

Declaration in Lieu of Oath

I hereby declare, under oath, that this master thesis is my independent work and has not been aided with any prohibited means. I declare, to the best of my knowledge and belief, that all passages taken from published and unpublished sources or documents have been reproduced either as original, slightly changed or in thought, and have been cited accordingly in the corresponding places in the thesis.

The paper has not been submitted for evaluation to another examination authority or has been published in this form or another.

Salzburg, 29.10.2019

Place, Date


Signature

WELLBEING IN THE WORKPLACE

A comprehensive model and best-practices from top-employers:

Adaption of PERMA(H)

Silvia Carola Mayer

Project submitted as partial requirement for the conferral of

MSc in Human Resource Management and Organizational Consulting

Supervisor:

Prof. Aristides I. Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Recursos

Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

October 2019

Abstract

Purpose - Leadership plays an essential part in providing direction, guidance and an encouraging environment. A key goal of leadership is the wellbeing of employees. Seligman's recent PERMA model is one of the first comprehensive approaches to describe wellbeing (in the private sphere). The purpose of this project is to adapt this model to a corporate context and to validate with best practises from distinguished companies. Since the professional dynamics are more complex than the private environment, the model will be further differentiated in order to cover all aspects that enable employees to flourish at the workplace.

Design/methodology/approach - The chosen research method consists of a comprehensive literature review capturing a broader perspective as well as gaining a thorough understanding. Furthermore, interviews were conducted with seven employers that have been rated as top place to work at.

Findings – The research reveals that the PERMAH model appears to be a good base to describe wellbeing in general, and experts continuously improve it. Furthermore, the overlap between the adapted model in the first part of the paper and the outcomes from the expert interviews is remarkable. This already shows a certain validity of the adapted model.

Conclusion – Apart from personal resources, the influence of the structural/organizational framework of a company, as well as the experienced and lived leadership have the biggest impact on employee wellbeing at work. These two points of view have implications on aspects such as the companies' feedback culture, a positive work environment, and many more.

(238 words)

Keywords:

PERMAH, wellbeing, motivation, employee commitment

JEL Classification: Y40, I31

Resumo

Propósito - A liderança desempenha um papel essencial no fornecimento de direcionamento, orientação e um ambiente encorajador. Um dos principais objetivos da liderança é o bem-estar dos funcionários. O recente modelo PERMAH da Seligman é uma das primeiras abordagens abrangentes para descrever o bem-estar (na esfera privada). O objetivo deste projeto é adaptar este modelo a um contexto corporativo. Uma vez que a dinâmica profissional é mais complexa do que o ambiente privado, o modelo será adaptado de modo a abranger todos os aspectos que permitem que os funcionários prosperem no local de trabalho.

Design/metodologia/abordagem - O método de pesquisa escolhido consiste em uma revisão abrangente da literatura permitindo capturar uma perspectiva mais ampla, bem como ganhar uma compreensão completa sobre o tema. Foram realizadas entrevistas com sete empregadores classificados como melhores empresas para se trabalhar.

Constatações - A pesquisa revela que o modelo PERMAH aparenta ser uma boa base para descrever o bem-estar em geral, e especialistas estão a melhorá-lo continuamente. Além disso, a sobreposição entre o modelo adaptado na primeira parte do artigo e os resultados das entrevistas com os especialistas é notável. Isso já mostra uma certa validade do modelo adaptado.

Conclusão - Para além dos recursos pessoais, a influência do enquadramento estrutural/organizacional de uma empresa, bem como a experiência e maturidade da liderança têm o maior impacto no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Estes dois pontos de vista têm implicações em aspectos como a cultura de feedback das empresas, um ambiente de trabalho positivo e muito mais.

(251 palavras)

Palavras-chave:

PERMAH, bem-estar, motivação, comprometimento dos funcionários

Classificação JEL: Y40, I31

Table of Contents

1. Introduction.....	1
1.1 The Challenging World of Work and the Role of Wellbeing.....	1
1.2 Research Question and Structure.....	2
2 PERMA in its Original Context and New Pillars	3
3 PERMAH adapted to an organizational setting	7
3.1 Positive Emotions at the Workplace.....	7
3.1.1 Hierarchy, Vision, Feedback and Culture.....	9
3.1.2 Leadership Inspiration, Creativity and Resourcefulness	12
3.1.3 Communication, Feedback and Acknowledgement	13
3.1.4 Balance of Effort and Reward	14
3.1.5 Psychological Safety and Security.....	15
3.1.6 Empowerment through Participation and Autonomy	15
3.2 Employee Engagement	17
3.2.1 Common Vision, Policies and Work Environment	18
3.2.2 Tailor-made Job, Training and Career Development	19
3.2.3 From Meaningfulness and Mindfulness to Flow	21
3.2.4 Leadership and Authenticity	22
3.2.5 Feedback and Recognition by Communication and Rewards	23
3.3 Positive Relationships.....	24
3.3.1 Structures, Climate and Culture.....	25
3.3.2 Open Communication and Leader-Member Exchange (LMX).....	26
3.3.3 Belongingness and Trust.....	28
3.4 Meaningfulness.....	28
3.4.1 Corporate Social Responsibility	29

3.4.2	The Higher Purpose	30
3.4.3	Transformational Leadership.....	31
3.5	Accomplishment.....	32
3.5.1	Employee Participation in Decision-Making.....	33
3.5.2	Accomplishment Prerequisites and Leadership Guidance.....	34
3.5.3	Accomplishment, Recognition and Emotional Rewards	35
3.6	Health.....	36
3.6.1	Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision.....	37
3.6.2	Leaders' Duty of Care.....	38
4	The Reality Check: How do the Best Practices Correspond to the Theoretical Framework?.....	39
4.1	Methodology.....	39
4.1.1	Sample	39
4.1.2	Procedure	40
4.1.3	Measures	41
4.2	Results	42
4.3	Discussion.....	50
4.3.1	Theoretical Implications	51
4.3.2	Practical Implications	52
4.3.3	Limitations	53
5	Conclusion and Future Research	54
6	References.....	56
	Appendix	82

List of Tables

Table 1: PERMAHs Positive Emotions in an Organizational Context	8
Table 2: PERMAHs Employee Engagement in an Organizational Context	17
Table 3: PERMAHs Positive Relationships in an Organizational Context.....	24
Table 4: PERMAHs Meaningfulness in an Organizational Context.....	29
Table 5: PERMAHs Accomplishment in an Organizational Context	32
Table 6: PERMAHs Health in an Organizational Context.....	36
Table 7: Overview of Conducted Interviews.....	40
Table 8: Statistics on Leadership Level Subcategories	49
Table 9: Statistics on Structural/Organisational Level Subcategories	49
Table 10: Contacted Top Companies in Southern Germany	83
Table 11: Contacted Top Companies in Austria	84
Table 12: Coding System	97
Table 13: ‘Others’ Code Frequencies	98
Table 14: ‘Positive Emotions’ Code Frequencies	98
Table 15: ‘Employee Engagement’ Code Frequencies	98
Table 16: ‘Positive Relationships’ Code Frequencies.....	99
Table 17: ‘Meaningfulness’ Code Frequencies	99
Table 18: ‘Accomplishment’ Code Frequencies	99
Table 19: ‘Health’ Code Frequencies	100

List of Figures

Figure 1: PERMA Elements in accordance with Seligman (2011).....	4
Figure 2: Categories of Positive Emotions.....	43
Figure 3: Categories of Employee Engagement.....	45
Figure 4: Categories of Positive Relationships.....	46
Figure 5: Categories of Meaningfulness.....	47
Figure 6: Categories of Accomplishments.....	47
Figure 7: Categories of Health.....	48

List of Abbreviations

CSR	Corporate Social Responsibility
HR	Human Resources
ERI	Effort-Reward Imbalance
JD-R	Job Demands-Resources Model
LMX	Leader-Member Exchange
OBSE	Organization-Based Self-Esteem
PERMA(H)	Positive Emotions – Engagement – Relationships – Meaning – Accomplishment – (Health)
SDT	Self-Determination Theory
VUCA	volatile, uncertain, complex, ambiguous
WLB	Work-Life Balance

1. Introduction

1.1 The Challenging World of Work and the Role of Wellbeing

The world of work is facing major changes due to numerous social, economic and technological factors (Jain *et al.*, 2018). There are various new developments influencing the present workplace, including but not limited to increasing competition, skill shortage, demographic change and its generational differences, as well as the vast technological innovation (Prahalad *et al.*, 1999; Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016; Gibson *et al.*, 2009; Salas *et al.*, 2013).

These developments imply that changes in leadership are also needed to shape new methods and processes of working aligning with the new challenges (Chou, 2012; Hartman *et al.*, 2011). Since in general, work is occupying over one-third of the hours one is awake during the day, it is evident how the wellbeing of people should be a central matter for organizations (Burke, 2017; Csíkszentmihályi, 2004). Therefore, an important objective of leaders should be to create the right working environment, so that their employees can unleash their full potential and thrive when at work (Seligman, 2011). For this reason, in a global VUCA environment (volatile, uncertain, complex, ambiguous) the focus on the wellbeing of employees in the workplace is essential (Ochoa *et al.*, 2019) and managers are the linchpin of success.

Within the last 20 years, positive psychology has gained more and more relevance as well as interest. Studies prove the significance of subjective wellbeing and happiness in relation to better health, success and many other essential aspects of life (Diener *et al.*, 2011; Diener *et al.*, 2012; Lyubomirsky *et al.*, 2005; Pressman *et al.*, 2005). Key facets of Positive Psychology include the researching, understanding and supporting of the concept of human flourishing, which can be broadly described as feeling well and functioning in everyday life (Huppert *et al.*, 2013). In order to achieve this, subjective wellbeing is a requirement. The recent comprehensive wellbeing theory by Seligman (2011) states that flourishing originates from five wellbeing pillars, namely *Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment*. In this paper, a sixth pillar *Health* was added to the model (further details will be explained in section 2).

The existence of wellbeing in the company creates several positive results such as employee job satisfaction, work engagement, productivity and performance as well as decreased turnover.

1.2 Research Question and Structure

Due to the fast-paced changes in the last decade and the constantly changing needs of employees, the importance of formal and informal leaders is growing, as they have the greatest power in taking actions, as well as in transforming and shaping the business environment (Sinek, 2011; Rasmus *et al.*, 2016). Hence, they have the largest influence on two of the factors of general wellbeing, namely satisfaction and motivation (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016; Seligman, 2011). The term leadership refers to both formal and informal leaders in the course of this project, as both are a provider of direction, guidance and responsible of creating an encouraging environment (Bhat *et al.*, 2016).

In order to retain the most important assets of an organization, their employees, leaders have to create the right environment for enabling and empowering their follower's overall wellbeing (Commerzbank, 2016; Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). In addition to the leader's influence, the organizational environment also plays a major role for enabling employee's wellbeing (Northouse, 2016).

So far, most literature has specialized only in individual aspects that lead to wellbeing (e.g. Filstad *et al.*, 2014; Gabrielle *et al.*, 2008; Kowske *et al.*, 2010; Philipp *et al.*, 2013; Thomas *et al.*, 2013). Martin Seligman (2011) was the first researcher to develop a holistic theory of wellbeing in the private sphere, with his so-called PERMA model. Butler *et al.* investigated his model a few years later in regard to a workplace context (Butler *et al.*, 2016). However, they did not adapt the model to the complex dynamics of an organizational setting.

There are two other models that have alternative explanations for the development of wellbeing in the organizational context, namely the well established Self-Determination Theory (SDT) and the Job-Demands Resources Model (JD-R). However, when examining the SDT more closely, it becomes clear that this model mainly focuses on the associated aspects of Autonomy, Competence and Relatedness (Deci *et al.*, 1980) and disregards many of the elements developed in this thesis such as for example Work-Life Balance (WLB), Diversity or Transparency. Also the JD-R Model has a very limited view of the overall picture of employee wellbeing at work, as it will only constitute an element in one of the main pillars of the adapted model in this thesis.

Huppert and So (2013) developed another model of wellbeing/ flourishing, which mainly focuses on the three dimensions of positive appraisal, positive functioning and positive

personal characteristics. Elements such as WLB, Leadership guidance and many more are not regarded within this theoretical framework.

In summary, it can therefore be concluded that there are solely a few models that cover some, but not all important aspects of wellbeing in the corporate context. Moreover, most of the other literature has only focused on single elements leading to employee wellbeing or satisfaction (latter constitutes a sub-factor of wellbeing according to Seligman (2011)). The contribution of this thesis is to uncover gaps and to bring all aspects together (from individual literature and interviews).

The first part of the thesis consists of a profound literature research based on the pillars of the PERMA(H) model by Seligman (2011) and Butler et al. (2016). Each pillar is first defined and placed in an organisational context, then reflected upon from two viewpoints: the structural/ organizational level and the leadership level. The distinction between the structural and leadership level of each pillar is important because, on the one hand, leaders have great power to influence and guide employee behaviour by creating an encouraging environment, while formal corporate structures provide the framework for all actions.

The second part of the project analyzes interviews with experts from award-winning companies about their best practices, in order to find out what efforts, activities, and structural frameworks top-companies (100+ employees) provide, to ensure the wellbeing of their employees, and to verify the PERMA(H) model adapted for an organizational context.

2 PERMA in its Original Context and New Pillars

Martin Seligman, the ‘father of modern positive psychology’, developed the multidimensional PERMA model for personal wellbeing in 2011 (Seligman, 2011). His theory emphasizes that the primary goal of human behavior is personal wellbeing, which can be achieved by an increase in flourishing. In his previous literature, Seligman stated that happiness and satisfaction are the two main determinants of wellbeing. However, in 2011 he disproved this assertion, due to the fact that over 70% of a person’s satisfaction is determined by the current mood and therefore it cannot be viewed as a reliable indicator for one’s wellbeing. Yet, in the 2011 PERMA Model, Happiness and Satisfaction remain two of the main determinants of one of the pillars (Seligman, 2011).

As a whole, Seligman’s PERMA model assumes five pillars, which will constitute one’s personal wellbeing, and therefore the appropriate fulfillment of its pillars is the ultimate goal of human action. Namely, the five pillars are *Positive Emotion*, *Engagement*, *Relationships*, *Meaning*, and *Accomplishment*. They are independent from one another and can be pursued for their own sake, not as means to an end. However, no single pillar determines wellbeing, but they all add to it. According to Seligman, the three main characteristics of each pillar are: (1) the contribution to overall wellbeing (2) the pursuit for their own sake (not merely to attain the other pillars) and (3) the ability of independent definition and measurement (Seligman, 2011).

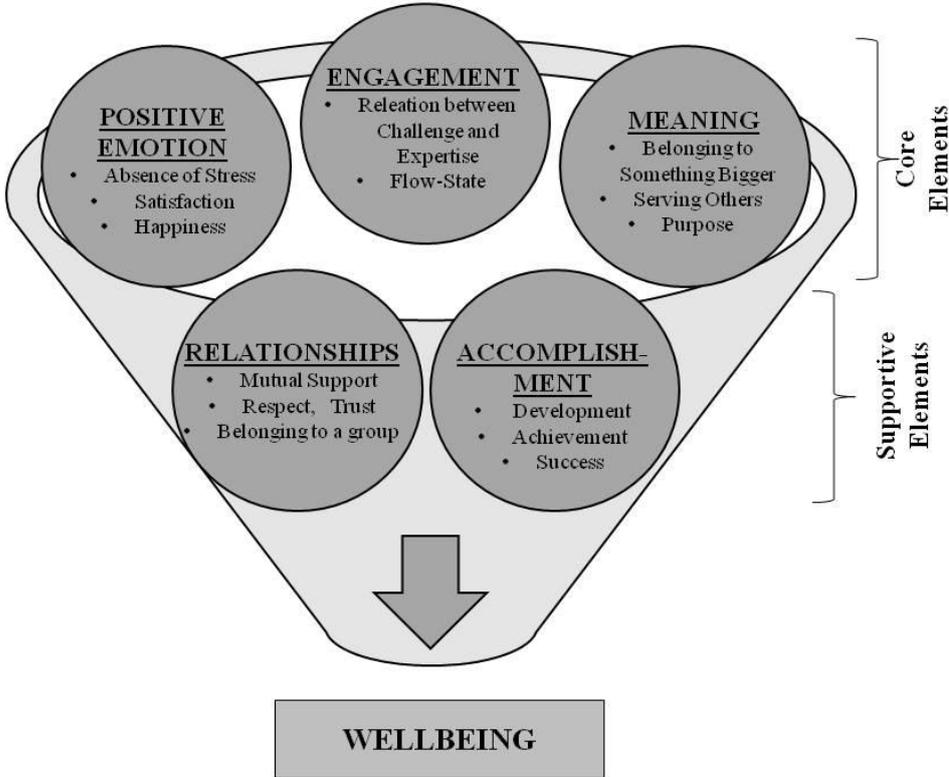


Figure 1: PERMA Elements in accordance with Seligman (2011)

Even though all five pillars are fundamental for increasing wellbeing, this figure shows the three main pillars, which have the greatest influence, according to Seligman (2011). In the following paragraph those five pillars will be described, in order to clarify the definition, relationship and interdependencies.

