

Für den Interviewteil dieses Buches und auch in verschiedenen weiteren Abschnitten wurden Menschen unterschiedlichster Herkunft, die in unterschiedlichsten Startup-Kontexten arbeiten, befragt. Einige sind Mentoren, andere Gründer und natürlich bereichern auch Team-Mitglieder verschiedene Abschnitte des Buches. Obwohl jedes Startup aufgrund der unterschiedlichsten Branchen, in denen es agiert, ganz individuelle Charakteristika hat, gibt es doch signifikante übergreifende und universelle Gemeinsamkeiten. So verläuft die Entwicklung eines Startups als phasenweiser Prozess, der spezielle Herausforderungen an alle Mitarbeiter stellt. Des Weiteren werden beispielsweise bei den Arbeitszeiten und der Arbeitsorganisation dem Team besondere Anforderungen abverlangt. Das Gehaltsniveau ist eher niedrig. Diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede, sowie die Wichtigkeit der richtigen Rahmenbedingungen für die Unternehmen, aber auch für ihre Mitarbeiter werden in diesem Kapitel von interessanten Interviewpartnern hervorgehoben.

---

## 2.1 Die Experten

VCs, Berater, Mentoren und Journalisten, die sich auf die Unternehmensgründer-szene spezialisiert haben, erzählen ihre Geschichte und geben Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Berufsleben in der Startup-Welt.

### 2.1.1 Ahmad Fahim Didar

Ein Interview mit Ahmad Fahim Didar, der Startups und Entrepreneurship in Afghanistan betreut.

*Frage:* Was sind Ihrer Meinung nach relevante Charakteristika von Startups?

*Ahmad Fahim Didar:* In einem Startup gibt es immer zwei Faktoren. Auf der einen Seite sind Startups innovativ. Dort werden die Dinge anders als gewöhnlich angegangen. Auf der anderen Seite gibt es in Startups enorme Freiheiten. Alles kommt auf die Mitarbeiter und den Gründer an. Entweder das Startup macht Gewinn oder nicht. Man sieht Resultate sofort. Wenn man engagiert und zielorientiert arbeitet, merkt man gleich, ob eine Idee Erfolg hat oder nicht. Das Startup bringt Veränderungen mit sich, für einen selbst und für die Gesellschaft, in der man lebt.

*Frage:* Das ist sehr interessant: Sie erwähnen, dass Startups die Gesellschaft verändern, in der sie fungieren. Sie sind aus Afghanistan. Welche Rahmenbedingungen brauchen Startups, um erfolgreich zu sein?

*Ahmad Fahim Didar:* In einem Land wie Afghanistan, wo die primären Grundbedürfnisse der Menschen nicht abgedeckt sind, fragt man sich: Wie ist denn die Situation für Startups dort? Momentan gibt es im Staat nicht sehr viel Unterstützung und ich würde sagen, dass das selbstverständlich ist. Das müssen wir hier akzeptieren.

Doch bevor ich über die Regierung rede, möchte ich erst mal von der afghanischen Bevölkerung selbst sprechen. Die Leute sind sich der Möglichkeiten, die das Gründen eines Startups bietet, meist nicht bewusst. Selbst mit einer kleinen Idee kann man anfangen. Man selbst muss anfangs auch keine Ressourcen haben. Man muss anfangs auch nicht sofort Managementenerfahrung haben. Doch solange man eine Vision für ein Startup hat, kann man starten. So läuft das auch in anderen Ländern weltweit.

Aber in Afghanistan ist der allgemeine Glaubenssatz folgender: Man kann ein Business nur gründen, wenn man selbst Geld hat. Doch ich denke, dass das nicht stimmt. Ich möchte, dass die Leute hier folgendes Konzept verstehen: Es gibt einen Gründer, einen Mitbegründer und den Investor. Der Gründer hat eine Idee, der Mitbegründer kann diese Idee durch Managementfähigkeiten optimieren und der Investor kann die Ressourcen für diese Idee bereitstellen, sodass sich die Idee in ein Business verwandelt. Eine Person alleine muss also nicht alle Ressourcen und Fähigkeiten selbst haben. Das müssen die Leute hier meiner Meinung nach verstehen.

Außerdem denke ich, dass die Leute in der Startup-Community hier in Afghanistan die Regierung darüber informieren müssen, dass bei der Bevölkerung noch nicht das Bewusstsein für Entrepreneurship vorhanden ist. Dieser Unternehmergeist kann eine bedeutsame Alternative zur Schaffung von Arbeitsplätzen bieten.

*Frage:* Wie genau sollten denn Leute in Afghanistan ihr Business starten?

*Ahmad Fahim Didar:* Jedes Jahr gibt es tausende von jungen Leuten, die an Universitäten in Afghanistan ihren Abschluss machen. Das Problem ist jedoch, dass nur ganz wenige von ihnen danach einen Job finden. Die Regierung und die Privatwirtschaft können nicht für alle Absolventen Jobs anbieten. Also verlassen viele junge Leute entweder das Land oder beschweren sich über die hohe Arbeitslosigkeit. Ich möchte diese jungen Menschen dazu inspirieren, ein unternehmerisches Bewusstsein zu entwickeln. Ich möchte ihnen sagen, dass das Resultat ihrer Bildung nicht unbedingt ein Angestelltenverhältnis in einer Organisation sein muss. Sie können auch selbst Jobs kreieren, indem sie ihr eigenes Startup gründen. Warum suchen diese jungen Menschen nach Arbeitsplätzen, wenn sie auch selbst Arbeitsplätze schaffen könnten?

*Frage:* Welche Vorteile hat denn der afghanische Staat von einer florierenden Startup-Kultur?

*Ahmad Fahim Didar:* Die Regierung in Afghanistan befindet sich in einer Transformationsphase von einer von Entwicklungshilfe abhängigen Wirtschaft in eine Marktwirtschaft.

Politisch gibt es noch einige Probleme, aber was die Regierung bereits angestoßen hat, ist fundamental für die Zukunft Afghanistans. Die Regierung muss erst mal auf der Makroebene viel tun. Ich kann da Beispiele nennen. Es wurde beispielsweise der Salma-Damm konstruiert. Das ist ein riesiges Projekt. Weiterhin gibt es den Chabahar-Hafen, der im Iran gebaut wird. Dieser Hafen kann auch von Afghanistan als Meereszugang genutzt werden. Der erste Zug ist gerade von China nach Afghanistan eingereist. Diese Infrastruktur wird der Wirtschaft Afghanistans eine wertvolle Grundlage bieten. Doch es wird einige Zeit dauern, bis die Infrastrukturprojekte wirtschaftlich richtig zum Tragen kommen.

In der Zwischenzeit verlassen Entwicklungshilfegelder das Land und die Leute leiden, da sie ohne Jobs kein Einkommen generieren können. Die Wirtschaft ist in dieser Übergangsphase schwach. Diese Situation kann oft von Regierungen nicht richtig gemanagt werden, besonders von Regierungen, die politisch nicht sehr stabil sind, wie im Falle Afghanistans.

Wenn die Regierung allerdings die Startup-Szene und das Startup-Ökosystem unterstützt, dann fangen Leute an, Unternehmen zu gründen, und auch KMUs/SMEs (kleine und mittelständische Unternehmen/small and medium-sized enterprises) werden gestärkt. Dann können auch Jobs kreiert werden. Die

Gesellschaft kann so die Jobs, die die Regierung nicht erschaffen kann, selbst kreieren; unter anderem durch Startups. Die Regierung sollte also Startups unterstützen, um die Übergangsphase gut meistern zu können.

Auf der anderen Seite muss die Regierung auch auf der Mikroebene etwas tun. Da kann sie Inkubatoren und Acceleratoren wie uns unterstützen, um Programme für Gründer zu implementieren. Wir bringen Menschen bei, wie sie sich selbst eine Grundlage schaffen können, indem sie selbst ein Startup-Unternehmen gründen. Ich sage aber nicht, dass die Regierung gar nichts für Startups getan hat. Das Ministerium für Kommunikation und Informationstechnologie hat das erste Inkubator-Zentrum in Afghanistan gegründet. Es heißt *Ibtikaar* und hat bisher schon eine Vielzahl von Tech-Unternehmen aufgebaut.

*Frage:* Sie haben von einem Startup-Ökosystem gesprochen. Was meinen Sie damit?

*Ahmad Fahim Didar:* Wir haben ein Programm entwickelt – das *Afghanistan Startup Revolution Programme*. In diesem Programm haben wir drei Phasen identifiziert. Phase eins ist die Bewusstseins-schaffungs- und Inspirationsphase. Phase zwei fokussiert sich darauf, die nötige Infrastruktur für Startups zu schaffen, und in der dritten Phase kümmern wir uns darum, das richtige Umfeld bzw. unterstützende Rahmenbedingungen zu kreieren.

Um die erste Phase in die Realität umzusetzen, haben wir uns von allen Programmen, die es global gibt, für *Startup Grind* entschieden, eine Plattform, die im Silicon Valley initiiert worden ist. Wir organisieren Veranstaltungen, die im Schnitt von 200 Teilnehmern besucht werden. Diese nehmen an Vorträgen teil, die sie inspirieren, selbst Ideen zu entwickeln.

Für die zweite Phase haben wir einen Teil unseres eigenen Büros in einen kleinen *Co-Working Space* mit vier Bürotischen umgewandelt. Wir fragen Gründer danach, was sie brauchen: Ist es Internet, ist es etwas Startgeld oder sind es Computer? Dann kommen sie, sitzen bei uns und fangen mit der Arbeit an. Bis jetzt gibt es fünf Firmen, die mit unserer Hilfe gegründet worden sind, bereits in der Gesellschaft einen Nutzen erbringen und Geld erwirtschaften.

Bald treten wir in die dritte Phase ein, in der es darum geht, das förderliche Umfeld, oder auch Ökosystem, zu schaffen. Das bedeutet, dass der Staat zwischen einem Startup und bereits bestehenden Businesses unterscheiden sollte, was die Registrierung angeht und auch die Steuern. Startups brauchen diese Unterstützung sehr. Es sollten finanzielle Mittel für Innovation bereitgestellt werden. Man sollte die Möglichkeit bieten, andere Länder zu bereisen und schauen zu können, wie die Startup-Szene dort aufgestellt ist. Das sollte die Regierung leisten. Ansonsten sind die Startups demotiviert, wenn es zu viele Hürden zu überkommen gibt.

*Frage:* Warum scheitern Startups? Und welchen Rat würden Sie in Bezug zu diesem Thema geben?

*Ahmad Fahim Didar:* Oft kommen Ideen für Startups nicht von Studenten im Management oder Business-Bereich. Die Idee selbst kommt oft von einer technischen Person. Das iPhone wurde nicht von einem Business-Studenten entworfen, sondern von Leuten im IT-Bereich. Sehr selten managt die Person, die etwas erfindet, auch das Produkt. Scheitern kommt oft dadurch, dass eine Person versucht, alles alleine zu machen und aufgrund fehlender Managementenerfahrung nicht weiß, wie man ein Produkt oder einen Service in ein Business verwandelt. Erfolg kommt von Menschen, die Mentoren haben und auch in ein Inkubator-Zentrum gehen. Ansonsten gibt es auch externe Faktoren, die zum Scheitern führen. Es kann sein, dass es für das Produkt keinen Markt gibt oder dass die Kultur der Menschen die Idee nicht akzeptiert.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Didar!*

### 2.1.2 Professor Dr. Günter Faltin

Ein Interview mit Prof. Dr. Günter Faltin, der sich wissenschaftlich mit dem Thema Startups und Entrepreneurship beschäftigt hat.

*Frage:* Wie differenzieren Sie den Startup-Begriff?

*Prof. Dr. Günter Faltin:* Es gibt in der Praxis eine Fülle von Ausprägungen. Grob gesagt, sehe ich zwei Varianten. Zunächst gibt es die technologieorientierten Gründungen. Im Kern geht es ihnen darum, Forschungsergebnisse für die Praxis nutzbar zu machen. Dies Schwierigkeit solcher Transfers liegt darin, dass Forschung einer wissenschaftsorientierten Logik folgt und nicht der Logik von Markt. Technologische Brillanz sichert noch keineswegs den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmensgründung. Es wird häufig zu wenig vom Markt hergedacht.

Die zweite Variante nenne ich die Konzept-kreativen Gründungen, die verbreiteter sind, als man im ersten Moment vermuten würde. Es sind Startups, die vorhandene Elemente in innovativer Weise neu kombinieren. Als Beispiele kann man Unternehmen wie Facebook, Skype oder Airbnb nennen. Auch Steve Jobs hat nicht wirklich Technologie entwickelt, sondern vorhandene Technologie intelligent neu kombiniert. Generell sehe ich in dieser Variante ein größeres unternehmerisches Potenzial, da es von Anfang an konkreter am Markt orientiert ist.

Die unterschiedlichen Varianten bringen unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Startup-Mitarbeiter mit sich. Während für die eine Variante eher das Verständnis für Technologie und der Transfer in die Praxis entscheidend sind

und hierfür passende Mitarbeiter gefunden werden müssen, liegt der Schwerpunkt bei der anderen Variante eher im kreativen, interdisziplinären Arbeiten. Potenzielle Mitarbeiter von Startups sollten dies wissen bzw. diese Einteilung kennen und sich dann möglichst bewusst für einen der beiden Wege entscheiden, da damit unterschiedliche Arbeitsanforderungen einhergehen.

*Frage:* So viel zum Thema Unterschiede. Gibt es vielleicht bei den Soft Skills, die in Startups von Bedeutung sind, übergreifende Gemeinsamkeiten?

*Prof. Dr. Günter Faltin:* Zunächst einmal gibt es in Startups noch keine festen Strukturen, die den Arbeitsalltag prägen. Die Mitarbeiter müssen daher selbstständiger arbeiten. Für viele Aufgaben, Abläufe bzw. Herausforderungen fehlen Erfahrungswerte. Das führt leicht zu Unsicherheit, mit der man umgehen muss. Wer diese Unsicherheit nicht aushalten kann, ist in Startups wahrscheinlich nicht gut aufgehoben.

Dafür ist ein hohes Kommunikationsvermögen essenziell, um die Ambiguität auszuhalten und zu Lösungen zu gelangen. Von daher sehe ich unter den Soft-Skills Kommunikationsfähigkeit in Startups als ganz besonders wichtig an.

Noch ein weiterer Punkt ist relevant: Im Startup ändert sich alles ständig. Es geht daher um die situative Anpassung an ständig wechselnde Bedingungen. Das wird deutlich, wenn man bedenkt, dass Startups, vor allem, wenn sie stark wachsen, sehr rasch unterschiedliche Phasen der Organisation durchlaufen. Die Mitarbeiter müssen sich an neue Kollegen, an sich ändernde Firmenziele, an neue Aufgaben und an neue Arbeitsabläufe anpassen. Diese Unsicherheit kann man nur produktiv lösen, wenn man mit anderen präzise kommuniziert und aushält, dass man nur schrittweise Klarheit erhält.

*Frage:* Nehmen wir an, da ist nun ein potenzieller Mitarbeiter, der mit dieser Unsicherheit gut umgehen kann und über den Soft Skill Kommunikationsfähigkeit verfügt. Wie kann dieser Kandidat nun das passende Startup finden? Diese Aufgabe ist ja sicherlich nicht sehr einfach, wenn man gerade in den Großstädten den Startup-Boom betrachtet.

*Prof. Dr. Günter Faltin:* Eine wichtige Frage ist: Kann ich mich mit dem Startup identifizieren? Der erste Schritt hierzu sind Recherchen über das Unternehmen und seine Gründer. Worin ist das Startup spezialisiert? Wie hoch wäre meine eigene Motivation an einem solchen Projekt, einer solchen Vision mitzuarbeiten? Hiermit sollte man sich auseinandersetzen und ernsthaft klären, ob die Ziele.

*Frage:* Und wie sollte dann die Bewerbung beim bevorzugten Startup aussehen?

*Prof. Dr. Günter Faltin:* Hier ist Eigeninitiative entscheidend. Meine Empfehlung wäre, direkt zur Firma zu gehen und sich vorzustellen. Erklären Sie, warum Sie motiviert sind, in genau diesem Unternehmen mitzuarbeiten. Man kann nur

gewinnen, wenn man Initiative zeigt, durchaus auch Fragen zum Startup-Profil stellt und gleichzeitig kurz, prägnant die persönlichen Stärken und fachlichen Qualifikationen darlegt. Probeweise Mitarbeit anzubieten, für eine gewisse Zeit, wäre ein weiterer Schritt, der Klarheit und gleichzeitig eine Art Bewerbung sein kann. Wer bei Probearbeiten überzeugt, der liefert die besten Argumente für eine weitere Beschäftigung.

Also, was ich sagen will ist: Warten Sie nicht, bis eine passende Stellenausschreibung veröffentlicht wird. Suchen Sie den direkten Kontakt zum Startup. Kommen Sie mit den Gründern ins Gespräch. Bleiben Sie am Ball. Zeigen Sie sich motiviert, weil Sie sich mit der Firmenidee identifizieren können. Dann wird sich eine Chance ergeben.

*Frage:* Wie kann man die Arbeitskultur in Startups beschreiben?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* Das hängt mit den verschiedenen Phasen bzw. Entwicklungsstufen von Startups zusammen. Gerade am Anfang macht jeder eigentlich alles. Das ist dann garantiert kein Nine-to-five-Job. Das muss man wissen. Gleichzeitig kann es ganz besondere gemeinsame Erlebnisse, geben. Wenn der erste große Auftrag eines Kunden kommt – das kann schon ein magischer Moment sein und nachhaltig in Erinnerung bleiben. Auch so etwas gehört zur besonderen Arbeitswelt im Startup. Generell prägen, insbesondere am Anfang, die jeweiligen Gründer die Arbeitskultur im Startup. Später dann wird alles schrittweise strukturierter.

*Frage:* Welche Rolle spielen innovative, digitale Tools im Arbeitsalltag von Startups und wie sollten Mitarbeiter hiermit umgehen?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* Technische Hilfsmittel ändern sich ständig. Das ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess. Wichtig ist daher ein ausgeprägtes Adaptionsvermögen. Work hard, learn fast. Immer wieder neu dazulernen. Mitdenken und nicht einfach nur stures Abarbeiten von Aufgaben ist gefragt. Und dann wird man sich automatisch auch mit den neuesten digitalen Tools beschäftigen, da diese durchaus sehr nützlich sein können.

*Frage:* Work hard – Sie hatten ja das Thema Arbeitszeiten bereits kurz angesprochen. Worauf müssen sich zukünftige Mitarbeiter in Startups bei diesem Thema einstellen?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* Auf lange und unregelmäßige Arbeitszeiten. Wobei eine längere Arbeitszeit vielleicht nicht unbedingt als Belastung angesehen wird, wenn gleichzeitig ein gewisser Spaßfaktor mit der Arbeitsatmosphäre einhergeht. Aber auch wenn man mit Herzblut mit einem Thema, einer Aufgabe verbunden ist und unbedingt vorankommen will, schaut man nicht so sehr auf die Uhr. Manche Beobachter von außen sprechen mit Blick auf diese Szene von Selbstausbeutung. Ich finde, der Begriff Selbstausbeutung ist in diesem Fall kaum anwendbar,

da die zusätzliche Zeit oft als Chance, etwas zu bewegen, betrachtet wird. Wer sich für eine Sache einsetzt, die auch seine eigene ist, empfindet Arbeit anders. In diesem Zusammenhang wird ja häufig die Frage nach einem anderen Arbeitsbegriff, einer anderen Arbeitskultur gestellt – und dies zu Recht. Formal mag es sich um Überstunden handeln. Aber vom Gefühl her wird das von den Mitarbeitern nicht immer so gesehen.

Diese Argumentation bezieht sich ausdrücklich auf die Anfangsphase von Startups. Später, wenn die Strukturen geordneter werden und immer mehr Mitarbeiter hinzukommen, dann geht die Bereitschaft für stetige Überstunden zurück. Das muss man ganz klar sagen.

In gleicher Weise hiermit verbunden ist das Thema Work-Life-Balance. Überspitzt könnte man die Frage stellen: Wer benötigt Freizeit oder Urlaub, wenn doch die eigene Arbeit als freie, erfüllende Selbstverwirklichung angesehen wird? Frei sein, statt frei haben, so ein treffender Buchtitel. Es kommt eben sehr darauf an, ob es dem Startup gelingt, seine Mitarbeiter von der selbst gestellten Aufgabe zu begeistern.

*Frage:* Wie wird in Startups mit Fehlern von Mitarbeitern umgegangen? Ist das eine andere Kultur im Umgang mit Fehlern, Kritik bzw. Problemen?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* In der Theorie ist klar, dass Fehler dazu gehören und einfach auch ein Element der Suche nach dem richtigen Weg ist. Dieser Weg ist ja bei Startups nie konkret vorgegeben, weshalb Fehler unvermeidlich sind.

In der Praxis sieht es jedoch etwas anders aus. Im Arbeitsalltag von Startups sind Fehler durchaus verhängnisvoll, da sie das Startup schnell in ein schwieriges Fahrwasser bringen können. Erinnern wir uns, dass von zehn Startups acht innerhalb der ersten fünf Jahre scheitern. Wenn man sich das vor Augen hält, wird klar, dass jeder Fehler eines Mitarbeiters ein Fehler zu viel sein kann. Die Hausaufgaben liegen jedoch bei den Gründern, die ein so durchdachtes, ausgereiftes und im Ergebnis davon stabiles Unternehmenskonzept einbringen müssen, dass dieses Konzept auch Turbulenzen übersteht. Man kann nicht als Gründer darauf hoffen, dass alle Mitarbeiter alles immer richtigmachen. Vielleicht etwas überspitzt formuliert: In einem großen, traditionellen Konzern kann man sich Mitarbeiter leisten, die häufiger Fehler machen, und die vielleicht auch gar nicht auffallen. Das ist im Startup naturgemäß anders.

*Frage:* Aus Ihrer Erfahrung heraus: Wie kann man in einem Startup als Mitarbeiter Karriere machen?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* Abseits der grundlegenden Frage, wie ein Mitarbeiter Karriere individuell für sich definiert, funktioniert eine erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung dann gut, wenn sie zum Firmenziel passt. Wenn meine Identifikation mit dem Unternehmensziel zu hoher Motivation und hohem Engagement



führt, dann werde ich in Führungsaufgaben einbezogen werden und mein Aufgaben- und Verantwortungsbereich mit dem Wachstum der Firma wird ebenfalls wachsen.

*Frage:* Was gilt es beim ortsunabhängigen Arbeiten für Mitarbeiter zu beachten?

*Prof. Dr. Günter Faltn:* Sicherlich ist ortsunabhängiges Arbeiten ein Phänomen, das bei Startups häufig zu beobachten ist. Kreativität hat nichts mit einem festen, eigenen Schreibtisch zu tun. Auf der anderen Seite muss man aber auch hier wieder die Kommunikationsebene sehen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen im Gespräch bleiben. Und dieser Austausch ist ohne konkrete Anwesenheit an einem Ort nicht ohne Probleme. Das kann man nicht ignorieren. Hier geht es nicht nur um die Weitergabe von Informationen, sondern auch um die zwischenmenschliche Ebene, um das Gruppengefühl, um das Zusammenwachsen und Funktionieren als Team. Und dies erfordert auch einen gemeinsamen Austausch am gleichen Ort.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Professor Faltn!*

### 2.1.3 Karo Hajduk

Karo Hajduk arbeitet als Recruiter sowie als HR-Managerin Technology bei *NUMBER26 GmbH (N26)*.

*Frage:* Startups sind weltweit ein Trend im Arbeitsmarkt. Sie arbeiten im Bereich Recruiting für Startups in den USA und Europa. Was sollte man – egal wo man in einem Startup arbeiten will – mitbringen, um erfolgreich zu sein?

*Karo Hajduk:* Also, etwas verrückt muss man vielleicht schon sein, denn am Anfang sind da nur Ideen, die sich als Utopien erweisen können, vielleicht aber auch ganz konkret die Welt verändern. In diesem Sinne ist auch ein starker Glaube an die Idee wichtig – egal wie schwierig der Weg zur geplanten Realisierung wird.

*Frage:* Wie kann man diesen Weg konkreter beschreiben?

*Karo Hajduk:* Am Anfang steht die Ideengenerierung, die zu einer Konzeptualisierung führen sollte. Hier kann man in der Regel von zwei bis drei Gründern ausgehen, die unterschiedliche Fachkompetenzen mitbringen, z. B. BWL und IT. Hieran schließt ein Abschnitt an, bei dem engagiert ein Probeprodukt erarbeitet wird. Es folgt die Phase der Tests, um die Ideen zu überprüfen. Wenn alles gut geht, so kommt dann die Phase des schnellen Wachstums, die gefolgt wird von einer Etablierung als erfolgreiche Firma.

*Frage:* Weltweit mehr und mehr beliebt ist das ortsunabhängige Arbeiten. Wie kann das für Mitarbeiter von Startups gut funktionieren?

*Karo Hajduk:* Das hängt schon sehr stark von der Einstellung zu diesem Thema seitens der Gründer ab. Es geht ja auch in erster Linie um Vertrauen: Wird die Arbeitsleistung auch außerhalb der Firma erbracht? Nun, selbst wenn es hier grünes Licht gibt, so kann die Interaktion des Mitarbeiters mit dem gesamten Team nicht so gut laufen, als wenn er stets vor Ort wäre. Das muss man schon als Minuspunkt ansehen. Wenn die Kommunikation begrenzt und weniger authentisch ist, so erschwert das organisatorische Fragen, die durchaus wichtigen Einfluss auf die Arbeitsleistung vom Mitarbeiter und vom Team haben kann. Eine Möglichkeit ist, dass die Zeiten außerhalb vom Büro begrenzt werden und feste Teambuilding-Rituale den Zusammenhalt in der Gruppe stärken.

*Frage:* Welchen Einfluss haben die verschiedenen Startup-Phasen auf die Teamarbeit?

*Karo Hajduk:* Generell gesagt: Die Arbeit für ein Startup ist eine besondere Erfahrung. Die Teammitglieder werden oft zu Freunden, da sie das Ziel, an das sie glauben und an dem sie intensiv arbeiten, gemeinsam teilen. Hinzu kommt, dass Menschen dazu neigen, mehr an einer Sache beteiligt zu sein, wenn sie selbst mehr Verantwortung haben und spüren, dass ihr Engagement konkrete Auswirkungen hat. All dies ist in Startups und den Startup-Phasen möglich.

*Frage:* Was ist notwendig, um die Teamarbeit in Startups im Laufe der unterschiedlichen Phasen schrittweise professioneller zu gestalten?

*Karo Hajduk:* Zunächst sollte man bedenken, dass sich manche Mitarbeiter in professionell strukturierten Umgebungen vielleicht nicht mehr sehr wohl fühlen, da die eigenen Freiheiten begrenzt werden. Allgemein kann man sagen, dass formalisierte Prozesse hinsichtlich der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiter- und Team-Kommunikation sowie der Aufgabenstruktur schrittweise im Laufe der Phasen etabliert werden können.

*Frage:* Wie können Konflikte in Teams reduziert werden?

*Karo Hajduk:* Auf der einen Seite bieten Startups flache Hierarchien und eine offene, konstruktiv orientierte Arbeitsumgebung. Auf der anderen Seite erzeugen lange Arbeitszeiten und vielfältige Unsicherheiten, z. B. hinsichtlich des Firmenerfolgs, vielfältige Situationen, in denen stressbedingte Konflikte entstehen können. Zur Vermeidung oder zumindest Reduzierung solcher Auseinandersetzungen empfehle ich folgende Punkte: Wichtig ist zunächst einmal die klare Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es muss eindeutig geklärt sein, welche Führungskraft welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hat. Wichtig ist ebenfalls, dass alle Seiten gemeinsam in die gleiche Richtung schauen, also die unternehmerischen Ziele allen bewusst sind und hier an einem Strang gezogen

wird. Und hierbei sollte auch Klarheit dazu bestehen, welche Prioritäten in welcher Reihenfolge abzarbeiten sind.

Sollten am Ende doch Konflikte auftreten, so empfehle ich, dass alle Seiten zunächst einmal ruhig bleiben und sich an den Fakten orientieren. Es gilt dann die Sichtweise des Gegenübers bestmöglich zu verstehen und auf der Basis von sinnvollen Argumenten eine Lösung zu finden. Emotionalität ist hier stets fehl am Platze.

*Frage:* Wie sollte die Demografie der Mitarbeiter in einem Startup zusammengestellt werden?

*Karo Hajduk:* Ich würde hier in erster Linie keine konkreten Daten nennen können und wollen, da es zunächst einmal um die konkreten Problemlösefähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter geht. Mit diesem Anspruch gilt es ein Team zu formen, das natürlich auch effektiv zusammenarbeiten soll. Aber wenn die Mitarbeiter absolut motiviert sind und auch in der Lage, bestmögliche Leistungen abzurufen, dann ist das Alter des jeweiligen Mitarbeiters oder sein Geschlecht nach meiner Einschätzung zweitrangig.

*Frage:* Und trotzdem, nochmals nachgefragt: Gibt es besondere Herausforderungen für weibliche Mitarbeiter?

*Karo Hajduk:* Das ist schwierig zu sagen, da die folgenden genannten Punkte durch individuelle Konstellationen geprägt sind. Also, sicherlich ist es immer auch eine Frage der Prioritäten: Was ist mir wichtiger – Familie oder Job? Die Antwort hierauf prägt schon auch den Arbeitsalltag in einem Startup. Hinzu kommt oftmals ein zu gering ausgeprägtes Selbstbewusstsein von weiblichen Mitarbeitern, das die eigene berufliche Entwicklung behindern kann. Weitere Faktoren sind denkbar und auch möglich, wobei es auch immer auf den Einzelfall ankommt.

*Frage:* Ein anderer Punkt: Was sind häufige Gründe, wenn Startups scheitern?

*Karo Hajduk:* Also, die grundlegende Ursache für ein Scheitern ist doch eigentlich immer dann vorhanden, wenn das entwickelte Produkt bzw. die entwickelte Idee nicht vom Markt akzeptiert wird. Begleitende Faktoren sind dann nicht mehr ausreichend vorhandene finanzielle Mittel, unfähige Führungskräfte, schlechtes Management oder rechtliche Probleme.

*Frage:* Können Sie auf die Probleme innerhalb eines Startups, insbesondere hinsichtlich der Mitarbeiter, etwas genauer eingehen?

