
Zusammenfassung

Auch wenn wir keine Freunde von Bürokratie und übermäßiger Administration sind und insbesondere die Verantwortung des HR-Managers oder Recruiters nicht im Aufsetzen von Administrationsprozessen sehen, gilt dennoch: Soviel Administration wie nötig, so wenig wie möglich, da sie für Phasen des schnellen Wachstums vorbereitet. Wenn es einen Punkt im HR-Management gibt, der frühzeitig formalisiert beziehungsweise mit Kontrollmechanismen versehen werden sollte, dann ist es der Prozess der Stellenplanung und Stelleneröffnung, da dadurch unkontrolliertes Wachstum verhindert werden kann. Gerade durch das nicht koordinierte Wachstum und ungesteuerte Stelleninflation kann in Start-ups enorm viel zerstört werden, was im Employer Branding lange und mühsam aufgebaut wird, wurde oder noch aufgebaut werden soll.

2.1 Freigabeprozesse: Warum sich eine koordinierte Stellenplanung und Stellenfreigabe nachhaltig auszahlt

Mit wachsenden Aufgabenbergen im Start-up-Alltag konfrontiert sehen die meisten Manager häufig nur eine Lösung: mehr Personal. Da im Start-up selten von Anfang an Budgetvorgaben oder Planungen existieren und eher reagiert statt agiert wird, werden Stellen ohne Prüfprozess kurzerhand geöffnet. Damit werden Vakanzen ohne Überlegungen zu Anforderungen oder internen Besetzungsmöglichkeiten direkt ausgeschrieben. Die Konsequenzen werden unterschätzt. Es kommt durch diesen unkoordinierten Öffnungsprozess häufig zu einer regelrechten Stelleninflation. Nicht selten sehen wir Unternehmen, die unkoordiniert dreißig Stellen oder noch wesentlich mehr gleichzeitig zu besetzen versuchen.

Aber größere Teams führen nicht automatisch zu weniger Arbeit: Sie bedeuten neben hohen Recruiting-Kosten auch, dass entsprechende Managementkapazitäten und Erfahrung bereitgestellt werden müssen. Die Zeit, die Managementaufgaben erfordern, wird von unerfahrenen Mitarbeitern in der Regel unterschätzt, so dass zu schnelles Wachstum neben erhöhter Ineffizienz häufig zu Lasten der Mitarbeitermotivation geht. Fehlende Onboarding-Prozesse, also die koordinierte Integration neuer Mitarbeiter, sowie mangelnde Teamstrukturen tun dann ihr Übriges. Ein gefährlicher Mix entsteht: Die Kosten explodieren und gleichzeitig sinkt die Motivation im Team. Damit setzt ein Abwärtsmechanismus ein, an dessen Ende meist vermeidbare Restrukturierungen oder Massenentlassungen stehen. Das Gegenmittel ist einfach: Ein koordinierter Stellenöffnungsprozess muss von Anfang an etabliert werden. Das heißt, es müssen klare Verantwortlichkeiten und ein einfacher Prozess für die Personalplanung, die Budgetfreigabe und die Stellenöffnung definiert werden.

Was den Bedarfsplanungsprozess betrifft, lohnt es sich aufbauend auf der Unternehmensstrategie einen groben Personalplan für die kommenden sechs oder zwölf Monate zu erstellen und diesen monatlich in einem gesetzten Termin zu überprüfen und zu aktualisieren. Wir wissen, dass Planung im Start-up schwierig ist. Dennoch sollten Dynamik und Flexibilität keine Ausreden sein, sich nicht mit der meist unbeliebten Planung auseinander zu setzen. Hier gilt dann die Regel, dass die Dynamik die Frequenz bestimmt. Soll heißen: Je stärker sich ein Start-up noch verändert, umso kürzer sollte der Planungshorizont sein und immer wieder überprüft werden. Wichtig ist, dass es überhaupt einen Plan gibt, gegen den auch gemessen und gemanagt werden kann.

Zu Beginn ist die Personalplanung grundsätzlich Gründersache. Erst wenn sich die Teams und das Modell eingespielt haben, kann diese Verantwortung ans Managementteam übergeben werden. Diese Zeitinvestition senkt auf lange Sicht Kosten und zahlt sich vor allem auch strukturell aus, da Start-ups so ungeplanten Entlassungswellen und Mitarbeiterfrustration im Vorfeld entgegenwirken können.