Positive Emotion in Seligman’s point of view refers to people’s hedonic thoughts and feelings of life satisfaction and happiness (e.g. feeling joy, content, happiness, pleasure and

comfort). It can only be measured subjectively, and is the only core pillar of wellbeing with an impact on the way we feel (Seligman, 2011). *Positive Emotions* function as a marker for flourishing, and have a great impact on a variety of aspects of life, such as physical health, psychological stability, cognitive performance as well as life and job satisfaction (Cohn *et al.*, 2009; Fredrickson, 1998; Howell *et al.*, 2007; Huppert, 2009; Lyubomirsky *et al.*, 2005).

Engagement describes an intensive immersion in a specific activity, organization or cause. It is about a psychological state called flow that people enter, when confronted with optimal challenges (Csíkszentmihályi, 1996; Csíkszentmihályi *et al.*, 1988; Deci *et al.*, 1985). Those challenges need to obtain the correct balance between one's capabilities and one's endurance to master demanding tasks. These experiences result in high intrinsic rewards as well as motivation (Csíkszentmihályi, 1990). Engagement is characterized by the absorption of the task, the absence of thoughts and feelings while doing something, as well as intense involvement, effort, immersion and interest (Forgeard *et al.*, 2011; Seligman, 2011; Csíkszentmihályi, 1990). Thus, the subjective state of *Engagement* is retrospective, whereas the state of *Positive Emotion* describes a prospective situation (Seligman, 2011).

The pillar *Relationships* refers to feelings such as being cared for, supported by others, as well as feeling socially integrated. The main focus of this pillar lies on other people – the perception of the (emotional) intensity as well as the number of social relationships. In one way or another, they always result in the other pillars, and might be the substantial driver for satisfaction and therefore wellbeing. This pillar comprises aspects such as e.g. mutual support and endorsement, belonging and respect, as well as companionship and reliability on others (Seligman, 2011; Reis *et al.*, 2003).

Relationships and *Accomplishment* are very much dependent on the other pillars, and therefore are not seen as core elements of wellbeing. However, their impact is still crucial and can be strived for separately (Seligman, 2011; Berscheid *et al.*, 1998). Tay *et al.* (2012), for instance, conducted a review of over 18.000 articles published on the connection between social relationships and health, showing high interlinkages between social support and better physical health and health-promoting behaviours, as well as lower mortality risks and many other correlations (Cohen, 2004; Taylor, 2011; Perissinotto *et al.*, 2012).

Meaning, closely related to purpose, describes the feeling of being connected to something greater than oneself, belonging to a bigger purpose, as well as serving others (Seligman, 2011; Steger, 2012). *Meaning* can be enhanced by applying one's *Signature Strengths*, which Seligman and Peterson defined as “*strengths of character that a person*

owns, celebrates, and frequently exercises (Peterson *et al.*, 2004: 18)". They defined 24 unique strengths presenting personal skills that endow a sense of fulfillment and purpose when used (Seligman, 2011; Harzer *et al.*, 2013). *Meaning* has been linked to an improvement of one's physical health, a greater life satisfaction, as well as lower mortality risks (Boyle *et al.*, 2009; Ryff *et al.*, 2004; Schnell, 2009; Steger, 2012; Steger, 2018).

The final component *Accomplishment* is defined by the desire to make progress towards goals, as well as to attain success, achievement and mastery (Forgeard *et al.*, 2011; Seligman, 2011). This pillar is about accomplishment as an end in itself, considering that intrinsic motivation is the core of the endeavors and there's no need for the action to engender *Meaning*, or *Positive Emotions* (Deci *et al.*, 1985; Seligman, 2011). Therefore, people master challenges while undergoing feelings of pleasure, autonomy and competence, which might result in the flow state (Deci *et al.*, 1985). According to Seligman achievement is defined as being skill x effort (Seligman, 2011).

The leading professionals Dr. Peggy (Margret) L. Kern and Julie Butler, among other researchers, believe that the cultivation of 'Health' is also an essential factor of wellbeing and therefore added it as a 6th pillar to the 2011 model (Butler *et al.*, 2016; Friedman & Kern, 2014; McQuaid & Kern, 2017; Norrish, 2015). After thorough research, the pillar *Health* was included in this project, as it is an important determinant of wellbeing that needs to be considered, and therefore this project is based on PERMA + H.

Some papers included the two pillars 'Infrastructure' and 'gratitude' to PERMA (Mohd *et al.*, 2018; Tsuchiya 2020; Tsuchiya & Mahmud *et al.*, 2019; Tsuchiya & Lokman *et al.*, 2019). However, in this thesis 'Infrastructure' is viewed as solely a hygiene factor (according to Herzberg's dual-factor theory) and 'gratitude' is an aspect that belongs to the sphere of one's private wellbeing, which can't be addressed in the workplace in any way (just like e.g. spirituality, private relationships, life satisfaction, or perseverance). Therefore, in this thesis, the two factors 'Infrastructure' and 'gratitude' won't be considered as separate pillars to the PERMAH model.

Unlike written in current literature, the three terms happiness, satisfaction and wellbeing won't be used interchangeably in this paper. According to Seligman (2011), happiness and satisfaction contribute to the ultimate goal of human behaviour, namely to increase wellbeing. Therefore, the former two are solely measurements of the six interconnected wellbeing pillars.

3 PERMAH adapted to an organizational setting

When transferring the PERMAH model to an organizational setting, the researcher Dr. Peggy Kern has made a start by developing the Workplace PERMA-Profiler (Kern *et al.*, 2014b). However, Kern et al. solely adjusted the questions of the private-context PERMA-Profiler (Kern *et al.*, 2014a) to the workplace, without considering the special dynamics or the specific dimensions and circumstances of an organizational setting. Consequently, the characteristics used by Kern et al. (2014b) are very similar to the ones defined by Seligman for wellbeing in the private context. Compared to private wellbeing, however, the context in which workplace-wellbeing is operating is completely different. In the workplace, wellbeing as a goal, is not seen as an end in itself, but is associated with results such as e.g. higher productivity and innovation (Schulte et al., 2010; Mills et al., 2013). Furthermore, the reliability and validity of the Workplace PERMA-Profiler has not been scientifically proven.

This is where this paper comes in: the following paragraphs will profoundly research each pillar in an organizational setting by analyzing, comparing and contrasting the key findings in business research. As a result, a theory-grounded multi-dimensional model for wellbeing at work will be presented.

When transferred to an organizational context, the original elements, defined by Seligman (2011) and Kern et al. (2014a) can also be considered as resources (Bakker *et al.*, 2003a; Bakker *et al.*, 2006; Demerouti *et al.*, 2001) or psychological needs of the employees (Ryan *et al.*, 2000) that will lead to wellbeing. Employees' existing resources can moderate the negative effects of steadily challenging work demands and ensure a better management of stress situations. Furthermore, independently of stress situations, their existing resources or satisfied needs also have a direct positive influence on psychological wellbeing and ultimately can maintain and enhance it (Bakker *et al.*, 2006).

3.1 Positive Emotions at the Workplace

The first pillar is called *Positive Emotions* at the workplace. In order to have a clearer picture, Table 1 presents a summary of the most important characteristics according to Kern et al. (2014b), as well as the dimensions that are important to consider when adapting the pillar *Positive Emotions* to the workplace.

Pillar	Positive Emotions at the Workplace
Definition after Kern et al. (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> - Determination - Interest and Activity - Alert - Enthusiasm and Inspiration - Absence of Fear, Stress or Tension
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	<ul style="list-style-type: none"> - Flat Hierarchy - Common Vision - Feedback Environment - Inclusive Company Culture - Ethic climate
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	<ul style="list-style-type: none"> - (Self-)Determination - Enthusiasm and Inspiration - Security and Psychological Safety - Creativity - Resourcefulness - Communication & Feedback - Autonomy, Participation & Empowerment - Acknowledgement and Recognition - Effort-Reward-Balance - Ethical Behavior

Table 1: PERMAHs Positive Emotions in an Organizational Context

As can be seen in the above table, the definition of positive emotions at work differs slightly from Seligman's original characterization within the private context. The overall objective is to limit negative emotions (not to completely eliminate them) and put particular emphasis on advancing positive emotions. This view is crucial, since the cognitive state affects our decision-making progress. Therefore, a stable, favourable cognitive state is desirable, especially for drastic decisions (Spector *et al.*, 2002).

Seligman's initial characteristics of positive emotions can be evaluated by the level of happiness and satisfaction, which can be directly translated to an organizational setting, in this context known as job satisfaction. As it has a major influence on performance, job satisfaction is one key feature for leaders to focus on. Not only does it involve attitudes, opinions and emotions about the job, but also the willingness to demonstrate particular behaviours on the job (Bakotić, 2016; Six *et al.*, 200). Positive attitudes, opinions or behaviours arise when certain needs are satisfied. They can have an impact on various levels, such as the social climate or the fulfilment of one's own functions and tasks (Nerdinger, 2011; Judge, *et al.*, 2017).

Although the six PERMAH pillars are perceived subjectively by individuals and can be independently influenced, the company as well as the management level have a great

influence on the extent to which these resources are made available to employees or even be enhanced.

3.1.1 Hierarchy, Vision, Feedback and Culture

Aspects relating to the organizational / structural level of wellbeing are hierarchy, vision, feedback environment and the company culture and ethical climate.

In contemporary companies, the formal managerial hierarchy is as enduring as are calls for its replacement. The authority of a manager is often viewed as a simple, efficient way to set objectives, resolve discrepancies (Magee *et al.*, 2008; Nickerson *et al.*, 2004; Simon, 1947; Williamson, 2000), as well as a way to guarantee control and accountability (Ouchi *et al.*, 1975; Williamson, 1981).

However, current trends such as e.g. the fast pace of change, the growth in knowledge-based work, as well as the demand for personal fulfilment and meaning at work (especially by the generation of Millennials) motivates the search for approaches to less-hierarchical forms of organizing (Ancona *et al.*, 2002; Martin *et al.*, 2013; Starkey *et al.*, 2000; Podolny, 2004; Turco, 2016).

There are various ways a decentralization of authority can be achieved. On the one hand, the number of layers of formal authority can be decreased, by for example flattening the formal hierarchy. Or, on the other hand, it can be attained by aligning the level of authority among the existing levels of hierarchy (Lee, 2017).

A flat hierarchy is desirable, because the larger the hierarchy, the lower is the job satisfaction of an employee (Godard, 2001; Bauer, 2004). This is directly related with employees' individual possibilities and self-determination (see section 3.1.2), as the decision-making process in companies with large hierarchies is more centralized (Schminke *et al.*, 2000; Bauer, 2004), the work processes are more formalized (Pugh *et al.*, 1968) and as the levels of hierarchies increase, so does the occurrence of micro-politics (Pfeffer, 1981; Cropanzano *et al.*, 1995). Hence, research found that there is a tendency that the opportunities for employees to participate actively decreases disproportionately with the depth of hierarchy and vice versa (Schminke *et al.*, 2000; Bauer, 2004). According to Bauer (2004) and Frey and Benz (2002), employees value independence and oppose hierarchy that goes beyond the results associated with the job status. This means that increased possibilities of self-determination, due to flat hierarchical levels, will lead to greater job satisfaction (Bauer, 2004; Bunderson *et al.*, 2015; Frey and Benz, 2002; Xie *et al.*, 2016).

From an organizational or structural level *Positive Emotion* can also be supported by the pursuit of a common vision, which can be achieved by creating awareness of the company's vision and mission, as well as its core values and beliefs (Colakoglu, 2012) in such a way that followers act accordingly, and are able to internalize and tie the vision to their own values and behaviours. So whilst working according to the common vision and all the aspects it entails, the employees are able to gain organization-based self-esteem (OBSE) and realize self-actualization, (Rosenbach *et al.*, 2018) which leads to an increased job satisfaction (Bowling *et al.*, 2010; Gardner *et al.*, 2013; Pierce *et al.*, 2004).

Employees who identify with the company and its core values and beliefs, are more engaged (see section 3.2.1; Biswas *et al.*, 2013; He *et al.*, 2014; Karanika-Murray *et al.*, 2015; Rich *et al.*, 2010; Zhang *et al.*, 2017), show a higher job satisfaction and therefore also have lower turnover intentions (Van Dick *et al.*, 2004).

Providing feedback to employees in a constructive manner is a major factor for cultivating and increasing employee motivation and satisfaction (Hackman *et al.*, 1976; Lam *et al.*, 2002; Rosen *et al.*, 2006). However, the traditional sole implementation of a formal performance appraisal is no panacea for employees (Murphy *et al.*, 1995). In order to increase motivation and satisfaction, one essential factor is the perception of an organizational culture that encourages feedback interactions and routines (Levy *et al.*, 2004; London *et al.*, 2002; Longenecker *et al.*, 1987). The Feedback Environment Scale FES is used for determining the degree to which an organization provides and supports the right contextual aspects of a feedback environment (Steelman *et al.*, 2004).

According to empirical studies, a favorable feedback environment increases employee motivation to give and receive feedback, increases satisfaction with the provided feedback, and fosters the practice of actively seeking feedback on a regular basis (Steelman *et al.*, 2004). Furthermore, studies claim that the relationship between the feedback environment and the organizational citizenship behaviours of employees is partly conveyed through affective engagement (Norris-Watts *et al.*, 2004). Overall, an environment encouraging feedback is a critical aspect for identifying how the workforce seeks, receives, comes to terms with, accepts and makes use of the feedback. Studies show the positive relationship between a supportive feedback environment and the overall job satisfaction, and its negative correlation to

helplessness, job depression and turnover intentions (Anseel *et al.*, 2007; Hackman *et al.*, 1976; Lam *et al.*, 2002; Rosen *et al.*, 2006; Sparr *et al.*, 2008).

An organization's culture and positive working environment have major impacts on employee's motivation as well as their level of satisfaction (Reshma *et al.*, 2017). Needle (2004) characterizes organizational culture through a set of beliefs, values and norms shared by all members of one specific company. It includes everything from e.g. the company's vision, norms, beliefs, and systems, to its environment and location. Organizational culture is what distinguishes one organization from the other. Characteristics such as, inter alia, a high degree of autonomy (see section 3.1.6) collaboration between colleagues, shared values, and flexible working models constitute a positive organizational culture (Reshma *et al.*, 2017).

Organizational fit is a prevalent notion in organizational literature since the second half of the last century, when researchers highlighted the importance of person-environment fit to be successful and satisfied with ones job (Chusmir, 1985; Holland, 1973; Pace *et al.*, 1958; Pervin, 1978; Pervin *et a.*, 1967). However, later research emphasizes the importance of avoiding assimilation of employees. Forcing people to follow an overarching culture will result in miscommunication, conflict and feelings of resentment and unhappiness (Cox, 1993). Due to the great diversity within organizations nowadays, one popular way to utilize the involving benefits, strategies such as e.g. participatory leadership approaches are applied (see section 3.1.6; Kezar, 2001). Employees are no longer expected to adjust their values to the organizational culture (Holland, 1973; Meir *et al.*, 1982; Pascale, 1985) but rather to create an inclusive environment (Kezar, 2001). In order for participatory leadership strategies to flourish, the right company culture and environment must be given. This includes the leeway for e.g. collective efforts, a flat hierarchy, empowerment, acknowledging differences, as well as to appreciate and value conflict and power struggles in decision-making processes (Bensimon *et al.*, 1993; Frey *et al.*, 2002; Kezar, 2001).

Research found that employees are more satisfied when their company fosters an ethical mindset (Cullen *et al.*, 2003; DeConinck, 2010; Mulki *et al.*, 2008.; Schwepker, 2001).

