

# Paradies *oder* Hölle?





Junge Internetfirmen wollen  
die Arbeitswelt revolutionieren:  
Leidenschaft und Spaß  
statt nine-to-five.

Was ist dran am Mythos Start-up?



Bei Jimdo gibt man sich locker: Büroszenarie (vorige Seite), Mitarbeiter (links) und der Co-Gründer Fridtjof Detzner (rechts)

• Ein Freitagmittag im Juni. Jimdo, der Hamburger Entwickler von Baukästen zur Erstellung von Websites, feiert die Eröffnung seines Kundenzentrums. Gedränge. Die Angestellten sind in Partylaune. Ihr Boss Fridtjof Detzner steht barfuß auf der Bühne, greift zum Mikrofon. „Google sagt zu seinen Kunden: Geh auf die Website, wenn du was von mir willst. Wir sagen ab jetzt: Komm rein in unser Wohnzimmer, trink eine Limo und sag uns dein Problem. Das ist total cool.“ – „Nix Wohnzimmer, Partykeller!“, ruft einer aus dem Publikum und hält seinen Longdrink in die Höhe. Gelächter.

Dann erzählt Detzner von früher. Als die Firma noch auf dem Bauernhof seiner Eltern bei Cuxhaven untergebracht war und das Gründertrio die Nächte durchprogrammierte. „Wenn da ein Kunde mittags angerufen hat, lagen wir noch pennend im Bett.“ Er hat das schon viele Male erzählt, bei Jubiläen, Einweihungen, Erfolgsfeiern. Und wie immer erntet er auch heute großen Applaus. Schließlich sagt er: „Wenn ich mich so umschaue, hätte ich voll Bock, hier zu arbeiten.“

Arbeit soll Spaß machen – das ist das große Versprechen, mit dem in den Neunzigerjahren die Pioniere der New Economy antraten, und bis heute wollen sich damit viele Start-ups von klassischen Unternehmen absetzen.

Anfang der 2000er, als sich die Krise immer weiter zuspitzte, die Aktienkurse am Neuen Markt einbrachen und den Internetfirmen das Geld ausging, war die Party vorbei, und viele der Angestellten wurden entlassen, oft auf ebenso dilettantische wie brutale Weise. Doch 15 Jahre danach ist der Glaube an die Spaß-

kultur ungebrochen. Jedenfalls suggerieren das die Selbstdarstellungen der Firmen. „Bei Jimdo arbeiten Freunde zusammen, ein bisschen wie in einer großen WG“, heißt es auf der Homepage. 250 Freunde? Arbeiten wie in einer Wohngemeinschaft? Geht das?

Wer dem Mythos Start-up auf die Spur kommen will, muss berücksichtigen, ob das Unternehmen erst anfängt oder ob es schon so viele Mitarbeiter hat, dass Hierarchien unumgänglich sind. Ob es gerade dank Risikokapital wächst oder ob es ums Überleben kämpft. Start-up ist ein schwammiger Begriff. Nicht das junge Alter und die geringe Größe machen Firmen dazu, sondern eher das auf dem Internet basierende Geschäftsmodell und die Kultur.

Die Suche führt zu Lea Böhm, die in der Gründerhochburg Berlin erlebt hat, was passiert, wenn ein kleines Unternehmen ganz plötzlich groß wird. Dann zur Leipzigerin Natalie Sontopski, die sich von ihrem Arbeitgeber ausgebeutet fühlte. Zu den Goodgame Studios, Vorzeigefirma der deutschen Digitalwirtschaft, bis einige der Mitarbeiter auf die Idee kamen, einen Betriebsrat zu gründen. Und eben zu Jimdo, der Firma, der alles zu gelingen scheint. 2015 gewann sie den Deutschen Gründerpreis in der Kategorie Aufsteiger. Jimdo, so das Urteil der Jury, vereine „ein tolles Produkt sowie starkes Wachstum aus eigener Kraft mit einer kreativen, unkonventionellen Unternehmenskultur“.

