

# Mein Startup ist krank

Reden kann jeder, sollte man meinen. Doch nichts fällt Startups schwerer, als die interne Kommunikation in den Griff zu bekommen. Mit einem funktionierenden Team steht und fällt die Sache. In Amerika hilft die Therapeutin

Von Sandra L. Henderson

Sie sind jung, gescheit, talentiert und haben den Kopf voller innovativer Ideen. Alles muss schnell gehen, sehr schnell. „Und genau hier beginnt der Kreislauf des Wahnsinns“, sagt Ronit Herzfeld, 44. Die ehemalige Psychotherapeutin hat sich mit ihrer New Yorker Firma Inside Solutions ([www.insidesolutions.com](http://www.insidesolutions.com)) darauf spezialisiert, Internetfirmen in Krisen zu beraten.

„Yetties“ (young, entrepreneurial, tech-based), wie sie die Amerikaner nennen, sind von Visionen und Leidenschaft getrieben. Doch wer im Adrenalinrausch der schnellen Geschäfte steckt, übersieht schnell die ersten Warnsignale, die sagen: „Mein Startup muss in Therapie.“ Ein weit verbreitetes Symptom ist die Unfähigkeit, zu reden. Was so simpel klingt, fällt jungen Teams in der schnellen Welt der Startups oft am schwersten. „Kommunikation ist nicht einfach“, sagt Ronit Herzfeld. Ihr erster Check-up: Wie redet ein Team miteinander? „Menschen haben verschiedene Vorstellungen von Sprache.“ Häufig sagt jeder das Gleiche und meint dabei etwas anderes. Für die New Yorkerin ist es das A und O, von Anfang an eine effektive Form der Kommunikation

## Und plötzlich wollte der CEO in eine ganz andere Richtung – die Kommunikation brach zusammen

zu entwickeln. „Die erste Übung, die ich mit einem Team mache: Jeder Einzelne beschreibt mir die Vision und Mission des Startups aus seiner Sicht. Plötzlich kommen unterschiedliche Vorstellungen ans Licht. Stellt ein Team nicht von Anfang an sicher, dass hier alle auf gleicher Linie sind, tauchen sofort Probleme auf.“

Wie bei Digital Addiction.com, einem Startup in Maryland. „Wir bieten ein Kartenspiel im Internet an“, beschreibt Vice President Leslie Power (29). „Doch unser CEO war plötzlich nicht mehr sicher, dass Investoren ihr Geld in Spiele stecken.“ Er ließ sich verunsichern, wollte etwas anderes machen. Die Kommunikation brach zu-



Das Team des New Yorker Multimedia-Startups „iVamos“ plant Ende des Jahres den Launch im Internet. Ihre Zielgruppe ist die „New Latino Generation“

sammen. „Wir haben nicht mehr diskutiert. Unser CEO ging. Er arbeitet jetzt an einer anderen Idee.“

Bei Internet-Startups nichts Außergewöhnliches. Diese bittere Erfahrung kostete Digital Addiction Zeit. „Wir sind nach zwei Jahren immer noch Startup“, sagt Leslie Power. Doch sie haben etwas gelernt. „Wir dürfen nicht aufhören, offen miteinander zu reden. Wenn etwas schief geht, neigen Menschen dazu, sich still und leise zu verziehen. Wir achten jetzt darauf, weiterzureden, auch wenn es um etwas Negatives geht.“ Sich als Team zu fühlen, heißt auch, Stärken und Grenzen jedes Einzelnen zu kennen. „Den meisten Startups fehlen dafür die Methoden“, sagt Herzfeld.

An Arbeitserfahrung im Internet mangelt es Pedro Robles nicht. Er verdient sein Geld seit über fünf Jahren bei New Yorker Dot.coms, kennt sich mit Marketing und Partner Relations aus. Robles ist 25 und wohl das, was die Amerikaner „streetwise“ nennen. Und weise ist, wer weiß,

was er nicht weiß. Vor drei Monaten gründete Pedro Robles mit Freunden die Multimedia-Firma „iVamos Networks“ ([www.ivamos.com](http://www.ivamos.com)). „Mir war vom ersten Tag an klar, dass ich als CEO sicherstellen muss, dass sich unser Team als Einheit fühlt.“

„Deshalb habe ich Ronit Herzfeld geholt. Sie hat Kommunikationswege geschaffen, die wir ohne Hilfe von außen nicht hätten öffnen können. Zumindest nicht sofort.“ Das war entscheidend. „Im Startup-Modus ist Zeit dreimal so viel Geld wert wie in jeder anderen Phase“, erklärt Robles. Was i-Vamos mit Herzfelds Hilfe herausfand? „Wie wir uns gegenseitig ergänzen. Wer von uns Ideenmensch ist, und wer Macher. Wir arbeiten doppelt effektiv, wenn jeder das tut, worin er am besten ist.“ Das wissen laut Robles auch Investoren. „Sie fragen mich heute nicht mehr zuerst nach dem Businessplan. Sie fragen mich ‚Seid ihr ein gesundes Team?‘“

[feedback@net-investor.com](mailto:feedback@net-investor.com)

Fotos: Henderson





Ronit Herzfeld  
Internet-Startup-Beraterin  
Psychotherapeutin

## DIE STRUKTUR ALS PROBLEM

Mental-Health-Consultant Ronit Herzfeld behandelte psychisch Kranke, half Patienten aus persönlichen Lebenskrisen. Jetzt therapiert sie Internet-Startups

### ■ Was macht Startups krank?

Das größte Problem für Startups ist, dass sie sich auf unerforschtem Territorium bewegen – ohne Karte und Kompass, mit enormer Geschwindigkeit. Beides vermittelt das Gefühl permanenter Dringlichkeit. Außergewöhnlich viel Stress für ein neues Team. Da keine Fehler zu machen, ist unmöglich.