Leaders and their ethical behaviours serve as an example (role model), provide guidance and a moral framework for employees (Grojean *et al.*, 2004; Mendonca, 2001). Ethical climate is positively related to contentment with supervisors (Mulki *et al.*, 2008), as well as with overall job satisfaction and its diverse dimensions, such as e.g. pay, development possibilities, and many others (Schwepker *et al.*, 2005; Schwepker, 2001). An ethical climate

entails (ethical) rules, which give employees a good feeling about their work and promotes important efforts that are presumably more than satisfying (Parboteeah *et al.*, 2003). Ethical behaviour increases security in an organizational context, due to managers who, for example, avoid unlawful degradation due to hasty judgments (Sitkin, 1992). Already Maslow (1970) identified the importance of job security and described it as a central human need. (see section 3.1.5)

3.1.2 Leadership Inspiration, Creativity and Resourcefulness

When looking at how positive emotions can contribute to wellbeing in the workplace from a leadership level, employee inspiration is one very important aspect (Kern *et al.*, 2014b). According to a research by Gallup, only 15% of employees feel inspired with future visions by their leadership (Gallup Inc., 2017). However, good leadership entails the ability to inspire ones workforce by being role models, in order for the followers to become involved, take actions and to perform at a higher level. As a result of intrinsic motivation, employee commitment towards the company increases (Bass *et al.*, 2006; Gagné *et al.*, 2010; Weber, 2009) and so does their disposition to put in extra effort (Podsakoff *et al.*, 1990; Sinek, 2011; Deci, 2016). By means of a shared vision and strategy, leaders can encourage their followers to accomplish more demanding tasks (Bass *et al.*, 2006; Weber, 2009). With the goal of striving for a higher common purpose, mission, or vision, inspired followers overcome their own self-interest (Bass, 1985). Leadership Inspiration and its motivational dimensions can result in a higher level of innovation and success (Sinek, 2011) and positively affects job satisfaction (Asghar *et al.*, 2018).

Apart from being a key determining factor of organizational success (Abbey, 1983; Deveau, 1976, Gillis, 1983), creativity is also positively correlated to corporate ethical values (see section 3.1.1; Valentine *et al.*, 2011). The organizational culture has a high impact on the extend of creativity of leaders as well as followers (Kaplan, 1983; Kirton, 1976; Korman, 1977; Wallach, 1983). Complementary work environments, such as having a sense of control and autonomy (see section 3.1.6; 3.2.4) considering the tasks as important and meaningful (see section 3.4), as well as receiving feedback and encouragement from leaders (see section 3.1.3), influences creative performance of employees (Amabile *et al.*, 1996; Oldham *et al.*, 1996; Woodman *et al.*, 1993).

Creativity and Innovation can solely be strengthened by virtue of intrinsic motivation (Amabile 1983, 1998; Tierney *et al.*, 1999). Leaders therefore, have to consider those aspects and shape an adequate environment so that their followers can show creative behaviours (Locke *et al.*, 1995; Shalley, 2000) and thus can flourish at work (Andriopoulos, 2001).

Having adequate job resources (see section 3.2.2) and knowing how to use them can mitigate the results of excessive job demands, such as e.g. burnout (Demerouti *et al.*, 2001). Job resources are generally an essential predictor of motivation, engagement and job satisfaction (Bakker *et al.*, 2006) and meet the elementary needs for autonomy, relatedness and capabilities (Bakker, 2011; Deci *et al.*, 2000; Nahrgang *et al.*, 2011). According to a research by Bakker *et al.* 2004, job resources such as autonomy (see sections 3.1.6; 3.1.2; 3.2.4) and social support (see section 3.2.5) are the main precursors of higher engagement levels and consequently antecedents for extra-role performance (see section 3.3).

3.1.3 Communication, Feedback and Acknowledgement

In general, leaders spend the biggest share of their working hours with face to face communication with their followers and colleagues (Keyton *et al.*, 2013; Von Rosenstiel, 2011). Effective leadership communication is essential for an efficient working environment and improving the leader-follower relationship. The latter is also a central factor enhancing job satisfaction (Dupre *et al.*, 2007).

Effective communication is based on a number of different dimensions that promote trust and awareness, as well as interpersonal and professional relationships (Barrett, 2006). Effective leadership communication and employee support contributes to diminishing destructive perceptions as well as increasing employees' job performance and productiveness (Arslan *et al.*, 2013). An effective communication decreases negative behaviour among employees, reduces misunderstandings and resentment, as well as helps building employee empowerment and emotional strength. It ultimately leads to fewer turnover intentions and increases job satisfaction (Gómez *et al.*, 2013; Şahin *et al.*, 2014).

Kraemer (2011) claims that only 10% of effective communication is verbal and the other 90% comprise the skill of active listening. By latter, a leader shows appreciation and attentiveness and sincere interest in his followers, which ultimately results in higher job satisfaction (Vickery *et al.*, 2015).

One specific aspect of an open and honest two-way communication is feedback. Providing feedback to followers is fundamental for preserving and enhancing employee's intrinsic motivation and satisfaction (Hackman *et al.*, 1976; Lam *et al.*, 2002; Deci, 2016). Recent conceptualizations of feedback suggest that instead of formal feedback sessions, more day-to-day leader–follower and coworker–coworker feedback interactions should be held (Norris-Watts *et al.* 2004; Rosen *et al.*, 2006; Steelman *et al.*, 2004). An adequate feedback environment is an important determinant that supports the just mentioned feedback processes (see section 3.1.1). According to recent research, the receipt of recognition and appreciation by a direct leader fosters employee wellbeing. It is shown, that non-monetary acknowledgements, such as public or private recognition, awards, appraisals, promotions, or greater responsibilities have the highest impact. Feelings of appreciation and recognition lead to greater employee engagement, higher productivity and positive emotions, as well as lower turnover (Mann *et al.*, 2016).

The dimensions of appreciation and recognition are part of the pillar *Positive Emotion*, as well as of *Positive Relationships*. On the one hand, they positively influence employees' excitement, self-image and confidence in their abilities, and on the other hand, these aspects have a great influence on the leader-follower-relation. An important note is that they do not belong to the pillar *Accomplishment*, as the employee pursued the effort for his own mastery, and not to receive recognition. However, the feeling of accomplishment can certainly be considered as a result of the elements appreciation and recognition (Kern *et al.*, 2014a; Seligman, 2011).

3.1.4 Balance of Effort and Reward

Another way for leaders to foster positive emotions is by facilitating the right balance between spent effort and received reward. The classical theory of Effort-Reward Imbalance (ERI), developed by Siegrist (1996), explains the negative response by employees when their efforts do not result in subjectively adequate rewards.

Amongst others, expectancy-based theories, including the so called Self-Determination Theory (SDT), claim that job satisfaction eventuates from receiving expected rewards according to certain behaviour patterns (Deci *et al.*, 1985; Lawler *et al.*, 1967; Naylor *et al.*, 1980; Vroom, 1964). It is therefore to be expected that the lack of sufficient rewards, which results from an imbalance between effort and reward, is accompanied by low job satisfaction (Siegrist, 1996).

Rewards can be clustered in three categories, according to Siegrist (1996): money (e.g. adequate salary), esteem (e.g. respect, support) and security or career opportunities (in regard to promotion prospect, job security and occupational status control). Importantly, Siegrist (1996) argues that high efforts can originate from an extrinsic source (e.g. external job demands, work requirements) or an intrinsic drive (personal motivations).

Overall, a sound effort-reward balance increases employees' self-efficacy, and status as well as their sense of belonging and accomplishment. For a high job satisfaction it is therefore crucial that employees are sufficiently rewarded (Bakker *et al.*, 2000; Siegrist, 1996).

3.1.5 Psychological Safety and Security

In today's versatile time, a focus on ethical behaviours at work, as well as the facilitation of feelings, such as safety and security (absence of fear, stress and tension) is essential (Achor, 2010; Kern *et al.*, 2014b). Feeling safe and secure at work are two other very essential factors to consider (Kern *et al.*, 2014b). There are many triggers that can cause workplace stress, for example a too high workload, poor working conditions, job insecurity and much more (Sohail *et al.*, 2015). The occurrence of fear and tension at work has a negative impact on employees' wellbeing, since those feelings can lower productivity and prevent an open, honest communication, as well as undermine essential feelings of mastery and self-efficacy (Oestreich *et al.*, 1991; Siegrist, 1996).

The absence of stress in the job results in lower turnover, higher motivation, and greater achievements (Baiker *et al.*, 2010; Black, 2008; Centers for Disease and Control Prevention, 2012). An ethical leadership style has the potential to drastically increase employee commitment and loyalty towards the organization (Demirtas *et al.*, 2015). All this leads to reduced feelings of workplace stress, which is a critical current issue that affects motivation, happiness and contentment of employees (Lockwood, 2003).

3.1.6 Empowerment through Participation and Autonomy

In order to foster positive emotions in employees' behaviour and help them perform and develop effectively, it is important that leaders empower them. Especially in recent years, empowerment has become an important component of business thinking (Jacquiline, 2014). Many authors demonstrated that empowerment can increase employees' motivation, enhances

job satisfaction, as well as improves the loyalty and productivity of employees (Meyerson *et al.*, 2012; Raza *et al.*, 2015; Ripley *et al.*, 1992; Wadhwa *et al.*, 2015). According to Argenti (2009), the employees who are involved in the decision-making process develop a stronger sense of belonging, which ultimately leads to greater employee satisfaction and commitment.

The rather new construct of collaborative or participatory leadership suggests that the ideal leadership style attaches great importance to the input of others (Lamb, 2013). Especially in times of obscurity and volatility, as we have it now, it is all the more important that leaders are less controlling and don't personify the center of power, but offer guidance and are more inspiring and empowering towards their followers (Bhat *et al.* 2016). Leadership is not about power and control, but rather all about inspiration (Sinek, 2011).

According to Daniel Pink (2009), autonomy is one of the three key attributes to increase employee motivation and performance as well as to enhance job satisfaction. Due to the fact that curiosity and self-control are part of human nature, leaders need to adapt their long standing roles and focus more on enabling the followers to develop their skills by providing them with greater responsibilities and power (Pink, 2009).

By valuing the participation and contribution of followers as well as by including them in decision-making processes, participative leaders enable employees to live out the innate need for competence and self-determination, which consequently results in greater intrinsic motivation (Deci *et al.* 1985). Employees who are allowed to participate in decision-making processes built up a strong trust towards their supervisors, as well as perceive their tasks as either challenging or intrinsically rewarding. Trust and intrinsic rewards lead to increased engagement, greater job satisfaction, as well as lower stress levels (Bauer, 2004).

The fact that employees are given greater (perceived) control over their work entails higher responsibility and is therefore crucial, as turnover occurs mainly due to a lack of possible career growth and its associated opportunities (Gallup Inc., 2017; Spector, 1986). Higher levels of autonomy lead to greater job satisfaction, engagement, and motivation and lowers turnover intentions and stress levels of employees (Spector, 1986).

In order for a collaborative or participatory leadership style to work and to blossom, the right company culture is key (see section 3.1.1).

Apart from being reflected in this pillar, autonomy will also be reflected upon in the pillar *Accomplishment* (see section 3.5). Therefore this term will again occur in later investigations.

3.2 Employee Engagement

The second pillar is called *Employee Engagement* and can be characterized by the following traits presented in the Table 2:

Pillar	Employee Engagement
Definition after Kern et al. (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> - Enthusiasm about Job - Pride in tasks - Purpose- and meaningful work - Inspiration by the job - Absence of fear, stress or tension
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	<ul style="list-style-type: none"> - Positive Work environment - Common Vision - Organizational Policies
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	<ul style="list-style-type: none"> - Enthusiasm about job - Pride about tasks & Interest in tasks - Purpose- and meaningful work (also see pillar for ‘Meaningfulness’) - Inspiration by the job - Concentration & Focus - Flow (Absorption by tasks/ Expertise vs. Challenge) - Autonomy and Leadership - Training and career development - Feedback Culture - Compensation, Remuneration and Rewards - Mindfulness and Meaningfulness

Table 2: PERMAHs Employee Engagement in an Organizational Context

In recent years employee engagement has become a topic that attracts a lot of attention among consulting firms as well as in the popular business press (Macey *et al.*, 2008; Saks, 2006). As engagement was found to be the contrary aspect of burnout, the focal area of research has shifted towards it (Schaufeli *et al.*, 2002). According to the most recent engagement survey by Gallup Inc. (2018) the level of employee engagement in the US is at 34%, which marks the highest level since the early 2000’s when their investigations began.

The basic need of satisfaction is directly linked to the dedication of the employees (Vandenabeele, 2014). Employee Engagement comprises the following three aspects: vigor, dedication and absorption. Vigor comprises a state of high energy levels, the ability to work under pressure, as well as mental resilience and the disposition to put in extra efforts. Dedication is typified by feelings of enthusiasm, inspiration, excitement, self-esteem, and pride. The third aspect, the feeling of absorption exists when employees are completely

focused on and immersed in their current task. This means that the feeling of time is lost and it is difficult to get away from one's endeavors (Bakker, *et al.*, 2007; Csíkszentmihályi, 1990; Schaufeli *et al.*, 2002). Being entirely absorbed by the current activity is defined as flow (see section 3.2; Csíkszentmihályi, 1990).

Employee Engagement is proven to not only lead to higher revenues and productivity, as well as to lower turnover intentions, but also has a positive effect on employee's physical and mental health (see section 3.6; Gallup Inc., 2018). Due to the fact that employees are a key asset of an organization (Lockwood, 2007) employee engagement is a major concern for leaders (Seijts *et al.*, 2006) who must ensure, that employees can live out their basic human need for autonomy, intrinsic rewards and influence (Agyemang *et al.*, 2013; Bolman *et al.*, 2014).

3.2.1 Common Vision, Policies and Work Environment

From an organizational level *Employee Engagement* (just like *Positive Emotions*; section 3.1.1) can be supported and empowered through a common vision.

As already mentioned earlier, according to recent research, there is a positive reciprocity between an employee's organizational identification and work engagement. A high resemblance of personal and organizational values, and thereof a stronger association to the company, leads to greater engagement (see 3.2.1; Biswas *et al.*, 2013; He *et al.*, 2014; Karanika-Murray *et al.*, 2015; Rich *et al.*, 2010; Zhang *et al.*, 2017).

It therefore follows that engaged employees are more probable to show higher job performance (Bakker *et al.*, 2012; Halbesleben *et al.*, 2008; Rich *et al.*, 2010) and are willing to go the extra mile (Rich *et al.*, 2010).

To make the common vision real, the companies' specific policies, practices, procedure, structures and systems are a central factor impacting the level of employee commitment. Earlier studies have shown that amiable organizational policies and procedures are critical to employee engagement and ultimately contribute to the reaching of company's prime objectives and corporate goals (Anitha, 2014).

Among the most important organizational policies and procedures are fair conditions for the selection and recruitment of new employees, flexi-timing, the possibility of reconciling professional and family life, as well as fair agreements concerning career advancements. According to research by e.g. Schneider *et al.* (2009) the recruitment policy can be directly

linked to the engagement of the new hires. Several studies show, that offering flexible working-life policies is an important aspect for employees and significantly enhances engagement (Anitha, 2014; Rama Devi, 2009; Richman *et al.*, 2008; Woodruffe, 2005).

A positive organizational work environment is another central aspect of employee satisfaction and organizational commitment (Hanaysha, 2016; Lamb *et al.*, 2016) and is therefore needed to foster employee engagement. A work environment can be evaluated in terms of for example workplace design, safety, absence of noise, engagement, collaboration, autonomy, innovation or extent of leader's control (Hanaysha, 2016). Workplace conditions play a vital role for employees' turnover intentions (Houkes, 2001; Ramamurtji *et al.*, 2016). Moreover, a safe work environment attracts new talents, since job security is an important factor for employees (Earle, 2003; Kahn, 1990; PwC, 2018).

Companies that promote a supportive work environment assist their employees by inter alia enabling them to express concern about their needs and feelings, as well as by giving them positive feedback, allowing further professional development and by solving work-related problems (Deci *et al.*, 1987).

According to research by Kahn (1990) supportive and trusting social relationships with colleagues as well as with leaders enhance the feelings of psychological security. A communicative, open and cooperative working environment leads to feelings of safety. In supportive work environments, people are encouraged to experiment with new ideas without apprehension of failure or aftereffects (Kahn, 1990; May *et al.*, 2004).

