

Personalarbeit und Recruiting in Start-ups

Text: Dr. Martin Hartmann,
Claudia Irsfeld

Warum es wichtig und lohnend ist, sich als Gründer(team) frühzeitig mit HR zu befassen. Praxis-Tipps und Überlegungen zur Personalarbeit in Start-ups.



Vor allem bei jungen Start-ups ist zu beobachten: Eine professionelle Personalarbeit wird lange unterschätzt. Recruiting wird zur Gückssache. Vor allem, wenn der Kurs auf Wachstum liegt. Kurz einmal innehalten kann vor Überraschungen schützen. So kann es gehen: Vor wenigen Jahren noch zu zweit im Souterrain – und heute mit 10 Kolleginnen und Kollegen in Mitte. „Und!“, der Treueschwur eines Gründers, „Immer noch das Kribbeln im Bauch, das irre Start-up-Gefühl – daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern!“ Zu zweit fing es an. Und jetzt? 10 und mehr Bekannte, Freundinnen, Ex-Kommilitonen, allesamt nun „Kollegen“ klimpern auf den Laptops um die Wette und um den Erfolg auf Kurs Wachstum.

Womit wir bei der ersten Frage sind: Wie kommen alle diese Leute ins Unternehmen?

Start-up-gerecht? Also schnell, flexibel, pragmatisch. „Wir brauchen jemanden für den Job XY. Kennt jemand jemanden, die jemanden kennt,

die oder der das kann?“ Erfahrungsgemäß besteht die erste Welle der Einstellungen aus Menschen, die aus dem sozialen Umfeld der Gründer kommen. Freunde, die Freunde der Freunde, kennengelernt an der Uni, beim letzten Job, auf der Weltreise, auf Partys. Recruiting erfolgt aus dem Bauch heraus: Mag ich, finde ich sympathisch und hat unseren Drive oder mag ich nicht, wirkt irgendwie ... Für manche Gründer ist es oft das erste Mal im Leben, dass sie über „hopp oder topp“ entscheiden müssen.

Womit wir bei der zweiten Frage sind: Wie gestaltet sich Personalpolitik bei jungen Start-ups, wenn es ans schnelle Wachsen geht?

Schnell sind sich alle einig: Wachstum und zunehmende Größe müssen mit professionellen Strukturen flankiert werden. Das gilt beispielsweise für die Finanzen, den IT-Support oder auch für den Vertrieb. Da wird pffiffig über Aufgaben, Prozesse, Ziele und Tools gebrütet und fleißig implementiert. Und Personal? Das erinnert häufig an Diskussionen über Kunst, Architektur,

oder auch Autos und Fußball: „Personal kann jeder!“ Also machen die Gründer und so manche Kollegen der allerersten Stunde einen Teil dieser Personalaufgaben, meistens mit gar keiner bis wenig HR-Kompetenz, mit mehr oder weniger rechtlicher Beihilfe, dafür mit mehr und noch viel mehr Engagement, immer aber mit wenig bis noch weniger Zeit.

Womit wir bei der dritten Frage sind: Muss dabei denn etwas schief laufen?

Ehrlich gesagt: Nicht unbedingt.

Aber – die vierte Frage schnell hinterher: Wo kann es dann kritisch werden?

Die Antwort: Nun ja ... zum Beispiel:

- Ein Traumkunde bestellt die neue Version ... gleich im großen Stil. Die Gründer sind ausgelastet, jemand Neues muss also die Verantwortung übernehmen, das neue Geschäftsfeld im Sinne der Gesamtstrategie vorantreiben, mit Oldeconomy können und mit Personalverantwortung

und Führungskompetenzen ein kleines Team an den Start bringt. Eine „Waaahnsinns-Chance“, gleichzeitig eine teure Investition. Jetzt heißt es in Ruhe nachdenken – und plötzlich ist im Start-up strategische Personalplanung gefragt!

