

HR Perspectives

Talent & Rewards: Themen, Trends, News

März 2015

Die Macher in der Mitte

Starke Unternehmen haben starke Manager ▶

Effektive Leader

Treiber des Employment Deals ▶

Richtig fragen – besser führen

Managementtool Mitarbeiterbefragungen ▶

TOWERS WATSON



Inhalt

Editorial

- ▶ Vertrauen führt

Experteninterview

- ▶ Richtig fragen – besser führen

Impulse

- ▶ „Pay for Performance“ neu denken
- ▶ Die Macher in der Mitte

News

- ▶ Events/Studien

Zur Sache

- ▶ Dr. Wolfgang Brezina: Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

Fallstudie

- ▶ Deutsche Telekom AG: Lead to Win

Fokus

- ▶ Effektiv in Führung gehen
- ▶ Luft nach oben

Drei Fragen an ...

- ▶ Bettina Faude zum Thema „Manager“

Impressum

Themenschwerpunkt

Führung

Wie gut ein Unternehmen geführt ist, entscheidet über dessen Erfolg. Doch was macht aus Führungskräften erfolgreiche Leader und Manager? Welche Kompetenzen führen weiter? Was können Unternehmen tun, um gut geführt zu werden? Diese und andere Fragen rund um das Thema „Führung“ beantworten wir für Sie aus unterschiedlichen Perspektiven.



HR Perspectives informiert Sie regelmäßig über aktuelle HR-Management-Themen. Jede Ausgabe verbindet inhaltliche Substanz mit Praxis-Relevanz. Lesen auch Sie, was unsere Branche bewegt – und welche Lösungen Sie weiterbringen!

[HR Perspectives abonnieren](#)

Vertrauen führt



Diese Ausgabe Ihrer HR Perspectives widmet sich vor allem dem Thema „Führung“. Führen heißt: Ziele setzen und diese Ziele auf verantwortlicher Position mit anderen kooperativ und konstruktiv anstreben.

Gute Führung gibt Orientierung und reduziert so die vielfältigen Möglichkeiten, „seinen Job zu machen“ auf die wettbewerbsentscheidenden Optionen. Deshalb ist gute Führung in unserer komplexen und dynamischen Wirtschaftswelt so wichtig.

Viele Unternehmen konzentrieren sich dabei vor allem auf die Ziele und verlieren leicht den Blick für die geführten Menschen und das Gemeinschaftliche. Doch genau darauf kommt es an! Denn nur eine engagierte Gemeinschaft kommt wirklich weiter.

Eine solche Gemeinschaft braucht Vertrauen – und zwar das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Alle sollten sich aufeinander verlassen können, und jeder ist gefordert, eine vertrauensvolle Kultur zu gestalten. Wer gute Führung will, muss bei der Kultur beginnen.

Herzlich, Ihr
Helmut L. Uder
Managing Director, Board & Executive Compensation

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Richtig fragen – besser führen

Mitarbeiterbefragungen mit der Steuerungsvariablen „nachhaltiges Engagement“ können zu einer besseren Führungsqualität beitragen. Die Befragungsergebnisse sollten dazu mit der Leistungsbeurteilung verknüpft und in Folgeprozesse übersetzt werden. Dazu gilt es, die geeigneten Voraussetzungen zu schaffen.

Herr Dr. Abel, immer mehr Unternehmen bewerten ihre Führungskräfte auch mit Blick auf mitarbeiterbezogene Kennzahlen – ein Weg zu besserer Führungsqualität?

Dr. Roland Abel: Nur bedingt, denn Abwesenheitsquoten oder die Personalproduktivität und andere Kennzahlen sind zumeist lediglich Symptome. Entscheidend ist jedoch die Frage, worauf sie hinweisen; es fehlt der kausale Schluss auf ihre Ursachen.

Auch 360-Grad-Befragungen helfen hier nicht weiter. Denn dabei kommen nur die Ansichten weniger, direkt unterstellter Mitarbeiter zur Sprache. Für eine Bewertung der Führungsqualität von höheren Führungskräften, die ja die Entscheider sind, ist das zu wenig.

Bleibt also nur das Rätselraten?

Abel: Nein, denn viele Unternehmen erhalten aus ihren Mitarbeiterbefragungen relevante Daten – etwa darüber, wie engagiert die Mitarbeiter sind oder dazu, wie die Mitarbeiter das Verhalten ihrer Führungskräfte bewerten. Leider werden diese Ergebnisse bislang nur bei einem Drittel großer Unternehmen für die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte genutzt, wenngleich es immer mehr werden.

Wieso „leider“?

Abel: Zum einen bieten Mitarbeiterbefragungen eine breite Datenbasis. Die Quantität stimmt. Bei einem geeigneten Befragungsdesign ergeben sich zudem inhaltlich wertvolle Ergebnisse.

Zum anderen können diese Daten so in die Führungskräftebeurteilung integriert werden, dass sie sich auf den variablen Teil der Führungskräftevergütung auswirken. Wer das Engagement in seiner Mannschaft nachhaltig steigert, sollte dafür belohnt werden.

Inhalt

► **Inhaltsverzeichnis**

► **Editorial**

Vetrauen führt

► **Experteninterview**

Richtig fragen – besser führen

► **Impulse**

► „Pay for Performance“ neu denken

► Die Macher in der Mitte

► **News**

► **Zur Sache**

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

► **Fallstudie**

Telekom: Lead to win

► **Fokus HR-Transformation**

► Effektiv in Führung gehen

► Luft nach oben

► **Drei Fragen an...**

► Thema „Manager“

Befragungen sind ein Blick zurück ...

Abel: ... doch die Befragungsergebnisse machen auch transparent, wo die Führungskräfte ansetzen können, um in Zukunft besser zu führen. Hier bietet sich die Chance, eine Befragung mit wirksamen Folgeprozessen zu verknüpfen.

Wenn sich dann etwas bewegt, sehen die Mitarbeiter, dass auf ihre Anforderungen eingegangen wird, und sie sind bereit, sich mehr zu engagieren. Davon profitiert die Führungskraft gleich doppelt: zum einen, weil sie ihre Ziele mit engagierten Mitarbeitern besser erreicht, und zum anderen, weil ihre variable Vergütung steigt.

Warum nutzen viele Unternehmen diese Chance nicht?

Abel: Sollen Daten aus Befragungen in die Leistungsbeurteilung einfließen, müssen die Daten zeitgerecht verfügbar sein. Mit dieser Synchronisierung tun sich viele Unternehmen schwer. Und der notwendige Aufwand wird ebenfalls oft gescheut.

Zudem entsprechen die Organisationsstrukturen, die den Befragungen zugrunde liegen, nicht immer den Verantwortungsbereichen der Führungskräfte.

