

Nicole Bogott · Stefan Rippler  
Branko Woischwill

# Im Startup die Welt gestalten

Wie Jobs in der Gründerszene  
funktionieren

 Springer Gabler

---

Im Startup die Welt gestalten

---

Nicole Bogott · Stefan Rippler  
Branko Woischwill

# Im Startup die Welt gestalten

Wie Jobs in der Gründerszene  
funktionieren

 Springer Gabler

Nicole Bogott  
Berlin, Deutschland

Branko Woischwill  
Berlin, Deutschland

Stefan Rippler  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-14504-0      ISBN 978-3-658-14505-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14505-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken: Nora Sachs

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

## Berufsziel Startup

Startups sind Jobmotoren! Bereits im ersten Jahr stellen sie durchschnittlich 3,5 Mitarbeiter ein. Im Vergleich: 0,8 Stellen bieten „reguläre“ Firmen nach Neugründung im ersten Jahr an.

Sprich: Innovation heißt Wachstum und braucht motivierte High Potentials, die die Idee des Startups leben, die Produktentwicklung vorantreiben, flexibel auf Herausforderungen reagieren und Spaß daran haben, Entscheidungen zu treffen.

Klar: Innovation kann Erfolg bedeuten – Google, Facebook & Co. haben schließlich auch mal alle als Startups begonnen. Wer will da nicht beim nächsten großen Ding dabei sein?

Aber: Innovation heißt auch Risiko. Jeder Tag im Startup sieht anders aus. Man erledigt Aufgaben und Projekte, von denen man zuvor noch nie etwas gehört hat – und das teilweise trotz fehlenden Fachwissens. Im Hintergrund der Druck der Investoren – ganz zu schweigen von Überstunden.

Nur: Ohne Risiko kein Erfolg. Und: Wo kann man sonst so flache Hierarchien, Selbstverwirklichungschancen und kurze Entscheidungswege leben – ständig außerhalb der Komfortzone?

Eben: Wenn nicht in der Selbstständigkeit, dann nur im Startup. Wie man im Startup erfolgreich Karriere macht, erklärt dieses Buch eindrucksvoll mit viel Praxis-Knowhow und Expertenwissen – ein konkurrenzloses Standardwerk für alle, die keine Lust mehr auf Konzernstrukturen haben.

Viel Spaß beim Lesen!

Nico Lumma  
Autor, COO Next Media Accelerator,  
Co-Vorsitzender D64 – Zentrum für digitalen Fortschritt

---

## Danksagung

Die Autoren danken den vielfältigen Unterstützern dieses Projekts, vor allem den Interviewpartnern für die fachkompetenten Auskünfte. Unser besonderer Dank geht an Nora Sachs für die Erstellung der Grafiken sowie an Sabrina Krümpelmann für die redaktionelle Assistenz.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Startups: Irrtümer und Wahrheiten</b>	1
1.1	Die Startup-Kultur im internationalen Kontext	2
1.2	Von Innovationsorientierten Rahmenbedingungen zu den Jobmotoren der Zukunft	7
1.3	Was ist eigentlich ein Startup?	11
1.4	Arbeitsalltag in Startups (gibt es nicht)	13
1.5	Vorteile der Karriere in einem Startup	15
1.6	Nachteile der Karriere in einem Startup	18
1.7	Team-Management im Startup	21
1.7.1	Die Holokratie	21
1.7.2	Die Hierarchie	23
1.7.3	Der Scrum Master	24
<b>2</b>	<b>Interviews</b>	27
2.1	Die Experten	27
2.1.1	Ahmad Fahim Didar	28
2.1.2	Professor Dr. Günter Faltn	31
2.1.3	Karo Hajduk	35
2.1.4	Jürgen Hesse	38
2.1.5	Daniel Hüfner	43
2.1.6	Rainer Kruschwitz	45
2.1.7	Joseph Mehrabi	51
2.1.8	Birgit Rüdeshheim	53
2.1.9	Dr. Ulrich Schmitz	56
2.2	Die Gründer	59
2.2.1	Suleman Fatimie	59
2.2.2	Mattia Franco	62

2.2.3	Janis Jung . . . . .	64
2.2.4	Luise Kobligk . . . . .	69
2.2.5	Nico Lumma . . . . .	73
2.2.6	Nwabisa Mayema . . . . .	77
2.2.7	Sebastian Pollok . . . . .	78
2.2.8	David Schirmmacher . . . . .	81
2.2.9	Juliane Zielonka . . . . .	86
2.3	Das Team . . . . .	94
2.3.1	Anh-Tho Chuong . . . . .	94
2.3.2	Beate Hüser . . . . .	96
2.3.3	Lukas große Klönne . . . . .	98
2.3.4	Pascal Sam-Soon . . . . .	100
2.3.5	Tanja Schomann . . . . .	101
2.3.6	Steffen Manes und Christian Städtler . . . . .	103
<b>3</b>	<b>Phasen von Startups . . . . .</b>	<b>111</b>
3.1	Hintergründe . . . . .	111
3.2	Phase 1: Vorgründung . . . . .	112
3.3	Phase 2: Gründung und Umsetzung . . . . .	115
3.4	Phase 3: Wachstum . . . . .	117
3.5	Phase 4: Etablierung . . . . .	118
<b>4</b>	<b>Auf dem Weg ins Startup . . . . .</b>	<b>121</b>
4.1	Kann ich Startup? . . . . .	121
4.2	Arbeitsmarkt und Recruiting . . . . .	125
4.3	Vorbereitung: Studium, Ausbildung und Praktika . . . . .	127
4.4	Just do it . . . . .	133
4.5	Die Jobsuche . . . . .	134
4.6	Einstiegsmöglichkeiten . . . . .	146
4.6.1	Stellenanzeigen . . . . .	147
4.6.2	Empfehlungen . . . . .	147
4.6.3	Initiativbewerbung . . . . .	148
4.6.4	Kostenfreie Mitarbeit . . . . .	148
4.7	Be-Werbung . . . . .	149
4.8	Erfolgreich in der Probezeit . . . . .	160
4.9	Scheitern in der Startup-Welt . . . . .	163
<b>5</b>	<b>Im Startup: Karrierefaktoren . . . . .</b>	<b>169</b>
5.1	Skills . . . . .	169
5.2	Zeit- und Selbstmanagement . . . . .	177



