

IT & Karriere

Sonderbeilage von Heise Medien

Online Learning

Womit MOOCs und Open Universities Punkte machen

Jobmessen

Wo Absolventen zur Bewerbung antreten

Chefsachen

Was ein CIO alles draufhaben muss

Life Sciences

Wie Bioinformatiker Genome knacken

Start-ups

Was junge Unternehmen Berufseinsteigern bieten

Jobhopping

Wann ein Wechsel die Karriere antreibt

Robotik

Wer Maschinen das Denken beibringt





Quelle: moostiny - Fotolia

die notwendige Umsetzungsgeschwindigkeit zurückzuführen.“

Eigeninitiative zählt

Die Entwicklung scheint sich in den letzten Jahren verstärkt zu haben. Lag die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in Start-ups 2015 noch bei 15,2, betrug die Quote 2017 nur noch 10,9. Die Zahlen stammen aus dem Deutschen Start-up-Monitor, für den der Bundesverband Deutsche Start-ups e.V. und die Beratung KPMG 1837 Jungunternehmen befragt haben. Die Verkleinerung der Teams dürfte allerdings nicht immer freiwillig gewesen sein: Die Studie „Start-up-Unternehmen in Deutschland 2017“ von PwC zeigt, dass es für zwei Drittel schwierig ist, neue Mitarbeiter zu finden. Umgekehrt heißt das für gut ausgebildete Jobsucher, dass sie viele attraktive Angebote bekommen dürften und mit Kuss-hand genommen werden.

Ellenberg hebt die größere Verantwortung, die Mitarbeiter in einem Start-up haben, hervor. In der Tat ist das unbestreitbar einer der markantesten Vorteile: Die Entscheidungsgewalt ist größer, der persönliche Impact ebenfalls, aber auch der Anspruch, für seine Meinung und seine Einschätzungen einzustehen und sie mit guten Argumenten gegenüber den Kolleginnen und Kollegen zu verteidigen. Unter dem Radar mitsegeln, wie es in einem großen Konzern eventuell auch heute noch möglich ist, geht nicht. Florian Nöll, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Deutsche Startups, drückt das so aus: „Ist man darauf aus, nach der Stechuhr zu arbeiten, Entscheidungen ausschließlich mit dem Einverständnis der höheren Hierarchieebene zu treffen, jeden Tag das möglichst Gleiche zu tun und nichts Neues zu lernen, dann sollte man lieber nicht in einem Start-up anfangen.“ Und ergänzt: „Ich denke aber, dass es diesen Typ Mensch überhaupt nicht gibt.“ Wenn doch, sei er durch die Strukturen, denen er sich jahrelang fügen musste, dazu erzogen worden, keine Eigeninitiative zu zeigen.

Es klingt bei ihm bereits an: Die Möglichkeit, frühzeitig Füh-

David Schahinian

SOLL ICH – ODER DOCH LIEBER NICHT?

Der Einstieg bei einem Start-up kann sich durchaus lohnen – vielleicht aber doch erst beim nächsten Job. Während die Gehälter im Schnitt noch unter dem bundesdeutschen Durchschnitt liegen, punkten die Jungunternehmen mit Freiräumen, die man sich anderswo nicht kaufen kann.

Tischkicker, Sitzsack und der Chef im T-Shirt – besser, die Klischees sind gleich zu Beginn abgeräumt. Natürlich stehen sie stellvertretend für ein neues, frisches Arbeitsklima, das jungen Hightech-Gründungen häufig nachgesagt wird. Vom Kickern alleine schreibt sich aber keine Zeile Code. Und um in der blühenden Start-up-Szene an wichtiges und umkämpftes Investorenkapital zu gelangen, braucht es solide Pitches. Die Zeiten, in denen bei einer Tasse Mate-Tee ausgeklügelte vage Ideen ausreichten, um Geldgeber zu überzeugen, sind lange vorbei. Damit wären noch zwei weitere Klischees entzaubert.

Natürlich, die eine oder andere Kuriosität gibt es immer noch.

Sie ist aber nicht mehr nur auf Jungunternehmen beschränkt. Auch die Oldtimer haben gemerkt, dass sie motiviertes Personal nur gewinnen können, wenn das Drumherum stimmt. Die Meta-Jobsuchmaschine Joblift hat 17 Millionen Jobanzeigen der vergangenen beiden Jahre analysiert. Mit einem Bällebad wurde nur in 599 Ausschreibungen geworben. Mit unbegrenztem bezahltem Urlaub warben 181 Unternehmen, immerhin vier versuchten, mit Napping Rooms und der Möglichkeit zum Schlafen am Arbeitsplatz zu punkten. Joblift ist im Übrigen selbst ein Start-up aus Hamburg, das im Dezember 2017 weitere zehn Millionen Euro von Investoren einsammeln konnte.

