



DAS WISSEN DER BESTEN

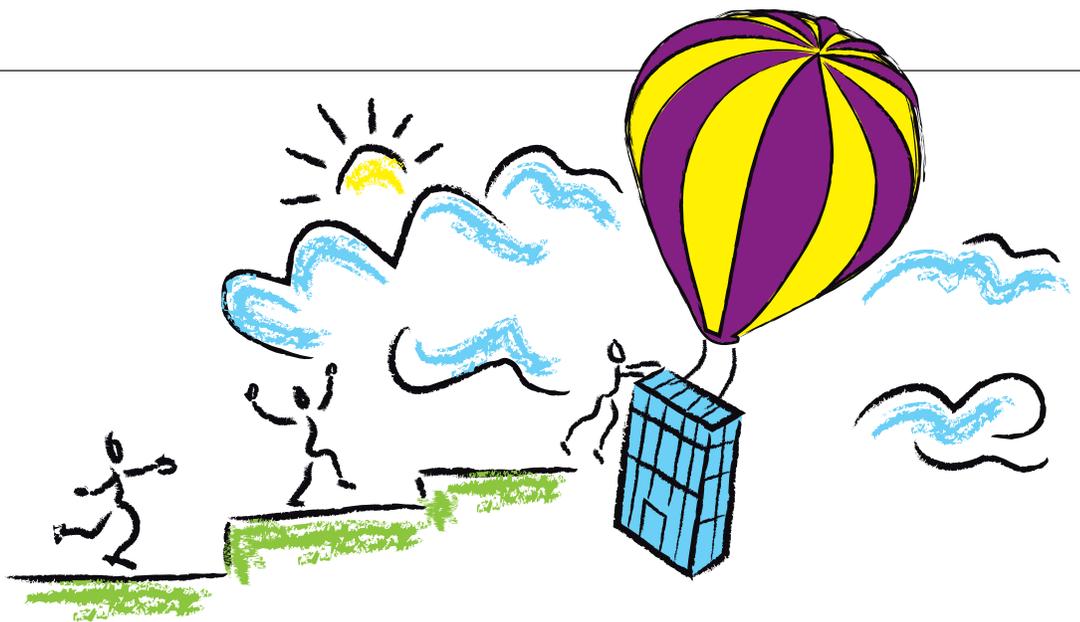
Harvard Business manager

Sonderdruck
aus dem Mai-Heft 2016

OHNE GOODIES GEHT ES NICHT

VON KILIAN MOSER, ANDRANIK TUMASJAN
UND ISABELL M. WELPE





OHNE GOODIES GEHT ES NICHT

Start-ups sind klein, unbekannt und haben eine unsichere Zukunft. Das macht die Suche nach qualifiziertem Personal oft schwierig. Die Lösung liegt in einer starken Arbeitgebermarke – und im Vertrauen auf die eigene Kultur.

VON KILIAN MOSER, ANDRANIK TUMASJAN UND ISABELL M. WELPE

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn es die richtigen Mitarbeiter hat. Klingt banal, ist es aber nicht – vor allem nicht für Start-ups. Denn während etablierte Unternehmen bei der Mitarbeiterauswahl auf professionelle Recruitingabteilungen, eine lange Unternehmenstradition und ihre Bekanntheit zurückgreifen können, gestaltet sich für junge Firmen die Suche nach guten Mitarbeitern wesentlich schwieriger.

In einer Reihe von Studien haben wir untersucht, was Bewerber an Start-ups reizt und wie Firmengründer ihre Arbeitgebermarke stärken können. Die gute Nachricht: Auch wenn Start-ups als Arbeitgeber mit einigen deutlichen Nachteilen wie geringeren finanziellen Mitteln oder unsicheren Jobaussichten zu kämpfen haben, bietet ihr junges Firmenalter und das dynamische Umfeld aus Bewerbersicht einige entschei-

dende Vorteile gegenüber etablierten Unternehmen.