---

5.2.1	To-do-Listen . . . . .	179
5.2.2	Prioritäten setzen . . . . .	179
5.2.3	Unterschied: Dringlich versus Wichtig . . . . .	179
5.2.4	Eat that Frog. . . . .	180
5.3	Ortsunabhängiges Arbeiten . . . . .	183
5.4	Teamwork. . . . .	186
5.5	Interkulturelle Kompetenzen . . . . .	189
5.6	Beratungsprogramme (Coaching, Mentoring, Acceleratoren und Inkubatoren). . . . .	192
<b>6</b>	<b>Der berufliche Aufstieg</b> . . . . .	197
6.1	Wie funktioniert der berufliche Aufstieg? . . . . .	197
6.2	Wann sollte man von allein gehen? . . . . .	200
<b>7</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	203
7.1	Glossar . . . . .	203
7.2	Interviewpartner-Profilе . . . . .	212
7.3	Digitale Tools der Startup-Arbeitswelt . . . . .	221
7.4	Branchen-Insights: Weitere Startup-Persönlichkeiten . . . . .	225
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	229

Wer sich als Mitarbeiter einen Arbeitsplatz wünscht, bei dem Selbstbestimmtheit und Eigeninitiative vom ersten Tag an zur Normalität gehören, der sollte sich mit der Startup-Welt beschäftigen. Während in etablierten Unternehmen oftmals starre Strukturen und unveränderbare Abläufe die berufliche Entwicklung prägen, ist Eigenverantwortlichkeit bei Startups häufig ein Einstellungskriterium. Doch was ist der Preis dieser Freiheit und dieser Chance zur Selbstverwirklichung? Es sind komplexe Unsicherheiten. Und diese Unsicherheiten, beispielsweise ein unregelmäßiges Einkommen, eine sehr hohe Arbeitsbelastung oder ortsunabhängiges Arbeiten, haben Auswirkungen auf die Gesellschaft. Durch diese Arbeitswelten verschwimmen Grenzen zwischen Privatleben und Job. Familien werden beispielsweise später gegründet. Gleichzeitig entwickelt sich der Trend, eine sinnerfüllte Tätigkeit zu haben, etwas zu bewegen, involviert zu werden, kreativ und beteiligt zu sein. Nicht selten wird dann mit viel Idealismus in Richtung Startups geschaut.

Startups können sehr unterschiedlich ausgerichtet und aufgestellt sein. So etwas wie das idealtypische, normale Startup gibt es nicht. Die Recherchen für dieses Buch haben jedoch ergeben: Die Arbeitswelten von Startups sind häufig international verflochten, überaus vielfältig und in der Regel sehr innovationsorientiert. Sie bieten verschiedenartige berufliche Chancen, sind allerdings auch nicht für jeden das richtige Umfeld, da ein immenser Druck und geringe Ressourcen (z. B. Finanzen und Zeit) den Teams oft sehr viel abverlangen. In Startups ist die Arbeit in besonderer Weise auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Wenn Strukturen oder Hierarchien hinderlich sind, werden sie häufig einfach über Bord geworfen werden. Von den Mitarbeitern werden hohe Selbstmanagement-Fähigkeiten sowie weitere Skills, z. B. ein sicheres Kommunikationsvermögen, verlangt. Vor- und Nachteile der Tätigkeit in einem Startup sollten daher sorgfältig abgewogen werden.

## 1.1 Die Startup-Kultur im internationalen Kontext

Weltweit entwickelt sich die Startup-Kultur in den letzten Jahren überaus professionell. Ob London, Kapstadt oder Silicon Valley: Es heißt weg von den Luftschloss-Architekten<sup>1</sup>, den eher planlosen Tüftlerbuden rund um die Jahrtausendwende hin zu einer gut aufgestellten und professionellen Existenzgründerszene mit Seriengründern, global vernetzten Investoren, Startup-Brutstätten und kleinen Jobmotoren mit Heißhunger auf gut ausgebildete sowie ambitionierte High Potenzials. Kein Wunder bei dem großen Wettbewerbsdruck und den hohen Ansprüchen von Investoren an Business-Pläne, Geschäftsprozesse, Managementstrukturen und einen möglichst raschen, möglichst globalen, Markterfolg. Wie das in Deutschland und der Welt aussieht? In diesem Buch wird es vorgestellt.

Generell gilt: Der internationale Startup-Arbeitsmarkt ist groß und der Run auf die Stellen ebenfalls. Facebook, Snapchat, Dropbox und Uber haben es vorge-macht. Jetzt ist die Motivation vieler hoch, bei einer erfolgreichen Unternehmensgründung von Anfang an dabei zu sein.

Aber: Wie weiß man, ob sich der Einstieg bei einem Startup wirklich für einen lohnt? Wo findet man gute Stellen? Welche besonderen Anforderungen sind mit einem Startup-Job verbunden? Wie etabliert man sich im Startup-Unternehmen und gewinnt an Einfluss im Team? Und: Ist man überhaupt der richtige Typ für solch eine unkonventionelle berufliche Perspektive?

Besonders junge Menschen zeigen ein stetig schwindendes Interesse an der Mitarbeit in Konzernen und suchen dafür nach innovativen Jobchancen, die durch die starken Umbrüche der digitalen Revolution im Arbeitsmarkt entstanden sind. Startups in aller Welt versprechen einen neuartigen Lifestyle, den es so in traditionellen und etablierten Firmen nicht gibt. Das selbstständige Arbeiten, flache Hierarchien und Raum für Kreativität locken viele dieser Menschen an, ihren Karriereweg in einem Startup-Unternehmen zu beschreiten. Doch sie basteln dort nicht nur an ihrer eigenen Karriere, sondern auch ein Stück weit an der Zukunft der Gesellschaft, in der sie leben, wenn nicht sogar an der Lebensweise vieler Menschen im globalen Kontext. Es geht darum, etwas zu bewegen; etwas Großes zu erschaffen. Etwas das die Welt verändert. Und in einem Startup ist dieser Anspruch gar nicht mal so abwegig, wenn man bedenkt, dass viele neue Technologien die Art wie wir leben fundamental geändert haben.

Was ebenfalls als Pluspunkt für die Mitarbeit in Startups gewertet werden kann: Nicht selten sind die Menschen, die man in jungen Unternehmen trifft, die

---

<sup>1</sup>Alle Bezeichnungen stehen sowohl für die weibliche als auch für die männliche Form.

Visionäre unserer Zeit, die Rebellischen, die Mutigen, die alles besser machen wollen und deshalb Dienstleistungen und Waren von Grund auf neu denken und revolutionieren. Oft arbeiten diese Menschen miteinander über nationale Grenzen hinweg.