Manche teilen sich die Verantwortung für eine Einheit mit anderen, oder sie sind für mehrere Einheiten verantwortlich. Die Befragungsergebnisse können dann nicht einfach einer Führungskraft zugeordnet werden.

Keine trivialen Herausforderungen ...

Abel: ... und es gibt noch weitere Fragen – zum Beispiel: Wie sollen die Befragungsergebnisse im Verhältnis zu anderen Kennzahlen gewichtet werden? Wie geht man damit um, dass bestimmte Ergebnisse nicht nur durch die Führungskraft beeinflusst werden, sondern auch durch andere Faktoren? Wie werden die Ergebnisse genau kalibriert? Und wie kann aus Befragungsergebnissen eine gerechte Beurteilung abgeleitet werden?

Auch wenn die Herausforderungen groß sind: Sie können gemeistert werden. Und es lohnt sich, Befragungsdaten mit der Leistungsbeurteilung zu verknüpfen. Denn gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist es wertvoll, auf diesem Weg die Führungsqualität so zu verbessern, dass alle „an einem Strang ziehen“.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Worauf kommt es in der Praxis an?

Abel: Entscheidend ist vor allem, dass die Befragungen auf die Steuerungsvariable „nachhaltiges Mitarbeiterengagement“ ausgerichtet sind, denn damit fokussiert man sich auf den Geschäftserfolg. Dabei geht es darum, wie engagiert die Mitarbeiter im klassischen Sinne sind, wie gut sie durch ihr Arbeitsumfeld in die Lage versetzt werden, ihr Engagement auch produktiv zu machen und wie fit und wohl sie sich fühlen, um sich auf lange Sicht einsetzen zu können.

Diese Faktoren lassen sich gut in einer Befragung abbilden. Entsprechende Ergebnisse können mit Benchmarks verglichen werden. Gleichzeitig lassen sich die Stellhebel ermitteln, die durch die Führungskraft im Folgeprozess direkt beeinflusst werden können. Dies sichert die Akzeptanz entsprechender Leistungsbeurteilungen.

Das nachhaltige Mitarbeiterengagement ist also ein praktikables Konzept, um Mitarbeiterbefragungen mit der Leistungsbeurteilung von Führungskräften objektiv zu verknüpfen – und um mehr Dynamik in den Folgeprozess zu bringen. Unter dem Strich heißt es dann: Besser fragen – besser führen!

Kontakt

Dr. Roland Abel

Practice Leader Organizational Surveys & Insights
roland.abel@towerwatson.com



Whitepaper: Unser Whitepaper führt das Thema fundiert aus und geht auf weitere Gestaltungsparameter ein.

PDF herunterladen



HR-Software: Ergebnisinterpretation und Folgeprozessgestaltung auf einem neuen Level

PDF herunterladen

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

„Pay for Performance“ neu denken

Geht es Unternehmen gut, sollen die besten Mitarbeiter davon finanziell am meisten profitieren. Dieses Pay-for-Performance-Prinzip ist in der Praxis nicht einfach umzusetzen.

Leistung zählt

Wer seine Mitarbeiter attraktiv vergütet, erwartet dafür auch etwas – zum Beispiel, dass sich jeder für den gemeinsamen Erfolg nach besten Kräften engagiert. Unternehmen setzen dabei auf ein wettbewerbsfähiges Grundgehalt und auf eine erfolgs- und leistungsorientierte variable Komponente.

Die Höhe dieses Bonus richtet sich in der Regel nach der individuellen Leistung eines Mitarbeiters sowie nach dem wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmensbereichs und des Konzerns. Das hört sich leichter an, als es in der Praxis ist. Unsere Studien zeigen, dass Unternehmen deshalb zunehmend darüber nachdenken, bonusrelevante Individualziele abzuschaffen. Viele Systeme scheitern dabei vor allem an drei Herausforderungen.

Herausforderung Zielvereinbarung

Mit den Führungskräften in den oberen Etagen können individuelle finanzielle und strategische Ziele sinnvoll vereinbart werden. Denn sie haben es weitgehend selbst in der Hand, wie gut diese Ziele erreicht werden.

Generelle Ziele auf die Mitarbeiter nachgeordneter Ebenen herunterzubrechen, ist für bestimmte Funktionsfamilien, wie zum Beispiel für den Vertrieb, gut möglich. Hier kann die Linie von der individuellen Leistung zum wirtschaftlichen Erfolg stringent gezogen werden.

Doch wie sieht es mit den Mitarbeitern anderer Funktionen aus? Wie kann etwa der wirtschaftliche Wertbeitrag von Mitarbeitern in der Verwaltung oder von Mitarbeitern mit konzeptionellen Aufgaben gemessen und bewertet werden? Spätestens hier wird das Ganze komplex, aufwändig und oft wenig praktikabel.

Herausforderung Leistungsdifferenzierung

In der Praxis wird regelmäßig einem Großteil der Mitarbeiter bescheinigt, dass sie ihre Ziele voll und ganz erreicht oder sogar übertroffen haben.

Doch leider liegt dies meistens nicht an einer gezeigten Spitzenleistung, sondern an der Scheu der Führungskräfte, die Leistung ihrer Mitarbeiter kritisch zu bewerten.

Einige Unternehmen steuern diesem Missstand mit Kalibrierungspanels und Distribution Guidelines gegen. Doch viele Unternehmen nutzen weder diese Instrumente noch Skalen, um die individuelle Leistung der Mitarbeiter anhand eines einheitlichen Rasters zu bewerten. Der Bonus wird zum Fixum und verliert so seine motivierende Kraft.

Herausforderung Wirkung

Andere Towers-Watson-Studien zeigen, dass der Bonus keine primäre Rolle spielt, um das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter zu fördern; wichtiger sind hier die Kommunikation

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

des Top-Managements, das Ziel- und Strategieverständnis der Mitarbeiter, das Unternehmensimage und das Empowerment der Mitarbeiter.

Wirkt sich der Bonus wenigstens auf die Mitarbeiterbindung aus? Kaum, denn auch hier sind Mitarbeitern andere Dinge wichtig – vor allem die Grundvergütung, aber auch Karrierechancen und ein sicherer Arbeitsplatz. Der Bonus liegt weit abgeschlagen auf Platz 19.

Eine Alternative

Vor dem skizzierten Hintergrund sollte über erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungssysteme neu nachgedacht werden. Damit sie

bei einem vertretbaren Aufwand wie gewünscht wirken, müssen sie:

- einfach sein,
- mit dem Konzernerfolg atmen,
- dazu beitragen, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter mit Zielen und nicht mit Boni auseinandersetzen und offen über die gezeigte Leistung sprechen,
- von den Mitarbeitern akzeptiert werden
- und nicht demotivierend wirken.

Vorstellbar ist eine Kombination aus den Komponenten „Konzernbonus“, „Führung durch Ziele und Leistungsbeurteilung“ sowie „Sofort-Prämien“ bzw. „Spot-Boni“.

Konzernbonus	Führung durch ZieleLeistungsbeurteilung	Spot-Boni
<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf die übergeordneten Konzernziele: eine bis maximal drei verschiedene KPIs • Nahe an einer reinen Gewinnbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführen von Leistungsbeurteilungen bzw. Zielvereinbarungen wo sinnvoll • Reine Leistungsbeurteilung z. B. für Mitarbeiter mit Routineaufgaben oder in Stabsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte haben die Möglichkeit, nicht-monetäre Belohnungen aus einem Katalog zu bieten • Separates Budget für Spot-Boni, die sofort ausgezahlt werden können, z. B. Gutscheine, die sofort gewährt werden können
<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Handhabung • Atmen mit Konzernerfolg • Stärkung des „Teamgedankens“ vor allem durch eine gemeinsame Veranstaltung zur Kommunikation der Ergebnisse am Jahresende 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Feedback-Kultur – keine Implikation für Bonus • Flexibilität bei der Anpassung der Ziele in sich rasch veränderndem Umfeld • Stärkung der Verantwortung der Führungskraft – Führung muss stattfinden und kann nicht auf ein Bonussystem delegiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr geringer Aufwand – allerdings muss Prüfung erfolgen, um Missbrauch zu vermeiden • „Belohnung“ erfolgt nach herausragender Leistung • Nicht erwartete, aber kleinere Belohnungen entfalten häufig mehr Motivation

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Mehr „Für“ als „Wider“

Das vorgeschlagene Modell erleichtert es, schlechte Leistungen offen anzusprechen, Mitarbeiter mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen und die Feedback-Kultur zu verbessern.

Natürlich gilt es, eine willkürliche Vergabe von Spot-Boni zu vermeiden. Dies lässt sich jedoch gut und ohne viel administrativen Aufwand kontrollieren und hinterfragen. Komplexe Kalibrierungsmechanismen braucht es dafür zumindest nicht.

Großer Umbruch nicht immer notwendig

Einige Unternehmen können ihr bestehendes System auch ohne größeren Umbruch auf Erfolgskurs bringen – etwa durch effizientere IT-Lösungen im Rahmen ihres Performance-Managements oder durch die gezielte Schulung ihrer Führungskräfte, um so die Leistungsdifferenzierung zu fördern. Für die Zielgruppen Top-Management und ausgewählte Funktionsfamilien sollten immer differenzierte Ansätze gewählt werden.

Viele Unternehmen können davon profitieren, wenn sie das Thema „Pay for Performance“ neu denken und nicht mehr versuchen, individuelle Leistung objektiv zu messen und zu belohnen. Entscheidend für einen neuen Ansatz ist:

- Gezahlt wird für den Gesamterfolg.
- Die Leistung der Mitarbeiter wird kritisch und gezielt gefördert.
- Ein schnelles Feedback und Spot-Boni fördern die Motivation.

Boni: Fakten aus der Marktpraxis

- 93 % der Unternehmen verwenden ein klassisches additives Bonussystem.
- 11 % der Unternehmen sehen davon ab, bonusrelevante Individualziele zu vereinbaren.
- 50 % der Unternehmen haben mit additiven Systemen eine Eintrittsschwelle definiert; 8 % verwenden Anpassungsfaktoren und 13 % einen übergelagerten Bonus-Pool-Ansatz.
- In 72 % der Unternehmen werden den Vorgesetzten keine Vorgaben zur Vereinbarung der Individualziele an die Hand gegeben.
- Etwa 70 % der Unternehmen beschränken die Anzahl auf vier bis sechs Individualziele; 38 % sehen Mindestgewichtungen der Individualziele vor.
- Nur die Hälfte der Unternehmen verwendet am Jahresende eine unternehmensweit einheitliche Bewertungsskala zur Beurteilung der Zielerreichung.

Inhalt▶ **Inhaltsverzeichnis**▶ **Editorial**

Vetruen führt

▶ **Experteninterview**

Richtig fragen – besser führen

▶ **Impulse**

▶ „Pay for Performance“ neu denken

▶ Die Macher in der Mitte

▶ **News**▶ **Zur Sache**

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

▶ **Fallstudie**

Telekom: Lead to win

▶ **Fokus HR-Transformation**

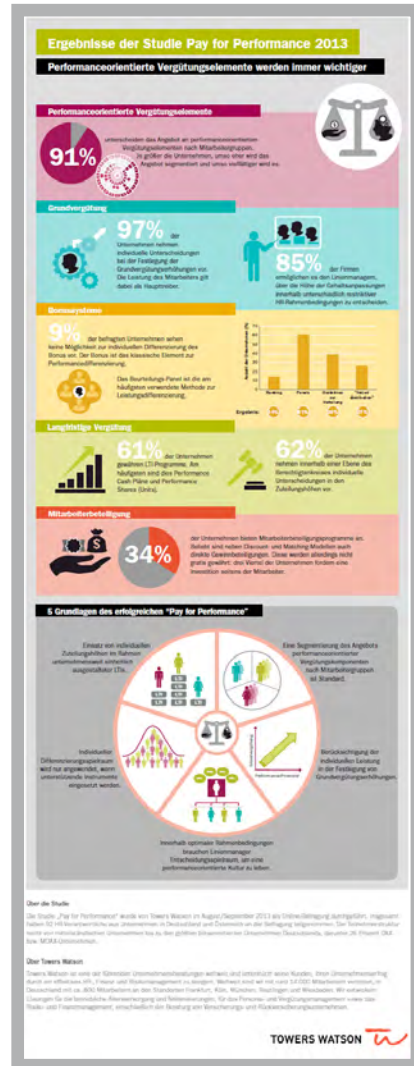
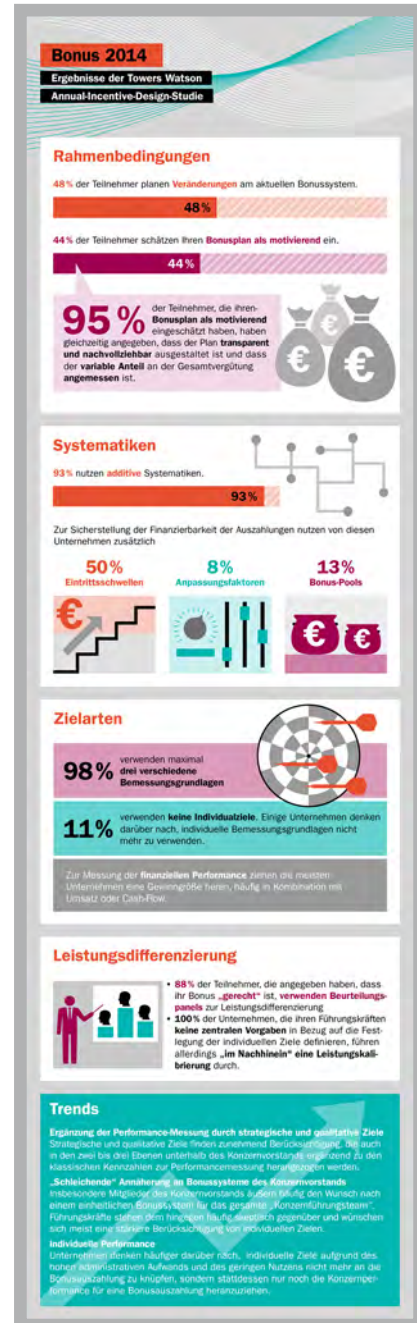
▶ Effektiv in Führung gehen

▶ Luft nach oben

▶ **Drei Fragen an...**

▶ Thema „Manager“

Mehr Informationen in Sachen „Bonus und Vergütung“ bieten Ihnen unsere Studien Annual Incentive Design und Pay for Performance:



Studie Pay for Performance

Zur Website

Studie Annual Incentive Design

Zur Website

Kontakt
Stephanie Schmelter
Manager
stephanie.schmelter@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ Inhaltsverzeichnis
- ▶ Editorial
Vertrauen führt
- ▶ Experteninterview
Richtig fragen – besser führen
- ▶ Impulse
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ News
- ▶ Zur Sache
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ Fallstudie
Telekom: Lead to win
- ▶ Fokus HR-Transformation
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ Drei Fragen an...
 - ▶ Thema „Manager“

Die Macher in der Mitte

Manager können ein echter Wettbewerbsvorteil sein – wenn man ihren Wert erkennt und richtig nutzt. Dabei hilft ein praxisnahes Performance-Modell.

Auf entscheidender Position

Der Platz in der Mitte muss kein Platz an der Sonne sein. Diese Erfahrung machen viele Manager jeden Tag. Denn sowohl ihre Mitarbeiter als auch ihre eigenen Chefs, die Leader ihres Unternehmens, erwarten immer mehr von ihnen.

Gleichzeitig setzen Unternehmen bei Restrukturierungen und Downsizing-Vorhaben den Rotstift ohne lang zu überlegen oft bei ihren Managern an. Doch das ist nicht nur für die Manager fatal, sondern auch für die Unternehmen.

Schließlich sind Manager als Bindeglied zwischen Leadern und Mitarbeitern in einer wettbewerbsentscheidenden Position. Sie können das Potenzial ihrer Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensstrategie produktiv machen. Starke Unternehmen haben starke Manager.

Leader sind keine Manager

Viele Unternehmen müssen dazu umdenken und den besonderen Wert der Manager neu entdecken. Unternehmen brauchen nicht nur Leader, sondern auch Manager. Ohne gute Leader wissen Mitarbeiter nicht, wohin die Reise geht. Und ohne gute Manager brechen sie erst gar nicht auf oder „verlaufen sich“, selbst wenn sie die Ziele kennen.

Gefragt ist deshalb ein klares Rollenbild. Pointiert könnte man sagen: Leader führen Unternehmen, und Manager führen Mitarbeiter. Beide müssen Hand in Hand arbeiten, jeder hat dabei seinen besonderen Job.

Kompetente Köenner

Was gute Manager dabei ausmacht, zeigt unsere internationale Erfahrung mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Die besten Manager zeichnen sich in folgenden Performance-Disziplinen aus:

- Teams und Rollen mit Blick auf Geschäftsanforderungen und Unternehmensziele gestalten.
- Mitarbeiter so entwickeln, dass sie einen hohen Wertbeitrag leisten können.
- Den Employment Deal liefern, also die Arbeitgeberversprechen einlösen und dafür Leistung einfordern.
- Veränderungen vorantreiben und immer wieder neue Ziele setzen und im Team erreichen.

Die besten Manager sind zudem als Mensch authentisch und gewinnen so das Vertrauen ihrer Ansprechpartner als Basis erfolgreicher Führungsarbeit.

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Vetrauen führt

► Experteninterview

Richtig fragen – besser führen

► Impulse

- „Pay for Performance“ neu denken
- Die Macher in der Mitte

► News

► Zur Sache

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

► Fallstudie

Telekom: Lead to win

► Fokus HR-Transformation

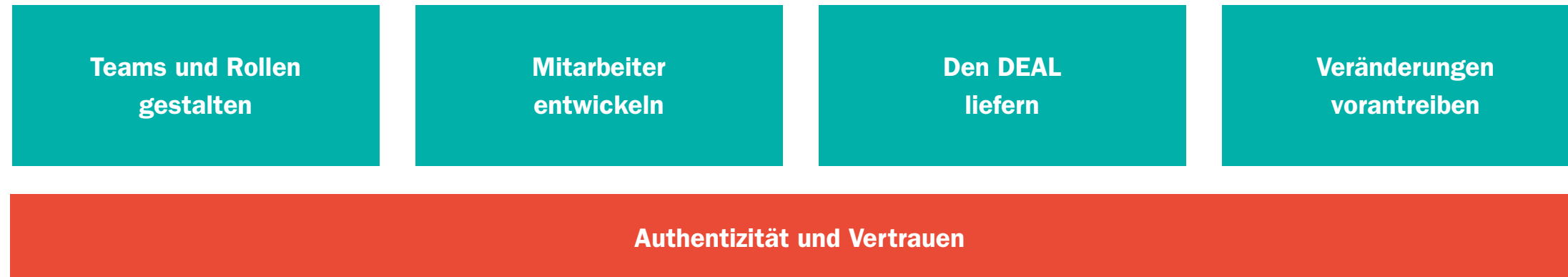
- Effektiv in Führung gehen
- Luft nach oben

► Drei Fragen an...

- Thema „Manager“

Das Manager-Redefined-Performance-Modell

Die besten Manager heben sich ab in fünf Aspekten



Quelle: Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010.

One size does not fit all

Diese Anforderungen gelten für alle Manager. In jedem Unternehmen müssen sie jedoch in spezifisches Führungshandeln übersetzt werden.

Dazu sollten Unternehmen mit Blick auf ihre Ziele und Werte als erstes klären, wie viele Manager sie mit welchen Kompetenzen an welcher Stelle brauchen.

Dann kommt es auf maßgeschneiderte Programme an, um Mitarbeiter mit Manager-Potenzial zu identifizieren und um Manager gezielt zu entwickeln und „in Position“ zu bringen. Jedes Unternehmen braucht hier sein eigenes Modell – also weg mit der Konserve aus dem Regal und her mit dem Menü à la carte!

Managen muss attraktiv sein

Mitarbeiter sollten dabei nicht nur Manager werden können, sondern dies auch wollen. Hier sind die Leader gefordert. Sie müssen hinter ihren Managern stehen, ihre Leistung angemessen honorieren und ihnen genügend Raum für ihre Führungsarbeit lassen.

