

## So that from find can become bind

Do not restrict to cosmetics

**Author Autor Isabel Purnhagen** *Head of Research, Dr. Schwerdtfeger Personalberatung*

Employee retention is about the question of how companies can retain key personnel and high potentials even in times when the world of work is undergoing fundamental change and the transformation from an employer to an employee market is not an imminent ghost but a harsh reality.

Many entrepreneurs are convinced that a top salary is the best way to successfully retain employees and managers. If the monthly paycheck is only far enough above the industry average, then they are convinced that this is already the case. They sit back and relax and react with astonishment when suddenly a notice of termination flutters across their desk.

To ensure that this event does not find its way into the ranks of the inexplicable phenomena of the modern working world, it is worth taking a closer look at the topic of employee retention and its many facets.

### **Money alone does not make you happy**

Over the past few years, the labour market in Germany has changed from a market in which employers dominated and had the longest leverage to an environment in which the other side now sets the pace, particularly in segments where there is a shortage of labour. Where specialists and managers have the security of falling softly in the event of dismissal or being able to improve their salary, the fear of making a wrong decision in terms of career and ending up empty-handed is simply reduced along with the financial risk.

If the commitment of a specialist or manager to the current employer is based solely on a cost-benefit analysis, this is referred to as a calculative commitment. It is the weakest form of loyalty that can exist between a company and its employees and managers. Because the moment another company adds a few extra bucks to the annual salary or the scales no longer tilt to one's own employer's



Isabel Purnhagen

## Damit aus finden binden werden kann

Nicht auf Kosmetik beschränken

Bei der Mitarbeiterbindung geht es um die Frage, wie Unternehmen Schlüsselpersonen und Potenzialträger auch in Zeiten halten können, in denen sich die Arbeitswelt grundlegend verändert und der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt kein drohendes Gespenst, sondern harte Realität geworden ist.

Viele Unternehmer sind davon überzeugt, dass ein Top-Gehalt das beste Mittel ist, um Mitarbeitende und Führungskräfte erfolgreich an sich binden zu können. Wenn der monatliche Gehaltsscheck nur weit genug über dem Branchenschnitt liegt, dann passt das ihrer Überzeugung nach schon. Sie lehnen sich entspannt zurück und reagieren mit Verwunderung, wenn ihnen dann plötzlich doch eine Kündigung auf den Schreibtisch flattert.

Damit dieses Ereignis seinen Weg nicht in die Riege der unerklärlichen Phänomene der modernen Arbeitswelt findet, lohnt es sich, einen genaueren Blick auf das Thema Mitarbeiterbindung und seine vielen Facetten zu werfen.

### **Geld allein macht nicht glücklich**

Der Arbeitsmarkt in Deutschland hat sich über die vergangenen Jahre von einem Markt, in dem die Arbeitgeber dominierten und am längeren Hebel saßen, zu einem Umfeld gewandelt, in dem nun die andere Seite gerade in Segmenten, wo ein Arbeitskräftemangel herrscht, den Takt vorgibt. Dort wo Fach- und Führungskräfte die Sicherheit haben, im Falle einer Kündigung weich zu fallen oder sich gehaltlich verbessern zu können, sinkt mit dem finanziellen Risiko ganz einfach auch die Angst, eine Fehlentscheidung in Sachen Karriere zu treffen und am Ende mit leeren Händen dazustehen.

Beruhet die Bindung einer Fach- oder Führungskraft an den aktuellen Arbeitgeber allein auf Basis einer Kosten-Nutzen-Abwägung spricht man von einer kalkulativen Bindung. Sie ist die schwächste Form der Bindung, die zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden und Führungskräften bestehen kann. Denn in dem Moment, wo ein anderes Unternehmen ein paar

Scheine mehr aufs Jahresgehalt legt oder sich die Waagschale wegen zusätzlicher Urlaubstage nicht mehr auf die Seite des eigenen Arbeitgebers neigt, werden rein kalkulatив gebundene Menschen das Unternehmen im Ergebnis verlassen. Wie bei einer Auktion gewinnt der Meistbietende und bekommt den Zuschlag in Person der neuen Fach- oder Führungskraft.

Der eine oder andere wird – Arbeitnehmermarkt hin oder her – den Bogen irgendwann überspannen und die Konsequenzen dafür tragen müssen. So wie viele Unternehmen, die zuvor unter den gegen teiligen Marktbedingungen ähnlich kalkulatив agierten, sie auch tragen mussten. Denn Bindung ist keine Einbahnstraße. Sie wirkt in beide Richtungen.