Jedoch zeigt die Realität auch, dass es in der Startup-Welt keine Erfolgsgarantie gibt. Während einige Startup-Unternehmen, wie Airbnb und Spotify, in aller Welt Erfolg haben und Millionenbeträge generieren, gibt es eine beachtliche Anzahl von Startups, die es einfach nicht schaffen und scheitern. Auch diesen Aspekt gilt es zu berücksichtigen, sollte man sich für einen Karriereweg in der Startup-Welt entscheiden. Es ist essenziell, zu verstehen, worauf man sich einlässt und einstellen muss, um sowohl dem Startup zu Erfolg zu verhelfen als auch erfolgreich und klug den eigenen Karriereweg zu gestalten.

Dieses Buch vermittelt einen sehr fundierten Überblick zur Entwicklung dieses spannenden Arbeitsfeldes, stellt interessante Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten dar und zeigt, wie man an den favorisierten Startup-Job kommt, die eigene Startup-Karriere zum Erfolg macht und welche Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle spielen, um das Startup dahin zu bringen, sich im Markt zu behaupten. Hierzu sind im Buch vielfältige Ratgebertexte, Erfolgsgeschichten sowie Porträts von Startups und Startup-Profis enthalten.

### **Globale Interdependenzen**

Startup-Unternehmen werden in signifikanter Weise von gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst und beeinflussen gleichzeitig diese Aspekte auch selbst. Es gibt also sehr starke und dynamische Wechselwirkungen, und das weltweit. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes im globalen Markt hängt sehr von der Innovationskraft lokaler Unternehmen ab. Startups leisten einen wichtigen Beitrag hierzu.

Um die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen für Startups und die erwähnten globalen Abhängigkeiten zu veranschaulichen und zu verdeutlichen, enthält dieses Buch Berichte aus verschiedensten Kontexten wie beispielsweise aus Südafrika, Afghanistan, den USA und vielen mehr. Es soll verdeutlicht werden, dass Regierungen je nach Kontext gezielt Rahmenbedingungen schaffen müssen, die den Erfolg lokaler Startups überhaupt ermöglichen. Gleichzeitig haben staatliche Richtlinien direkte Auswirkungen auf den Arbeitsplatz der Mitarbeiter im Startup. Hierbei stellt sich die Frage: Bleibt man in Deutschland oder geht man doch lieber ins Ausland? Wo sind die Chancen und Arbeitsbedingungen für einen selbst am günstigsten? Viele der Interviewpartner dieses Buches berichten davon, dass sie für die Mitarbeit in dem Startup, dass sie begeistert sogar den Standort,

ja sogar den Kontinent, gewechselt haben und in multikulturellen Kontexten mit Menschen vieler verschiedener Nationen zusammenzuarbeiten.

Noch hat Europa das Potenzial von Silicon Valley bei Weitem nicht erreichen können. Berlin, London, Dublin und viele osteuropäische Metropolen konkurrieren darum, als Hub für Startups in Europa zu gelten. Gleichzeitig gibt es im asiatischen Raum wichtige Ballungszentren, in denen sich sehr innovative Startup-Unternehmen ansiedeln. In China wurden beispielsweise Apps wie WeChat und Musical.ly entwickelt, die global eine Vorreiterrolle einnehmen. Und auch in Afghanistan, ein Land, dass mit besonderen Herausforderungen im Bereich der inneren Sicherheit zu kämpfen hat, gibt es eine wachsende Startup-Szene mit einer stetig steigenden Anzahl von Initiativen, Co-Working Spaces, Inkubatoren und Veranstaltungen für Gründer und potenzielle Investoren, um auch dort Ideen in erfolgreiche Startup-Unternehmen zu verwandeln. Unglaublich innovativ zeigt sich ebenfalls Israel. In der Szene wird es bereits als „Silicon Wadi“ bezeichnet. Dort herrscht eine unvergleichbar gute Förderkultur: Mehr als 18 Inkubatoren fördern Startups und tragen dabei lediglich 15 % der Investitionssumme selbst; 85 % trägt der Staat.

Das Internet hat viele der traditionellen Hürden zu wichtigem Know-how, zu Netzwerken und Ressourcen, die für den Erfolg von Startups ausschlaggebend sind, verschwinden lassen. Davon können und müssen Teams in Startups nun profitieren. Wenn Mitarbeiter lernen sich in der Startup-Welt zurechtzufinden, können sie sich und das Startup-Unternehmen in dem sie tätig sind mit Strategie und Geschick hervorragend etablieren – und das weltweit.

### **Lokale Weichensteller**

In diesem Buch äußern sich Menschen aus unterschiedlichsten Kontexten ebenfalls dazu, welchen Mechanismen der Erfolg in einem Startup unterliegt, welche Motivation Teams mitbringen müssen und wie sie mit universellen Themen, wie beispielsweise dem stetigen Wandel sowie mit der Gefahr des Scheiterns, umgehen.

Jeet Thakkar, einer der Interviewpartner dieses Buches, ist Inder. Er lebt und arbeitet seit drei Jahren in Berlin und ist Mitarbeiter im Bereich Sales im Startup *Glispa*. In Indien arbeitete er in einem Unternehmen mit über 600 Mitarbeitern. Er beschreibt seine Erfahrung im Startup folgendermaßen:

Im Großen und Ganzen ist es wichtig, dass sich jemand, der in einem Startup arbeiten möchte, mental darauf vorbereiten sollte, mehrere Rollen gleichzeitig auszufüllen, und von Anfang an einen unternehmerischen Geist mitbringen muss. Wenn man als Mitarbeiter nicht performt, dann wird die Firma höchstwahrscheinlich auch bald nicht mehr existieren.

Dies ist die harte Realität, die die Mitarbeit in einem Startup mit sich bringt. Erfahrungen und Einstellungen, wie die von Jeet Thakkar, sollen Startup-Teams weltweit einen Kompass zum Erfolg bieten. Von der Bewerbung bis hin zum Aufstieg: Dieses Buch durchleuchtet den gesamten Karriereweg und enthält darüber hinaus interessante Interviews, die Perspektiven von Mitarbeitern, Gründern und Experten aus mannigfaltigen Sektoren und Kulturkreisen vermitteln. Die Realität heutzutage ist, dass Startups demografisch international aufgestellt sind und das Potenzial in sich tragen, traditionelle Berufszweige mit ihren innovativen Geschäftsideen sogar bisweilen vom Markt zu drängen.