- Know-how-Träger, die in der Gründungsphase eine Schlüsselrolle eingenommen und erfolgreich eine Multischnittstellenposition aufgebaut haben, verlassen das Team – welches Personalprofil ist da in Zukunft gefordert? Die Freundin der Freundin würde gern, passt aber jetzt wirklich nicht mehr! Plötzlich geht es im Start-up um Positionsbeschreibungen, Skillprofile und sorgfältiges Recruiting.
- Der Job wird nicht so gemacht, wie gehofft. „Katastrophal“ ist da noch sehr wohlwollend ausgedrückt. Dabei war doch alles klar besprochen, oder? Wie wird man den Freund des Freundes der Gründerin schnell und unkompliziert wieder los? Plötzlich ist im Start-up von Trennungskultur, Abfindung und zukünftigen „objektiveren“ Einstellungskriterien die Rede.
- Und wenn irgendwann über eine professionelle Personalpolitik diskutiert wird, fragen sich alle in der Kaffeeküche, wie denn das coole alte „Startup-feeling“ mit der Einstellung eines kompetenten Personalverantwortlichen („gern auch halbtags“) zu vereinbaren ist.

Stellt sich die fünfte Frage: Und jetzt?

Zusammensetzen und sich ehrlich und (sehr) kritisch fragen: Was machen wir hier eigentlich, wenn es um neue Mitarbeiter geht? Welche internen Kompetenzen und Prozesse benötigen wir, um die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den passenden Skills, Schlüsselkompetenzen und „schlüsselfertigen Leidenschaften“ zur passenden Zeit zu finden und lange zu halten? Ob es dann

irgendwann eine eigene HR-Stelle gibt, fest vereinbarte „Personalzeiten“ eines Gründers oder regelmäßige „Personalberatung“ für das Führungsteams ist zweitrangig. Zumindest jedoch für das Recruiting sollten möglichst früh Kompetenzen aufgebaut und Prozesse fest etabliert werden. Der Bauch alleine – so wichtig er nach wie vor bei allen Entscheidungen sein wird – reicht für ein professionelles Recruiting auf der Wachstumsfahrt nicht mehr aus.

Womit wir noch nicht bei der sechsten Frage wären, sondern erst einmal bei einigen Tipps und Anregungen für die frühzeitige Beschäftigung mit dem Recruiting bei Start-ups.

Tipps zum Personalbedarf und zur Personalplanung

Das geht einfach und anspruchsvoll – der eine oder andere moderierte Workshop reicht möglicherweise aus: Ausgehend von der aktuellen und zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens wird eine Personalplanung aufgestellt. Hier geht es um fachliche und fachübergreifende Kompetenzen, Positionen, Rollen, Entwicklungsmöglichkeiten und immer wieder natürlich um das liebe Geld.

Tipps zur Jobdescription

Nachdem entschieden wurde, dass da ein Menschenwesen eingestellt werden soll, helfen Jobdescription und Skillprofil.

- Jobdescription: Sie beschreibt, welcher Mehrwert mit der Stelle erzielt werden soll. Es wird die organisatorische und gehaltliche Einordnung im Unternehmen vorgenommen, geklärt wie der Job bezeichnet wird und wo er im Organigramm „hängt“. Es geht um ein mögliches Vorgesetztenverhältnis und darum, ob selbst Mitarbeiter geführt werden. Inhaltlich werden die Aufgaben und Arbeitsziele umrissen. Das kann kurz sein und sich flexibel immer wie-

der ändern, aber bitte schriftlich! Eine Seite kann reichen. Nicht selten ist es der Diskussionsprozess unter den Gründern und anderen Mitwirkenden, der deutlich macht, wie weit einige schon auseinanderliegen oder wie nahe viele doch noch zusammendenken.