*Karo Hajduk:* Das fängt schon beim Recruiting an. Die Gründer bzw. Führungskräfte müssen die richtigen Mitarbeiter auswählen und einstellen. Da geht es los mit der Verantwortlichkeit und möglichen späteren Problemen. Wenn der Mitarbeiter dann an Bord ist, so muss es trotz der ganzen Dynamik, Flexibilität und Unsicherheiten eine verantwortliche Fachkraft geben, die die Arbeitsprozesse

strukturiert. Hiermit verbunden ist auch eine Kommunikation innerhalb des Startups, innerhalb der Teams, die die Arbeitsprozesse unterstützt und gute Arbeitsergebnisse ermöglicht. Die schwierigste Aufgabe ist die Etablierung einer produktiven Arbeitskultur. Hier geht es um gemeinsame Werte, Prinzipien, Rituale und natürlich auch die Vision. Und das hängt auch wieder mit den Gründern bzw. den Führungskräften zusammen. Doch es macht Sinn, hierin Zeit und Energie zu investieren, denn die resultierenden Effekte können den Erfolg des Startups entscheidend beeinflussen: Sind alle auf dem gleichen Kurs? Ziehen alle am gleichen Strang? Sind alle in gleicher Weise hoch motiviert, um bis an die Grenzen zu gehen? Die Antworten hierauf beeinflussen den gesamten Bereich aller wichtigen Abläufe im Arbeitsalltag in einem Startup.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Hajduk!*

#### **2.1.4 Jürgen Hesse**

Jürgen Hesse ist einer der bekanntesten und renommiertesten Karriere-Autoren in Deutschland.

*Frage:* Welche Soft Skills sind für Mitarbeiter in Startups besonders wichtig?

*Jürgen Hesse:* Es geht wie in der Arbeitswelt allgemein in besonderer Weise um die Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit. Mit diesem Soft Skill sind viele weitere Fähigkeiten verbunden, zum Beispiel die berühmte Teamorientierung bzw. Teamfähigkeit. Man kann sich nur dann erfolgreich in ein Team integrieren, wenn man in der Lage ist, sich verständlich zu machen und die anderen Kollegen zu verstehen. Wer arbeitet an welchen Aufgaben? Wer benötigt welche Unterstützung? Wie kann alles harmonisch ineinandergreifen? Das sind nur ganz wenige der Fragen, die im Arbeitsalltag auch bei Startups eine Rolle spielen, weshalb ich die Kommunikationsfähigkeit für besonders wichtig halte. Vor allem, wenn man auch Kriterien wie die Arbeitsproduktivität bzw. konkrete Ergebnisse bedenkt.

*Frage:* An welchen Stellen ist dieses Kommunikationsvermögen noch wichtig?

*Jürgen Hesse:* Ich sehe in Startups die Herausforderung, sich in seinen Stärken bzw. seinem individuellen Kompetenzprofil anderen zu erklären. Das ist die Basis, damit andere sich auf uns einstellen können, mit uns zusammenarbeiten können. Und das ist ebenfalls die wichtige Grundlage, um erfolgreiches Selbstmarketing umzusetzen: Wer bin ich? Das ist doch die zentrale Frage im Leben; auch im Arbeitsleben. Und wenn ich in der Lage bin, diese Frage zu beantworten und damit gleichzeitig meine Leistungen, meine Erfolge und auch meine Vision zu kommunizieren, dann ist das allein schon erfolgreiches Selbstmarketing.

Und Selbstmarketing, machen wir uns nichts vor, ist auch in Startups essenziell von Bedeutung, um sich neue Karrierechancen zu erarbeiten. Tolle Arbeit zu leisten ist schön und gut. Aber es kommt auch darauf an, dass die richtigen Leute hierzu informiert werden, damit sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zukünftig besser berücksichtigen, fördern und fordern, z. B. wenn eine neue Stelle intern besetzt werden soll.

*Frage:* Welche Faktoren sind noch von Bedeutung?

*Jürgen Hesse:* Generell sind Kompetenz, Leistungsmotivation und Persönlichkeit die entscheidenden Weichensteller in der Arbeitswelt. Und neben der Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit auch noch Konzentrationsfähigkeit. Jemand sollte sich auf ein bestimmtes Thema spezialisiert haben, z. B. auf Aufgaben im Vertrieb. Dann kommt es darauf an, dass der Mitarbeiter auch motiviert ist, bis an seine Leistungsgrenzen zu gehen. Hier entwickeln die Arbeitgeber dann ein Zutrauen, um jemandem konkrete Aufgaben auch anzuvertrauen. Und als dritter Weichensteller ist die Persönlichkeit zu nennen. Jemand muss, einfach formuliert, ins Team passen. Jemand muss sympathisch rüberkommen und mit den anderen Kollegen gut klarkommen. Das Wort „Kollegenschwein“, was jetzt vielleicht etwas drastisch klingen mag, ist durchaus ein Phänomen in der Arbeitswelt und hier wollen die Personalverantwortlichen mit dem neuen Teammitglied nicht Unfrieden unter den bestehenden Mitarbeitern stiften.

*Frage:* Mit welcher Einstellung sollte man an die Jobsuche bei einem Startup herangehen?

*Jürgen Hesse:* Die richtige mentale Vorbereitung ist sehr wichtig. Man sollte bereit sein, Verantwortung für die zukünftige berufliche Entwicklung zu übernehmen. Gleichzeitig sind gewisse Selbstzweifel eher gering zu halten. Jede Bewerbung ist auch eine Art von Prüfung. Man muss sich beweisen, man muss Rückschläge einstecken. Man muss auch Ausdauer, Durchhaltewillen mitbringen. Im Vorteil ist, wer realistisch seinen Weg geht und sich hierbei stets bewusst macht: Man kann es packen! Im Kern geht es somit um die Reflexion der eigenen Möglichkeiten sowie um die aktive und autonome Selbstverwirklichung der gesetzten Ziele.

*Frage:* Neben der Einstellung, wie kann man sich außerdem vorbereiten?

*Jürgen Hesse:* Recherche, Recherche, Recherche. Ich empfehle möglichst viele Kanäle zu nutzen, um viel über den zukünftigen Arbeitgeber in Erfahrung zu bringen. Worin ist das Startup spezialisiert? Wer sind die Kunden? Welche relevanten Wettbewerber gibt es? Welche Markttrends sind zu beobachten? Und ganz wichtig: Wie kann ich als zukünftiger Mitarbeiter in diesem Startup meinen Platz finden und mich engagiert einbringen? Auf all diese Fragen sollte man vorbereitet sein.

*Frage:* Wie wichtig ist Networking in diesem Zusammenhang?

*Jürgen Hesse:* Auch in der Startup-Welt gilt das Motto: „Kontakte schaden nur dem, der keine hat.“ Von daher kann ich engagiertes Netzwerken nur empfehlen. Und das ist doch auch gar nicht schwierig. Gerade in der ungezwungenen Startup-Szene. Man sollte entsprechende Veranstaltungen kennen und dort ins Gespräch kommen. Es empfiehlt sich auch, dass man digital auf der Höhe der Zeit ist, sich also auf Xing und LinkedIn präsentiert, nach interessanten Leuten recherchiert und dann Kontakt aufnimmt. Generell darf man beim Networking nie vergessen, dass es nicht als Einbahnstraße zu verstehen ist. Zunächst einmal sollte man am Anfang immer die Interessen des Kontakts im Auge behalten und sich darum kümmern. Es gilt untereinander eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, sich als wirklich interessiert zu zeigen und zunächst einmal die beruflichen Ziele der anderen Seite zu verstehen. Und dann bekommt man ein Gespür dafür, wie man ein eigenes Anliegen idealerweise vortragen sollte und vor allem wann der richtige Moment dafür ist.

*Frage:* Aber ist das nicht doch immer auch etwas schwierig, also neue Leute kennen zu lernen? Wie gewinnt man sein Gegenüber für sich, sodass am Ende Visitenkarten ausgetauscht werden oder über *Xing/LinkedIn* der Kontakt bestätigt wird?

*Jürgen Hesse:* Der Schlüssel zum Erfolg ist auch hier wieder die Kommunikation. Versuchen Sie interessiert, unverkrampft und offen auf den Gesprächspartner einzugehen. Zuhören können ist hierbei ganz wichtig. Aber abseits digitaler Welten ist auch die Körpersprache, unsere Mimik und Gestik sehr wichtig. *Impression-Management* kann man es auch nennen. Konkret gehört hierzu auch der Faktor der wahrgenommenen Gleichheit. Ihr Gegenüber erzählt von seinem Lieblingssport, z. B. Fußball oder Golf? Dann versuchen Sie, hieran anzuknüpfen und eine Brücke zu Ihren Erfahrungen zu bauen, die der Gesprächspartner vielleicht interessant finden könnte. Es geht um gemeinsame Wertewelten. Darauf kommt es an. Wenn am Ende etwas entsteht im Sinne von „Mensch, der tickt ja ganz ähnlich wie ich“, dann sind die Chancen für einen weiteren Austausch sehr gut.

*Frage:* Was sollte dann bei der Bewerbung beachtet werden?

*Jürgen Hesse:* Kurz gesagt: Jede Bewerbung ist ein individuelles Projekt. Das sollte man sich klarmachen. Es geht nie darum, möglichst viele Unterlagen an verschiedene Startups zu versenden; quasi im Sinne einer quantitativ orientierten Motivation. Nein, Klasse statt Masse. Darauf kommt es an. Damit verbunden sind Unterlagen, die zeigen, dass man sich mit dem Startup beschäftigt hat. Hierzu habe ich ja bereits Tipps gegeben. Und man sollte dann genau aufzeigen, wie beide Seiten gut zusammenpassen, warum eine Zusammenarbeit sehr wertvoll sein kann. Das geht über Bewerbungsunterlagen. Das geht auch in einer ersten

Kontaktaufnahme via E-Mail oder Xing/LinkedIn. Und das funktioniert natürlich auch bei einem Telefonat vor der eigentlichen Bewerbung. Und bei der direkten Kontaktaufnahme vor Ort ist das ebenfalls möglich.

*Frage:* Was halten Sie von besonders kreativen Bewerbungen – müsste so etwas nicht besonders gut in der Startup-Szene ankommen?

*Jürgen Hesse:* Da habe ich ehrlich gesagt meine Zweifel. Außerdem ist es natürlich immer auch die Frage, was ist wirklich kreativ? Und noch viel wichtiger ist die Frage: Was macht tatsächlich Sinn? Ich empfehle in der Tendenz klassisch designte Unterlagen, aus denen der Empfänger in kurzer Zeit erkennen kann, ob der Bewerber zum Startup passt oder nicht. Zweifellos sind auch beim traditionellen Lebenslauf kreative Ideen möglich, z. B. die Zeitschiene. Die ist in der Regel ja links auf der Seite platziert. Nichts spricht dagegen, die Zeitangaben auch rechts anzuordnen. Ja, selbst in der Mitte vom Blatt ist sie denkbar. Auch muss es nicht immer nur die schwarze Schriftfarbe sein. Leichte Farbtöne, die nicht zu aufdringlich wirken und gleichzeitig zu den Firmenfarben passen, sind durchaus eine interessante Option. Und sicherlich sind auch viele weitere kreative Variationen denkbar.

Meine konkrete Empfehlung lautet: Man sollte eine Version von klassisch, traditionell orientierten Unterlagen haben und diese hauptsächlich für Bewerbungen einsetzen. Abseits davon ist es durchaus eine Idee, weitere Wege zu probieren und kreativ seine Chancen zu nutzen. Eine Bewerbung bzw. erste Kontaktaufnahme in Form einer *PowerPoint* oder einer kreativ gestalteten Facebook-Seite? All das ist möglich und eine Überlegung wert. Jedoch, wie gesagt, als zusätzliche Form abseits der konventionellen Bewerbungswege.

*Frage:* Was sollten Bewerber beim Vorstellungsgespräch beachten?

*Jürgen Hesse:* Im Vorstellungsgespräch treffen zwei individuelle Persönlichkeiten aufeinander, weshalb Sympathie entstehen kann oder auch nicht. Da ist man ein Stück weit auch machtlos, trotz bester Vorbereitung. Trotzdem empfehle ich, sich vorab klar zu machen, welche Botschaft man vermitteln will, welches Kommunikationsziel man hat und welche Argumente, Beispiele, Belege oder auch kleinen Geschichten aus der bisherigen Berufspraxis hierzu passen.

Es geht im Kern auch wieder um die bereits erwähnten Weichensteller: Kompetenz, Leistungsmotivation und Persönlichkeit, wobei im Vorstellungsgespräch die Persönlichkeit besonders wichtig ist. Die anderen zwei Aspekte hat man durch die Unterlagen bereits überprüft. Jetzt liegt der Schwerpunkt auf der Frage, ob jemand rein menschlich zum Team passt. Nicht unwichtig ist auch die Frage nach den Stärken und Schwächen. Hierauf kann man sich vorbereiten. Ich empfehle zwei bis drei für das Startup relevante Stärken und eine Schwäche zu nennen. Und hierbei sollte es sich um eine beruflich orientierte Schwäche handeln, die

dem Bewerber gleichzeitig nicht zu sehr auf die Füße fällt. Vorbereitet sollte man auch auf die Frage nach den Freizeitinteressen sein, die jedoch selten so konkret gefragt wird. „Welche Internetseiten gefallen dir persönlich sehr gut?“ wäre eine mögliche Frage.

Was man auch vorbereiten kann und soll: die eigenen Fragen, also die Fragen des Bewerbers. Was wären die ersten Arbeitsaufgaben? Wem bin ich zugeordnet? Was sind generell die aktuellen Schwerpunkte vom Startup? Und natürlich, und dies aber bitte ganz zum Schluss, sollte man sich nach den Arbeitskonditionen erkundigen.

*Frage:* Die ersten Tage im neuen Job: Wie kann dies gelingen? Worauf ist zu achten?

*Jürgen Hesse:* Man muss sich stets klarmachen: Die Bewerbung hört mit der Unterschrift im Arbeitsvertrag nicht auf! Das darf man nie vergessen. Im Job angekommen muss man sich den neuen Kollegen vorstellen. Das ist wieder eine Art Bewerbung, eine Bewerbung als kompetenter, engagierter und sympathischer Kollege. Und natürlich spielt auch hier dann wieder die eigene Kommunikationsfähigkeit eine große Rolle. Zuhören können, aufmerksam beobachten, zum passenden Moment auch eigene Fragen stellen – das sind wichtige Empfehlungen, die sich bewährt haben.

*Frage:* Wie geht es dann weiter? Wie macht man Karriere im Startup?

*Jürgen Hesse:* Zunächst einmal gibt es nicht den einen Karrierebegriff. Gerade in der Startup-Welt gibt es vielfältigste Arbeitsmodelle und Karriereziele. Es mag Mitarbeiter geben, denen ein bestimmtes Produkt so sehr am Herzen liegt, dass die anderen Mitarbeiter oder das Gehaltsniveau vollkommen nebensächlich erscheinen. Und es gibt zweifellos auch Startup-Mitarbeiter, die bewusst eine ungezwungene, freie Arbeitskultur suchen und für die hierbei das Geschäftsmodell vom jeweiligen Startup eher an zweiter Stelle steht. Von daher gilt, sich selbst zu kennen und die eigenen Ziele möglichst schriftlich zu formulieren. Und dann gilt es diese Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren und gleichzeitig immer auch zu schauen, was sich zwischendurch geändert hat. Einen Fünf-Jahres-Karriereplan stur versuchen abzuarbeiten – das halte ich in der Startup-Welt für wirklichkeitsfremd. Es gilt kontinuierlich die Veränderungen wahrzunehmen und sich daran anzupassen.

*Frage:* Wann kommt der Moment, in dem man als Mitarbeiter selbst gehen sollte, also das Startup verlassen sollte?

*Jürgen Hesse:* Solche Momente können sehr schnell kommen. Ein neuer Investor betritt die Bühne und übernimmt das Kommando. Das kann verbunden sein mit einer Änderung der Firmenphilosophie, der Arbeitskultur, der Mitarbeiterstruktur und auch der generellen Firmenziele. Hier muss man sich selbst



überprüfen: Ist das noch das Startup, für das ich mich ursprünglich beworben habe? Hier kann es durchaus sein, dass die Veränderungen positiv aufgenommen werden und man vielleicht sogar noch motivierter bei der Sache ist. Es kann aber auch sein, dass man die eigenen beruflichen Ziele durch die Veränderungen im Startup nicht mehr wirklich verfolgen kann. Und dann sollte man sich nach Alternativen umschauchen. Denn: Wir sind nicht auf der Welt, um so zu sein, wie andere uns haben wollen.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Hesse!*

### 2.1.5 Daniel Hüfner

Daniel Hüfner ist Redakteur für den Bereich Startups beim *t3n Magazin – digital pioneers*.

*Frage:* Was sind Ihrer Meinung nach die entscheidenden Entwicklungsstufen bei Startups?

*Daniel Hüfner:* In der Regel kann man unterscheiden zwischen Gründungsphase, Wachstumsphase und Exit-Phase. Das lässt sich auch gut mithilfe der einzelnen Investitionsphasen (Seed Stage, Early Stage, Later Stage) abgrenzen.

*Frage:* Welche Konsequenzen haben verschiedene Wachstumsphasen für die Mitarbeiter?

*Daniel Hüfner:* Die Arbeitszeiten sind gerade in der Start- und Expansionsphase sehr hoch, dafür sind die Löhne in der Regel eher gering. Nach der Wachstumsphase werden die Strukturen in der Regel professioneller, die Löhne steigen, die Hierarchien werden größer und es steht mehr Kapital für Büroausstattung etc. zur Verfügung. Was die Spezialisierung der Mitarbeiter angeht: Am Anfang – gerade in kleinen Teams – ist praktisch jeder für alles verantwortlich. Mit steigendem Wachstum der Firma müssen aus Generalisten aber Spezialisten werden, weil durch fehlende Arbeitsteilung und möglicherweise nicht qualifiziertes Personal fatale Fehlentscheidungen getroffen werden können.

*Frage:* Wir kommen gleich zum Thema Scheitern zurück. Zunächst nochmals zu den unterschiedlichen Startup-Phasen: Wie wirkt sich eine potenzielle Veränderung in der Unternehmenskultur auf die Teamkultur aus?

*Daniel Hüfner:* Das hängt natürlich schon von der Entscheidungskultur im jeweiligen Startup ab. Wird eine Unternehmenskultur von oben herab (top-down) diktiert, kann die Teamkultur darunter leiden. Verständigen sich Mitarbeiter und Chefs hingegen auf gemeinsame Werte und Prinzipien, kann neues Personal besser und passgenauer eingestellt werden. In der Folge gibt es dann deutlich weniger Konfliktpotenzial.

*Frage:* Bei zunehmender Professionalisierung und Wachstum des Unternehmens, wie ändern sich Beziehungen und Verhaltensweisen innerhalb des Teams in verschiedenen Phasen?

*Daniel Hüfner:* Je größer das Unternehmen wird, desto steiler werden die Hierarchien und Kontrollmechanismen. Es werden viele kleine Teams gebildet, tendenziell bilden sich Cliques und schon allein durch eine Vergrößerung des Firmengebäudes kommt es vermehrt auch zu räumlichen Hierarchien. Nicht jeder kennt mehr jeden.

*Frage:* Welche Tipps für die Mitarbeiter gibt es für ortsunabhängiges Arbeiten?

*Daniel Hüfner:* Ein guter Arbeitgeber gerade in der Digitalwirtschaft ermöglicht nicht nur flexible Arbeitszeiten, sondern auch flexible Arbeitsorte. Meine konkreten Tipps lauten: Mit dem Chef die Rahmenbedingungen und Abläufe besprechen, gemeinsame Homeoffice-Regeln im Team festlegen oder in die Niederlande ziehen. Da gibt es nämlich inzwischen ein Gesetz, das ein Recht auf Homeoffice vorsieht.

*Frage:* Hinsichtlich der Mitarbeiter-Demografie: Welche Phänomene sind hierbei in Startups zu beobachten?

*Daniel Hüfner:* Da fehlen mir jetzt belastbare wissenschaftlich erhobene Zahlen. Was man aber beobachten kann: Die Branche an sich ist ja noch sehr jung und der Altersdurchschnitt ist bei Startups vergleichsweise niedrig. Interessant wird es sicherlich so in zehn bis 20 Jahren werden, wenn es darum geht, ältere Fachkräfte wie Entwickler oder Designer auch in neuen Startups unterzubringen. Hinzu kommt, dass gerade in der Startup-Szene eine hohe Männerdominanz vorhanden ist sowie eine deutliche Ungleichheit bei der Bezahlung hinsichtlich der verschiedenen Geschlechter. Hier gilt es die Chancengleichheit zu verbessern.

*Frage:* Lassen Sie uns nun nochmals ausführlicher über das Thema Scheitern reden. Woran scheitern Startups häufig?

*Daniel Hüfner:* Primär muss man natürlich die wirtschaftlichen Gründe nennen. Es fehlt dann zum Beispiel weiteres Risikokapital. Dann geht es einfach nicht mehr weiter. Punkt. Aus. Feierabend. Hiermit verbunden ist oftmals ein nicht vorhandenes Geschäftsmodell, was wiederum zu fehlenden Umsätzen führt. Aber auch zu viel Bürokratie und zu hohe Kosten bei zu starkem Wachstum können problematisch werden. Möglich sind auch Konflikte zwischen den Gründern eines Startups. Nicht zu vergessen: gewisse psychologische Probleme, z. B. die Selbstaufgabe der Gründer, zu hoher Druck oder Versagensangst.

*Frage:* Welche Rolle spielen die Mitarbeiter, wenn ein Startup scheitert?

*Daniel Hüfner:* Gerade bei personell extrem stark und schnell wachsenden Startups, die am Ende scheitern, sind die Mitarbeiter am Ende der größte

Kostentreiber. Sie sind damit wie bei allen Unternehmen das schwächste Glied in der Kette und Entlassungen sind die Folge.

*Frage:* Woran können Mitarbeiter im Rahmen ihrer Mitarbeit bei einem Startup scheitern bzw. was sind häufige Stolpersteine für Mitarbeiter?

*Daniel Hüfner:* Das können sicherlich sehr vielfältige Stolpersteine sein. Ich möchte drei sehr häufige Probleme nennen. Da sind zum einen Konflikte mit dem Team, die eine besondere Belastung darstellen können. Selbst wenn man mit den Arbeitsaufgaben gut vorankommt, so ist ein negatives Betriebsklima bzw. eine schwierige Teamarbeit ein großes Problem. Ein weiterer Stolperstein kann die zu hohe Arbeitsbelastung sein. Insbesondere am Anfang der Startup-Entwicklung kann es hier zu Situationen kommen, die auch gesundheitlich für manche Mitarbeiter nicht mehr tragbar sind. Als dritten Stolperstein sehe ich die zu geringe Bezahlung. Es wird durchaus Mitarbeiter geben, die sagen „Wenn ich schon ordentlich arbeite, dann will ich auch ordentlich verdienen!“, und diesen Anspruch kann man durchaus nachvollziehen.

*Frage:* Wie sollte man generell mit dem Thema „Scheitern“ im Berufsleben umgehen?

*Daniel Hüfner:* Manchmal muss man erst auf die Schnauze fallen, um die Tür für etwas Neues öffnen zu können. Das zeigen immer wieder die Erfahrungen der Arbeitswelt. Insofern gilt: Das Gelernte mitnehmen, die richtigen Konsequenzen ziehen und den Mut für etwas Neues haben.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Hüfner!*

### 2.1.6 Rainer Kruschwitz

Ein Interview mit Rainer Kruschwitz, selbstständiger Anbieter von Interim Digital Product Management.

*Frage:* Startups sind insbesondere bei jungen Absolventen sehr beliebt. Welche Vorteile und Nachteile bieten sich für Mitarbeiter, die in einem Startup-Unternehmen arbeiten?

*Rainer Kruschwitz:* Zu den Vorteilen gehört: Man lernt schneller und mehr in einem breiteren Erfahrungsbereich. Außerdem kann man mehr mitgestalten; sich selbst mehr ausprobieren und herausfinden, was zu einem passt. Und man hat vielleicht ein spaßiges Umfeld. Bei den Nachteilen sind die oftmals chaotischen Zustände zu nennen und die vielfache Veränderung in allen Bereichen. Man kann sich nie ausruhen und das kostet meist über eine lange Zeit sehr viel Energie. Hinzu kommt das hohe Risiko, das mit dem Scheitern des Startups verbunden ist.

*Frage:* Viele Startups scheitern. Aber woran genau scheitern Startups häufig?

*Rainer Kruschwitz:* Wer aufhört zu experimentieren und zu lernen, fängt an zu scheitern. Ein Startup groß zu machen, heißt eine kontinuierliche Serie von scheinbar unlösbaren Problemen zu lösen. Viele hören irgendwann auf, die Probleme zu lösen, und fangen an, sich selbst etwas vorzumachen („Nächsten Monat wird es besser“ oder „Der Einbruch ist nur saisonbedingt“). Doch selbst mit einer Scheiß-Idee kann man ein Unicorn bauen (siehe beispielsweise die Historie von Twitch), man darf nur nie aufhören, sich zu verändern. Aber natürlich ist auch das keine Erfolgsgarantie. Es gehört auch viel Glück dazu. Häufig scheitern Startups an Pech. Da kann man auch nichts machen.

*Frage:* Welche Rolle spielen die Mitarbeiter, wenn ein Startup scheitert?

*Rainer Kruschwitz:* Die Mitarbeiter spüren recht schnell und deutlich, wenn es in die falsche Richtung geht. Man hat dann so ein Gefühl, dass etwas nicht mehr stimmt. Meistens lassen sich die Mitarbeiter dann mit Hoffnungen abspeisen („Wir haben da so einen ganz großen Interessenten“ oder „Wir haben vielversprechende Gespräche mit dem VC“). Mitarbeiter können einen wichtigen Beitrag gegen das Scheitern leisten, wenn sie darauf bestehen, dass Probleme grundsätzlich angegangen werden. Das trifft oft auf Widerstand besonders bei jungen Gründern, die leicht in Krisensituationen überfordert sind und dann Informationen, Entscheidungen oder Herausforderungen noch mehr abblocken.

*Frage:* Und auf die Mitarbeiter bezogen: Woran können Mitarbeiter im Rahmen ihrer Mitarbeit bei einem Startup scheitern bzw. was sind häufige Stolpersteine für Mitarbeiter?

*Rainer Kruschwitz:* Ich denke, das ist wie überall: Meine Erwartungen und Ansprüche sowie meine Fähigkeiten und Ziele müssen zu denen meines Arbeitgebers passen.

*Frage:* Und generell gefragt: Wie sollte man allgemein mit dem Thema „Scheitern“ im Berufsleben umgehen?

*Rainer Kruschwitz:* Aus Karriere-Sicht gibt es für mich kein Scheitern. Für mich gibt es nur Erfahrungen. Ein Unternehmen, das mich nicht will, weil ich eine Insolvenz mitgemacht habe, ist auch kein Unternehmen, in dem ich arbeiten will. Moderne Unternehmen haben kein Problem damit (nicht einmal der Schulbuch-Verlag, in dem ich gerade arbeite). Wenn ich in einem traditionellen Konzern Karriere machen will, der Scheitern nicht akzeptiert, dann sollte ich mir überlegen, ob ich überhaupt in einem Startup arbeiten will.

Ansonsten, aus persönlicher Sicht fühlt sich das Scheitern natürlich nicht gut an. Aber man kommt auch darüber hinweg. Manchen fällt das schwerer und anderen leichter. Wer merkt, dass ihn das stark beeinträchtigt, der sollte sich ein vermeintlich sicheres Umfeld suchen. Wer in Erwägung zieht, in einem Startup zu arbeiten, muss wissen, dass die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns sehr hoch ist,

und sich entsprechend mental darauf einstellen. Auf keinen Fall sollte jemand mit der Einstellung reingehen: „Das ist so super alles hier, DAS wird auf jeden Fall was.“

*Frage:* Wann sollte man als Mitarbeiter ein krisengeschütteltes Startup im Sinne der eigenen Karriere lieber verlassen? Wann lohnt es sich, bis zum Schluss durchzuhalten?

*Rainer Kruschwitz:* Es lohnt sich so lange durchzuhalten, wie es einen selbst persönlich weiterbringt. Manch einer sagt sich: Super spannend, die Höhen und Tiefen kennenzulernen. Und es ist durchaus eine wertvolle Erfahrung, eine Firma auch mal abgewickelt zu haben und Mitarbeiter entlassen zu haben, auch wenn es nicht angenehm ist. An solchen Erfahrungen reift man. Allerdings muss jeder wissen, ob es ihn selbst weiterbringt und zu seinen Karrierezielen passt. Wenn ich Entwickler bin und bleiben will, bringt es mir nichts, an einem untergehenden Startup festzuhalten. Wenn die Krise aber vom Management-Team schlecht gehandhabt wird, dann sollte man gehen. Insbesondere, falls sich die Leute in einen Graubereich begeben (z. B. die Firma Unister). Dann sollte man sofort die Reißleine ziehen.

*Frage:* Worüber sollten sich Mitarbeiter weiterhin bewusst sein, wenn sie erwägen, in einem Startup zu arbeiten?

*Rainer Kruschwitz:* Sie sollten sich bewusst sein, dass es meist eine große Diskrepanz zwischen Schein, den Versprechungen, der Vision, den Erwartungen und der wirklichen Realität gibt. Man muss sich immer vor Augen halten, was ein Startup ist: eine riskante Wette, etwas zu finden, was es so vorher noch nicht gegeben hat.

*Frage:* Die Startup-Phasen sind häufig ein Thema in der Fachliteratur. Was gilt es aus Ihrer Sicht hierbei für Mitarbeiter zu beachten?

*Rainer Kruschwitz:* Wichtig ist zu verstehen, dass die Phasenübergänge eher fließend sind und je nachdem wie ein Startup geführt wird, auch ganz unterschiedlich ausgeprägt sein können. Da unterscheidet sich ein Boot-Strap-Startup sehr von einem Rocket-Startup oder einem Corporate-Startup.

*Frage:* Welche konkreten Konsequenzen haben die verschiedenen Wachstumsphasen für die Mitarbeiter?

*Rainer Kruschwitz:* Zuallererst ist der Übergang von jeder Phase zur nächsten eine krasse Veränderung. Wichtiger als die Frage, wie welche Phase ist, ist, dass sich die Mitarbeiter auf kontinuierliche Veränderung einlassen. Generell verändert sich das Startup meist von informellen zu immer mehr formellen Strukturen, von flacher zu hierarchischer Teamführung, von unstrukturierter zu prozessorientierter Arbeitsverteilung. In jeder Phase kann es sich für den Mitarbeiter so anfühlen, als arbeite er in einem anderen Unternehmen, und viele Mitarbeiter haben

damit Probleme, wenn sie ihr altes Startup auf einmal nicht mehr wiedererkennen.