### Beispiel

Interessante Beispiele für innovative und kreative Startup-Unternehmen sind *Uber* und *Airbnb*. Diese US-amerikanischen Firmen sind Teil der neuen Sharing Economy. Sharing Economy bedeutet, dass ein Unternehmen die von ihm angebotenen Waren und Dienstleistungen nicht selbst besitzt, sondern Menschen eine Plattform gibt, mit der sie ihre Waren und Dienstleistungen gegen Geld temporär selbst anbieten. Diese Unternehmen haben die Art, wie Serviceleistungen – im Falle von *Uber* und *Airbnb* sind es Taxifahrten und Hotelaufenthalte – üblicherweise angeboten und abgewickelt wurden, grundlegend verändert. Die bisherigen staatlichen Regelungen, die für registrierte Hotels und Taxis gelten, greifen nicht in der gleichen Art und Weise bei privaten Anbietern von Wohnungen bei *Airbnb* oder einem privaten Fahrer bei *Uber*.

Bei all diesen tollen neuen Möglichkeiten zeigt die Recherche allerdings auch auf, dass ein das Privatleben bei den meisten Startup-Mitarbeitern nahezu gänzlich auf der Strecke bleibt. Meist brennen die Leute, die in Startups arbeiten für die Idee und die Vision. Einige brennen dadurch sogar aus. Auch das ist ein Aspekt, der in diesem Buch erwähnt wird. Nahezu alle Interviewpartner haben bestätigt, dass die Entscheidung, in einem Startup-Unternehmen zu arbeiten, große Auswirkungen auf die Zeit, die fürs Privatleben bleibt, hat, sowie bisweilen auf die eigene Gesundheit. Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmt in Startups massiv. So haben einige Interviewpartner verraten, dass Team-Mitglieder schon mal für einige Tage ins Büro einziehen, wenn es drängende Deadlines gibt, oder dass Gründer sich die Leute unter anderem auch danach aussuchen, ob sie auch gern ein Bier mit ihnen trinken gehen würden. Dies ist in Startups durchaus ein wichtiger Aspekt, weil man eben selbst nach Feierabend so viel Zeit miteinander verbringt. Klar ist Kompetenz wichtig, jedoch eher in den späteren Phasen des gegründeten Unternehmens. Zu allererst zählen Leistungsmotivation und Teamgeist. So ist der Chef oft auch ein Kumpel, Arbeitszeiten strecken sich weit

über das gängige Limit einer 40-Stunden-Woche und beinhalten meist auch die Wochenenden gleich mit. Dies ist gerade am Anfang einer Gründung, wenn Aufgaben vielfältig sind und das Team noch sehr klein ist, die Realität.

Aber warum ist unter diesen Umständen, in denen so viel Zeit des Privatlebens draufgeht, der Run auf Stellen in Startups so hoch? Die Antwort: Man entscheidet sich eben nicht nur für einen Job, sondern für einen *Lifestyle*. Juliane Zielonka, Digital Health Entrepreneur & Investor, geht sogar einen Schritt weiter:

- ▶ „Startup – das ist mehr als ein Lifestyle – es ist ein innovatives, chancenorientiertes Mindset, das Menschen in Startups mitbringen, welches sich sehr von traditionellen Berufen unterscheidet.“

Doch was bedeutet das genau? Besonders bei vielen jungen Menschen hat sich der Anspruch, den sie an ihren Job haben, seit der Jahrtausendwende grundlegend geändert. Nicht das Gehalt allein ist ausschlaggebend, auch sinnvoll und erfüllend sollte die Arbeit sein. Da nimmt man temporär sogar mal gerne Unsicherheiten und auch eine Mehrbelastung in Kauf. Es hat einen gewissen Reiz für viele, dass das Arbeiten im Startup anders abläuft als „Arbeit“ im klassischen Sinne. Traditionell wird mit dem Wort Arbeit nicht selten etwas Negatives verbunden. So symbolisiert Arbeit klassischerweise den Ernst des Lebens und wird von vielen Menschen mit einer gewissen Routine und Regelkonformität in Verbindung gebracht. In Startups werden diese Stereotypen, die mit dem Konzept Arbeit zusammenhängen, hinterfragt und dabei oft gänzlich über Bord geworfen. Interviewpartner Janis Jung geht sogar so weit zu behaupten, dass aus seiner subjektiven Sicht Burn-out und Depressionen ihren Ursprung unter anderem darin haben, dass Mitarbeiter bei ihrer Arbeit keine Freude empfinden. In seinem Startup-Unternehmen *mooci GmbH* ist das allerdings anders. Mehr dazu in Abschn. 2.2.

### Zusammenfassung

Viele erfolgreiche Startups schaffen es, sich global als Marke zu positionieren. Durch die Umsetzung innovativer Ideen, kriert von internationalen Teams, erobern die besten Gründungen weltweite Märkte. Was sie bieten ist neuartig, einzigartig und verändert manchmal sogar Gesellschaften. Es gilt jedoch auch hier die bekannte Weisheit: Die Konkurrenz schläft nicht. Innovative Geschäftsmodelle können heute einen Gründerpreis gewinnen und morgen bereits veraltet sein. Besondere Skills sind deshalb für Startup-Mitarbeiter empfehlenswert. Auch gilt es, flexibel bei Arbeitszeiten zu sein und den generellen Leistungs- und Ergebnisdruck, im Startup aushalten zu können. Ohne ein spezielles, innovativ orientiertes Mindset wird man selbst und das Startup, in

dem man arbeitet, keinen Erfolg haben und es besteht das Risiko, im internationalen Rennen nach den neusten Ideen und deren Umsetzung, den Anschluss zu verlieren.

---

## 1.2 Von Innovationsorientierten Rahmenbedingungen zu den Jobmotoren der Zukunft

Startups haben sich global zu einem bedeutsamen Wirtschaftsfaktor entwickelt und tragen darüber hinaus zur Stabilität einer demokratischen Gesellschaftsordnung bei, weshalb sich weltweit Städte als ideale Standorte für Startups profilieren. Schauen wir auf Erfolgsfaktoren der Startup-Gründung.

