



# Start-ups und ihr Recruiting – wenn das Bauchgefühl Ergänzung braucht

**Sie werden oft viel zu spät erkannt, die „Hidden Costs of Startup Recruiting“. Vor allem dann, wenn der Erfolg so manch lieb gewonnenes Muster der Personalbeschaffung überrollt. Rechtzeitiges Innehalten kann vor Überraschungen schützen.**

So einfach geht Erfolg: Vor wenigen Jahren noch zu zweit im Souterrain – und heute mit 20 Kolleginnen und Kollegen in einem trendy Hinterhof mitten im quiriligen Berlin. „Und“, so der Geschäftsführer, „immer noch das Kribbeln im Bauch, das irre Start-up-Gefühl – daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern!“ Nicht nur in Berlin, auch in München, im Rheinland oder dem Ruhrgebiet arbeiten junge, dynamische und extrem gut ausgebildete Absolventen, aber auch erfahrene Experten aus der Wirtschaft am Traum vom schnellen Wachstum. Sie setzen auf Chancen, nicht auf Risiken – „machen“ steht im Fokus, ausprobieren, immer und immer wieder. Das Netz ist ein weites Feld, und anders als bei Fontane gilt es, darunter Goldadern zu designen, die Zukunft von Industrie und Leben 4.0-X.0 voranzutreiben, zumindest sie mitzugestalten.

## Wo kommen die alle her?

Zu zweit fängt man an und bevor man sich umsieht, klappern zehn und mehr Bekannte, Freundinnen, Ex-Kommilitonen, allesamt nun „Kollegen“, auf den Laptops um die Wette und um den Erfolg. Und Erfolg bedeutet Wachstum.

Womit wir bei der ersten Frage sind: Wie kommen all diese Leute ins Unternehmen? Start-up-gerecht natürlich: schnell, flexibel, pragmatisch. „Wir brauchen jemanden für den Job XY. Kennt jemand jemanden, der jemanden kennt, die oder der das kann?“ Erfahrungsgemäß besteht die erste Welle der Einstellungen aus Menschen, die aus dem sozialen Umfeld der Gründer kommen. Es kommen die 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 oder mag ich nicht, finde ich unsympathisch. Für die neuen Arbeitgeber ist es oft das erste Mal im Leben, dass sie in einer solchen Situation sind und über „hopp oder topp“ entscheiden müssen.

## Wie am Stammtisch?!

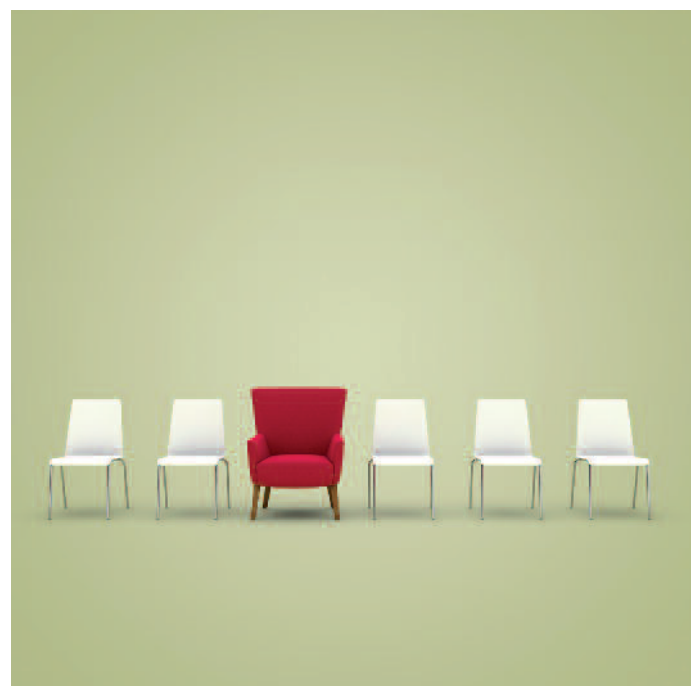
Womit wir bei der zweiten Frage sind: Was bedeutet Personalpolitik in Zeiten des Wachstums? Genauer: Was bedeutet Personalpolitik bei Start-ups in Zeiten rasanten Wachstums? Beobachten lässt sich ein eigenartiges Phänomen: Die Gründer und Treiber der Erfolgsgeschichte merken schnell, dass Wachs-