The work environment influences the commitment of employees. As can be seen in recent studies, a meaningful work environment is also a key determining factor for employee engagement (see 3.4.2; Popli *et al.*, 2016; Anitha, 2014).

3.2.2 Tailor-made Job, Training and Career Development

Recent research about employee engagement, inter alia attributes high value to aspects, such as pride, interest, inspiration, and enthusiasm about the job. Those aspects constitute the dedication aspect of engagement (Robertson-Smith *et al.*, 2009; Vance, 2006).

Giving employees a voice in the design and tasks of their work fosters their engagement and enables them to flourish, by adding meaning to their jobs. Possible methods that support employees in emphasizing their true selves and further building on their strengths

are e.g. job change negotiation (Ashford *et al.*, 1996), proactive behavior (Grant *et al.*, 2008), or job crafting (Wrzesniewski *et al.*, 2001).

Job crafting, to just take a closer look at one of these aspects, is one method that enhances the engagement of employees. By being enthusiastic and proactive, employees find exciting challenges and are motivated to develop effective solutions, which enhance their engagement levels (Hakanen *et al.*, 2008). Job crafting improves job satisfaction, engagement and job effectiveness, as well as lowers absenteeism (Ghitulescu, 2006).

If employees can contribute in the definition of their responsibilities, roles and tasks, their engagement will increase, due to a higher psychological meaningfulness of work (see section 3.4; Gruman, 2011).

Employee satisfaction and also engagement increase with the ability to use one's *signature strengths* (Seligman, 2011). A not suitable person-role fit, or not being able to pursue one's talent, apply one's skills and knowledge in daily tasks, depicts the number one reason for employees to leave the company (Gallup Inc., 2017). The employee's education, vocational training and competences must correspond to the job requirements, which in turn have a strong influence on job satisfaction (Vila *et al.*, 2005). This corresponds to the later stated definition (see next section 3.2.3) of the conditions for entering into the flow state (Csikszentmihályi, 1996; Seligman, 2011).

According to the so-called Job Demand-Resources (JD-R) Model, job tasks can have demand characteristics or resource characteristics. The model states that job stressors occur when certain job demands (i.e. high work pressure, uncertainty of role) are high and when resources are low (Bakker *et al.*, 2003a, 2003b; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001, Demerouti, Bakker, Jonge *et al.*, 2001). It gets clear that it is essential to have adequate resources for high job demands in order to prevent cases where demands turn into job strains, due to a lack of respective resources (Meijman *et al.*, 1998). Apart from dealing with job demands, resources (like autonomy, feedback and meaning) also serve as great motivators for employees (Bakker *et al.*, 2006; Hackman *et al.*, 1980). High job resources are positively linked to greater employee engagement, even disregarding the level of job demands (Bakker *et al.*, 2006)

While signature strengths and tailor made jobs refer to the status quo of an employee, the extension of skills and knowledge show the way into the future. By completing training sessions, employees gain confidence and expertise within this field of knowledge and consequently their motivation and engagement increases (Anitha, 2014).

Employee development should be aiming at empowering and encouraging employees towards self-efficacy (Halbesleben, 2010; Markos *et al.*, 2010). Consequently, employees who have more competence in their job build confidence, which in turn promotes self-efficacy and hence enhances engagement (Markos *et al.*, 2010). Opportunities for training and development measures for employees to improve their skills increase the likelihood that they fully devote to their work because mastering new tasks satisfies them (Sundaray, 2011). Offering employees the opportunity to further their professional development leads to similar emotional impacts as rewards would (Alderfer, 1972). Leaders need to stress the importance of training and development for employees in order for them to be able to move up the career ladder when the time is right. By focusing on this topic and approaching it openly, the employees' commitment will improve automatically (Anitha, 2014).

3.2.3 From Meaningfulness and Mindfulness to Flow

Mindfulness means: paying receptive attention to and being aware of external (e.g. sounds) and internal (e.g. emotions) experiences that occur at the present moment. (Brown *et al.*, 2003; Dane, 2011),

In comparison, meaningfulness refers to the level of meaning and the amount of significance that people perceive in their work (Hirschi, 2012).

The study by Khan (1990) revealed that meaningfulness has the most significant positive relation to employee engagement. Research by e.g. May *et al.* (2004) and Olivier *et al.* (2007) confirm his findings that psychological meaningfulness is a strong driver of engagement. The connection of job enrichment and work role fit are both fully conveyed through the psychological state of meaningfulness (May *et al.*, 2004). Meaningfulness will be discussed in further details in section 3.4.

Another facet that applies its positive effect on the level of employee engagement is Mindfulness. It can be defined as '*the awareness that emerges through paying attention, on purpose, in the present moment, and non-judgmentally to the unfolding of experience moment by moment* (Kabat-Zinn, 2003: 145)' and is mediated by organizational impacts as well as by the so called psychological capital (hope, optimism, resilience, self-efficacy) (Malinowski *et al.*, 2015).

The condition when employees are completely absorbed in their tasks depicts the peak of engagement and is characterized as the so called state of flow. Flow is characterized as a state of optimal experience by the psychologist Mihaly Csíkszentmihályi (1990), and

describes a condition of perfect balance between challenge and expertise. Flow can be characterized through various aspects, such as a clear purpose, immediate feedback about one's methods, fading out distraction, and losing track of time (Csíkszentmihályi, 1990). The state of flow is seen as an autotelic experience, which means that the tasks themselves represent enough fulfilment and reward (Csíkszentmihályi, 1996). By being positively linked to happiness and wellbeing, flow contributes not only to *Positive Emotions*, but also to *Accomplishment* (Kotler, 2014; Seligman, 2011). Leaders have an important role in enabling their employees to feel completely absorbed in one's work and to enter the flow state (Csíkszentmihályi, 2004). In order for employees to be able to concentrate on the work, a safe and secure environment needs to be given (see section 3.1.5; Csíkszentmihályi, 1996; Oestreich *et al.*, 1991).

3.2.4 Leadership and Authenticity

A central feature of effective leadership is an authentic behaviour of leaders towards their followers (Wang *et al.*, 2013). All positive forms of leadership are based on authenticity (George, 2003). Recent studies found that authentic leaders have a positive influence on follower's beliefs and behaviours, their creativity, their organizational citizenship behaviour as well as their engagement levels (Rego *et al.*, 2012; Walumbwa *et al.*, 2010), because they foster employee's self-determination (Ilies *et al.*, 2005). Studies have revealed that participating in these behaviours improves the effectivity of leaders for encouraging the intrinsic motivation of employees (Deci *et al.*, 1989), which leads to greater job satisfaction (see section 3.1). According to a study by Wang *et al.* (2013) it is shown that when followers feel that they are supported and treated sincerely by their leaders, their commitment and engagement in the workplace will improve. The Self-Determination Theory (Ryan *et al.*, 2001; 2003) states, that with positive modeling authentic leaders stimulate internalized regulatory processes amongst followers (Gardner *et al.*, 2005) which, in turn, enhances employee wellbeing and engagement (Deci *et al.*, 1989; Harter *et al.*, 2002).

For an effective leader it is essential to win the trust of employees (Wang *et al.*, 2013; McAllister, 1995). A leader's authenticity, openness, consistency between their words and actions, and their integrity fosters employee engagement (Fields, 2007; May *et al.*, 2003).

With inspiring leaders, engagement arises automatically. Employees' interest and engagement increases, when their tasks are considered to be important and meaningful (see section 3.4; Anitha, 2014).

3.2.5 Feedback and Recognition by Communication and Rewards

Providing ongoing positive and constructive feedback or recognition towards followers and colleagues impacts the socio-economical climate in the workplace and consequently promotes employee engagement and performance (Halbesleben, 2010; Mone *et al.*, 2009; Schaufeli *et al.*, 2007). According to research by Xanthopoulou *et al.* (2009), after a period of 18 months, feedback (as one of the facets of job resources) shows positive impacts on engagement. By receiving timely, honest, ongoing and constructive feedback, employees are able to understand their strengths and areas of development, which paves the way for working towards improving the performance in specific areas, as well as having career-planning conversations with their leaders. This also, is a driver for employee engagement (Cattewu *et al.*, 2007; Mone *et al.*, 2009).

A study by Mulvey *et al.* (2002) found that leaders should provide employees with timely and continuous feedback - positive and constructive (Seijts *et al.*, 2006) - about their observable behaviour, as well as about potential for improvement, as well as show appreciation and recognition of optimal performance.

Considering Khan's (1990) three psychological states, feedback that damages the recipient's self-esteem (destructive feedback) can have negative effects on his perception of psychological safety and subvert engagement.

Compensation and remuneration is another manifestation of feedback and recognition, in fact it is one of the key dimensions of employee engagement, involving both financial and non-financial rewards. Getting efficiently rewarded is positively linked to motivation and the employees' aim to greater achievements and it facilitates a stronger emphasis on personal development (see section 3.2.2; Anitha, 2014). According to research by Saks (2006), rewards as well as recognition are important precursors for employee engagement. While companies generally offer financial benefits to their employees, research has revealed that offering psychological rewards such as recognition and support is also a critical factor, which will ultimately lead to higher job satisfaction and engagement (Hofmans *et al.* 2013). A study by Kahn (1990) concluded that the notion of received benefits is linked to the level of engagement.

More details on rewards can be found in section 3.1.4.

3.3 Positive Relationships

There has been increasing scholarly research in the field of work relationships (Seligman *et al.*, 2000; Ferris *et al.*, 2009; Snyder *et al.*, 2002). Positive relationships have become the basis of organizations and balance the entire organizational system and its processes. (Katz *et al.*, 1966) They constitute an essential source of people’s life satisfaction, quality of life, as well as personal development (Reis *et al.*, 2003; Snyder *et al.*, 2002). The factor of personal relationships, the so called ‘social capital’, is a key determinant of motivation and wellbeing (Zaccaro *et al.*, 2002), which was already discovered in the 1970s by Maslow and then labelled as ‘Love and Belonging’ (Maslow, 1970).

According to the original PERMA model by Seligman (2011) and Kern et al (2014a, 2015b), the following aspects belong to the pillar of *Relationships*: the affiliation to a group, reliability, mutual support and care as well as having profound personal relationships.

Pillar	Positive Relationships
Definition after Kern et al. (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> - Active mutual (emotional) support - Kindness, care and compassion - Strong interpersonal relationship
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational Structure - Flat Hierarchy - (In)formal Work Events - Organizational Climate - Organizational Culture
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	<ul style="list-style-type: none"> - Active mutual (emotional) support - Strong (personal) relationships - Supervisor Support - Co-worker Support - Kindness, care and compassion - Belongingness, Trust and Liability - Open, honest communication - Support in career development - Leadership Style - Leader-Member Exchange theory

Table 3: PERMAHs Positive Relationships in an Organizational Context

Interpersonal relationships are constantly being reshaped, as existing tensions within the relationships bring some variance with them, in terms of degree of inclusion, connectedness and certitude (Pacleb *et al.*, 2016). These relations are crucial for active systems and constitute the foundation of organizations (Wheatley, 2001, as cited in Sias, 2008).

The basis of action lies in the knowledge of a person, which in turn, is generated through social interactions and hence established on the foundation of socialisation (Berger *et al.*, 1991). Wheatley (2001) believes that scholars should place greater emphasis on the way a company organizes its relationships. A stronger focus should be placed on how relationships emerge, take shape and change, by going beyond their established structures, operations and positions (Dutton *et al.*, 2006). This is so important because positive personal relationships have a great influence on people's overall wellbeing, and these interactions can ultimately enhance flourishing, performance, vitality as well as the readiness to learn, a higher sense of self-discovery and a strengthened identity (Dutton *et al.*, 2006; Roberts, 2007). On the other hand, negative connections can be harmful, reduce performance or be the origin of dysfunction (Dutton *et al.*, 2006). It is important that managers are attentive and mindful about their involvement with followers, by showing interest, kindness and alertness. When employees feel valued and cared for (both as a private person and as a worker), they are more engaged, show more interest in trying out new things, and show stronger support for their colleagues. Moreover, they show eagerness to share knowledge, provide constructive feedback, and show more cooperativeness (Gallup Inc., 2017; Mathieu *et al.*, 2000). Knowledge sharing necessitates a certain level of reciprocal trust and security (see section 3.3.3) and is a key determinant of innovation and company-wide learning (Deichmann *et al.*, 2014; Farson *et al.*, 2002; Oestreich *et al.*, 1991).

As a leader, approaches to achieve this positive change can include e.g. devoting time and resources to one's followers and showing interest and awareness, recognizing and acknowledging them as a person and for what they have achieved, providing feedback, promoting team ties, showing respect as well as encouraging them in their professional and personal development (Gallup Inc., 2017).

3.3.1 Structures, Climate and Culture

Positive Relations aspects on an organizational / structural level comprises organizational structures, climate and culture.

According to Friedlander *et al.* (1969), there is a positive correlation between organizational climate and satisfaction with interpersonal relationships and development opportunities. As described in one of the sections on the leader's influence on *Positive Relationships* (3.3.2.2.) trust is an essential starting point for functioning relationships between leader and follower (Gallup Inc., 2017). Organizational culture also has an indirect

influence on leader's trustworthiness. Values that encourage those perceptions include for example risk-taking, by enabling the leader to delegate tasks and give up control, despite possible outcomes. Other cultural values that support the trustworthiness of leaders include cooperation, integration, open communication and discussion, as well as knowledge sharing and caring (Rouseeou, 1990).

The organisation of various official and non-official events and activities at work improves employee happiness as well as feelings of security, which ultimately contributes to employee productivity and engagement in the workplace (Bhattacharya *et al.*, 2008). Through the promotion of fun activities, employee's stress level decreases and the possibility to interact with each other leads to greater co-worker relationships (Tews, 2013).

Depending on the organizational structures, the role of trust within the organization varies. According to Creed and Miles (1996), companies with a high degree of control, centralization and formalization restrict or even hinder the establishment of trustworthy behavior (such as delegation, empowerment and open communication) because their main focus lies on increasing efficiency. However, low-control organizations that are decentralized, less formalized, and dedicated to improve effectiveness allow leaders to communicate more openly and delegate tasks and decisions (Whitener *et al.*, 1998; Folger *et al.*, 1989). Furthermore, research shows that steeper hierarchies in organizations are linked to reduced job satisfaction (Melzer, 1962; Shaw, 1964). Becker and Blaloff's (1969) research discovered that teams operating in a hierarchical structure are found to be more frustrated than teams working in an egalitarian structure.

Human Resource policies and procedures also affect perceptions of trust (Creed *et al.*, 1996). By establishing just and fair performance appraisal and reward systems, which allow open communication, employee participation, regular and timely feedback, leaders behaviours will be hence perceived as trustworthy and consistent (Whitener *et al.*, 1998).

3.3.2 Open Communication and Leader-Member Exchange (LMX)

Communication is one of the most important aspects for establishing, developing, and maintaining interpersonal relationships (Sias, 2013; Sigman, 1995). The nature of relationships at work is undergoing major changes as the boundaries between work and private life are dissolving due to digitisation and new technologies (Sias *et al.*, 2002).

Communicative formulations determine the leader-follower relationship, which is defined as a so-called *power relationship*. Various styles of communication are used to

represent influence and power. Behaviours such as verbal aggression, scrutinizing, and emotionality result in a greater distance between sender and receiver of the message, (Pacleb *et al.*, 2016; Schulz von Thun, 1981) while precision and expressiveness lead to a closer relationship as they eliminate ambiguities (Pacleb *et al.*, 2016). Through a leader's communication with followers, various aspects such as e.g. freedom to express sophisticated order, substance, reflection and precision can be expressed. This can lead to "reciprocal behaviour (Pacleb *et al.*, 2016: 281)" and ultimately to a stronger connection due to the transparency of expectations (Pacleb *et al.*, 2016).

A study by Gallup Inc. (2017) found that job transparency and clarity as well as relationships are two key needs of employees. By communicating effectively (e.g. through clarity, transparency, precision and significance) and by demonstrating positivity and efficiency, the awareness of ambiguity and fear decreases, which is positively linked to the already mentioned needs for safety and security in the workplace (Pacleb *et al.*, 2016). In addition, accuracy is a core (transformational) leadership characteristic (Pacleb *et al.*, 2016) and will be explored in greater detail in section 3.4.3.

