

## „Ein Lob kostet nichts“

Mitarbeiter an das Unternehmen binden und Fachkräfte sichern: Die Mitarbeiterbindung ist für viele Unternehmen Teil des Arbeitsalltags im Personalbereich. Wie das am besten funktioniert und welche Rolle Geld dabei spielt, erklärt Dr. Meinald Thielsch, Wirtschaftspsychologe an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, im Interview mit *Wirtschaft aktuell*.

*Herr Dr. Thielsch, Sie betonen immer wieder, dass Mitarbeiterbindung schon im Auswahlverfahren anfängt. Ist das nicht etwas verfrüht?*

Nein, man darf schließlich nicht vergessen, dass beide Seiten auswählen. In den meisten Fällen ist es nicht mehr so, dass Unternehmen aus Dutzenden von Bewerbern die Besten herauspicken können. Ich kenne Unternehmen, in denen es weniger geeignete Kandidaten als Stellen gibt. Die Art und Weise, wie ein Bewerber behandelt wird – das ist auch empirisch nachweisbar – gibt letztlich den Ausschlag, ob derjenige dort arbeiten möchte oder nicht. Die Person, die das Bewerbungsgespräch führt, kann den Bewerber bereits dafür oder dagegen bewegen, die Stelle antreten zu wollen – unabhängig von anderen Faktoren wie Gehalt oder Rahmenbedingungen. Nach der Auswahl geht es direkt weiter im Onboarding. Die ersten Wochen



Meinald Thielsch, Wirtschaftspsychologe  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

oder Monate, die ersten Eindrücke von dem Unternehmen, sind sehr entscheidend dafür, ob man überhaupt bleiben möchte. Ein relativ hoher Anteil von Kündigungsabsichten wird bereits in den ersten Monaten entwickelt. Das sollte man im Hinterkopf behalten.

*Worauf müssen Unternehmen in diesem Kontext achten?*

Die verantwortlichen Personen sollten sich in jedem Fall überlegen, wie sie in dem Prozess wirken, und sich in die Rolle der Bewerber hineinversetzen. Die Anforderungen sind in der Regel gar nicht so komplex. Da geht es um ganz simple Dinge wie Feedbacks. Viele Bewerber berichten, dass sie nicht einmal eine E-Mail erhalten haben, die darüber informiert, dass ihre Unterlagen angekommen sind. Dabei sind solche Feedbacks umso wichtiger, wenn es um Auszubildende geht. Gerade für junge Menschen, die vielleicht



**Westfalen**

Willkommen in der Zukunft!

Wasserstoff tanken. Mit Strom fahren.



Die Westfalen Gruppe steht traditionell für das Bekenntnis zu alternativen Antriebsenergien und umweltschonenden Aktivitäten zur verantwortungsvollen Zukunftssicherung unserer Mobilität. Mit der Eröffnung unserer ersten Wasserstoff-Tankstelle in Münster-Amelsbüren, nahe der Autobahn A1, gehen wir konsequent den nächsten Schritt in Richtung Elektromobilität. [www.westfalen.com](http://www.westfalen.com)



Foto: Fotolia.de/YakobchukOlena

Wichtig im Bewerbungsgespräch: Zeit für Feedback einräumen.

das allererste Bewerbungsverfahren miterleben, sind Feedbacks besonders wichtig, weil sie einfach nicht wissen, wie solche Verfahren ablaufen. Aber

auch für jeden anderen Bewerber spielt ein gewisses Maß an Transparenz eine wichtige Rolle.

#### Was empfehlen Sie?

Man sollte den Bewerbern immer die Chance geben, den Prozess ein bisschen mitzugestalten. Gezielte Feedbacks und

LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL



**FLIESENFORUM  
TAN & FRIELER**

48599 GRONAU  
SIEMENSSTRASSE 7  
direkt hinter McDonald's

**+49 (0) 25 62 / 9 64 88 0**  
www.tan-frieler.de



**KONGRESSE SYMPOSIEN  
SEMINARE TAGUNGEN  
FIRMENVERANSTALTUNGEN  
TONAUFNAHMEN**



**MASSGESCHNEIDERT  
FÜR IHR EVENT.**



**Für Ihr Event bieten wir Ihnen**

- unvergleichliches Ambiente
- modernste Ton- und Lichttechnik
- einzigartige Akustik
- vielfältige Bühnenvarianten
- kostenfreie Parkplätze
- Full-Service: Vermittlung von Künstlern, zusätzliche Technikleistung, Cateringberatung

[www.konzerttheatercoesfeld.de](http://www.konzerttheatercoesfeld.de)

**Kontakt, Information,  
Besichtigungstermine:**  
Tel. 02546 / 77 2172

die Frage „Haben Sie noch Fragen?“ können da schon sehr viel bringen. Ehrlicherweise kostet das aber auch Geld. Wer Feedbacks geben möchte, braucht eben pro Bewerber eine halbe oder drei Viertel Stunde länger. Das sind Ressourcen, die ich als Unternehmer einplanen muss. Denn egal, ob ich nun einen Bewerber einstelle oder nicht, es macht immer Sinn, einen guten Eindruck zu hinterlassen. Vielleicht ist einer dieser Bewerber ja zu einem späteren Zeitpunkt doch noch interessant oder er begegnet mir als Kunde wieder. Insofern ist es wichtig, das Geld zu investieren.

*Stichwort Onboarding: Wie muss es nach dem Bewerbungsverfahren weitergehen?*

Beim Onboarding gibt es mehrere Faktoren, auf die man achten muss. Denn nicht jeder neue Mitarbeiter ist in der Lage, aus sich herauszugehen und sich auf eigene Faust zu integrieren. Alle Menschen streben nach Anerkennung und sozialem Austausch – auch die Menschen, die nicht so sehr aus sich herausgehen. Wichtig ist daher, dass Unternehmen von sich aus strukturierte Verfahren anbieten.

*Welche Vorteile haben Unternehmen, die ein gutes Onboarding haben?*

Unternehmen, die Wert auf ein gutes Onboarding legen, haben eine geringere Fluktuationsrate. Es ist somit sinnvoll, in die Menschen zu investieren – gerade da es nicht unendlich viele Fachkräfte gibt.

Ein Mentor kann helfen, den neuen Mitarbeiter zu motivieren und einzuarbeiten.

*Wie können Onboarding-Verfahren aussehen?*

Gut gemachte Mentorenprogramme sind am effizientesten. Die Mentoren müssen vorbereitet sein, sollten die Aufgabe freiwillig übernehmen und eine Begleitung durch die Personalabteilung erhalten. Es gibt verschiedene Herangehensweisen wie das Zulosen eines Mittagessenpartners, den man möglicherweise dann erst kennenlernt. Nach einer gewissen Zeit ist das Programm abgeschlossen und der neue Mitarbeiter sollte im Unternehmen angekommen sein. Gegen

Ende des Mentorenprogramms bietet es sich an, ein Abschlussgespräch zu führen, um zu schauen, wo man steht. Ein Unternehmen, das das aus meiner Sicht beispielhaft macht, ist das Bauunternehmen Brüninghoff aus Heiden. Bei Brüninghoff gestalten die Azubis aus dem vergangenen Jahr das



Onboarding für ihre Nachfolger. Den neuen Azubis werden beispielsweise vor dem ersten Arbeitstag Begrüßungsmappen nach Hause geschickt. So können Unsicherheiten – zum Beispiel mit Blick auf die Auswahl der Kleidung für den ersten Tag – schon einfach im Vorfeld genommen werden.

**Welche Faktoren haben den größten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung?**

Einer der Hauptgründe für eine schlechte Mitarbeiterbindung ist die Unzufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten. Geld ist nicht der stärkste Faktor. Wenn man im weiteren Verlauf an die Bindung denkt, ist das immer abhängig davon, wie die Arbeit aussieht. Den meisten Menschen ist es wichtig, in ihrer Arbeit etwas Sinnhaftes zu machen, vielleicht auch die Ziele mitgestalten zu können und die eigene Expertise mit einzubringen. Das ist abhängig vom Arbeitsplatz. Manche Arbeitsplätze sind sehr monoton – da ist es schwierig, den Leuten Freiheiten und Entscheidungsmöglichkeiten zu geben. Manche sind sehr anspruchsvoll, sodass es

überfordernd wäre, wenn der Mitarbeiter alleine entscheiden müsste. Die Personalverantwortlichen – sprich die Vorgesetzten – müssen da führen und begleiten. Das ist oft schwer.

**Wie kann das trotzdem gelingen?**

Die Forschung sagt, dass vor allem Partizipation wichtig ist – auch in schwierigen Situationen mit negativen Rückmeldungen. Wenn Leuten Ziele von oben vorgegeben werden – beispielsweise, dass im folgenden Jahr eine bestimmte Menge mehr verkauft werden soll –, ist das deutlich weniger günstig, als wenn man die Mitarbeiter miteinbezieht wie durch das sogenannte Produktive Partizipationsmanagement.

**Was ist das?**

In einem Produktiven Partizipationsmanagement wird mit den Mitarbeitern genau überlegt,

was machbar ist. Gerade bei der Zielsetzung hat man oft das Problem, dass man kritische Aspekte aus den Augen verliert.