### ■ Typische Fehler?

Es sind immer dieselben. Der größte: fehlende Infrastruktur. Da tun sich fünf Kids zusammen und jeder besetzt fünf oder zehn Rollen. Die Rollen müssen von Anfang an klar verteilt sein. Ansonsten wird es unmöglich, später neue Mitarbeiter zu integrieren. Es ist ein Riesenproblem, besonders im Top-Management, Profis zu holen. Richtig gute Leute können Startups oft nicht bezahlen.

■ Wie trainieren Sie ein Team, unter Stress und im Chaos nicht durchzudrehen? Ich erzähle Ihnen von anderen Firmen, mit

denen ich arbeite, gebe Beispiele. Sie merken automatisch: Hey, was wir gerade durchmachen ist normal. Andere Startups haben die gleichen Probleme. Und dann erkläre ich ihnen, wie die menschliche Psyche funktioniert. Wie können sie denn erwarten, nicht in Stress und Krisen zu geraten, wenn sie mit all ihrer Power und ihrer Energie, aber ohne große Businesserfahrung loslegen? Es ist normal, hektisch zu reagieren. Das zu verstehen hilft ihnen wirklich. Sie entspannen sich erst einmal. Und Stress kann letztendlich positiv sein. Er zwingt uns, genau hinzuschauen, Probleme zu sehen.

### ■ Reden Yetties wirklich über Angst?

Startups handeln aus Angst ums Überleben. Als hinge von jeder Entscheidung ihr Leben ab. Besonders, wenn es um viel Geld geht. Menschen funktionieren so und lähmen sich damit selbst. Hier brauchen sie wirklich Hilfe von außen. Ich sage ihnen, dass ihr Gefühl und ihr Instinkt sie täuscht. Dass Angst uns nur sagt, wir tun etwas Neues.

Wir lernen etwas dazu. Dahinter steckt enorme Power. Und es funktioniert. Es ist herrlich, nach zwei Tagen reden diese jungen Leute völlig offen über ihre Ängste. Muss ihnen nur die Möglichkeit geben. A heißt nicht, keine Angst zu haben, sondern die Möglichkeit des Misserfolgs zu sehen und trotzdem seine Arbeit zu machen.

■ Wie bindet ein Startup Mitarbeiter die morgen einen neuen Job haben können, wenn ihnen das Chaos zu groß wird? Dotcom Angestellte von morgen werden über Geld nicht mehr den Kopf zerbrechen. 23-Jährige verdienen 100.000 Dollar und mehr. Sie bleiben nur, wenn sie gerne zu Arbeit kommen, ihre Mitarbeiter mögen, Umfeld, die Firmenphilosophie, das Produkt. Nur dann laufen sie nicht weg, sobald er anderer ihnen 120.000 Dollar anbietet. Deshalb rate ich Startups, schafft ein Umfeld, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen. Eine gesunde Firmenkultur sollte nach dem Geld die wichtigste Sorge sein.

## BRAUCHT IHR STARTUP EINE THERAPIE?

- Sie denken, Ihr Startup sei zu dynamisch, um innezuhalten und nachzudenken, wo Sie stehen, wo Sie hin wollen und zu planen, wie Sie dort hinkommen?
- Ihrem Startup fehlt die sichere und optimistische Atmosphäre, in der jeder Einzelne seine wahren Gefühle, Ängste und Bedenken offen und ehrlich ausdrücken kann?
- Keine Klarheit, ob alle Mitarbeiter mit Ihrer Vorstellung von der Vision und den Zielen Ihres Startups tatsächlich auf gleicher Linie sind?
- Keine Klarheit über Stärken und Grenzen der Firma und eines jeden Einzelnen? Darüber, was man voneinander erwarten, wie man sich gegenseitig ergänzen kann?
- Mitarbeiter besetzen mehrere Rollen gleichzeitig? Ideemenschen machen die Arbeit von Prozessmenschen und umgekehrt?
- Neue Aufträge machen eher Angst als Freude?
- Jede Deadline wird zur Zerreißprobe fürs Team?
- Sie hören drei Wochen lang „Wir brauchen Geld“, aber nichts passiert?
- CEO und Manager fühlen sich permanent überfordert und sind deshalb fürs Team nicht jederzeit ansprechbar?
- Kritik kommt als Vorwurf rüber? Verunsicherte Mitarbeiter warten nur darauf, dass andere auch Fehler machen, um sich besser zu fühlen?
- Dann braucht Ihr Startup wohl eine Therapie.