

NINE TO FIVE

## Gift fürs Karma-Konto

Von Ursula Kals

Wir treffen uns nach der Konferenz noch auf einen Absacker im Irish Pub. So gegen 20 Uhr. Du kommst doch auch?“ K. staunt, dass ihn Kollege Meier freundlich auffordert, sonst mauert der neue Ehrgeizling und ist ihm in der Besprechung mit den Iren ständig ins Wort gefallen. Nun denn, jeder hat mal einen schlechten Tag und stellt Meier am nächsten Morgen, die Gäste sind längst abgereist, zur Rede. Der gibt sich arglos. „Irish Pub? Das hast du falsch verstanden, die wollten was original Bayrisches erleben. Wir waren im Biergarten. Schade, alle haben dich vermisst“, schiebt er falsch hinterher. K. fasst es nicht und auch nicht, was Meier sich in der Woche drauf erlaubt. Er lässt sich für eine Idee feiern, die K. ihm – weit vor der Pub-Geschichte – anvertraut hatte. Perplex ob des Ideenklus verschlägt es K. die Sprache, er stellt das aber richtig und Meier bloß. Das heißt, er versucht es. Ein Mann wie Meier gibt nicht klein bei, sondern lässt K. ins Leere laufen, indem er gönnerhaft anmerkt – „möglicherweise haben wir das gemeinsam entwickelt. Wir sind halt ein Klasse-Team!“ Das wiederum findet der Chef richtig gut und nickt beiden zu. Was für ein intrigantes S...! Na warte! K. sinnt auf Rache. Dem werde ich es zeigen! Vor der nächsten Unternehmensfeier füttert K. den Intriganten nebenher mit Infos über die Vorgesetzten. Meier schnappt den Köder: Aha, der T. interessiert sich für Weinbau, oho, die Zwillinge von R. studieren Medizin, soso, die S. ist frisch verliebt. Wie erhofft, wanzt sich Meier an das machtvolle Dreigestirn. Seine Small-talkthemen lösen Kopfschütteln, Schweigen und eine eiskalte Schulter aus. Der T. entpuppt sich als trockener Alkoholiker, R's Söhne sind durch den Medizintest gerauscht und Frau S. weint sich durch einen schäbigen Scheidungskrieg. Meier braucht lange, bis er das spitz hat. K. freut sich diebisch darüber, dass dessen Stern im Sinkflug ist. Beider Karma-Konto ist leergefegt.

## Frauen verkaufen sich unter Wert

Akademisch gebildete und hochqualifizierte Frauen bewerben sich häufiger für Berufe, die unter ihren beruflichen Qualifikationen liegen. Das geht aus einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (Kofa) hervor, die sich auf Arbeitslosenzahlen aus dem vergangenen Jahr bezieht. Während mehr als die Hälfte aller hochqualifizierten arbeitslosen Frauen lediglich eine Tätigkeit als Aushilfe suchen, ist das nur bei rund 45 Prozent der arbeitslosen Männer der Fall.

Stattdessen bewerben sich Männer tendenziell eher um Stellen, die über ihrer beruflichen Qualifikation liegen. „Uns hat total überrascht, dass besonders Akademikerinnen ihr Potential nicht nutzen. Eigentlich haben wir eine gute Arbeitslage für Arbeitnehmer. Niemand muss sich heutzutage unter Wert verkaufen“, sagt Lydia Malin vom Institut der deutschen Wirtschaft, zu dem das Kofa gehört. Das Level der beruflichen Qualifikation hat dabei keine Auswirkungen auf den Geschlechterunterschied, dieses ist ungefähr gleich zwischen Männern und Frauen.

Frauen legen vielmehr die Anforderungen in Stellenausschreibungen für sich strenger aus als Männer. Zudem sind Männer laut Malin deutlich offensiver in Bezug auf ihre bisherige Arbeitserfahrung und informelle Kompetenzen: „Männer nutzen ihre bisherigen Erfahrungen, auch wenn sie diese nicht per Zeugnis nachweisen können. Frauen sind da in der Regel zurückhaltender.“ johu.

### ZAHL DER WOCHE

**30,9** Prozent der unter 25-Jährigen arbeiten in atypischen Beschäftigungsverhältnissen, also in Teilzeit oder in Minijobs. In der Altersgruppe zwischen 25 und 34 Jahren sind es nur 22 Prozent.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

# Beruf und Chance

Als Judith Erlmann im September 2018 ihren sicheren Posten beim Cornelsen-Verlag aufgab und beim blutjungen Start-up Lehrermarktplatz.de einstieg, reagierte so mancher in ihrem Familien- und Freundeskreis mit Unverständnis. Start-ups, das sind doch diese Unternehmen, deren Entwicklung einer rasanten Achterbahnfahrt gleicht – mit ungewissem Ausgang. Unternehmen, die viele Jahre nur Verluste aufsummieren. Und die mikroskopisch-kleine Gehälter zahlen. Oder nicht?