**Können Sie das anhand eines Beispiels verdeutlichen?**

Nehmen wir das Beispiel Preisgestaltung. Wenn nicht wirklich alle, die an einem Produkt mitwirken,

bei der Festlegung eines Preises Einfluss nehmen, läuft man Gefahr, dass der Preis nicht passt. Ingenieure denken beispielsweise an mögliche Folgekosten, die diejenigen, die das Produkt verkaufen wollen, nicht im Blick haben. Deshalb ist es wichtig, auch die Ingenieure bei der Preisgestaltung einzubeziehen.

**Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter zu binden?**

Auch die Arbeitsplatzgestaltung ist von Belang. Ein Arbeitsplatz sollte vielfältig sein und zulassen, dass dort etwas Sinnhaftes erarbeitet werden kann. Manche Arbeitsplätze sind aber nun mal monoton und daran lässt sich nichts ändern. Daher muss man dem Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit in diesen Fällen vor Augen führen. Jobrotation ist in solchen Situationen hilfreich. Natürlich ist es aber auch möglich, dass der Mitarbeiter sehr zufrieden mit der eigenen Arbeit ist, auch wenn sie eher monoton ist. Übrigens:

Ein wichtiger Aspekt ist auch die  
Passung.





**Auch Geld kann ein guter Motivator für die Arbeit sein.**

**Was heißt das?**

Es ist nicht wichtig, dass ich den Bewerber mit den besten Noten einstelle. Es ist entscheidend, denjenigen einzustellen, der den Job besonders gut kann. Es bringt zum Beispiel nichts, einen hochintelligenten Menschen auf einen Job zu setzen, der ihn unterfordert. Der Mitarbeiter soll sich schließlich nicht langweilen. Sowohl für die Personalabteilung als auch für die Führungskräfte ist es eine große Herausforderung, eine gute Passung herzustellen.

**Worauf kommt es dabei an?**

Insbesondere muss klar sein, wie die Anforderungen genau aussehen. Das muss schon im Bewerbungsgespräch klar kommuniziert werden.

**Welche Rolle spielt Geld bei der Mitarbeiterbindung?**

Auch die Entlohnung ist ein wichtiger Aspekt. Es gibt das

arbeiten natürlich auch, um Geld zu verdienen und sind trotzdem motiviert. Geld ist ein guter Motivator in der Arbeit und auch eine gute Mitarbeiterbindungsmöglichkeit.

**Wie kann ein Unternehmen sinnvoll mit Geld motivieren?**

In der Forschung zeigt sich, dass eine Gehaltserhöhung spürbar

Klar ist aber auch, dass Geld allein nicht reichen wird. Arbeit ist für viele Menschen auch Sinnhaftigkeit und Tagesstruktur. Arbeit trägt zur psychischen Gesundheit bei.

**Wie wichtig sind nichtmonetäre Anreize?**

Wichtig. Unternehmer haben auch über Geld hinaus ganz viele Möglichkeiten, ihre Aufmerksamkeit und Wertschätzung für die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu zeigen.

» **Gehaltserhöhung von sieben bis zehn Prozent** «

Gerücht, dass Geld die Motivation vernichtet. Das entspricht nicht der Realität. Die entsprechenden Studien stammen aus den 1970er Jahren und sind vollkommen überholt. Menschen

sein sollte – das wären dann etwa Erhöhungen von sieben bis zehn Prozent. Bei geringeren Mengen sollte man lieber noch ein Jahr warten und dann die deutlichere Erhöhung geben.

**Zum Beispiel?**

Ein Beispiel dafür wären ganz klassisch die Weiterbildungen. Auch ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann sinnvoll sein, auch wenn es die Unternehmen zunächst viel Geld kostet. Familienfreundlichkeit ist

**LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL**



Foto: zest marina

ein weiteres Beispiel. Dort kann ebenfalls viel gemacht werden – wie flexible Arbeitszeiten, die manchmal deutlich mehr wert sind, als viel Geld. Auch ein Lob kostet nichts. Allerdings muss das Lob auch zur Branche passen. Manchmal ist ein Händedruck angebracht, manchmal ein nettes Wort und manchmal ein Schulterklopper. Oftmals melden sich die Führungskräfte nur, wenn etwas Negatives passiert ist. Das ist ein Führungsstil, der nicht sonderlich gut ankommt. Deutlich effizienter wäre es, beispielsweise nach einem Projektabschluss eine Besprechung abzuhalten. Dort kann gelobt und auch im angenehmeren Rahmen Probleme angesprochen werden, die danach bereinigt sind. Das ist keine große Kunst – das Problem ist aber,

dass manche Akteure nie dafür ausgebildet wurden.