Bei der Unternehmensgründung ist der Standort für Gründer unheimlich wichtig. Die unterschiedlichen Gesetze verschiedener Länder, die die nötigen Rahmenbedingungen für diese jungen Unternehmen schaffen, können ein Startup entweder stärken oder sogar so sehr behindern, sodass sich Gründer letztendlich dagegen entscheiden, sich überhaupt dort anzusiedeln. Das führt unter anderem zur Abwanderung von innovativen Arbeitsfeldern und Fachkräften. Gängige Fragen, die sich Gründer stellen, sind folgende: Wie leicht oder kompliziert ist die Anmeldung neuer Unternehmen? Wie sieht der Markt aus? Wie viel Konkurrenz gibt es dort schon? Wird Innovation gefördert? Gibt es genügend Investoren? Wie belebt ist die Startup-Szene an verschiedenen Orten? Gibt es einen Mindestlohn? Wie sind die Reglementierungen der digitalen Sphäre? Wie sieht das Steuerrecht aus? Einige wichtige Rahmenbedingungen zur Unterstützung von Startups und Innovation kann man in Kap. 4 nachlesen.

- ▶ **Tipp** Was bedeutet es für Mitarbeiter im Startup, wenn sich Startups dort ansiedeln, wo Rahmenbedingungen für das Unternehmen am günstigsten sind? Mitarbeiter müssen wachsam sein! Die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die ein Land bietet, haben enormen Einfluss darauf, ob das Startup-Unternehmen, in dem man arbeiten möchte, seinen Standort behält oder ihn wechselt. Das wiederum hat starke Auswirkungen darauf, ob Mitarbeiter Sozialleistungen erhalten oder welche anderen gesetzlichen Regelungen es zum Schutz für Mitarbeiter in Unternehmen in den jeweiligen Ländern gibt. Man muss unter Umständen einen Umzug planen und sich in neuen Regionen der Welt zurechtfinden.



Die gegebenen Rahmenbedingungen in einem Land sollten eine Balance zwischen Stabilität und Volatilität erzeugen, in denen Startups fungieren können. Das bedeutet, dass auf der einen Seite Stabilität herrschen muss, die es Menschen erlaubt, überhaupt Unternehmen zu gründen und kreativ zu sein. In Afghanistan ist solch eine Stabilität im Sinne einer generellen Sicherheit der Bürger nicht gegeben. Suleman Fatimie, dessen Interview in Abschn. 2.2.1 zu finden ist und der einige Startups in Afghanistan betreibt, bestätigte, dass die Verkäufe nach Anschlägen sofort in den Keller gehen, weil die Leute nicht aus ihren Häusern kommen und in dieser Zeit natürlich auch seine Produkte nicht erwerben. Andererseits braucht es Volatilität, das heißt eine von Wettbewerb geprägte, florierende und dynamische Wirtschaft, sodass Unternehmer die nötige Freiheit und Unterstützung haben, Startups überhaupt zu gründen. Die Rosenbaum/Maslow-Pyramide bietet zur Verdeutlichung dieser Erkenntnisse ein aufschlussreiches Modell (vgl. Abb. 1.1).

### Rosenbaumsche Bedürfnispyramide für Startups



**Abb. 1.1** Rosenbaum/Maslow-Maslow Bedürfnispyramide

Nach Rosenbaum/Maslows Pyramide entsteht Kreativität vornehmlich, wenn verschiedene Grundbedürfnisse zum Überleben des Menschen, sowie das Sicherheitsbedürfnis, und das Bedürfnis nach einer Gemeinschaft und nach Ansehen in dieser, gedeckt sind. Diese Bedürfnisse decken meist staatliche Institutionen in Verbindung mit einer starken Wirtschaft. Wenn diese Basis für viele Menschen bereit ist, dann können auch mehr und mehr Menschen der Gesellschaft die höheren Ebenen der Pyramide leben und zwar sich kreativ selbst zu verwirklichen. Kreativität und Innovationskraft sind der Dreh- und Angelpunkt im Startup-Leben. Das erklärte Ziel von Startups ist es, innovative und wettbewerbsfähige Waren und/oder Serviceleistungen anzubieten und durch Kreativität das Fehlen von Ressourcen, Netzwerken und Wissen innerhalb eines neu gegründeten Unternehmens zu kompensieren.

### **Herausforderung: Liquidität**

Startups fordern klassische Player in allen Bereichen heraus. Beispiele hierfür sind die Industrien Energie/SmartHome, Gesundheit, Immobilien, Bildung, Personalwesen, Versicherungen, Infrastruktur und Mobilität. Die digitale Transformation müssen sie nicht meistern. Sie leben digital und entwickeln neue digitale Geschäftsmodelle oder -prozesse in Märkten, in denen tradierte Konzerne nicht nur, aber auch mit der Digitalisierung kämpfen.

Auf Platz eins der Risikokapitalinvestitionen rangiert mit knapp 229 Mio. EUR der Bereich Finanzdienstleistungen/FinTech, gefolgt vom Bereich e-Commerce mit 144 Mio. EUR (Vorjahr: Spitzenreiter mit 1,4 Mrd. EUR). Darunter fallen zum Beispiel Lieferdienste oder Online-Händler und Shopping Clubs. Auf Rang drei folgt die Branche Software & Analytics mit 131 Mio. EUR an Risikokapitalinvestitionen. Es folgen Health (93 Mio. EUR), Media & Entertainment (74 Mio. EUR), Mobility (70 Mio. EUR) und Energie (61 Mio. EUR).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>EY: Startup-Barometer der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Die Studie beruht auf einer Analyse der Risikokapitalinvestitionen in Europa in den Jahren 2013 bis 2016. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Startup-Barometer-2016/\\$FILE/EY-Startup-Barometer-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Startup-Barometer-2016/$FILE/EY-Startup-Barometer-2016.pdf) sowie [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Startup-Barometer-August-2016/\\$FILE/EY-Startup-Barometer-August-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Startup-Barometer-August-2016/$FILE/EY-Startup-Barometer-August-2016.pdf).