„Aus Gehaltsperspektive war das ein Rückschritt“, sagt die heute 42 Jahre alte Erlmann, die beim Cornelsen-Verlag zuletzt das Produktmanagement und die Redaktion im Verlagsbereich Pädagogik geleitet hatte. Sieben Jahre war die studierte Lehrerin für das Berliner Unternehmen tätig, stetig war sie befördert worden oder hatte einen kleinen Programmbe-reich dazubekommen. Trotzdem wechselte sie zu Lehrermarktplatz.de; das Start-up war zu diesem Zeitpunkt gerade mal zwei Jahre alt.

„Ich kann bei meinem neuen Arbeitgeber viel unternehmerischer arbeiten“, sagt Erlmann. „Ohne jedes Genehmigungsverfahren, ohne Abteilungsgrenzen probieren wir Dinge aus, sind mutiger als traditionelle Firmen“, begründet sie ihren Wechsel. Sie sei stolz auf die steile Lernkurve, nicht zuletzt in ihrer Tätigkeit als digitale Produktentwicklerin. Sie spricht auch davon, dass das insgesamt neunköpfige Team auf ein klares Ziel eingeschworen sei, ein Manifest sei in Teamarbeit entstanden, das die verschriftlichte Basis für die Firmenkultur bilde.

Auch Andrea Möller, die eigentlich anders heißt, aber nicht mit ihrem richtigen Namen in der Zeitung stehen will, kennt die Start-up-Welt, auch sie ist von einem alteingesessenen Unternehmen zu einer jungen Firma gewechselt. Im Unterschied zu Erlmann ist Möller heute zurück in der alten Welt. Vor fünf Jahren wechselte Möller von einem jahrzehntelang bestehenden Pharmaunternehmen zu einem vergleichsweise jungen Einrichtungshaus, wo sie eine Stabstelle übernahm. Möller kann eins bestätigen: „Ich habe damals durch den Schritt auf 40 Prozent meines bisherigen Gehalts verzichtet“, sagt sie. Um gleich anzufügen: „Im Laufe der Jahre habe ich aber die Lücke geschlossen.“ Möller ist sonst nur voll des Lobs für diese Episode ihres Berufslebens, die zu Ende ging, als sie das Angebot erhielt, eine Führungsposition bei einem Hersteller von Luxuswaren zu übernehmen.

Wie viele Menschen in Deutschland jedes Jahr aus einem größeren Unternehmen in ein Start-up wechseln, bleibt im Dunkeln. Studien, Untersuchungen, Zahlen: Mangelware. Headhunter aber nehmen einen Trend wahr. Maren Freyberg, Partnerin in der Personalberatung Dwight Cribb, die viel für junge Unternehmen arbeitet, hat beobachtet: „Das wird mehr, die Grenzen brechen auf.“ Auch Erk Piening, Professor für Organisation, Personal und Unternehmensführung an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, sagt: „Es ist üblicher geworden, die vermeintliche Sicherheit des Jobs in einem großen Unternehmen gegen die verheißungsvolle Alternative Start-up zu tauschen.“ Piening sieht als Hauptargument den guten Arbeitsmarkt, der zumindest gut qualifizierten Menschen ein Gefühl der Sicherheit gibt, so dass sie eher bereit sind, Risiken einzugehen. Das absolute Gehalt, sagt Piening, verliere ab einem gewissen Sättigungspunkt weitgehend an Bedeutung oder wirke nicht mehr zufriedenheitsstiftend. „Nur extrinsisch motivierte Menschen können durch das niedrigere Gehalt von Start-ups abgeschreckt werden“, sagt er.

Insgesamt stehen die deutschen Start-ups wirtschaftlich nicht schlecht da: Nach einer Auswertung der Beratungsgesellschaft EY haben sie im vergangenen Jahr so viel Geld von Investoren erhalten, wie nie zuvor: rund 4,6 Milliarden Euro. Klar, dass das auch das Prestige der Jungunternehmen verbessert und sie für Karrieren attraktiver macht – wenn auch die meisten Geldgeber nach wie vor aus dem Ausland kommen. Aber auch ein verändertes Karriereverständnis diagnostiziert Piening in Deutschland. „Während früher Karriere über den vertikalen Aufstieg in einem Unternehmen definiert war, haben Leute zunehmend ein flexibleres Verständnis von Karriere als Summe der beruflichen Erfahrungen, die sie im Laufe seines Arbeitslebens sammeln“, sagt der Personalfachmann. Dies beinhaltet beispielsweise, dass Mitarbeiter in andere Bereiche des Unternehmens gehen, regelmäßiger den Arbeitsplatz zur Erweiterung des persönlichen und beruflichen Horizonts wechseln und oft eine Fach- statt einer Führungslaufbahn anstreben. In der Literatur werden diese neueren Karrierekonzepte als „Boundaryless“ oder „Protean“ Career (nach dem Gott Proteus, der in der Mythologie seine Erscheinungsform verändern kann) bezeichnet.