tum und zunehmende Größe mit professionellen Strukturen einhergehen müssen. Beispielsweise im Finanzbereich. Geldgeber müssen informiert, gesetzliche Anforderungen erfüllt werden. Es gibt mindestens eine Person, die dafür qualifiziert und rund um die Uhr auch verantwortlich ist. Die Aufgaben, Prozesse und Ziele sind sorgfältig definiert und werden peinlichst genau eingehalten. Andere Bereiche, wie Marketing oder IT-Support, können und werden oft von Agenturen und Dienstleistern hinzugekauft. Der Vertrieb wird in den meisten Fällen von den Gründern selbst übernommen. Und Personal? Es herrscht die Meinung vom Stammtisch: Wie auch bei den Themen „Kunst“ oder „Design“ oder „Architektur“ oder „Autos“ gilt – „Personal kann jeder!“ Und es übernehmen daher auch jeder der Gründer und so manche Kollegen der allerersten Stunde einen Teil dieser Personalaufgaben. Viele „Mit-Verantwortliche“ beteiligen sich an Personalentscheidungen, meistens mit gar keiner bis wenig HR-Kompetenz, mit wenig bis etwas mehr Weit- und Überblick, dafür mit mehr und noch viel mehr Engagement, immer aber mit wenig bis noch weniger Zeit.

### Wo es kritisch werden kann ...

Womit wir bei der dritten Frage sind: Muss dabei denn etwas schiefgehen? Ehrlich gesagt: nicht unbedingt. Aber – die vierte Frage schnell hinterher: Wo kann es dann kritisch werden? Die Antwort: Nun ja ... Wenige Beispiele mögen reichen:

- Der bisherige Erfolg eröffnet eine neue Geschäftsidee, der Traumkunde bestellt gleich im großen Stil. Da die Gründer völlig ausgelastet sind, braucht es jemanden, der Verantwortung für den gesamten Bereich übernimmt, der das neue Geschäftsfeld im Sinne der Gesamtstrategie vorantreibt, vielleicht auch über mehr als nur Start-up-Erfahrungen verfügt und mit Personalverantwortung und Führungskompe-



tenzen erst einmal 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 passt da wirklich nicht mehr! Plötzlich ist im Start-up langfristige Personalplanung gefragt!
- Der Job wird nicht so gemacht, wie gedacht – „katastrophal“ ist da noch sehr wohlwollend ausgedrückt. Dabei war doch alles klar besprochen, oder? Wie wird man den Freund der Freundin schnell und unkompliziert wieder los? Plötzlich ist im Start-up von Trennungskultur, Abfindung und zukünftigen „objektiveren“ Einstellungskriterien die Rede.
- Die Zahl der Freunde der Freunde der Freunde, die für Jobs empfohlen werden, wird einfach zu groß. Die Kosten für „Besetzungsflops“ summieren sich und sorgen in der Kaffeeküche für Gesprächsstoff. Plötzlich wird im Start-up über die Vereinbarkeit des guten alten „Start-up-Feelings“ mit der Einrichtung eines kompetenten Personalverantwortlichen („gerne auch halbtags“) diskutiert.

### Den Personalbereich ernst nehmen ...

Stellt sich die fünfte Frage: Und jetzt? Erst einmal ein altmodischer, aber, wie wir meinen, gar kein un-Start-up-mäßiger Tipp: Pause, Innehalten, Luft holen und sich klarmachen, wie existenziell wichtig das Thema Personal für die weitere Entwicklung des Unternehmens, eng verbunden mit den Träumen und Hoffnungen aller Beteiligten, ist. Es lohnt, sich kritisch zu hinterfragen: Was machen wir hier eigentlich, wenn es um neue Mitarbeiter geht? Welche internen Kompetenzen, Prozesse und Organisationsformen benötigen wir, damit wir die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den passenden Skills, Schlüsselkompetenzen und „schlüsselfertigen Leidenschaften“ zur passenden Zeit finden, einstellen und lange halten? Für den Personalbereich heißt das, er muss die Aufmerksamkeit erhalten, wie es der Erfolgsfaktor „Mitarbeiter“ verdient. Ob das zu einer eigenen Abteilung führt, zu einer eigenen Stelle oder zu festen Personalzeiten eines Gründers, ist zweitrangig. Speziell jedoch für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Kompetenzen aufgebaut, Prozesse fest etabliert und vielfältige Erfahrungen systematisch gesammelt werden.