Trotz oder gerade aufgrund der Entzauberung der Klischees kann sich der Einstieg in einem Start-up lohnen. „Ich würde es ausnahmslos jedem Berufseinsteiger empfehlen, direkt nach dem Studium oder der Ausbildung bei einem Start-up anzuhauern“, sagt Johannes Ellenberg, Jungunternehmer und Vortragsredner aus Stuttgart. „Der in meinen Augen größte Vorteil ist die in der Regel wesentlich steilere Lernkurve im Vergleich zu einem Job in einem etablierten Unternehmen.“ Mitarbeiter in einem Start-up hätten für gewöhnlich mehr Verantwortung, vielfältigere Aufgaben und einen höheren Grad der Autonomie: „Das ist vor allem auf die flachen Hierarchien, kleine Teams und

rungsrollen zu übernehmen, ist in einer jungen Gründung erheblich realistischer als in einem großen Unternehmen. Keiner ist als Chef geboren, und viele in größeren Organisationen dürften eher aufgrund ihrer Fachkompetenz als wegen ihrer Menschenkenntnis und Führungskompetenz an die Spitze gelangt sein. Diese zu entwickeln, sich auseinanderzusetzen, im Team zu arbeiten, trotzdem überzeugend einen Weg vorgeben und vorneweg gehen zu können, aber auch für eigene Fehler den Kopf persönlich hinzuhalten: Das alles sind Fähigkeiten, die man in einem Start-up besser lernen kann als anderswo.

Verstecken geht nicht

Ein großer Unterschied zur Mitarbeit in Konzernen besteht zudem im direkten Zugang zur Führungsspitze, den man in einem Start-up hat. Meist sitzt der Chef nur wenige Meter entfernt und ist direkt ansprechbar. Probleme und Nöte können unmittelbar angesprochen und Entscheidungsprozesse erheblich verkürzt werden. Sitzt er schon länger im Sattel, können sich junge Mitarbeiter darüber hinaus einiges von seiner Arbeitsweise abschauen.

Und es bringt noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Vorteil: Auch persönliche Erfolge können schnell nach oben kommuniziert werden. Größere Organisationen stehen nicht selten vor dem Problem, den Blick für die einzelnen Teammitglieder zu verlieren. Vom CEO eines DAX-Konzerns kann man auch nicht verlangen, über die individuelle Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters im Bilde zu sein. Haben diese jedoch das Gefühl, dass ihr Beitrag zum Gesamterfolg untergeht und nicht gewürdigt wird, kann das das Betriebsklima vergiften und die Motivation auf den Nullpunkt sinken lassen. Das gilt natürlich gleichfalls auch für die eigenen Fehler. Einfach wegdrücken und hoffen, keiner hat's gemerkt, funktioniert hier nicht.

„Schwächen und Stärken werden gnadenlos und sehr schnell aufgedeckt“, sagt Ellenberg zum Arbeiten in einem Start-up. Das bringe enorme Vorteile für die Entwicklung der eigenen Persön-

lichkeit mit sich. Gründer und Mitarbeiter säßen dabei in einem Boot, denn auch von letzteren werde vor allem in der frühen Phase der Gründung unternehmerisches Denken und Handeln gefordert. „Erfahrungen in einem Start-up zu sammeln, hilft, sich selbst besser kennenzulernen und herauszufinden, welche Tätigkeiten und Fachgebiete einen begeistern“, bringt er es auf den Punkt.

Flache Hierarchien

Zwangsläufig erhält man nämlich Einblicke in die anderen Bereiche eines Unternehmens. Gerade manche Berufseinsteiger oder junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind noch auf der Suche nach der 100-prozentig richtigen Position für sich. Das Reinschnuppern in benachbarte Aufgabenfelder oder gänzlich andere Bereiche weitet den Horizont, inspiriert und hilft bei der Orientierung. „Selten ist es möglich, derart tiefe Einblicke in den Geschäftsablauf eines Unternehmens zu bekommen“, heißt es dazu bei jobs.de. Das wüssten auch die Personalisten: „In einem Start-up-Unternehmen angestellt gewesen zu sein, kann sich also durchaus positiv im Lebenslauf bemerkbar machen.“

Die Jobexperten heben zu Recht auch den ungezwungenen Umgang hervor: „Da die Gründer in der Regel sehr jung sind, suchen sie Gleichgesinnte, die eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu schätzen wissen.“ Das Duzen etwa gehört meist zum Standard, auf Zwänge wie Anzug- oder Kostümpflicht wird dagegen weniger Wert gelegt. Es schadet jedoch nicht, vor der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag einen zweiten Blick auf das zu werfen, was oft als „unkonventionelles Arbeitsumfeld“ beschrieben wird. Die Grenze zwischen lockerem, aber strukturiertem Arbeiten und blankem Chaos kann mitunter schmal und nicht auf den ersten Blick zu erkennen sein.