Eine genaue Bedarfsplanung bedeutet, vor der Stellenöffnung zunächst folgende Fragen zu prüfen:

- Wer arbeitet im Team momentan an genau welchen Aufgaben?
- Welche Aufgaben gibt es, wird es geben und wie können diese auf die unterschiedlichen Positionen verteilt werden?
- Wie viel Potential haben die einzelnen Mitarbeiter? Können Sie mit ihren Aufgaben mitwachsen?
- Ist eine Streichung, eine sinnvollere Umverteilung oder eine Delegation von bestimmten Aufgaben möglich, beziehungsweise sind die Aufgaben bereits priorisiert?
- Welche Ineffizienzen könnten beseitigt werden, welche Aufgaben automatisiert werden?
- Handelt es sich um einen kurzfristigen oder einen langfristigen Bedarf und gibt es entsprechende Alternativen zur Stellenöffnung?

- Falls Aufgaben neu entstehen beziehungsweise „übrig bleiben“: Kann und sollte eine Person im Team entwickelt werden, um die Aufgaben übernehmen zu können und stattdessen eine andere Position neu besetzt werden?

Wichtig ist insbesondere die Überprüfung, ob die Aufgaben nicht auch durch die Entwicklung eines oder mehrerer Mitarbeiter im bestehenden Team erfüllt werden können. Hier gilt immer das Prinzip „Entwicklung vor externer Rekrutierung“, da auf diese Weise interne Mitarbeiter auf verantwortungsvollere Positionen gezogen und damit weiterentwickelt werden können. Dies ist nicht nur für die Bindung der Mitarbeiter wichtig, sondern erleichtert gleichzeitig das Recruiting, da somit ein Mitarbeiter für kleinere Rollen gesucht werden kann, was meist kosteneffizienter und schneller möglich ist.

Sollte die Prüfung des Bedarfs tatsächlich ergeben, dass eine neue Stelle geschaffen und geöffnet werden muss, sollte ebenfalls überprüft werden, ob genügend Management-Kapazität bei demjenigen vorhanden ist, der für das neue Teammitglied verantwortlich sein wird. Denn nur wenn Zeit für ein professionelles Onboarding und Führung vorhanden ist, wird sich die Neubesetzung auch nachhaltig auszahlen.

Genau wie die Personalplanung ist der Freigabeprozess für eine neue Stelle insbesondere zu Beginn Gründersache. Damit können unverträglich schnelle Kostenexplosionen, zu schnelles Personalwachstum und unbedachte Personalentscheidungen vermieden und ein gesundes, nachhaltiges Wachstum gefördert werden. Wenn der Freigabeprozess nicht von den Gründern selbst begleitet wird, sollte sich der Prozess in jedem Falle so lange wie möglich in CXO-Hand mit klarer Verantwortlichkeit befinden, um eine ganzheitliche strategische Personal- und Kostenplanung zu gewährleisten und damit professionelle Personalarbeit möglich zu machen. Falls bereits ein Personalbereich existiert oder sich im Aufbau befindet, sollte dieser von Anfang an die Gesamtprozessverantwortung tragen oder diese so früh wie möglich zu sich holen. Dies kann während des Aufbaus des Bereichs ein anstrengender Prozess sein, weil er viel Überzeugungsarbeit bedarf, haben doch die Fachbereiche bisher meist selbst rekrutiert und schenken der Personalabteilung oft wenig Vertrauen, weil sie sie oft eher als Verwalter denn als Unterstützer der Bereiche wahrnehmen. Hier gilt es dann eben genau dieses Vertrauen aufzubauen, indem Personalverantwortliche mit Ergebnissen überzeugen und nicht aus Prinzip Themen zu sich holen. An dieser Stelle überzeugen vor allem Pragmatismus und Ergebnisorientierung. Denn auch wenn die Fachbereiche stark involviert sind und sein sollten, fehlt ihnen am Ende doch der Fokus und die Zeit einen kompletten und professionellen Stellenprozess zu betreuen.