DER START-UP-WORK-STYLE

Im vergangenen Jahr haben wir 297 Jobsuchende im Alter von 23 bis 55 Jahren in den Gründermetropolen an der amerikanischen Ost- und Westküste zur ihrer Einschätzung verschiedener Arbeitgebermerkmale von Start-ups befragt und in einem Onlineexperiment die Wichtigkeit von sechs exemplarischen, nicht monetären Start-up-Arbeitgebermerkmalen bestimmt. Dabei sollten Jobsuchende angeben, wie wichtig ihnen bei ihrer Jobentscheidung der tatsächliche Arbeitsort, das gefühlte Innovationspotenzial des Start-ups und ihre Einflussmöglichkeit auf den Erfolg des Unternehmens sind. Des Weiteren haben wir uns angeschaut, welche Rolle die Lifestyle-Elemente einer typischen Start-up-Kultur

spielen, wie beispielsweise kostenlose Verpflegung, geschenkte Yogastunden, Kinderbetreuung oder „Bring your dog to work“-Regelungen. Und wir haben ebenfalls untersucht, inwiefern ein Start-up die nötige Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber mitbringt und ob Jobsuchende in die Kompetenzen der Gründer vertrauen.

Das Ergebnis: Alle sechs Elemente hatten einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität – unterschieden sich aber deutlich hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Befragten. Am relevantesten waren die Elemente eines typischen Start-up-Arbeitsstils – die Legitimation der Firmengründer (beispielsweise ihre Ausbildung oder Gründungserfahrung) war dagegen am unwichtigsten.

Wir konnten zeigen, dass Start-ups insbesondere dann als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden,

wenn sie die für junge, dynamische und schnell wachsende Firmen typischen Work- und Lifestyle-Elemente betonen, die wir oft mit Start-ups aus dem Silicon Valley assoziieren.

INDIVIDUELLE UNTERSCHIEDE

Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Jobsuchenden für ihre Karrierepräferenzen, insbesondere wenn sie sich für ein Start-up entscheiden? Uns fiel auf, dass Persönlichkeitsmerkmale, die sich üblicherweise bei Firmengründern finden (zum Beispiel Risikobereitschaft, Eigeninitiative, Erfolgsdrang), keinen Einfluss darauf hatten, ob Jobsuchende Start-ups generell als attraktive Arbeitgeber einstufen oder nicht. Das heißt: Bewerber, die in Start-ups arbeiten möchten, ähneln typischen Firmengründern nur bedingt.

Trotzdem spielt Persönlichkeit eine entscheidende Rolle: Selbstständig agierenden, proaktiven Jobsuchenden waren der wahrgenommene Innovationsgrad eines Start-ups sowie ihre Einflussmöglichkeiten auf den Erfolg des Unternehmens wichtiger als Jobsuchenden, bei denen diese Persönlichkeitsmerkmale weniger stark ausgeprägt waren. Und obwohl Kompetenz und Vorerfahrung der Gründer insgesamt als am wenigsten wichtig eingestuft wurden, bewerteten risikoaverse Jobsuchende Start-ups mit höherer Gründerkompetenz als attraktiver.

Wir hatten erwartet, dass hedonistisch eingestellten Jobsuchenden der Arbeitsort sowie die typischen Lifestyle-Elemente wichtiger sein würden als anderen Bewerbern. Dies zeigte sich jedoch nicht. Vielmehr waren die Lifestyle-Elemente allen Teilnehmern unserer Studie gleichermaßen wichtig – unabhängig von ihrer Persönlichkeit.

DIE LAGE IN DEUTSCHLAND

Die beschriebene Studie fasste insbesondere die Gründermetropolen der USA ins Auge. Unsere vorherige Untersuchung unter 160 deutschen Hochschulabsolventen kam zu ähnlichen Erkenntnissen. Die Studienteilnehmer

legten am meisten Wert auf das Klima im Team, insbesondere wenn sie einen technischen Ausbildungshintergrund hatten. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen in Form von Anteilen wurde zwar positiv bewertet, jedoch spielte diese Art der Entlohnung bei der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität eine untergeordnete Rolle. Vielmehr waren den Absolventen die Möglichkeit zur frühen Übernahme von Verantwortung und der Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens wichtig. Sie schätzten Start-ups dann als attraktive Arbeitgeber ein, wenn diese für aktiven Wissensaufbau sorgten, ihren Mitarbeitern Führungsverantwortung übertrugen, aber gleichzeitig Wert auf flexible Arbeitszeiten und flache Hierarchien legten.

Während große Firmen seit Jahren mit strukturierten Traineeprogrammen eine praxisnahe Ausbildung mit Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des eigenen Konzerns bieten, bevorzugen viele Absolventen heute informelles Lernen, Flexibilität und hierarchiearme Strukturen. Auch wenn talentierte Mitarbeiter schwer zu finden sind – an dieser Stelle können Start-ups bei der jungen Generation im Vergleich zu großen Unternehmen punkten.