Auch Bewerbungsprozesse können in Start-ups durchaus ganz anders verlaufen als in der klassischen Konzernwelt. Viele rekrutieren aus ihrem persönlichen Umfeld, zapfen Netzwerke aus



# Neustart im Start-up

In jungen Unternehmen geht es oft chaotisch zu – bei niedrigen Gehältern. Warum bloß wechseln immer wieder Menschen aus Konzernen dorthin?

Von Martin Scheele

dem Studium an oder fragen im Freundeskreis herum. Sie gezielt einem Start-up als Bewerber anzudienen ist daher gar nicht immer leicht. Aktivitäten in sozialen Netzwerken können ebenfalls hilfreich sein. Für Berufsanfänger kann es sich anbieten, Praktika in Start-ups zu absolvieren und so persönliche Kontakte in die Szene zu knüpfen.

Aus psychologischer Sicht betrachtet Niels Van Quaquebeke den Wechsel von Konzernbeschäftigten in Start-up-Unternehmen. Der Professor für Leadership and Organizational Behavior von der Kühne Logistics University sagt: „Menschen haben in Organisationen die drei grundlegenden Bedürfnisse Zugehörigkeit, Kom-

petenz und Autonomie“. Gemachte Erfahrungen, die das unterminieren, demotivieren die Angestellten und fördern ihren Wunsch nach einem Wechsel. „Wer von einem Großunternehmen zu einem Start-up wechselt, der hat häufig ein Bedürfnis nach überschaubaren Teambeziehungen, schnörkelloser Zusammenarbeit und häufigem und unmittelbarem Feedback.“

Sicher: Kaum ein Beispiel der Stellenwechsler gleicht dem anderen. Die meisten eint allerdings: Sie wollen raus aus eingefahrenen Strukturen und Prozessen, etwas komplett Neues ausprobieren. So wie Dorothea Varlam. Heute 49 Jahre alt, hat sie rund 20 Jahre lang in verschiedenen Konzernen wie Ferrero, Heinz und Schott

in Führungspositionen gearbeitet. 2018 kam dann der vorläufige Bruch mit der Konzernwelt. Sie gründete zusammen mit drei weiteren Gründern das Start-up Inga in Frankfurt am Main. Inga aktiviert passende Kandidaten für Unternehmen und Personalberater über soziale Medien wie Facebook und Instagram und nutzt dabei maschinelles Lernen.

Die promovierte Volkswirtin Varlam führt das operative Geschäft, elf Mitarbeiter sind mit von der Partie. „Hier kann ich von Grund auf selbst gestalten, statt wie zuvor nur das Marketingfeld zu beackern. Ich habe sehr viel Freude an der Komplexität gewonnen“, sagt Varlam. Gewiss sei der Sprung das maximale Risiko gewesen,

fügt sie hinzu. Weiß sie doch auch, dass nur neun von zehn Start-ups langfristig überleben. „Die Erfahrung aber, die ich hier sammeln kann, ist so woanders nicht zu bekommen“, sagt Varlam. In ihrer privaten wie beruflichen Umgebung habe es jede Menge Interesse und Bewunderung für diesen mutigen Schritt gegeben. Aber auch Bedenkenträger meldeten sich zu Wort. Zu wenig Gehalt und ein zu hohes Risiko waren die Hauptbedenken. „Es ist aber eine sehr wertvolle und auch inspirierende Erfahrung. Ich rate aber jedem, der diesen Schritt gehen möchte, sich genau zu überlegen, welche Einschnitte und Chancen sich daraus ergeben und inwiefern man selbst wie auch die Familie bereit ist, dieses Risiko zu tragen“, sagt Varlam, die mit ihrem Partner und dessen zwei Kindern zusammenlebt.

Klangvolle Unternehmensnamen finden sich auch im Lebenslauf von Daniel Olesen-Fett: Bertelsmann, Beiersdorf, LG Electronic, Tchibo – Olesen-Fett hatte eine lupenreine Konzernkarriere gemacht, als er mit 42 Jahren in die Start-up-Welt wechselte, zunächst als Geschäftsführer von Avocado Store, einem Online-Marktplatz für nachhaltige Produkte, später als Geschäftsführer von Delinero, einem Online-Shop für Delikatessen. „Ich hatte das Gefühl, nur so die neue Welt des ‚New Work‘ mit seinen agilen Arbeitsformen kennenlernen zu können“, sagt Olesen-Fett rückblickend. „Je länger man in der gleichen Umgebung arbeitet, desto größer das Risiko von Stagnation. Mir ist es aber wichtig, mich immer wieder weiterzuentwickeln und Neues dazuzulernen.“