Die Zentrale nimmt fünf Stockwerke ein auf dem Gelände einer ehemaligen Margarinefabrik. Auf einigen Schreibtischen stehen leere Bierflaschen, auf anderen Plüschfiguren. Im vierten

Stock, bei den Mitarbeitern vom Community Service, die aussehen, als kämen sie vom Metal-Festival in Wacken, ziert eine Sammlung von Dämonen-Abbildungen die Wand. Daneben hat sich jemand eine 1.-FC-Köln-Fan-Ecke eingerichtet. Jeder kann sich seinen Platz in einem der Großraumbüros selbst gestalten.

Die Mitarbeiter sollen sich wie zu Hause fühlen. Das war schon immer eine Leitidee von Start-ups. Kickertisch und Kapuzenpulli sind zu Ikonen geworden. Es sind Symbole für die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit, für flache Hierarchien und die Ablehnung von Förmlichkeit. Bei Jimdo gibt es darüber hinaus bunte Sofas, Duschen, Schlafkojen und Waschmaschinen.

Viel stärker als in klassischen Unternehmen werden die Mitarbeiter daran gemessen, ob sie in die Gemeinschaft passen. Das ist meist auch eines der wichtigsten Einstellungskriterien. Das Ziel ist ein fast schon familiäres Wir-Gefühl. Freundschaften unter Kollegen entstehen auch in Konzernen. In Start-ups aber sollen sich jeder als Teil einer verschworenen Gemeinschaft fühlen. Die Jimdo-Belegschaft feiert regelmäßig Partys und geht einmal im Jahr auf zweitägige „Klassenfahrt“ an den Schaalsee, in den Harz oder in die Niederlande. Zudem wird den Mitarbeitern Raum zur Selbstdarstellung gegeben. Jeder kann Themenstammtische initiieren, sogenannte Communities of Practices. An einer Wand im zweiten Stock hängen auf bunten Plakaten die Angebote: Wein, Poker, Yoga, Body Weight Fitness. Oben drüber steht in großen Lettern geschrieben: „Jimdo is more than just a workplace.“

## Schnelle Karriere, besondere Vibes

Ein weiterer Reiz von Start-ups: Man kann dort schneller Karriere machen als anderswo. Nicht selten gibt es Mittzwanziger, die schon nach einem halben Jahr ein Team leiten oder den Auftrag bekommen, die Niederlassung in San Francisco oder Tokio aufzubauen. Einfach machen zu können, das Learning by doing empfinden viele Mitarbeiter als besonders attraktiv.

Diese Dynamik ist meist eine Folge der Finanzierung durch Risikokapital. Die Investoren, die ihr Geld gegen Anteile eintauschen, möchten diese ein paar Jahre später gewinnbringend wieder abstoßen, und für diesen Exit braucht es eine schöne Wachstumsstory.

2,1 Milliarden Euro Risikokapital flossen 2015 allein nach Berlin, europaweit ein Rekord. Investoren, Inkubatoren wie Rocket Internet und Start-ups bilden ein eigenes Ökosystem. Manche sprechen von den besonderen Vibes, die dort spürbar seien, und wenn man sich in der Szene umhört, könnte man den Eindruck gewinnen, als gäbe es überhaupt keinen Interessenunterschied zwischen Investoren und Gründern auf der einen und Lohnempfängern auf der anderen Seite.

Ein ehemaliger Angestellter des Kosmetikboxen-Versenders Glossybox berichtet, dass er fast 80 Stunden die Woche gearbeitet habe – „weil ich das wollte“. Job und Privatleben seien eins

gewesen, „in der Firma arbeiteten meine besten Freunde. Gegen 19 Uhr haben wir Pause gemacht, haben in der Firma eine Stunde Tischtennis gespielt und sind Pizza essen gegangen, danach ging es zurück an die Arbeit, Sachen fertig machen, neue Ideen entwickeln. Es war einfach alles spannend.“

Auch Lea Böhm war hochmotiviert, als sie im Dezember 2011 erstmals bei einer erst wenige Monate alten Firma anfang, bei Delivery Hero, einem Unternehmen mit dem Ziel, ein globales Netzwerk zur Onlinebestellung von Essen aufzubauen (siehe auch brandeins 05/2016, „Rambazamba digital“)\*. Böhm kennt den Reiz, den diese dynamische Arbeitswelt ausmacht – aber ebenso ihre Schattenseiten.