Raum für Querdenker

„Die Prozesse und Strukturen sind in einem Start-up viel dynamischer und schneller“, sagt Nöll. Sie würden teilweise zum

ersten Mal durchlaufen, ein Rückgriff auf Erfahrungswerte sei nicht immer möglich. Gerade deshalb werde vom gesamten Team eine Ownership-Mentalität verlangt: „Entscheidungen müssen nicht mit mehreren Abteilungen und Hierarchien abgestimmt werden.“ Ein weiterer Pluspunkt, der einem im Verlauf der Karriere ebenfalls nützlich sein kann: „Projekte selbstständig und effizient zu steuern und dabei dennoch den Blick für das große Ganze nicht zu verlieren – diese Eigenschaften sind sehr begehrt auf dem Arbeitsmarkt.“

Und noch ein wichtiger Aspekt kommt in einschlägigen Beiträgen zum Thema oft zu kurz. Junge Hightech-Gründungen bieten eine ideale Spielweise für Querdenkertum, oder besser: Originalität. Das Out-of-the-box-Denken, wie es viele Berater eher holprig benennen, wird mittlerweile zwar auch in Innovation Hubs oder anderen mehr oder weniger wohlklingenden Versuchsanordnungen großer Konzerne gefördert. Nicht selten scheitern diese Ideen aber spätestens beim Transfer in die große und weniger agile Mutterorganisation. In einem Start-up kann man dagegen nach wie vor oftmals in einem geschützten Raum „spinnen“, ohne von den Kolleginnen und Kollegen schief angeschaut zu werden.

„Wir ignorieren normalerweise alle bizarren und dummen Gedanken, die in unseren Verstand eindringen, aber diese sind oft der Schlüssel zu einer einzigartigen Geschäftsstrategie. Oder sie können helfen, ein grundlegendes Problem zu lösen“, schreibt Social-Marketing-Spezialistin und Bloggerin Alena Cheina bei Lifehack.org. Nachdem sie in einem kleinen Team gearbeitet habe, lernte sie die Einzigartigkeit solcher Ideen zu schätzen.

Bevor nun vor lauter Euphorie die Unterschrift unter den Arbeitsvertrag bei einer hippen neuen Hightech-Gründung gesetzt wird, lohnt es sich weiterzulesen. Denn nicht alle Start-ups sind florierende Einhörner, und manchmal ist auch nicht alles Gold, was glänzt. Wer sich für den Einstieg in ein Start-up entscheidet, nimmt unter Um-

ständen auch gewichtige Nachteile in Kauf.

Schöne neue Start-up-Welt?

Darauf deutet beispielsweise Joblifts European Startup Report von 2017 hin. Datenbasis waren hier 32 Millionen Online-Stellenanzeigen aus Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Frankreich und den Niederlanden. Außerdem wurde eine repräsentative Online-Umfrage unter rund 500 Start-up-Mitarbeitern in den genannten Ländern durchgeführt. Demnach arbeiten Angestellte in deutschen Start-ups wöchentlich rund zehn Prozent länger als der bundesweite Durchschnitt. Im Mittel verdienen sie 41.510 Euro jährlich. Das sind rund sieben Prozent weniger als im gesamtdeutschen Schnitt, aber immerhin 30 Prozent mehr, als ihre Kolleginnen und Kollegen in den Nachbarländern auf der Gehaltsabrechnung stehen haben.

Überraschend ist, dass sie ein Problem haben, das man eher in der Welt der großen Unternehmen verorten würde und das dort intensiv diskutiert wird: die Lohnlücke. Frauen besetzen zwar knapp die Hälfte der Start-up-Positionen mit Personal- und Budgetverantwortung, heißt es in der Studie. Sie verdienen aber im Schnitt rund elf Prozent weniger als männliche Mitarbeiter. Nachgerade alarmierend ist das Ergebnis, dass 65 Prozent der Befragten deutscher Start-ups häufiger von Diskriminierung am Arbeitsplatz betroffen sind als der Durchschnitt aller europäischen Umfrageteilnehmer. Sind das noch Folgen der Anfangsphase der Start-up-Kultur, als manche Gründer gerne mal über die Stränge schlugen? Warum sollten sich Jobsuchende auf solche Arbeitsbedingungen einlassen?