Die Erfahrung hat ihm recht gegeben. Seine wichtigsten Erkenntnisse: „Flache Hierarchien und dezentralisierte Verantwortung führen zu deutlich mehr Motivation und hoher Arbeitsgeschwindigkeit, die Mitarbeiter gehen respektvoller miteinander um, der Kunde steht im Fokus und nicht interne Politik“, sagt er. „Ich musste zunächst erst mal lernen, mich auf diese Kultur umzustellen, auch mein Führungsverhalten zu ändern und den Mitarbeitern anders zu begegnen“, sagt Olesen-Fett. „Verantwortung abgeben, viel kommunizieren, immer wieder Feedback geben – das waren nur einige Anforderungen.“ Statt wie in so manchem Großunternehmen immer noch üblich nur einmal im Jahr mit dem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen, sei gemeinsames, kontinuierliches Lernen an der Tagesordnung gewesen.

Warum hat es ihn später trotzdem wieder auf die große Unternehmensbühne gezogen? Immerhin ist er seit Mitte 2018 beim Medienverlag Gruner & Jahr. Weil er hier die Welt eines Großunternehmens mit dem von Start-ups verbinden könne, und seine Erfahrungen in dem Hamburger Unternehmen als Director für New Business und E-Business-Modelle gut einbringen könne, so beschreibt er es. Auch Gruner & Jahr ist im digitalen Wandel und setzt auf Agilität und moderne Arbeitsformen, beispielsweise das Arbeiten mit Kanban Boards, Durchführung von daily Stand-ups und Retrospektiven. „Kollaboratives und crossfunktionales Arbeiten mit flachen Hierarchien ist auch hier stark im Kommen.“

Auch Bildungs-Profi Erlmann sieht ihren ehemaligen Arbeitgeber Cornelsen auf einem guten Weg. Allerdings sei ihr Start-up einfach flinker und fokussierter unterwegs. „Ich lerne immer wieder traditionelle Unternehmen kennen, die schneller und kundenorientierter arbeiten wollen, aber dann nur kleine Schritte machen und nicht großflächig über das ganze Unternehmen auch ein neues Mindset austreten.“ Erlmann vermisst einen durchschlagenden Mut bei diesen Unternehmen, „Dinge einfach mal auszuprobieren.“

Führungskraft Möller sieht nicht nur Licht, sondern auch Schatten in der Start-up-Welt. Es sei einfach ein großer Schritt aus einer tradierten Welt in eine Welt, in der wenig geordnet ist und vieles spontan geregelt wird, zu wechseln. Sie kann sich noch gut dran erinnern, wie die damaligen Kollegen des Einrichtungshauses in den ersten Jahren so nah beieinander saßen, dass einem automatisch das Bild einer Legebatte in den Sinn kommt. Und dass Assistentinnen mit halbfertigen Dokumenten in die Meetings gerannt seien. „Im Endeffekt war das aber eine super Erfahrung, die ich gemacht habe“, sagt Möller.

Wissenschaftler Van Quaquebeke zufolge kommt es zur Rückkehr in die Konzernwelt, weil Erwartung an und Realität in Start-ups häufig auseinanderklaffen. „Wenn der Autonomiegrad doch kleiner ausfällt als versprochen, wenn die Firma von einer Finanzierungsrunde zur nächsten sprintet und man allein für das Investoreninteresse arbeitet, wenn man angesichts hoher Fluktuation eine der wenigen Konstanten ist, dann ist die Eigenkündigung nur verständlich“, sagt er.

Wer überlege, aus einem größeren Unternehmen zu einem Start-up zu wechseln, sollte das nur aus vollster Überzeugung machen. Möller wie Olesen-Fett wollen nicht ausschließen, wieder zurückzukehren. Ihre Begründung: Die Welten nähern sich an. Quaquebeke: „Es ist beileibe kein Makel, zu einem Start-up zu gehen, es qualifiziert im Zweifel weiter, allein was die Digitalisierung angeht.“

### Wenn Computer Bewerber aussuchen

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit ist delikat. Ein neuer Ethik-Beirat soll für Orientierung sorgen. Aber ganz unabhängig ist er nicht. [Seite C2](#)

### Wie finde ich einen guten Nebenjob?

Viele Studenten müssen Geld verdienen. Wer seine Nebentätigkeit weise wählt, sammelt Punkte für die Zukunft. Die Karrierefrage. [Seite C2](#)

### Oxford, der Brexit und Berlin

Was bedeutet der EU-Austritt für eine der besten Universitäten der Welt? Eine Spurensuche unter Studenten und Forschern. [Seite C3](#)