Die ersten Monate fand sie toll. Als einzige für Finanzen zuständige Angestellte sah sie für sich eine Menge Entwicklungspotenzial, zumal ihr Chef „ein superschlauer, erfahrener Finanzexperte war“, wie sie sagt. „Die besten Voraussetzungen für eine super Lernkurve.“

Dafür nahm sie sogar in Kauf, dass sie nur eine befristete Stelle bekam und trotz Studium und fünf Jahren Berufserfahrung weniger als 30 000 Euro im Jahr verdiente. Doch dann kam die Übernahme von Lieferheld, jener Onlineplattform, die sich zuvor schon mit Delivery Hero die Räumlichkeiten teilte, aber intern immer als Konkurrent gehandelt wurde. Die Zahl der Mitarbeiter stieg nun mit einem Schlag von 30 auf 280. Böhm wurde von der Übernahme überrascht. Ein Senior Controller wurde eingestellt und ihr vor die Nase gesetzt. Sie selbst war nur noch für das Berichtswesen zuständig. Ein paar Monate später kündigte sie. Wie auch rund zehn ihrer alten Kollegen. Sie vermisste Transparenz und Wertschätzung. Ihre Lage beschreibt Lea Böhm, die heute Führungskräfte von Start-ups coacht, rückblickend so: „Viele Überstunden, wenig Gehalt, wenig Urlaub und überhaupt keine Perspektive.“

Das ist die Kehrseite. Übernahmen, Pleiten, Strategiewechsel – in Start-ups muss man jederzeit mit harten Einschnitten rechnen. Und in diesen Momenten zeigt sich häufig, dass es doch sehr unterschiedliche Interessen gibt.

Wie beim einst gehypten Concierge-Service GoButler, bei dem die Leute per SMS vom Flugticket über Zigaretten bis zur Pizza alles bestellen konnten. Nach fünf Monaten hatten die Gründer 150 Mitarbeiter eingestellt und laut eigener Aussage in 13 Ländern mehr als 100 000 Nutzer gewonnen. Für die war der Service kostenlos. Geld einbringen sollten die Provisionen von Firmen, deren Service GoButler vermittelte. Glaubt man einer ehemaligen Führungskraft, war die Firma getrieben von US-Investoren, die schnelles Wachstum erwarteten. Zeit, ein System zur automatischen Beantwortung der Nutzeranfragen aufzubauen und Schnittstellen zu Ticketbörsen und Lieferdiensten zu programmieren, habe es nicht gegeben. Stattdessen hätten immer mehr Mitarbeiter die Anfragen manuell bearbeitet. Das Geschäftsmodell scheiterte. ▶



Desillusioniert: ehemalige Start-up-Angestellte Lea Böhm (links) und Natalie Sontopski



Die Gründer verlagerten die Zentrale in die USA und entwickelten mit dem Geld der Investoren ein neues Konzept. Die Angestellten, die in Berlin die Kundenanfragen per SMS beantwortet hatten, verloren ihren Job. Manche beklagten hinterher, dass sie von der Standortschließung erst aus der Presse erfahren hätten – und fühlten sich verhöhnt angesichts des Fantasietitels, den sie bei GoButler offiziell getragen hatten: Heroes.

## Frischobst für alle, aber wenig Gehalt

„Tolle Titel gab es bei uns auch“, sagt Natalie Sontopski. Sie war mal „Assistant Content Manager“. „Überhaupt wurde viel Wert auf Glamour gelegt. Aber die Wirklichkeit dahinter war eher trist.“ Den Namen des Unternehmens, in dem sie zwei Jahre gearbeitet hat, will die 31-Jährige lieber nicht nennen.

Sontopski hatte zuvor einen Master in European Studies und mehrere Praktika im Ausland gemacht, zudem verfügte sie über Programmierkenntnisse. Doch diese Fähigkeiten brauchte sie in ihrem Job nicht. Gemanagt habe sie nichts, sagt sie, nur bestehende Texte ins System eingepflegt – „copy und paste, stundenlang“. Später war sie „Marketing Communication Coordinator“. Das sei interessanter gewesen, sie habe sich um die Kommunikation über Facebook, Twitter und Instagram gekümmert – „aber es gab kaum Budget dafür“.