Es hilft, wenn ein Mitarbeiter sich darüber klar wird, welche Phase zu ihm passt: Die Anfangsphase ist etwas für Leute mit einer Hands-on-Mentalität, wo jeder alles macht ohne klare Job-Descriptions und Rollen, aber dafür mit sehr viel Freiheit. Dann gibt es die Wachstumsphase, wo es um die Erreichung von KPIs geht, mit den zugehörigen Wachstumsschmerzen. Oder der Mitarbeiter sucht die hoch-professionelle Position in einem etablierten Startup, wo er sich fachlich hervorragend entwickeln kann.

Generell sind anfangs eher Generalisten gefragt, die sich in jeder Hinsicht einbringen können, während sich die Aufgaben später spezialisieren. Während anfangs auch der Backend-Develop noch gut Kontakte einbringen kann, wird das später wahrscheinlich auf Sales/Business Development verlagert.

*Frage:* Stichwort verlagert: Welche Tipps für Startup-Mitarbeiter gibt es bei ortsunabhängiger Arbeit?

*Rainer Kruschwitz:* Je mehr Mitarbeiter ortsunabhängig arbeiten, desto leichter wird es, da alle es gewohnt sind. Wenn man der einzige ist, wird es sehr schwer. Infrastruktur ist ein Muss: Google-Mail, Docs mit Hangouts und dergleichen sind ideal für Remote-Arbeiten. Auch das muss der Mitarbeiter einfordern. Gerade in jungen Startups funktioniert Kommunikation sehr auf einer persönlichen, auf einer Ad-hoc-Ebene. Wenn man da ist, erfährt man die neuesten Neuigkeiten, ansonsten ist man außen vor. Informationen sind immer eine Hol-Schuld. Der Mitarbeiter muss selbst dafür sorgen, dass er in Kontakt bzw. im Loop bleibt. Sonst fühlt er sich sehr schnell nicht zugehörig. Gerade in Krisenzeiten, wo viele sehr chaotisch werden, kann das schwierig sein. Da empfehle ich, immer wieder auch vor Ort zu sein.

*Frage:* Was sollten Startup-Mitarbeiter bei der Teamarbeit, bei zunehmender Professionalisierung und Wachstum des Unternehmens beachten?

*Rainer Kruschwitz:* Gerade junge Startups sind sehr hands-on-orientiert; viel funktioniert auf direkten, kurzfristigen Zuruf und ohne große Strukturen. Darauf sollte man sich als Mitarbeiter einstellen. Vielen Menschen fallen Veränderungen schwer und sie fühlen sich emotional, persönlich betroffen. Dies kann sich drastisch auf die Teamkultur auswirken. Da helfen auch keine externen Change Manager oder Change Agents. Hier muss jeder im Team aktiv Veränderungen begleiten. Bei zunehmender Professionalisierung und Wachstum des Unternehmens gibt es unterschiedlichste Modelle und Zahlen, wann was im Team passiert. Sehr klein (drei Mitarbeiter): keine Hierarchie, keine Prozesse, alles auf Zuruf. Klein (acht Mitarbeiter): ein richtiges Team, Aufgaben, Rollen sind klar. Alles basiert auf Vertrauen. Alle ziehen am gleichen Strang. Mittel (20 Mitarbeiter):

Jetzt entsteht ein richtiges Unternehmen. Wir sind nicht mehr ein Team, sondern eine Organisation. Auf einmal gibt es Leute, die sich nur um interne Sachen kümmern (z. B. Office Management). Eine Führungsebene wird eingeführt. Hierarchie entsteht. Prozesse müssen eingeführt werden, weil es sonst Chaos gibt. Kommunikation muss gesteuert werden, da nicht mehr alle Infos „von selbst“ überall hingelangen. Regeln müssen etabliert werden (es tauchen auf einmal Ausdrücke an der Wand auf wie: „Bitte alle Tassen selbst in die Spülmaschine räumen“) Groß (80 Mitarbeiter): Jetzt fangen die üblichen Wachstumsschmerzen an, die jedes Unternehmen hat.

*Frage:* Stichwort Schmerzen: Wie geht man mit Konflikten innerhalb des Teams um, wenn sich die Unternehmenskultur bei sich ändernden Strukturen und Wachstum ändert?

*Rainer Kruschwitz:* Wichtig ist, die Veränderung offen zu thematisieren. Alle müssen explizit die Veränderung begleiten. In Startups gibt es keine sogenannten Schutzrechte für einzelne Mitarbeiter. Alles, was früher war, darf jederzeit über den Haufen geworfen werden und dann kann die Konsequenz für den Einzelnen sein, dass es nicht mehr passt. Es wird immer Interessens- und Strategie-Konflikte geben. Indem man sie offen ausspricht und diskutiert, verhindert man, dass es zu emotionalen Konflikten kommt.

*Frage:* Ein ganz anderer Punkt: Welche Mitarbeiter-Demografie sollte in einem Startup angestrebt werden?

*Rainer Kruschwitz:* Zunächst zum Alter: „Traditionell“ haben Startups natürlich jüngere Mitarbeiter und das ist auch gut so, da sie vorbehaltloser an Probleme herangehen. Immer mehr Startups lernen aber auch die Vorteile älterer Mitarbeiter schätzen. An der richtigen Position können sie teure Umwege ersparen. Andererseits sind die meisten Startups inzwischen auch mit vielen älteren Beratern umgeben, die ihnen helfen. Zur Nationalität: Ich sehe große Vorteile, wenn Startups internationale Mitarbeiter haben. Sie bringen einen breiten Erfahrungsschatz mit ein und die unterschiedlichen Blickwinkel auf das Produkt und die Unternehmenskultur sind für das Produkt meist sehr gut. Für das Geschlecht gilt das gleiche: Einseitigkeit schadet, Vielfalt nützt.

*Frage:* Aha. Und mit welchen Herausforderungen werden Frauen in Startups konfrontiert?

*Rainer Kruschwitz:* Ich freue mich, dass immer mehr Frauen gründen und sich auch gegenseitig unterstützen. Allerdings ist es meiner Erfahrung nach immer noch mehr Usus, dass Männer sich gegenseitig protegieren und helfen – z. B. durch Intros – als das bei Frauen der Fall ist. Daher würde ich Frauen empfehlen, sich aktiv mit anderen Gründerinnen auszutauschen und zu netzwerken.

Ansonsten sehe ich keine speziellen Hindernisse für Frauen in Startups, die sich von anderen Unternehmen prinzipiell unterscheiden.

*Frage:* Wie kann man als Mitarbeiter mittel- und langfristig erfolgreich Karriere in einem Startup machen?

*Rainer Kruschwitz:* Es gilt Chancen zu erkennen. Zugreifen, wenn man ein Vakuum in der Organisation sieht. Lösungen anbieten. Ergebnisse erzielen. Nicht rückwärts blicken, sich beschweren oder Ansprüche stellen, sondern die Gegebenheiten in ihrer dauernden Veränderung jeweils neu akzeptieren und schauen, wie man daraus das Beste machen kann oder die Probleme smart lösen kann. Helfen, das Chaos zu sortieren und Sinn zu stiften. Wer den komplexen Alltag und die Daten in einen größeren Zusammenhang bringen kann, Dinge einsortieren und hilfreiche methodische Perspektiven bieten kann, wird Karriere machen.

*Frage:* Wie kann man sich als potenzieller, zukünftiger Mitarbeiter in einem Startup bestmöglich vorbereiten? Welche sonstigen Ratschläge oder Empfehlungen können Sie Mitarbeitern in einem Startup geben?

*Rainer Kruschwitz:* Erstens: Wichtige Startup-Basics kennen, z. B. renommierte Startup-Autoren wie Eric Ries, Steve Blank oder Alexander Osterwalder lesen. Zweitens: Engagiert und selbst-motiviert in seinem Fachgebiet lernen. Startups tendieren dazu, Mitarbeiter komplett in Beschlag zu nehmen zeitlich und emotional. Mitarbeiter müssen lernen dennoch Distanz zu wahren und Dinge nicht persönlich zu nehmen, obwohl das sehr schwer fällt in diesem Arbeitsumfeld. Ideal ist es, wenn man trotz der hohen zeitlichen Beanspruchung im Startup-Job einen persönlichen Ausgleich neben dem Beruf findet. Das hilft einerseits, den Startup-Stress abzubauen und ist ein Sicherheitsnetz, falls es mit dem Startup ein abruptes Ende findet. Es gilt, sich viel austauschen mit anderen Leuten in vergleichbaren Positionen. Wichtig ist auch, sich gut zu informieren, was es heißt in einem Startup zu arbeiten. Und man sollte ehrlich zu sich selbst sein und nicht einem Startup-Hype hinterherlaufen. Hierzu gehört auch die Prüfung, ob man wirklich bereit ist, alte Karriereregeln über Bord zu werfen.

*Frage:* Wie einfach oder schwierig ist es, als Startup an top qualifizierte oder passend qualifizierte Leute zu kommen, und über welche Kanäle werden Mitarbeiter gesucht?

*Rainer Kruschwitz:* Das ist insgesamt schon sehr schwierig. Gesucht wird über Stellenbörsen, Netzwerke und Headhunter. Generell wird dann auf fachliche Eignung und Erfahrung (z. B. „Hat schon mal mit Hardware gearbeitet“) sowie natürlich das Bauchgefühl geachtet; also ob er oder sie zum Team passt.

*Frage:* Wie sollten sich Bewerber bestmöglich vorstellen bzw. im Bewerbungsprozess präsentieren?



*Rainer Kruschwitz:* Man sollte nicht schüchtern sein und ehrlich bzw. authentisch, aber mit einer Tendenz zur positiven Begeisterung für die Vision des Startups. Gründer lieben Begeisterung bei Mitarbeitern.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Kruschwitz!*

### 2.1.7 Joseph Mehrabi

Joseph Mehrabi ist ein Mentor, der Startups beim *Founders Institute* berät. Gleichzeitig arbeitet er für eine Firma, die Startups finanziert.

*Frage:* Wie definieren Sie den Begriff Startup?

*Joseph Mehrabi:* Ein Startup ist eine Firma, die entweder noch keine Umsätze generiert hat oder noch zusätzliche Finanzierung benötigt. Das Ziel ist Wachstum, um weitere Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Diese Firmen brauchen, um die nächste Stufe zu erreichen, noch eine weitere Expertise, damit sie sich dann von einem Startup in eine etablierte Firma entwickeln.

*Frage:* Sie arbeiten in Afghanistan. Was ist das Hauptproblem für Startups in Entwicklungsländern und Krisenregionen?

*Joseph Mehrabi:* Oft haben Firmen in Entwicklungsländern überhaupt keinen Zugriff auf Finanzierungsmöglichkeiten. Das ist eines der größten Probleme. Es ist wirklich schwierig, besonders bei Banken. Wenn man also ein Entrepreneur ist und eine Firma gründet und entweder keine reiche Familie oder Freunde hat, keinen Zugang zu einem Angel Investor oder anderen traditionellen Startup-Finanzierungsmethoden: Wie soll dann die Idee, die man hat, Einnahmen generieren? Das ist eine riesige Herausforderung.

*Frage:* Bei all diesen Schwierigkeiten, wie können denn Startups dennoch an Finanzierung in Afghanistan kommen?

*Joseph Mehrabi:* Es gibt Crowdfunding-Plattformen, die sehr gut in Pakistan und Iran funktioniert haben. Dort haben Startups Millionen von Dollar über Crowdfunding-Seiten zusammenbekommen. Es muss zunächst ca. ein bis zwei Firmen geben, die erfolgreich Geld über Crowdfunding-Plattformen generieren. Ich bin mir sicher, dass dann auch andere nachziehen werden.

*Frage:* Wie kann die Startup-Szene in Afghanistan beschrieben werden?

*Joseph Mehrabi:* Die Startup-Szene befindet sich in einem sehr frühen Stadium. Bisher wurden hier Firmen aus dem einzigen Grund gegründet, um internationale Fördermittel zu bekommen. Bei diesen Startups kam 100 % des Umsatzes von der internationalen Gemeinschaft. Es wurden Unternehmen gegründet, die überhaupt nicht nachhaltig sind. Diese Firmen sind nur für einige Jahre tragfähig. Doch einige dieser Unternehmen gibt es immer noch.

Die Startup-Szene in Afghanistan hat generell noch einen weiten Weg vor sich. Die Firma, für die ich arbeite, investiert in Startups in Entwicklungsmärkten. Wir investieren ein bis sieben Millionen US-Dollar in Firmen. Das kann man immer noch als Seed-A-Runde betrachten. In den USA bekommen Startups im Vergleich in der ersten Runde Venture-Capital-Finanzierungen von bis zu 30 bis 40 Mio. \$.

*Frage:* Sind die Firmen, in die Sie investieren möchten, normalerweise sehr offen dafür oder sind sie unter anderem auch etwas argwöhnisch Investoren gegenüber?

*Joseph Mehrabi:* Einige sind sehr misstrauisch. Man muss direkt zu diesen Firmen gehen, sich in der richtigen Art und Weise vorstellen und mehrere Gespräche führen, um Vertrauen aufzubauen. Oft denken die Firmen, mit denen wir sprechen, dass wir ihnen Spendengelder geben. Diese Mentalität muss sich ändern. Wir sagen ganz klar: „Hört mal zu. Uns werden einige Prozente dieser Firma gehören. Wir werden Leute im Gremium sitzen haben. Wir werden im tagtäglichen Management etwas zu sagen haben. Wir werden bei jeglichem Geld, das ausgegeben wird, mitreden. Es wird Corporate-Governance-Strukturen geben.“

*Frage:* Welche Elemente braucht ein professionell geführtes Startup?

*Joseph Mehrabi:* Am wichtigsten ist ein starkes Managementteam: Ein guter CEO, CFO und COO, die eine Vision haben und diese mit ihrem Team auch umsetzen können. Außerdem müssen sie willens sein, Veränderungen durchzuführen, wenn sie vonnöten sind. Viele Firmen hier sind nicht flexibel genug. Weitere Aspekte sind Kreativität und Innovationskraft.

*Frage:* Passiert es manchmal, dass sich in Teams etwas ändert, wenn Sie bei einer Firma mit einsteigen?

*Joseph Mehrabi:* Wenn wir einsteigen, dann ändern sich Prozesse innerhalb der Startups. Diese gestalten wir dann mit. In Industrieländern kommt es vor, dass manchmal direkt der CEO gewechselt wird, wenn ein Investor mit an Bord kommt. In einem Markt wie Afghanistan würde sich das als sehr schwierig gestalten. Einer der Gründe ist, dass es sehr schwierig ist, hier an gute Talente zu kommen. Außerdem sind wir meist ein Minderheits-Investor. Und als Minderheits-Investor kann man den CEO nicht so einfach wechseln.

*Frage:* Wenn Investoren hinzukommen, hat dies Auswirkungen auf das Startup-Unternehmen. Der Grad der Professionalisierung steigt, was auch Konsequenzen für die Mitarbeiter hat. Was sind die konkreten Vor- und Nachteile, wenn ein Investor einsteigt?

*Joseph Mehrabi:* Die Vorteile sind, dass das Startup Finanzierung bekommt. Man kommt an internationale Ressourcen. Weiterhin bringen wir die Expertise, die Firmen brauchen, um zu wachsen und zu expandieren.

Unser Ziel ist es, Geld zu verdienen und deshalb arbeiten wir sehr hart daran, dass die Firmen, in die wir investieren, profitabler werden. Das kann bedeuten, dass wir neue Leute reinbringen. Das kann auch bedeuten, dass diese neuen Leute dann im Vorstand sitzen. Es kann auch bedeuten, dass wir sehr in den täglichen Arbeitsvorgängen involviert sind. Viele dieser Firmen brauchen internationale Expertise und Ressourcen und es bedarf einer direkten Beteiligung in den Arbeitsvorgängen der Firma, damit sie wachsen.

Für jede Firma gibt es allerdings immer auch Nachteile, wenn ein Investor von außen dazukommt. Der Gründer verliert einen Teil seiner Firma und damit auch einen Teil seiner Entscheidungskompetenz. Das bedeutet, dass man einige Prozente seines Eigentums von der Firma abgibt. Das ist für jeden Entrepreneur schwer zu schlucken.

Der Investor wird immer versuchen, so wenig wie möglich zu zahlen, um den höchstmöglichen Anteil an der Firma zu bekommen. Der Entrepreneur auf der anderen Seite wird immer versuchen, so wenig wie möglich abzugeben und dafür die höchstmögliche Finanzierung zu bekommen.

*Frage:* Wie sicher ist es, dass eine Firma, die ihr finanziell und anderweitig unterstützt, auch erfolgreich wird?

*Joseph Mehrabi:* So eine Sicherheit gibt es für die Firmen und deren Mitarbeiter nicht. Wir tun jedoch alles in unserer Macht, um die Firmen, in die wir investieren, rentabel zu machen: Kosten sparen, HR-Strategie-Optimierung oder die Neuverhandlung von Mietverträgen, von Konditionen für Lieferanten oder auch der Produktpreise. Wir wollen Umsätze erhöhen. Eine weitere Herausforderung, der wir gegenüberstehen, ist die Regulierung der Regierung in bestimmten Sektoren. Dort betreiben wir direkte Lobbyarbeit.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Mehrabi!*

### 2.1.8 Birgit Rüdeshcim

Birgit Rüdeshcim arbeitet als Startup-Coach und Beraterin in Veränderungsprozessen.

*Frage:* Was ist ein besonderes Merkmal von Startups?

*Birgit Rüdeshcim:* Nun, Startups können in vergleichsweise sehr kurzer Zeit verschiedene Phasen durchlaufen. Meine Beobachtung auf der Basis meiner Berufspraxis ist: Es gibt dann irgendwann eine kritische Größe, ab der nicht mehr

alle alle kennen und der ursprüngliche Geist verloren geht; außerdem wird dann die Einführung von Prozessen und einer Führungskultur nötig – was nicht zwingend die Kompetenzen visionärer Gründer sind.

*Frage:* Welche Konsequenzen haben verschiedene Wachstumsphasen für die Mitarbeiter?

*Birgit Rüdeshcim:* Die Folgen der Phasenübergänge können sehr vielfältig sein: Fehlende Orientierung, Machtkämpfe um Positionen, Konflikte unter Mitarbeitern. Bei schnellem Wachstum auch Überlastung durch ausgedehnte Arbeitszeiten. Aber auch der Aspekt der Motivation spielt eine Rolle. Mitarbeiter, die wegen der Idee und des typischen Arbeitsklimas eines Startups gekommen sind, können die Motivation und auch die Bindung zum Unternehmen verlieren. Egal ob neue Arbeitswelt oder klassische Arbeitswelt: Die Führung ist nun gefordert, Prozesse der Entscheidungsfindung, der Transparenz, der Kommunikation und alle Prozesse rund um die Mitarbeiter (Recruiting, Einarbeitung, Führung, Entwicklung, Bindung bis hin zu Trennungsmanagement) zu gestalten.

*Frage:* Wie erleben Sie das Thema ortsunabhängiges Arbeiten?

*Birgit Rüdeshcim:* Es setzt grundsätzlich eine Vertrauenskultur (der Führung) voraus. Meine Tipps für Mitarbeiter lauten: Arbeitsergebnisse transparent machen, ausreichend Präsenz im Team zeigen, Kontakt halten und auf eigene Grenzen achten.

*Frage:* Was ist bei der Teamarbeit bei Startup-Firmen in verschiedenen Phasen zu beachten?

*Birgit Rüdeshcim:* Schauen wir zunächst auf die Startphase, in der alle ein Team sind. Diese Phase ist häufig durch besondere Kreativität und Leistungsmotivation geprägt. Die Leute lernen viel und sind sehr nah dran am Unternehmen. Vielleicht gilt es hier ab und zu innezuhalten und Erfolge zu feiern und zu reflektieren, ob man noch „weiter so wie bisher“ machen kann oder eine neue Phase ansteht. Das würde helfen, nicht mit den gleichen Methoden weiterzuarbeiten, obwohl diese nicht mehr nützlich sind. Empfehlenswert wäre bereits hier eine Art Teamcoaching, um diesen Reflexionsprozess zu realisieren. Idealerweise würden in dieser Phase bereits erste Bausteine für die nächsten Phasen gelegt, z. B. Wie arbeiten wir neue Mitarbeiter ein? Wie beschreiben wir unsere Kultur?

In der nächsten Phase bilden sich mehrere Teams heraus. Zwei aus meiner Sicht wichtige Aspekte: Dies erfordert eine gewisse „Trauerarbeit“, ein Abschied nehmen von der bisherigen Idee „Wir sind wie eine große Familie“, denn ein Stück Identität geht verloren. Das sollte man beachten und würdigen, z. B. in einem Workshop. Des Weiteren wird jetzt eine gemeinsame Führungskultur wichtig. Das Führungsteam sollte an einem Strang ziehen und eine gemeinsame Idee von Führung haben, die für die Mitarbeiter spürbar ist.

In Bezug auf neue Mitarbeiter und ausscheidende Mitarbeiter sind Startups in der Wachstumsphase besonders betroffen: Ständig müssen neue Mitarbeiter integriert und auch Mitarbeiter verabschiedet werden. Für ersteres ist wichtig, dass ein gutes Integrationsprogramm, eventuell Paten benannt werden und man offen für Feedback der neuen Mitarbeiter ist. Bei dem scheidenden Mitarbeiter ist eine Würdigung und Anerkennung ihrer Arbeit wichtig; inklusive einem entsprechenden Abschiedsritual – egal, warum man sich voneinander getrennt hat.

*Frage:* Wie geht man mit Konflikten innerhalb des Teams um, wenn sich die Unternehmenskultur bei sich ändernden Strukturen und Wachstum ändert?

*Birgit Rüdesheim:* Zunächst einmal sollte man überlegen, wie sich diese Konflikte vermeiden lassen! Folgende Stichworte sind hierbei zu bedenken: Führungskompetenz, Transparenz zu Veränderungen, regelmäßige Informationen, Kommunikation oder einfach allgemein gesagt Change-Management Kompetenz. Hier kann einiges getan werden, dass es erst gar nicht zu Konflikten kommt. Und wenn doch, so bietet sich die ganze Palette von Führungs- und Teamcoaching an. Es kann in diesen Phasen auch unangenehme Entscheidungen geben, z. B. sich von Mitarbeitern zu trennen. Denen muss ich mich als Führungskraft stellen und dafür auch stehen und es dennoch angemessen kommunizieren – auch das ist Konfliktprophylaxe.

*Frage:* Was sind häufige Stolpersteine für Mitarbeiter?

*Birgit Rüdesheim:* Startups befinden sich in einem ständigen Wandlungsprozess: Wenn ich nicht bereit bin, den mitzugehen, werde ich nicht froh werden. Hohe Fluktuation und viele neue Kollegen und auch Führungskräfte bedeuten auch, dass die eigenen Rollen und Aufgaben oft erst einmal unklar bleiben und immer auch in Veränderung sein werden. Wenn ich also ein Mensch bin, der viel Stabilität, Sicherheit und Klarheit braucht, werde ich eher scheitern. Das zeigt meine Erfahrung.

*Frage:* Wie sollte man generell mit dem Thema „Scheitern“ im Berufsleben umgehen?

*Birgit Rüdesheim:* Insbesondere Erfahrungen des subjektiv so empfundenen Scheiterns bergen außergewöhnliche Lern- und Entwicklungspotenziale. Daher gilt: Verdauen und verarbeiten, also genau anschauen und echte Lernpunkte identifizieren. Wichtig ist auch, den Rest nicht zu persönlich nehmen! Hierbei hilft sich deutlich zu machen, was war der eigene Einfluss und was konnte man nicht beeinflussen? Welche Rahmenbedingungen waren ausschlaggebend?

*Frage:* Wann sollte man als Mitarbeiter ein krisengeschütteltes Startup im Sinne der eigenen Karriere lieber verlassen? Wann lohnt es sich, bis zum Schluss durchzuhalten?

*Birgit Rüdesheim:* Das ist eine schwierige Frage, die auch die eigene Loyalität zum Unternehmen betrifft. Bei Mergers gilt der Spruch „Exit of the Best, Merger of the Rest“. Das deutet darauf hin, dass gute Mitarbeiter es oft vorziehen, sich früh umzuorientieren. Ich fürchte, bis zum Schluss durchhalten lohnt sich selten. Wobei es natürlich Ausnahmen gibt. Für die karrieretechnisch sicherere Seite ist es empfehlenswert, früh einen Plan B zu entwickeln. Hiermit erhalte ich mir die wichtige Wahlfreiheit bzw. Möglichkeit der Aktion, statt der Reaktion – und zwar dann, wenn ich es selbst für richtig halte.

*Frage:* Nach Ihrer Einschätzung: Was sind die Vorteile und Nachteile für Mitarbeiter, in Startup-Unternehmen zu arbeiten im Vergleich zu etablierten Unternehmen?

*Birgit Rüdesheim:* Zu den Vorteilen zählen: Dynamik, die Möglichkeit der Mitgestaltung, viel Verantwortung sowie das ungezwungene Arbeitsklima. Bei den Nachteilen ist zu nennen: für Manchen zu viel Verantwortung, der Umgang mit Unsicherheit, weniger Unterstützung von erfahrenen Mitarbeitern, das Risiko bzw. die Arbeitsplatzunsicherheit sowie eventuell ein weniger professionell ausgerichtetes Führungsverhalten.

*Frage:* Hieran anknüpfend: Welche innere Einstellung sollte ein erfolgreicher Mitarbeiter in einem Startup mitbringen?

*Birgit Rüdesheim:* Es gilt nicht zu erwarten, dass ich alles „auf dem Servierteller“ und das auch noch perfekt präsentiert bekomme: Mankos, Unperfektes, Brüche und Lücken gehören zum Arbeitsalltag dazu. Hier sollte ich bereit sein, dies positiv mitzugestalten. Jammern allein wird hier nichts ändern.

*Frage:* Gibt es Möglichkeiten, sich als zukünftiger Startup-Mitarbeiter vorzubereiten?

*Birgit Rüdesheim:* Mein Vorschlag wäre, mit Mitarbeitern zu reden, die dort bereits arbeiten oder andere Möglichkeiten nutzen, das Unternehmen kennenzulernen. Man kann vorab den Austausch suchen; auf Startup-Veranstaltungen gehen, Blogs und entsprechende Publikationen lesen, um ein Gefühl für die Szene zu entwickeln. Um schließlich ehrlich zu prüfen, ob dieses Bild zu meinen Erwartungen an mein Arbeitsumfeld und meinem beruflichen Weg genau passt oder ich womöglich in einer „traditionelleren“ Kultur besser aufgehoben bin.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Rüdesheim!*

### **2.1.9 Dr. Ulrich Schmitz**

Ein Interview mit Dr. Ulrich Schmitz, CTO Elektronische Medien, *Axel Springer SE*.

*Frage:* Was sind wichtige Merkmale eines Startups?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Startups sind junge Unternehmen, deren Geschäftsmodell oft noch nicht bewiesen ist. Am Anfang stehen kleine Teams, manchmal nur die Gründer und die ersten Mitarbeiter. Es gibt kaum Hierarchien oder klassische Dienstwege wie in größeren Unternehmen, dafür aber häufig viel Verantwortung und Gestaltungsraum für jeden Einzelnen. Da Startups sich ständig verändern und (hoffentlich) wachsen, gibt es weniger den normalen, typischen Arbeitsalltag, sondern stetig neue Herausforderungen. Musterlösungen gibt es hierfür nicht.

*Frage:* Was ist der Hintergrund für die Entstehung von Springer Plug & Play?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Für Innovationen muss man auch als großes Unternehmen bereit sein, neue Wege zu gehen, wie wir z. B. mit Axel Springer Plug and Play. Über diesen sogenannten Accelerator investieren wir in Startups und begleiten bzw. beschleunigen sie in einer sehr frühen Phase. Als Beispiel ist Blogfoster zu nennen, ein Startup bei dem es um die Vermarktung von Blogs geht. Im Idealfall entsteht so eine Win-win-Situation für alle Seiten. Das Startup erhält Unterstützung von uns und wir erschließen gemeinsam innovative Geschäftsmodelle, was auch ein wertvoller Input für Axel Springer ist.

*Frage:* Welche Persönlichkeitsmerkmale sind in Startups unverzichtbar?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Unternehmerisches Denken und Handeln ist in Startups unverzichtbar. Hinzu kommt die Fähigkeit zum holistischen Denken, also das große Ganze im Blick zu behalten. Wichtig ist auch der Mut, ins kalte Wasser zu springen und ungewohnte Herausforderungen engagiert anzugehen. Man muss in der Lage sein, Situationen der Überforderung zu meistern und die notwendige Ausdauer mitbringen, wenn es Phasen der Unsicherheit gibt. Denn die kommen in Startups häufig vor. Hier winken dafür dann auch schnellere Aufstiegschancen als in traditionellen Firmen. Von daher, um es auf den Punkt zu bringen: Mut, Entscheidungsstärke sowie auch Selbstvertrauen sind unverzichtbare Persönlichkeitsmerkmale für Startup-Mitarbeiter. Noch ein weiterer Aspekt sei angefügt. Erfolgreiche Startups rekrutieren nicht nur aus einer bestimmten Personen- oder Altersgruppe. Ein gutes Team setzt sich aus unterschiedlich profilierten Persönlichkeiten und Kompetenzen zusammen. Benötigt werden Mitarbeiter, die als Quereinsteiger bestehendes infrage stellen und solche die ganz konkretes Fach- und Erfahrungswissen aus dem jeweiligen Geschäftsfeld einbringen. Gerade in den Wachstumsphasen ist Berufserfahrung besonders wichtig. Je nach Stadium in dem sich das Unternehmen gerade befindet, verändert sich auch die Mitarbeiterstruktur.

*Frage:* Wie unterscheiden Sie die einzelnen Phasen in einem Startup?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Da ist zunächst die Ideen-Phase. Hier wird das herausgearbeitet, was man machen will. Dies betrifft vor allem die Gründer. Es gilt das

konkrete Marktangebot zu schärfen, Gespräche mit Fachleuten und Kunden zu führen und erste Prototypen zu entwickeln. Ein Business-Plan gehört natürlich auch dazu. Man arbeitet vor allem auf der Basis von Hypothesen. Alles kann funktionieren. Es muss es aber nicht zwangsläufig so sein.

Hieran schließt sich die Markteinstiegs-Phase. Das Geschäftsmodell muss sich jetzt beweisen. Es geht darum, die Hypothese entweder zu bestätigen oder zu korrigieren. Hierbei kommt es häufig zu einer Umsteuerung des Unternehmens – auch Pivot genannt. In dieser Phase wird validiert, ob ein Konzept funktioniert oder nicht. Manchmal muss es mehrfach verworfen werden.

Die dritte Phase ist die Phase der Skalierung. Hier wird im optimalen Fall die angestrebte extreme Wachstumsphase auftreten, die dann alle Bereiche beeinflusst: Marketing, Finanzierung, Entwicklung, Betrieb und damit natürlich auch Organisation und Mitarbeiterstruktur.

