

## **Use Case: Begleitung des Management Teams eines Pharma-Start-ups**

### **Der Kunde**

Das Unternehmen befasst sich mit innovativen Technologien der bildgebenden Diagnostik. Es beschäftigt 70 Mitarbeiter\*innen (Europa, USA) und ist heute ein Tochterunternehmen einer ausländischen Aktiengesellschaft. Wesentliches Asset ist ein Biomarker, der einen Indikator zur Früherkennung der Alzheimer'schen Erkrankung bietet. Das Verfahren ist von Gesundheitsbehörden in den USA und Europa zugelassen. Darüber hinaus betreibt das Unternehmen Forschungsprojekte zu weiteren Biomarkern in verschiedenen Projektstadien.

### **Die Aufgabenstellung / Herausforderung**

Von den 1990er Jahren bis 2011 arbeitete die Forschergruppe in einem großen DAX-Konzern, bis dieser sich entschloss, das Geschäftsfeld zu veräußern. Das nun als Start-up ausgegründete Unternehmen wurde von einem ausländischen Investor übernommen. Das Kern-Management-Team blieb an Bord – auch als nach sechs weiteren Jahren der Wechsel zum heutigen Eigentümer vollzogen wurde.

Die Herausforderungen, die das Unternehmen bestehen musste, waren vielfältig: Der projektbezogene, wirtschaftliche, juristische, kulturelle und nicht zuletzt personelle Übergang in eine neue organisatorische und unternehmerische Formation musste zweimal vollzogen werden. Das Unternehmen musste sich in einem hochkomplexen, innovativen und kapitalintensiven, aber auch kompetitiven globalen Marktumfeld bewähren und durfte zugleich die Forschung und interne Wissensentwicklung nicht vernachlässigen. Ein geradezu mythischer Moment der Organisation war die Produktzulassung und Markteinführung in den USA und Europa, ein wissenschaftlicher und administrativer Kraftakt. Dieser Erfolg eines Newcomers im Umfeld milliardenschwerer Weltkonzerne elektrisierte das gesamte Unternehmen und stellte es zugleich vor die nächsten unternehmerischen Herausforderungen.

Vielfältige Dynamiken mussten seit Gründung von den handelnden Menschen auf den Weg gebracht, begleitet, aber eben auch mental ausgehalten werden. Organisation und Teams wurden aufgesetzt. Externe Projektpartner, z. B. für die Produktion und Distribution des Produkts, wurden gewonnen. Motivation, Flexibilität und Vertrauen sollten – auch beim ‚Fahren auf Sicht‘ ohne langfristige Sicherheiten – in der Expertenorganisation aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Es brauchte den interkulturellen Austausch und die Synchronisierung global agierender Menschen und Teams verschiedenster nationaler Prägungen.

Gleichzeitig musste der Übergang von einem Konzern zu einem Start-up-Mindset gelingen – und dies in einem seinerseits wachsenden und sich immer weiter ausdifferenzierenden Unternehmen. Nicht zuletzt das Leitungsteam musste sich unter Berücksichtigung der verschiedenen internen und externen Rollen der Beteiligten immer wieder neu finden.

### **Der Ansatz / die Lösung**

Basis der Begleitung durch trainsform war der langjährige Kontakt zum CEO und Mitgründer der Organisation. Beratung und Begleitung durch Teamentwicklungs- und Strategieklausuren begannen schon, als die Beteiligten noch unter dem Dach des DAX-Unternehmens wirkten. So fiel der Übergang zur Begleitung des neu gegründeten Start-ups leicht. Rückgrat und Rhythmusgeber der Unterstützung durch trainsform war von Beginn an die Konzeption und Moderation des jährlichen Management-Team-Workshops zur Weichenstellung für das neue Geschäftsjahr. Der Begleitungszyklus begann und beginnt jeweils mit einem ausführlichen Auftaktgespräch mit dem CEO über Workshop-Ziele und die derzeitige Unternehmenssituation.

Es folgen individuelle Interviews mit allen Teammitgliedern zum Abgleich der Perspektiven. In den Interviews mischen sich individuelle, vertrauliche Aspekte mit solchen, die vom Berater im Team veröffentlicht werden dürfen und in den Teamprozess einfließen können. Das über einen langen Zeitraum gewachsene Vertrauen zu allen Beteiligten (auch wenn sie zum Teil gegenteilige Positionen und Interessen vertreten) ermöglicht diese Vorgehensweise.

Auf der Basis der gewonnenen Informationen wird die Workshop-Dramaturgie entworfen und mit dem CEO – manchmal in mehreren Iterationen – abgestimmt. In den Workshops wechseln sich Elemente der Arbeit an Strategie und Zielen mit Teamentwicklungs-Settings ab, die immer wieder auch durch kreative oder meditative Elemente angereichert werden. Ergebnis eines jeden Workshops sind unter anderem handfeste Commitments und To-do-Listen, die die Richtung für die nächste Periode vorgeben. Weitere Felder der Unterstützung durch trainsform sind Workshops mit nachgeordneten Bereichen, zum Beispiel Produktion/Logistik, sowie individuelle Coachings.

### **Das Ergebnis / Learnings**

Die Balance von Kontinuität und Bereitschaft für Wandel ist eine der Hauptherausforderungen für die Organisation. Die Workshops selbst und der vielfältige wie intensive Austausch ,um die Workshops herum‘ haben geholfen, die Kohärenz des Teams zu erhalten und zugleich heiße Eisen möglichst produktiv angehen zu können. Resultate der Begleitung sind mehr Klarheit, mehr Vertrauen und eine gemeinsame Ausrichtung der Kräfte – manche Friktionen konnten

vermieden oder im frühen Stadium geheilt, manche unvermeidbare Misserfolge und Abbrüche konnten so bearbeitet werden, dass sie nicht zu einer wesentlichen Belastung für die Organisationskultur wurden. Ein Erfolg war sicherlich auch die Etablierung eines Extended Leadership Teams, das für die Organisation in dem Moment als neue Instanz notwendig wurde, als nicht mehr alle alles wissen und mitentscheiden konnten, sondern es verschiedene Kreise der Einbeziehung brauchte, um die Steuerungsfähigkeit der Organisation zu erhalten.

Die Beratung ist inmitten der angedeuteten Dynamiken ein Drahtseilakt. Sortierendes, manchmal zu Intellektualität neigendes Vorgehen systemischer Schule musste sich einer Unternehmenskultur stellen, die von Agilität geprägt war, lange bevor Agilität zu einem Konzept und Modebegriff wurde. Auch interne Dialektiken zwischen den auf der Basis großer Erfahrung weitsichtig und oft intuitiv agierenden Gründern (freilich selbst Wissenschaftler) einerseits und den oft rational, um nicht zu sagen rationalistisch agierenden Mitarbeitenden und Kolleg\*innen andererseits mussten und konnten immer wieder überbrückt werden. Helfend war es immer, den Ressourcen der Organisation, die in der Klugheit und nicht zuletzt dem Wohlwollen und der Warmherzigkeit der Beteiligten begründet liegen, zu folgen mit dem Ziel, einen Beitrag zu leisten – nicht mehr und nicht weniger.

Die Nähe zum Klienten war an vielen Stellen größer als sonst in Beratungsprojekten üblich und damit auch die Anforderung an die Professionalität, um Verstrickungsgefahren zu entgehen. Das Feedback, einen originären Beitrag geleistet zu haben in einem Feld, in dem es darum geht, das Leiden vieler Menschen zu lindern, hat den Einsatz gelohnt.