In the relationship between leader and follower, there is also a characteristic of transparency, namely open communication, which is essential. A special kind of communication is the so called Leader-Member Exchange (LMX), which is a well-established model on interpersonal relationships, which is based on the leader's communication style (Pacleb *et al.*, 2016). Compared to the other leadership styles mentioned in this text, this model concentrates primarily on the relationship between leader and follower and how the leader's behaviour influences the employee's stance and motivation (Erdogan *et al.*, 2014). According to this model, leaders should establish high quality relationships (with strong ties and intense and honest communication) with some of their followers. These connections go further than the usual formal relationship of cooperation. Compared to low quality relationships, these employees have more influence in their own job, in decision making processes, as well as experience more support from their leaders (Dansereau *et al.*, 1975; Erdogan *et al.*, 2014). A key focus of LMX is affective energy that creates enthusiasm and positive excitement, which results in greater team efforts and enhanced creativity (Mortazavi *et al.*, 2016).

3.3.3 Belongingness and Trust

In order for those just described social interactions (e.g. knowledge exchange, reciprocal support) to be effective (Sias, 2013; Sias *et al.*, 2002), it is necessary to feel a certain level of trust and belongingness. Leaders are considered to be the key players in building and developing trust in teams and organizations (Creed *et al.*, 1996; Fairholm, 1994; Shaw, 1997). Especially transformational leaders (see section 3.4.3), attach great importance to establishing a trustful and respectful relationship with their followers, which in turn motivates them to perform beyond expectations (e.g. Bennis *et al.*, 1985; Podsakoff *et al.*, 1990; Shamir *et al.*, 1994). Little trust leads to low employee initiative, creativity and performance, whereas a work environment built on trust improves the productivity and profitability of the company and reduces turnover intentions (Gallup Inc., 2017). Moreover, employees who feel associated and connected to the company are enthusiastic about improving their performance and going the extra mile for the organization. The more time employees spend at work (in contrast to working remotely), the stronger and more stable the interpersonal relationships with colleagues and leaders become (Gallup Inc., 2017). The more profound the interpersonal relationship is, the greater the feeling of belongingness and accordingly, the greater the positive effects on the company (Dansereau *et al.*, 1975; Erdogan *et al.*, 2014). People with the same or more similar values are more likely to build trust with each other. Those kinds of relationships, based on trust and reliance, allow leaders to empower their employees to deliver satisfactory results. In addition, trust entails a sense of security and thus creates the right environment for experiments and innovation opportunities which are major survival factors for a company (Sinek, 2011). In order for social relationships to arise, an environment of trust is vital to minimise the number of conflicts (Limerick *et al.*, 1993).

On the other hand, employees who feel detached and distanced towards their leaders do feel insecure and anxious which leads to lower performance and higher turnover intentions (Gallup Inc., 2017; Oestreich *et al.*, 1991; Pacleb *et al.*, 2016). One way to give people a sense of belonging can be achieved by collaboratively developing a common culture and shared values (Sinek, 2011).

3.4 Meaningfulness

Even though, the significance of *Meaningfulness* at home and at work, has been obvious for a while, leaders rather recently became aware of how to use it to their benefit

(Anderson *et al.*, 1971; Feldt, 1997; Schindler-Rainman *et al.*, 1971; Sinek, 2011; Spector *et al.*, 2002; Thoits *et al.*, 2001). According to a research by Victor Frankl (2014), who discovered its importance even before it has received much attention through positive psychology scholars, meaning can be attained by following a higher purpose or mission, or by generating significance. Due to the fact that business leaders nowadays can be ranked among the most influential people in society, several of them consider it as their responsibility to get involved in social issues (Csíkszentmihályi, 2004). According to Simon Sinek, the key factor of motivation is the reason and the purpose behind one's behaviours. The internalization of this purpose increases longstanding success and supports creativity and innovation. Everything else (the way one achieves this purpose and what actions are connected with it) is based on this consciousness. In addition, it is the purpose of an organization or team that characterizes it and distinguishes it from others. Meaningfulness and purpose lead to lasting loyalty (Sinek, 2011).

Table 4 presents an overview of the traits that define *Meaningfulness*:

Pillar	Meaningfulness
Definition after Kern et al. (2014b)	- Meaningfulness and purpose
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	- CSR Corporate Social Responsibility
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	- Higher Purpose - Strong Vision - Awareness and internalization of the superior goal - Autonomy - Inspiration - Intrinsic Motivation - Transformational Leadership

Table 4: PERMAHs Meaningfulness in an Organizational Context

3.4.1 Corporate Social Responsibility

From an organizational / structural level, Corporate Social Responsibility is the only aspect regarding Meaningfulness.

Leader's awareness and active support are also essential components for generating social and environmental enhancements (Pedersen, 2010). Although there are no clear or inclusive definitions of Corporate Social Responsibility (CSR) among academics (Okoye, 2009), several companies including e.g. Ben & Jerry's, Discovery, Microsoft and Kodak have recognized it as an essentiality (Jacques, 2010). CSR is an integral part of global business

strategy, and its components range from inter alia environmental awareness, volunteer work, supporting the local community (Jacques, 2010) to climate change, green products, human rights, diversity, renewable energy, and much more (CSR Newswire, 2010). Because CSR is so diverse, it can be an opportunity to stand out as a company (and win the war for new talents). The CSR of a company can satisfy the psychosocial needs of higher-order and make employees perceive their work as more meaningful (Bhattacharya *et al.*, 2008). According to Glavas (2012), the positive relationship between CSR and engagement can be explained by the fact that employees experience heightened meaningfulness and consistency of values in the workplace. According to Rosso *et al.* (2010), employees can find meaning with CSR because there is a greater good they feel to serve. As a result, they feel good, thus enhancing their self-perception, which ultimately leads to stronger organizational identification (Grant *et al.*, 2008). Studies also show positive connections between CSR and job satisfaction (see section 3.1; e.g. Glavas *et al.*, 2014; Valentine *et al.*, 2008), as well as between CSR and intrinsic motivation (Grant *et al.*, 2008).

3.4.2 The Higher Purpose

According to Daniel Pink (2009), purpose promotes the other two factors of his motivation theory, namely autonomy (see sections 3.1.6; 3.2.4) and mastery (see section 3.5) in connection with an overarching goal and intention. A greater purpose is a profoundly valuable resource in terms of intrinsic- and self-motivation (Pink, 2009).

Meaning and purpose heightens the value of one's own endeavours in the long turn, as well as the commitment in the short turn. The fundamental key values are of great importance and should in the best case match one's personal beliefs (Kulasooriya *et al.*, 2017). The mission and purpose of a leader is to make employees feel that the work they do is genuinely important (Gallup Inc., 2017).

Various companies have already implemented these guidelines in their corporate identity. Taking TOMS as a great example, for every purchase, they help people in need (by passing on another pair of shoes or helping them in any other way) (TOMS, 2017). In other companies, a specific percentage of working hours has been set to solve any issue that is important to the employee himself (Pink, 2009).

The point of meaningfulness in a business context is to achieve a greater purpose than merely the sales and development goals of the company. Turnover or high salary can of course be an objective which an employee wants to attain. When this goal is achieved,

however, the level of general happiness does not rise in opposite to when overarching goals are achieved. Providing purpose and some kind of ethical conduct guideline enhances employee wellbeing in the workplace by acting as a lasting motivator (Pink, 2009). Furthermore, a meaningful mission also has a positive impact on the generation of purpose (Frankl, 2014). This could be a corporate mission (e.g. CSR, see section 3.4.1) or an individual mission, which can be associated with two earlier discussed topics, leadership inspiration (see section 3.1.2) as well as establishing shared mental models (see section 3.1.3)

A strong and powerful vision is essential to work purposefully and to create a more effective communication with one's followers (Csíkszentmihályi, 2004).

According to Thomas, there are several factors that are important for the development of a purpose. In order to share the vision, open and honest communication is needed (see section 3.3.2) In addition, an important factor is the identification of the employee's passions, which have an inspiring global mission or vision, as well as significant task goals (Thomas, 2002).

For meaningfulness to unfold there must be not only a correspondence of values between leader and follower, but also the expression of true passion for the higher purpose. Since the perceptions of what is meaningful vary, it is a key task of the leader to identify the particular conformity between tasks and employees (Thomas, 2002) which will, if done correctly, lead to more engaged and loyal organizational members (Csíkszentmihályi, 2004).

3.4.3 Transformational Leadership

Transformational leadership is premised on the axioms of meaning, which essence is a common vision, mission and purpose. It is not, however, a matter of pure existence and awareness of a higher purpose, but of acceptance and internalization of this point of view by the employees (Bass, 1990). This can be accomplished by using several methods. For one thing, a possible way of being recognized as an authentic, effective leader is to meet the needs of employees by understanding and putting awareness on their differences, and acting in accordance to the individual requirements and by adapting training and development methods respectively. In addition, leadership inspiration can take place through their charisma or by drawing their attention to a larger purpose (see section 3.1.2; Bass, 1990). On the other hand, intellectual stimulation can be used to open up new vistas, viewpoints and processes to find solutions. Therefore, it is essential for leaders to demonstrate self-confidence and to enjoy the trust of their followers, since the leader is acting as a role model here. Whereas transactional

leaders solely refer to external rewards to improve employee motivation, transformational leaders put more significance on personal relationships (see section 3.3.2) and an important, meaningful contribution to the organization (Bass, 1990). This leads employees to heighten their efforts and to ‘walk the extra mile’ (Podsakoff *et al.*, 1990; Sinek, 2011; Deci, 2016).

Effective communication plays a vital part for transformational leaders, as it has major consequences on the actual outcome (Pacleb *et al.*, 2016). They need to be capable to “*precisely communicate a sense of urgency, the need for radical change, powerful vision and inspirational goals [as they] are necessary in elevating levels of motivation, inspiration, commitment, satisfaction and productivity* (Pacleb *et al.*, 2016: 284)”.

It is not enough, however, that the work only serves a higher purpose, because employees also want to be rewarded in some way through the tasks themselves (e.g. by its mere fulfillment and attainment) (e.g. Pink, 2017; Seligman, 2011).

3.5 Accomplishment

The mere motive for an employee's behaviour is sometimes simply the satisfaction of having achieved something. According to various studies, job satisfaction (a component of *Positive Emotion*) and work performance (which can result in accomplishment) are positively related (e.g. Judge *et al.*, 2001). Accomplishment describes the use of one’s own abilities and efforts as the individual pursues the desired goals (Seligman, 2011). Therefore (especially internal) motivation, persistence and grit (passion and dedication) are needed to master possible obstacles on the way to achievement (Duckworth, 2007; Falecki *et al.*, 2019).

Pillar	Accomplishment
Definition after Kern et al. (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> - Performance & Competence - Attaining goals - Emotional rewards in return
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	<ul style="list-style-type: none"> - Employee Participation in Decision-Making
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	<ul style="list-style-type: none"> - Performance and Competence - Attaining goals - Accomplishment as an end in itself - Achievement and Realization - Emotional rewards from accomplishments / Recognition - Mastery & Self-Determination-Theory - Engagement as a prerequisite - Autonomy as a driver - Leadership guidance and direction as support

Table 5: PERMAHs Accomplishment in an Organizational Context

The highest level of accomplishment is called mastery. Daniel Pink has identified mastery as one of the three elements that contribute to motivation (along with autonomy and purpose; Pink, 2009), showing the strong link between *Accomplishment* and *Meaningfulness*. Mastery describes the effort to continuously strive for advancement in an area of personal interest (Pink, 2009). Research shows that one's mindset and self-beliefs have a great influence on a person's capacity and performance. The very attitude that intelligence and abilities can be expanded leads to mastery (Dweck, 2006). Effort was found to be a key part of mastery, because high effort can lead to greater performance and results (Dweck, 2006, as in Pink, 2017; Nicholls, 1984). It is a complex long-term procedure and one that demands a lot of perseverance and 'pain', as much work and commitment are needed (for at least ten years) in order to be able to achieve mastery goals (Pink, 2009).

3.5.1 Employee Participation in Decision-Making

From an organizational / structural level there is only one aspect of Accomplishment to elaborate on: Employee Participation in Decision-Making.

Involving employees in making decisions indicates that the leader gives power to his followers (Kuye *et al.*, 2011) implying that their relationship is based on trust (see section 3.3.3) and the leader has confidence in his employee's abilities (Ezennaya, 2011). Employee involvement in decision making processes enables results to be achieved that would otherwise be difficult to reach within the hierarchical structure (Mokoena, 2011). Involvement in the process gives employees the opportunity to secure their interests and contribute to organisational decisions (Oluwatayo *et al.*, 2017). According to literature, there are four theoretical assertions that reinforce the concept that employees participate in making decisions. One states that employees should have some control over their work (democratic argument), another one posits that employees should take part in making decisions affecting their wellbeing (socialist argument), and furthermore to achieve greater effectiveness, employees need more autonomy and responsibility in order to increase their intrinsic motivation and to promote their growth and learning at the work (Mokoena, 2011). The employees involved in the decision-making process demonstrate good relationships with their leaders (Emamgholizadeh *et al.*, 2011).

3.5.2 Accomplishment Prerequisites and Leadership Guidance

Engagement and flow are the necessities in order to achieve mastery (Csíkszentmihályi, 1996; Pink, 2009). However, this does not contradict with Seligman's assertion that accomplishment can be pursued without trying to reach any of the other pillars as well (Seligman, 2011). As stated by Csíkszentmihályi (1996) flow is a so-called autotelic experience, which can directly be translated from Greek into self (auto) and purpose or goal (telos). The two pillars *Accomplishment* and *Engagement* are therefore highly interconnected, but can be pursued separately, for their own sakes (Seligman, 2011). The relation between those two components is so strong that Seligman (2011) divided them into two essential features, whereas Pink (2009) summarized them in one determinant. However, engagement alone does not automatically lead to mastery. In the context of engagement, a state of flow occurs only temporarily. To achieve mastery, however, only long-term engagement leads to the achievement of goals. Hence, for the latter a long-term state of flow, as a component of mastery, is needed (Pink, 2009; Rich *et al.*, 2010).

By giving their employees greater power and freedom about their tasks, leaders influence their followers' attitudes and develop an adequate environment that enables engagement (Shuck *et al.*, 2013). A positive psychological working climate enables a higher degree of personal achievement (Iverson *et al.*, 1998). This enhances the resources available to employees, both emotionally and cognitively (i.e. feelings of personal accomplishment), which is an outcome of the positive effects of the working environment. In addition, a positive psychological working environment leads to increased personal accomplishment and a more positive perception of their wellbeing. It resides on the leaders' behaviours and efforts to foster a positive psychological working climate within their teams (Shuck *et al.*, 2013).

Through the influence of leaders, employees develop the right attitude towards pushing boundaries (Cannon-Bowers *et al.*, 2013). Leaders can reinforce this behaviour by giving their employees more freedom in their work, thereby changing their attitudes and creating a positive work environment (Pink, 2009; Sinek, 2011; Sternberg *et al.*, 2016). Therefore, for instance, job crafting is a great foundation for employee engagement and mastery (Wrzesniewski *et al.*, 2011).

Moreover, leaders have the ability and influence to guide and provide direction to their employees, in order to achieve success (Kramer, 2000). Leaders act as role models and exemplify the right behaviours (Cannon-Bowers *et al.*, 2013). Present circumstances and the

environment influence an individual's achievement expectations and the level of interest in the job. A study found that there are two factors by which employees measure whether they have achieved mastery. One manifests itself in the presence of inner emotions of achievement and application of knowledge, the other becomes visible through external feedback and evaluation (Niemivirta, 2002). For leaders, this is an essential point, as they design the working environment and are able to give valuable feedback to their followers, which in turn increases intrinsic motivation (Chou, 2012; Hartman *et al.*, 2011; Sternberg *et al.*, 2016)

3.5.3 Accomplishment, Recognition and Emotional Rewards

Autonomy involves being in control and having power over one's work as well as having the ability to be self-directed (Bhat *et al.*, 2016). Accomplishment and Autonomy are two different constructs that should not be confused. Even though there is a strong relationship between those two, as one results in the other and autonomy regarding one's own work is reinforcing mastery, the latter is only a matter of success itself. Therefore, autonomy can be seen as a driver of performance and accomplishment, but they are two different constructs (Pink, 2009; Sternberg *et al.*, 2016).

Recognition is an instrument to encourage the behaviour that leads a company to perform at its best and gives a decisive boost to employee engagement, which has a wave effect that goes beyond the recipient. A longitudinal study by Sirota Consulting, in which 2.5 million employees from 89 countries were surveyed, showed that only 51% of employees found their recognitions of good work satisfactory (Sirota, 2005). According to a study by Gallup Inc. (2016) only one third of US workers surveyed had received any recognition for doing a good job.

Recognition is most memorable when one of the following six methods is used: (1) a public appreciation (via e.g. awards), (2) a private acknowledgement by the leader, peers or customer, (3) maintaining or acquiring a high-level of achievement, which is sustained through assessment or review, (4) receiving a promotion or expansion of work scope and responsibilities (indicating trust), (5) a bonus such as a trip, salary increase, or (6) pride or being satisfied with the work (Gallup Inc., 2016).

3.6 Health

Health as a multidimensional construct goes beyond simple classification (Cacioppo *et al.*, 2007; Gochman, 1997). The concept of health can be defined as either a state or a process (Carver, 2007; Kaplan, 1994, 2003). In the course of this paper, the more holistic definition of wellbeing is used. It defines health as a lifelong process (Aldwin *et al.*, 2001; Baltes *et al.*, 1999; Clipp *et al.*, 1992; Schultz *et al.*, 1996), which entails regulation through time so that the autonomic, neuroendocrine and immune systems collaborate to keep the balance in the body (Cacioppo *et al.*, 2007). It is important to maintain this equilibrium, because if it is threatened over a long period of time, these systems can collapse and lead to physical deterioration (McEwen, 1998; McEwen *et al.*, 1993).

Pillar	Health
Adapted to an organizational setting: Organizational/ structural level	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational WLB policies and programs - Flexible Working Arrangements - Health and Wellbeing Programs - Childcare Benefits or Services - Taking leaves as required - Workplace Mental Health Interventions
Adapted to an organizational setting: Leadership Level	<ul style="list-style-type: none"> - Duty of care

Table 6: PERMAHs Health in an Organizational Context

The linkage between health and wellbeing is quite complex. On the one hand, being healthy leads people to become happier and at the same time happiness can strengthen health (Howell *et al.*, 2007). Improved wellbeing was shown to be positively linked to enhanced health outcomes, and reduced morbidity (Lyubomirsky *et al.*, 2005; Pressman *et al.*, 2005). Happy people were found to possess exceptional health and to experience less unpleasant physical symptoms (Lyubomirsky *et al.*, 2006; Mroczek *et al.*, 2005).

Wellbeing also comprises the mental health of employees. Mental health issues are a prevalent and growing concern in the workplace (OECD, 2012). The interventions aim at the reduction of stress and building up coping strategies, the enhancement of mental health, the improvement of satisfaction through avoiding overwork, burnout and interpersonal conflicts, as well as the increase of work efficiency and the decrease of absenteeism, sickness absence and turnover rates (Czabala, 2011).

3.6.1 Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision

In existing literature, there is a large body of research on the relationship between Work-Life Balance (WLB), health and wellbeing (e.g. O’Driscoll, 1996; Kossek *et al.*, 2001; Guest, 2002; Greenhaus *et al.*, 2006; Meyer *et al.*, 2010; Magee *et al.*, 2012). An imbalance of work- and family life represents an even higher risk factor for mental disorders than work stress, and substantially impairs employee health (Wang *et al.*, 2008). Therefore, it is essential for companies to implement organizational WLB policies and programs to improve the healthiness and enhance the wellbeing of the employees (Guest, 2002; Skinner *et al.*, 2011).

There are various individual WLB strategies and behaviours that are used by employees for coping with unavoidable work and life demands (such as e.g. work-family enrichment, maintaining a positive outlook, etc.) (e.g. Andreassi *et al.*, 2007; Greenhaus *et al.*, 2006; Hecht *et al.*, 2009; Moen *et al.*, 2000; Seligman *et al.*, 2000). However, those strategies won’t be further investigated in the course of this thesis, as they are considered as resources leading to employee health and wellbeing.

According to available literature, organizational WLB policies and programs can be clustered in different categories. For one thing, flexible working conditions do not merely enhance employee satisfaction (see section 3.1; Zedeck *et al.*, 1990), but also reduce employee’s stress level and hence is positively linked to employee health (Halpern, 2005). The second category comprises organizational health and wellbeing programs, as for example the supplying of nutritious breakfasts and lunches, in-house sports courses or fitness studios, as well as subsidies for external fitness programs. The aim is to keep employees healthy, as well as to increase employee’s commitment and retention to the company (Baicker *et al.*, 2010). Promoting a culture of health and wellbeing in the workplace means that employees stay healthier, more productive and therefore more cost-effective (Crespin *et al.*, 2015). As a result, organizational wellbeing programs are necessary to support employees in learning about health risks, as well as encourage them to adapt healthy behaviours by taking advantage of the programs (Kaspin *et al.*, 2013; Yadov *et al.*, 2014). The offers range from medical examinations to smoking cessation, advice on addictive behaviours, psychological counselling (also see next section 3.6), fitness and nutrition. These wellness programs not only improve the economic results, but also enhance the overall health and productivity of employees. In order for employee wellness programs to be affective, the organization’s corporate culture needs to emphasise and openly recognize the importance of employee health (Goetzel *et al.*, 2008; Kaspin *et al.*, 2013).

The third organizational WLB category, childcare assistance programs, lead to greater job satisfaction, an improved working climate, higher commitment, as well as lower turnover intentions (Zedeck *et al.*, 1990). A recent study shows that even though these kind of programs only target part of the workforce (in this case 47% of employees surveyed from Cornell University Ithaca, NY), the results of the study show that, lower childcare expenses reduce the stress level of those concerned and enhances their wellbeing (Morrissey *et al.*, 2011).

Corporate awareness, as well as the social support provided by leaders and colleagues (see section 3.2.5), help to mitigate conflicts between work and family and thus increase the wellbeing of employees (Lapierre *et al.*, 2006; Seiger *et al.*, 2009). Organizations that provide a family-supportive environment and attach great importance to their WLB policies make a positive contribution to reducing their employee's feelings of stress and the conflicts between work and family, which ultimately results in higher job and family satisfaction as well as a greater work-life balance (Seiger *et al.*, 2009).

3.6.2 Leaders' Duty of Care

To be successful, wellbeing strategies need backing and enabling at all management levels. Besides the unquestionable benefit for the company, the so called duty of care is a moral as well as a legal obligation, to make sure employees are safe and feel well. This comprises the leaders' obligation to guarantee that the employees are safe and healthy, both psychologically and physically (REBA, 2018). According to Breslin (2017), when it comes to the implementation at the workplace, leaders have three degrees of specification they choose their standard of care from. The focus of the first one, the so-called minimalist standard, is solely to break no law. This approach can mainly be found in more traditional companies. Within the second degree of implementation, companies even make an effort to promote employee wellbeing and go further than the law requires. The so-called wellbeing standards are mainly used by learning organizations. The third degree, in comparison, is mainly used by developmental organizations and entails a so-called thriving standard which allows the employees to flourish and thrive at work.

4 The Reality Check: How do the Best Practices Correspond to the Theoretical Framework?

4.1 Methodology

For the implementation of the following empirical investigation, some preliminary considerations were necessary, from which research and investigation questions could be derived. The used method was a qualitative data analysis. The interviews were conducted with mainly Human Resource Directors from awarded companies, situated in southern Germany. Semi-structured interviews were chosen as data acquisition tools. This interview method is applicable for researching the perceptions and opinions of interviewees on complex topics, as it keeps the answer options open and leaves room for queries (Barriball, 1994). The interviews were analysed in depth, in order to reinforce, contradict or expand the developed theoretical framework. This chapter takes a closer look at the methods and procedures used.

4.1.1 Sample

From the seven interviews, six were conducted with the HR Director, and one was conducted with two HR specialists. Considering the gender of the participants, half were male and the other half female. The selection of the sample was not a random decision, as described above, since the overall target group was companies with a minimum of 100 employees that got awarded in the last two years with the title ‘top employers’, ‘great place to work’ or ‘The Leading Employers’. Also the choice of interview partners was set to HR Directors. In one case though, the HR Director recommended two of her HR specialists considering their expertise in my research topic.

In table 7 there is an overview on the companies, including a short description of the business they are in, their size, and the interview duration. In some cases the company did not want to be explicitly named (referred to as ‘Anonymous’).

Company name	Business	# of employees worldwide	Interview duration	Interviewee Gender & Age Range
Anonymous	Digital Media, Digital Marketing, Document Management	21.300	00:42:51	Male, 36-40 yr.
Anonymous	Private and Corporate Banking	12.200	00:43:57	Male, 41-45 yr.
Red Hat	Connect a community of customers, partners and contributors to deliver an open source stack of trusted, high-performing solutions	12.600	01:53:48	Female, 31-35 yr.
Salesforce	Cloud computing for enterprises with focus on CRM	29.000	00:52:44	Male, 41-45 yr.
Essity	Hygiene products	47.000	00:43:37	Male, 41-45 yr.
Anonymous	Law firm for tax consulting and auditing	130	00:54:00	Female, 41-45 yr.
Anonymous	Concepts, components and solutions for comple: lighting tasks	26.200	00:30:41	Female, 31-35 yr.

Table 7: Overview of Conducted Interviews

4.1.2 Procedure

The data in this project was collected by conducting qualitative interviews. The companies surveyed were selected on the basis of their receipt of a top employer award in Germany and Austria in 2018 or 2019, namely ‘top employers’, ‘Great place to work’, and ‘The Leading Employers’ which are the most prestigious awards here. The companies are also selected by their size: at least 100 employees. In order to get the best possible picture of internal structures and offers (both from a structural point of view and from the management level), the companies’ Human Resources Directors were asked to meet for an interview. They were contacted mainly via LinkedIn, with an intriguing invitation text and a one-pager about the research topic upfront. From these, seven interviews with companies could be agreed upon. The expert interviews were conducted in German, transcribed and then translated into English. Since the position (HR directors, or in one case two specialized HR employees) of the interviewees was consciously chosen in advance, the term "expert" in this context definitely can be applied.

The structure of the interview guideline and the contents of it were formed on the basis of the adapted PERMAH model. The pillars were each covered with an open question, on the basis of a previous in-depth research. Each question was preceded by a definition of the respective pillar in regard to its organizational context. The interviewees were then asked to consider aspects from the structural, organizational level on the one hand and then to examine the pillars from the leadership level. Even though the pillars were already profoundly researched in an organizational context before the interviews took place, the questions were kept very open in order to actually cover all aspects of the employers and not to create any mental limitation.

At the beginning of the Interviews, a few general questions about the job and the team were asked in order to facilitate the start of the interview and to learn the exact role, tasks and influence of the interviewees within the organization. At the end of the interview there was also the question whether the interviewees would like to add something else that they felt was important in order to actually be able to cover all aspects and not miss anything, just because they couldn't assign it directly to one of the six pillars, or hadn't thought about it at that moment. The interview guideline can be found in the Appendix.

4.1.3 Measures

The interview guideline was the same for each of the companies. All seven interviews were recorded, and later transcribed in German. In the next step, these documents were translated as close as possible word-for-word into English. The conduct, preparation and evaluation of the interviews themselves are also based on corresponding research guidelines of relevant literature by Philipp Mayring (2000, 2008).

The so-called qualitative content analysis according to Mayring (2000, 2008) was used as the method of interview evaluation. In the following, the individual steps of how a qualitative content analysis proceeds (Mayring, 2008) and the execution of these for the present work are briefly described.

The first step in qualitative content analysis is to determine the material corpus on which the analysis is to be based. In this work this refers to seven transcribed interviews.

The next step comprises the definition of the context in which these interviews were conducted (Mayring, 2008). This material was collected in interviews in which respondents participated voluntarily. The interviewees were aware of the research project, as they received

a one-pager as well as the interview guideline beforehand. Furthermore, they signed a document that stated their statements would only be published by name with their consensus.

As a third step, the interviews were transcribed according to the rules of written language, the so-called standard orthography (Kowal *et al.*, 2000). The specific transcription rules of Udo Kuckartz (2010) were applied for this purpose, such as the literal transcription, which includes no phonetic or summarizing, no dialects, as well as a slight smoothing of the language and punctuation.

This transcription was translated to English, whereas in some cases English equivalents to German language idioms have been chosen. Sometimes the spoken sentence structure needed to be slightly modified in the English transcript.

Once the material has been defined, the direction of the analysis was determined. On the one hand, since a broad theoretical basis was already depicted earlier in this thesis, the analysis was based on a deductive approach. Therefore, the main categories corresponded to the six pillars of the PERMAH model. Furthermore, according to the already elaborated theoretical framework, each pillar was divided into leadership and structural level and then the sections that were worked out in chapter 3 were added. This means that in the first run, the structure of the categories created corresponded exactly to that used for the theoretical part of this paper. As it turned out, not all subcategories were covered in the interview, so those that had not occurred were simply removed in the next step (further details can be seen in section 4.2).

In the second run, on the other hand, only after all relevant text passages had been assigned to these categories, the text was approached again inductively in order to learn as much as possible from the interviews. Here, categories were developed that derived directly from the transcripts themselves. Further details on the categories will be given in the next section (4.2).

4.2 Results

The six main categories, based on the PERMAH pillars remained after the evaluation of the interviews. Additionally, one main category was added, which is called 'Others' as it entails various single aspects influencing employee wellbeing. Even though the statements contained in 'Other' were not addressed by the other companies or in the theoretical framework previously developed, they were still grouped in that category so they would not be lost.

Within the six main PERMAH categories there were 33 subcategories, which were divided into ‘Structural/ Organizational Level’ or ‘Leadership Level’. Each of those six main categorizations was examined more closely in the next paragraphs.

For a better overview on the categories in the following figures, the subcategories that fall under leadership were marked in blue, whereas the structural framework conditions were marked in black.

Positive Emotions

The first category ‘Positive Emotions’ was structured as follows:

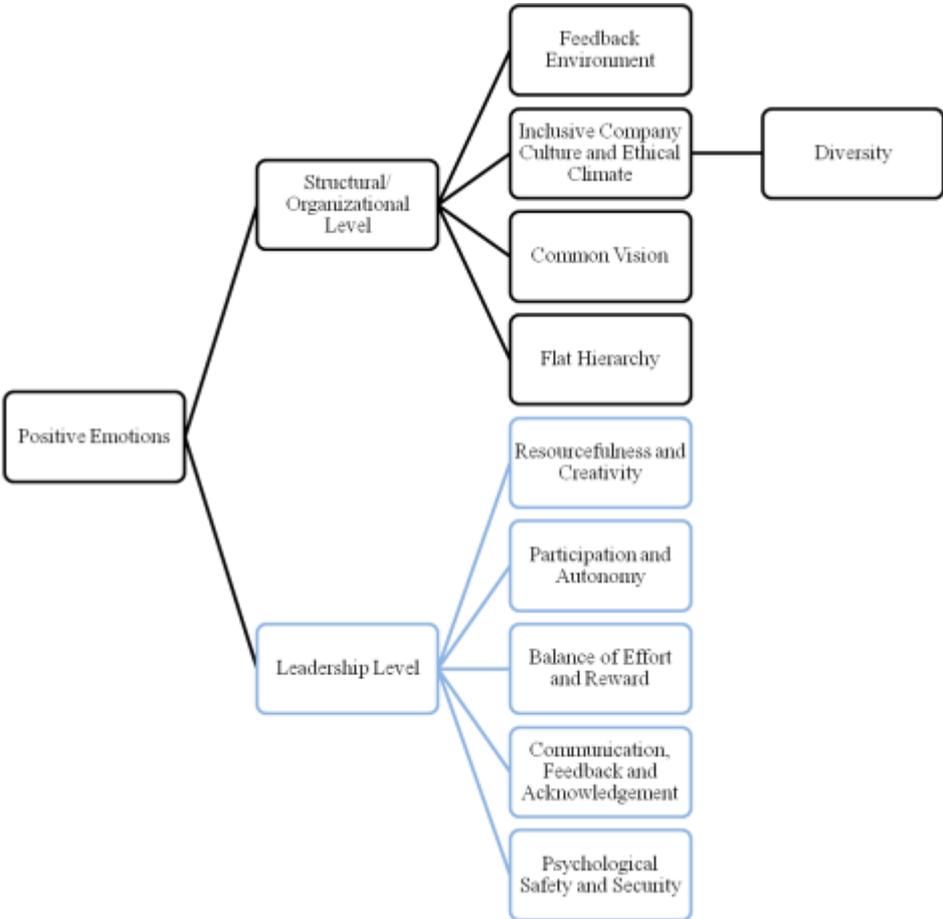


Figure 2: Categories of Positive Emotions

The categorization of ‘Positive Emotions’ corresponded to the theoretical framework worked out in section 3.1, except for one element that was not visible here, namely ‘Leadership Inspiration’, and one extra subcategory called ‘Diversity’. This comparison

showed that both bodies of research (theoretical and empirical) had the same understanding and thus support each other.

The, in the theoretical framework, elaborated element of ‘Leadership Inspiration’ was not directly mentioned in any of the interviews. However, as described in the previous paragraph, this was due to the fact that no leader described his or her overall mindset about leading people. It must be taken into account, that this was not particularly part of the project, as the questions were mainly focused on direct measures.

The addition of the subcategory ‘Diversity’ was conducted, as many companies stated its importance in this context. One organization for example stated that it’s essential to accept that everyone is different and it is the task of leadership to create the framework conditions in such a way that allows people to work optimally (Transcript of Interview 6: 18). Another aspect that was mentioned was the relevance to take care of minorities, but also to try to bring together various trends, people, as well as cultural and personal approaches, so that a fruitful cooperation can be established (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 109, 110). Red Hat also stressed the importance of integrating everyone (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 169). Furthermore, three other respondents stated the significance of creating the right framework conditions to appreciate and foster diversity, because each individual is different (Transcript of Interview 2: 74; Transcript of Interview 6: 68; Transcript of Interview 7: 47, 60).

Employee Engagement

The next category ‘Employee Engagement’ entails mostly the same elements as the ones defined in the literature research.

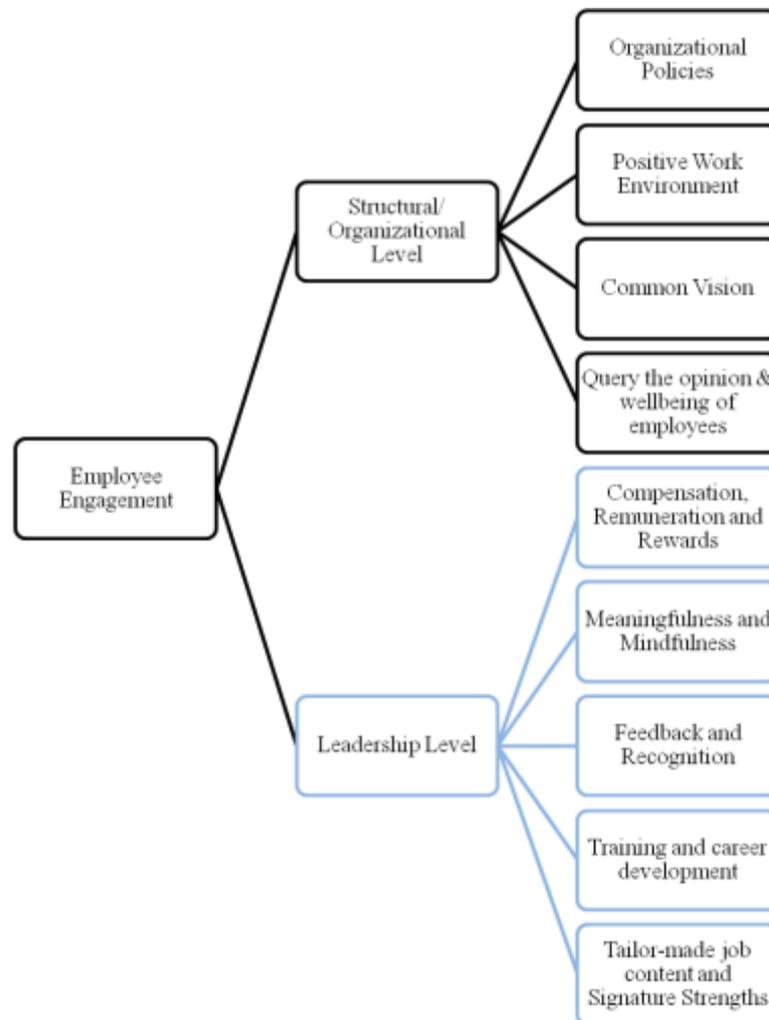


Figure 3: Categories of Employee Engagement

The element ‘common vision’ is part of ‘Positive Emotions’ as well as ‘Employee Engagement’. In the theoretical framework, this is due to the two different impacts of a common vision. However, in coding the interviews, each applicable segment was marked with the categories from both pillars, as it cannot be allocated in this context. This means that the two categories are the same, just with different impacts. There are three other elements that have not been mentioned in the interviews, namely ‘Leadership and Autonomy’, ‘Organizational Policies’ and ‘Concentration, Focus and Flow’. By going through the transcripts inductively, one extra subcategory was established within the ‘Structural/

Organizational Level’. The new subcategory called ‘Query the opinion & wellbeing of employees’ includes various kinds of employee surveys and was mentioned by three of the companies.

Positive Relationships

To the third main category ‘Positive Relationships’ two new subcategories were added in the course of the inductive elaboration of the interviews. For one, the subcategory ‘First name basis’: “Du” occurred a few times in various interviews and the keyword ‘transparency’ was also mentioned in many of them. Three of the seven companies specifically stressed that their culture entails addressing one another on the first name basis (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 162; Transcript of Interview 4 (Salesforce): 174; Transcript of Interview 6: 86) which is a sign of trust and more personal relationships. The distinction between “Du/ Sie” is in linguistic usage in countries such as Germany, France, Spain and has shifted in recent years towards the more informal “Du” in German speaking countries.

The provision of ‘Transparency’ was mentioned as a key asset to wellbeing by four of the companies, which is why it was considered as an additional subcategory, and not just as one of many determinants of ‘Open Communication’. In Salesforce transparency is a value that goes above all else. There, all the aspects about the strategically development of the company, trends, challenges, and accomplishments are discussed by the management and are broadcasted live to all the employees (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 84). Red Hat, on the other hand, offers an open decision framework model that invites employees to participate and it transparently shows how decisions were made (Transcript of Interview 4 (Red Hat): 71).

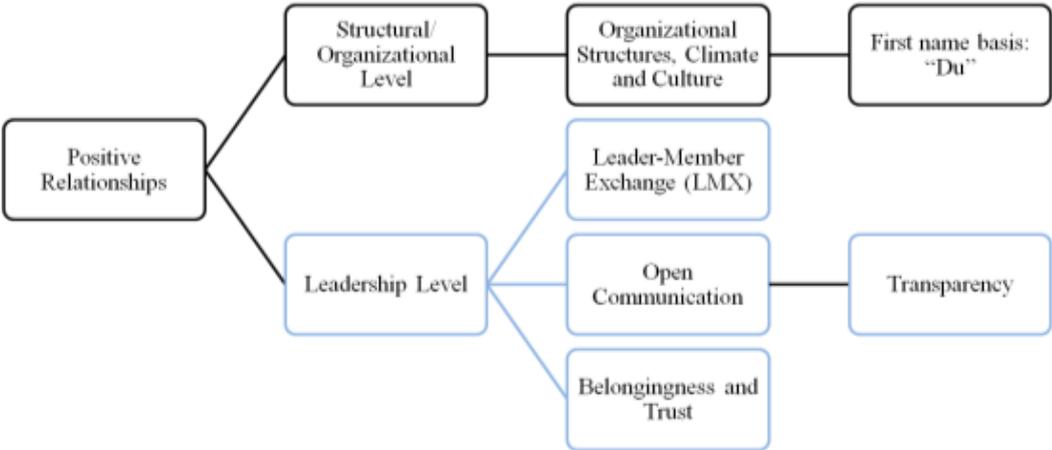


Figure 4: Categories of Positive Relationships

Meaningfulness

In the fourth main category called ‘Meaningfulness’ only the subsection ‘Transformational Leadership’ was not mentioned in any of the interviews. Again, this is traced back to the fact that leaders do not describe their leadership style at the meta-level in these interviews. Figure 5 shows an overview of the categories in ‘Meaningfulness’:



Figure 5: Categories of Meaningfulness

Accomplishments

The fifth category ‘Accomplishment’ overlaps with the theoretical framework, the only thing this category does not cover are the elements of ‘Accomplishment versus Autonomy’ and ‘Engagement and Flow as Prerequisites’. As already elaborated in the main category ‘Positive Emotions’, the latter was not mentioned in the interviews and therefore is not pictured in this evaluation. The autonomy aspect was not mentioned by any of the leaders directly, but constitutes in some way to the later mentioned subcategory ‘Leadership Inspiration’.

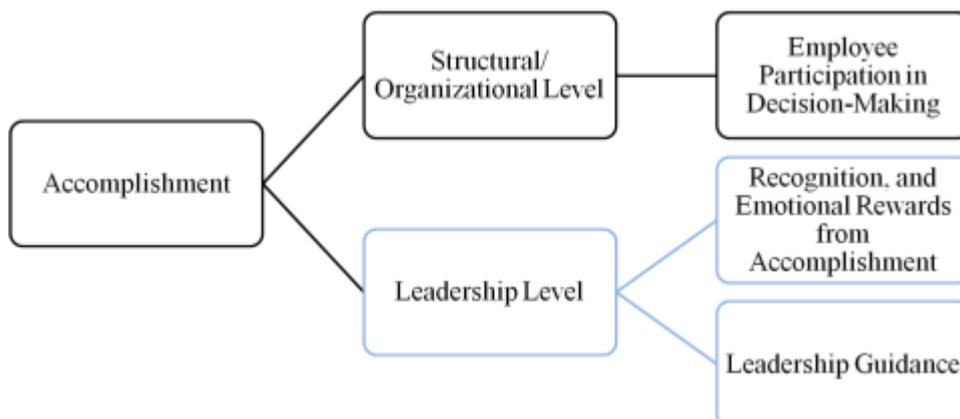


Figure 6: Categories of Accomplishments

Health

The last main category ‘Health’ contains the same elements as theoretically researched. A thorough examination of the interviews, however, revealed that a particular aspect of the subcategory ‘Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision’ occurs very frequently, which is why a separate subcategory was created for all aspects concerning ‘Health and Wellbeing Programs’. Even though it is a part of WLB, the importance of wellbeing programs has stuck out, as it was the most mentioned subcategory and was referred to by all seven interviewed companies. The offers range from prevention trainings (e.g. Transcript of Interview 7: 75; Transcript of Interview 5 (Essity): 89), to relaxation measures, such as for examples massages (e.g. Transcript of Interview 6: 116), to company doctors (e.g. Transcript of Interview 6: 113; e.g. Transcript of Interview 7: 75), sport facilities (e.g. Transcript of Interview 2: 84), cooperations with sport clubs (e.g. Transcript of Interview 7: 75), a monthly monetary benefit for any kind of sporty activity (e.g. Transcript of Interview 1: 69; Transcript of Interview 4 (Salesforce): 161), or the formation of internal sports teams (e.g. Transcript of Interview 4 (Salesforce): 108).

Figure 7 depicts the categories of ‘Health’:

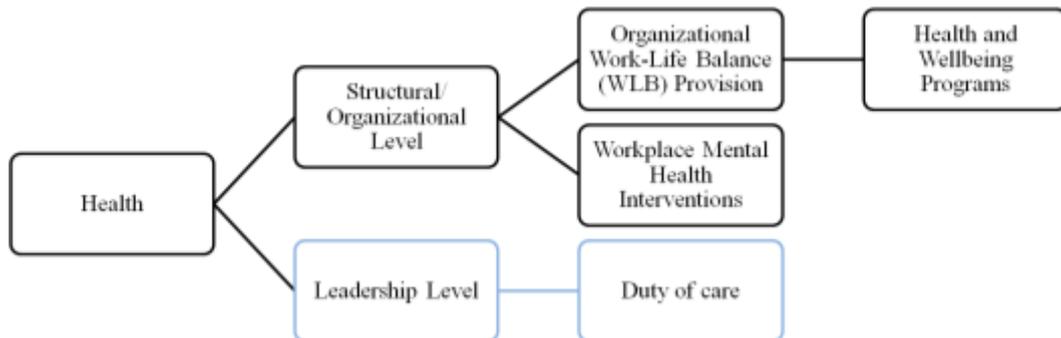


Figure 7: Categories of Health

In the next paragraph, the most frequently used subcategories within the leadership level and the structural or organizational levels are examined. Since the subcategories have already been defined and examined in detail in the first part of this paper, the main aspects presented in the following two tables are just briefly addressed in this context.

The results of the interviews show that from the leadership level the following nine subcategories were most frequently mentioned in the interviews and thus the greatest importance can be attributed to them.

Subcategory (to be equated with subsection)	Frequency of mention
Open Communication	28
Training and career development	22
Recognition and Emotional Rewards from Accomplishment	21
Belongingness and Trust	16
Communication, Feedback and Acknowledgement	15
Leader-Member Exchange (LMX)	15
The Higher Purpose	11
Tailor-made job content and Signature Strengths	10
Leadership Guidance	10

Table 8: Statistics on Leadership Level Subcategories

From the structural/organizational level, the most important aspects are presented in Table 9:

Subcategory (to be equated with subsection)	Frequency of mention
Health and Wellbeing Programs	30
Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision	28
Employee Participation in Decision-Making	21
Organizational Structures, Climate and Culture	20
Inclusive Company Culture and Ethical Climate	15
Positive Work Environment	12
CSR Corporate Social Responsibility	10

Table 9: Statistics on Structural/Organisational Level Subcategories

Just by looking at those major aspects influencing wellbeing at work, the high interlinkages between all the factors considered in the adapted model become clear. All dimensions and elements of the PERMAH model are somehow connected to each other, and influence each others' degree of attainment.

4.3 Discussion

To view the content of the material in its organizational context and field of meaning, the seven main categories are examined in more detail below and compared to the prior developed theoretical framework of wellbeing at the workplace. By doing so, discrepancies will be detected and further investigated. The following three sections will cover theoretical and practical implications as well as limitations of the project.

The comparison shows that the style of leadership (such as transformational leadership or leadership inspiration) was not covered in any interview. As mentioned earlier, this is attributed to the fact that the style of leadership was not particularly part of the project, as the questions were mainly focused on direct measures.

Furthermore, five new subcategories are developed in the course of evaluating the interviews. The new subcategories are ‘Health and Wellbeing Programs’, ‘First name basis: “Du”’, ‘Transparency’, ‘Query the opinion & wellbeing of employees’ and ‘Diversity’. In the following paragraphs, these five subcategories will be investigated more closely.

‘Health and Wellbeing Programs’ entail all physical measures that pay in on the WLB of employees. However, it turns out that the importance of this element to the wellbeing of employees is so diverse and far-reaching that it deserves its own subchapter, and is not solely mentioned in a paragraph in the context of the part of WLB Provision.

‘First name basis: “Du”’ is first drawn into the closer focus of the considerations through the interviews. During the research to find the different elements that make up or influence one (or more) of the pillar, the factor of informal address does not catch the eye. However, this is attributed to the fact that the literature research has taken place with English literature, and that this linguistic particularity does not exist in English. However, the evaluation of the interviews reveals that this aspect plays an important role in German-speaking countries (and languages that are similar in that specific aspect, e.g. French) and makes a positive contribution to the wellbeing of the employees. The informal ‘Du’ is believed to create trust, hierarchies appear flatter, the corporate culture appears more open, the sense of community and the team spirit are strengthened, the atmosphere becomes more relaxed and open, as well as it helps to make communication more lively and direct (Appionio, 2019). According to a study by Kienbaum & StepStone (2016) 63% of employees use the informal ‘Du’ with their colleagues, but address the management formally with the formal ‘Sie’. Even though there are hardly any studies or research papers concerning this topic up to now, the evaluation of the interviews highlights its importance.

‘Transparency’ is established as a new subcategory of ‘Open Communication’, because, according to the interview evaluations, its influence on the wellbeing of employees is proving to be more prevalent than in the previous literature research initially expected. That is why ‘Transparency’ should not merely be mentioned in a paragraph in ‘Open Communication’, but rather be seen as another key asset contributing to employee wellbeing. Managers whose actions are transparent will experience a great deal of trust placed in them by their employees (Walumba *et al.*, 2008). According to a study, a lack of information is a major stress factor for the employee and leads to lower job satisfaction (Wrike, 2015).