In den unterschiedlichen Phasen sind verschiedene Arbeitsweisen notwendig. Gründer wie Mitarbeiter müssen dies berücksichtigen und sich hieran kontinuierlich anpassen. Was man auch wissen muss: Die ersten zehn Mitarbeiter in einem Startup stellen nicht automatisch die zukünftige oberste Führungsetage. In den unterschiedlichen Phasen wechseln die Aufgaben bzw. Anforderungen und damit auch die Verantwortlichkeiten. Auch die Kommunikation verändert sich. Besonders am Anfang wird sehr offen miteinander kommuniziert. Jeder bekommt alles mit. Im Laufe der Zeit verändert sich das. Die Kommunikationswege werden strukturierter und organisierter. Der Überblick ist nicht mehr für jeden selbstverständlich. All dies erfordert Flexibilität und Integrationsvermögen sowie eigenes Engagement. Die richtige Position im Startup finden ist eine stetige Herausforderung, die Mitarbeiter erkennen müssen und als individuelles Projekt verstehen sollten.

*Frage:* Wie werden passende Mitarbeiter für Startups gefunden?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Top-Leute zu finden ist immer schwierig und natürlich gibt es auch in der Startup-Welt den so genannten War for Talent. Hier helfen ein gutes Netzwerk und eine klare Unternehmensstory. Ein wichtiger Faktor um Schlüssel-Mitarbeiter zu gewinnen, ist zudem die Beteiligung am Unternehmenserfolg.

*Frage:* Welche Ratschläge können Sie Bewerbern geben?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Ein Lebenslauf mit den wichtigsten Stationen und vor allem relevanten Erfahrungen sollte immer parat sein. Berufsanfänger sollten vor allem auch ihre Praktika oder Projekte in ähnlichen Bereichen herausstellen. Es ist es meist einfach, die Gründer oder Teammitglieder persönlich kennenzulernen. Die Startupszene ist sehr offen. Interesse zeigen, selbstbewusst sein und sich mit der Unternehmensvision auseinandersetzen. Das sind wichtige Punkte,



um zu starten. Locker sein ist hierbei nicht alles. Ungezwungenheit ist zweifellos in Startups häufiger zu finden als in Konzernen, aber auch hier ist nicht ständig ausgelassene Stimmung angesagt. Es geht am Ende darum mit seiner Kompetenz zu überzeugen und um das, was man jetzt ganz konkret zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

*Frage:* Können unpassende Mitarbeiter einem Startup auch Schaden zufügen?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Oh ja. Auf jeden Fall. Das kann ganz schnell gehen; insbesondere bei noch kleinen Startups. Wenn hier ein, zwei Mitarbeiter am falschen Platz sind und dann noch die Finanzierung knapp ist, kann das gesamte Unternehmen in Schieflage kommen. Deshalb ist es so wichtig im Vorfeld zu erkennen, wie zukünftige Mitarbeiter mit den Herausforderungen des Unternehmens umgehen und sich als Leistungsträger einbringen.

*Frage:* Viele Startups schaffen nicht den Weg zum Erfolg und das hat auch Konsequenzen für die Mitarbeiter. Wie sollte man als Mitarbeiter mit dem Thema Scheitern umgehen?

*Dr. Ulrich Schmitz:* Wenn es um Innovation und Veränderung geht, gehören Umwege und auch Fehlschläge dazu. Wenn eine Idee nicht umsetzbar ist oder ein Unternehmen aufgibt, ist das nicht mit einem persönlichen Scheitern gleichzusetzen. Auch wenn etwas falsch gelaufen ist, so wurden doch wichtige Erfahrungen gesammelt und wertvolle Berufspraxis erlangt. Diese Erkenntnis setzt sich mehr und mehr durch. Wichtig ist, dass man im Bewerbungsprozess den bisherigen Werdegang inklusive möglicher Schleifen und Umwege erklären kann.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Dr. Schmitz!*

---

## 2.2 Die Gründer

Neun kreative Unternehmensstarter verraten, was sie zum Erfolg gebracht hat und erklären, was eine erfolgreiche Startup-Karriere ausmacht.

### 2.2.1 Suleman Fatimie

Suleman Fatimie ist Gründer verschiedener Startups in Afghanistan und stellt unter anderem Investitionen für neue Unternehmen bereit.

*Frage:* Wie ist die Situation für Startups in Indien und Afghanistan?

*Suleman Fatimie:* Indien hat derzeit ein Problem. Die Regierung hat einen großen Hype um Startups kreiert. Es gab neue Richtlinien, die es für Startups einfacher gemacht haben, wie beispielsweise Steuervergünstigungen. Dann haben

Leute angefangen dort zu investieren, aber die Ausfallrate war sehr hoch. Das hat viel damit zu tun, dass man Hoffnungen schürt, die teilweise nicht erfüllt werden können. Auch hier in Afghanistan gibt es ein ähnliches Problem, sodass wir aufpassen müssen, die Erwartungen der Leute dafür, was Startups leisten können, etwas zu steuern. Es sind meist junge Afghanen, die Startups gründen.

*Frage:* Wie definieren Sie die verschiedenen Phasen eines Startups?

*Suleman Fatimie:* Zuerst ist alles chaotisch. Wir haben *Khanagi* vor genau einem Jahr gegründet. Es gibt anfangs eine Phase, in der man brainstormt. Wir wollten etwas Innovatives schaffen, was es noch nicht gibt. Außerdem wollten wir unser Produkt besser machen als alles, was der Markt derzeit bereitstellt. Wir haben uns dann eine Bäckerei einfallen lassen, die ein innovatives Geschäftsmodell hat. Dann mussten wir den richtigen Ort dafür finden. Wir haben ein Haus gemietet und brauchten dann die richtigen Inhaltsstoffe für unsere Produkte sowie Leute, die sich bereit erklären, für uns große Mengen herzustellen. Wir brauchten das richtige Team. Es hat zwei Monate gedauert, um alles aufzubauen. Wenn man eine Idee hat, muss man sie auch ausführen. Dann mussten wir unsere Kunden überzeugen. Wir haben gezielt große afghanische Firmen angesprochen, die dann in großen Mengen bestellt haben.

*Frage:* Was haben Sie gemacht, wenn etwas nicht so gelaufen ist, wie Sie es sich vorgestellt haben? Können Sie ein paar konkrete Beispiele nennen?

*Suleman Fatimie:* Wir wussten, dass das wichtigste Element bei *Khanagi* das Brot ist, und das musste in seiner Konsistenz richtig gut sein. Die Leute sind hier eigentlich weißes Brot gewohnt. Aber wir haben ganz dunkles Brot im Sortiment. Anfangs war es so, dass wir damit einige Probleme hatten.

Ein Beispiel: Es war schwierig, das dunkle Brot im traditionellen Ofen zu backen. Als das Brot frisch aus dem Ofen kam, war es sehr gut. Aber sobald es kalt wurde, war es steinhart. Doch wir können ja nicht überallhin warmes frisches Brot liefern. Also haben wir Gründer selbst angefangen, mit den Bäckern zu arbeiten. Ich und mein Partner sind um drei Uhr früh aufgestanden. Wir wollten dabeistehen und schauen, ob alles richtig funktioniert. Die Bäcker kannten sich auch nicht mit dem Getreide aus, da das traditionelle Brot aus Weizen ist. Dann fanden wir heraus, dass es nicht am Getreide lag, dass das Brot nichts wurde, sondern am traditionellen Ofen, den wir eingebaut hatten. Dieser muss nämlich bis zu einer bestimmten Gradzahl vorgeheizt werden, bevor das Brot gebacken werden kann. Als wir dann herausgefunden haben, wie wir das Brot richtig backen, mussten wir weitere Zutaten hinzufügen wie Walnüsse und Rosinen. Doch dann hatten wir neue Probleme. Die Walnuss ist verbrannt, die Rosinen sind im Brot geschmolzen. Es wurde so bitter, dass man das Brot nicht mehr essen wollte. Man sah ganz stark, wie sich im Team auch die Motivation wandelte. An einem Tag

war es gut, weil das Brot gut war, und an einem anderen Tag ging die Motivation nach unten.

Aber unsere Einstellung war folgende: Entweder wir machen das beste Produkt oder gar nichts. Wir wollten ja auch unserem Ruf nicht schaden. Wir haben die ersten Aufträge von Leuten bekommen, die uns kennen und vertrauen.

*Frage:* Welche Fähigkeiten sollten Mitarbeiter im Startup besitzen?

*Suleman Fatimie:* Bei uns in *Khanagi* ist Kundenorientiertheit am wichtigsten. Wenn man hier in Afghanistan in ein Restaurant geht, wird man so behandelt, als wenn einem ein Gefallen getan wird. Vom ersten Tag an, als wir unsere Mitarbeiter geschult haben, haben wir ihnen klargemacht, dass man die Kunden mit einem Lächeln begrüßt, wie man ihnen die Produkte reicht und wie man sicherstellt, dass sie sich wohlfühlen. Die Situation im Land war ja bereits deprimierend und deshalb war uns das wichtig. Wir wollten einen authentischen Look und hundertprozentige Kundenorientiertheit.

*Frage:* Woher bekommen Sie Ihre Motivation, um in einer Umgebung wie hier solch ein originelles Unternehmen aufzubauen?

*Suleman Fatimie:* Es gibt für meine Motivation zwei Gründe. Am wichtigsten ist, dass ich ein unglaublich tolles Team habe. Ohne mein Team wäre all dies unmöglich. Der zweite Grund ist, dass jeder der Mitarbeiter seine eigene Geschichte hat. *Khanagi* bietet für diese Leute eine Lebensgrundlage. Das motiviert mich. Und jedes Mal, wenn ich auf Facebook gehe und eine nette Nachricht bekomme, motiviert mich das auch. *Khanagi* wäre ganz anders, wenn wir a) nicht das Team hätten und b) das Interesse der Kunden nicht da wäre.

*Frage:* Wie ist Ihr Startup international so bekannt geworden?

*Suleman Fatimie:* Wir haben ganz gezielt PR betrieben. Wir wussten ganz genau, wen wir ansprechen wollten. Dann haben wir eine Liste der Leute, die in den Medien arbeiten, vorbereitet und sie eingeladen, sodass sie unsere Produkte probieren konnten. Sie fingen dann von selbst an zu tweeten. Innerhalb einer Woche war unsere Facebook-Seite „on fire“. Wir sind in der Kommunikation sehr gezielt. Wir machen keine Broschüren, keine Billboards, keine Anzeigen im Radio, im Fernsehen oder in der Zeitung. Dafür wurden wir schon sehr stark in der internationalen Presse gefeatured, beispielsweise im *The Independent* und in *The Wire*, und nächste Woche erscheint eine dreiminütige Dokumentation in Kanada. Ich weiß nicht, was es ist. Die Medien lieben diese Storys von neuen Startups in Afghanistan, international, aber auch lokal. Ich denke, dass es daran liegen könnte, dass es in der Regel keine guten Nachrichten über dieses Land gibt.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Fatimie!*

### 2.2.2 Mattia Franco

Mattia Franco ist Gründer des italienischen Startups *Xceed*, einer Party-, Clubbing- und Event-App.

*Frage:* Wie kann man sich auf die Startup-Welt vorbereiten?

*Mattia Franco:* Man kann sich nicht auf Startups vorbereiten. Ich sage das, weil wir über die Jahre eine ganz klare Gemeinsamkeit von High Performern in Startups identifiziert haben, und das ist eine „außergewöhnliche Leidenschaft“. Es ist leicht, in seiner Facebook-Bio einen Slogan wie „Stay hungry stay foolish“ zu zitieren, aber nur ein paar Leute wollen das wirklich im richtigen Leben. Wenn man nicht bereit ist, sich die Hände schmutzig zu machen und die ganze Nacht wach zu bleiben, um an fürchterlichen Aufgaben zu arbeiten, dann ist das Startup-Leben bestimmt nichts für einen. Auf der anderen Seite, wenn man jeden Tag neugierig ist, dann sollte man es tun. Man muss lediglich mit den neuesten Technologien und Trends *up to date* bleiben und, was auch ganz wichtig ist, die Fähigkeit kultivieren, anderen Leuten zuzuhören. Mitarbeiter sollten unkonventionell sein, bereit sein mehr zu tun, als es ihr Aufgabenbereich vorgibt, und Teamgeist haben.

*Frage:* Was sind die Vor- und Nachteile, die ein Startup im Vergleich zu einem etablierten Unternehmen zu bieten hat?

*Mattia Franco:* Vorteile sind die flexiblen Zeiten, Ping-Pong-Tische im Büro, im Büro Bier trinken zu können, die Möglichkeit zu haben, dort selbstständig Dinge verändern und Resultate sofort sehen zu können. Nachteile sind, dass die flexiblen Arbeitszeiten von Montag bis Sonntag anhalten und man im Office oft von neun Uhr morgens bis um Mitternacht sitzt. Man verliert Zeit für das Privatleben und für Freunde und hat viel Stress.

*Frage:* Welche Möglichkeiten bieten sich für Mitarbeiter im Startup?

*Mattia Franco:* Ganz einfach gesagt – morgen könnte das Startup das nächste Facebook sein oder bankrott gehen, und egal wie es ausgeht, als Mitarbeiter geht man da mit.

*Frage:* Welche Phasen gibt es bei Startups?

*Mattia Franco:* Es geht los mit der Brainstorming-Phase, um herauszufinden, woran man arbeiten möchte. Dann braucht man einen Business-Plan. Man besorgt sich ein Team, baut einen Prototyp und findet Kunden. Dann benötigt man Finanzierung und muss skalieren, um danach zu einem Marktführer werden zu können.

*Frage:* Welche Effekte hatten die verschiedenen Phasen auf die Mitarbeiter?

*Mattia Franco:* Bei Xceed sind wir ca. 20 Mitarbeiter und wir wachsen alle mit der Firma mit, weil wir alle an einem Strang ziehen. Bei uns gibt es manchmal Wochen, an denen einige von uns sogar ins Büro ziehen und dort schlafen, um ihre Deadlines einzuhalten.

*Frage:* Welche Fähigkeiten müssen Startup-Mitarbeiter mitbringen?

*Mattia Franco:* Besonders gute Netzwerkfähigkeiten sind in jeder Phase des Startups wichtig für Partnerschaften, Kooperationen und generell, um Unterstützung zu bekommen. Neue Ideen bekommt man in Meetings und wenn man sich mit neuen Leuten unterhält.

*Frage:* Wie sollten potenzielle neue Mitarbeiter auf Startups zugehen, wenn sie dort arbeiten möchten?

*Mattia Franco:* Man sollte so viele Kanäle wie möglich nutzen. Man kann sich über die Webseite des Unternehmens bewerben oder das Startup über deren Facebook-Seite kontaktieren. Weiterhin könnte man den HR Manager oder den CEO auf LinkedIn zu seinen Kontakten hinzufügen. Besonders in frühen Phasen in Startups sind alle Teammitglieder stetig offen dafür, dass von außen mit ihnen kommuniziert wird. So bekommt man am besten den Fuß in die Tür.

AngelList ist auch ein gutes Tool. Generell kann man sagen, dass es dauernd neue Startups und neue Ideen gibt. Wenn man eins findet, das einem interessant erscheint und gut zu einem passt, muss man einfach hingehen und mit dem Team reden. Man muss Leidenschaft zeigen und dass man einfach alles über die Firma weiß. Man sollte Werte kommunizieren und Ideen und wenn möglich sogar konkrete Vorhaben. Proaktivität ist das, was jemand in einem Jobinterview sehen will.

*Frage:* Welche digitalen Tools nutzt ihr?

*Mattia Franco:* Wir arbeiten mit Slack, Trello und Dropbox, um unsere Kommunikation, Aufgabenverteilung und die gemeinsame Datennutzung zu organisieren. Es ist wirklich wichtig, diese Tools bei großen Teams zu nutzen, besonders bei ortsunabhängiger Arbeit.

*Frage:* Wie ist die Demografie bei Xceed?

*Mattia Franco:* Was das Alter angeht, liegen wir im Durchschnitt bei 26 Jahren. Die Altersspanne reicht von 21 bis 40 Jahren. Die meisten Mitarbeiter haben einen Masterabschluss von der Universität. Bei uns arbeiten Menschen unterschiedlichster Nationalitäten zusammen: Kanada, Kolumbien, Italien, Polen, Neuseeland, das Vereinte Königreich, Spanien, Frankreich und Slowenien.

*Frage:* Wie verändert sich Teamarbeit, wenn das Startup verschiedene Phasen durchlebt?

*Mattia Franco:* Wir haben keine Veränderungen im Team an sich gespürt. Wir sind uns alle so nah, dass man uns eher als Freunde mit einem gemeinsamen Ziel

betrachten kann als Kollegen. Wir haben jeden Tag Auseinandersetzungen über verschiedene Themen bei Xceed und manchmal schreien wir uns sogar an. Aber wenn das passiert, dann immer mit Respekt und einem Lächeln. Wenn das Startup wächst, dann kommen Konflikte auf. Es ist wichtig, positiv zu bleiben.

*Frage:* Warum scheitern Startups?

*Mattia Franco:* Der Hauptgrund ist das Team. Da können Unstimmigkeiten im Team sein oder man findet nicht die richtigen Teamplayer, wenn die Firma wächst. Gute Leute sind schwer zu finden und machen den Erfolg oder das Scheitern im Startup aus. Scheitern ist nichts Schlimmes. Ich denke, dass es in der Welt einen zu großen Hype darüber gibt.

*Danke für das Interview, Herr Franco!*

### 2.2.3 Janis Jung

Janis Jung leitet *mocci*, ein medizinisches Beratungsnetzwerk der „besten“ Ärzte in der ästhetischen Medizin Österreichs.

*Frage:* Was müssen Leute beachten, die überlegen, in die Startup-Welt einzutauchen?

*Janis Jung:* Startups unterscheiden sich schon sehr stark von der Corporate-Welt, aber es gibt natürlich auch ein Stigma und einen Hype um die komplette Branche. Ich denke, dass der Hype ein Risiko ist. Es heißt ja schon fast, dass man uncool ist, wenn man nicht in der Startup-Welt arbeitet. Viele Leute werden aus diesem Grund einfach dort durch den Freundeskreis oder durch Bekanntenkreise reingedrängt, obwohl sie sich eigentlich im traditionellen Bürojob wohlfühlen. Es ist auch vollkommen in Ordnung, wenn jemand sagt, dass ein dynamisches Umfeld mit viel Arbeit und Verantwortung nichts für einen ist. Es gibt Menschen, die lieber ihre geregelte Arbeitswoche haben wollen, diese teilweise hohe Verantwortung, die man im Startup hat, nicht brauchen, einfach alles abarbeiten, nach Hause gehen und glücklich sind. Dann finde ich es falsch, zu sagen, dass jemand im Startup arbeiten sollte. Das funktioniert langfristig nicht.

*Frage:* Was sind die Vor- und Nachteile der Startup-Arbeitswelt?

*Janis Jung:* Der Riesenvorteil in der Startup-Welt ist, dass man eine extrem hohe persönliche Lernkurve hat. In einem Startup hat man als Mitarbeiter wesentlich mehr Verantwortlichkeiten. Es gibt flache Hierarchien. Man kann direkter kommunizieren. Es gibt nicht viele Abstimmungsvorgänge. Man kann effizienter arbeiten.

Nachteile sind selbstverständlich die größtenteils leistungsabhängige Entlohnung. Es gibt ebenfalls weniger Sicherheit in der Stabilität und Langfristigkeit

des Geschäftsmodells. Da kann es auch sein, dass man seinen Job verliert, wenn das Geschäftsmodell von der Zielgruppe nicht angenommen wird und somit nicht erfolgreich ist. Aus meiner Sicht findet aber ein motivierter und gut ausgebildeter Mensch immer eine Aufgabe.

*Frage:* Sie haben gerade die „leistungsabhängige Entlohnung“ angesprochen. Was kann man über die Entlohnung der Mitarbeiter in der Startup-Branche sagen?

*Janis Jung:* Bei der Entlohnung kopple ich Leute an Ziele. Ich bin ein absoluter Feind von einer fixen Entlohnung, weil man automatisch Motivations-Einbuße hat. Da denkt man doch: „Ich kriege, egal was ich mache, dieses Geld.“ Aufgrund dessen arbeite ich sehr gerne mit variablen Anreizen. Wenn sie Anreize haben, steigt die eigene Leistung. Sie sind dann auch gewillt die Ziele, die wir haben, zu erreichen. Nur so kann ein Team mit einem gemeinsamen Ziel entstehen.

Wenn mir einer sagt: „Ich will ein fixes Gehalt.“, dann ist er nicht der richtige für uns. Ich persönlich glaube: Wenn man von sich überzeugt ist und weiß was man kann und was man erreichen will, dann nimmt man niemals ein fixes Gehalt, weil der Hebel im variablem Gehalt immer viel größer ist. Das ist für mich immer eine der ausschlaggebenden Fragen: „Kannst du dir vorstellen auf variabler Vergütung zu arbeiten?“ Wenn dann kommt: „Grundsätzlich nein.“, dann ist es für mich sehr schwierig diese Person einzustellen.

Wir hatten allerdings auch einen Familienvater eingestellt, der gewisse Fixkosten zu decken hatte. Das verstehe ich auch. Da haben wir vereinbart, dass wir eine fixe monatliche Summe zahlen, dass er wenigstens seine Familie absichern kann. Das ist ein Thema, das verstehe ich absolut. Das ist gar keine Frage. Da bin ich auch absolut bereit den Schritt zu gehen. Aber bei einem alleinstehenden, der direkt von der Uni kommt, bin ich nicht bereit dazu. Wenn man von seiner Leistung und seinem Können überzeugt ist, dann wird man eine variable Vergütung immer bevorzugen. Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass man den potenziellen Mitarbeiter ganzheitlich betrachtet und erst dann seine Entscheidung trifft.

*Frage:* Welche Rolle spielt der Spaßfaktor in der Startup-Welt?

*Janis Jung:* Die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen in einem Startup viel mehr. Ich bin davon überzeugt, dass Burn-out und Depression unter anderem entstehen, weil die Leute das was sie tun nicht mit Spaß machen, weil sie es nicht mit Freude erfüllt. Ich persönlich arbeite nicht. Ich mach das, weil mir das Spaß macht, weil ich Spaß an der Sache habe. Ich steh jeden Morgen gern auf und freu mich auf den Tag und freu mich mooci weiterzuentwickeln. Ich stehe nicht auf und denke: „Oh nein, jetzt muss ich wieder meine Zeit in diesem Büro bis 16 Uhr absitzen.“

Wenn Menschen acht Stunden ihres Tages damit verbringen, sich über die Situation in der sie sich befinden zu ärgern und die restlichen zehn Stunden, an denen sie dann noch wach sind damit kompensieren müssen, irgendwie wieder auf einen grünen Zweig zu kommen, um sich gut zu fühlen, dass das nicht langfristig funktioniert, das ist jedem rationalen Menschen klar.

Aufgrund dessen ist es so, dass ich die Leute, die mit mir arbeiten unter anderem danach auswähle: „Würde ich mit dieser Person abends etwas Essen oder Trinken gehen?“ Wenn ich diese Frage mit „Ja“ beantworte, dann ist es schon mal gut, weil wir eine hohe Arbeitsbelastung haben, und ich keine Lust habe einen Großteil meiner Zeit mit Leuten zu verbringen, mit denen ich nicht auch einen Teil meiner Freizeit verbringen würde.

In Startups wird aus meiner Sicht auf diese Thematik der sozialen Kompetenz viel mehr Wert gelegt. Es muss menschlich passen. Die Leute müssen sich sympathisch sein, sodass man Spaß miteinander haben kann. Ich glaube nur mit Spaß entsteht auch Motivation und dann entsteht eine wichtige Dynamik im Team.

*Frage:* Was ist der Unterschied zu den Corporates?

*Janis Jung:* Bei den Corporates gibt es aus meiner Sicht nicht so eine transparente Kommunikation wie in Startups. Dort geht es sehr viel um Politik und „Wiespiele ich den und den aus und da oder dort hinzukommen?“. Außerdem ist emotionale Stabilität im Startup sehr wichtig. Es gibt keinen Betriebsrat über den man gehen kann, wenn es Unstimmigkeiten gibt.

*Frage:* Wie lange können die Hierarchien denn überhaupt flach bleiben?

*Janis Jung:* Wenn die Teams im Marketing, IT etc. größer werden, musst du Führungsebenen einziehen, denn du kannst als Geschäftsführer keine 22 Leute mehr direkt führen in der alltäglichen Arbeit. Wenn es Probleme gibt, können alle Mitarbeiter kommen, aber die erste Ansprechperson ist dann in diesem Falle der Teamleiter. Wenn der Mitarbeiter Fehler macht, trage ich als Geschäftsführer die Verantwortung dem Kunden gegenüber. Das muss von Anfang an klar sein. Intern trägt aber jeder die Verantwortung für sein Handeln. Wenn das Startup größer wird, werden die Hierarchien irgendwann auch immer größer.

*Frage:* Welche Phasen gibt es in Startups?

*Janis Jung:* Aus meiner Sicht und auch aus meiner Erfahrung gibt es sechs Phasen. Die erste Phase ist die Ideenphase, die sich über eine längere Zeit zieht. Man muss sich genau überlegen: Was gibt es nicht im Markt? Wie kann man einen USP schaffen? Man hat keine Mitarbeiter und auch keine hohe Arbeitszeit in dem Sinne. Es geht um die Ideenfindung und man überlegt sich, wie man das Startup aufbaut.

Dann gibt es die Planungsphase, in der nur die Gründungsmitglieder und deren Netzwerke aktiv sind. Dort gibt es eine sehr hohe Arbeitsbelastung.



Man muss ein Geschäftsmodell entwickeln und aufbauen. Man muss ein Monetarisierungsmodell aufbauen. Man muss das Grundgerüst für das Unternehmen bauen.

Es folgt die Phase der Gründung mit den ersten Mitarbeitern. Man nimmt sich ein Büro. Man setzt Materialien auf. Man überlegt, wie man dem Kunden den größten Mehrwert bieten kann. Es gibt extrem flache Hierarchien. Es gibt klare Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter in Bereichen wie IT, Marketing, Sales. Wichtig sind hier auch die Gespräche mit dem Notar, Steuerberater und Anwalt und so. Man muss die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Unternehmen schaffen.

Die nächste Phase ist die des Aufbaus. Man baut Mitarbeiter und deren Kompetenzen auf. Es gibt immer noch flache Hierarchien mit klaren Verantwortlichkeiten. Man hat eventuell schon zwei bis drei Leute in jedem Bereich. Nun sind die Arbeitszeiten sehr hoch. Es gibt extrem viel zu tun.

Daran schließt sich die Wachstumsphase an. Wenn ich in die Wachstumsphase komme, dann muss alles so weit wie möglich perfekt stehen. Das Team wächst. Erste Führungsebenen ziehen ein. Die Arbeitszeit und die Arbeitsbelastung sind extrem hoch und das Risiko ist in dieser Phase schon ein Stück weit zurückgegangen, da es zumeist einen ersten Proof-of-Concept gibt. Ich kann nur Wachstum erzielen, wenn ich auch einen Markt habe, der das Produkt oder die Dienstleistung annimmt.

Schließlich kommt man in die Reifephase. In dieser Phase würde ich allerdings nicht mehr von einem Startup sprechen. Dann ist es ein etabliertes Unternehmen, wenn es schon drei bis fünf Jahre existiert. Es gibt einen Markt und einen funktionierenden Cashflow, der die Kosten decken kann. Dann geht es in meinen Augen wieder sehr stark in die Corporate Richtung.

*Frage:* Inwieweit können Mitarbeiter Startups in die Schieflage bringen?

*Janis Jung:* Das kann auf jeden Fall passieren. Wenn es absolut nicht passt, dann muss man sich von den Menschen auch trennen können. Fehler macht jeder von uns. Wenn einmal ein Fehler passiert, auch wenn er gravierend ist, man aber sonst immer gute Arbeit geleistet hat, dann kann man darüber hinwegsehen. Wenn es aber viele Fehler sind, muss man dann auch sagen, dass es nicht passt. Man darf als Mitarbeiter das Unternehmen nicht gefährden. Das Team muss funktionieren.

*Frage:* Wie wichtig ist die Kommunikation nach außen für die Mitarbeiter?

*Janis Jung:* Wenn ich ein neues Unternehmen habe, muss ich Aufmerksamkeit auf das Geschäftsmodell ziehen. Ich muss ein Bedürfnis bei der Zielgruppe schaffen, für die das Unternehmen die Lösung anbietet. Networking ist ein extrem wichtiges Thema und das muss jeder Mitarbeiter mittragen.

*Frage:* Gibt es bestimmte Präferenzen darin, wie sich Leute bewerben sollten?

*Janis Jung:* Wir befinden uns in einem dynamischen Umfeld. Ich möchte keine Standard-0/8/15-Bewerbung. Ich bin ein Freund davon, wenn Leute einfach anrufen und auch kritische Fragen stellen. Natürlich kann ich auch neue Kanäle, wie soziale Medien empfehlen. Assessment-Center und Wissenstests gibt es bei uns nicht. Ich schau mir den Lebenslauf an und spreche mit den Leuten. Ich denke, dass ich und mein Team so gut beurteilen können, ob es passt oder nicht passt. Ich finde es cool, wenn man neue Wege geht und Kontakt auf eine Art und Weise aufnimmt, die man noch nicht gesehen hat.

Wenn die Motivation stimmt, dann ist es egal an welcher Uni der Bewerber studiert hat und wo er herkommt. Wichtig ist mir einfach die Motivation. Genauso ist die Auswahl nach Noten aus meiner Sicht nicht zielführend.

Beim Vorstellungsgespräch sollte man sich nicht vorbereiten. Man sollte so sein, wie man ist – ehrlich und transparent. Man kann auch ehrlich zugeben, was man nicht kann und sagen, wo man sich weiterentwickeln will.

*Frage:* Wie ist die Demografie bei euch im Team?

*Janis Jung:* Die Nationalität bei uns ist bunt gemischt. Vom Alter sind die Mitarbeiter unter 35 und vom Geschlecht her sind wir ausgeglichen. Bei uns gibt es keine besonderen Herausforderungen für Frauen. Wir unterscheiden nicht zwischen Frau und Mann. Dass Frauen nachweislich weniger verdienen ist aus meiner Sicht eine Frechheit. Ich kann nicht verstehen, warum das so ist und warum man so denkt. Eine Frau kann genauso Führungs-Verantwortlichkeiten übernehmen wie ein Mann. Das sind dann meist Ego-Probleme, die Leute haben, die sich keiner Frau unterordnen wollen. Aber wir leben nun mehr nicht im Mittelalter.

*Frage:* Wie geht ihr mit ortsunabhängigem Arbeiten um?