„Verschiedene Formen von Diskriminierung, auch die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern, sind ein gesellschaftliches Problem, das sich auch in der Wirtschaft manifestiert“, antwortet der Verbandsvorsitzende. Er sehe aber nicht, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in Start-ups häufiger von Diskri-

minierung betroffen seien als in anderen Unternehmen: „Start-ups sind in dieser Hinsicht wie andere Organisationen auch.“

Ellenberg, der jüngst ein Buch darüber geschrieben hat, was der Mittelstand von Start-ups lernen kann, hat ebenfalls andere Erfahrungen als in der Studie beschrieben gemacht: „Diskriminierungen habe ich in meinem Umfeld noch nie erlebt, im Gegenteil. Ich erlebe die Start-up-Community so offen und inklusiv wie kaum ein anderes Umfeld.“

Was Arbeitszeit und Gehalt betrifft, stimme es mittlerweile nicht mehr, dass man „nichts verdient, aber 50-Stunden-Wochen Standard sind“, sagt Nöll. Das treffe vielleicht noch eher auf die Gründer, jedoch schon nicht mehr auf die Mitarbeiter zu. Hier habe sich das Start-up-Ökosystem in den letzten Jahren konsolidiert. „Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen, dass die Arbeitsbedingungen in Start-ups sehr viel besser sind als in Konzernen, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeit und den Arbeitsort sehr viel flexibler und individueller wählen können als in großen Unternehmen.“

In einem Start-up sollte man ohnehin nicht wegen des Geldes und einer „maximal guten Work-Life-Balance“ anheuern, findet Ellenberg. Wer sein Berufsleben auf finanzielle Sicherheit und hohe Gehälter optimieren wolle, sei in der Regel mit einer klassischen Konzernkarriere auf der sicheren Seite. Wer hingegen selbstbestimmt arbeiten, viel lernen und sich weiterentwickeln wolle, sei meist bei einem Start-up besser aufgehoben: „Wenn man so will, kann man das geringere Gehalt mit Studiengebühren oder Ausbildungskosten für die ‚Universität des Lebens‘ vergleichen.“

08/15-Karrieren haben ausgedient

Gleichwohl ist auch ihm klar, dass diese Entscheidung manchmal nicht so leicht zu treffen ist. Für Menschen, die in ihrer beruflichen Karriere schon fortgeschritten sind und privat höhere Fixkosten, etwa aufgrund einer Familie, zu tragen haben, sei der Einstieg aus finanziellen Gründen meist nicht ganz so einfach.

Darüber hinaus ist ein regelmäßiger und vorherzusehender Arbeitsablauf in vielen Start-ups pure Illusion. Wenn beispielsweise die nächste Finanzierungsrunde ansteht, Investoren neue Zwischenergebnisse sehen wollen oder einfach ein entscheidender Geistesblitz schnell umgesetzt werden soll und muss, ist persönlicher Einsatz gefragt. Wenn das ganze Team an einem Strang zieht und Überstunden macht, um die Deadline zu halten, wird es einem Einzelnen schwerfallen, sich dem zu entziehen. Hat man Familie und/oder ein sehr geregeltes Privatleben, kann es schnell zu inneren Konflikten kommen. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang auch, dass insbesondere bei jungen Start-ups die Gefahr größer ist als in etablierten Unternehmen, dass die Gründer mit ihrer Idee am Markt scheitern.

Das wiederum muss kein Stigma sein, ist sich Nöll sicher. „Die Lebensläufe vergangener Jahrzehnte, in denen Menschen ihre Ausbildung in jenem Betrieb gemacht haben, der sie später in die Rente geschickt hat, wird es so nicht mehr geben.“ Er sehe das positiv: Sowohl für die Beschäftigten als auch für Unternehmen sei es gut, verschiedene Perspektiven kennenzulernen und von den Erfahrungen von Menschen und Organisationen zu profitieren, die einen anderen Blick auf bestehende Strukturen haben. „Ich kenne zudem keine Person in meinem Bekanntenkreis, für die es erstrebenswert wäre, 45 Jahre lang bei einem Unternehmen zu sein.“

Natürlich lässt sich auch mancher Vorteil je nach Persönlichkeitsstruktur zum Nachteil umdeuten. Große Eigenverantwortlichkeit? Die kann insbesondere bei einem Berufseinsteiger schnell auch zu einem Gefühl der Überforderung führen. Ein kleines Team? Lässt sich auch als „knappe personelle Ressource“ umschreiben, oder: Viel Arbeit für zu wenig Leute. Und eine steile Lernkurve ist für viele nützlicher, wenn jemand da ist, der sich auskennt und ihnen die Dinge, auf die es ankommt, zumindest anfangs erklärt. In jungen Unternehmen mit enthusiastischen Gründern, die selbst erst ihre Rolle fin-

den müssen, kann es durchaus passieren, dass das Lernen auf eigene Faust und per „Trial and Error“ zwangsläufig geschieht.