2.2 Die Stellendefinition: Warum eine Stelle nicht nur aus Aufgaben besteht

Erst wenn die Personalplanung im Rahmen steht und eine neue Stelle freigegeben ist, kann diese Stelle auch geöffnet werden. Dies bedeutet, dass der Recruiting-Prozess mit der Definition der Stelle als Grundlage für die Suche angestoßen wird. Hier sollte im

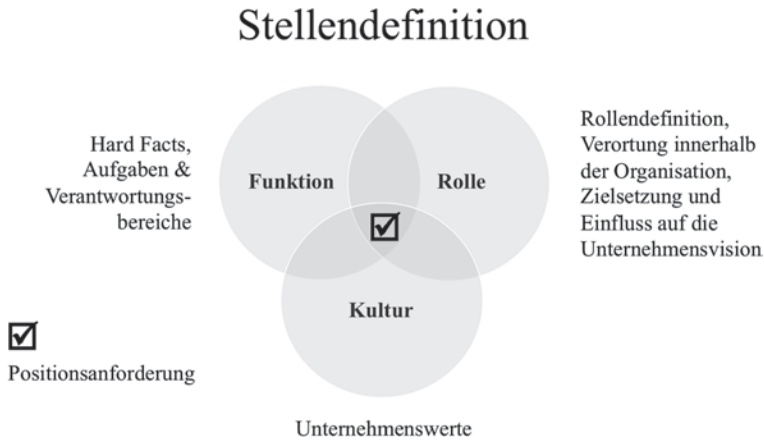
Prozess gelten: Wer eine Stelle öffnen möchte, ist auch für die Erstellung des jeweiligen Anforderungsprofils verantwortlich. Wie wird eine Stelle jedoch so definiert, dass der bestmöglich passende Kandidat rekrutiert werden kann?

Sich Zeit zu nehmen zahlt sich auch hier aus: Wer einfach einen Titel benennt und diverse Komponenten, die der Stelle am nächsten kommen, aus Google zusammenkopiert, findet zwar Bewerber, doch ob es auch die passenden für die Position sind, bleibt fraglich. Die Vorselektion fällt dann deutlich ineffizienter aus. Ohne ausreichende Vorüberlegungen zum Profil kann es sein, dass ein guter Kandidat nicht einmal als geeignet erkannt wird, wenn er sich präsentiert. In solchen Fällen wird ewig nach dem richtigen Bewerber gesucht, obwohl noch unklar ist, was er eigentlich tun und damit können sollte.

Der Recruiting-Prozess dauert in solchen Fällen umso länger und ist sehr aufwändig, da Erkenntnisse erst nach einem Gespräch in die Definition eingearbeitet werden und die Suche dann noch einmal ganz von Neuem starten muss. Damit entsteht im Recruiting unnötige Arbeit, weshalb es im eigenen Interesse der Recruiter liegen sollte, bei der Stellenöffnung das Profil wirklich zu hinterfragen und im Detail zu definieren, um sicher zu stellen, dass alle relevanten und bis dahin möglichen Vorüberlegungen auch schon eingeflossen sind.

Es ist die erste Pflicht des Recruiters, sicher zu stellen, dass diese Überlegungen qualifiziert stattfinden, bevor die Suche startet und zwar mit demjenigen, der am Ende auch für die Auswahl verantwortlich sein wird. Das erfordert meist ein gewisses Maß an Durchsetzungsstärke, Diplomatie und Standing beim Recruiter, da der Fachbereich die Aufgabe natürlich gern komplett delegieren würde, bedeutet sie doch Zeitaufwand, der von den ‚wichtigen und richtigen‘ Aufgaben des Bereiches ablenkt. Genau hierüber müssen Recruiter aufklären und den Prozess mit Diplomatie und Durchsetzungsstärke so gestalten, dass der Fachbereich involviert, aber dennoch unterstützt ist. Das richtige Maß ist hier entscheidend, denn natürlich soll der Recruiter helfen, ganz allein sollte und kann er das Profil in der Regel aber nicht erstellen. Dafür fehlen leider auch viel zu häufig die Einblicke in das Alltagsgeschäft der Bereiche oder des Unternehmens. Ein Grund, weshalb sich insbesondere die Recruiter mit den operativen Themen der Abteilungen und den Köpfen der Fachbereiche vertraut machen sollten.