**Beispiel**

Nwabisa Mayema hat in Südafrika vor 11 Jahren ihr erstes Startup *The Collective Genius* gegründet. Dieses hat sie kürzlich an ihre Partner verkauft und startete *nnfinity*<sup>3</sup>. In Bezug auf Investoren sagt sie:

Wenn man ein eigenes Startup gründet, rate ich sehr, nicht sein eigenes Geld zu verwenden, um es aufzubauen. Man sollte das Geld anderer Menschen nutzen, um nicht so emotional zu sein und das Meiste aus dem Rat und der Expertise der Investoren ziehen zu können. Ein Startup ist nicht das „Baby“ eines Gründers, sondern ein Vehikel, um einen positiven sozialen Wandel in der Gesellschaft zu erwirken, eine Lebensgrundlage für die Mitarbeiter zu erschaffen und der Welt etwas von Bedeutung zu hinterlassen. Wenn man gerade erst anfängt, für ein Startup zu arbeiten, muss man sich bewusst sein, dass kein Tag wie der andere ist und dass die Arbeitsplatzbeschreibung ziemlich bedeutungslos ist. Man muss fest an die Idee und an die Gründer glauben und wacker zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Dennoch sind auch oft private Ersparnisse der Gründer maßgebliche Finanzspritzen für Startups, so die Ergebnisse des Europäischen Startup-Monitors. 69,1 % der Gründer gaben diese als Hauptfinanzierungsquelle an – gefolgt von Finanzierungen durch Freunde und Familie (25,1 %). Nur 21,9 % der Gründer nennen staatliche Unterstützung als Hauptfinanzierungsquelle für ihr Startup. In vielen osteuropäischen Ländern, wie etwa Tschechien oder Rumänien, sind etwa die Hälfte der Gründer ausschließlich auf eigene Ersparnisse angewiesen. Im Durchschnitt konnten ESM-Startups bereits 2,5 Mio. EUR in externem Kapital beschaffen. Die Gründer planten weitere 3,3 Mio. EUR in der Zukunft aufzunehmen. Die Stimmung der Gründer zeigt sich sehr positiv. Mehr als 90 % bewerten ihre aktuelle Geschäftssituation als befriedigend oder gut.

Es ist sehr ratsam für Startups, sich mit erfahrenen Unternehmern und Investoren zusammenzutun, um von deren Expertise zu profitieren. Die starken Kurschwankungen an den Aktienmärkten, die anhaltende Niedrigzinsphase und die gleichzeitig immer deutlicher werdende enorme Bedeutung der Digitalisierung machten Startups zu reizvollen Investitionszielen – so die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY).

---

<sup>3</sup>nnfinity bietet ein Netzwerk für Gründerinnen, welches durch gegenseitigen Austausch nachhaltiges Wachstum fördern soll.

## 1.3 Was ist eigentlich ein Startup?

Bevor es um die ungeschönte Wahrheit des Arbeitsalltages, den es in Startups eigentlich gar nicht gibt geht, muss definiert werden, wovon man bei einem Startup denn überhaupt spricht. Hierbei sind vielfältige Definitionen möglich, so wie es auch im Interview-Teil des Buches deutlich wird. Und trotzdem gibt es gewisse grundlegende Elemente, die ein Startup beschreiben.

Doch da Startups unterschiedliche Phasen durchlaufen, können in frühen Phasen oft schwer als solche definiert werden. Kann schon anfangs, wenn sich lediglich Freunde und Bekannte sporadisch treffen, um an einem „Projekt“ zu arbeiten, von einem Startup gesprochen werden? Oder ist es das erst nach der formellen Anmeldung im Gewerbeamt?

Ist der kleine Kiosk um die Ecke ein Startup? Wohl kaum, denn das Geschäftsmodell mag zwar tragend sein, aber es ist weder innovativ – denn die Idee gibt es schon seit Jahrzehnten – noch ist es skalierbar, denn mehr als ein paar Filialen sind in der Regel nicht drin und ein größeres Wachstum strebt der Kioskbesitzer meist auch gar nicht an. Genau darin unterscheiden sich Startups von (neu gegründeten) Klein(st)unternehme(r)n. Wenn allerdings ein Kiosk ein sehr ausgefallenes und neuartiges Geschäftsmodell hat und damit gar andere Kioske aus dem Markt drängt und enorm expandiert, könnte es unter Umständen schon als ein Startup gewertet werden.

► Der *Deutsche Startup-Monitor (DSM)*, herausgegeben vom *Bundesverband Deutsche Startups e. V.*, definiert Gründerunternehmen als Gewerbe, die „jünger als 10 Jahre (sind), innovative Technologien oder Geschäftsmodelle aufweisen und ein signifikantes Mitarbeiter- bzw. Umsatzwachstum anstreben. Alle drei Merkmale müssen auf ein Unternehmen zutreffen, um der Definition eines Startups zu entsprechen.“

Was weiterhin ein Startup ausmacht, ist Unternehmergeist, ein besonderer Geist, der oftmals durch die Startups und durch die Köpfe aller Mitarbeitenden weht. Dies unterscheidet Startups fundamental von anderen Unternehmensformen. Diesen Geist muss es sowohl bei Chefs als auch bei Mitarbeitenden geben. Besonders in flachen Hierarchien ist diese Mentalität unabdingbar. Man könnte es den Aufbruchs-Spirit nennen, denn jeder Tag im Startup ist quasi ein neuer Aufbruch: Neue Aufgaben, neue Kunden, neue Herausforderungen, neue Probleme, aber auch neue bedeutsame Chancen. Startups offerieren vielfältige Aufgabenbereiche, die für eine Mitarbeit interessant sein können. Dies hängt natürlich stets von der

jeweiligen Start-Spezialisierung ab, wobei klassische Positionen, wie z. B. Marketing oder Vertrieb, generell häufig anzutreffen sind.

Wann hört man auf, von einem Unternehmen als Startup zu sprechen? Oft passiert das dann, wenn das Startup anfängt, richtig Gewinne zu machen, wächst, mehr Mitarbeiter einstellt und feste Strukturen schafft, die größeren Unternehmen gleichwertig sind. Christian Wallin, Gründer des Berliner Startups *42reports*, sagt dazu:

Stehen Geschäftsmodell, Kunden und Vertriebskanäle einmal fest und sind diese auch erfolgreich erprobt, verändert sich eine Startup-Firma hin zu einer traditionellen Firma. Das bedeutet nicht, dass sie nicht trotzdem agil sein kann und stark wächst.

An dieser Stelle hilft der Vergleich einiger Zahlen und Fakten. Versucht man, ein klassisches Startup in Deutschland zu charakterisieren, helfen die Daten des *DSM* und des *Europäischen Startup-Monitors (ESM)* weiter: Durchschnittlich ist ein deutsches Startup 2,5 Jahre alt und es werden laut der *DSM*-Studie von 2016 ca. 14,4 Mitarbeitende beschäftigt.