Gerade die Jüngeren fordern dabei individuelle Freiheit, was ihre Karriere betrifft. Immer mehr wollen nicht nur als Manager ständig weiter nach oben gehen, sondern auch mal einen Schritt zur Seite in einen anderen Bereich machen oder zwischen Führungs-, Experten- und Projektmanager-Karriere wechseln. Gefragt sind vielseitige Entwicklungschancen und flexible Karrierewege.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Management matters

Wer mit einer starken Management-Mannschaft nach vorn gehen will, muss Zeit, Geld und Kraft investieren. Der entsprechende Return on Investment sollte deshalb so klar wie möglich definiert werden, auch mit harten finanziellen Kennzahlen.

Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen finden auf diesem Weg zusammen. Denn gute Manager führen ihre Mitarbeiter so, dass sie sich gerne und erfolgreich für die gemeinsamen Ziele engagieren. So kommen alle zusammen weiter!



Erfolgreich mit einem effektiven Employment Deal

[PDF herunterladen](#)



Der Return on Investment der Personalarbeit

[PDF herunterladen](#)

Kontakt

Heike Ballhausen

Director EMEA Talent Management & Organisational Alignment
heike.ballhausen@towerswatson.com

Bettina Faude

Practice Leader Talent Management
bettina.faude@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

News

Webinar

Im Webinar „**Bewegung bei Stellenstruktur und Stellenbewertung**“ am 25. März erfahren Sie mehr über die Stelleninfrastruktur von Life-Science-Unternehmen. Zudem liefern Ihnen aktuelle Studienergebnisse mit dem Schwerpunkt Organisationsanalyse wertvolle Erkenntnisse. Als Highlight präsentiert unser Kunde, die Bayer AG, seinen Weg zu mehr Auf- und Abwärtsmobilität in der globalen Stellenarchitektur. Auf Ihre Teilnahme freuen wir uns!
Jetzt anmelden!



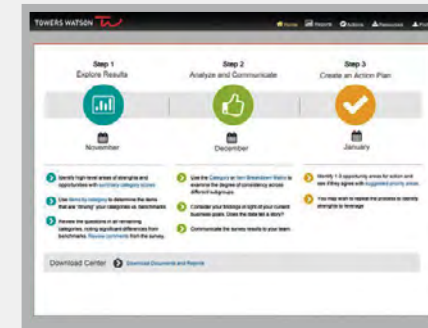
Konferenz

Einladung zur HR Branchenkonferenz Banken und Versicherungen: HR steht vor allem bei Finanzdienstleistern unter Druck. Dafür sorgen regulatorische Vorgaben, der Wettbewerb um Talente bei einem schlechten Branchen-Image und ein hoher Kostendruck. Wie Banken und Versicherungen dennoch eine hervorragende Personalarbeit leisten können, erfahren Sie am 16. April in Frankfurt am Main.
Jetzt anmelden!



Studie

Einladung zum Befragungs-Monitor. Durchdachte Mitarbeiterbefragungen sind ein Managementinstrument. Mit unserem Befragungs-Monitor machen wir die aktuelle Marktpraxis in Deutschland und in Österreich transparent. Bitte machen Sie mit! Als Teilnehmer erhalten Sie fundierte Marktdaten, die Ihnen helfen, Ihren eigenen Ansatz zu bewerten und weiterzuentwickeln. Kontakt: roland.abel@towerswatson.com



Konferenz

Einladung zur HR-Executive-Konferenz. Der Personalbereich soll effizient und effektiv einen hohen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Wie kann er diesen Anspruch einlösen? Antworten bietet Ihnen unsere HR-Executive-Konferenz am 2. Juli in Frankfurt unter dem Motto „Wettbewerb, Wandel, Weitsicht – mit HR die Zukunft gestalten“. Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Workshops hochkarätiger Referenten!
Jetzt anmelden!



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Zur Sache: Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen



Dr. Wolfgang Brezina, Personalvorstand der Allianz Deutschland AG

Unbewusste Vorurteile gegenüber Frauen zu erkennen, ist der erste Schritt dazu, von verzerrter Wahrnehmung beeinflusste Personalentscheidungen zu vermeiden.

Spricht man mit Personalverantwortlichen großer Unternehmen in Deutschland über den Anteil an Frauen in Führungspositionen, dann berichten viele von durchaus beachtlichen Fortschritten. Eine Reihe von Konzernen sind in den letzten Jahren ihren selbstgesteckten, ambitionierten Zielen nähergekommen.

Gleichwohl sind nur wenige Personalchefs mit der Entwicklung wirklich zufrieden. Sie haben oft sogar den Eindruck, bei der Förderung begabter Frauen langsamer voranzukommen, als die Öffentlichkeit es fordert und sie selbst es sich wünschen. Denn bis in die obersten Ebenen der Unternehmen dringen weiterhin

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

nur einzelne Frauen vor. Ganze Branchen bleiben eine Männerdomäne, in der Frauen allenfalls im Personalbereich der Aufstieg nach ganz oben gelingt.

Damit Frauen nicht nur im Einzelfall in Führungspositionen gelangen können, bedarf es eines tiefgreifenden Wandels. Dieser Wandel betrifft zum einen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Viele Unternehmen haben deshalb in den letzten Jahren Kinderkrippen gebaut oder Rückkehrprogramme für Mütter eingeführt. Erforderlich ist zudem eine zielgerichtete Förderung von Frauen. Hierfür haben sich insbesondere Mentoringprogramme als wirkungsvolles Instrument erwiesen.

Doch offenbar gibt es für Frauen auf dem Karriereweg weiterhin Barrieren. Wenn sie trotz Qualifikation und Leistungswillens bei Personalentscheidungen gegenüber Männern oftmals den Kürzeren ziehen, könnte dies auch in unterschwelligem Vorurteilen begründet sein.

Gerne schieben wir einen solchen Gedanken reflexhaft beiseite. Denn sind wir nicht längst darüber hinweg, Frauen zu unterstellen, sie würden ihre berufliche Karriere aus den Augen verlieren, sobald sie Kinder haben? „Die wird doch eh´ schwanger“, spricht zwar kaum noch einer offen aus. Das damit einhergehende Stereotyp schwingt aber vielfach noch mit. Und immer noch gibt es Chefs, die glauben, nur ein Mann könnte im entscheidenden Moment eines Verhandlungsmarathons die notwendige Härte bei der Durchsetzung der Unternehmensziele an den Tag legen.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Nach wie vor werden wir von unbewussten geschlechterspezifischen Vorurteilen geleitet – wenn wir nicht dagegen steuern. Deshalb ist es wichtig, die

Menschen, die über die Besetzung einer Führungsfunktion entscheiden, für das Problem von Stereotypen zu sensibilisieren. Denn Stereotypen erleichtern uns das schnelle Bewerten, helfen uns aber nicht, die beste Entscheidung zu treffen.

Von unbewussten Vorurteilen kann jeder von uns betroffen sein. Wollen wir Fehlurteile vermeiden, müssen wir uns Verzerrungen in unseren Gedanken bewusst machen. Doch das allein reicht nicht aus. Die Personalarbeit ist gefordert, die Prozesse im Unternehmen „stereotypensicher“ zu machen, um so die Gefahr vor-schneller Entscheidungen zu reduzieren. Bei der Stellenbesetzung können beispielsweise klar definierte Anforderungskriterien und einheitliche Fragesets helfen, Interviewsituationen zu objektivieren und Fehler zu vermeiden.

Ein konkreter Anforderungskatalog mit strengen Kriterien bewährt sich auch in den Auswahl- und Talent Management-Prozessen. Dieser sollte festgelegt werden, bevor man das Angebot an weiblichen und männlichen Bewerbern kennt und bevor man dem Stereotyp einer „typischen Führungskraft“ gegenübersteht. Sucht man im Nachhinein Anforderungen, die der „Mann, 1,85 Meter, gedeckter Anzug und blank geputzte rahmengenähte Schuhe“ erfüllt, dann ist etwas schief gelaufen. Denn die Qualitäten einer Führungskraft sind aus einem solchen Auftritt nicht zu ermessen.

Kontakt

Helmuth L. Uder

Managing Director, Board & Executive Compensation

helmuth.uder@towerwatson.com

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Vetruen führt

► Experteninterview

Richtig fragen – besser führen

► Impulse

► „Pay for Performance“ neu denken

► Die Macher in der Mitte

► News

► Zur Sache

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

► Fallstudie

Telekom: Lead to win

► Fokus HR-Transformation

► Effektiv in Führung gehen

► Luft nach oben

► Drei Fragen an...

► Thema „Manager“

Lead to Win



Der Personalbereich der Deutschen Telekom AG will den Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeiter beschleunigen. Dazu dient auch das neue Führungsmodell „Lead to Win“.

Kulturwandel bei der Telekom

Die Deutsche Telekom AG steht vor einem Kulturwandel. Dabei soll auch die Führungskultur nachhaltig verbessert werden. Unterstützt durch die Vergütungssysteme werden dazu neue Leadership-Kompetenzen implementiert, die das Miteinander im Konzern deutlich verändern.

Durch die unternehmensweit geltenden Prinzipien „Collaborate“, „Innovate“ und „Empower to Perform“ sollen die Führungskräfte stärker im Sinne des großen Ganzen denken, die Zukunft aktiv gestalten, Entscheidungen dort treffen, wo sie anfallen und so

insgesamt mehr Verantwortung für die erfolgreiche Entwicklung des Konzerns übernehmen.

Leistung fördern und belohnen

Der Kulturwandel wird durch einen angepassten Performance-Management-Prozess und eine neu gestaltete Vergütungssystematik unterstützt. Neben der Unternehmensperformance sollen das „Wie“ und das „Was“ der individuellen Leistung beurteilt werden, wobei der Schwerpunkt auf dem Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter liegt.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Durch die Einführung von zwei unterjährigen Performance-Check-Ins und einer abschließenden Gesamtbeurteilung wird die Führungsverantwortung des Vorgesetzten deutlich betont und gestärkt. Die Gesamtbeurteilung wirkt sich wiederum direkt auf die Personalentwicklung und die Vergütung des Mitarbeiters aus.

Das Performance-Rating bestimmt den Auszahlungsfaktor für den Bonus und den Auszahlungsbetrag für den LTI, wobei jeweils eine deutliche Differenzierung auf Basis der Performance erfolgt. Zudem können die Führungskräfte an einem Share-Matching-Plan teilnehmen, der ihnen einen Performance-orientierten Match von bis zu einer Aktie für jede selbst gekaufte Aktie gewährt.

Ein guter „Deal“

Ein integrierter HR-Ansatz, der Talent Management und Vergütung gesamthaft betrachtet, macht den „Deal“ für die Führungskräfte transparent.

Erwartet werden von den Führungskräften eine offene Kommunikation, die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Aufgaben, geografische und „inhaltliche“ Mobilität sowie der Wille zu einer Top-Leistung. Im Gegenzug bietet das Unternehmen seinen Führungskräften die Aussicht auf eine überdurchschnittliche Vergütung sowie attraktive Entwicklungs- und Karrierechancen innerhalb des Konzerns. Ein guter Deal für alle Seiten!

Kontakt

Ralph R. Lange

Practice Leader Executive Compensation
ralph.lange@towerswatson.com



Das Gesamtbild: die Telekom Personalstrategie

Der Personalbereich der Telekom will in erster Linie die Umsetzung der Konzernstrategie wirksam unterstützen. Dazu hat sich das Unternehmen fünf strategische HR-Schwerpunkte gegeben:

HR BIG 1: Manage Workforce Transformation

HR BIG 2: Develop Talents and Strategic Skills

HR BIG 3: Encourage Leadership and Performance Development

HR BIG 4: Foster Global Culture and Collaboration

HR BIG 5: We Make it Lean and Simple

Diese strategische Agenda setzt die Telekom mit einander ergänzenden HR-Top-Initiativen um. Die Initiative „Lead to Win“ operationalisiert den Schwerpunkt „HR BIG 3“.

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Vetruen führt

► Experteninterview

Richtig fragen – besser führen

► Impulse

► „Pay for Performance“ neu denken

► Die Macher in der Mitte

► News

► Zur Sache

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

► Fallstudie

Telekom: Lead to win

► Fokus HR-Transformation

► Effektiv in Führung gehen

► Luft nach oben

► Drei Fragen an...

► Thema „Manager“

Effektiv in Führung gehen

Leader müssen zwei Dinge im Blick haben: das Geschäft und die Mitarbeiter. Dabei hilft das Leadership-Effectiveness-Modell von Towers Watson, wie Martin Theo Carbon erläutert.

Herr Carbon, wir erleben, wie sich ganze Branchen zügig verändern. Insgesamt bestimmen Komplexität und Dynamik das Geschäft. Was können Unternehmen tun?

Martin Theo Carbon: Sie sollten aus ihrem Geschäftsmodell ihre strategischen Prioritäten ableiten – also klären, wie sie sich vom Wettbewerb abheben wollen. So gewinnen sie auch in turbulenten Zeiten Profil. Wir haben hier fünf Bereiche identifiziert, auf die es ankommt: Kundenorientierung, Effizienz, Qualität, Innovation und Marke bzw. Image.

Kundenorientierung und Co. schreiben sich viele Unternehmen auf die Fahnen ...