In einer professionellen Stellendefinition geht es im ersten Schritt, wie der Name es schon sagt, um die Definition der Stelle, nicht um die Beschreibung der Anforderungen an die Person, die diese Stelle später ausfüllen wird. Der Schritt der Definition der Anforderungen folgt erst im Anschluss. Bei der Stellendefinition wird zunächst festgelegt, welche Aufgaben wirklich zu der Vakanz gehören werden, welche Erwartungen an die Rolle gestellt werden und unter Umständen auch, wie die Stelle durch die Unternehmenswerte beeinflusst wird, beziehungsweise andersherum die Unternehmenskultur beeinflussen wird. Es ist wichtig zu verstehen, dass es nicht mit der reinen Aufgabenbeschreibung getan ist, sondern zu einer Stellendefinition auch immer die Rollenerwartung und die Unternehmenswerte gehören (Abb. 2.1).

**Abb. 2.1** Stellendefinition**Funktion:**

- Welche Aufgaben werden zur Position gehören?
- Welche Verantwortungen/Entscheidungsbereiche etc. gehören zur Position?

Rolle:

- Auf welcher Unternehmensebene ist die Rolle eingeordnet – was ist das Grundprofil der Position (Spezialist, Manager oder Führungskraft)?
- Welche Bedeutung ist mit der Rolle verbunden, welchen Beitrag liefert die Position für das Erreichen der Vision?
- In welcher Beziehung steht die Rolle zu anderen Rollen im Unternehmen?
- Welches Ergebnis soll mit der Rolle erreicht werden – worauf zielt sie ab?

Kultur:

- Welche Werte sind für die Stelle besonders wichtig und warum?
- Welche Prinzipien müssen in der Rolle gelten?

Gerade die Bestimmung der Rolle wird häufig vernachlässigt und selten klar und bewusst vorgenommen. Deren Festlegung ist aber von enormer Bedeutung für die Definition des „Richtigen“. Zur Vereinfachung der Rollenfestlegung kann das Pyramidenmodell nach Merath dienen (vgl. [5]), in dem die Spezialistenrolle von der des Managers und derjenigen der Unternehmensführung klar unterschieden wird: Während sich ein Spezialist nach der Definition dadurch kennzeichnet, dass er im Unternehmen arbeitet, arbeiten Manager und Unternehmer am Unternehmen. Der Manager wirkt dabei nach innen gerichtet, indem er unter anderem die Spezialisten steuert, der Gründer beziehungsweise die Führungskraft, arbeitet vor allem nach außen gerichtet, indem er die strategische Richtung definiert, um den langfristigen Unternehmenswert zu steigern (Abb. 2.2). Alle drei Rollen unterscheiden sich maßgeblich in ihren Verantwortungen, Aufgaben und Arbeitsweisen.

Abb. 2.2 Rollenpyramide

Die Beschreibung der Rolle im Kontext der Organisation ist ein wichtiger Bestandteil der Stellendefinition, da in Start-ups oft unbewusst viele Dinge zusammengetragen und in einer Person gesucht werden, die aus Rollensicht kaum kombinierbar sind, weil sie unterschiedliche, manchmal sogar gegenläufige Persönlichkeitseigenschaften erfordern.

Die Rollenfestlegung hängt sehr eng mit der Unternehmensphase zusammen und es gilt: Je jünger und kleiner das Unternehmen, desto mehr sind Generalisten gefragt. Steigen die erfolgskritischen spezifischen Aufgaben über ein handhabbares Maß und ist das Unternehmen ausreichend finanziert, ist der Zeitpunkt gekommen, Spezialisten einzustellen und die Rollenschwerpunkte etwas zu verschieben.

In jedem Fall sollte zumindest der Rollenschwerpunkt definiert werden, auch wenn eine Person zu Beginn noch mehrere Rollen ausfüllen muss. Wird, basierend auf den Geschäftsanforderungen, eine Person gesucht, die Fachaufgaben mit Expertise ausführen kann oder jemand, der diese Spezialisten koordiniert und Strukturen schafft? Oder wird der Kopf eines Bereichs oder einer Organisation gesucht, welcher die strategische Marschrichtung vorgeben kann? Wenn solch eine Entscheidung nicht im klaren Bewusstsein gefällt wird, kann es schnell passieren, dass statt eines Managers ein Spezialist eingestellt wird, ohne dass dies im ersten Schritt unbedingt auffällt. Erwartungen an die Person und Fähigkeiten sowie die persönliche Arbeitsweise divergieren dann sehr schnell, insbesondere wenn vom fachlich exzellenten Mitarbeiter plötzlich Mitarbeiterführung erwartet wird und der gerade eingestellte Mitarbeiter mit den neuen Aufgaben plötzlich überfordert ist.