Bemerkenswert: Nach Analysen der *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* beschäftigen alle neu gegründeten Unternehmen in Deutschland, die nicht älter als ein Jahr sind, durchschnittlich 0,8 Mitarbeiter. Bei Startups ist die Anzahl jedoch deutlich höher: Hier sind es im vergleichbaren Zeitraum bereits durchschnittlich 3,5. Startups bieten bereits in der Seed-Stage durchschnittlich 2,5 Arbeitsplätze (+0,7; 2014: 1,8), in der Startup-Stage durchschnittlich 5,6 (+0,6; 2014: 5,0), in der Growth-Stage 33,2 (+6,7; 2014: 26,5) und in der Later-Stage 124,5 (-55,5; 2014: 181) Arbeitsplätze an. In der Digital-Branche ist der Unterschied noch deutlicher, wie Ergebnisse einer Umfrage unter 200 Startups des Digitalverbands „Bitkom“ zeigen (2015): Bereits im ersten Jahr zählen die neu gegründeten IT- und Internet-Unternehmen sechs Mitarbeiter, nach zwei bis fünf Jahren steigt diese Zahl auf 14. Und Startups, die älter als fünf Jahre sind, haben sogar durchschnittlich 25 Mitarbeiter.

Die beste Nachricht für alle, die Karriere im Startup machen wollen: Startups werden zunehmend zu Jobmotoren. Im *DSM* 2015 gaben nahezu alle Gründer (93,9 %, N = 1.061) an, in den kommenden 12 Monaten weitere Mitarbeiter einstellen zu wollen (2014: 82,2 %). Laut dem *DSM* 2016 erwägen im Durchschnitt Gründer, die Neueinstellungen planen, ihr Personal in den kommenden 12 Monaten um rund 6,6 neue Mitarbeiter aufzustocken. Die optimalen Voraussetzungen also für ein Karriereleben im Startup.

### Zusammenfassung

Was kann nach dieser kurzen Analyse des Startup-Begriffs festgehalten werden? Gibt es so etwas wie ein Hauptmerkmal von Startups? Ja, so etwas gibt es. Es ist eine besondere, sehr dynamisch ausgeprägte Innovationskraft. Einzig, dass es ein Unternehmen noch nicht lange gibt, macht noch kein Startup aus. Grob gesagt, geht es bei Startups häufig um innovative Geschäftsfelder, bezogen auf entsprechende Produkte oder Dienstleistungen. Es werden neue Märkte geschaffen oder erklommen. Diese Neuartigkeit der Idee, die in einer neuen Firma steckt, hat somit bei Gelingen ein hohes und schnelles Wachstum zur Folge.

## 1.4 Arbeitsalltag in Startups (gibt es nicht)

Die Art und Weise, wie in jungen Startup-Unternehmen gearbeitet wird, ist im Vergleich zur altbekannten Arbeitswelt, im Wandel. Traditionell bekannte Strukturen, die die Arbeitswelt jahrzehntelang geprägt haben, gibt es entweder in Startups nicht, weil die Jungunternehmer nicht wissen, wie man diese etabliert, oder weil die eingestaubten Strukturen hinterfragt und als nicht relevant betrachtet wurden. Sie sind oft zu starr, zu unnötig und meist zu teuer. Darunter fallen feste Arbeitszeiten, feste Arbeitsräume und eine Definition fester Arbeitsbereiche.

### Fragen, die sich Gründer und Teams in Startups stellen, sind beispielsweise

- Braucht man überhaupt noch Papier? Wenn ja, wozu?
- Warum feste Arbeitszeiten?
- Eigener Arbeitsplatz: Nötig, überbewertet oder gar ineffizient und zu teuer?
- Wozu braucht man noch einen Bürokomplex?
- Muss man sich überhaupt noch physisch sehen können?
- Was kann man outsourcen?
- Wie kann die Arbeitsproduktivität in innovativer Weise erhöht werden?

Gerade in der Anfangszeit nach der Gründung fehlen Strukturen, die den Alltag bestimmen könnten, oft komplett. Dadurch gibt es unheimlich viel Raum zum Experimentieren. Hier eröffnet sich die Chance, die es bei etablierten Großkonzernen kaum gibt, eigene Strukturen erfolgreich zu etablieren. Relevant ist, dass man am Ende des Tages erfolgreich etwas vorangebracht hat. Es geht daher nicht um die sorgfältige Einhaltung von sinnigen oder unsinnigen Ritualen, sondern allein um das konkrete Arbeitsergebnis. Und alles, was hierbei hilft, ist willkommen.

In jedem Fall ist ein häufiges Phänomen in Startups, dass kein Arbeitstag wie der andere ist. Immer wieder werden Pläne umgeworfen. Immer wieder kommt es zu kurzfristigen Richtungsänderungen. Flexibilität ist gefragt. Immer wieder wird man sich neu in ein unbekanntes Aufgabengebiet einarbeiten müssen. Experimente stehen somit an der Tagesordnung. Dies eröffnet eine große Chance für echte Innovationen, setzt jedoch auch eine spezielle Offenheit bei den Mitarbeitern für diese Arbeitsabläufe voraus. Nicht immer werden Experimente in die gewünschte Richtung verlaufen oder die erhofften Ergebnisse erbringen.

### Beispiel

Penelope Liot, Mitarbeiterin im Marketing im französischen Startup *Lima* und gleichzeitig Gründerin des französischen Startups „*Noël de la French Tech*“, beschreibt den fehlenden Alltag und die Einstellung, die Mitarbeiter in Startups mitbringen müssen, in folgenden Worten:

Die Mitarbeit in einem Startup ist eine intensive Reise voller Höhen und Tiefen. Es ist wie eine Achterbahnfahrt: Man weiß nie, was als Nächstes kommt. Stetig gibt es negative und positive Ereignisse, die einen riesigen Einfluss auf das Überleben des Startups haben. Man kann sich nie vollends sicher sein und deshalb kann sich die Arbeit in einem Startup als sehr herausfordernd und stressig erweisen. Auf der anderen Seite ist man aber auch nie gelangweilt! Man ist einfach ständig außerhalb seiner Komfortzone. In frühen Phasen kann man sich nicht auf nur eine Sache konzentrieren: Man hat mehrere Jobs gleichzeitig, selbst wenn man für diese (noch nicht) die Expertise besitzt.

In Startups trifft man häufig auf unkomplizierte Kollegen und eine unkomplizierte Arbeitsumgebung. „Dieses Regal steht schon seit 20 Jahren genau an diesem Platz und sollte deshalb auch zukünftig hier stehen.“ Solche Sätze wird man in Startups nie hören. Auch hier gilt das bereits erwähnte Motto: Erfolg ist alles, was zählt. Von daher wird man nicht auf unkomplizierte Arrangements treffen, z. B. bei der Kleiderordnung oder der Büroeinrichtung.