FAZIT

Start-ups sollten bei der Personalsuche folglich drei Dinge im Kopf behalten: Erstens die Qualifikationen des Gründers – auch wenn diesen bei der Arbeitgeberattraktivität die geringste Bedeutung beigemessen wird, sind sie nicht egal. Ein Gründer, dem nichts zgetraut wird, zieht keine Talente an. Zweitens sollten Start-ups, wenn sie bestimmte Typen suchen (zum Beispiel sehr eigenständige Mitarbeiter), bei einer Stellenausschreibung die Möglichkeiten in ihrem Unternehmen in den Vordergrund stellen, die diese Menschen am wichtigsten sind. Und drittens sind die diversen Lifestyle-Goodies bei Start-ups inzwischen so selbstverständlich geworden, dass sie kein Alleinstellungsmerkmal mehr

sind. Sie werden als normal angesehen und erwartet. Wer das Start-up-Lebensgefühl nicht vorhält, wird als weniger attraktiv gesehen.

Gerade ihr junges Unternehmensalter, eine frische Herangehensweise an neue Aufgaben, eine dynamische Unternehmenskultur sowie eine risikoreiche, aber ambitionierte Zukunftsvision machen Start-ups zu attraktiven Arbeitgebern. Typische Lifestyle-Elemente von Start-ups sowie die Möglichkeit eines sichtbaren, individuellen Wertbeitrags zur Realisierung der Unternehmensvision scheinen Haupttreiber aus Sicht der Bewerber zu sein. Individuelle Persönlichkeitsunterschiede bestimmen maßgeblich mit, ob Jobsuchende Start-ups als Arbeitgeber attraktiv finden oder nicht. Nur wenn sich Personalverantwortliche darüber klar werden, welche Mitarbeiter zu ihnen passen, und diese auch gezielt im Employer Branding ansprechen, werden sie erfolgreich Top Talente für sich begeistern können. 

KILIAN MOSER

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Digital Technology & Management (CDTM) und Doktorand am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München (TUM).

ANDRANIK TUMASJAN

ist Habilitand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TUM.

ISABELL M. WELPE

ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TUM.

NACHDRUCK

Nummer 201605012 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2016 Harvard Business Manager

Exklusiv für Entscheidungsträger:

Jetzt Prämie wählen, 35 % sparen und 2x Harvard Business Manager sichern!

Prämie zur Wahl!



Halfar-Cross-Bag

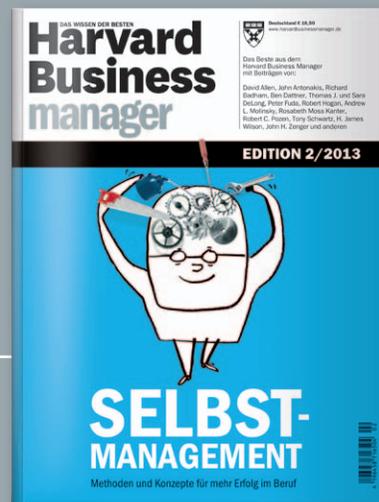
Für Business und Freizeit:

- Aus stabiler Lkw-Plane und Baumwolle
 - Längenverstellbarer Schultergurt
 - Maße (B x H x T): ca. 38x33x9 cm
- Zuzahlung € 1,-

HBM-Edition „Selbstmanagement“

Methoden und Konzepte für Erfolg im Beruf:

- Testen Sie Ihre Persönlichkeit
- Wie Sie mehr schaffen
- Machen Sie sich unentbehrlich



IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Eine Prämie Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

» Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgende Prämie (bitte nur ein Kreuz):

- Halfar-Cross-Bag (3677), Zzgl. € 1,- HBM-Edition (4631)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 18,90. Als Dankeschön erhalte ich eine Prämie meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test zum Preis von zurzeit halbjährlich € 87,- (das entspricht € 14,50 pro Ausgabe) frei Haus weiter. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur nächst erreichbaren Ausgabe kündbar. Die Prämie erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Bei Sachprämien erheben wir € 1,- Zuzahlung, ausgenommen sind Bücher und Gutscheine. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter www.manager-magazin.de/agb

- » Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Online-Produkten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail. Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.



Coupon senden an:

**manager magazin, Kunden-Service,
20637 Hamburg**

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ Ort

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZ00000183621

SEPA-Lastschriftmandat: Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

DE
IBAN

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

HB16-AVP



Datum, Unterschrift

So einfach bestellen Sie: (Aktionsnummer: HB16-AVP)

☎ 040 3007-3400



aboservice@manager-magazin.de

📠 040 3007-857085



abo.harvardbusinessmanager.de

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg



**Harvard
Business
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN