beginnen. Neben Neugründungen sind hier auch Übernahmen von und Beteiligungen an bereits bestehenden Unternehmen als Neugründungen definiert.
Firmen, die zum Befragungszeitpunkt nicht älter als ein Jahr waren: durchschnittlich 3,6 Angestellte	Firmen, die zum Befragungszeitpunkt nicht älter als ein Jahr waren: durchschnittlich 0,8 Mitarbeiter
76% Gründung im Team	20% Gründung im Team
75% der Gründer haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Nur 13% aller Gründer von Startups sind Frauen.	24% der Gründer haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss
auch für 80% der Startups, die nicht aus der IKT-Branche kommen, ist das Internet von großer Bedeutung für das Geschäftsmodell (bei Startups aus der IKT-Branche sind es 98%)	für 49% aller Unternehmen in Deutschland spielt das Internet eine wichtige oder zentrale Rolle

**Doppler:** Regelmäßige gezielte, konfrontierende Hinterfragungen durch entsprechende Workshops oder/und Expeditionen zu herausfordernden Sparringspartnern (ggf. aus anderen Branchen) können helfen, zu frühe Sklerotisierungen zu verhindern. Das setzt allerdings die unbedingte Bereitschaft der Betroffenen voraus.

Andernfalls ist der natürliche Alterungsprozess mit seinen entsprechenden Begleiterscheinungen – Selbstsicherheit, Behäbigkeit, als Erfahrung getarnter Blick in den Rückspiegel bei der Fahrt nach vorn und ähnliches mehr – nicht zu vermeiden.

Vielleicht hat das Unternehmen auch das Glück, geschäftliche Katastrophen managen zu müssen, die sich ebenfalls als Erweckungserlebnis bzw. ungeplante Investitionen positiv auswirken können.

**OE:** Wie kann Organisationsberatung die Übergänge von einer Lebensphase zur nächsten erleichtern?

**Doppler:** Das lässt sich eben nicht pauschalisieren, es hängt wesentlich von der speziellen jeweiligen Situation des Unternehmens und seiner Kontexte ab...

**OE:** Herr Doppler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



**Dr. Klaus Doppler**

selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen, Mitbegründer der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**  
doppler@doppler.de



**Prof. Dr. Heiko Roehl**

Redakteur der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br.

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de