

Mitarbeiter binden in Start-ups

SERIE: Mitarbeiter finden und führen in Start-ups



Gute Mitarbeiter gibt es auch für Start-ups nicht wie Sand am Meer. Umso wichtiger ist es, diese Leistungsträger an sich zu binden. Drei erfahrene Internet-Unternehmer berichten, wie sie das meistern.

Text: Dr. Nils Middelberg

Ihr Mitarbeiter ist nun schon ein, zwei Jahre an Bord, seine Aufgabenstellungen werden langsam zur Routine – ja, das kann es auch in Start-ups geben –, und Sie merken,

dass seine Motivation nachlässt. Was ist nun zu tun? Wie können Sie erreichen, dass der Mitarbeiter Ihnen erhalten bleibt? Um das herauszufinden, haben wir mit drei erfahrenen Internet-Unternehmern gesprochen.

Begeisterung und Motivation

Beginnen wir mit den Faktoren, die Mitarbeiter dazu motivieren, langfristig bei einem Start-up zu bleiben: Hierzu Jens Schmelze, Gründer von Simpleshow, dem dt. Marktführer im Bereich Erklärvideo: „Der wichtigste Punkt ist meines Erachtens Begeisterung und Leidenschaft für die tägliche Arbeit und das eigene Produkt. Wenn die Mitarbeiter dies haben, regeln sich alle anderen Dinge meistens von alleine. Das muss man aber

aktiv vorleben und fördern: Daher lasse ich keine Gelegenheit aus, meine Mitarbeiter mit meiner Passion für simpleshow anzustecken. Ich brenne auch nach sechs Jahren jeden Tag für diese Marke, da brauche ich mich nicht zu verstellen. Diese Authentizität spüren Mitarbeiter, wenn sie mich bei Kundenterminen oder meinen Vorträgen erleben.“

Ähnlich sieht es Kai Brökelmeier, Mitgründer des führenden Event-Portals im deutschsprachigen Web, Virtualnights. Brökelmeier ist seit mehr als 16 Jahren in der deutschen Internet-Start-up-Szene aktiv und hat beispielsweise das rasante Wachstum bei Stepstone von 40 auf mehr als 500 Mitarbeiter direkt miterlebt: „Ganz wichtig ist es, ein hohes Com-

mitment zu schaffen. Wenn die Ziele von Virtualnights zu denen des Mitarbeiters werden oder umgekehrt, ist das ein großer Motivationsfaktor. Wir ermutigen den Mitarbeiter, eigenständige Entscheidungen zu treffen und damit für seine Arbeit verantwortlich zu sein. Und wir achten darauf, dass die Mitarbeiter ihr Entdecker-Gen ausleben können, offene Türen vorfinden, Ideen ansprechen können. Demotivierend wirkt allerdings, wenn auf Dauer Chaos herrscht. Struktur ist daher wichtig, zum Beispiel in regelmäßigen Feedback-Runden. Dadurch, dass wir eine überschaubare Größe haben, ist unsere Agentur so etwas wie ein fast schon familiärer Haufen, bei dem sich einer um den anderen kümmert.“

TIPP: Sie sollten darauf achten, Ihre Mitarbeiter für die Idee zu begeistern. Es sollte in jedem Fall Ihr Anspruch sein, die Ziele des Mitarbeiters mit denen des Start-ups zu vereinen. Achten Sie zudem darauf, eine gewisse Ordnung im Unternehmen aufzubauen. Hierzu zählen bestimmte Regeln zum Umgang genauso wie etwa Strukturen in Form regelmäßiger Feedback-Runden.

Positive Unternehmenskultur

Mitarbeiter bevorzugen Arbeitgeber, bei denen eine gute Arbeitsatmosphäre bzw. freundliche Unterneh-

menskultur herrscht. Wie ist das in der Praxis zu erzielen?