So würde eine Vermischung von Rollen in Folge eines Ressourcenengpasses beispielsweise im HR-Bereich bedeuten, dass ein Recruiter gesucht wird und genau dieser Spezialist gefunden und eingestellt wird, dann von ihm allerdings erwartet wird, dass er übergeordnet denkt und arbeitet, um auch die Rolle des HR-Managers halbwegs mit zu erledigen. Dies gelingt allerdings nur, wenn eben in Vorfeld bereits ein Recruiter mit Managementpotential gesucht und eingestellt wurde. Wenn diese bewusste Vorüberlegung fehlt und tatsächlich ein reiner Spezialist ohne Managementpotential besetzt wurde, kollidieren Wunsch und Realität, ohne dass der Kandidat etwas dafür kann. In solchen Fällen

kommt es gegebenenfalls sogar zur Trennung obwohl der Kandidat als Spezialist sehr gut gewesen wäre. Ein klares Anforderungsprofil mit bewusster Rollenschwerpunktentscheidung ist also absolut ausschlaggebend für die langfristige Bindung eines Mitarbeiters.

Im Start-up sind häufig schon wegen der Ressourcenengpässe Rollenkompromisse nötig, es ist jedoch zentral sich diese Kompromisse, insbesondere vor dem Hintergrund der Potentialeinschätzung und Führung des Mitarbeiters, bewusst zu machen und klare Entscheidungen zu treffen. Im beschriebenen Fall läge die Entscheidung zwischen der Einstellung eines Recruiters mit Managementpotential und der Einstellung eines Managers mit der Bereitschaft, einen Teil seiner Zeit aktiv im Recruiting zu arbeiten. Mit dieser Entscheidung definiert sich automatisch auch, nach welchem Erfahrungshintergrund gesucht werden muss. Das heißt also, dass ohne eine bewusste Stellendefinition der beste Prozess und die besten Screening-Fähigkeiten am Ende nichts nützen. Klare Vorüberlegungen zur Stellendefinition zahlen sich langfristig aus und erleichtern automatisch die korrekte Erstellung des korrespondierenden Anforderungsprofils – also der Definition der Anforderungen, die Bewerber mitbringen müssen, um die Vorgaben des Stellenprofils erfüllen zu können.

2.3 Das Anforderungsprofil: Warum Fachwissen alleine nicht ausreicht

Im Anforderungsprofil, also der Beschreibung der Kriterien, die der künftige Mitarbeiter erfüllen sollte, um der definierten Position gerecht zu werden, werden die Erfahrungen und Qualifikationen, das motivbasierte Verhalten und auch die Persönlichkeit, die der ideale Kandidat mitbringen muss, definiert. Auch hier reicht es nicht aus, nur zu definieren, welches Fachwissen oder welche Erfahrung jemand mitbringen muss, um die Aufgaben zu erfüllen.

Häufig wird die Anforderungsdefinition sporadisch und nicht systematisch erstellt, beziehungsweise mit einem deutlichen Schwerpunkt auf Aufgaben und Fachwissen. Hierbei werden jedoch wichtige Aspekte für die spätere Zusammenarbeit vernachlässigt. Oft scheitern Kandidaten im Start-up nämlich nicht an der fachlichen Eignung, sondern daran, dass sie auf persönlicher Basis nicht mit dem Vorgesetzten oder innerhalb des Teams arbeiten können oder ihre Arbeitsweise trotz fachlicher Kenntnisse inadäquat für den Bereich ist. Bei der Vernachlässigung einer dieser Punkte entstehen damit in der Regel Einstellungsfehler, die später zu Entlassungen führen, obwohl der Kandidat fachlich geeignet erschien. Auf die unterschiedlichen Besetzungsfehler wird in Kap. 8.1 noch einmal näher eingegangen.

Ähnlich wie bei der Stellendefinition gilt es im Anforderungsprofil (Abb. 2.3) immer die drei Bereiche zu betrachten, die mit denjenigen der Stellendefinition korrespondieren, um ein umfassendes Profil zu erhalten.

