
München Seite 16, Nord Seite 16, Bayern Seite 16, Österreich
Seite 16, Deutschland Seite 16

„Ich komme doch nicht“

Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag werden immer häufiger. Woran liegt das?
Und was brauchen
neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit sie sich von Anfang an wohlfühlen?

VON KATHRIN WERNER

Bei Tesla gearbeitet hat er am Ende nie. Monatlang lief seine Bewerbung, ein Gespräch folgte auf das nächste, es zog sich hin. Stefan Schwunk wollte gerne beim Aufbau eines neuen Elektroautowerks in Deutschland dabei sein. Aber er brauchte einen neuen Job, auf den er sich verlassen konnte, und bewarb sich parallel bei Volkswagen. Dann ging es plötzlich ganz schnell: Tesla sagte endlich zu, am 1. Februar 2021 sollte es losgehen. Der 44-jährige Ingenieur verkündete das stolz bei Youtube, er veröffentlicht da Videos über E-Autos unter seinem Account Schwunkvoll. Einige Blogs schrieben über seinen anstehenden Wechsel. Kurz darauf bekam er einen Anruf von Tesla: „In Zukunft bitte weniger Social Media!“ Er ärgerte sich. „Ich lasse mir ungern den Mund verbieten.“ Gleichzeitig meldete sich VW, es gab Vorstellungsgespräche, dann die Zusage. Also kündigte Schwunk bei Tesla, wegen der Probezeit hatte er nur eine zweiwöchige Frist. Offizielles Dienstende: 14. Februar. In der Tesla-Fabrik war er nie.

Kündigungen noch vor Dienstantritt sind keine Seltenheit mehr. Die Nachfrage nach Fachkräften, etwa nach Elektroauto-Ingenieuren wie Schwunk, ist groß. Umso froher sind die Personalabteilungen, wenn sie nach langer Suche jemanden für ihre offene Stelle gefunden haben. Führungskräfte lehnen sich dann zufrieden zurück. Doch dann kommt die Überraschung, kurz vor dem ersten Arbeitstag schickt der vermeintlich gute Fang die Nachricht: „Ich komme doch nicht. Ich gehe zur Konkurrenz.“ Oder: „Ich bleibe doch bei meinem alten Arbeitgeber.“

Viele Menschen kennen jemanden, der es so gemacht hat. Viele Menschen haben es selbst so gemacht. Konkrete Zahlen, wie häufig es vorkommt, gibt es nicht. „Aber es ist ein Phänomen, das sich schleichend bemerkbar gemacht hat“, sagt Frances Kelly. Sie ist Headhunterin bei der Personalberatung Signium und hilft großen Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie dabei, offene Führungspositionen zu besetzen. Dass Kandidaten nach Vertragsschluss wieder abspringen, komme in allen Branchen vor, auch andere Headhunter-Kolleginnen und -Kollegen berichten immer häufiger von solchen Fällen. „Gerade in den vergangenen Monaten waren es weit mehr als nur Einzelfälle.“

Abwerbeversuche von anderen Recruitern und Gegenangebote vom bisherigen Arbeitgeber bringen Kandidaten zum Wackeln. Vor allem bei den alten Arbeitgebern gebe es eine neue Denkweise. „Früher saßen viele auf dem hohen Ross und sagten zu wechselwilligen Mitarbeitern schlicht: Reisende soll man nicht aufhalten.“ Inzwischen haben Unternehmen gemerkt, wie schwierig und teuer es ist, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden und einzuarbeiten. „Statt gute Mitarbeiter ziehen zu lassen, sagen sie: Wettbewerb ist Wettbewerb. Und bieten neben einem höheren Gehalt oder einer Beförderung weitere Annehmlichkeiten wie flexiblere Arbeitszeiten, mehr Home-Office oder ein Sabbatical. „Ein kreativer Geschäftsführer hat sogar angeboten, ein Peloton im Büro aufzustellen, damit der Mitarbeiter flexibel vor Ort seinen Sport treiben kann.“ Leute zum Bleiben zu bewegen, sei fast immer billiger, als jemanden Neues zu finden in dem überheizten Arbeitsmarkt. Und für die Mitarbeiter sei es deutlich bequemer, dann doch beim alten Arbeitgeber zu bleiben, als das Risiko eines Neuanfangs einzugehen, möglicherweise inklusive Umzug. Unter Führungskräften erlebt Kelly ohnehin einen wachsenden Unwillen, das Unternehmen zu wechseln. „Seit der Pandemie hat es ein Umdenken gegeben, im Wertesystem sind Karriere und Geldverdienen nach unten gerutscht.“

Und auch Gegenangebote von der Konkurrenz nehmen zu – insbesondere weil oft viele Monate zwischen Vertragsunterschrift und Dienstantritt liegen. In dieser Zeit werden die Fachkräfte weiter von Headhuntern angesprochen. Und wenn man sich ohnehin schon vom alten Job verabschiedet hat und zum neuen noch keine Loyalität aufbauen konnte, ist es leicht, dann einfach das interessantere Angebot anzunehmen. Kelly berichtet zwar von einer Art Ehrenkodex unter Headhuntern: Wenn ein Kandidat schon woanders angeheuert hat, versucht man ihn nicht mit einem Gegenangebot umzustimmen. Außerdem sei jemand, der schon bei einem anderen Arbeitgeber abspringt, vielleicht eher geneigt, noch mal abzuspringen – und so einen wolle man nicht, sagt Kelly. Aber manchmal erzählen die Kandidaten nicht von ihrem eigentlich schon abgeschlossenen Vertrag. Oder die Headhunter halten sich nicht an den Kodex. „Wir haben einen Kampf um Talente, wie ich ihn in 30 Jahren nicht erlebt habe“, sagt Kelly.