Dazu Kai Brökelmeier: „Unsere Unternehmenskultur ist sehr freundschaftlich geprägt. Wir sind beim Du und die Mitarbeiter gehen kollegial und hilfsbereit miteinander um. Hierfür haben wir allerdings auch einiges an Zeit und Geld investiert. Die Durchführung mehrerer Teamevents sind hierbei genauso zu nennen wie die Etablierung einer regelmäßigen Meeting-Kultur.“

Jens Schmelzle ergänzt: „Die Arbeitsatmosphäre spielt eine große Rolle. Nur wer sich im Unternehmen wohlfühlt, wird diesem auch lange erhalten bleiben. Ganz wichtig ist es uns daher, dass die Mitarbeiter mit Freude zur Arbeit kommen und auch so pünktlich und entspannt wie möglich wieder nach Hause gehen. Um dazwischen trotzdem hohe Leistung zu bringen, müssen sie sich ein gutes Zeitmanagement aneignen.“ Weiter führt der Virtualnights-Chef aus: „Wir sind viele junge Leute im Unternehmen. Daher machen wir tagtäglich Fehler. Und das ist auch gut so. Anders könnten wir ja auch nicht lernen. Für das, was wir machen, gibt es ja kein Lehrbuch. Daher versuchen wir, eine Art positive Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren. Das heißt, wir sind immer daran interessiert, an unseren Fehlern zu wachsen. Wir tun dies



Virtualnights-Chef Kai Brökelmeier:
„Wir achten darauf, dass die Mitarbeiter ihr Entdecker-Gen ausleben können, offene Türen vorfinden und Ideen ansprechen können“

aber bewusst nicht mit der Fingerzeig-Methode, mit der Kollegen bloßgestellt werden, sondern mit konstruktivem Feedback.“

TIPP: Achten Sie auf eine freundliche Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiter wohl fühlen. Als gezielte Maßnahmen kommen hierbei Team-Events genauso wie die Etablierung einer konstruktiven Feedback-Kultur in Frage. Zur stetigen Verbesserung der Performance eignet sich eine positive Fehlerkultur, in der Fehler erlaubt sind und nicht sanktioniert werden.

Gehalt, Beteiligungen und Boni

Machen wir uns nichts vor. Sie können Ihre Leute noch so sehr motivieren – auch Mitarbeiter in Start-ups müssen gut bezahlt werden. Wie es damit bei Virtualnights aussieht, erklärt Kai Brökelmeier: „Es ist wichtig, ein Grundgehalt zu zahlen, das dem Marktdurchschnitt entspricht. Zahlt man weniger, wird der Mitarbeiter nicht lang im Unternehmen bleiben. Geld hat schon eine wertschätzende Funktion. Insbesondere, wenn du aktiv auf deine Mitarbeiter zugehst und gute Leistung belohnst,

Tipps zur Mitarbeiterbindung

Das sollten Sie als Start-up-Chef beherzigen:

- Lassen Sie keine Gelegenheit aus, Ihre Mitarbeiter für die gemeinsame Idee bzw. für das Start-up zu begeistern.
- Versuchen Sie die Mitarbeiter-Ziele mit denen Ihres Start-ups zu vereinen.
- Achten Sie auf eine freundliche Unternehmenskultur, in der sich Ihre Mitarbeiter wohl fühlen können.
- Wenn Sie Mitarbeiter langfristig behalten wollen, zahlen Sie in jedem Fall ein branchenübliches Gehalt. Vermeiden Sie Köderversprechen, die Sie nicht halten können.
- Nehmen Sie sich Zeit, die persönlichen Weiterbildungsziele Ihrer Mitarbeiter kennenzulernen. Machen Sie Angebote. Diese müssen nicht zwingend mit (hohen) Kosten verbunden sein: Gewähren Sie dem Mitarbeiter Freiräume zur eigenen Fortbildung.

können auch schon kleinere Beträge äußerst motivierend wirken. Beim Thema Gewinnbeteiligung waren wir immer zurückhaltender, weil wir die Gewinne lieber wieder ins Unternehmen gesteckt haben. Generell befürworte ich Beteiligungen vor allem bei Mitarbeitern in höheren Funktionen, da diese noch entscheidender auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss nehmen können. Denn Beteiligungen schaffen Nähe.“

Jens Schmelzles Meinung zu Gewinnausschüttungen und Boni: „Sie haben den schönen Nebeneffekt, dass sie dem Mitarbeiter verdeutlichen, dass er im Unternehmen etwas bewegt. Bei guter Anwendung hat dieses Instrument schon einen bindenden Charakter. Manchmal wirken aber auch Sonderwege: So hatte es einen tollen Effekt, als wir anstelle des 13. Monatsgehalts individuell ausgesuchte Geschenke zu Weihnachten verteilt haben. In dem betreffenden Jahr konnten wir uns das 13. Monatsgehalt einfach nicht leisten. Es war gar nicht so einfach, jedem Mitarbeiter ein passendes Geschenk zu machen. Der Langzeit-Effekt war jedoch riesig: Von dieser Aktion wird noch heute gesprochen, weil die Mitarbeiter spürten, dass wir uns für jeden einzelnen Zeit genommen haben.“