*Janis Jung:* Wir arbeiten mit zwei Freelancern in Indien und zwei Freelancern in Brasilien zusammen. Diese Leute haben extrem hohe Kompetenzen und kosten auch einfach weniger. Wir haben hier extrem gute Erfahrungen gemacht. Mit diesen Leuten arbeiten wir schon seit Jahren zusammen. Bei uns geht es hier sehr stark um IT-Themen.

Mir ist es egal wo unsere Mitarbeiter sitzen. Ich bin an Resultaten interessiert. Es gibt eine Deadline und dann muss das Resultat da sein. Ob die jetzt im Freibad liegen und sich die Sonne auf den Bauch scheinen lassen und nebenbei einen Report schreiben ist mir wirklich völlig egal. Nur wenn es einen Kundentermin gibt oder ein Meeting, dann sollte man sich persönlich treffen. Aber bei uns muss keiner im Büro seine Zeit absitzen.

Wir haben eine offene Kommunikation. Wir sprechen jeden Morgen über unsere Ziele und darüber was zu machen ist. Aber da ist es auch ganz oft so, dass einige Mitarbeiter in Deutschland oder in Österreich unterwegs sind. Wir klären dann am Morgen alles Wichtige. Einer der Mitarbeiter sitzt gern im Café, trinkt

was, lässt sich bedienen und arbeitet da halt seine Aufgaben weg. Dort ist für ihn eine gute Atmosphäre. Er ist in einem sozialen Umfeld und kann dort gut denken. Ihm ist dort nicht langweilig, wenn er sich ein bisschen umschaue kann. Er ist ein super Mitarbeiter. Solange die Teamkommunikation offen und transparent ist und die Ziele eingehalten werden, ist es mir völlig egal wo derjenige sitzt.

Ganz ehrlich: Wenn ich mich im Büro umschaue und ich sehe dort jemanden sitzen an seinem Schreibtisch. Was habe ich davon? Wenn Führungskräfte ein Büro mit Glastür und Sicht auf die Bildschirme der Mitarbeiter haben, sind das Umstände, die kann ich nicht verstehen. Das führt langfristig zu einer Unzufriedenheit, wenn Mitarbeiter sich kontrolliert fühlen.

*Frage:* Warum scheitern Unternehmen und wie sollte man mit dem Scheitern umgehen?

*Janis Jung:* Technologiebasierte Unternehmen funktionieren oftmals nicht, weil sie keine ITler im Haus haben. Dann entstehen Kosten, die sie nicht decken können. Aus meiner Sicht muss man die Kernkompetenz des Unternehmens intern ansiedeln. Wenn das nicht so ist, kommt es vor, dass Unternehmen scheitern.

Jeder von uns ist schon mal gescheitert im Leben. Hinfallen kann jeder, aber man muss wieder aufstehen. Niemand wird einen verurteilen, wenn das Unternehmen scheitert. Man muss aber auch die Größe haben zu sagen, dass man selbst die Schuld trägt und man muss die Verantwortung dafür übernehmen. Ich finde, dass man einen Mittelweg zwischen dem deutschen und dem amerikanischen Weg finden sollte. In Deutschland wird man dafür verurteilt, wenn man scheitert und in Amerika wird man dafür gefeiert. Ich denke nicht ans Scheitern, weil ich nicht davon ausgehe, aber das Risiko ist immer da, dass es nicht funktioniert.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Jung!*

### 2.2.4 Luise Kobligk

Luise Kobligk ist Gründerin und CEO von *Pot of Gold Skin Care* (Europe).

*Frage:* Wie hat sich das Startup Pot of Gold Skin Care seit der Gründung entwickelt? Gibt es bestimmte Phasen bzw. Entwicklungsstufen, die man benennen kann?

*Luise Kobligk:* Ich kann zwei Phasen unterscheiden, die ich näher erklären werde. Phase 1: Orientierungsphase: Am Anfang ist alles ein großes *Trial and Error* mit vielen unvorhersehbaren Variablen. Klar, es gibt bewährte Grundregeln, an die man sich auch halten sollte. Jedoch, die Realität, wenn man wirklich etwas

gründet ist anders, als im Lehrbuch. Ab dem ersten Tag ist es wichtig, Umsätze zu generieren um finanziell, vor allem im Falle einer aufwendigen und kostenintensiven Gründung die Finanzen wieder aufzustocken. Es kommt immer wieder (gerade im ersten Gründungsjahr) zu Fehlern, da man kaum Erfahrungswerte hat. Gerade in der Anfangsphase galt es für uns, so schnell es geht Fehler als solche zu erkennen, aus Ihnen schnell zu lernen und sie zukünftig zu vermeiden. So ging das eigentlich das gesamte erste Jahr. Erst im zweiten Jahr, nachdem deutlich wurde, was funktioniert (Bekanntheit und Umsatz) und was nicht, können wir (entspannter) auf diesen Pfaden arbeiten und auch die Manpower sowie die Kompetenzen auf die einzelnen Felder bündeln. Zuvor hatte quasi noch jeder irgendwie alles gemacht.

Phase 2: Wachstumsphase: Mittlerweile weiß nun jeder, was er zu tun hat. Es gibt konkrete Prozess- und Marketingpläne. Das sichert uns unsere Fixkosten und einen monatlichen Profit. Ab diesem Zeitpunkt gilt: Schwerpunkt auf weiteres Wachstum.

*Frage:* Welche Konsequenzen haben verschiedene Wachstumsphasen für die Mitarbeiter? (Stichwort: Arbeitszeiten, Strukturen, Hierarchien, moderne Arbeitswelten etc.)

*Luise Kobligk:* In Phase 1 war, gerade bei meinem Mitgründer und mir, aber auch bei dem damaligen einzigen Mitarbeiter, Dauerkontakt. Man traf sich zu Hause, da noch kein Office vorhanden war oder in *Skype*-Konferenzen. Man arbeitet eigentlich 24/7 und kann es kaum erwarten, dass es endlich losgeht.

*Frage:* Welche Tipps können Sie für das ortsunabhängige Arbeiten geben?

*Luise Kobligk:* Generell ist dieses Thema sehr wichtig. Ohne die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, zieht sich der ganze Prozess wahrscheinlich ins Unermessliche und das ganze Ding geht in die Brüche, bevor es überhaupt gestartet ist. Die Möglichkeit schnell zu Agieren oder Fragen zu klären ist essenziell. Es gibt unterschiedliche Tools/Möglichkeiten für ortsunabhängiges Arbeiten, wie z. B. *Skype* oder *Google Docs*, *Google Hangouts*, sowie unzählige Coworking-Spaces oder Cafés mit WLAN.

*Frage:* Bei zunehmender Professionalisierung und Wachstums des Unternehmens, wie ändern sich Beziehungen und Verhaltensweisen innerhalb des Teams in verschiedenen Phasen?

*Luise Kobligk:* Am Anfang sind alle mehr oder weniger gleich im Sinne von, wir fangen alle gemeinsam bei null an. Jeder fühlt sich irgendwie gleichberechtigt und es besteht ein großes „Wir-Gefühl“. Im Laufe der Zeit kommt es dazu, dass die Verhältnisse etwas klarer geregelt werden müssen, da sich feste Strukturen und Aufgabenbereich bilden, die dringend eingehalten werden müssen. Das führt dazu, dass es teilweise zu Auseinandersetzungen kommt, wenn zum

Beispiel die Geschäftsführung ab einem bestimmten Punkt X anfangen muss, Ansagen zu machen, um das Tagesgeschäft optimal steuern zu können, was am Anfang von Phase eins natürlich noch nicht der Fall war. Zu Beginn arbeitet man viel zusammen im Team (vom Geschäftsführer bis hin zum Programmierer etc.) und das Ganze ist sehr eng und emotional, was dazu führt, dass man sich auch auf persönlicher Ebene auch gut kennenlernt. Wenn dann die Strukturen klarer sind, fängt jeder an, sein Gebiet zu übernehmen und man bekommt nicht mehr so viel voneinander mit.

*Frage:* Wie geht man mit Konflikten innerhalb des Teams um, wenn sich die Unternehmenskultur bei ändernden Strukturen und Wachstum ändert?

*Luise Kobligk:* Das ist wie in lang bestehenden Unternehmensstrukturen: Es ist wichtig, die Konflikte schnell zu klären, denn nichts ist schädlicher, als Mitarbeiter die an irgendeiner Stelle unzufrieden sind oder Zweifel haben. Vor allem wenn sie das Gefühl haben, dass sich die harte oft unbezahlte Arbeit in der Anfangsphase nicht wertgeschätzt wird und sich neue Mitarbeiter quasi „in ein gemachtes Nest“ setzen.

*Frage:* Woran scheitern Startups häufig (allgemein und konkret bei *Pot of Gold Skin Care*)?

*Luise Kobligk:* Bei Pot of Gold: Ein zu hoher Perfektionismus in der Umsetzung weit vor der Generierung erster Umsätze führte zu starkem Geldverlust. Hier wäre es besser gewesen, erst einmal klein anzufangen, um zu sehen, wie und ob es sich in eine gewünschte Richtung entwickelt. Allgemein betrachtet sehe ich folgende Aspekte: Nicht genügend Marktforschung, ob die Idee in dieser Form überhaupt Markttauglich ist. Naivität zum Thema Startkapital sowie auch Naivität zum Thema Zeit. Alles dauert kostet immer mehr Geld und es dauert alles immer viel länger.

*Frage:* Bei den Mitarbeitern: Welche Herausforderungen gelten insbesondere für Frauen?

*Luise Kobligk:* Für Angestellte ist die Familienplanung in dynamischen Startups etwas schwieriger, als in etablierten Unternehmen mit traditionellen Arbeitsverträgen und Rahmenbedingungen. Das muss man ganz klar sagen und da sollte man hier nichts schönreden.

*Frage:* Woran können Mitarbeiter im Rahmen ihrer Mitarbeit bei einem Startup scheitern?

*Luise Kobligk:* Ein Startup hat in den meisten Fällen wenig Kapital für teure Mitarbeiter. Sprich, als Mitarbeiter muss man sich darauf einstellen, beim Gehalt große Abstriche zu machen. Viele Mitarbeiter haben aber keinen ausreichenden Atem und das Risiko des „persönlichen Scheiterns“ ist ihnen zu hoch, sodass sie

einbrechen, besonders in langen Durststrecken und sich nach der Sicherheit einer Festanstellung in etablierten Unternehmen sehnen.

*Frage:* Wie sollte man generell mit dem Thema „Scheitern“ im Berufsleben umgehen?

*Luise Kobligk:* An sich gibt es kein scheitern. Klar kann man sagen, wir sind gescheitert, wenn eine Idee nicht funktioniert hat oder einem das Geld ausging, bevor es richtig losgehen konnte. Aber ich finde alleine das Wagnis eines neuen Jobs oder eines unbekanntes Berufs- und oder Aufgabenfelds ist „gewinnen“ an sich. Alles ist eine Erfahrung und auch wenn es allgemein als „scheitern“ angesehen und selbst wahrgenommen wird, ist es im Laufe des Berufslebens Gold wert. Nichts ist beruflich so lehrreich, wie in einem Startup zu arbeiten. Bezogen auf Erfahrung, Ausdauer, Flexibilität, Erfolg, Gratifikation, Spannung, bis hin zur Selbstverwirklichung.

Scheitern an sich ist absolut relativ. Für manche Unternehmer ist es „scheitern“ wenn sie es nicht bis an die Börse geschafft haben, für manche, wenn sie merken, dass ihre Idee nach Launch vielleicht doch nicht so gut ankommt wie erhofft. Ich bin der Meinung, dass es wichtig ist, sich immer mal wieder auf die Schulter zu klopfen und genau zu sehen, wie weit man bisher gekommen ist und was man geschafft hat und sich genau darüber freuen sollte. Die Zukunft gerade für ein Startup ist sehr ungewiss. Es kann eigentlich jeden Tag vorbei sein. Egal ob es dann in der Zukunft weiterhin erfolgreich ist oder alles in den Sand setzt. Man hatte eine Idee, hat diese umgesetzt und das ganze Ding durchgezogen. Das muss man erst mal schaffen.

*Frage:* Was sind die Vorteile und Nachteile für Mitarbeiter in Startup Unternehmen zu arbeiten im Vergleich zu etablierten Unternehmen?

*Luise Kobligk:* Vorteile: Ortsunabhängiges Arbeiten, Flexibilität in den Aufgabenbereichen, Spaß, schnelle Erfolge, direktes Umsetzen seiner Fähigkeiten, etwas bewegen können, innovationsgetriebenes Arbeiten. Nachteile: Kaum ein Tag gleicht dem anderen (das treibt viele Leute in den Wahnsinn), geringfügiges Gehalt, Risiko, schlechte Voraussetzungen für Familienplanung.

*Frage:* Welche sonstigen Ratschläge oder Empfehlungen können Sie Mitarbeitern in einem Startup geben?

*Luise Kobligk:* Um es in einem Satz zu sagen: Man sollte sich immer wieder vor Augen halten, warum man sich für diesen Job entschieden hat und seine Vorteile und potenziellen Optionen für die Zukunft mit denen vergleichen, die man in einem 9–5 Büro-Job in einer etablierten Stelle eines etablierten Unternehmens hätte, oder auch nicht hätte.

*Frage:* Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter ausgesucht?

*Luise Kobligk:* Definitiv sind das die sogenannten Soft Skills; abseits der Fachkompetenz als Fundament. Wobei, langjährige Erfahrung in bestimmten Fachbereichen ist nicht unbedingt Kriterium Nummer eins, da die Arbeitsweise eh eher innovativ ist und mit der „alten Zeit“ oft nicht mehr viel zu tun hat.

*Frage:* Welche Rolle kann eine innovative Selbstdarstellung, zum Beispiel im Social Web, im Rahmen der Bewerbung spielen?

*Luise Kobligk:* Es ist immer sinnvoll, in modernen Medien (z. B. Instagram) unterwegs bzw. „erfolgreich“ zu sein, da dies mittlerweile wichtige Marketing-tools sind. Die meisten Startups kommen aus der Kategorie Neue Medien. Das heißt: Je besser sich der Kandidat damit auskennt, desto besser sind seine Chancen.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Kobligk!*

### 2.2.5 Nico Lumma

Nico Lumma ist Managing Partner und COO bei *Next Media Accelerator*, einer Startup-Brutstätte für Medien-Startups, initiiert von der *Deutschen Presseagentur*.

*Frage:* Was sind die besonderen Herausforderungen an Mitarbeiter in Startups?

*Nico Lumma:* Erster Punkt: Man weiß immer, dass das Engagement einzelner Mitarbeiter sehr schnell vorbei sein kann. Viele Startups scheitern und das hat dann natürlich auch Konsequenzen für die Mitarbeiter, die sich einen neuen Job suchen müssen. Hiermit verbunden ist die quasi chronische Geldknappheit, die bei Startups auf der Tagesordnung steht. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die hohe Arbeitsbelastung, die auch Arbeit am Wochenende bedeuten kann. Kurz gesagt: Viel Arbeit, hoher Stresslevel, emotionale Unsicherheit – all das sind so die Schattenseiten in Startups.

Es gibt aber auch viele schöne, positive Seiten. Da ist die hohe Dynamik der Entwicklung von Ideen bis zur konkreten Umsetzung. Das allein kann sehr befriedigend sein. Es gibt keine komplizierten Strukturen, die die eigene Initiative behindern. Eigenverantwortlichkeit ist gefragt und hier hat man gerade in der Anfangsphase von Startups viel Gestaltungsspielraum für den einzelnen Mitarbeiter.

*Frage:* Gilt für Startups der bisher bekannte bzw. verwendete traditionelle Karriere-Begriff oder muss man ihn neu formulieren?

*Nico Lumma:* In jedem Fall läuft eine Karriere in Startups anders ab als in klassischen Firmen; insbesondere in größeren Konzernen. Man muss sich in Startups noch mehr hinsichtlich seiner Leistungsbereitschaft und den tatsächlich

gelieferten Ergebnissen beweisen. Es gibt die bereits erwähnte Chance, umfangreich Verantwortung zu übernehmen, wobei auch sehr deutlich darauf geschaut wird, was man am Ende abgeliefert hat. Karrieren würde ich vor diesem Hintergrund sehen. Hinzu kommt, dass man sich möglichst unentbehrlich machen, also sich für die wichtigen Arbeiten als der am besten geeignete Mitarbeiter präsentieren sollte. Und das sind zwei Aufgaben, die zusammengehören. Auf der einen Seite die Arbeit richtig und gut machen; auf der anderen Seite sich als jemanden bekannt machen, der bestimmte Arbeiten gut erledigt hat. Dieser zweite Teil ist dann eine Art Kommunikationsaufgabe, die der Mitarbeiter zu lösen hat und die auch mit der eigenen Karriere verbunden ist.

*Frage:* Schauen wir einmal in die Zukunft. Wie wird sich die Startup-Kultur entwickeln? Welche Prognosen kann man wagen?

*Nico Lumma:* Schwierig zu sagen. Prinzipiell kann sich alles ändern. Gewisse technische Trends kommen und gehen. Was sicherlich bleiben wird, ist die Frage der Finanzierung von Startups. Und hier sehe ich die aktuellen Modelle durchaus auch in zehn Jahren noch als relevant. Im Kern wird es auch weiterhin um innovative Geschäftsideen, um Business Angels, Investoren sowie unterschiedliche Entwicklungsphasen bei Startups gehen. Bei diesen Phasen hat sich in den letzten 15 Jahren wenig getan, weshalb ich auch in der Zukunft nicht von großen Änderungen ausgehe.

*Frage:* Sie sagten es bereits: Viele Startups scheitern. Woran liegt das? Was sind die Ursachen hierfür?

*Nico Lumma:* Das Scheitern kann verschiedene Gründe haben. Abseits der Problematik von fehlenden finanziellen Ressourcen, die häufig mit einem unpassenden Business-Plan zusammenhängen, sind weitere Ursachen denkbar, die natürlich ebenfalls Verbindungen zur Geldfrage aufweisen können. Ein Punkt sind problematische Mitarbeiter, die nicht die Leistung erbringen, die eigentlich geplant war. Oder anders formuliert: Fehlbesetzungen können sich als Katastrophe für ein Startup erweisen. Hinzu kommt, dass es oftmals nicht so einfach ist, diese betreffende Person dann aus dem Startup zu verabschieden. Denken wir vor allem an die Anfangsphase, bei der häufig Freunde mit im Boot sind und alles mit aufbauen wollen. Gerade bei einer generell kleinen Mannschaft von vielleicht vier oder fünf Mitarbeitern kann eine Fehlbesetzung dramatische Konsequenzen haben bzw. das Startup an den Rand der Existenzfähigkeit bringen.

Denken wir allein an den IT-Bereich. Ein Programmierfehler auf der Firmenhomepage im Online-Shop, der auch juristische Folgen sowie schwerwiegende Probleme beim Produktverkauf zur Folge hat, kann sehr schnell einen finanziellen Schaden anrichten, der vielleicht nicht mehr ausgleichbar ist.



Als Ausgangspunkt sehe ich hier jedoch stets das Gründerteam in der Pflicht. Man muss halt doch genau hinschauen, wen man wofür einstellt. Blind vertrauen im Sinne von „Du machst das, das kannst du doch, das wird schon gut, wir sehen uns, wenn du fertig bist ...“ kann sehr schnell in die Hose gehen. Wer hat welche Stärken und Schwächen? Diese häufig in Vorstellungsgesprächen thematisierte Frage hat auch in Startups absolut ihre Berechtigung. Genauso wie man als Führungskraft aufpassen sollte, wen man für welche Jobs einsetzt, hat man als Mitarbeiter die Pflicht, auch einmal Bedenken zu äußern, falls die Führungskraft eine Aufgabe übergeben hat, die nicht wirklich zum Kompetenzprofil des Mitarbeiters passt. Sicherlich, man wächst mit den Aufgaben und im Startup müssen vor allem in der Anfangszeit alle alles machen. Aber trotzdem ist es auch die Pflicht der Gründer, Aufgaben mit einem gewissen Augenmaß sinnvoll zu verteilen.

*Frage:* Wie sollte ein erfolgreiches Team in einem Startup zusammengesetzt sein? Worauf kommt es dann an?

*Nico Lumma:* Bei der Demografie empfehle ich eher homogene Teams, die viele Gemeinsamkeiten aufweisen. Von den Skills bzw. Fähigkeiten her lautet meine Empfehlung, idealerweise ergänzende Teams zu bilden. Dann ist die Chance zur Erweiterung der Sichtweisen auf ein Problem am höchsten und dann findet man am Ende bessere Lösungen.

*Frage:* Was ist mit der Gender-Frage in Startups? Welche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern sind zu beobachten?

*Nico Lumma:* Leider werden hier oftmals viele Vorurteile bestätigt. Also, Technologie-Themen sind häufig eine Spezialisierung bei männlichen Mitarbeitern, während weichere Themen, z. B. Kommunikations- oder Personal-Aufgaben, eher von weiblichen Mitarbeitern übernommen werden. Bei den Gründern selbst findet man häufiger männliche Gründer. Mein Wunsch wäre jedoch, dass es hier viel mehr eine bessere Ausgewogenheit geben würde, also auch viel mehr Frauen dort, wo man sie heute eher selten antrifft. Das kann im Sinne der Arbeitsproduktivität und der generellen Leistungsfähigkeit von Startups nur empfehlenswert sein.

*Frage:* Wie kann man sich als potenzieller Mitarbeiter auf den Job im Startup vorbereiten? Geht das überhaupt?

*Nico Lumma:* Sicherlich geht das. Eine wichtige Option ist das Praktikum. Hier kann man wertvolle Erfahrungen sammeln, die später überaus nützlich sein können. Wichtig ist dann für den Bewerber aber auch, dass er in der Lage ist, zu erklären, welche der gemachten Erfahrungen für das bevorzugte Startup sehr nützlich sein können. Das ist eine Hausaufgabe, die es vorab zu erledigen gilt. Kein Personalverantwortlicher will im Lebenslauf der Bewerber auf stundenlange

Suche gehen, welche der beruflichen Erfahrungen zum Stellenprofil passen. Diese Kommunikationsaufgabe hat der Bewerber selbst zu lösen.

Was man sich als Bewerber auch klarmachen muss: In Startups werden häufig sehr kurzfristig Mitarbeiter gesucht. Während es in größeren Firmen oder Konzernen manchmal monatelange Bewerbungsphasen geben kann, so ist das in Startups anders. Jemand wird gebraucht und dann ziemlich kurzfristig auch eingestellt. Das bedeutet, dass man als Bewerber auch in der Lage sein muss, kurzfristig ein Jobangebot anzunehmen.

*Frage:* Gut, wie sollte dann die Bewerbung konkret aussehen? Worauf ist zu achten?

*Nico Lumma:* Traditionell sind Lebensläufe und Zeugnisse in Deutschland weiterhin relevant. Das ist auch in der Startup-Welt so. Noch etwas wichtiger ist aber die Frage, ob man generell gut ins Team passt. Wird es atmosphärische Störungen unter den Kollegen geben? Diese Frage ist beim Auswahlverfahren durchaus wichtig. Man sollte sich als idealen Kandidaten präsentieren, der sich harmonisch ins vorhandene Team integrieren wird. Dieser Aspekt ist nach meiner Ansicht noch wichtiger als bestimmte Noten, die im Lebenslauf oder in den Zeugnissen vorhanden sind.

Bei der Kontaktaufnahme empfehle ich den direkten Weg. Auf Branchentreffen oder Events kann man die Gründer treffen und sich vorstellen. Aber auch die direkte Vorstellung vor Ort ist empfehlenswert. Da können beide Seiten sich authentisch ein Bild machen.

*Frage:* Wenn man dann im Startup arbeitet und merkt, dass es doch nicht so richtig passt – wann sollte ein Mitarbeiter von allein gehen?

*Nico Lumma:* Nun ja, strategische Karrierepläne sind eher nicht mit der Arbeitswelt in Startups vereinbar. Man kann gerne Pläne machen, aber da kommt oft das Leben mit seinen Überraschungen dazwischen. Wobei ich nicht generell gegen Pläne bin, nur sind sie oftmals nicht mit der Flexibilität und Dynamik von Startups vereinbar. Generell ist es empfehlenswert, verschiedene Startup-Phasen erlebt und dabei möglichst viel gelernt zu haben. Dann kann man besser beurteilen, ob eine bestimmte aktuelle Erfahrung etwas ist, das mit den eigenen Zielen und Prinzipien zusammenpasst.

Und klar, die eigene Kündigung passiert und ist auch ganz normal. Die gesamte Startup-Welt ist ja sehr flexibel und dazu gehören auch Mitarbeiter-Kündigungen. Es hängt am Ende des Tages auch viel vom Skill-Set des Mitarbeiters ab. Wenn es hier wenig Übereinstimmungen zu den Erwartungen, zu den Arbeitsprojekten im Startup gibt, dann wird die weitere Zusammenarbeit schwierig werden.

*Frage:* Stichwort Arbeitsproduktivität. Welche Rolle spielen hierbei bestimmte innovative Tools, die insbesondere in digitaler Weise im Startup genutzt werden können?

*Nico Lumma:* Wichtiger Punkt. Die Tool-Welt ist immer in Bewegung. Davon sollte man sich nicht ausgrenzen, nur, weil man vielleicht eine gewisse Abneigung gegen eine bestimmte Hard- oder Softwarefirma hat. Es geht um eine bestmögliche Aufgabebearbeitung und dazu gehört in diesen Zeiten auch die Verwendung von innovativen Arbeits- und Kommunikationstools. Ich denke hier an die eigene Aufgabebearbeitung, aber auch an die gemeinsame kollaborative Bearbeitung im gesamten Team. Aber auch der Austausch im Team untereinander ist sehr wichtig; insbesondere, wenn man an das ortsunabhängige Arbeiten denkt. Alles muss untereinander koordiniert werden; manchmal auch sehr schnell, extrem schnell. Und dann sind solche Tools für den Mitarbeiter überaus relevant.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Lumma!*

### 2.2.6 Nwabisa Mayema

Nwabisa Mayema hat in Südafrika das Startup *The Collective Genius* gegründet. Dieses hat sie kürzlich verkauft und dort ein neues Startup *nnfinity* gegründet, ein Netzwerk für Entrepreneurinnen.

*Frage:* Welche Eigenschaften sollten Startup-Mitarbeiter mitbringen?

*Nwabisa Mayema:* Kreatives und unternehmerisches Denken gepaart mit der Fähigkeit, zu wissen, wann man Aufgaben entweder delegiert, überträgt oder alleine ausführt. Mitarbeiter sollten flexibel sein und die Fähigkeit haben, sich anzupassen, furchtlos sein und eine gute Selbstwahrnehmung mitbringen.

*Frage:* Was sind die Vor- und Nachteile, wenn man in einem Startup arbeitet?

*Nwabisa Mayema:* Vorteile sind Spaß, Innovation und Flexibilität. Nachteile sind schlechte Organisation, unklare Grenzen und für nichts eine Garantie zu haben. Die besondere Chance, die eine Mitarbeit bietet, ist eine sehr nahe Zusammenarbeit mit dem Gründer. Mitarbeiter können somit ihre Jobs und ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten. Es gibt natürlich auch immer die Option für Mitarbeiter, sich als Gesellschafter am Startup zu beteiligen. Doch es gibt auch Risiken. In einem instabilen und dynamischen Umfeld zu arbeiten, wo der Chef seine Meinung dem Anschein nach, nach Lust und Laune ändern kann, gestaltet sich für manche Mitarbeiter schwierig. Man ist auch nicht immer in den Business-Plan, der zum Wachstum führen soll, eingeweiht und kann schnell im Dunkeln gelassen werden, wenn das Business einen Pivot ausführt.

*Frage:* Welche Phasen durchlaufen Startups?

*Nwabisa Mayema:* Alles, was ich dazu sagen kann, ist, dass das Business entweder Geld macht oder nicht. Wenn es Umsätze hat, macht man weiter wie bisher. Wenn man kein Geld einnimmt, dann gibt es den Pivot. Wenn der Pivot nicht funktioniert, muss man zumachen. Wenn ein Mitarbeiter im Startup dazu kommt, muss ihm bewusst sein, dass die Arbeit dort ganz anders ist als in einem Corporate-Umfeld. Man arbeitet eventuell in einem *Co-Working Space*, von Coffee Shops oder von zu Hause aus. Die Hierarchien in Startups sind flach und die Arbeitszeiten können sehr flexibel sein, wenn Mitarbeiter zeigen, dass sie verantwortungsvoll sind und Rechenschaft über die Arbeit ablegen, die sie ausführen müssen.

*Frage:* Wie läuft der Bewerbungsprozess ab?

*Nwabisa Mayema:* Wie in jedem anderen Job geht es um Professionalität, Enthusiasmus und Entschlossenheit. Dann kann man entscheiden, ob man in die Organisation passt oder nicht. Startup-Inkubatoren bieten tolle Möglichkeiten, um herauszufinden, in welchen Startups man arbeiten will. Generell sollte man nicht zu hohe Gehaltserwartungen haben.

*Frage:* Wie sollte das Team mit Veränderungen umgehen?

*Nwabisa Mayema:* Veränderungen sind in jeder Organisation unausweichlich. Es kommt darauf an, wie Veränderungen zielorientiert gemanagt werden. Meiner Meinung nach sind deshalb Veränderungen nicht immer negativ.

*Frage:* Ein anderer Punkt: Welche Regeln sollten für die Nutzung digitaler Tools gelten?

*Nwabisa Mayema:* Digitale Tools sind wichtig, um im Kontakt zu bleiben. Es sollte einen Verhaltenskodex geben, beispielsweise wenn es um die Nutzung an Wochenenden oder nach Feierabend geht und wie viel Zeit verstreichen kann, bis man eine Antwort erwartet.

*Frage:* Warum scheitern Startups?

*Nwabisa Mayema:* Meist ist es einfach Pech. Oft passiert das, wenn das Produkt oder die Dienstleistung, die angeboten wird, nicht zum Markt passt. Man sollte dann jedoch das Scheitern als wertvolle Lernerfahrung sehen.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Mayema!*

## 2.2.7 Sebastian Pollok

Sebastian Pollok ist Gründer des Unternehmens *Amorelie* – ein Onlinehändler für alles rund ums Liebesleben, der sich als stilvollen, inspirierenden und zugänglichen Online-Lifestyle-Shop versteht.

*Frage:* Welche Phasen durchläuft ein Startup?

*Sebastian Pollok:* Amorelie wurde vor dreieinhalb Jahren gegründet. Das erste Jahr war eine „Trial and Error“-Phase, um zu schauen, ob das Produkt in den Markt passt und ein Testzeitraum, um alle Marketingkanäle mal auszuprobieren. Dann wurde ab Ende des ersten Jahres in DACH und andere Länder skaliert. Nach zweieinhalb Jahren haben wir erfolgreich an ProSiebenSat.1 verkauft und uns seitdem weiterhin professionalisiert und skaliert.