- Skillprofil: Was soll denn die zukünftige neue Mitarbeiterin mindestens mitbringen, um die Aufgabe erfolgreich auszuführen. Hardskills (Ausbildung/Studium, Berufserfahrung, Weiterbildungen) stehen an erster Stelle. Manchmal so sehr, dass sich die Start-up-Gründer plötzlich dabei erwischen, wie sie sich einen 21-jährigen Masterabsolventen mit Weltreiseerfahrung und drei Jahren Berufspraxis im Valley zurechtträumen. Hatte man sich über derartige Anforderungen nicht selbst schon vor Jahren so sehr aufgeregt, dass es dann ein Start-up geworden ist? Ebenfalls an erster Stelle stehen die Softskills! „Was für ein Menschenwesen wünschen wir uns denn, die oder der in unser Team passt, unseren Spirit mitträgt, mit den Macken von uns auskommen wird und das Volleyballteam ergänzt?“ „Auf keinen Fall Bayern-Fan und unbedingt eine Frau, die nichts gegen Veganer und Saxophon ...“ Bevor in der Anzeige dann doch wieder nur „teamfähig, lernbereit, offen, neugierig, engagiert ...“ steht, lohnen die Mühen des Teamworkshops, in dem genau um diese „Andockfähigkeit an unsere ganz besondere Start-up-Kultur“ gerungen wird, damit die alten inhaltsleeren Formulierungen endgültig aus den Köpfen der Beteiligten verschwinden.

Tipps zur Vorauswahl von Bewerbern

Die Recruitingkanäle (von der Anzeige im Start-up-Magazin bis zu den diversen Portalen) wurden gefüllt und die ersten Bewerbungen trudeln ein. Praxis: Alle stürzen sich auf die Fotos der Kandidaten. Es regiert der

Bauch: „So wie der aussieht!“ „Schau mal, die ist doch ...“. Leider auch Praxis: In so manchem Start-up herrscht völlige Unsicherheit und Unfähigkeit, wenn es darum geht ein (mehr oder weniger kreatives) Anschreiben und einen (mehr oder weniger kreativen) Lebenslauf professionell zu „screenen“.

Heißt: Im Anschreiben zwischen den Zeilen zu lesen und es bezogen auf Jobdescription, Skillprofil und dem über allem schwebenden Geist des Start-ups zu bewerten. Nun, das lässt sich lernen und spart langfristig Geld, Zeit und Ressourcen. Nach zügiger und sorgfältiger Prüfung und so manchem bauchgetriebenen Hin und Her werden einige wenige Kandidaten zum Gespräch geladen. Allen anderen wird züggig, wertschätzend und juristisch korrekt (lässt sich auch lernen) abgesagt.

Tipps zum Bewerbungsgespräch

Hier nur Stichworte: Es gilt grundsätzlich zu klären, wie viele Interviews sollen geführt werden und wer führt diese. Ein Beispiel: ein sehr ausführliches Interview führt der zukünftige fachliche „Chef“, ein weiteres ein junger Kollege, der selbst erst ein Jahr dabei ist und sich gut in die Rolle des Bewerbers hineinversetzen kann und – sollten die beiden Eindrücke positiv sein – gibt es ein drittes Gespräch mit einem Gründungsmitglied. Vorher aber noch: Wer erfragt welche Informationen, prüft welche Kompetenzen und wie? Wie wird der Informationsübergang zwischen den Gesprächen sichergestellt? Wie wird sichergestellt, dass bei der abschließenden Bewertung zwischen den unterschiedlichen Interviews dieselben oder zumindest ähnliche Kriterien angelegt werden? Wie kann eine Interviewerschulung aussehen, in der rechtliche und kommunikative Aspekte vermittelt, aber auch praktisch geübt wird? Wer entscheidet schlussendlich über Einstellung oder Ablehnung? Wer gibt dem Bewerber eine Rückmeldung zur positiven oder negativen Entscheidung?