Mimi Sewalski, Geschäftsführerin der Avocado Store GmbH: „Wenn wir den Leuten ermöglichen, etwas zu lernen, wird dies meist mit besseren Leistungen und höherer Loyalität doppelt und dreifach zurückbezahlt!“

Das Thema Geld ist natürlich auch für Mimi Sewalski ein wichtiges Thema. Sewalski ist die Geschäftsführerin von Avocado Store, dem 2010 gestarteten Online-Anbieter für „grüne“, nachhaltige Produkte. „Geld ist schon sehr wichtig. Wir versuchen in jedem Fall den Branchenschnitt anzupfeilen. Momentan liegen wir leicht drunter. Wir gleichen dies aber durch mehr Freiheiten wie zum Beispiel mehr Urlaub oder Home Office aus. Provisionen sind nicht vorgesehen. Beteiligungen sind nur für den Geschäftsführer vorgesehen.“

TIPP: Achten Sie beim Gehalt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter mindestens entsprechend dem Marktdurchschnitt entlohnen. Außerordentliche finanzielle Zuwendungen wie Gewinnbeteiligungen und Bonuszahlungen eignen sich insbesondere dafür, den Mitarbeitern Wertschätzung zu zeigen. Vermeiden Sie in jedem Falle Versprechungen, die sich auf Auszahlungen in der Zukunft beziehen, die Sie dann im Nachhinein nicht halten können.

Fort- und Weiterbildung

Nach einer gewissen Verweildauer im Unternehmen werden sich auch Mitarbeiter in Start-ups die Frage stellen, wie sie sich weiterentwickeln können. Dies sollten Sie als Gründer eines Start-ups stets berücksichtigen!

Dazu Jens Schmelzle: „Schon seit wir ‚nur‘ 20 Mitarbeiter waren, haben wir ausgebildet und die Leute in höhere Positionen gebracht. So haben wir bereits mehrere Mitarbeiter vom Freelancer zum Teamleiter mit Personalverantwortung begleitet. Auf individueller Ebene entwickeln wir zusammen mit unseren Mitarbeitern Ziele, die gezielt auf die persönliche Weiterentwicklung ausgerichtet sind. In quartalsweisen Gesprächen schauen wir dann zusammen, in wie weit diese Ziele erreicht wurden und justieren gegebenenfalls nach. Konkrete Weiterentwicklungsangebote zur Erreichung dieser Ziele waren zum Beispiel die Teilnahme an Englisch-Kursen, an Führungskräfte- oder auch



Simpleshow-Gründer Jens Schmelzle: „Ich lasse keine Gelegenheit aus, meine Mitarbeiter mit meiner Passion anzustecken. Ich brenne auch nach sechs Jahren jeden Tag für diese Marke“

Kreativ-Workshops. Zudem haben wir mehrere Zeitschriftenabos und eine hauseigene Bibliothek. Hieran darf sich jeder bedienen.“

Mimi Sewalski ergänzt: „Bei unseren Mitarbeitern motiviert gezielte Fortbildung ungemein. Wenn wir den Leuten ermöglichen, etwas zu lernen, wird dies meist mit besseren Leistungen und höherer Loyalität doppelt und dreifach zurückbezahlt!“

TIPP: Achten Sie darauf, dass Mitarbeiter sich entsprechend ihrer Ziele fortentwickeln können und entsprechende Perspektiven bereitstehen. Gehen Sie dafür in den Dialog mit Ihren Mitarbeitern. Versuchen Sie, die wahren Ziele des Mitarbeiters zu ergründen, bieten Sie ihm dann Fortbildungsmaßnahmen und diskutieren mit ihm Wege zur Erreichung seiner Vorstellungen. Die Start-up Situation bedingt natürlich, hierfür keine riesigen Geldtöpfe parat zu haben. Förderung kann auch gewährt werden, indem dem Mitarbeiter spezifische Freiräume zur eigenen Fortbildung gelassen werden. **S**

Der Autor, Dr. Nils Middelberg, ist u.a. Lehrbeauftragter am Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum an der Uni Hohenheim.