*Frage:* Welche Konsequenzen haben verschiedene Wachstumsphasen für Mitarbeiter?

*Sebastian Pollok:* Am Anfang ist das Arbeiten super intensiv. Alle wissen alles. Alle machen alles. Alle sind sehr „hands on“ und operativ und es gibt fast keine Hierarchien. Nach etwa zwölf Monaten werden Prozesse und Strukturen und Standards wichtiger. Es bilden sich Hierarchiestufen und ein Managementteam. In der Phase danach übernimmt das Management-Team jeweils die Teams komplett. Gründer arbeiten mehr „am“ Unternehmen und weniger stark „im“ Unternehmen.

*Frage:* Welche Auswirkungen haben die verschiedenen Phasen des Unternehmens auf die Fähigkeiten, die Mitarbeiter mitbringen müssen?

*Sebastian Pollok:* Anfangs sind Mitarbeiter eher nach innen orientiert und bekommen viel Guidance durch Gründer und Management. Je später in der Entwicklung desto wichtiger wird Vernetzung aller Mitarbeiter nach außen für ständiges Benchmarken und dem Abgleichen von Best Practices. Am Anfang sind alle nur im „getting things done“-Modus, egal wie. Danach wird irgendwann die bestmögliche Ausführung der Aufgaben wichtiger.

*Frage:* Was ist bei der Teamarbeit in verschiedenen Phasen zu beachten? Wie wirkt sich eine potenzielle Veränderung in der Unternehmenskultur auf die Teamkultur aus?

*Sebastian Pollok:* Jede Phase erfordert teilweise andere Leute. Viele können sich anpassen, manche nicht. Dann trennen sich häufig die Wege, weil beide Seiten nicht mehr happy sind. Phasen mit rapidem Wachstum verursachen Wachstumsschmerzen, wenn zu viele Leute gleichzeitig an Bord kommen und die Kultur nicht „hinterher“ kommt. Hier sind dann insbesondere die Gründer gefragt, um so etwas mit starker Kommunikation und gelebten Firmenwerten weiter bei allen neuen Mitarbeitern zu verankern.

*Frage:* Bei zunehmender Professionalisierung und Wachstum des Unternehmens – wie ändern sich Beziehungen und Verhaltensweisen innerhalb des Teams in verschiedenen Phasen?

*Sebastian Pollok:* Es besteht die Gefahr, dass man irgendwann nur noch in Teams und nicht mehr für das ganze Unternehmen denkt. Wir versuchen so etwas

durch wöchentliche All Hands Mitarbeitermeetings, cross-functional Taskforces und viele gemeinsame Aktivitäten auszugleichen.

*Frage:* Wie geht man mit Konflikten innerhalb des Teams um, wenn sich die Unternehmenskultur bei sich ändernden Strukturen und Wachstum ändert?

*Sebastian Pollok:* Man sollte als Gründer immer ein offenes Ohr dafür haben. Wir benutzen ein Tool namens Office Vibe, das wöchentliche anonyme Befragungen anbietet. Gleichzeitig versuchen wir uns auch immer wieder als Firma weiterzuentwickeln, gemeinsam an der Vision zu arbeiten und jedem die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen und neue Ideen zu äußern.

*Frage:* Wie stellt sich das Team bei Amorelie zusammen?

*Sebastian Pollok:* Das Durchschnittsalter liegt wahrscheinlich um die 26, reicht aber von jung bis alt. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter sind weiblich – das ist wahrscheinlich eher Startup-untypisch und zieht sich erfreulicherweise bis in unser Management Team, in dem beide Geschlechter genau 50/50 vertreten sind. Darüber hinaus haben wir ein sehr internationales Team mit locker 10+ Nationalitäten.

*Frage:* Woran scheitern Startups häufig und wie sollte man damit umgehen?

*Sebastian Pollok:* Das generelle Problem ist häufig, dass der Markt, der attackiert wird, nicht groß genug ist oder nur ein Feature entwickelt wird, für das niemand bereit ist, Geld zu zahlen. Man sollte außerdem versuchen, nicht zu viele Sachen gleichzeitig zu machen – wir nennen das immer „focus or fail“. Falls man doch scheitert, sollte man es so wie im Silicon Valley handhaben: Sich einfach etwas Neues trauen und wenn es nichts war, daraus lernen und es noch mal anders versuchen.

*Frage:* Was sind die Vorteile und Nachteile für Mitarbeiter, in Startup-Unternehmen zu arbeiten im Vergleich zu etablierten Unternehmen?

*Sebastian Pollok:* Ich sehe eine Reihe an Vorteilen: Man hat ganz früh viel mehr Verantwortung. Es gibt meistens absolute Meritokratie, das heißt diejenigen, die super Arbeit machen, werden auch auf wichtigere Positionen gesetzt. Das Team besteht aus jungen dynamisch motivierten Leuten, mit denen das Arbeiten Spaß macht und von denen man extrem viel lernen kann. Allerdings gibt es auch Nachteile: Weniger Struktur als in etablierten Unternehmen und dass Startups häufig nicht so stabil sind – nach ein paar Monaten kann ein Unternehmen im schlimmsten Fall schon wieder insolvent sein und potenziell wird es auch nie DER große Name im CV, weil eben doch der Erfolg ausbleibt, von dem alle träumen.

*Frage:* Welche persönlichen Eigenschaften sollten Mitarbeiter unbedingt mitbringen, die in einem Startup-Unternehmen tätig werden wollen?

*Sebastian Pollok:* Mitarbeiter brauchen eine „Just do it“-Mentalität, pragmatisches Herangehen, keine Scheu vor neuen Themen und sollten umsetzungsstark und zahlengetrieben sein. Die Einstellung, die ein Mitarbeiter am Anfang haben sollte ist: Ich mache das, um zu lernen, wenn es scheitert: Egal! Was kann schon schlimmes passieren? „How deep can you really fall?“ Die meisten Mitarbeiter in Startups sind gut ausgebildet und werden innerhalb kurzer Zeit neue spannende Angebote auf dem Tisch haben, wenn es notwendig sein sollte.

*Frage:* Wie laufen der Bewerbungsprozess und das Auswahlverfahren ab?

*Sebastian Pollok:* Es gibt glücklicherweise mittlerweile viele Leute, die spezifisch nach Startups suchen und davon träumen, irgendwann selber Unternehmer zu sein. Am Anfang ist es für ein junges Unternehmen natürlich schwieriger, Bewerber zu überzeugen, weil man als Startup noch keinen Track Record und Namen hat. Leute über das eigene Netzwerk einzustellen funktioniert aber auch von Anfang an. Wir erhalten immer noch die meisten Bewerbungen über unser Netzwerk. Einen Lebenslauf zu schicken reicht uns meistens. Gerne aber natürlich auch ein kurzes Anschreiben und dann am besten über das gemeinsame Netzwerk mit „friendly Intro“ eines gemeinsamen Kontakts.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Pollok!*

### 2.2.8 David Schirmmacher

David Schirmmacher ist Gründer des Startups *Schirmmacher Moden*.

*Frage:* Wie unterscheidet sich die Arbeit im Startup vom Konzern?

*David Schirmmacher:* Die Arbeit unterscheidet sich schon ganz deutlich. Es ist vieles deutlich lockerer. Als wir beispielsweise eine technische Integration mit Kaufhof gemacht haben, hatten wir vier bis sechs Monate Zeit bekommen, um uns technisch bei denen zu integrieren und alle Daten aufzubereiten, und ich glaube, die hatten das nach dreieinhalb Stunden erledigt. Ganz viel wird erst mal ausprobiert und gemacht, bevor da ein großes Konzept dahintersteht.

Unser neuer Marketing Manager studiert noch und hat gesagt, dass er in einem Monat bei uns mehr gelernt hat als bisher im ganzen Studium.

Ich sag niemandem in meinem Startup, wie er etwas machen soll, sondern nur, was er machen soll. Man verteilt eher Aufgaben und definiert keine Prozesse. Man will, dass alles am schnellsten und effektivsten umgesetzt wird. Das lässt sehr viel Freiheit für jeden, der hier anfängt.

*Frage:* Ist eine bestimmte innere Einstellung für die Mitarbeiter im Startup wichtig?

*David Schirmmacher:* Motivation ist sehr wichtig. Wenn man Leute hat, die Corporate-Erfahrung haben, kann es sein, dass sie sich in Startups schwer zurechtfinden. Sie sind es gewöhnt, nur Mikro-Aufgaben zu übernehmen, und haben oft eine „nine-to-five“-Mentalität. Bei uns sind die meisten zwischen Viertel nach sieben und Viertel nach acht hier und sitzen dann um acht Uhr abends immer noch im Büro. Man muss eine gewisse Arbeitsmoral haben und eine gewisse Motivation und einen Glauben daran, dass das, was man macht, besser ist als das, was alle anderen am Markt machen. Die meisten, die in Startups arbeiten, sind so arrogant zu behaupten: Wir können das besser. Unser Head of IT war vorher bei *IKEA* und meinte zu mir, er könnte Shopsysteme besser gestalten als bei ihnen. Ich habe gesagt: Probiere es aus und mach das. So sind alle ein bisschen. Auch die Design-Teams finden furchtbar, was auf dem Markt ist, und probieren einfach aus. Da muss man schon ein gesundes Selbstbewusstsein haben. Für viele wirkt das vielleicht ein bisschen vermessen, aber man muss etwas Neues probieren. Ich wollte immer, dass die Produkte im Einzelhandel gut aussehen. Wir haben in diesen Bereich sehr viel Geld reingesteckt und wir sehen, dass das, was wir machen, funktioniert.

*Frage:* Wie sollte man sich bewerben?

*David Schirmmacher:* Ich dachte früher immer, der Lebenslauf sei total egal. Inzwischen habe ich festgestellt, dass der Lebenslauf immer ganz krass übereinstimmt mit der Person, die man vor sich hat. Der Lebenslauf muss klar, einfach und strukturiert sein, dass man sofort sieht, was wer wann wo gemacht hat. Man muss das in wenigen Worten deutlich zusammenfassen. Ich finde es beispielsweise furchtbar, wenn die Daten nicht in der richtigen Reihenfolge sind und man dann suchen muss. Das passiert häufiger, als man denkt.

Weiterhin brauchen wir keine Kurzstrecken-, sondern Langstreckenläufer. Es kommt vor, dass Leute anfangs sehr motiviert sind und ihnen dann nach zwei bis drei Monaten die Puste ausgeht. Das tate ich ganz stark ab. Es gibt immer einen Grund, warum man wechselt, und man kann über die intrinsische Motivation oft was heraushören. Besonders wenn Leute einen langweiligen Job hatten, sind sie anfangs sehr motiviert, wenn sie bei uns dazukommen. Doch dann kommt es manchmal vor, dass sie sich nach drei Monaten wieder zurückwünschen, um sechs Uhr das Büro verlassen zu können.

Viele Leute, die sich bewerben, sind allerdings auch sehr übermotiviert und übertreiben es dann einfach. Wir haben tatsächlich die meisten Mitarbeiter über Facebook gefunden. Die schreiben mich auf Facebook an. Es gibt aber auch einige Leute, die sich dort nicht sehr gut präsentieren.

Ich will sehen, dass sich die Bewerber mit der Firmen-Spezialisierung beschäftigen. Ich frage in jeder Bewerbung danach, ob die Bewerber Fliege



binden können. Mir geht es darum, dass sie sich die Mühe gemacht haben, es zu lernen, und sich damit beschäftigen. Das zeigt mir auch, dass sie die Stellenanzeige richtig durchgelesen haben und einen Job bei uns ernst nehmen.

*Frage:* Wie ist denn die Demografie bei Ihnen im Unternehmen?

*David Schirmmacher:* 80 % unserer Mitarbeiter sind unter 30. ITler bei uns sind nur Männer, aber es hat sich noch nie eine Frau beworben. Im Design arbeiten nur Frauen. Von der Nationalität her haben wir hier wirklich alles vertreten. Das größte Problem für Startups derzeit ist es aber, an ITler heranzukommen. Der Markt ist hier dermaßen erschöpft und die ITler, die man einstellen kann, sind oft ungeeignet. Rocket Internet hat beispielsweise eine eigene Abteilung nur für Juristen, die nichts anderes machen, als Visa zu arrangieren. Bei einer befreundeten Firma wurden auch gerade zwei ITler eingestellt, aus der Ukraine. Wir haben jetzt einen eingestellt aus Kroatien. Man muss schon echt weit gehen, um die richtigen Leute zu finden. Er spricht auch kein Wort Deutsch, aber du findest hier niemanden. Also ITler zu finden ist wirklich das Katastrophalste, was man sich vorstellen kann.

*Frage:* Bleiben wir bei den Mitarbeitern: Welche Gefahren gibt es, wenn man bei Startups arbeitet?

*David Schirmmacher:* Erst einmal gibt es immer ganz viele tolle Konzepte und Ideen, die dann aber leider keinen Umsatz machen. Ich versuche immer, stark alle Messen und Veranstaltungen zu meiden und nicht Teil vom Startup-Hype zu sein. Ich bin froh, dass ich hier in Bonn bin. Hier ist die Mitarbeiterfluktuation auch nicht so hoch.

Ein Startup ist erst mal per Definition ein Unternehmen, das wenig bis gar keine Mittel zur Verfügung hat, wo es nur eine Idee gibt und wo es Leute gibt, die denken, sie können es besser als die anderen.

Bei uns ist es allerdings etwas anders. Wir wachsen auch enorm ohne weitere Investments und ohne Fremdkapital. Wir sind immer sehr stark aus uns selbst herausgewachsen. Wir generieren schon Millionenumsätze im zweiten Jahr. Viele denken, sie müssen erst mal ganz viel Geld in den Himmel werfen, verkaufen aber ihr Produkt nie.

*Frage:* Welche Nachteile gibt es bei der Mitarbeit im Startup?

*David Schirmmacher:* Die Arbeitszeiten sind ein Nachteil. Außerdem muss man schon ein sehr selbstständiger Typ sein. Es gibt keine typische Prozesskette, in der alle Aufgaben aufgesplittet sind. Jeder muss bestimmte Bereiche eigenverantwortlich und selbstständig verwalten. Es gibt einen Typus Mensch, der findet das ganz schrecklich, und es gibt einen Typus Mensch, der findet das ganz super. Ich finde das total super.

*Frage:* Können Sie uns eine Einteilung der Startup-Entwicklungsphasen geben?

*David Schirmmacher:* Phase eins bedeutete bei uns zu Hause sitzen, eine Webseite zu programmieren, über krumme Wege Produkte einkaufen, irgendwie Produktverpackungen herstellen und sich generell überall durchmogeln mit kleinen Mengen. In Phase eins muss man auch vielen Menschen Hoffnungen machen. In Phase eins mogelt man sich selbst so ein bisschen durch. Alles klappt provisorisch.

Phase zwei ist, wenn man die Idee umgesetzt hat und erste Umsätze macht. Man weiß nicht richtig, wie, aber irgendwie scheint es zu klappen. Man hat die ersten ein bis zwei Mitarbeiter, die auch Aufgaben übernehmen.

In Phase drei kann man endlich richtig Aufgaben abgeben. Man kann richtig planen. Man hat richtig große Partner und macht richtig Umsatz. Man kann dann sechs bis sieben Leute einstellen und man kann ein Unternehmen aufbauen, das einen stetigen Cashflow generiert und auch verwaltet. Das ist die Phase, in der wir sind. Wir können sehr profitabel arbeiten, sehr stark wachsen und richtig was aufbauen. Das ist Phase drei.

In der vierten Phase könnte man dann Aufgaben abgeben und das Unternehmen wird hoffentlich etwas mehr von selbst laufen. Da kommen wir hoffentlich bald hin.

*Frage:* Wie sollen Mitarbeiter mit den Phasen-Veränderungen umgehen?

*David Schirmmacher:* Bei uns war es leider immer so, dass die alten Mitarbeiter dann die falschen gewesen waren, wenn wir eine neue Phase erreicht hatten. Die ersten beiden Mitarbeiter waren Studenten, die das nebenbei gemacht haben. Die haben dann gesagt: „David, wenn das noch größer wird, dann haben wir keinen Bock mehr hierdrauf.“ Meine ersten Mitarbeiter hatten keine Lust, mir komplett den Rücken freizuhalten, sodass ich beispielsweise mit Investoren reden konnte. Also brauchte ich jemanden, der Vollzeit da ist, um mir operativ den Rücken freizuhalten.

Am Anfang war auch alles ein bisschen netter. Die Mitarbeiter wurden noch nicht so gut bezahlt und konnten auch mal früher gehen. Doch dann war immer mehr Geld da und wir konnten immer besser einstellen. Da brauchen wir dann Mitarbeiter, die mehr können und auch mal bis elf Uhr abends da sind.

Ich weiß das ebenfalls von Leuten, die ich gut kenne, hier im Umkreis, die fünf bis fünfzig Millionen Euro Umsatz machen. Die sagen auch, dass, immer wenn eine neue Phase anfang, es nur einige Mitarbeiter gab, die in der Lage waren, sich umzustrukturieren.

Was ich sagen würde, wenn jemand alle Phasen durchmachen möchte, ist: Reden. Viele sagen nicht, womit sie unzufrieden sind. Das ist das Blödeste, was

man machen kann. Alle, die in der Lage waren, darüber zu reden, was sie stört, sind noch da. Dann gibt es so stille Brüter, die Ärger in sich reinfressen und dann irgendwann explodieren. Am besten sagt man, was einem nicht passt, und dann findet man eine Lösung.

*Frage:* Stichwort Scheitern. Wie kann man die Mitarbeiter vorbereiten? Wie sollten sie damit umgehen?

*David Schirrmacher:* Meiner Meinung nach ist das Scheitern sehr vorhersehbar. Scheitern heißt: Kein Geld auf dem Konto. Das heißt: Kein Geld reingekommen. Das heißt: Keine Umsätze gemacht. Das ist so der Kern des ganzen Scheiterns. Das ist ein rein monetärer Faktor. Habt ihr schon mal von einem Startup gehört, dass jeden Monat Gewinn gemacht hat und dann aufgehört hat? Das ist eine reine Cash-Komponente. Die Leute haben es dann nicht geschafft, richtig zu verkaufen. Da hat jemand nicht genug Geld umgesetzt.

Ich würde hier den Laden nicht pleitegehen lassen. Wir haben hier schon Geld verloren, dass mir schlecht geworden ist. Ich habe aber immer auf etwas hingearbeitet. Ich wollte, dass wir große Deals bekommen und ein gutes Einzelhandelskonzept aufstellen. Das Konzept lief nicht gut und ich bin dann selber alle Läden abgefahren, bis sich das Ding gut verkauft hat. Dann habe ich die ersten 50.000 EUR halt selber reingeholt. Ich habe die falschen Vertriebler entlassen. Wir sind dann alle Läden selber abgefahren und haben gemerkt: Es funktioniert voll gut. Dann haben wir es eben tatsächlich nach zwei bis drei Monaten geschafft. Nach einem Monat waren wir break-even. Im nächsten Monat haben wir 20.000 bis 30.000 EUR verdient. Dann haben wir gesagt: Jetzt brauchen wir noch 100.000 EUR und dann sind wir durch. Ab da haben wir richtig Geld verdient. Natürlich ist es vermessen, das zu sagen, aber mir würde Scheitern schlicht nicht passieren.

Ich habe immer gesagt: Die einzige Aufgabe, die du als Gründer hast, ist von Punkt A zu Punkt B zu kommen. Es gibt ja Typen, die haben es schon mal geschafft und es gibt einen Weg da rein. Ich könnte euch so viele Storys erzählen, wie wir an große Deals gekommen sind. Wenn mich Leute fragen, wie ich mich motiviert habe, weiterzumachen, dann sage ich, dass ich überzeugt bin, dass es einen Weg gibt, an Punkt B zu kommen, und ich würde nie aufhören, bevor ich diesen nicht gegangen bin. Aber die ganzen anderen, die haben halt vorher aufgehört.

Scheitern klingt jetzt so groß und dramatisch, aber das heißt ja einfach nur, kein Geld zu haben. Du hast die Aufgabe, die Firma weiter zu führen. Und wenn kein Geld da ist, dann ist das so – aber es ist nur Geld. Das ist nur eine Zahl auf dem Konto, die dir Dinge ermöglicht. Scheitern kann auch heißen, dass das Konzept nicht gut ankam, aber gut, dann baue es so lange um, bis es ein Konzept ist,

das gut funktioniert. Scheitern gibt es nur in dem Moment, wenn man aufgegeben hat und es auch zulässt.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Schirmmacher!*

### 2.2.9 Juliane Zielonka

Juliane Zielonka ist Digital Health Entrepreneur & Investor.

*Frage:* Wie definieren Sie den Begriff Startup und welche Aspekte sind hierbei besonders relevant?

*Juliane Zielonka:* Ein Startup ist eine Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren und reproduzierbaren Geschäftsmodell. Es hat einen eigenen Wachstumszyklus, der sich in folgende Phasen unterteilen lässt:

In dieser Frühphase ohne Fremdkapital (Pre-Seed) werden aus Ideen anwendbare Business Cases: Dem zukünftigen Entrepreneur geht eine Idee zur Lösung eines offensichtlichen Problems nicht mehr aus dem Kopf. Er skizziert eine Lösung und stellt sie anderen potenziellen Mitgründern vor. Die Skizze kann in Form von ersten Visualisierungen wie z. B. Mock-Ups, Clickdummies oder einer grob programmierten Version erfolgen, um zu veranschaulichen, was das Produkt bzw. der Service an Mehrwert für welchen Käufer generieren kann. Ist ein erstes Business-Modell vorhanden, geht es darum, die Hypothese im Markt zu testen.

Das Geld kommt aus eigenen Quellen. Vielleicht ist noch eine finanzielle Unterstützung von einem Unternehmen dabei oder ein Stipendium wie „exist“, wenn es sich um eine Ausgründung aus dem akademischen Bereich handelt. Schwierig wird in dieser Phase Geld von Banken einzuwerben, denn diese vertrauen immer noch auf den guten alten Business-Plan, der sich nicht 100 % mit dem Lean Startup Approach verträgt. Lean Startup bedeutet, eine Hypothese im Markt zu testen und innerhalb kürzester Zeit zu validieren. Wird keine Validierung erzielt, müssen Änderungen erfolgen, teilweise das Geschäftsmodell neu ausgerichtet werden. So kommt es innerhalb kürzester Zeit zu größeren Veränderungen im Business Case, was damit jeden ausgefeilten Businessplan überarbeitungswürdig macht. Zudem hat ein Startup in dieser Phase noch keinen nennenswerten Proof-of-Concept in Form von Käufern bzw. Kunden und genau diesen Proof-of-Concept gilt es zu erzeugen.

In der Seed-Phase finden die Startup-Gründer die ersten Business-Angels und Seed-VC's, die mit Kapital im Tausch gegen Geschäftsanteile einsteigen. Hilfreich in dieser Phase sind Inkubatoren und Acceleratoren, die einen ersten Geldbetrag investieren, Büroplatz anbieten, Zugang zu Mentoren-Netzwerken und ein Programm, was das Startup in seiner Marktentwicklung beschleunigt. Im

Gegenzug gehört diesen Organisationen dann ein fünf bis zehn prozentiger Anteil am Startup-Unternehmen und sie tun alles dafür, dem Startup zum wirtschaftlichen Erfolg zu verhelfen. Die Investment-Tickets in dieser Phase sind meist um die € 15.000–25.000 und dienen dazu, den Prototypen zu finalisieren, das Startup-Gründer-Team aufzubauen, fehlende Team-Mitglieder entweder aus dem Accelerator-Pool zu rekrutieren oder neue Teammitglieder durch die entstehende PR zu finden. Ein Startup in dieser Phase sollte im Hinterkopf behalten, dass eine Rechtsform unabdingbar ist und hier das Fundament für den Business-Case und die Anteilsverteilung gelegt wird.

Im Team dreht sich alles um den Produkt-Markt-Fit und der Fokus liegt auf dem Markteintritt, sowie die Verfeinerung der Käufer-Ansprüche an das Produkt. Auch wenn die ersten Umsätze erzielt werden, gibt es noch lange keine stabile Käuferschicht, die dem Startup einen wiederkehrende Einnahmen ermöglichen, mit dem es sein eigenes Wachstum weiter ausbauen kann. Sowohl Pre-Seed als auch Seed sind Teile der Early-Stage Phase eines Startups: in kürzester Zeit werden verschiedenste Marketingmaßnahmen umgesetzt, Geschäftsmodelle geändert (pivotiert), um den größtmöglichen Umsatz bei wenig steigenden internen Kosten zu erzielen (Cash Burn Rate). Startups können hier rasch in kurzer Zeit viel Investitionsgeld verbrennen. Dies erzeugt im Team einen hohen Druck und erfordert ein Talent mit einer hohen Affinität für Zahlen und analytischen Tools. Bei erfolgreicher Validierung der Geschäftsidee und einem überzeugenden Team investieren Angels und VC's in Europa € 250.000–750.000 und auch bis zu € 1.000.000 in das Startup. Für Human Resources bedeutet das: Finden von Teammitgliedern besonders in den Bereichen Marketing/Sales, Development, UX Design. Das Produkt wird verfeinert, neue Features kommen hinzu und das Marketing kümmert sich um Sales und Reporting der Statistiken an das Management.

Nach der Early Stage Phase folgt für das Startup die Wachstumsphase. In der Risikokapital-Finanzierung wird das Streben nach Wachstum in weitere Märkte als A-Runde bezeichnet. Sie dient der Skalierung und dem weiteren ökonomischen Wachstum des Startups. Das Startup hat seine Mitbewerber klar im Visier, seine Recherchen bzgl. Der neuen Zielmärkte gemacht, läuft in den Verkäufen rund und erfreut sich über steigende Käuferzahlen ohne größere Ausgaben. Für die nächste Phase ist der Kapitalbedarf klar umrissen, die Finanzierung dient dem Ausbau des Vertriebs. In Europa bewegen sich die A-Runde Finanzierungen um die € 2.000.000–5.000.000 und werden von VC-Firmen umgesetzt, die ca. 15–30 % Anteile im Gegenzug dafür nehmen. Eine Series A-Runde besitzt immer noch ein großes Risiko und die momentane Finanzierungsbereitschaft ist gering.

Bei der B-Runde geht es um die noch stärkere Skalierung in weitere Märkte. Das Startup hat ein solide funktionierendes Business-Modell, eine breite

Käuferschicht und will nun ordentlich expandieren. Teamseitig werden demnach Länderverantwortliche gesucht mit Landessprache und kulturellem Hintergrund, um auch hier wieder das größtmögliche Produkt/Markt-Fit zu ermöglichen. Filialbüros entstehen bzw. rechtliche Einheiten in den Zielmärkten. Vom Investitionsvolumen suchen Startups eine Finanzierung in Höhe von € 8.000.000–10.000.000. Hier wird die Startup-Dichte in Europa zunehmend dünner, denn sie blieben so gut wie aus zwischen 2009–2014, während in den USA B-Runden um 37 % anstiegen.

Es folgen im weiteren Verlauf C-Runde, IPO und Exit. Wenn Startups diese Phase erreichen, laufen sie stabil und meistens verlassen sie dann auch das Label „Startup“, weil fünf Jahre ins Land gezogen sind. Finanzierungsrunden in dieser Phase gehen von € 10.000.000–100.000.000. Das Ziel nach dieser Finanzierungsrunde, die von großen VC und private Equity Firmen gemanagt wird, ist der Börsengang (IPO) oder ein Exit an ein kaufinteressiertes etabliertes und größeres Unternehmen.

Kurz vor einem Exit strebt ein Startup eine Mezzanine-Finanzierung an, auch „Brückenfinanzierung“ genannt. Üblicherweise erfolgt diese Finanzierungsform sechs bis 12 Monate vor z. B. einem geplanten IPO. Die IPO Gelder werden dann von dem Unternehmen genutzt, um die Mezzanine-Gelder zurück zu zahlen.

*Frage:* Welche Konsequenzen haben verschiedene Wachstumsphasen für die Mitarbeiter?

*Juliane Zielonka:* Von Pre-Seed bis einschließlich Early Stage ist 100 % Engagement und Flexibilität das A und O. Gerade in kleinen Teams von bis zu vier Leuten kann schon eine Person einen so starken Engpass verursachen, dass die Zusammenarbeit mit den anderen an Qualität einbüßt und andere Teammitglieder die mangelnde Effizienz ausgleichen müssen, um das gesteckte Ziel zu erreichen.

In dieser Phase sind unregelmäßige Arbeitszeiten und ein Pensum von bis zu 80 h pro Woche an der Tagesordnung. Keiner sagt, dass dieses Pensum erstrebenswert ist, man sollte sich einfach bewusst sein, dass jede freie Minute dem Startup gewidmet wird und daher seine Pausen und Regenerationsphasen achtsam wählen. Wer ein sauber getrenntes Arbeits- und Privatleben haben möchte mit regeltem 9–5 Job, bezahltem Urlaub und Weihnachtsgeld, sollte sich eher für ein Trainee-Programm in einem etablierten Dax100 oder einem Familien-Unternehmen bewerben.

*Frage:* Welche Tipps haben Sie für Mitarbeiter in Startups zum Thema „ortsunabhängiges Arbeiten“?

*Juliane Zielonka:* In der Kommunikation ist ganz klar die zu erledigende Aufgabe zu wiederholen (Re-Brief) und bestätigen, dass man verstanden hat, bis wann es umzusetzen ist und wie das Ergebnis aussehen soll. Zum

ortsunabhängigen Arbeiten kommen ggf. noch kulturelle Unterschiede, die auch unterschiedliche Arbeitsweisen vereinen. Hier gilt es, die Ruhe zu bewahren, klare Zielvorgaben aufzuzeigen, an die sich alle halten und direkt zu korrigieren, wenn sich irgendwo ein Arbeitsaufwand staut.

*Frage:* Die Networking-Fähigkeiten eines Mitarbeiters – welche Relevanz haben sie im Arbeitsalltag von Startups?

*Juliane Zielonka:* Es liegt in der Natur der Sache, dass Mitarbeiter aufgrund ihres beruflichen Netzwerkes rekrutiert werden. Die damit verbundenen Optionen des Startups, in den geplanten Zielmärkten schneller erfolgreich zu sein, kann dadurch aufgehen. Allerdings besteht hier auch die Kehrseite der Medaille, dass im Rahmen einer Probezeit ein Mitarbeiter nicht richtig passt und es sich negativ auf sein Netzwerk auswirken kann, wenn zu früh zu enthusiastisch die Kontakte geteilt werden. Für den, der den Mitarbeiter einstellt, ist es ebenfalls ein zweischneidiges Schwert, da noch unklar ist, ob die gewünschte Einsatzbereitschaft und Leistung und der Team-Fit auch wirklich erfolgen. Je mehr der Mitarbeiter sich selbst einbringen kann, umso höher steigt die Identifikation mit dem Startup – und umso schwerer wird es, das im Nachhinein auch wieder aufzudröseln.