Neben den Kompetenzen, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Analytik und ähnlichem, und dem spezifischen Wissen und Qualifikatio-



Abb. 2.3 Anforderungsprofil

nen, die ein Kandidat mitbringen muss, um die Aufgaben erfüllen zu können, ist es ebenso wichtig Persönlichkeitsmerkmale beziehungsweise Präferenzen hinsichtlich der Arbeitsweise zu definieren, die mit der Rolle korrespondieren, wie zum Beispiel Extrovertiertheit oder Detailgenauigkeit. Außerdem ist es zentral zu definieren, welche Werte dem Kandidaten wichtig sein sollten, damit er grundsätzlich zur Unternehmenskultur inklusive den strategischen Grundlagen des Unternehmens (Vision, Mission und Werte) passt. Die Werte, die ein Bewerber verinnerlicht hat, definieren, wofür er bereit ist, sein Können und seine Energie einzubringen, womit sich wiederum der Kreis zur Unternehmensvision schließt. Diese muss glaubhaft vermitteln können, warum es sich lohnt seine Energie genau für dieses Start-up einzubringen. Schon aus diesem Grund ist es wichtig, als Organisation mit einer starken Vision zu arbeiten und diese frühzeitig zu entwickeln, da sie zur maßgeblichen Entscheidungsgrundlage der Bewerber wird, die ihre Lebenszeit sinnvoll – das heißt entlang ihrer eigenen Wertevorstellungen – einsetzen möchten.

Hier zeigt sich auch die Kraft der Vorselektion der Unternehmensvision: Schreibt sich ein Unternehmen beispielsweise Nachhaltigkeit auf die Fahne, rekrutiert aber Mitarbeiter, denen Nachhaltigkeit nicht wichtig ist, nimmt es sich selbst die Basis eines ganzheitlichen Talent Managements im Sinne der eigenen Strategie- beziehungsweise Visionsumsetzung. In dem Fall werden die eigenen Mitarbeiter die Vision nicht leben und entsprechend auch keine authentischen Signale senden.

Gerade für Start-ups, die sich am Markt glaubwürdig positionieren müssen und bei denen jeder einzelne Mitarbeiter auch Markenbotschafter sein muss, wäre dies fatal. Hinzu kommt, dass in unserer Beobachtung gerade im Start-up Loyalität und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz stärker über Identifikation mit den Werten und der Vision sowie den handelnden Personen entsteht, als über klassische Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, die selten schon implementiert sind. Wenn aber gerade diese Werte der Kleber der Organisa-

tion sind, wie soll dann jemand erfolgreich in einem solch engen Konstrukt mitarbeiten, der diese Werte ganz und gar nicht teilt? Innerhalb kürzester Zeit würde der Teamzusammenhalt leiden und damit auch ein wesentlicher Teil der Motivation verlorengehen. Und noch viel schlimmer: Die Energie, die eigentlich nach außen ins Produkt beziehungsweise zum Kunden fließen sollte, würde für interne Auseinandersetzungen verwendet und damit förmlich verschwendet werden. Es lohnt sich also mit einem systematisch durchdachten Anforderungsprofil zu arbeiten, das neben den Kompetenzen vor allem auch die Persönlichkeit und die Werteebene der Kandidaten betrachtet.

Diese Profildefinition hilft später nicht nur dabei, die richtigen Kanäle bei der Kommunikation zu wählen, weil dadurch auch die Zielgruppe klarer wird: Diese Überlegungen sind vor allem auch im Screening und der Beurteilung der Bewerber absolut notwendig, um darauf aufbauend eine klare Entscheidung treffen zu können. Fehlen die Überlegungen zu den Aufgaben und daraus resultierenden Anforderungen, die erfüllt werden müssen, ist automatisch auch unklar, wonach und vor allem nach wem gesucht wird. Einen exzellenten Bewerber erkennt man in diesem Fall also nicht einmal dann, wenn er vor einem steht. Das Recruiting wird dadurch zur Endlosschleife, in der Ressourcen sinnlos verbrannt werden. Ohne klares Profil sind einfach keine klaren Entscheidungen möglich. (vgl. auch 1)

Können:

- Welche Erfahrung muss die Person in welcher vorherigen Funktion vorweisen können?
- Welcher Ausbildungshintergrund, welche Qualifikationen und welches konkrete Fachwissen müssen vorhanden sein?
- Welches Fachwissen ist gegebenenfalls erlernbar und nicht unbedingt notwendig?
- Welche allgemeinen Kompetenzen (wie Analytik, Kommunikationsstärke, Kreativität und so weiter) muss der Kandidat für die Position mitbringen?