Es gibt sehr flexible Arbeitsabläufe. Was ist damit gemeint? Nicht immer muss alles nahezu perfekt ablaufen. Nicht immer wird die Zeit vorhanden sein, um eine Arbeitsaufgabe bis ins letzte denkbare Detail zu planen und zu erledigen. Im Sinne des Pareto-Prinzips, auf welches im Kap. 6 näher eingegangen wird, können oftmals vielleicht auch 80 % der möglichen Ergebnisse eine absolut akzeptable Leistung darstellen, um im Anschluss zügig das nächste Aufgabengebiet zu bearbeiten. Natürlich soll allerdings an dieser Stelle nicht zu sehr pauschalisiert werden. Auch kleine Details können sehr bedeutsam sein und dürfen nicht komplett vernachlässigt werden.

- ▶ Alle denkbaren Details berücksichtigen und gleichzeitig das große Ganze nicht aus den Augen verlieren – dieser perfektionistisch orientierte Anspruch wird selten in der Startup-Praxis den Arbeitsalltag prägen. Gleichzeitig bieten sich, im Vergleich zu etablierten Unternehmen, besondere Chancen der beruflichen Selbstverwirklichung.

---

## 1.5 Vorteile der Karriere in einem Startup

Wenn man herausfinden möchte, ob die Arbeit im Startup etwas für einen selbst ist, dann muss man sorgfältig abwägen. Die Arbeit in einem Startup bringt einige interessante Vorteile mit sich: Es folgt ein Überblick.

### **Viel Verantwortung und Entscheidungsbefugnis**

Eigenverantwortlichkeit ist eine Schlüsselfähigkeit, die von jedem Mitglied im Team des Startups erwartet wird. Die Chance für Mitarbeiter in kleinen Teams, in besonderer Weise ziemlich viel bewegen zu können, unterscheidet Startups fundamental von traditionellen Unternehmen. „*Just do it*“ – so lautet vielfach das Motto, das auch in diesem Sinne sehr ernst gemeint ist. Hierzu gehört durchaus etwas Mut. Man muss unerwartete Herausforderungen und Aufgabengebiete übernehmen und sich ausprobieren.

Jedoch wird dies nicht immer von Erfolg gekrönt sein. Hier ist speziell der Rückhalt von den Gründern notwendig. Es bleibt die Erkenntnis, dass zu viele Fehler – die bei den neuen, ungeahnten Aufgaben passieren – irgendwann zu ernsthaften Konsequenzen führen. Hier darf man nicht zu naiv die schöne neue Startup-Welt verklären, sondern muss dieser Tatsache mit Mut, Engagement sowie Sorgfalt begegnen. Damit verbunden ist die durchaus einfache Chance zum unkomplizierten beruflichen Aufstieg, wenn man eindrucksvolle Leistungen erbracht hat und diese auch den Gründern bekannt werden.

---

### **Beispiel**

Fabian-Carlos Guhl, Gründer der Initiative *Ampion*, die Startups auf dem afrikanischen Kontinent betreut, sagt hierzu:

Prinzipiell haben die Mitarbeiter mehr Verantwortung und damit auch mehr Gewicht, wenn es darum geht, das Unternehmen zum Erfolg zu bringen. Am Anfang muss man sich viel selber beibringen und flexibel sein. Wirkliche Spezialisierung kommt mit Wachstum. Dann kann man tiefer gehen. Allrounder sind wichtig im Aufbau.



### Eine hohe Lernkurve

Es ist empfehlenswert, für das Mantra *learning by doing* offen zu sein. Eine „*Trial and Error*“-*Mentalität* ist unverzichtbar, da viele Prozesse und Strukturen in Startups noch nicht vorhanden sind und man auch oft in Arbeitsfeldern tätig ist, von denen man eigentlich keine richtige Ahnung hat. Es heißt hier „machen und lernen“ – *learning on the job*.

Durch das eigenverantwortliche Arbeiten haben Mitarbeiter ebenfalls den Vorteil, sehr viel in sehr kurzer Zeit zu lernen. Die Kompetenzen, die man sich in einem Startup aneignet, können später gezielt in anderen Jobs eingebracht werden. Diese Freiheit ist also ein enormer Vorteil, um sich persönlich und professionell weiterzuentwickeln. In Startups lernt man von Anfang an unheimlich viel. Nachdem man ins kalte Wasser geschmissen wurde, schwimmt man erst einmal. In einem kleinen Team, das enorm viel Arbeit hat, sind oft schnelle Entscheidungen gefordert, und diese Entscheidungen werden nicht selten von den jeweiligen Mitarbeitern direkt mitgetroffen.

---

#### Beispiel

Mattia Franco, Gründer des italienischen Startups *Xceed*, sagt dazu:

Je mehr ein Startup wächst, umso mehr braucht es an Fachwissen. Anfangs, mit einem Team von nur wenig Leuten, sind Generalisten fundamental. Jedes Teammitglied muss fähig sein, abteilungsübergreifend zu arbeiten, um verschiedene Arbeitsbereiche unter deren Obhut miteinander zu verlinken. Wenn das Startup allerdings anfängt zu wachsen, dann ist ein geringes Fachwissen ein Nachteil für das Startup. Um zu skalieren, was extrem schwer ist, muss man in späteren Phasen Spezialisten anstellen, die unheimlich super in einem oder maximal zwei Bereichen sind.

### Eine besondere Teamkultur mit flachen Hierarchien

Flache Hierarchien sind ebenfalls ein Merkmal von Startups, das den Arbeitsalltag prägt und oft als positiv eingestuft wird. Oftmals sitzt das gesamte Team, inklusive der Gründer, in einem Büro bzw. Großraumbüro. Es kommt ebenfalls vor, dass Mitarbeiter ortsunabhängig arbeiten. Der Austausch untereinander erfolgt in jedem Falle unkompliziert und zumeist digital. Auch hier gilt oftmals das Motto des Erfolgs: Wichtig ist nicht, welches Hierarchie-Konzept gerade in der Management-Literatur als besonders populär angesehen wird oder welche Hierarchie-Modelle vor 50 Jahren häufig praktiziert wurden. Relevant allein sind die konkreten Arbeitsergebnisse.

Die Hierarchien sind in der Zeit unmittelbar nach der Gründung in Startups meist besonders flach. Das bedeutet, dass man auch Rollen innerhalb des Teams nicht starr einhalten kann, sondern anpackt, wo es brennt. Eine entspannte Teamkultur wird