*Frage:* Der Umgang mit der Ressource Zeit – was sollten Mitarbeiter in Startups hierbei beachten?

*Juliane Zielonka:* Es gibt eine Theorie des Britischen Soziologen C. Northcote Parkinson, dass Arbeit sich immer so weit ausdehnt, wie viel Zeit ihr zugeteilt wird. Reine Anwesenheit hat nichts mit Effizienz und Erreichung der Unternehmensziele zu tun. Klar definierte Ziele (Objective Key Results OKR) anhand von Schlüsselkennzahlen (KPI's) und Tools zur Visualisierung der Ziele unterstützen den Einzelnen und das Team. Die Akquise von neuen Mitarbeitern kann durch Boni an die bestehenden Mitarbeiter unterstützt werden, wenn beispielsweise ein ehemaliges Team rekrutiert werden soll und erst ein Mitarbeiter den Weg zum neuen Startup gefunden hat. Dieser kann seine Ex-Kollegen rekrutieren, wenn er mit diesen gemeinsam gute Erfolge erzielt hat.

*Frage:* Welche Empfehlungen haben Sie für die Teamarbeit in Startups?

*Juliane Zielonka:* Jedes Teammitglied sollte die Vision des Startups verinnerlicht haben und darauf engagiert zuarbeiten. Die Vision dient der Marschrichtung, dass alle an einem Strang in eine Richtung ziehen. Je mehr Seed bzw. Early Stage ein Startup ist, umso mehr funktioniert das Team als „Jeder ist zuständig für alles“, wenn Not am Mann ist. Fokus wird gelegt auf Produkt- bzw. Serviceentwicklung nach dem Lean Startup Prinzip. Erst wenn ein kleines Demo und idealerweise ein Proof of Concept durch die ersten Käufer da ist, sollte einer im Team die Verantwortung für das Fundraising übernehmen.

*Frage:* Wie wirkt sich eine potenzielle Veränderung in der Unternehmenskultur auf die Teamkultur aus?

*Juliane Zielonka:* Ein gutes Team meistert auch Krisen gemeinsam. Dadurch zeigt sich die Charakterstärke der einzelnen Teammitglieder. Falls die Unternehmenskultur die geformten und präsentierten Werte verändert und jemand damit Schwierigkeiten hat, ist dies früh genug zu kommunizieren, da es auf Dauer unerträglich ist, gegen die eigenen Werte zu arbeiten. Jedoch: Auch eigene Werte sind im Fluss und ändern sich mit zunehmender Lebenserfahrung. Auch hier gilt in regelmäßigen Abständen einen persönlichen Abgleich zu machen z. B. durch psychologisch fundierte Ratgeber.

*Frage:* Bei zunehmender Professionalisierung und Wachstum des Unternehmens, wie ändern sich Beziehungen und Verhaltensweisen innerhalb des Teams in verschiedenen Phasen?

*Juliane Zielonka:* Ab einer gewissen Reifephase im Lebenszyklus eines Startups gilt es insbesondere für die Co-Founder, zu schauen, ob jeder noch in seinem Kraftfeld arbeitet und in seiner Stärke. Ab der A-Finanzierungsrunde ist das Kerntalent des Gründers, eine konkrete Vision zu entwickeln ggf. nicht mehr Priorität eins und es bedarf eher des Chief Executive Officers, wie er an deutschen Hochschulen in BWL gelehrt wird. Mehr Manager als Macher. Die beiden Charaktere unterscheiden sich wie Yin und Yang. Der Deutsche BWLer ist ein Manager, der bestehende Strukturen optimiert. Der Founder ist ein ausführender Struktur-Erschaffer, an Wachstum und Form interessiert und an der anwendbaren Lösung, die einen geldwerten Mehrwert für die Käufer generiert.

*Frage:* Wie geht man mit Konflikten innerhalb des Teams um, wenn sich die Unternehmenskultur bei sich ändernden Strukturen und Wachstum ändert?

*Juliane Zielonka:* Man sollte von Anfang an eine Feedback-Kultur einführen mit z. B. eins zu eins Mitarbeiter-Gesprächen und von Anfang an keine Fehler tolerieren. Es geht nicht darum, dass Fehler nicht zugegeben werden, sondern vielmehr darum, Fehler zu erkennen, sie einmal zu machen und dann zu korrigieren. Und jeder soll lernen, für seinen Fehler gerade zu stehen, wenn er es nicht schon von sich ausmacht. Wenn ein Fehler ein zweites Mal von der gleichen Person gemacht wird, ist es Dummheit. Wenn der Fehler ein drittes Mal gemacht wird, ist es Sabotage.

*Frage:* Welche digitalen Tools helfen in einem Startup-Unternehmen, um erfolgreich zu sein?

*Juliane Zielonka:* Es sind verschiedene Tools, die wichtig sind und die man wie folgt einteilen kann. Da sind zunächst einmal Tools, die Kollaboration, oft über verschiedene Zeitzonen hinweg, ermöglichen. Aktuell sind hier Skype oder Slack zu nennen. Dann gibt es Tools, die für das allgemeine Projektmanagement



hilfreich sein können. Hier fallen mir Trello oder Jira ein. Eine weitere Kategorie sind Tools für das Dateimanagement. Hier sind Google Drive und Dropbox zu nennen. Und nicht zu vergessen sind Tools, die die Kontaktverwaltung sowie Sales-Prozesse unterstützen. Hier sind Xing, LinkedIn sowie Salesforce als Beispiele zu nennen.

*Frage:* Welche Mitarbeiter-Demografie sollte in Startups angestrebt werden?

*Juliane Zielonka:* Ein Mix aus 50 % Männern und 50 % Frauen ist erstrebenswert. In den C-Level Positionen sollten Menschen mit Lean-Startup-Erfahrung sitzen. Auch im Sales ist im Idealfall jemand, der vom Alter her der Käufergruppe angepasst ist. Ein Beispiel: Wenn ich ein Produkt in der Pflege vertreibe und meine Zielgruppe sind Krankenkassen, dann ist es sinnvoll, jemand Mitte 30 oder älter dort zu platzieren, um den größtmöglichen Identifikationsfaktor mit den Käufern auf B2B-Seite zu ermöglichen.

*Frage:* Welche Herausforderungen bieten sich insbesondere für Frauen?

*Juliane Zielonka:* Sag, was du kannst und tue es. Spreche darüber, wie gut du bist und was du konkret zum Erfolg des Startups beiträgst und wie andere davon profitieren. Lass dir keine Idee von anderen klauen. Gib selber auch mal ein Lob, wenn A, B oder C eine coole Idee hat und diese erfolgreich umsetzt.

*Frage:* Nach Ihrer Einschätzung: Woran scheitern Startups häufig?

*Juliane Zielonka:* Häufig sind es Konflikte innerhalb des Gründungsteams. Die Gründe dafür sind vielfältig: Es können zu komplementäre Charaktere vorherrschen, sodass im Laufe der Zusammenarbeit keine einheitliche Kommunikation etabliert wird. Wenn Menschen auf zu unterschiedlichen Ebenen Informationen verarbeiten, dann ist das auf Dauer frustrierend für beide Seiten.

Auch ist es kritisch, wenn in einem Startup einer der Co-Founder früh ausgestiegen ist. Dieses Szenario hinterlässt in der Regel verbrannte Erde bei den aktiven Gründungsmitgliedern und macht sie ggf. weniger risikobewusst. Wenn der Konflikt, der zum Ausscheiden eines Gründungsmitgliedes, nicht vollständig geklärt ist, kann dieser in Stresssituationen jederzeit wieder eskalieren.

Ein beliebter Fehler aus der Corporate-World: Statt mit einem kleinen Produkt im Markt zu testen, ob ein Kaufbedürfnis vorhanden ist, wird programmiert und ein Feature nach dem anderen gebastelt, das am Ende eines langen Tages den Käufer und Nutzer mehr ratlos als voller Freude das Produkt testen lässt. Das Risiko der Absprungrate ist so hoch und macht den Aufwand des Programmierens nicht wett, der investiert wurde.

Ein weiteres mögliches Problem: Fehlende Expertise im Gründungs-Team. Kann einer der Gründungsmitglieder programmieren oder hat bereits in einem Startup gearbeitet, wo er oder sie einen Developer angeleitet hat? Dies hat einen starken Einfluss auf Arbeitsergebnisse und Timelines, die z. B. aus Unwissenheit

ins Uferlose gleiten und so das Startup wegen seiner monatlichen laufenden Kosten (Cashburn Rate) vor die Hunde gehen lassen.

Manchmal ist auch ein fehlender Expansions-Plan die Wurzel aller Probleme. Gibt es eine klare Strategie für die nächsten 6 bis 12 Monate? Gibt es eine Drei-Jahres-Wachstums-Strategie? Viele junge Startups sind verliebt in ihre eigene Produktlösung und vergessen darüber hinaus die Wachstumsstrategie. Eine Skalierung ist von Anfang an das A und O.

Es kann aber auch sein, dass einfach die notwendigen Käufer fehlen. Es ist ja schön, die ersten Test-Abonnenten zu haben, aber kaufen sie auch wirklich das Produkt? Bleiben die Käufer aus, sieht ein Startup ziemlich alt aus. Auch wenn Verhandlungen mit potenziellen Käufern, vorzugsweise im B2B-Bereich zu lange dauern, kann der Geldfluss beim Startup versiegt sein, bevor es von dem recurring Revenue sich bzw. teilweise finanzieren kann.

Eine mögliche Rechtsverletzung kann sich ebenfalls als besonderes Problem erweisen. Wer im Vorfeld nicht sauber recherchiert und mit einem Fantasienamen samt flott gesichertem Domainnamen an den Markt geht, ohne im Vorfeld eine Marken- bzw. Patentrecherche durchgeführt zu haben, sieht sich sehr bald mit den bestens ausgerüsteten Anwälten der bestehenden Player konfrontiert. Und das kann unter Umständen richtig teuer werden.

Andersrum kann auch der fehlende Schutz von IP (Intellectual Property) in Form von Patenten dazu führen, dass ein Startup von einem Großkonzern mal eben links überholt und nicht gekauft, sondern platt gemacht wird.

Was auch nicht selten vorkommt: Sich agil nennen ohne damit zu arbeiten. Heutzutage ist jedes Startup lean und arbeitet „agil“. Wer das von sich behauptet, sollte auch die entsprechenden Tools zeigen, die er in der Praxis dafür einsetzt. Wenn z. B. ein Startup sich damit brüstet, mit Scrum zu arbeiten, jedoch nicht den Unterschied kennt zwischen einem Sprint Backlog und einem Product Backlog, ist das ein sicheres Zeichen dafür, dass hier viel heiße Luft erzählt wird, die Leute sich verzetteln und nicht mehr glaubwürdig sind.

Eine andere Herausforderung ist der Einsatz unpassender Technologien. Besonders tech-getriebene Startups scheitern, wenn z. B. auf die falsche Programmiersprache gesetzt wird, die sich entweder überholt und von einer anderen Sprache ersetzt wird und oder die Coding-Sprache so rar ist, dass Entwickler ein viel zu hohes Honorar verlangen, was nicht in den knappen Kassen des Startups vorhanden ist.

Zu hohe Fixkosten können sich ebenfalls als ernsthaftes Problem erweisen. In Startups wird häufig remote gearbeitet oder aus Co-Working Spaces heraus, um die laufenden Kosten klein zu halten. Gleiches gilt für die Gehälter: Hier wird besonders in der Anfangsphase geschaut, die Fixkosten gering zu halten, um

Sozialabgaben zu sparen bzw. verzichten Founder teilweise auf eine Gehaltsauszahlung, um Geld für die Produktentwicklung zu haben. Dies geht auch einher mit wenig Angestellten, dafür jedoch eine gute Verteilung von Equity für die Teammitglieder als Ausgleich. Wer weniger als sechs Monate finanziell überbrücken kann oder mehr als € 50.000 pro Monat an Ausgaben hat in der Startup-Frühphase, geht zwangsläufig vor die Hunde.

Was ebenfalls problematisch sein kann, ist der Fakt, wenn Customer Acquisition Costs (CAC) sind zu hoch sind. Neukunden zu gewinnen ist mit Ausgaben verbunden, sei es die Personalressource oder das Marketingbudget. Sind die Kosten zur Gewinnung eines Käufers zu hoch, läuft das Startup Gefahr, in die Insolvenz zu rutschen.

Unzureichende Analytics und Daten-Endpunkte sind auch manchmal ein Fehler, der schwerwiegende Konsequenzen haben kann. Wie performt das Produkt im Markt? Wer ist für das Kundenfeedback zuständig und kümmert sich darum? Wie werden die Kundenbeschwerden in die Produktentwicklung überführt? Welche Daten-Endpunkte aus dem Sale gibt es, die das Team unterstützen, ihre Marktstrategie zu optimieren? Was ebenfalls ein Problem werden kann: Fehlendes Backup und fehlende Datensicherheit. Gibt es einen Recovery-Plan, falls das Worst Case Szenario eintritt und die bestehende Software-Architektur vernichtet wird? Ist das nicht der Fall, kann es ein Startup um Lichtjahre zurückwerfen, wenn das Produkt und auch die Käuferdaten abhandenkommen. Datenschutz ist immer ein Thema, das von Anfang an berücksichtigt werden muss, da Bank- und Kreditkartendaten sicher aufbewahrt werden müssen. Es kann einem Startup auch das Genick brechen, wenn die Gründer nicht erkennen, dass die zahlreichen Gespräche mit Investoren nie zum Abschluss kommen. Ohne Geld geht's entweder langsamer oder gar nicht weiter. Oberstes Ziel ist positiver Cash-Flow.

*Frage:* Welche Rolle spielen Mitarbeiter beim Scheitern eines Startups?

*Juliane Zielonka:* Es kommt darauf an, ob es Gründer oder Mitarbeiter sind. Für die Gründer ist es emotional meistens härter, da sie von Anfang an mit dabei waren. Für junge Angestellte ist es eher ein weiterer Karriere-Baustein in ihrem CV. Gründer sollten zudem die persönliche Haftbarkeit im Blick behalten je nach Rechtsform, falls es zu einer Insolvenz kommen sollte. In beiden Fällen ist der Verlust des Vertrauens die größte rote Ampel, die leuchten kann. Verlorenes Vertrauen kann zu Demotivation, Enttäuschung, Betrug führen bis hin zum Verrat von Geschäftsgeheimnissen an Konkurrenten. Und das ist dann 1A Wirtschaftskriminalität und kein Kavaliersdelikt.

*Frage:* Woran können Mitarbeiter im Rahmen ihrer Mitarbeit bei einem Startup scheitern bzw. was sind häufige Stolpersteine für Mitarbeiter?

*Juliane Zielonka:* Gerade Mittzwanziger sind noch in der eigenen Findungsphase und wissen noch nicht so genau, welchen Weg sie in ihrer beruflichen Laufbahn einschlagen. Familienplanung? Das scheint ultraweit weg. Altersvorsorge? Ach was, ein gut bezahlter Job findet sich immer irgendwie. Es fehlen einschneidende Erfahrungen, in denen es eben nicht mal so rund gelaufen ist, wie sie es für möglich halten. Manche Türen sind einfach zu. Fehlendes Engagement: Wenn die Zeit im Startup nur als nächster Karriereschritt gesehen wird, nach dem Motto „in ein bis zwei Jahren mach ich eh was anderes“, dann ist das okay für ein Series B-Startup, alles darunter ist respektlos gegenüber dem Einsatz und dem Engagement der Gründer.

*Frage:* Wie sollte man generell mit dem Thema „Scheitern“ im Berufsleben umgehen?

*Juliane Zielonka:* Es ist eine der intensivsten und wertvollsten Erfahrungen, die einem passieren kann. Nur, wer mal ordentlich auf die Nase gefallen ist, weiß wirklich, was Erfolg bedeutet. Scheitern erzeugt ein gesundes Maß an Respekt, eine gewisse Demut und – mit dem unternehmerischen Geist – eine Wieder-Aufsteh-Mentalität. Durch die eigenen Fehler lernt es sich am besten. Nicht jeder Fehler geht auf die eigene Kappe, von daher stärkt Scheitern das Selbstbewusstsein. Jemand, der mit Narben im Berufsleben weiter vorankommt, wirkt authentischer als jemand ohne Narben.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Zielonka!*

---

## 2.3 Das Team

Mitarbeiter in Gründerunternehmen – vom angestellten Geschäftsführer, über den Personaler bis zum Sales-Mitarbeiter oder Projektleiter: Wir haben verschiedene Vertreter nach dem Geheimrezept einer erfolgreichen Startup-Karriere befragt.

### 2.3.1 Anh-Tho Chuong

Anh-Tho Chuong ist Managing Director für Frankreich bei *Weebly*, einem Website-Dienstleister.

*Frage:* Bei welchem Startup arbeiten Sie?

*Anh-Tho Chuong:* Weebly wurde vor 10 Jahren in den Vereinigten Staaten von Amerika gegründet. Es ist eine Software-as-a-Service-Plattform (SAAS), die von 38+ Mio. Mikro-Entrepreneuren weltweit genutzt wird, um ihre Online-Präsenz ohne eigene technische Fähigkeiten durch eine eigene Website, Online-Läden

etc. aufzubauen. Der Hauptsitz ist in San Francisco. Weebly ist ein Y Combinator Alumnus und hat unter anderem Sequoia Capital und Tencent als Investoren.

*Frage:* Was sollten Leute beachten und verstehen, wenn sie in einem Startup arbeiten wollen?

*Anh-Tho Chuong:* Man sollte genau überlegen, warum man in einem Startup arbeiten möchte. Es ist durchaus eine Entscheidung fürs Leben. Dieser Weg kann wunderbar erfüllend sein, aber man muss sich mental gut vorbereiten, um sich durch alle Herausforderungen durchboxen zu können. *Fake it until you become it.* NM alle Risiken an. Weiterhin muss man sich sicher sein, in welchem Startup man beitreten möchte: einem Startup in der frühen Phase oder einem Startup, das bereits bewiesen hat, dass sein Produkt in den Markt passt, und nun wachsen will. Rollen und Kulturen können sehr unterschiedlich sein, je nachdem in welcher Wachstumsphase sich das Startup-Unternehmen befindet.

*Frage:* Welche Grundeinstellung müssen erfolgreiche Mitarbeiter in Startups mitbringen?

*Anh-Tho Chuong:* Flexibilität und Tatendrang: „Ich weiß noch nicht, wie es geht, aber ich werde es schnell herausfinden.“ Persönlichkeitsmerkmale, die Mitarbeiter haben sollten, sind: Neugierigkeit, Strukturiertheit und Strebsamkeit, zuhören können und seine eigene Work-Life-Balance managen zu können.

*Frage:* Was muss der Mitarbeiter in verschiedenen Phasen eines Startups beachten?

*Anh-Tho Chuong:* In allen Phasen ist das Arbeitspensum enorm hoch. Phase eins und zwei brauchen mehr unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern. Sie müssen fähig sein, mit Unsicherheiten umzugehen, und sehr kreativ sein. In Phase drei kommt es auf die richtige Umsetzung an, ohne die Chemie (Branding, Teamkultur etc.), die in früheren Phasen aufgebaut wurde, zu beschädigen.

Netzwerken ist für Mitarbeiter in jeder Phase entscheidend. Ich schaue immer, ob andere Mitarbeiter die Fähigkeit besitzen, zuzuhören, um Beziehungen aufzubauen, auf die man sich verlassen kann.

Auf die Spezialisierung kommt es bei Mitarbeitern vor Phase drei nicht an, denn es ist wirklich leicht, über verschiedene Plattformen externe Berater anzuhuern, wenn Hilfe gebraucht wird. Wichtiger ist es, Mitarbeiter zu finden, die wissen, wann und wie man Experten erreicht und wie man von ihnen lernen kann.

In Phase eins muss ein Netzwerk von vertrauensvollen Beta-Testern gefunden werden. Es sollten ein bis drei Schlüsselfiguren als Co-Gründer gefunden werden und ein erster Mitarbeiter eingestellt werden, der alles tut, was nötig ist, um ein Minimum Viable Product (MVP) aufzubauen, das alle lieben. In Phase zwei muss es genug Finanzierung geben, um das Produkt im Markt zu launchen und ein

Brand-Image zu positionieren. In Phase drei geht es um das Wachstum, in dem die Kultur des Startups und seine Mission am Leben bleiben müssen.

*Frage:* Was ist der Unterschied zwischen der Arbeit in einem großen Unternehmen und der in einem Startup?

*Anh-Tho Chuong:* In einem früheren Leben habe ich für große Unternehmen in der Telekommunikationsbranche und im Consultingbereich gearbeitet. Ich würde sagen, dass der Hauptunterschied die Flexibilität und Verantwortung ist, die mit dem Startup-Job kommt. Bei McKinsey hatte ich einige ranghöhere Kollegen – Engagement Manager, Associate Principals und sogar Partner –, die jede meiner Analysen doppelt und dreifach gecheckt haben, und somit hat weniger Druck auf meinen Schultern gelastet. So was passiert in Startups nicht. Wenn man verantwortlich ist, dann legt man einfach los, alleine. Wenn man an etwas scheitert, braucht man schnell eine Lösung, die den Fehler behebt. Diese innere Einstellung wird von einem erwartet. In der Corporate-World verbringt man viel mehr Zeit an Konzepten und damit, intern Einverständnis dafür zu bekommen, Projekte ausführen zu dürfen.

In meinem Privatleben bin ich, seit ich Startups beigetreten bin, viel flexibler, aber ich musste auch einen höheren Grad an Unsicherheiten akzeptieren als in der Corporate-World: Bekommen wir noch eine Finanzierungsrunde? Wird es die Firma in einem Jahr überhaupt noch geben?

*Frage:* Welche Auswirkungen haben Veränderungen im Startup üblicherweise auf das Team?

*Anh-Tho Chuong:* Ein Unternehmen kann nicht wachsen, ohne dass etwas kaputtgeht. Meist werden erste Mitarbeiter durch Veränderungen aus dem Unternehmen gedrängt, da sie sich fühlen, als wenn sie nicht mehr „kreativ“ sein können, wenn das Unternehmen wächst. Auf der anderen Seite ist dies ein Zyklus, den man nicht vermeiden kann, und das Schöne daran ist, dass es eine kreative Herausforderung ist, der Kreativität und der Kultur in einer Firma mit hohem Wachstum Raum zu geben.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Chuong!*

### 2.3.2 Beate Hüser

Beate Hüser ist Projektleiterin bei *Healthcubator*.

*Frage:* Wann spielt die Kommunikationsfähigkeit von Startup-Mitarbeitern eine wichtige Rolle und woran erkennt man diese Relevanz?

*Beate Hüser:* Bei der Bewerbung für ein Startup spielt die Kommunikationsfähigkeit eine große Rolle, wenn man sich insbesondere als Quereinsteiger bewer-

ben will. Startups sind offener für Menschen mit einem bunten Lebenslauf – es gilt, sich richtig zu verkaufen.

In der Probezeit geht es ums Behaupten oder darum, nicht unterzugehen. Auf der einen Seite muss jeder mit anfassen, um eine Idee oder ein Produkt voranzubringen, und es landen oft Dinge auf dem Schreibtisch, die nicht zum eigentlichen Aufgabengebiet gehören. Es kann aber auch genau das Gegenteil eintreten, dass man nicht wahrgenommen wird und irgendwann auf beiden Seiten das unbeabsichtigte Gefühl oder auch Missverständnis entsteht, dass man sich nicht so richtig ins Startup reinfindet.

In Startups fehlt häufig eine sinnvolle Meeting-Struktur und Dinge werden an der Kaffeemaschine oder beim Rauchen entschieden. Auch wenn man keinen Kaffee trinkt oder raucht, empfehle ich, sich zu den Kollegen dazuzustellen, um mitzubekommen, was läuft.

Bei einem Investoren-Wechsel schwingt immer so ein wenig die Angst mit. Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, oder aber auch die Angst vor Veränderungen. Hier empfehle ich, nicht zu viel unter den Kollegen zu tratschen, sondern die Vorgesetzten, ggf. auch gemeinsam, um Transparenz und Informationen zu bitten. Wichtig ist hier, die Ruhe zu bewahren.

*Frage:* Was ist eine gute Kommunikationsfähigkeit bei Startup-Mitarbeitern?

*Beate Hüser:* Ich glaube, dass man sich nicht verstellen sollte. Jeder ist, wie er ist, und Unnatürlichkeit ist kontraproduktiv. Gut ist es, zu beobachten, wo was kommuniziert wird, und zu schauen, ob man sich irgendwo sinnvoll einbringen kann. Wichtig ist: Man sollte Englisch können, da Startups meistens international geprägt sind.

*Frage:* Wie können Startup-Mitarbeiter ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern?

*Beate Hüser:* Wenn ihr eher introvertiert seid, traut euch, was zu sagen, aber quält euch nicht. Wenn ihr eher extrovertiert seid, dann haltet euch zurück mit zu viel Tratsch. Da in Startups häufig eine gute Meeting-Struktur fehlt, kann der Informationsfluss leicht mal inkorrekt sein.

*Frage:* Was ist bei der Kommunikation mit modernen Tools für Startup-Mitarbeiter zu beachten?

*Beate Hüser:* Das hängt schon auch vom jeweiligen Startup ab. Ich kann hier nur von meiner Erfahrung mit konkreten Beispielen berichten. Also, Skype ist offensichtlich sehr verbreitet und quasi ein Muss. Auch weil es international genutzt wird und Unternehmen Skype Business verwenden. Hier empfehle ich für den Job einen eigenen Zugang zu nutzen, damit man nicht von privaten Themen abgelenkt wird. Auch ist Skype störend, wenn man in Meetings ist und ständig was aufpoppt. Bitte hier die entsprechenden Einstellungen vornehmen. Immer

häufiger, insbesondere für Video-Konferenzen, wird Google Hangout genutzt, für das ein Google-Account Voraussetzung ist. Google Hangout hat auch eine Chat-Funktion.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Hüser!*

### 2.3.3 Lukas große Klönne

Lukas große Klönne ist Marketing-Manager bei *The unbelievable Machine Company GmbH*.

*Frage:* Welche Fragen sollte man sich vorab stellen, bevor man die Mitarbeit in einem Startup ernsthaft in Erwägung zieht?

*Lukas große Klönne:* Mir fallen hierzu folgende Themen bzw. Fragen ein: Glaube ich selbst daran, dass die Geschäftsidee Potenzial hat? Weiß ich eigentlich, was es bedeutet, in einem Startup zu arbeiten? Gibt es die Möglichkeit, dass ich Anteile bekomme? Würde ich dafür auch ein geringeres Gehalt in Kauf nehmen? Steht dem Startup ausreichend Geld zur Verfügung, sodass sich das Projekt nicht schon nach wenigen Monaten wegen Geldmangels von selbst erledigt haben? Wenn man sich mit diesen Fragen beschäftigt, dann führen die Antworten automatisch in die richtige Richtung.

*Frage:* Wie findet man das individuell passende Startup und wie sollte dann die Bewerbung aussehen?

*Lukas große Klönne:* Im Gegensatz zu großen Unternehmen achten Startups deutlich weniger auf formale Abschlüsse. Hier stehen eindeutig praktische Erfahrungen und fachbezogene Kenntnisse im Vordergrund. Ob man diese an einer Universität erworben hat oder sich selbst angeeignet hat, ist relativ egal. In der Bewerbung sollte man daher einfach seine Qualitäten anpreisen und angeben, wie man dem Startup damit helfen kann, seine Ziele zu erreichen.

*Frage:* Was sind die Besonderheiten der Mitarbeit in einem Startup und welche Vor- und Nachteile ergeben sich für die Mitarbeiter?

*Lukas große Klönne:* Schauen wir zunächst auf die Nachteile der Mitarbeit in einem Startup. Das ist zunächst einmal in der Regel kein Nine-to-five-Job. Unbezahlte Überstunden sind an der Tagesordnung und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Hinzu kommen oft eine unterdurchschnittliche Bezahlung sowie eine geringe Anzahl an Urlaubstagen oder reduzierte Sozialleistungen. Von einem Betriebsrat ganz zu schweigen. Obendrauf kommt ein relativ unsicherer Arbeitsplatz, weil viele Startups scheitern oder sich anders entwickeln, als es ursprünglich geplant war. Das führt zu einer insgesamt überdurchschnittlich



hohen Fluktuation in der Belegschaft. Und leider trifft man oft auf haarsträubend unerfahrene Führungskräfte.

Doch kommen wir zu den positiven Seiten der Mitarbeit im Startup. Als Mitarbeiter wird man oft auf flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege treffen. Es herrscht insgesamt ein lockerer Umgang miteinander; inklusive einer Duz-Kultur. Man hat als Mitarbeiter oft einen direkten Kontakt zu den Geschäftsführern und dem Management. Auch kann man selbst Ideen einbringen und neue Dinge anstoßen. Man lernt viel, weil man nicht nur seine eigene Abteilung kennenlernt, sondern auch Einblicke in alle anderen Abteilungen hat. Des Weiteren herrscht oft ein besonderer Spirit im Unternehmen. Wer Offenheit mitbringt, findet schnell Anschluss und neue Freunde oder Bekannte. Hierzu tragen auch die Team-Events oder gemeinsame Partys bei. Hinzu kommt die Chance auf Anteile, wenn man eine wichtige Position bekleidet.

*Frage:* Welche Tipps haben Sie zum Thema ortsunabhängiges Arbeiten?

*Lukas große Klönne:* Das ist beim Startup gelegentlich sicher möglich, aber eher ungewöhnlich bzw. nicht immer gut passend. Das ganze Unternehmen lebt von seinem ständigen persönlichen Austausch und vom Miteinander. Von daher würde ich das ortsunabhängige Arbeiten hier eher nicht praktizieren.

*Frage:* Woran scheitern Startups häufig?

*Lukas große Klönne:* Das können sehr vielfältige Gründe sein. Häufig ist es jedoch mangelnde Erfahrung in der Führung von Unternehmen und der Führung von Mitarbeitern. Der Grund liegt oft auch darin, dass die Idee nicht so gut ist, wie eigentlich gedacht. Es fehlt also die Marktakzeptanz. Dann geht irgendwann das Geld aus, bevor das Unternehmen den Durchbruch schafft. Und natürlich kann es generell ist daran liegen, dass die Konkurrenz einfach besser ist.

*Frage:* Welche Rolle spielen die Mitarbeiter, wenn ein Startup scheitert?