Persönlichkeit:

- Wie muss sich der Bewerber gegenüber Mitarbeitern und Kunden verhalten, um seine Position optimal auszufüllen?
- Wie sollten die ideale Motivstruktur und das darauf basierende Verhalten aussehen?
- Welches Rollenselbstverständnis hat der Bewerber?

Einstellung:

- Welche Werte muss die Person verinnerlicht haben, um die Position optimal erfüllen zu können, und um zum Unternehmen und zum Team zu passen?
- Welche persönlichen Eigenschaften und Einstellungen unterstützen den Kandidaten bei der Positionsausübung?

2.4 Einstellung statt Fachwissen: Warum Start-ups andere Rollenbilder haben

Auch wenn in den vorangegangenen Abbildungen zu den Profilüberlegungen die Kreise ähnlich groß dargestellt sind, können – je nach Unternehmensphase – unterschiedliche Gewichtungen der einzelnen Aspekte vorgenommen werden, da sich in wachsenden Unternehmen die Rollen zunehmend spezialisieren und damit auch die Anforderungen, die an einen Kandidaten gestellt werden, verändern.

In Frühphasen erfüllen in Start-ups in der Regel wenige Mitarbeiter mehrere Rollen gleichzeitig und müssen daher eher generalistisch an mehreren Themen gleichzeitig arbeiten. Entsprechend ist tiefes Spezialistenwissen in dieser Anfangssituation für die meisten Positionen weniger relevant als die grundsätzlichen allgemeinen Fähigkeiten, die einen Kandidaten befähigen unterschiedliche Aufgaben und Rollen wahrzunehmen. In der Frühphase spielen die fachlichen Qualifikationen damit gegenüber den allgemeinen Kompetenzen und der Persönlichkeit eine geringere Bedeutung. Der Kandidat per se steht dann als Person mit seinem Potential im Vordergrund. Ähnlich beschreibt es Jim Collins in seinem Buch „Good to Great“ (vgl. [3]): Laut Collins, sei es für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend, die Richtigen zu finden und basierend auf dem „wer“ erst das „was“ zu bestimmen. Findet man im Recruiting zu diesem Zeitpunkt Kandidaten, die grundsätzlich von den allgemeinen Fähigkeiten, der Persönlichkeit und den Werten passen, würde man sie daher in jedem Fall einstellen, wenn in ihnen das Potential gesehen wird, dass sie mit dem Unternehmen schnell genug mitwachsen können. Es ist nachvollziehbar, dass ein Recruiter zu diesem Zeitpunkt bestenfalls also ebenso ein Generalist und in das operative Tagesgeschäft involviert ist, da ihm anderenfalls die Informationen für die richtige Beurteilung des Kandidaten fehlen.

Dies ist die Phase, in der vor allem Kandidaten mit generalistischen Fähigkeiten punkten. In Start-ups gilt daher auch häufig die Aussage „Hire for attitude, not for skills“, weil es wichtig ist, dass die Mitarbeiter die richtigen Einstellungen und Denkweisen sowie allgemeine Kompetenzen wie Analytik und Kommunikationsstärke mitbringen und spezifisches Wissen wiederum auf dieser Basis erlernbar ist. Die Einstellung und Werte einer Person zu verändern, ist jedoch kaum möglich und darf auch nicht das Ziel von Führung sein. Aus diesem Grund sind Start-ups für Vertreter der Generation Y, die für ihre Persönlichkeit und Individualität geschätzt werden wollen (vgl. Kap. 11.1), ein attraktiver Arbeitgeber. In der Personalauswahl der Start-ups ist es meist relevanter, wer man ist und wie man arbeitet und ob dies zum Unternehmen passt. Nicht ob man bereits 10 Jahre Vorerfahrungen mitbringt. Aus diesem Grund bieten Start-ups häufig auch gute Einstiegsmöglichkeiten für Quereinsteiger und Absolventen. (vgl. [4]):

Mit wachsender Größe und Reife der Start-ups festigen sich in aller Regel auch die Strukturen und vorhandenen Positionen und damit auch die Rollenerwartungen. Von einem neuen Teammitglied wird dann weniger Flexibilität in der Rollenerfüllung, sondern eher das Ausfüllen einer enger definierten Rolle und Funktion beziehungsweise das Auffüllen einer „Fachwissenslücke“ erwartet. Ab diesem Zeitpunkt ist es wichtig, die Kandi-

HR-Basics für Start-ups
Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter
Buchheim, C.; Weiner, M.
2014, X, 168 S. 28 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-03892-2