Überhaupt, die Seniorität. Fehlt sie, kann sich das auch an anderen Stellen im Unternehmen negativ bemerkbar machen. „Junge Unternehmer stellen häufig Menschen in ihrem Alter ein“, schreibt Nora Jakob in der Wirtschaftswoche. Der Anteil der Gründer in den Altersgruppen über 44 Jahren lag nach Zahlen des Deutschen Startup-Monitors 2017 bei insgesamt gerade einmal 16 Prozent. Weil die meisten Gründer zwischen 25 und 34 Jahre alt sind, sind auch ihre Angestellten oft in diesem Alter. Dabei sind gerade ältere Arbeitnehmer auch im Bereich der Start-ups höchst engagiert und darüber hinaus lebenserfahren. Diese Erfahrung, so Jakob, „würde dem einen oder anderen Start-up sicher guttun“.

Nichts für brave Streber

Ob und wann sich der Einstieg in einem Start-up lohnt, ist eine Sache der individuellen Einstellung. Fest steht jedenfalls, dass IT-Experten besonders gefragt sind. „Die digitale Wirtschaft bleibt das wichtigste Gründungsumfeld“, heißt es im Deutschen Startup-Monitor. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen waren in den Bereichen IT/Softwareentwicklung, Software as a Service, Industrielle Technologie/Produktion/Hardware, E-Commerce oder Online-Marktplätzen tätig.

Der selbstständige Strategieberater Sanchit Khera rät, sich vor dem möglichen Einstieg darüber klar zu werden, ob der Job den eigenen Erwartungen entspricht, und er mit den künftigen Karrierezielen in Einklang steht. Mitunter würden Start-ups versuchen, die Unerfahrenheit von Berufseinsteigern für ihren Vorteil auszunutzen. Die Rolle im Unternehmen sollte den eigenen Ambitionen entsprechen – das kann im Vorstellungsgespräch genau geprüft und besprochen werden.

Start-up-Unternehmen suchen engagierte Mitarbeiter, die auch menschlich in das Team passen, heißt es bei der Jobbörse Absol-

venta: „Daher sind Noten oftmals zweitrangig. Viel wichtiger sind Motivation und Einsatzbereitschaft.“ Wer möglicherweise erst während des Studiums aufgewacht oder mehr der praktischen als der theoretischen Seite zugehört ist, wird daher in einem Start-up eher eine Chance erhalten, ohne sich durch Assessment Center quälen zu müssen. Überzeugt das Können, steht einer steilen Karriere – und einem späteren Wechsel zu einem etablierten Konzern – nichts im Wege.

Die sieht Start-up-Unternehmer Ellenberg ebenfalls in der Pflicht: Planungssicherheit gebe es in Zukunft weder für große Konzerne noch für kleine Start-ups: „Die traditionellen Incentivierungsmethoden, um Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden, haben ausgedient.“ Teilhaberschaft, kulturelle Aspekte, Sinn und Flexibilität seien wichtiger als monetäre Aspekte. Unternehmen müssen seiner Meinung nach auch umdenken, was Festanstellungen angeht: „In Zukunft werden wesentlich mehr Menschen eine freie Zusammenarbeit bevorzugen.“

Freiheit, die ich meine

Die harten Fakten wie Arbeitszeiten, Gehalt und Bonusregelungen würden sich in Start-ups bei genauerem Hinsehen wahrscheinlich gar nicht so sehr von denen in anderen Unternehmen ähnlicher Größe unterscheiden, glaubt Florian Nöll. „Es sind, so jedenfalls meine Erfahrung, die soft facts, die den Unterschied machen.“ Der Umgang sei ein anderer, die Hierarchien seien flach, die Vorgesetzten würden geduzt, es werde viel gelacht.

„Nicht nur in kleineren Unternehmen können die Zusammenarbeit und die Kollegialität gut sein“, hebt Volker Neumann von der HR-Beratung Access hervor. Auch der finanzielle Anreiz und die Sicherheit eines Konzerns seien nicht zu unterschätzen. Für Kreative, Flexible und Risikobereite scheinen die Vorteile eines Start-ups aber doch zu überwiegen: „Ich stelle die These auf: Wer einmal Start-up-Luft geschnuppert hat, den wird es auch immer wieder reizen, dort zu arbeiten.“