Auch beim Gehalt wurde geknausert. Das ist nicht unüblich, wie eine Umfrage des Karriereportals Jobspotting unter 3400 überwiegend in Berliner Start-ups arbeitenden Personen zeigt.

Die Gehälter sind im Schnitt deutlich niedriger als in klassischen Unternehmen, die Mehrheit der Befragten fühlt sich unterbezahlt. Am wenigsten verdienen Mitarbeiter im Verkauf (durchschnittliches monatliches Einstiegsgehalt 1950 Euro), Grafikdesign (2000 Euro) und Marketing (2092 Euro), am höchsten sind die Gehälter bei Software-Entwicklern (2900 Euro).

Sontopski bekam 1900 Euro plus jährlich einen Bonus in Höhe eines Nettomonatsgehalts, sofern ihre Leistung stimmte. „Als ich nach einem Jahr nach einer Gehaltserhöhung fragte, erntete ich empörte Blicke meines Chefs.“ Ein halbes Jahr später schnitt sie das Thema wieder an, sie hatte da schon die höhere Position. „Doch mein Chef ließ mir durch meine Teamleiterin ausrichten, dass das nicht gehe, da mein Posten keinen Umsatz generiere.“ Ihr auf zwei Jahre befristeter Vertrag wurde nicht verlängert.

Dass es in der Firma eine Tischtennisplatte und einen Kickerstisch gab und immer frisches Obst und manchmal auch Müsli oder Pasta und Filmabende sowie eine Verantwortliche für das Wohlbefinden aller, eine sogenannte Feelgood-Managerin, das empfand Sontopski als Versuch, die miese Bezahlung zu kaschieren. „In dem mittelständischen Unternehmen, für das ich heute arbeite, verdiene ich trotz 30-Stunden-Woche mehr als in dem vermeintlich coolen Start-up.“

Paradies oder Hölle – die Beurteilung von jungen Internet-Unternehmen kennt meist nur die Extreme. Zum Mythos gehört nicht nur, dass es dort spaßig zugeht, sondern dass junge Leute genau das wollen. Eine Studie der Personalvermittlung Campusjäger vom März 2016 ergab jedoch: Zwei Drittel der 1000 befrag-

ten Studenten würden lieber in einem Konzern arbeiten als in einem Start-up – des Gehalts und der Sicherheit wegen. Jene, die das Jungunternehmen bevorzugten, begründeten dies vorwiegend mit der Arbeitsatmosphäre. Doch die kann schnell zur Enttäuschung werden, wie der Organisationsforscher Stefan Kühn schon 2002 analysiert hat. Die dynamischen Internetfirmen befinden sich demnach in einer Zwickmühle: Einerseits beruht ihre Attraktivität auf Freundschaftsgeist und Flexibilität. Andererseits erfordert ihr Wachstum bald Hierarchien und Regeln. Geht der Spirit also zwangsläufig irgendwann verloren?

Beim Spiele-Entwickler Goodgame Studios lässt sich eine gewisse Entfremdung zwischen Management und Mitarbeitern nicht leugnen, auch wenn Kickertisch, Schaukel und Swimmingpool die typische Spaßkultur suggerieren. „Wir haben sehr anspruchsvolle Mitarbeiter, was Mitsprache und Selbstbestimmung angeht“, sagt die Personalmanagerin Laura Becker. Da sei es ein Problem, dass die Transparenz durch das starke Unternehmenswachstum auf mehr als 1200 Mitarbeiter gelitten habe.

Anlass zu großer Irritation gab jüngst die Entlassung von 28 Mitarbeitern. Das habe teilweise disziplinarische, teilweise leis-

tungsbezogene Gründe gehabt, sagt ein Pressesprecher. Es war die erste Sammelkündigung überhaupt. Unter den Betroffenen sind mehrere, die die Gründung eines Betriebsrats gefordert hatten, was das Management verhindern wollte. In der Branche keine überraschende Reaktion. Betriebsrat bedeutet dort nicht nur, den Mitarbeitern ein Recht auf Mitbestimmung einräumen zu müssen. Es herrscht ebenso der Glaube vor, die Andersartigkeit, das Wir-Gefühl – alles, was die dynamischen Firmen ausstrahlen wollen –, wären dahin. Bei einer Betriebsversammlung wettete Goodgame-Chefstrategie Maximilian Schneider vehement gegen das „veralterte Instrument“.