Kalkulative Bindung ist auf lange Sicht weder für die eine, noch die andere Seite ein erstrebenswertes Ziel. Gleiches gilt für die Bindung, die auf einem bloßen Pflichtgefühl beruht. Diese ist zwar schon deutlich belastbarer, als die bloße Kosten-Nutzen-Abwägung, aber auch sie ist im Ergebnis nicht so stark, wie die Form der Bindung, auf die Unternehmen ihre Aktivitäten in Sachen Aufbau und Pflege konzentrieren sollten – die emotionale Bindung.

Sie ist die höchste Ebene der Mitarbeiterbindung, die man erreichen kann. Das stärkste Band, das zwischen einem Unternehmen und seinen Fach- und Führungskräften geknüpft werden kann. Aber so stark es auch ist, Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, dass dieses Band viel Pflege und Aufmerksamkeit braucht, damit es keine Risse bekommt oder an den Rändern ausfranst.

Es stellt sich die Frage, wie man dieses hehre Ziel erreichen kann?

#### **Obstkorb, Cappuccino-Maschine, Kickertisch & Co.**

Im ersten Schritt gilt es, sich darüber klar zu werden, dass man eine emotionale Bindung seiner Beschäftigten ans Unternehmen nur mit einem ganzheitlichen Konzept und nicht mit punktuellen Einzelaktionen erreichen kann.

Viele Unternehmen erliegen nämlich genau dieser Annahme und wundern sich dann, dass sich trotz ihres Engagements in Sachen Bindung nichts wirklich nachhaltig zum Positiven verändert. Klassische Beispiele für solche punktuellen Aktionen sind der Kicker-Tisch im Pausenraum, die allerneueste Cappuccino-Maschine in der Teeküche, mit kostenlosen Vitaminbomben reichlich gefüllte Obstkörbe oder die Einrichtung eines gemütlichen Ruherraums. Allesamt sicherlich Maßnahmen, die dem Klima im Unternehmen nicht schaden und auch zur allgemeinen Zufriedenheit der Mit-

side because of additional vacation days, purely calculative tied employees will leave the company as a result. As in an auction, the highest bidder wins and is awarded the contract in the person of the new specialist or manager. One or the other of them will at some point – employee market or not – overstretch the bow and have to bear the consequences. Just as many companies, which previously acted in a similarly calculative manner under the opposite market conditions, will have to bear the consequences. Because commitment is not a one-way street. It works in both directions.

In the long run, a calculative commitment is neither a desirable goal for one side nor the other. The same applies to a commitment based on a mere sense of duty. Although this is already much more resilient than the mere cost-benefit analysis, it is not as strong as the form of commitment on which companies should concentrate their activities in terms of building and maintaining – the emotional commitment. It is the highest level of employee retention that can be achieved. The strongest bond that can be forged between a company and its specialists and managers. But as strong as it is, companies must be aware that this bond needs a lot of care and attention to prevent it from cracking or fraying at the edges. The question is how to achieve this noble goal?

#### **Fruit basket, cappuccino machine, foosball table & Co.**

The first step is to realize that an emotional bond between your employees and the company can only be achieved with a holistic concept and not with selective individual actions.

Many companies succumb to precisely this assumption and then wonder why, despite their commitment to retention, nothing really changes for the better in the long term. Classic examples of such selective actions are the foosball table in the break room, the very latest cappuccino machine in the tea kitchen, fruit baskets filled with free vitamin bombs or the furnishing of a cosy relaxation room. All of these are certainly measures that do not harm the climate in the company and can also make a certain contribution to the general satisfaction of em-



## Vitamin E erneut knapp

### Preisanstieg zwingt Alternativen zu suchen

Nutzen Sie Cabanin® CSD als kosteneffizienten, hoch antioxidativen Vitamin E Ersatz.

- Verbessert die Ei- und Fleischstabilität
- Optimiert Futtereffizienz und Leistung
- Erhöht den Schutz vor oxidativem Stress
- Polyphenolgehalt min. 8,5%



**Kosten senken,  
Vorteile nutzen**

**NOACK**  
Deutschland GmbH  
Spezialrohstoffe mit Funktion

Unser Partner in Deutschland  
und Österreich

Produktinformationen und Beratung

Tel: +49 (0)2581 44454

info@noack-deutschland.de

www.noack-deutschland.de

**R2 Agro**

PERFECT SOLUTIONS

Contact R2 Agro A/S for dealers  
world wide

Office: Mimersvej 1, DK-8722 Hedensted

Tel: +45 7674 1200 | info@r2agro.com

www.r2agro.com

ployees and managers. But when it comes to building emotional bonds, they are no more than decorative cosmetics. Most people enjoy a tasty coffee or lounge around comfortably on a sofa during a break - but quite honestly - do you stay in a company just because the coffee tastes good or you can have a kicker game with your colleagues at lunchtime? Emotional bonding demands more than these decorative measures.