Carbon: ... aber nur den erfolgreichen gelingt es, ihren strategischen Prioritäten entsprechend zu handeln. Sie verstehen es, das Engagement und Verhalten ihrer Mitarbeiter, dieses kulturprägende „How to get things done“, auf ihr strategisches Set-up auszurichten.

Worauf kommt es dabei an?

Carbon: Auf hervorragende Leader! Als entscheidende Leitfiguren leben sie das erfolgskritische Verhalten vor, sie prägen die Kultur, sie motivieren Mitarbeiter, ihr Bestes zu geben und sich im Sinne der strategischen Prioritäten und Geschäftsanforderungen zu engagieren.

Was müssen Leader dazu können?

Carbon: Aus unserer Sicht kommt es auf vier Performance-Dimensionen an, die wir zu einem Leadership-Effectiveness-Modell verbunden haben:

So geben effektive Leader die Richtung vor, indem sie Mitarbeitern die angestrebte Zukunft vor Augen führen. Dazu brauchen sie strategischen Weitblick und ein tiefes Geschäfts- und Marktverständnis.

Zweitens inspirieren und motivieren sie die Mitarbeiter mit Überzeugungskraft, sich für die gemeinsame Zukunft zu engagieren. Dazu gehören auch Mut und organisationspolitisches Geschick.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Als drittes müssen Leader die richtigen Dinge tatkräftig umsetzen, also Veränderungen managen sowie kreativ und innovativ sein. Dabei kommt es auch auf Entscheidungsfähigkeit und Ergebnisorientierung an.

Und viertens lenken effektive Leader das Verhalten der Mitarbeiter. Hier ist zwischenmenschliche Sensibilität gefragt, aber auch ein souveräner Umgang mit den eigenen Gefühlen, Lernbereitschaft und die Fähigkeit, widerstandsfähig mit Krisen umzugehen.

Leider fallen solche Leader nicht vom Himmel!

Carbon: Unternehmen sollten sich deshalb fragen, wie ihre Top-Mannschaft aussehen sollte. Wie viele Leader brauchen wir in welchen Bereichen auf welchen Ebenen – und was genau erwarten wir von ihnen? Ein Finanzdienstleister wird darauf andere Antworten geben als ein Pharmakonzern.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Das Towers Watson Leadership-Effectiveness-Modell



Mit diesem Zielbild vor Augen können Unternehmen bewerten, ob ihre Top-Mannschaft bereits gut aufgestellt ist oder was dafür noch zu tun ist. Dazu gehört, dass sie ihren Leadern spezifische Entwicklungsprogramme und Karrierewege bieten und für eine stets gut gefüllte „Leadership Pipeline“ sorgen.

Unternehmen brauchen also eine klare Geschäftsstrategie, entsprechende kulturprägende strategische Prioritäten und Leader, die Mitarbeiter dafür begeistern können. Führung, Kultur, Engagement und Erfolg gehören zusammen!

Kontakt

Martin Theo Carbon

Director Data, Surveys & Technology
martin.carbon@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Luft nach oben

In der Theorie sind sich alle einig: Unternehmen brauchen gute Führungskräfte. Und wie sieht die Praxis aus? Antworten geben aktuelle Towers-Watson-Studien.

Effektive Führung zählt

Effektive Leader und Manager lassen den Employment Deal ihres Unternehmens lebendig werden. Sie halten die Versprechen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern geben. Sie machen aus „einem“ Unternehmen „unser“ Unternehmen.

Effektive Führung bindet deshalb Mitarbeiter – der Kampf um Talente, bei dem es auch um die eigenen Leute geht, kann leichter gewonnen werden. Und sie steigert das Engagement der Mitarbeiter und damit deren Performance und die Leistungskraft des ganzen Unternehmens.

Wunsch trifft Wirklichkeit

Diese gewünschte positive Wirkung haben Führungskräfte nur, wenn sie von den Mitarbeitern als effektiv wahrgenommen werden. Unsere Global Workforce Studie 2014 zeigt jedoch:

- Lediglich 43 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland halten die Leader ihres Unternehmens, also die Geschäftsleitung, für effektiv.
- Und nur 50 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland stellen den Managern, ihren direkten Vorgesetzten, im Fach „effektive Führung“ ein gutes Zeugnis aus.

Deutschland liegt damit in beiden Bereichen unter dem globalen Schnitt.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Effektive Führung sorgt für Engagement

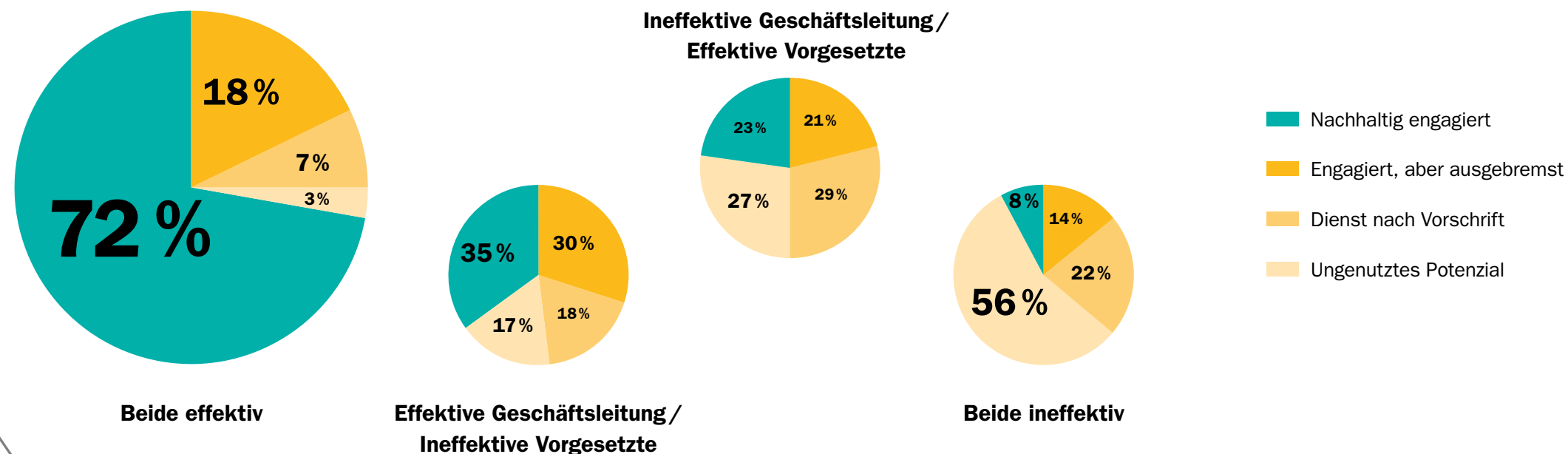
Interessant ist vor allem der belegte Zusammenhang zwischen effektiver Führung und nachhaltigem Mitarbeiterengagement. Schließlich machen gerade nachhaltig engagierte Mitarbeiter Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich. So zeigt die Global Workforce Studie 2014:

- Werden in Unternehmen beide, Leader und Manager, als effektiv wahrgenommen, sind 72 Prozent der Mitarbeiter nachhaltig engagiert.
- Werden Leader und Manager als ineffektiv wahrgenommen, sind nur ganze acht Prozent der Mitarbeiter nachhaltig engagiert.

