

Spitzenmanager mit einer Passion



Moritz von Campenhausen [↗](#)
Egon Zehnder, Hamburg

Warum Mitarbeiterbindung sich in harten Kennzahlen niederschlägt – und welche Rolle die Unternehmensspitze dabei spielt

Der aktuelle weltweite Engagement Index von Gallup [↗](#) zeigt, dass die Mitarbeiterbindung in Unternehmen seit 2014 kontinuierlich gesunken ist. Immer weniger Beschäftigte stimmen der Aussage, „Ich beabsichtige, meine berufliche Karriere bei meiner derzeitigen Firma zu machen“, ohne Vorbehalte zu. Die Zahlen sprechen eine deutliche und ernüchternde Sprache: 2014 (51 Prozent), 2015 (48 Prozent), 2016 (46 Prozent).

Überraschend sind diese Ergebnisse nicht. Selbst Manager beklagen – in allseits als unsicher empfundenen Zeiten – mangelnde Wertschätzung und unzureichende Förderung [↗](#). Alarmierend sind die Zahlen aber aufgrund einer weiteren Analyse. Dabei werden vermeintlich weiche mit harten Kennzahlen in Verbindung gesetzt. Die Daten von 1,9 Millionen Mitarbeitern, 230 Unternehmen, 49 Branchen und 73 Ländern legen nahe, dass eine hohe emotionale Bindung zu mehr Produktivität und Rentabilität führt – und zu wesentlich weniger Fluktuation [↗](#).

Diese Zusammenhänge sind erhellend, weil sie auf den oftmals unterschätzten und in der Tat schwer zu greifenden Wert von guter Leadership hinweisen. So hat Egon Zehnder bereits 2011 zusammen mit McKinsey in einer groß angelegten weltweiten Studie auf den Zusammenhang zwischen hohen Kompetenzwerten und Wachstum hingewiesen [↗](#).

Die Studie von Gallup ist aber auch deshalb interessant, weil sie in eine Zeit fällt, in der Volatilität auf der einen und der War for Talent auf der anderen Seite jedem Unternehmensführer tagtäglich vor Augen führen, dass seine Organisation nur mit einem exzellenten Unternehmensklima eine Zukunft hat. Es ist nicht verwunderlich, dass eine mangelnde emotionale Bindung an das eigene Unternehmen in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückgeht. Motivationen wandeln sich in Frust, wenn emotionale Bedürfnisse nicht geachtet oder sogar ignoriert werden.

Ein dafür notwendiger kultureller Wandel ist möglich, aber nicht über Nacht. Komplexe Organisationen ändern in der Tat nicht von heute auf morgen ihren Kurs. Sind sie gewillt und in der Lage, sich auf diese Reise zu machen, so gilt es, viele Stellschrauben zu beachten. Die Dimensionen Individuum, Team, Organisation und Kultur spielen zentrale Rollen – und müssen im Kontext der Unternehmensgeschichte und des gegenwärtigen und zukünftigen Kurses evaluiert werden –, um dann an der richtigen Stelle und über Potenzialträger Veränderungen anzustoßen [↗](#).

Dafür braucht es Topmanager mit Vision und Passion. Eine Vision, wofür ein Unternehmen steht und was es braucht, es dorthin zu entwickeln. Und eine Passion,

Spitzenmanager mit einer Passion

Mitarbeiter dafür zu begeistern oder doch zumindest zu überzeugen, den Weg mitzugehen. Das gründet in einer echten emotionalen Bindung an das Unternehmen, also seinen Zweck und wertstiftenden Sinn (neudeutsch: Purpose), und der Bereitschaft, auch an sich selbst zu arbeiten. Dieser Menschentyp ist selten, und einige hochkompetente Manager bringen das, ehrlich gesagt, einfach nicht mit. Dafür braucht es Durchsetzungsvermögen gepaart mit Offenheit und Neugier, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit, verschiedene Entwicklungen gleichzeitig beurteilen und durchdenken zu können. Nur wer in diesen Dimensionen herausragt, wird mit Neuem und Unvermuteten angemessen umgehen können. Die intellektuelle wie emotionale Herausforderung, Neues zu schaffen, ohne Altes zu früh oder absolut zu verwerfen, erfordert eine Balance, die deutlich über „technische“ Fähigkeiten hinausgeht. Man findet viele Führungskräfte mit Erfahrung und Kompetenzen, Spitzenmanager mit dieser Passion findet man jedoch deutlich seltener.