Die interne Abstimmung darüber demonstriert die Spaltung der Belegschaft: 62,8 Prozent waren gegen einen Betriebsrat, 37,2 Prozent dafür. Jüngst wurde die Gründung eines alternativen Komitees beschlossen, das bei Themen wie Kündigung, Arbeitszeiten und Umstrukturierungen als „Sparringspartner der Führungsebene“ die Interessen der Mitarbeiter vertritt, so die Personalfrau Becker.

Start-ups haben ab einer gewissen Größe mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie klassische Unternehmen: Was Stefan ▶

## Kleine Geschichte des Feelgood-Managers

Eins vorweg: Der Feelgood-Manager hat nichts mit dem Wellbeing-Manager zu tun. Gabriele Fendl hat im März 2016 dieses Missverständnis dankenswerterweise ausgeräumt. Auf der Homepage von Goodplace, so etwas wie das Sprachrohr der Zunft, schreibt sie: „Der Wellbeing-Manager ist jemand, der sich um Firmenfeiern, das Mittagessen, die kleinen Aufmerksamkeiten und die Probleme der Mitarbeiter kümmert.“ Er komme aus dem Caring-Bereich, während der Feelgood-Manager weit mehr sei, nämlich „jemand, der die Kommunikations- und Unternehmenskultur prägt und fördert, sich für Unternehmenswerte einsetzt, Rahmenbedingungen für Feelgood-Kultur im Unternehmen etabliert“. Gabriele Fendl ist nicht irgendwer, sondern die weltweit erste Goodplace Certified Feelgood Managerin.

Da soll noch einer sagen, Innovationen kämen nur aus dem Silicon Valley: Feelgood-Manager sind eine deutsche Erfindung. Sie verleihen selbst Internetklitschen aus der tiefsten Provinz Next-Big-Thing-Glamour.

Einer der Ersten, vielleicht sogar der Erste, der einen Feelgood-Manager (besser Feelgood-Managerin, denn der Beruf ist fest in Frauen-

hand) präsentierte, war Jimdo. Im Juli 2011 war das. Ein Coup, der die Konkurrenz in Zugzwang brachte. Ob der Berliner Spiele-Entwickler Wooga, die Bielefelder Web-agentur Comspace, der in Solingen ansässige Software-Entwickler Codecentric und der Münchener E-Commerce-Dienstleister Adnymics, sie alle haben heute einen Wohlfühl-Beauftragten. Goodgame Studios in Hamburg hat gar ein dreiköpfiges Feelgood-Team. Nach wie vor soll es Firmen geben, in denen zur Job-Description Grillabende und Rückenmassagen zählen oder der Feelgood-Manager den Kollegen, die Wichtigeres zu tun haben, lästige Behördengänge abnimmt. Wobei Profis dank einer fundierten Fachausbildung mehr draufhaben. Goodplace, gegründet von Monika Kraus-Wildegger, die einst für einen Konzern im Dienste der Nachhaltigkeit unterwegs war, bietet den zwei- bis dreimonatigen Lehrgang für rund 3000 Euro an. Für alle, die nicht ganz so tief in die Materie einsteigen wollen, gibt es den Drei-Tage-Kurs für 1683 Euro. Wäre es nicht hohe Zeit für eine akademische Ausbildung? Sich dafür stark zu machen ist eine Aufgabe für den „Berufsverband Feelgood

Management“, der in Bremen residiert. Die Verbandspräsidentin ist Ingrid Kadisch, ihres Zeichens Diplompädagogin, Lehr-Supervisorin, Lehr-Coach, Seniorcoach, Betriebliche Gesundheitsmanagerin und Trainerin für Intuitives Bogenschießen.

Eines irritiert allerdings: Einige der Start-ups, die einst ihre Feelgood-Managerin ins Schaufenster gestellt haben, reden nicht mehr so gern darüber. Sind Gute-Laune-Beauftragte in dieser schnellleibigen Branche schon wieder Schnee von gestern? Bei Jimdo heißt es, man wolle nicht den Eindruck erwecken, das gute Klima hänge von einer Person ab, zudem sei die Feelgood-Managerin im Mutterschutz. Und Comspace schreibt: „Im vergangenen Jahr haben wir sehr viel Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit dem Aufhänger Feelgood-Management betrieben. Da uns das Thema Arbeitskultur aber sehr am Herzen liegt, haben wir den Fokus wieder mehr auf die interne Umsetzung gelegt.“



Zufrieden: Jimdo-Mitarbeiter  
Johanna Elliott und Christian  
Zielecki

Kühl für die frühe New Economy dargelegt hat, bestätigt eine neue Studie von Lead, einem Thinktank der Mercator-Stiftung, die auf Interviews mit Gründern basiert. Die lustgetriebene Eigeninitiative der Mitarbeiter und das hierarchiefreie Miteinander sind der Untersuchung zufolge Mythen. Es gehe auch in diesen Firmen schnell um eine straffe Organisation und klare Verantwortlichkeiten, so Markus Baumanns, Co-Autor und Chef der Beratung Company Companions.

Bei Jimdo ist das nicht anders. Längst wurde eine Hierarchie etabliert. Weil die Mitarbeiter gleichzeitig ein hohes Maß an Selbstbestimmung erwarten, ist das Thema Führung eine sensible Angelegenheit. Detzner, der barfußige Gründer, weiß das. Die Firma gibt sich als Verbund feierfreudiger WG-Genossen. Dabei wird dort akribisch an einer effektiven Organisation gearbeitet. „Früher“, sagt Detzner, „richtete sich meine persönliche Leidenschaft auf das Produkt. Heute richtet sie sich auf den Bau des Unternehmens.“ Ihn treibe die Frage um, wie er Größe und Start-up-Charakter, Hierarchie und Mitsprache unter einen Hut kriege.

Wie wichtig man das Thema bei Jimdo nimmt, zeigt sich daran, dass es ein Team gibt, das sich ausschließlich mit Fragen der Organisationsentwicklung befasst. Es gibt zudem angestellte Coaches, die den noch jungen Teamleitern unter die Arme greifen und alle Mitarbeiter darin schulen, konstruktives Feedback zu geben. Auch auf Transparenz achtet man: Überall im Unternehmen gibt es Aushänge, die über den Stand der einzelnen Projekte informieren. Es gibt alle zwei Wochen eine Versammlung, bei denen die Teams berichten, woran sie arbeiten, und die Gründer

Zahlen zur Geschäftsentwicklung offenlegen. Es gibt Treffen, zu denen jeder kommen kann, der seine Ideen einbringen will. Es gibt die Gepflogenheit, Entscheidungen zu begründen. Und es gibt wohltdosierte Experimente mit transparenten Gehältern.

Jimdo ist alles andere als anarchisch. Spricht man mit Mitarbeitern, so erfährt man, dass ihre Zufriedenheit von ganz anderen Dingen als der Spaßkultur abhängt. Johanna Elliott, 35, Teamleiterin im Community Support, sagt, dass „sie Feedback besonders wichtig findet, damit man immer weiß, wo man steht“. An den Partys und Ausflügen nimmt sie fast nie teil, weil sie als Mutter eines Kleinkindes keine Zeit dafür hat. Umso mehr schätzt sie, dass die Firma eine eigene Kita hat und sie nach dem Mutterschutz langsam wieder einsteigen und ihre Arbeitszeit nach und nach aufstocken konnte. Christian Zielecki, 38, Produktmanager, sagt: „Ich habe keine Lust, nur zu erfüllen, was man mir vorgibt. Ich will gestalten.“ Zielecki befasst sich in seiner Freizeit sehr viel mit Fotografie, darum legt er großen Wert darauf, überall, wo es bei den Website-Baukästen um Bildsprache geht, mitreden zu können.

Start-ups müssen mehr bieten als schöne Räume, Partys und Kickertische. Die Mitarbeiter wollen sich wertgeschätzt fühlen. Wenn das funktioniert, kann die oberflächliche Spaßkultur darüber hinwegtäuschen, dass sich dahinter ein normaler Wirtschaftsbetrieb verbirgt. Christian Zielecki nennt Jimdo, diese sorgfältig geführte Organisation mit 250 Mitarbeitern, liebevoll „Hippie-Unternehmen“. ■

\*[b1.de/food\\_express](http://b1.de/food_express)