Aufschlussreich ist zudem, dass es laut Global Workforce Studie vor allem auf die Leader ankommt:

- Werden die Leader als effektiv und die Manager als ineffektiv wahrgenommen, sind 35 Prozent der Mitarbeiter nachhaltig engagiert.
- Werden hingegen die Leader als ineffektiv und die Manager als effektiv wahrgenommen, sind nur 23 Prozent der Mitarbeiter nachhaltig engagiert.

Mitarbeiter mit effektiven Leadern und effektiven Managern sind eher nachhaltig engagiert



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Die Top-Treiber effektiver Führung

Doch wie können Unternehmen die Führungsarbeit ihrer Leader und Manager effektiver machen? Unsere Studien zeigen, auf welche Treiber es ankommt und über welche Kompetenzen die Führungskräfte dabei vor allem verfügen müssen (siehe auch den Beitrag auf [Seite 11](#) und das Interview auf [Seite 19](#)).

Der konkrete Blick führt weiter

Unternehmen können also einiges tun, um die Effektivität ihrer Führungsmannschaft zu steigern. Dabei hilft vor allem ein konkreter Blick auf das eigene Unternehmen.

Interne Analysen wie zum Beispiel maßgeschneiderte Mitarbeiterbefragungen lassen gut erkennen, worauf es ankommt, um aus Führungskräften richtig effektive Leader und Manager zu machen. Diese Chance sollten Unternehmen nutzen.

Führungskompetenz	Managerkompetenz
Das Unternehmen nach Außen vertreten	Authentizität und Vertrauen
Flexibilität	Den Deal umsetzen
Globale Perspektive	Jobs gestalten
Inspiration und Motivaten der Mitarbeiter	
Kulturelle Sensibilität	
Selbstkontrolle	

Kontakt

Martin Theo Carbon

Director Data, Surveys & Technology
 martin.carbon@towerswatson.com



Erfolgreich mit einem effektiven Employment Deal

PDF herunterladen

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Drei Fragen an ... Bettina Faude zum Thema „Manager“

Die Rolle der Manager wird zunehmend diskutiert. Unternehmen sollten dabei einen frischen Blick auf ihre Führungskräfte wagen.

1. **Leader und Mitarbeiter werden immer leistungsfähiger. Braucht es da noch die Manager „in der Mitte“?**

Leader geben die großen Ziele und damit die Richtung vor, und Manager machen aus Mitarbeitern ein Team, das sich für diese Ziele engagiert. Gerade in unserer von Veränderung geprägten Wirtschaftswelt ist es wichtig, dass Manager diese Veränderungen vorantreiben und ihre Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen – das können Leader nicht alleine schaffen. Letztendlich kommt es auf das erfolgreiche Zusammenspiel von Leadern, Managern und Mitarbeitern an.

2. **Aber so richtig attraktiv ist der Manager-Job nicht?**

Klar, Manager haben häufig Druck von oben und von unten. Da kommt es darauf an, dass sie genügend Gestaltungsmöglichkeiten haben, um mit diesem Druck umzugehen. Diesen Freiraum müssen Unternehmen schaffen. Und: Manager brauchen die richtige Einstellung und die richtigen Skills,



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

um mit dieser Situation umzugehen. Die Attraktivität eines Manager-Jobs hängt somit vor allem auch vom Unternehmen ab und davon, ob man eine gute Balance findet zwischen Richtung vorgeben und Freiraum schaffen.

3. **So mancher Manager „performt“ nicht wie gewünscht. Woran liegt's?**

Wichtig sind zwei Dinge: eine kluge Auswahl und eine gezielte Entwicklung. Viele Unternehmen entwickeln ihre Manager zwar richtig, jedoch leider nicht immer die Richtigen. Das kostet Zeit und Geld und führt kaum zu den gewünschten Ergebnissen. Deshalb sollten Unternehmen ihre Manager besser auswählen und Auswahl und Entwicklung eine gemeinsame konzeptionelle Basis geben. Dann wird auch die Performance stimmen!

Kontakt

Bettina Faude

Practice Leader Talent Management
bettina.faude@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Vertrauen führt
- ▶ **Experteninterview**
Richtig fragen – besser führen
- ▶ **Impulse**
 - ▶ „Pay for Performance“ neu denken
 - ▶ Die Macher in der Mitte
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen
- ▶ **Fallstudie**
Telekom: Lead to win
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ Effektiv in Führung gehen
 - ▶ Luft nach oben
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Manager“

Über Towers Watson

Towers Watson ist eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit und unterstützt seine Kunden dabei, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Weltweit sind wir mit rund 15.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland und Österreich mit ca. 800 Mitarbeitern an den Standorten Frankfurt, Köln, München, Reutlingen, Wiesbaden und Wien. Wir entwickeln Lösungen für die betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Unsere Büros in Deutschland und Österreich

Frankfurt

Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 69 1505-50

Köln

Habsburgerring 2
50674 Köln
Telefon: +49 221 8000-30

München

Arnulfstraße 19
(Renaissance Haus)
80335 München
Telefon: +49 89 51657-4500

Reutlingen

Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen
Telefon: +49 7121 16272-0

Reutlingen

Oskar-Kalbfell-Platz 14
72764 Reutlingen
Telefon: +49 7121 3122-0

Wiesbaden

Wettinerstraße 3
65189 Wiesbaden
Telefon: +49 611 794-0

Wien

Mariahilfer Straße 103
Stiege 2, Top 44
1060 Wien
Telefon: +43 1 715-9474

Impressum

Redaktionelle Umsetzung

V.i.S.d.P Reiner Jung (Towers Watson)
Carsten Sudheimer (Towers Watson)
Rudolf Schnitzer (cotext)

Grafische Umsetzung


Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH

Die Beiträge dieser Publikation sind als allgemeine Hinweise zu verstehen. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen oder die Unterstützung unserer zuständigen Büros zurück.

Copyright ©2015 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-D-0296 März 2015

 /company/towerswatson

 @towerswatson

 /towerswatson

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Vetruen führt

► Experteninterview

Richtig fragen – besser führen

► Impulse

► „Pay for Performance“ neu denken

► Die Macher in der Mitte

► News

► Zur Sache

Unbewusste Vorurteile führen zu Fehlurteilen

► Fallstudie

Telekom: Lead to win

► Fokus HR-Transformation

► Effektiv in Führung gehen

► Luft nach oben

► Drei Fragen an...

► Thema „Manager“