*Wie kann man vorbeugen, dass sich nichtmonetäre Anreize abnutzen?*

Man kennt das aus dem Sport: Heute ist man von bestimmten Leistungen positiv überrascht, die morgen bereits erwartet werden. Ich glaube, hinsichtlich der Mitarbeiterbindung heißt das, für die Mitarbeiter langfristige Maßnahmen zu planen und sie sinnvoll zu begeistern.

*Wie geht das?*

Zuerst führt man eine Anforderungsanalyse durch. Man sollte sein Unternehmen und die Erwartungen der Mitarbeiter kennen und versuchen, darauf zu reagieren. Sinnvoll sind Maßnahmen, die langfristig wirken.

## VORANKÜNDIGUNG:

### Schreckgespenst Digitalisierung, oder die Chance neue Geschäftsfelder zu erschließen?

Im Herbst starten wir im Münsterland unsere kostenfreien Informationsveranstaltungen zum Thema „Schreckgespenst Digitalisierung, oder die Chance neue Geschäftsfelder zu erschließen“.

Treten Sie mit uns und den Teilnehmern in das offene Gespräch zum Thema Chancen und Risiken.

Erhalten Sie neue Impulse für die Entwicklung ihres Geschäftes.

Wenn Sie uns eine kurze Mitteilung an die nachfolgende E-Mail-Adresse senden, werden wir Sie vorab über die geplanten Termine und Themen informieren.

[sekretariat@creuno.de](mailto:sekretariat@creuno.de)



**CRE  
UNO**  
NEXT  
GENERATION  
BUSINESS

**CreUno GmbH**  
Brock 65a  
48346 Ostbevern  
[www.creuno.com](http://www.creuno.com)  
[info@creuno.com](mailto:info@creuno.com)

Wirtschaft aktuell 02/2019



Foto: Fotolia.de/Bojan

**Sportangebote durch den Betrieb können zur Mitarbeiterbindung beitragen.**

Das kann viel wertvoller sein, als manche singuläre Aktion, die schnell wieder verpufft. Als Beispiel: Bekomme ich ein Buch von meinem Arbeitgeber, freue ich mich. Beim zehnten Buch sieht das dann allmählich anders aus.

**Was sollten Unternehmen stattdessen tun?**

Es gibt Themen wie beispielsweise die Gesundheit, die die Mitarbeiter konstant beschäftigen. Eine Idee, die sich in der Praxis bewährt hat, ist daher das betriebliche Gesundheitsmanagement. Durch betriebliche Gesundheitsvorsorge kann man sehr langfristige und nachhaltige Bindungen erzielen, indem man beispielsweise Sportgruppen etabliert. Das sorgt dafür, dass die Mitarbeiter gesünder und zufriedener sind. Ein hilfreiches Instrument für Mitarbeiter aus risikoreichen Berufen sind auch ar-

beitgeberfinanzierte Risikoversicherungen. Es ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie in Krankheitsfällen aufgefangen werden. Eine Versicherung gibt diese Sicherheit. Das sind auch

Aspekte, wegen denen sich die Mitarbeiter dazu entscheiden, in einem Unternehmen zu bleiben.

**Ist das auch etwas für kleine Unternehmen?**

Das Problem vieler Kleinunternehmen ist, dass es eine hohe fachliche Expertise gibt, es aber manchmal an der Personalführung hapert. Der Personalbereich war meist nicht Teil der Ausbildung. Sich da hineinzu-

lesen, kostet Zeit und Geld. Da können Industrie- und Handelskammer und die lokalen Wirtschaftsförderer helfen. Was beispielsweise vor einigen Jahren gesetzlich stärker verankert

wurde, ist das Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Diese müssen heutzutage nicht mehr nur hinsichtlich ihrer medizinischen Gefährdungspotenziale beurteilt werden, sondern auch hinsichtlich ihrer psychischen. Der Gesetzgeber setzt das so vehement durch, dass die Unternehmen merken, dass sie in dem Bereich wirklich etwas machen müssen. Kleine Unternehmen können vielleicht nicht

selbst Angebote machen, aber sie können externe Anlaufstellen in Anspruch nehmen. Ich glaube, die Mittelständler sind in einer etwas besseren Position, weil sie die Möglichkeit haben, verschiedene Maßnahmen, wie ein eigenes Gesundheitsmanagement, aufzubauen. Auf der anderen Seite haben Arbeitnehmer in kleinen Unternehmen den Vorteil, dass sie auf ganz anderen Ebenen Sinnhaftigkeit oder auch Vielseitigkeit in ihrer Arbeit erleben können. Währenddessen sind die Mitarbeiter in größeren Unternehmen oft nur für einen bestimmten Bereich zuständig.

*Das Interview führte Aurelia Kortzenjan*

» **Betriebliches Gesundheitsmanagement** «

**LAGERVERKAUF – BÜROMÖBEL**