Womit wir nicht bei der sechsten Frage wären, sondern erst einmal bei einigen Tipps und Anregungen für das Recruiting bei Start-ups.

#### 1. Personalbedarf und -planung

Das geht einfach und anspruchsvoll – der eine oder andere moderierte Workshop reicht möglicherweise aus: Ausgehend von der schriftlich niedergelegten strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie der für die nahe Zukunft aufgestellten Unternehmensplanung wird eine Personalplanung aufgestellt. Hier geht es um fachliche und fachübergreifende Kompeten-



zen, Positionen, Rollen, Entwicklungsmöglichkeiten und immer wieder natürlich um das liebe Geld, das für einen Traummitarbeiter (das soll sie oder er ja werden) ausgegeben werden soll.

## 2. Jobdescription (Stellenbeschreibung)/Skillprofil (Anforderungsprofil)

Nachdem entschieden wurde, wer wann für welche Aufgabe benötigt wird, 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 das Vorgesetztenverhältnis, darum, ob selbst Mitarbeiter geführt werden, welche Stellvertreterregelungen Sinn machen und wie mit anderen Positionen zusammengearbeitet wird. Inhaltlich werden die Aufgaben und Arbeitsziele umrissen und erfolgskritische Verhaltensweisen beschrieben. Auch wenn sich vieles schnell ändert, macht eine Aufnahme der aktuellen Situation Sinn. Einer Ergänzung um mögliche weitere Tätigkeiten und Optionen steht das nicht im Weg.

**Skillprofil:** Was soll denn die zukünftige neue Mitarbeiterin mindestens mitbringen, um die Aufgabe erfolgreich auszuführen? Hard Skills (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 drei Jahren Industriepaxis im Silicon Valley und einjähriger Weltreiseerfahrung zu rechträumen. Hatte man sich über derartige Anforderungen nicht selbst schon vor Jahren gewaltig aufgeregt und dann doch lieber ein Start-up gegründet? Ebenfalls an erster Stelle stehen die Soft Skills! „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 und inhaltsleere Formulierungen endgültig aus den Köpfen der Beteiligten verschwinden.

Erst wenn diese beiden Dimension beschrieben wurden, geht es um die Auswahl der Recruitingkanäle. Welche Zielgruppen können über welche Zugänge erreicht werden? Von Papieraushängen im Berghain über Print bis hin zu den schier unübersichtlichen Angeboten im Netz – da geht einiges.

Jobdescription und Skillprofil bilden natürlich die Basis für die Formulierung eines Anzeigentextes und fließen bei Bedarf in die Tätigkeitsbeschreibung des Arbeitsvertrags. Sie sind Referenz zur Prüfung und Vorauswahl der eingehenden Bewerbungen und im Bewerberinterview sind sie die Grundlage für die Erläuterungen zur Position und geben Orientierung sowohl für die Bewerber als auch für die Interviewer.

Wer das alles macht? Die Gründer, der „Personaler“ sowie die, mit denen die oder der Neue wichtige Schnittstellen hat. Nur so kann ein möglichst realistisches Bild entstehen und können potenzielle Kompetenzkonflikte frühzeitig erkannt und verhindert werden.

## 3. Vorauswahl von Bewerbern (Preselection)

Die Recruitingkanäle wurden gefüllt und die ersten Bewerbungen trudeln ein. Alle stürzen sich auf die Fotos der Kandidaten. Es „regiert der Bauch“: „So wie der aussieht!“ „Schau mal, die ist doch ...“. Noch „schlimmer“: In den meisten jungen Unternehmen herrscht völlige Unsicherheit, wenn es darum geht, ein Anschreiben und einen Lebenslauf professionell zu „screenen“, zwischen den Zeilen zu lesen und bezogen auf die vielfältigen Anforderungen von Jobdescription und Skillprofil sowie den über allem schwebenden Geist des Start-ups zu bewerten. Nun, das lässt sich lernen und sollte beim Kompetenzaufbau in Sachen Recruiting ganz vorne stehen. So lassen sich sehr viel Geld, Zeit und Ressourcen schonen. Konsequenz ist gefordert, eine tatsächliche Vorauswahl im Sinne von: „... die Passenden ins Töpfchen, die Nicht-Passenden laden wir nicht ein.“ Nur die Bewerber, die die Muss-Kriterien aus dem Anforderungsprofil mitbringen, kommen im Prozess weiter.

Nach sorgfältiger Prüfung und so manchem bauchgetriebenen Hin und Her werden einige wenige Kandidaten zum Gespräch geladen. Allen anderen wird zügig, wertschätzend und (sorry, es geht nicht anders) juristisch korrekt (lässt sich auch lernen) abgesagt.

## 4. Das Gespräch mit den Bewerbern

Der Kern des Auswahlprozesses – und der Teil im Recruiting, bei dem die Prozesse im Start-up sorgfältigst durchdacht und alle Beteiligten intensivst geschult werden sollten!

Hier nur Stichworte: Es gilt grundsätzlich zu klären, wer führt überhaupt Interviews im Unternehmen? Ist es allein die Unternehmensführung, sind es die Führungskräfte? Kommt noch jemand vom Team, das verstärkt werden soll, hinzu, vielleicht ein Kollege, der auch erst seit einem Jahr dabei ist und sich in die Rolle des Bewerbers gut hineinversetzen kann? Wie viele Gespräche gibt es? Wer übernimmt welche Rolle? Wer erfragt welche Informationen, prüft welche Kompetenzen? Wie lassen sich die gewünschten Kompetenzen überhaupt erfragen, „erfüllen“? Wer transportiert welche Informationen? Wie wird der Informationsübergang zwischen den Gesprächen sichergestellt? Wie werden die Interviewer auf ihre Aufgabe vorbereitet? Wer entscheidet schlussendlich über Einstellung oder Ablehnung? Wer gibt dem Bewerber eine Rückmeldung zur positiven oder negativen Entscheidung?

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 Mentoren- oder Coaching-Programm und jeder Menge Weiterbildung. Womit wir schon im Feld der Personalentwicklung angelangt sind. Aber das ist ein weites Feld.

### Sehr aufwendig das Ganze!

Daher doch noch eine sechste Frage: Gilt das denn alles wirklich auch für Start-ups? Einfache Antwort: Ja. Etwas differenzierter: In unterschiedlichem Ausmaß zu unterschiedlichen Zeiten im Entwicklungsprozess ebenfalls Ja. 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 Dosierung von Struktur wählen, die gerade hilfreich und leistbar ist. Sicherlich ist der Strukturierungs- und Detaillierungsgrad bei jungen Start-ups deutlich niedriger als bei einem in die Jahre gekommenen Mittelständler. Nichtsdestoweniger hilft ein Mindestmaß an Struktur – flexibel und den Admin-Aufwand kritisch im Blick –, sich zu professionalisieren. Mit Blick auf das Recruiting: Die Bauchentscheidungen bleiben wichtig, werden aber durch rational begründete Strukturen, Prozesse und Entscheidungskriterien ergänzt. Sobald diese Kompetenzen im Start-up aufgebaut sind, steht der gewohnten Schnelligkeit nichts mehr im Wege. Sie ist dann sogar nachhaltig erfolgreich.



### ... aber machbar

Last but not at all least die siebente 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 nun und die anderen Portale so schreiben). Wo sind wir gut, wo sollten wir uns professionalisieren? Wie sehen Externe – beispielsweise die erfahrene Personalchefin 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 Personal-Stelle geschaffen werden mit einer kompetenten Person, die in enger Abstimmung mit den Gründern und dem Team sämtliche Personal-Prozesse aufbaut, weiterentwickelt und die Fäden zentral in der Hand hält. 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.

Eine Nummer kleiner? Eigene kleine Brötchen backen und Schritt für Schritt nachlegen. Ersthilfen mit vielfältigen Checklisten finden sich im Netz. Ein gutes Büchlein (Albrecht Müllerschön, „Bewerber professionell auswählen“) kann eine stimmige Gesamtübersicht mit noch mehr Checklisten vermitteln. Und Berater kann man dann immer noch hinzuziehen.



Autorin:  
**CLAUDIA IRSFELD** leitet den Personalbereich bei der Managementberatung 4C GROUP AG. Sie verantwortet den Aufbau sowie die Professionalisierung der Personalarbeit und trainiert und coacht Start-ups. E-Mail: [claudia.irsfeld@4cgroup.com](mailto:claudia.irsfeld@4cgroup.com)



Autor:  
**DR. MARTIN HARTMANN**, Trainer und Berater bei train mit den Schwerpunkten Interview-techniken und Präsentations-coachings für Manager junger und etablierter Unternehmen. E-Mail: [martin.hartmann@train.de](mailto:martin.hartmann@train.de)