Das ist aber nur die eine Seite. Nicht minder wichtig: Wie wollen wir uns als Start-up den Bewerbenden ge-

genüber präsentieren? So: „Unser Kicker, unser Obstkorb, unser veganer Companysprudel“? Oder so: „Unsere Chillout Lounge, unsere grünen Schallschutzwände, unsere coolen Flexbüros“? Oder so: „Unsere betriebliche Altersversorgung, unser Weiterbildungsangebot, unsere Karrierewege“? Oder doch vielleicht etwas ganz eigenes? Was dann folgt geht schon über das Recruiting hinaus und zeigt, dass professionelle Personalarbeit eine „never ending story“ ist: Der Arbeitsvertrag wird unterschrieben, ein sorgfältig vorbereiteter „Onboarding-Prozess“ startet, vielleicht in Verbindung mit einem Mentorenoder Coaching-Programm und jeder Menge Weiterbildung. Womit wir schon im Feld der Personalentwicklung angelangt sind. Aber das ist ein weites Feld.

Daher doch noch eine sechste und siebte Frage: Ist das nicht alles ein bisschen viel? Und gilt das alles auch für Start-ups?

Einfache Antwort auf beide Fragen: Ja. Etwas differenzierter: In dem Augenblick, in dem es beim Rekrutieren von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um mehr als nur die Freunde der Freunde für ein kleines Projekt geht, ist professionelles Vorgehen Pflicht. Natürlich gilt: Jedes Start-up muss die Form von Professionalität wählen, die im aktuellen Entwicklungsstadium hilfreich und – mit Blick auf den Admin-Aufwand – leistbar ist. Und das Startup-Feeling? Geht nicht dadurch verloren, dass pünktlich ein Gehalt gezahlt wird und beim Recruiting systematisch, transparent und rechtlich korrekt vorgegangen wird.

Die achte Frage: Wie kommt ein Start-up dahin?

Eine kurze Auszeit nehmen und selbstkritisch überlegen – wie sieht unser Recruiting heute aus (einmal ganz unabhängig davon, was Kununu und die anderen Portale so schreiben). Wo sind wir gut, wo sollten wir uns professionalisieren? Wie sehen Externe – beispielsweise die erfahrene Personalche-

fin eines befreundeten Unternehmens – unser Recruiting? Die Unternehmensführung kann in einem Workshop zudem mit externer Beratungsunterstützung einmal den Blick auf den gesamten Personalbereich öffnen und Handlungsfelder identifizieren. Dann könnte eine Personalstelle geschaffen werden mit einer kompetenten Person, die in enger Abstimmung mit den Gründern und dem Team sämtliche Personalprozesse aufbaut, weiterentwickelt und die Fäden zentral in der Hand hält und dafür sorgt, dass rechtlich alles – beim Recruiting über die Personalverwaltung bis hin zur Personalentwicklung – korrekt verläuft. Alternativ: Ausgewählte Mitarbeiter könnten definierte Personal-Aufgaben übernehmen und dezentral Kompetenzen aufbauen und ihre Erfahrungen kommunizieren. Helfen können auch erste Kompetenzschulungen, beispielsweise für das „Lesen von Bewerbungsunterlagen“ oder das „Führen von Bewerbungsgesprächen“. Schritt für Schritt kann dann eine moderate aber kontinuierliche Anpassung der Organisation stattfinden.

Frage neun: Geht es auch eine Nummer kleiner?

Ersthilfen mit vielfältigen Checklisten finden sich im Netz. Ein gutes Büchlein kann eine stimmige Gesamtübersicht mit noch mehr Checklisten vermitteln. Und Berater kann man dann immer noch hinzuziehen.

Die Autorin Claudia Irsfeld leitet den Personalbereich bei der Managementberatung 4C GROUP AG in München. Sie ist verantwortlich für Aufbau und kontinuierliche Professionalisierung sämtlicher HR-Strukturen und Prozesse. Als zertifizierter Coach und Trainerin ist sie für Start-ups tätig, claudia.irsfeld@4cgroup.com

Der Autor Dr. Martin Hartmann ist Trainer und Berater bei train in Bonn mit den Schwerpunkten Rhetorik, Präsentation und Präsentationsscoachings für Manager junger wie auch etablierter Unternehmen. Er schreibt Bücher, z.B.: Minihandbuch Meetings, martin.hartmann@train.de