

# „Das dürfen sich Unternehmer erst recht nicht in Zeiten des Fachkräftemangels erlauben“

Interview mit Dr. Udo Esser von esserpersonalkonzept über Fehler bei der MitarbeiterEinstellung und –betreuung

**RM:** Welche Fehler können bei der Betreuung möglicher Kandidaten entstehen?

**Dr. Udo Esser:** Das Fehlerpotenzial fängt beim ersten Kontakt mit dem Bewerber an: Viele mittelständische Unternehmen verschicken – wenn überhaupt – viel zu spät eine Eingangsbestätigung. Bewerbungen müssen zeitnah gesichtet werden, Termine mit Bewerbern sollten zügig vereinbart werden. Oft eignet sich auch ein kurzes Telefonat, um ein Feedback zu geben und sich gleichzeitig ein erstes Bild vom Kandidaten zu verschaffen.

Im Bewerbungsgespräch lauern die nächsten Fehlerquellen: Manche Geschäftsführer kommen zu spät oder unvorbereitet ins Gespräch, sie denken überhaupt nicht daran, ihr Unternehmen auch zu verkaufen. Das dürfen sich Unternehmer erst recht in Zeiten des Fachkräftemangels nicht erlauben, denn Bewerber achten sehr stark darauf, wie sie behandelt werden und vergleichen die Angebote.

**RM:** Wie können Unternehmen vermeiden, dass sich Bewerber kurzfristig doch noch für einen Konkurrenten entscheiden, obwohl sie bereits einen Arbeitsvertrag unterschrieben haben?

**Dr. Udo Esser:** Die Gefahr, dass Kandidaten mehrgleisig fahren und mehrere Arbeitsverträge parallel unterschreiben, besteht vor allem bei jüngeren Fachkräften. Gerade ein kleines Unternehmen, das viel Zeit und

Geld in den Bewerbungsprozess gesteckt hat, kann davon hart getroffen werden. Rechtlich können sich Unternehmen dagegen nur sehr schlecht absichern, zum Beispiel indem sie eine Konventionalstrafe bis zur Höhe eines Monatsgehalts vertraglich festlegen, wenn der Kandidat trotz Unterschrift abspringt.

Deswegen ist es sehr wichtig, vom Vertragsabschluss bis zum ersten Arbeitstag bereits Kontakt mit dem Kandidaten zu halten. Laden Sie die neue Fachkraft ein zu Firmenveranstaltungen, zu Workshops, zu Messen! Machen Sie sie mit ihrem neuen Umfeld bereits im Vorfeld vertraut und zeigen Sie Interesse! Damit kann man viel vorbeugen.

**RM:** Was müssen Unternehmen tun, damit neue Führungskräfte auch im Unternehmen „ankommen“ bzw. integriert werden?

**Dr. Udo Esser:** Untersuchungen zeigen, dass die Gefahr des Scheiterns schon am ersten Tag gegeben ist. Viele Kandidaten, die in der Probezeit kündigen, haben den Entschluss schon frühzeitig gefasst. Das kann durch viele verschiedene Faktoren begünstigt werden: Zum Beispiel gibt es keinen vernünftigen Arbeitsplatz, die Belegschaft ist auf die neue Arbeitskraft gar nicht vorbereitet worden, keiner kümmert sich um den Neuling. Dabei ist es essenziell wichtig zu zeigen „Du bist willkommen, wir brauchen Dich“. Hilfreich ist etwa eine Vorstellungsrunde vor



Dr. Udo Esser, esserpersonalkonzept in Mönchengladbach.

## Kernelemente für einen erfolgreichen Jobeinstieg

- Geben Sie Ihrem neuen Mitarbeiter das Gefühl, zum Team zu gehören! **INFO**
- Bringen Sie ihn möglichst schnell in die Wertschöpfung!
  - Vergeben Sie anspruchsvolle Aufgaben!
  - Fordern Sie gute Ergebnisse ein!
- Integrieren Sie den neuen Mitarbeiter!
  - Sorgen Sie für effektive Einarbeitung, Ausbildung und Training!
- Geben Sie kontinuierlich Feedback!
- Korrigieren Sie unerwünschte Entwicklungen sofort!

den Kollegen, so dass jeder bereits mit „dem Neuen“ kurz vertraut gemacht wird. Dann sollte es so etwas wie einen Mentor geben, jemanden, der den Neuling an die Dinge heranführt und bei Fragen und Problemen zur Seite steht. Der neue Mitarbeiter sollte außerdem schnell Aufgaben bekommen – und zwar solche, die anspruchsvoll aber auch lösbar sind. Feedback seitens des Vorgesetzten ist enorm wichtig. So bekommen beide Parteien das Gefühl: Die Einstellung war die richtige Entscheidung.

**RM:** Gibt es bei der Integration in Familienunternehmen besondere Dinge zu beachten?

**Dr. Udo Esser:** In Familienunternehmen ist eine wertschätzende, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur viel leichter erkennbar als zum Beispiel in der Matrixorganisation eines Konzerns. Anspruchsvolle Aufgaben und Verantwortung werden oftmals schneller übertragen – das finden viele Fach- und Führungskräfte attraktiv, sind dem aber nicht immer gewachsen. Mittelständler können die Integrationsfalle vermeiden, indem sie ihre Vorteile einer offenen Kommunikation und der kurzen Wege von Anfang an voll zur Geltung bringen.

**RM:** Herr Dr. Esser, herzlichen Dank für das Gespräch! Thomas Corinith | [tc@revier-manager.de](mailto:tc@revier-manager.de)