Anyone who wants to address the topic consistently needs a holistic concept that radiates into many areas of the employees' daily working environment. Like clockwork, one cog must mesh with the next in order to move things forward. In addition, bonding needs space and time to grow and flourish like a plant.

In a company with a high turnover rate, it will not be possible to turn off the tap overnight. But with measures individually tailored to the company, a sustainable, long-term strategy and a commitment to the fact that employees are a key success factor, it is possible to try to turn the tap off step by step.

### **Listen, look, accept**

The first thing to do is to find out where the shoe actually pinches.

And this is quite simple in principle, because not only questioning people but also questioning companies can be helped. Good communication between company and employees is therefore essential. Helpful instruments in terms of communication in the working world can be quite classically the employee survey or even regular appraisal interviews. But also team rounds, in which colleagues and the respective manager exchange views on various issues, or focus groups, in which, for example, managers from completely different departments come together and discuss a topic, can be a start.

If one wants to enter into this exchange successfully, this logically presupposes that a climate and a corporate culture prevail in which employees and managers really dare to be open and honest and not only think about criticism but also express it constructively.

If, on the other hand, they feel that this could have negative consequences for them and, in extreme cases, could turn into a boomerang for their career, the calculation no longer works out.

If a corporate and communication culture is characterised by mistrust, caution and fear, then the elimination of these factors is the necessary first and elementary step to be able to tackle the issue of employee retention at all. Even if it requires a great deal of effort precisely because of the nature of the organisation, it is imperative that the company side honestly takes itself to court here and acknowledges that something is going wrong and is not right. This honesty and also the work that results from it will pay off for the company in the long run.

The question of the reasons or motivation for a career change is part of the vast majority of job interviews. The findings of Dr. Schwerdtfeger Personalberatung from numerous such interviews show that, despite all the individual facets, central blocks of topics repeatedly emerge which at some point have made the ticking time bomb explode. They either induced the interviewee to actively look for a new job or ensured that the approach by recruiters from other companies or by personnel consultancies fell on fertile ground.

One of the most common answers to the question of motivation to change is best expressed by the well-known sentence "People don't leave companies, they leave boss-

arbeitenden und Führungskräfte einen gewissen Beitrag leisten können. Aber im Hinblick auf den Aufbau einer emotionalen Bindung sind sie nicht mehr als dekorative Kosmetik. Die allermeisten freuen sich über einen leckeren Kaffee oder lungern in der Pause gerne auch mal gemütlich auf einem Sofa herum - aber ganz ehrlich - bleibt man in einem Unternehmen, nur weil der Kaffee schmeckt oder man sich Mittags bei Kickern mit dem Kollegen battlen kann? Emotionale Bindung fordert mehr als diese dekorativen Maßnahmen.

Wer sich des Themas konsequent annehmen will, braucht also ein ganzheitliches Konzept, das in viele Bereiche der täglichen Arbeitswelt der Mitarbeitenden ausstrahlt. Wie in einem Uhrwerk muss ein Rädchen ins nächste greifen, um die Dinge voranbringen zu können. Zudem braucht Bindung Raum und Zeit, um wie eine Pflanze wachsen und gedeihen zu können.

In einem Unternehmen mit hoher Fluktuation wird man nicht von heute auf morgen den Hahn zudrehen können. Aber mit individuell zum Unternehmen passenden Maßnahmen, einer nachhaltigen, langfristig angelegten Strategie und dem Bekenntnis dazu, dass die Mitarbeitenden ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind, kann man versuchen den Hahn Schritt für Schritt immer weiter zu schließen.

### **Zuhören, hinsehen, annehmen**

Es gilt zunächst überhaupt erst einmal herauszufinden, wo der Schuh eigentlich drückt.

Und das ist im Prinzip ganz einfach, denn nicht nur fragenden Menschen, sondern auch fragenden Unternehmen kann geholfen werden. Eine gute Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist daher von essentieller Bedeutung. Hilfreiche Instrumente in Sachen Kommunikation in der Arbeitswelt können ganz klassisch die Mitarbeiterbefragung oder auch regelmäßige Mitarbeitergespräche sein. Aber auch Teamrunden, in denen man sich mit Kollegen und der jeweiligen Führungskraft zu verschiedenen Fragen austauscht oder Fokusgruppen, in denen sich beispielsweise Führungskräfte aus ganz unterschiedlichen Abteilungen zusammenfinden und ein Thema diskutieren, können ein Anfang sein.