Rechtlich ist das Ganze einfach: Ein Arbeitsvertrag kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer noch vor dem ersten Arbeitstag gekündigt werden. Da das Beschäftigungsverhältnis noch keine sechs Monate dauerte, greift der gesetzliche Kündigungsschutz nicht, sogenannte Kündigungsgründe braucht man nicht. Es handelt sich um eine ordentliche Kündigung mit den vertraglich vorgesehenen Fristen. Wenn es im Vertrag eine Klausel gibt, die die Kündigung vor Arbeitsantritt verbietet, kann man erst am ersten Arbeitstag kündigen, dann meist mit einer Kündigungsfrist von zwei Wochen, wenn eine Probezeit vereinbart ist, erläutert die Arbeitsrechtsanwältin Stephanie Törkel. Es gibt auch Verträge, in denen eine Vertragsstrafe vorgesehen ist, wenn der Vertrag vor Dienstantritt gekündigt wird. Sie darf allerdings nicht unangemessen hoch sein. In der Praxis werden all diese Vertragsklauseln ohnehin selten durchgesetzt. Meistens einigen die Parteien sich auf einen Abfindungsvertrag. „Diese Klauseln geben eine vermeintliche Sicherheit, dass die Kündigung nicht leichtfertig ausgesprochen wird“, sagt Personalberaterin Kelly. „Aber wenn jemand nicht kommen will, ist Erzwingen zwecklos.“

Ärgerlich ist das Ganze allemal für die Arbeitgeber. Und oft auch teuer, weil sich die Suche weiter hinzieht. Auch für Personalberater wie Signium entstehen Kosten, erzählt Kelly. Falls ein von ihr angeworbener Kandidat oder eine Kandidatin nicht

zum Dienst erscheint, sucht sie eine oder einen neuen – auf eigene Kosten. Das Gleiche gilt, wenn er oder sie in den ersten Monaten nach Antritt wieder kündigt. Auch das kommt inzwischen deutlich öfter vor: 17,8 Prozent der Befragten in einer groß angelegten Umfrage des Recruiting-Unternehmens Softgarden gaben an, dass sie schon einmal einen Job in den ersten 100 Tagen gekündigt haben. Im Jahr 2018, also vor der Pandemie, lag die Quote nur bei 11,6 Prozent.

Personalberaterin Kelly ist es selbst schon passiert, dass ein von ihr angeworbener Finanzvorstand doch nicht antrat – eine Überraschung, weil der Anwerbeprozess zügig und problemlos lief und die Neubesetzung intern schon groß verkündet worden war. Zum Glück konnte sie schnell Ersatz finden. Die Personalberaterin glaubt, dass hinter dem häufigen Abspringen ein „Gesellschaftsphänomen“ stecke: „Die allgemeine Verbindlichkeit hat nachgelassen.“ Das liege unter anderem daran, dass in der Pandemie so viele Gespräche nur virtuell geführt werden, zu Zusammentreffen im richtigen Leben, zum Handschlag komme es nur selten und erst spät im Einstellungsprozess. So wachse eine weniger starke moralische Verpflichtung, einen Job tatsächlich anzutreten. Und es ist leichter, einen Bewerbungsprozess zu durchlaufen. Wer für mehrere Bewerbungsgespräche durchs halbe Land reisen muss, überlegt sich genauer, ob er wirklich auf der Suche nach einem neuen Posten ist.

Gleichzeitig, kritisiert Kelly, zeigen auch manche suchende Unternehmen mangelnde Verbindlichkeit und vernachlässigen das sogenannte Onboarding. Denn eigentlich sei es gar nicht so schwer, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon abzuhalten zu kündigen. „Arbeitgeber müssen von Anfang an wertschätzend auftreten.“ Der Einstellungsprozess muss zügig und professionell sein und natürlich muss auch das Angebot, das man gemacht hat, wettbewerbsfähig sein.

Und nach Vertragsunterschrift solle man soweit möglich die Leute schon einbinden, selbst wenn ihr Arbeitsbeginn noch in der Zukunft liegt: Zum Betriebsfest einladen, in ersten Entscheidungen um Rat bitten, auf interne E-Mail-Verteiler setzen, unternehmerische Erfolge berichten, einfach mal anrufen und fragen, wie die Kündigung beim alten Arbeitgeber lief und so weiter. „Eine persönliche Verbindlichkeit und Vorfreude auf den neuen Job kann man oft durch Kleinigkeiten erzeugen“, sagt Kelly. „Man muss das Gefühl vermitteln, dass es richtig war, da unterschrieben zu haben. Man muss da ja nichts vormachen, man freut sich ja wirklich, dass die Person kommt.“

Zwar soll es eine Art Ehrenkodex unter Headhuntern geben, nur hält sich eben nicht jeder daran

Die Personalberaterin sieht im häufigen „Abspringen“ ein Gesellschaftsphänomen