*Lukas große Klönne:* Jeder einzelne Mitarbeiter kann mit guter Arbeit, Ideen und Engagement seinen Teil dazu beitragen, dass das Startup erfolgreich wird, aber das hat Grenzen. Die wichtigsten Entscheidungen werden im Management-Team getroffen.

*Frage:* Wann sollte man als Mitarbeiter ein krisengeschütteltes Startup im Sinne der eigenen Karriere lieber verlassen? Wann lohnt es sich, bis zum Schluss durchzuhalten?

*Lukas große Klönne:* Wenn man Anteile an der Firma hält und auf einen Verkauf hofft, kann es sich lohnen, weiter an der Sache zu arbeiten. Aber wenn man nur ein normaler Angestellter ist, sollte man rechtzeitig die Augen offenhalten. Loyalität ist gut und richtig, aber bitte keine blinde Gefolgschaft. Nicht das eigene Wohl dauerhaft hinter das Wohl des Startups stellen. Letztlich ist und bleibt es eine Geschäftsbeziehung.

*Frage:* Über welche besonderen Soft Skills sollten Mitarbeiter in Startups verfügen und welche Rolle spielt die Kommunikationsfähigkeit des Mitarbeiters generell?

*Lukas große Klönne:* Wichtig sind Teamfähigkeit, Engagement und Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit. Diese ist als übergeordneter Faktor extrem wichtig. Generell geht es um Offenheit. Hiermit meine ich Offenheit gegenüber neuen Mitmenschen, neuen Aufgaben, neuen Arbeits-Tools und Entwicklungen. All dies gilt es jeden Tag neu zu entdecken, zu erkunden. Und hierzu ist Kommunikation der Schlüssel. Für ein berufliches Fortkommen ist es wichtig, dass man sich selbst erklären kann und auch die richtigen Fragen stellt.

*Vielen Dank für das Interview, Herr große Klönne!*

### 2.3.4 Pascal Sam-Soon

Pascal Sam-Soon arbeitet in einem Tech-Startup in Singapur und ist im Startup ein Generalist, der sich u. a. um Produktentwicklung, Product-Launch, Marketing und Business Development kümmert.

*Frage:* Was sollten Leute beachten und verstehen, wenn sie in einem Startup arbeiten wollen?

*Pascal Sam-Soon:* In einem Startup zu arbeiten, ist anstrengend, sehr anstrengend. Die Arbeitslast wird von Leuten oft unterschätzt und die glorreichen Seiten werden oft überschätzt. Wenn man in einem Startup arbeiten möchte, dann willigt man ein, viele Dinge in einer kurzen Zeitspanne zu tun. Man widmet sich einem Produkt oder einer Dienstleistung und findet heraus, wie man einen ordentlichen Batzen Geld dafür bekommt. Das ist wirklich schwer.

*Frage:* Was müssen Leute, die in Startups arbeiten wollen, unbedingt mitbringen?

*Pascal Sam-Soon:* Meiner Erfahrung nach muss man willens sein, Ungewissheiten zu akzeptieren. Wichtig sind Resilienz und eine Leidenschaft für den Industriezweig, in dem man arbeitet. Man muss ein Macher sein und unabhängig arbeiten können sowie bemüht sein, Dinge zu lernen, zu verlernen und neu zu lernen. Anfangs sind Startups schnelllebig, wendig und herausfordernd. Es ist schwer herauszufinden, was getan werden muss. Startups sind unstrukturiert, stehen Geldproblemen gegenüber und machen normalerweise innerhalb von 12 bis 36 Monaten den Laden dicht. Allerdings kann die Arbeit in einem erfolgreichen Startup auf professioneller und persönlicher Ebene sehr bereichernd sein.

*Frage:* Wenn man also diese Perspektive interessant findet: Wie bewirbt man sich am besten für eine Stelle im Startup?

*Pascal Sam-Soon:* Finde heraus, welchen Beitrag du im Startup leisten kannst, bevor du dich bewirbst. Du musst dir die Hände schmutzig machen und solltest eine Arbeitsprobe senden, die das Startup auch ohne Weiteres nutzen kann.

*Frage:* Wieso scheitern Startups und wie sollte man damit umgehen?

*Pascal Sam-Soon:* Startups scheitern, wenn sie es nicht schaffen, das richtige Produkt für die richtige Zielgruppe im richtigen Zeitrahmen anzubieten. Es kommt auch vor, dass einige Mitarbeiter nicht in die Startup-Welt passen, egal wie talentiert sie sind. Diese Mitarbeiter spielen häufig eine negative Rolle im Startup. Man muss vom Scheitern lernen und nach vorne schauen. So ist das Leben halt.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Sam-Soon!*

### 2.3.5 Tanja Schomann

Tanja Schomann ist Doktorandin an der *University of Cambridge* im Bereich eHealth und HCI. Seit mehreren Jahren arbeitet sie zudem freiberuflich mit Startups in der eHealth- und Social-Enterprise-Branche zusammen.

*Frage:* Wann spielt die Kommunikationsfähigkeit von Startup-Mitarbeitern eine wichtige Rolle und woran erkennt man diese Relevanz?

*Tanja Schomann:* Ich denke, dass Kommunikationsfähigkeit vor allen Dingen im Tagesgeschäft eine kritische Rolle spielt. In der Bewerbungsphase des Mitarbeiters oder in der Probezeit sehe ich keine grundlegenden Unterschiede zu anderen Firmen – insofern, dass ein Startup-Mitarbeiter in dieser Zeit ähnliche Schwierigkeiten und Herausforderungen hat wie z. B. Mitarbeiter in Konzernen.

Das Tagesgeschäft im Startup unterscheidet sich aber stark von größeren Unternehmen, da sich, bedingt durch die verschiedenen Wachstumsphasen, auch die Aufgaben, die erledigt werden müssen, ständig verändern. Aus diesem Grund gibt es auch keine klar umrissenen Jobprofile von einzelnen Mitarbeitern und die jeweiligen Tätigkeiten müssen immer und immer wieder neu diskutiert und definiert werden.

*Frage:* Was ist eine gute Kommunikationsfähigkeit bei Startup-Mitarbeitern?

*Tanja Schomann:* Zwei Aspekte zeichnen gute Kommunikationsfähigkeit in Startups besonders aus. Zum einen ist Proaktivität ein wichtiger Punkt. Viele Startups operieren in schwer einschätzbaren neuen Märkten und dementsprechend können sich spontan Unklarheiten und Schwierigkeiten ergeben. Es ist daher wichtig, dass Mitarbeiter nicht bis zum nächsten Team-Meeting warten, sondern Probleme sofort proaktiv ansprechen.

Des Weiteren zeichnet es Startups aus, dass sie oft aus einem kleinen, aber interdisziplinären Team bestehen. Das heißt, anders als in Großkonzernen oder in der Wissenschaft sprechen nicht Programmierer mit anderen Programmierern oder Designer mit anderen Designern. In Startups arbeiten Menschen mit komplett unterschiedlichen Hintergründen unmittelbar miteinander. Programmierer, Designer und BWLer sind stets in direktem Kontakt. Das heißt, dass Sachverhalte eben nicht in Fachtermini erklärt werden können und jeder sehr reflektiert über seinen eigenen Themenbereich sprechen sollte.

*Frage:* Was kann scheitern, wenn Startup-Mitarbeiter nicht gut kommunizieren können?

*Tanja Schomann:* Da Startups in der Regel aus sehr kleinen Teams bestehen, hat jeder Mitarbeiter viel mehr Verantwortung, als es in Großkonzernen der Fall ist. Demzufolge können selbst die Fehler von Praktikanten große Konsequenzen für das gesamte Unternehmen haben. Schlechte Kommunikation ist einer der Hauptgründe für jede Art von Fehlern, die Mitarbeitern unterlaufen können. Und daher kann schlechte Kommunikation das gesamte Unternehmen gefährden.

*Frage:* Wie können Startup-Mitarbeiter ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern?

*Tanja Schomann:* In Startups sind Aufgaben oft weniger klar verteilt, als es in Unternehmen mit einem geregelten Tagesgeschäft der Fall ist. Wenn sich in einem Startup neue Aufgaben ergeben, dann werden sie oft einfach von dem Mitarbeiter übernommen, der die neue Aufgabe identifiziert hat. Es kann dadurch leicht passieren, dass Ressourcen nicht ideal genutzt werden. Um dieses Problem zu vermeiden, haben viele Startups wöchentliche Stand-up-Meetings eingeführt. In einem Stand-up-Meeting steht das gesamte Team in einem Kreis und jeder erzählt in wenigen Sätzen, woran er gerade arbeitet. In meinen Augen sind Stand-up-Meetings unglaublich nützlich, um die Kommunikation von Startups zu verbessern – und auch eine Herangehensweise, die sie größeren Unternehmen voraushaben.

Die zweite Methode, die einige Startups nutzen, um Kommunikation zu verbessern, sind online-basierte Programme, die u. a. Workflows veranschaulichen oder Zuständigkeiten festlegen. Zwei Beispiele für solche Software-Programme sind Trello und Bitrix. Diese Tools sind vor allen Dingen dann von großem Nutzen, wenn ein Teil des Teams im Ausland sitzt oder das Startup einzelne Aufgaben an Freelancer outgesourct hat. Es können damit sowohl räumliche Distanz als auch Zeitzonen gut überbrückt werden.

*Frage:* Was ist bei der Kommunikation mit modernen Tools für Startup-Mitarbeiter zu beachten?

*Tanja Schomann:* Es gibt eine große Bandbreite an modernen Tools, die für die Kommunikation genutzt werden können. Ich würde sie jetzt der Einfachheit halber in zwei Sparten unterteilen: zum einen die Tools, die auch im Privatleben genutzt werden, wie zum Beispiel WhatsApp, Skype oder Facebook Messenger. Die zweite Sparte beinhaltet Tools, die speziell für den Gebrauch innerhalb von Unternehmen gebaut sind. Dazu zählen zum Beispiel Trello, Bitrix, aber auch firmeneigene Intranets.

Bei beiden Sparten ist Datensicherheit ein wichtiges Thema. Nicht alle Tools erfüllen die nötigen Datensicherheits-Kriterien, insbesondere was Daten von Startups in der Finanz- oder Gesundheitsbranche angeht. Startups sollten somit vorab klären, was die gesetzlichen Mindeststandards sind und ob die genutzten Tools damit vereinbar sind. Zudem muss beachtet werden, dass viele Startups von *Co-working Spaces* aus arbeiten. Somit sollten generell alle Programme passwortgeschützt werden, um zu vermeiden, dass Mitarbeiter von anderen Startups oder Fremde lokal auf die Daten zugreifen können.

Der nächste Punkt betrifft ausschließlich die Tools, die auch im Privatleben verwendet werden. Es gibt unheimlich viele Studien, die belegen, dass Menschen nicht besonders gut darin sind, zwischen verschiedenen Themen hin und her zu wechseln. Wenn Mitarbeiter also zum Beispiel Skype während der Arbeit nutzen und konstant auch Nachrichten von Freunden und Bekannten erhalten, dann kann man sicher sein, dass die Produktivität bei der Arbeit in den Keller sinkt.

*Vielen Dank für das Interview, Frau Schomann!*

### 2.3.6 Steffen Manes und Christian Städtler

Steffen Manes und Christian Städtler arbeiten gemeinsam im Startup mobileJob. Steffen Manes ist Gründer und Geschäftsführer, Christian Städtler ist HR Manager im Startup-Unternehmen.

*Frage:* Was sollten Leute, die in einem Startup arbeiten wollen, grundsätzlich verstehen und worauf sollten sie sich mental vorbereiten?

*Steffen Manes:* Zur Gründung eines Startups gibt es ein sehr passendes Zitat von Ben Horowitz: „The only cure to startup madness is working in a startup.“ Als Mitarbeiter in einem Startup ist es wichtig, einschätzen zu können, in welcher Phase sich das Unternehmen jeweils befindet. Die wenigsten Mitarbeiter sind bereit, in der ersten Gründungsphase ihr komplettes Privatleben und regulären Gehalt einzubringen und dazu auch noch eine Lücke im Lebenslauf zu riskieren. Meist sind die ersten Mitstreiter daher von Natur aus Abenteurer und oft auch schwer in ein „erwachsenes“ Startup-Unternehmen zu integrieren.

Wer mit den oben genannten Punkten leben kann, hat eine enorme Lernkurve und eine emotionale Achterbahn vor sich, auf die man sich im Vorfeld kaum vorbereiten kann. Durch den Startup-Hype der letzten Jahre ist leider ein teilweise falsches Bild von Startups entstanden und viele potenzielle Mitarbeiter, aber auch Gründer, stellen sich sowohl die Gründung als auch die Skalierung *sehr romantisch* und oft deutlich einfacher vor, als sie tatsächlich ist.

Die meisten Startups sterben in ihrem ersten Jahr und die überlebenden Startups haben auch danach eine ungewisse Zukunft. Als Startup-Mitarbeiter kann man dies aber aktiv mitgestalten und hat die Chance, in zwei Jahren mehr zu lernen als die meisten anderen Arbeitnehmer in ihrem gesamten beruflichen Leben. Diese Chance, verbunden mit der Möglichkeit, aktiv mitzugestalten, sollte der Antrieb sein. Wer davon jahrelang zehren kann, ist in einem Startup genau richtig und sollte sich vor allem folgende Fragen stellen:

- Kann ich längere Zeit auf ein angemessenes Gehalt verzichten, mehr arbeiten und zusehen, wie meine Freunde Wohnungen kaufen oder einen Firmenwagen fahren und dabei gut verdienen?
- Kann ich mit dem Risiko leben, dass mein Arbeitgeber in drei Monaten eventuell nicht mehr liquide ist?
- Habe ich den Ehrgeiz, mit meiner Arbeit eine Industrie zu verändern, Mehrwert zu schaffen und ein Unternehmen von Grund auf aufzubauen?
- Und: Bin ich bereit, eventuell damit zu scheitern und trotzdem weiterzumachen?

*Christian Städtler:* Das Wichtigste, was sich die Leute bewusst machen müssen: In einem Startup zu arbeiten bedeutet nicht Kicker spielen und Club Mate trinken. Es geht vielmehr um harte Arbeit – zumindest dann, wenn man als Startup erfolgreich sein will. Das hört sich drastisch und etwas überspitzt an, aber sehr häufig habe ich schon erlebt, wie Leute zu 100 % davon überzeugt waren, dass sie in einem Startup arbeiten wollen, und dann doch nicht wirklich bereit dafür waren.

Das dynamische Umfeld, die vielen Freiheitsgrade, die große Verantwortung, die flachen Hierarchien und keine festen Prozesse, all das klingt natürlich immer sehr spannend. Wenn dann aber der erste Arbeitstag ansteht, sind viele überrascht von dem hohen Arbeitsdruck, da sie doch eigentlich nur von 9 bis 17 Uhr arbeiten möchten und ihnen die Prozesse komplett fehlen. Das ist einer der häufigsten Gründe für eine Eigenkündigung in der Probezeit. Viele Menschen machen sich nicht bewusst, dass all die beschriebenen Vorteile – und das sind sie – auch ganz konkrete Nachteile mit sich bringen.

*Frage:* Welche innere Einstellung müssen erfolgreiche Teammitglieder in einem Startup mitbringen?

*Christian Städtler:* Das kann man eher nicht verallgemeinern. Denn letzten Endes unterscheidet sich diese auch gar nicht so sehr von der Corporate-World. Das Wichtigste ist Leidenschaft, Ideenreichtum und die Lust, etwas Neues mit zu schaffen und mit voranbringen zu können. Diese Leidenschaft sollte dazu befähigen, stets über Grenzen hinauszugehen, egal ob man das Produkt mag, vom Unternehmen überzeugt ist, einfach Karriere machen möchte oder viele Freunde im Unternehmen arbeiten. Man benötigt in jedem Fall Durchhaltevermögen und wenn alles gut läuft, wird man am Ende sehr stark dafür belohnt. Neben dem Durchhaltevermögen sind auch die Qualität und die Stimmung sehr, sehr wichtig. Somit ist es unabdingbar, sich im Team zu fordern und zu fördern, gemeinsam dasselbe Ziel zu verfolgen und Erfolge und Leistungen anzuerkennen und zu feiern.

*Frage:* Welche Persönlichkeitsmerkmale sollten Teammitglieder eines Startups haben?

*Christian Städtler:* Sie sollten lösungsorientiert, transparent, anpassungsfähig, offen, kritisch und lernbereit sein.

*Frage:* Was sind die Vor- und Nachteile, in einem Startup zu arbeiten im Vergleich zur Corporate-World?

*Christian Städtler:* Die Vorteile sind eine steile Lernkurve, ein hoher Verantwortungsbereich, große Flexibilität sowie Freiheit in den Entscheidungen. Die Nachteile sind meist ein vergleichsweise geringes Gehalt, kaum geregelte Prozesse, eine unsichere Job-Lage sowie ein hohes Arbeitspensum.

*Frage:* Welche Chancen und Risiken birgt die Startup-Welt für Mitarbeiter?

*Christian Städtler:* Es besteht die Chance auf eine schnelle Selbstverwirklichung, einen rasanten Wissensaufbau und eine zügige Karriere. Die Risiken liegen allerdings auch auf der Hand: Man kann scheitern, wenn man mit dem hohen Arbeitspensum nicht klarkommt oder schlicht die Unternehmensidee nicht funktioniert. Zudem gibt es in Startups nicht die klassischen Weiterbildungssysteme.

*Frage:* Aus welchen Gründen scheitern Startups?

*Steffen Manes:* In meiner Zeit als VC habe ich einige sehr erfolgreiche Startups begleiten dürfen. Die wirklich erfolgreichen Startups machen einige große Sachen und tausend kleine richtig und verhindern damit Gründe, zu scheitern. Große Sachen sind Fokus, Produkt-Markt-Fit, ein gut ausgewähltes Team, die richtige Finanzierung/Investoren und sehr gute HR, Unternehmenskultur und Prozesse. Kleine Dinge sind der tägliche Umgang miteinander, eine funktionierende Fehlerkultur, die richtige Kundenkommunikation, Mitarbeitermotivation und tausend weitere Themen.

Weiterhin sind viele erfolgreiche Startups von Tag eins an mit einem klaren Fokus auf die Monetarisierung unterwegs. Es gibt da eine einfache Formel: Wenn der Vertrieb steht, kann man die meisten anderen lebensbedrohlichen Themen lösen.

*Frage:* Welche Rolle spielen die Mitarbeiter, wenn ein Startup scheitert?

*Steffen Manes:* Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern, nicht nur in Schlüsselpositionen, sondern vor allem im gesamten Team. Die meisten anderen Themen hinsichtlich Skalierung und Wachstum im Unternehmen sind lösbar, wenn eben das richtige Team daran arbeitet. Deswegen ist unser interner Fokus komplett auf HR und hier vor allem auf die Entwicklung unserer Mitarbeiter gerichtet. Ein eigenes internes HR-Team fehlt bei den meisten Startups, ein vielfacher Grund für späteres Scheitern. Als HR Startup verfolgen wir dies auch täglich bei unseren Kunden: Viele Mittelständler können nicht richtig wachsen ohne Fach- und Hilfskräfte. Hier schaffen wir gezielt Abhilfe.

*Frage:* Scheitern – wie sollte man generell mit diesem Thema im Arbeitsleben umgehen?

*Steffen Manes:* Richtig zu scheitern ist meist der falsche Begriff, eher eine klare Fehler- und Kommunikationskultur sollte ein wesentlicher Teil der modernen Arbeitswelt sein, sprich eine Grundeinstellung der agierenden Personen. Wichtig ist, hier zu unterscheiden zwischen tödlichem Scheitern und der richtigen „Fail Mentality“. Egal ob Startup oder Konzern: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auch dazu herausfordern, Fehler zu machen und bewusst Risiken einzugehen. Wesentlich ist hier, eine klare interne Kommunikations- und Feedback-Kultur zu etablieren, die die Mitarbeiter unterstützt und die Angst vor Fehlern nimmt. Vor allem im Umbruch der Digitalisierung müssen alteingesessene Unternehmen die richtige Kultur schaffen, um neue Wege zu finden, die sie agil beschreiten.

*Frage:* Welche Phasen durchlaufen Startups üblicherweise?

*Steffen Manes:* Es gibt klassischerweise fünf Phasen, die ein Startup durchläuft: die Ideenphase, die Evaluierungsphase, der „Go To Market“, die Growth-Phase sowie die Late-Stage-Phase, also sprich ein erwachsenes Unternehmen.

Wenn man es in die dritte Phase geschafft hat, stehen meistens noch mal ein paar weitere Pivots, also Änderungen des Geschäftsmodells an. Auch die müssen erfolgreich gemeinsam gemeistert werden.

*Frage:* Welchen Einfluss haben die verschiedenen Phasen auf die Teammitglieder?

*Steffen Manes:* In den ersten drei Phasen, die sich meist in den ersten ein- einhalb bis zweieinhalb Jahren abspielen, gibt es meist einen harten Kern des Gründungsteams. Meist ist in diesen Phasen keine Zeit für flache Hierarchien,



moderne Arbeitswelt und Strukturen. Der Fokus liegt stattdessen klar auf „Überleben“, und dies unter enormem Druck. Viele der frühen Mitarbeiter scheiden während der ersten beiden Phasen aus. Der harte Kern bleibt aber meist bis zur Wachstumsphase (Growth) zusammen. Danach entsteht oft eine Mitarbeiter-Fraktion, die sich mit dem Startup entwickeln und „erwachsen“ werden will, und eine, die immer noch fest in der „Gründungsphase“ verankert ist. Viele Startups verpassen hier das Potenzial, die frühen Mitarbeiter zu entwickeln und damit wichtige Weichen zu stellen, die Mitarbeiter gezielt abzuholen und ihre Positionen zu hinterfragen.

*Frage:* Welchen Einfluss haben die verschiedenen Phasen auf die Fähigkeiten, die Mitarbeiter in folgenden Bereichen mitbringen sollten?

*Steffen Manes:* Gutes Networking ist in sämtlichen Phasen eines Startups essenziell. Den größten Effekt hat es aber natürlich in den frühen Phasen eines Startups. Unsere ersten Testkunden, Investoren und Mitarbeiter haben wir durch gutes Networking in der frühen Phase unseres Unternehmens bekommen. Networking sollte von allen Mitarbeitern eines Startups betrieben werden und sollte die folgenden Ziele verfolgen: Rekrutierung, Fundraising und Vertrieb. In dieser Hinsicht richtig eingesetzt, ist es essenziell für das Unternehmen. Die meisten wollen nur über ihr Netzwerk verkaufen. Das ist aber der falsche Weg.

*Christian Städtler:* Ressourcen zu akquirieren, Akquisition zu planen und Ressourcenmanagement sind sehr wichtig, weil sie für den späteren Erfolg vonnöten sind. Nur mit den richtigen Leuten sowie den dazugehörigen Tools kann man auch langfristig erfolgreich sein. Das Wichtigste dabei ist aber nicht nur die Akquise, sondern vor allem die Qualität der Akquise. Hier scheitern viele Startups, da sie nur kurzfristig planen, vor allem bei der Auswahl der Mitarbeiter. Es rächt sich, keinen genauen Auswahlprozess zu haben. Langfristig ist die qualitativ richtige Akquise ein großer Erfolgsfaktor – vor allem aus einem wesentlichen Punkt: Kostenersparnis. Geringere Fluktuation, geringerer Wissenstransfer, geringere Chance und Implementierungskosten, geringere oder keine Umstrukturierungskosten. Von Anfang an liegt hier ein Fokus und muss je nach Phase angepasst werden.

Bei Kompetenzen muss immer unterschieden werden in verschiedene Arten von Kompetenzen. Es gibt nicht die *eine* Kompetenz, die man für ein Startup benötigt, weil die Ausprägung von Kompetenzen in jedem Job und in jedem Unternehmen unterschiedlich gefordert ist. Es ist also keine Notwendigkeit, bestimmte Kompetenzen mit einzubringen, auch wenn einige Eigenschaften wie Lösungsorientiertheit sehr von Vorteil sein können. Das Erlangen der jeweils notwendigen Eigenschaften und der damit einhergehenden Verstärkungen der jeweiligen Kompetenzen muss nach wie vor durch die Firma gefordert und gefördert

werden, speziell im Startup-Unternehmen muss man hier einen großen Teil selbst dazu beitragen. Vom Lesen von Blogs über den Besuch von Meet-ups bis hin zum Selbststudium in Spanisch kann da alles dabei sein und sollte es auch – sofern man seine Kompetenzen ausbauen möchte.

*Frage:* Wie sollten potenzielle Mitarbeiter zu Startups Kontakt aufnehmen, wenn sie dort arbeiten wollen?

*Christian Städtler:* Digital! Das ist der erste und wichtigste Punkt. Danach kann man es nicht pauschalisieren, das hängt immer von der Unternehmensphilosophie ab. Ehrlichkeit ist durchaus von Bedeutung. Niemand sollte sich im Bewerbungsprozess verstellen – weder Startup noch Bewerber. Das Wichtigste am Anfang ist die Stimmung im Team, und das muss von und für beide Seiten passen.

Der passende Charakter von Bewerbern ist in einem Startup viel wichtiger als etwa in einem Konzern. Ansonsten sollten Bewerber direkt beschreiben, wo sie hinwollen und warum und welche Fähigkeiten sie dafür bereits mitbringen. In einem Startup hat man eher die Chance, darauf einzugehen, da noch nichts ganz starr ist.

*Frage:* Über welche Kanäle finden Startups Mitarbeiter, die dann dort arbeiten wollen?

*Christian Städtler:* Über alle klassischen Kanäle, die wichtigsten sind aber die Netzwerke aller Mitarbeiter, das Active Sourcing, das weitere Netzwerk aufbauen sowie spezielle Jobportale.

*Frage:* Wie sollten sich Bewerber für das Vorstellungsgespräch vorbereiten?

*Christian Städtler:* Im Gespräch geht es um eins: gemeinsam herauszufinden, warum man zusammenpassen könnte. Vor einem Gespräch sollte man sich also bewusst machen, welchen Mehrwert man mitbringen könnte und welcher Mehrwert für das Unternehmen sehr wertvoll sein könnte.

*Frage:* Welche Demografie-Merkmale sind häufig in Startups zu beobachten?

*Christian Städtler:* Startups sind oft sehr jung, was viele Gründe hat (noch keine Familie, junge Geschäftsführer, großes Angebot an Praktika etc.), zudem sind sie oft internationaler aufgestellt, umso mehr Vorteile auf dem Personalbeschaffungsmarkt zu haben. Die Unternehmenssprache ist daher auch oft Englisch. Ansonsten sehe ich keine großen Besonderheiten, die man pauschal auf Startups beziehen könnte.

*Frage:* Wie wirkt sich eine Mitarbeit im Startup auf das Privatleben aus? Gibt es hierzu Unterschiede im Vergleich zu traditionellen, größeren Unternehmen?

*Christian Städtler:* Nicht zwangsläufig. Hier werden oft Stereotype entwickelt und pauschal gesagt, dass man sehr viel arbeiten muss, man dafür aber flexibler in der Arbeitszeit ist. Das kommt aber immer auf die Geschäftsführung an. Eine

derartige Situation kommt bei Startups vielleicht häufiger vor als bei traditionellen Unternehmen, aber sicher nicht bei allen. Bei vielen ist vermutlich auch das Gegenteil der Fall.

Bei uns, bei mobileJob, gibt es keinen wirklich großen Unterschied. Wir sitzen nicht bis in die Nacht hinein im Büro. Insgesamt kann man nicht wirklich davon sprechen, dass wir Überstunden machen, höchstens mal die ein oder andere, weil man sein Thema, an dem man gerade arbeitet, noch beenden möchte. Da wir zudem sehr familienfreundlich sind, kommen alle auch immer zeitig und pünktlich nach Hause.

*Frage:* Wie ändert sich die Teamarbeit im Verlauf der unterschiedlichen Startup-Phasen? Wie ändern sich Beziehungen und Verhaltensweisen im Team im Laufe des Wachstumsprozesses von Startups?

*Christian Städtler:* Die Teamarbeit verändert sich im Laufe des Wachstums sehr stark. Am Anfang stehen wirklich alle auf Augenhöhe und man arbeitet mit Freunden zusammen. Je größer man wird, desto größer wird auch die Distanz unter den Kollegen. Einfach weil man nicht mit 100 Leuten befreundet sein kann, zum anderen auch, weil die Charaktere und Persönlichkeiten immer heterogener werden, neue Mitarbeiter nicht mehr das gleiche Familiengefühl empfinden werden und zu guter Letzt, weil sich immer mehr persönliche Befindlichkeiten ergeben. Der ehemalige Freund wird nun zum Chef oder Ähnliches. Mit der Zeit und der zunehmenden Größe werden die Beziehungen denen aus traditionellen Unternehmen immer ähnlicher.

*Frage:* Was ändert sich innerhalb der Kultur im Startup und im Team?

*Christian Städtler:* Das kommt ganz darauf an, was das Unternehmen bewusst verändern möchte. Unbewusste Veränderungen ergeben sich natürlich auch immer, die bewussten Änderungen haben aber auch darauf Einfluss. Grundsätzlich ist es aber oft so, dass der Teamspirit abnimmt, ohne dass dies schlimm sein muss, und die Professionalität und Ergebnisorientiertheit zunimmt.

*Frage:* Wie sollte mit Team-Konflikten innerhalb der unterschiedlichen Wachstumsphasen umgegangen werden?

*Christian Städtler:* Offen und klärend. Fakt ist, dass Konflikte in jeder Startup-Phase toxisch werden können. Je kleiner das Unternehmen, desto schneller kann dies geschehen. Wichtig ist, dass eine neutrale Person das Ganze moderiert und bei der Klärung unterstützt. Dies sollte durch ehrliches und richtig kommuniziertes Feedback auch funktionieren, wenn beide Seiten das Ganze wollen und reflektieren. Wenn eine Seite dies nicht möchte, wird es auch keine Lösung geben und es kann dazu führen, dass man sich von einer der Personen trennen muss. Dies ist aber keine Startup-typische Art, sondern in allen Unternehmen so. Letztlich sollte

man Reibungen am Arbeitsplatz aber auch mal zulassen, in der Arbeitswelt darf es auch Streit geben, dies führt oft zu guten Ergebnissen und Lösungen.

*Frage:* Welche digitalen Tools helfen bei der Projekt-Organisation, insbesondere der Teamarbeit?

*Christian Städtler:* Slack, Evernote, Confluence, Asana, Trello und Skype.

*Vielen Dank für das Interview, Herr Städtler und Herr Manes!*



<http://www.springer.com/978-3-658-14504-0>

Im Startup die Welt gestalten

Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren

Bogott, N.; Rippler, S.; Woischwill, B.

2017, XI, 241 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14504-0