Will man erfolgreich in diesen Austausch gehen, setzt dies logischerweise voraus, dass ein Klima und eine Unternehmenskultur herrschen, in der sich Mitarbeitende und Führungskräfte auch wirklich trauen, offen und ehrlich zu sein und Kritik nicht nur zu denken, sondern auch konstruktiv zu äußern. Haben sie hingegen das Gefühl, dass dies für sie negative Konsequenzen haben und sich im Extremfall zu einem Bumerang für ihre Karriere entwickeln kann, geht die Rechnung nicht mehr auf.

Ist eine Unternehmens- und Kommunikationskultur von Misträuen, Vorsicht und Angst geprägt, dann ist die Beseitigung dieser Faktoren der notwendige erste und elementare Schritt, um überhaupt das Thema Mitarbeiterbindung in Angriff nehmen zu können. Auch wenn es gerade wegen dieser Art der Natur der Organisation große Anstrengungen erfordert, ist es zwingend notwendig, dass die Unternehmensseite hier ehrlich mit sich ins Gericht geht und anerkennt, dass etwas falsch läuft und nicht stimmt. Diese Ehrlichkeit und auch die daraus resultierende Arbeit werden sich auf lange Sicht für das Unternehmen bezahlt machen.

Die Frage nach den Gründen oder der Motivation für eine berufliche Veränderung ist Teil der allermeisten Vorstellungsgespräche. Die Erkenntnisse der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung aus zahlreichen solchen Gesprächen zeigen, dass sich trotz aller individuellen Facetten immer wieder zentrale Themenblöcke herauskristallisieren, die irgendwann die tickende Zeitbombe zum Bersten gebracht haben. Sie haben entweder den Gesprächspartner dazu bewogen, sich aktiv auf die Suche nach einem neuen Job zu machen oder dafür gesorgt, dass die Ansprache durch Recruiter anderer Unternehmen oder durch Personalberatungen auf fruchtbaren Boden fiel. Eine der häufigsten Antworten auf die Frage nach der Wechselmotivation bringt am besten der bekannte Satz „People



don't leave companies, they leave bosses!“ zum Ausdruck. Schlecht führende Vorgesetzte oder eine insgesamt negative Führungskultur sind für viele der Treiber, der zur Loslösung vom Arbeitgeber führt. Fehlende Wertschätzung der Arbeit oder der Person, Intransparenz, die Nichteinhaltung von zuvor gemachten Versprechungen, fehlende Entwicklungsperspektiven, Aufgaben und Inhalte, die an Reiz verloren haben und nicht mehr für berufliche Erfüllung sorgen, aber auch Überforderung, schlechte Rahmenbedingungen oder die schlechte Begleitung von Veränderungsprozessen sind weitere Themen auf der Hitliste der negativen Motivatoren.

Die Auflistung zeigt auch, wie breit das Spektrum der Themen ist, mit denen sich Unternehmen in Sachen Mitarbeiterbindung befassen müssen und sie zeigt zudem, warum eben jene zuvor genannten Einzelmaßnahmen, wie der Kickertisch, kein Allheilmittel sein können. Denn Mitarbeiterbindung ist einfach eine äußerst komplexe Herausforderung.

### **Vorsicht: Stolperfalle!**

Wer seine Belegschaft im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung um ihre Meinung bittet, darf im Anschluss nicht den Fehler machen, die Ergebnisse zu vertuschen oder Dinge, die einem nicht passen, unter den Teppich zu kehren. Wer fragt, daraufhin Antworten bekommt und dann nicht spürbar handelt, sorgt dafür, dass die Belegschaft sich im Ergebnis nicht ernst genommen fühlt. Bildlich gesprochen legt man die scharfe Schere an das Band, das man gerade in Sachen emotionale Mitarbeiterbindung zu knüpfen begonnen hat.

Wichtig ist auch, dass Veränderungen, die im Unternehmen in Sachen Bindung angestoßen werden, top-down aktiv gelebt werden. Wenn auf Seiten der Belegschaft der fade Beigeschmack entsteht, dass die Maßnahmen nur oberflächlicher Natur sind und vom Top-Management nicht ernst genommen werden, dann geht der gutgemeinte Schuss schnell nach hinten los. Vom CEO bis zum Auszubildenden in der Futtermühle muss für alle spürbar sein, dass sich etwas tut.

Aber auch und insbesondere die Personalabteilung ist in Sachen Bindung in ureigenem Interesse gefordert. Hier hat sie etwa die Chance durch das Angebot von verschiedenen Laufbahnmodellen den Mitarbeitenden und Führungskräften Karriereperspektiven und Optionen innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen und zu ermöglichen, die sie sonst woanders suchen würden. Oder sie kann mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen dazu beitragen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte ihre Kompetenzen ausbauen und ihre Leistungspotenziale voll entfalten können. Das setzt auch voraus, dass die richtige Person am richtigen Platz arbeitet. Aufgaben und Inhalte dürfen weder über- noch unterfordern. Damit sich der Arbeitnehmer wohlfühlt, sollten sie passen, wie ein guter Schuh.

In Sachen Mitarbeiterbindung kann die Personalabteilung auch schon ganz zu Beginn der Beschäftigung glänzen. Nämlich dann, wenn sie im Rahmen des Onboardings eine zentrale, koordinierende Rolle übernimmt. Hier hat sie die Chance die neuen Mitarbeitenden und Führungskräfte durch ein strukturiertes Onboarding nicht nur fachlich im Unternehmen ankommen zu lassen, sondern sie darüber hinaus auch sozial zu integrieren. Wenn sich jemand im neuen Unternehmen gut aufgehoben und von Beginn an wertgeschätzt fühlt, sind die besten Voraussetzungen für das Wachsen und Gedeihen der emotionalen Bindung geschaffen.

Alle Bindungsmaßnahmen zahlen im Ergebnis auch auf die Employer Brand des Unternehmens ein. Mitarbeitende und Führungskräfte, die im Unternehmen zufrieden sind und sich wohlfühlen, werden darüber sprechen. Und vielleicht kann so sogar auch der eine oder andere neue Mitarbeitende gewonnen werden.

Es kann also durchaus ein Kreislauf werden vom Finden über das Binden hin zum erneuten Finden.

Mitarbeiterbindung ist eine komplexe Herausforderung, aber sie ist den Einsatz und alle Mühen wert!

es!“ Poorly leading superiors or an overall negative management culture are for many the drivers that lead to detachment from the employer. Lack of appreciation of the work or the person, intransparency, failure to keep promises made previously, lack of development perspectives, tasks and content that have lost their appeal and no longer ensure professional fulfilment, but also excessive demands, poor framework conditions or poor support for change processes are further topics on the hit list of negative motivators.

The list also shows how broad the spectrum of topics is that companies have to deal with when it comes to employee retention, and it also shows why precisely those individual measures mentioned above, such as the foosball table, cannot be a panacea. Because employee retention is simply an extremely complex challenge.

### **Caution: Stumbling block!**

If you ask your staff for their opinion in an employee survey, you must not make the mistake of covering up the results or sweeping things under the carpet that do not suit you. If you ask questions, get answers and then fail to take any noticeable action, you are making sure that the workforce does not feel that the results are being taken seriously. Metaphorically speaking, you put the sharp scissors on the ribbon that you have just begun to tie in terms of emotional employee loyalty.

It is also important that changes initiated in the company in terms of retention are actively lived top-down. If the employees feel that the measures are only superficial and are not taken seriously by top management, then the well-meant shot will quickly backfire. From the CEO to the apprentice in the feed mill, everyone must be able to feel that something is happening.

But also and especially the personnel department is challenged in the matter of retention in their own interest. Here, for example, it has the opportunity to offer employees and managers a variety of career models to show them career prospects and options within the company, and to enable them to take advantage of these that they would otherwise seek elsewhere. Or it can help employees and managers to develop their skills and fully develop their performance potential by offering targeted personnel development measures. This also presupposes that the right person is working in the right place. Tasks and contents must neither over- nor under-challenge. For the employee to feel comfortable, they should fit like a good shoe.

When it comes to employee retention, the human resources department can shine right from the start of employment. Namely when it takes on a central, coordinating role in the context of onboarding. This is where it has the opportunity to not only ensure that the new employees and managers arrive at the company with their professional skills through structured onboarding, but also to integrate them socially. If someone feels well looked after and valued in the new company right from the start, the best conditions for the emotional bond to grow and flourish are created.

All retention measures also have a positive effect on the company's employer brand. Employees and managers who are satisfied and feel comfortable in the company will talk about it. And perhaps even one or two new employees can be won over in this way.

So it can become a cycle from finding to binding to finding again. Employee retention is a complex challenge, but it is worth the effort and all the trouble!