‘Query the opinion & wellbeing of the employees’ is developed as a new subcategory of ‘Employee Engagement’, because apart from being partly legally obliged, the evaluation and especially the implementation of improvement opportunities positively affect the wellbeing of employees, as emphasised in the interviews. Moreover, the feelings of being heard fosters engagement

The last one of the newly established subcategories is called ‘Diversity’ and belongs to the pillar of ‘Positive Emotions’. The evaluation of the interviews shows, that taking care of the diverse workforce is a key influencing factor of wellbeing at work. As Europe’s demographics are changing, the workforce is getting more and more diverse. Due to factors such as higher immigration and a shrinking workforce leaders have to put greater focus on managing diverse employees to ensure organizational survival (Ajiri *et al.*, 2018). How to manage diversity in the workplace is a critical and complex aspect and there is a great number of literature about it. If managed correctly, diverse teams entail a wide range of benefits such as greater creativity, a deeper knowledgebase which can ultimately lead to greater innovation (Basset-Jones, 2005; Tadmor *et al.*, 2012).

Based on the empirical outcomes just described and on the theoretical reasoning of the first part of the thesis, the following two sections will show the effects on theory and practice.

4.3.1 Theoretical Implications

The interviews helped to support the in the first part of the paper established theoretical basis. The results of the interview evaluation largely reflect the theoretical part of this work. The open questions gave room to the interviewees to mention other aspects in the context of wellbeing, namely ‘Health and Wellbeing Programs’, ‘First name basis: “Du”’, ‘Transparency’, ‘Query the opinion & wellbeing of employees’ and ‘Diversity’. These aspects could be valid extensions of the PERMAH model, underneath the main pillars.

As a proposal ‘Diversity’ will extend the elements of the pillar *Positive Emotions*, the element ‘Query the opinion & wellbeing of employees’ will be added to the pillar *Employee Engagement*, the following two elements will be added to the Pillar of *Positive Relationships*, namely ‘First name basis: “Du”’ and ‘Transparency’, and the last new element ‘Health and Wellbeing Programs’ will be added to the elements constituting *Health*.

Overall, the theoretical impact of this work on the research area of wellbeing at work is threefold. (1) This project contributes to the understanding of the dimensions important for employees in order to be able to flourish at work, (2) to the scientific knowledge base in relation to the holistic model of wellbeing adapted to an organizational context, as well as (3) to the impact of the structural and organizational frameworks, and the part of the leaders in enabling and empowering the wellbeing dimensions.

To explain this a little more precisely, the current findings fill a void in the literature concerning the exploration of a comprehensive wellbeing model in the corporate context, as the so-far existing models solely focus on individual aspects of wellbeing or have failed an adequate adjustment to the complex dynamics of a corporate setting (considering the study by Butler et al. 2016). This thesis continues to serve as a theoretical basis for a variety of future research considerations and provides leaders and organizations in general with valuable information about the aspects necessary for employees to flourish at work.

In Conclusion, this means that the now developed theoretical model - consisting of the in first part established theoretical dimensions, plus the five new elements - depicts an adaption of the PERMAH model which includes all aspects that are important to consider when looking at employee wellbeing at the workplace. The research aim of the thesis is hence answered.

4.3.2 Practical Implications

As this is a complex multi-layered model with a wide range of aspects, the implications are manifold. Nevertheless, for leaders and for organisations the PERMAH model can give guidance for setting up, improving and executing a wellbeing strategy. In the following, the practical implications of the five new sections are briefly outlined.

The new element ‘Health and Wellbeing Programs’ implies three main aspects: the organizational structure must be in place, the provision of targeted programs, as well as a strong support and involvement from senior management and leaders.

The element ‘First name basis: “Du”’ implies a company or location wide rollout of a more informal culture, which includes the “Du” in daily interactions with each other.

The new element ‘Transparency’ implies a cross-organizational rethink. Companies and leaders starting to share their strategies needs courage and change in thinking, but the impacts are remarkable (Deloitte Insights, 2019).

The practical implications for ‘Query the opinion & wellbeing of employees’ include regular employee surveys, and in the next step to implement the results, thus creating a continuous improvement process, based on the opinions and feelings of the employees.

The practical implications of the added element ‘Diversity’ are that companies and leaders should create an organizational culture that heightens the benefits of diversity and within this framework manage their diverse workforce respectively to their individual needs. There should be no discrimination regarding recruiting, payment, career development, and such but rather a fair treatment (Cornelius, 2001; European Commission, 2011). Raising awareness towards inter alia cultural differences and different lifestyles is an important implication to establish a mutual understanding (UNESCO, 2009) and thereby promotes positive relationships.

4.3.3 Limitations

In this section, the limitations of the project will be depicted. On the one hand, a stronger focus was placed on certain approaches in order to be able to offer a more in-depth understanding. For this, the PERMAH model from Seligman (2011) and Butler et al. (2016) as well as associated theories provided the overall framework for this thesis. Many of the addressed theories are very complex themselves and sometimes even have their own dynamics that is why, due to the limited scope of this paper they could not be extensively described (e.g. the SDT, Authentic Leadership). Furthermore, due to the restricted scope, Seligman’s definitions of terms such as happiness, flourishing, commitment were not specifically defined in this paper, but are based on Seligman’s explanations (2011). The same is valid also for the conceptuality of ‘follower’, which was used interchangeably with the term ‘employee’ in this thesis (Jayawickreme *et al.*, 2012; Seligman, 2011).

Also, the implications of working in two languages have to be considered here. The interviews were consciously held in German, so the respondents did not have a language barrier to cross, and could talk in their mother tongue. In the course of translating the interview transcripts lies of course a small risk of losing some of the information. However, as the interviews were transcribed word-by-word and expressions, gestures and such things were not important here, the risk of losing information in this specific case was as good as zero.

Furthermore, the sample size of seven interviews can be explained by the high status of the companies, as the target group solely included awarded organizations. Nevertheless the awards comprise companies only that actually apply for the reward. All except one of the interviewed companies act on a global base, and therefore have to consider different cultures from the very beginning. The results may be different for more regional oriented companies.

In addition, the factor that only HR directors should be interviewed played a decisive role in this context, because to get a hold of thriving companies' HR Directors for a one hour interview is challenging, especially during the summer months.

Another limitation is in regard to the interview analysis. The extent of Mayring's procedural models for qualitative content analysis (2000) is much more extensive and in more detail than of this thesis and would go beyond the same scope.

In this paper the personal resources as influencing factor of wellbeing at the workplace is not considered in detail in the context of work.

In the following chapter some ideas for future research are mentioned as well as a brief conclusion to the thesis are presented.

5 Conclusion and Future Research

The challenges faced by leaders, organizations and companies are becoming ever more complex and constantly changing. Nevertheless the awards comprise companies only that apply for the reward.

The value of an organization lies in its employees, and a major challenge is to maintain and promote the wellbeing of employees in the workplace in such a fast-paced environment. The three main stakeholders for wellbeing are the companies' structural frameworks, the leaders, as well as the individuals themselves.

In order to manage the new challenges, leaders need a great variety of skills and also guidance in order to meet these new requirements. By definition, not all leaders have hierarchical authority, but especially for them it is particularly important to consider the

balance between guiding their followers, keeping a general overview, and also taking care of as many employees as possible, in their own unique ways.

All in all, the adapted wellbeing model in the first part of the thesis seems to contain the major aspects impacting employee wellbeing at work.

In summary, it can be said that the PERMAH model is a reliable advisor in regard to promoting and enabling employee wellbeing at the workplace. The interviews also showed that there are few more aspects that may be comprised underneath the six pillars of PERMA(H). These aspects have so far been underestimated in the literature in relation to wellbeing at work.

In conclusion, there are various areas for future research according to the outcomes of this thesis. A possible future research could be the development of a PERMAH-workplace survey with questions that are aligned with the above examined findings of literature in regards to the special dynamics of a workplace. This would be a tool to check the validity and reliability from the employee's point of view. Furthermore, it would be interesting to broaden the qualitative basis of this topic, and therefore interview more HR directors from top companies. The more answers are given to these open questions the better the overall picture of best practices can be mapped. This means that the more in-depth and substantiated the interview results are, the more reliable conclusions can be drawn from these results and ultimately applied to the PERMAH model. Another research could compare the information given in interviews by HR leaders with the perceived wellbeing of employees, e.g. by assessing the feedback on company rating platforms like kununu, and potentially direct interviews with employees. It would also be of interest whether and how the results would differ with regional companies, e.g. companies that mainly work in and for a country or a language region.

6 References

- Abbey, A., & Dickson, J. W. 1983. R & D work climate and innovation in semiconductors, *Academy of Management Journal*, 26: 362-368.
- Achor, S. 2010. *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work* (1st ed.). New York: Crown Business.
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. 2013. Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4): 20-33.
- Ajiri P. S., & O. Hillary. 201. Managing diversity at work: Key to Organisational Success. *European Journal of International Management*, 10(16): 41-46.
- Alderfer, C.P. 1972. *Human needs in organisational settings*. New York: Free Press of Glencoe.
- Aldwin, C. M., & Spiro, A. 3rd, & Levenson, M. R., & Cupertino, A. P. 2001. Longitudinal findings from the normative aging study: III. Personality, individual health trajectories, and mortality. *Psychology and Aging*, 16: 450-465.
- Amabile, T. M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 77–87.
- Amabile, T. M., & Conti, R., & Coon, H., & Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Ancona, D., & Bresman, H., & Kaeufer, K. 2002. The comparative advantage of x-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3): 33–39.
- Anderson, J. C., & Moore, L. F. 1978. The motivation to volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 7(3): 120–129.
- Andreassi, J., & Thompson, C. 2007. Dispositional and situational sources of control: relative impact on work-family conflict and positive spillover. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8): 722-740.
- Andriopoulos, C. 2001. Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10): 834-840.
- Anitha, J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
- Anseel, F., & Lievens, F. 2007. The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56(2): 254 – 266.

- Appinio.** 2019. Siezen versus duzen im alltag und job: Ist das „sie“ längst verstaubt? Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <https://www.appinio.com/de/blog/siezen-duzen>
- Argenti, P. 2009. *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill Education.
- Arslan, R., & Acar, B. 2013. A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3): 282–298.
- Asghar, S., & Oino, I. 2018. Leadership style and job satisfaction. *Market Forces, College of Management Sciences*, 8(3): 1-13.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. 1996. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 199–214.
- Baicker, K., & Cutler, D., & Song, Z. 2010. Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, 29(2): 304-311.
- Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20: 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & de Boer, E., & Schaufeli, W. B. 2003a. Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2): 341–356.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Taris, T., & Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. 2003b. A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10: 16-38.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Verbeke, W. 2004. Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43: 83–104.
- Bakker, A. B., & Tims, M., & Derks, D. 2012. Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (10): 1359–1378.
- Bakker, A. B., & Killmer, C. H., & Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. 2000. Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4): 884–891.
- Bakotić, D. 2016. Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1): 118-130.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. 1999. Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50: 471-507.

- Barrett, D. J 2006. Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. *Handbook of Business Strategy*: 385-390.
- Barriball, K. L. 1994. Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19: 328-335.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.
- Basset-Jones, N. 2005. The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2): 169-175.
- Bauer, T. K. 2004. IZA DP No. 1265: High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe. *RWI-Mitteilungen 2003/2004*, 54/55(1): 57-85.
- Becker, S. W., & Blaloff, N. 1969. Organization structure and complex problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 14: 260–271.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (2nd ed.). London: Penguin Books.
- Berscheid E., & Reis H. T. 1998. Attraction and close relationships. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed.), vol. 2: 193–281. New York: McGraw-Hill.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row,
- Bensimon, E., & Neumann, A. 1993. *Redesigning Collegiate Leadership*. Baltimore: John Hopkins Press.
- Bhat, N., & Sisodia, R. 2016. *Shakti Leadership: Embracing Feminine and Masculine Power in Business* (1st ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S., & Korschun, D. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2008: 37-44.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. 2013. Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, po fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38 (1): 27–40.
- Black, C. 2008. *Working For a Healthier Tomorrow*. London: TSO (The Stationery Office).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. 2014. *How great leaders think: The art of reframing*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J., & Wang, Q., & Kirkendall, C., & Alarcon, G. 2010. A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 601–626.
- Boyle, P. A., & Barnes, L. L., & Buchman, A. S., & Bennett, D. A. 2009. Purpose in life is associated with mortality among community-dwelling older persons. *Psychosomatic Medicine*, 71(5): 574–579.
- Breslin, S.** 2017. Staff wellbeing is not enough. Conference Paper. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: https://www.securemediaresource.com/Public/Email/NGO_DutyOfCare.pdf
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 822–848.
- Bunderson, J. S., & Van der Vegt, G. S., & Cantimur, Y., & Rink, F. 2015. Different views of hierarchy and why they matter: Hierarchy as inequality or as cascading influence. *Academy of Management Journal*, 59(4): 1265–1289.
- Burke, R. J., 2017. Work and well-being. In R. J. Burke & K. M. Page (Eds.), **Research handbook on work and well-being**: 3-36. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Butler, J., & Kern, M. L. 2016. The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3): 1–48.
- Cacioppo, J. T., & Berntson, G. G. 2007. The brain, homeostasis, and health: Balancing demands of the internal and external milieu. In H. S. Friedman & R. C. Silver (Eds.), *Foundations of health psychology*. 73-91. New York: Oxford University Press.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E., & Converse, S. 2013. Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Ed.), *individual and group decision making: current issues*: 221–244. Hove, UK: Psychology Press.
- Carver, C. S. 2007. Stress, coping, and health. In H. S. Friedman & R. C. Silver (Eds.), *Foundations of health psychology*. 117-144. New York: Oxford University Press.
- Catteeuw, F., & Flynn, E., & Vonderhorst, J. 2007. Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2): 151–156.
- Centers for Disease and Control Prevention.** 2012. *Steps to Wellness: A Guide to Implementing the 2008 Physical Activity Guidelines for Americans in the Workplace*. Atlanta: U.S. Department of Health and Human Services. Atlanta.
- Chusmir, L. H. 1985. *Matching individuals to jobs: A motivational answer for personnel and counseling professionals*. New York: AMACOM Books.
- Chou, S. Y. 2012. Millennials in the workplace - A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2): 71–83.
- Clipp, E. C., & Pavalko, E. K., & Elder, G. H. Jr. 1992. Trajectories of health: In concept and empirical pattern. *Behavior, Health, and Aging*, 2: 159-179.

- Cohen, S. 2004. Social relationships and health. *American Psychologist*, 59(8): 676-684.
- Cohn, M. A., & Fredrickson, B. L. 2009. Positive emotions. *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2: 13-24.
- Colakoglu, S. 2012. Shared vision in mne subsidiaries: The role of formal, personal, and social control in its development and its impact on subsidiary learning. *Thunderbird International Business Review*, 5: 639 – 652.
- Commerzbank. 2016. *Unternehmen Zukunft: Transformation trifft Tradition*. Frankfurt: Commerzbank AG.
- Cornelius, N. 2001. *Human resources management: a managerial perspective*. London: Thomson Learning.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. 1996. Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crespin, D. J., & Abraham, J. M., & Rothman, A. J. 2015. The effect of participation in an incentive-based wellness program on self-reported exercise. *Preventive Medicine*, 82: 92- 98.
- Cropanzano, R. S., & Kacmar, M. K., & Bozeman, D. P. 1995. The social setting of work organizations: Politics, justice, and support. In R. S. Cropanzano & M. K. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*: 1-18. Westport, CT: Greenwood Press.
- Csikszentmihályi, M. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihályi, M. 1996. The flow of creativity. In M. Csikszentmihályi (Ed.), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*: 107–126. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihályi, M. 2004. *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. London: Hodder Paperbacks.
- Csikszentmihályi M., & Csikszentmihályi I. (Eds). 1988. *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- CSR Newswire*. 2010. CSRlive: contribute, discover, share. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <http://www.csrwire.com/csrlive/?category=14>.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P., & Victor B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis, *Journal of Business Ethics*, 46(2): 127–141.
- Cox, T. Jr. 1993. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett– Koehler.
- Czabala, C., & Charzynska, K., & Mroziak, B. 2011. Psychosocial interventions in workplace mental health promotion: an overview. *Health Promotion International*, 26(1): 70–84.

- Dansereau, F. J., & Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46–78.
- Deci, E. L. 2016. Intrinsic motivation: The inherent tendency to be active. In R. J. Sternberg & S. T. Fiske & D. J. Foss (Eds.), *Scientists making a difference: One hundred eminent behavioral and brain scientists Talk about their most important contributions*: 288–292. New York: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in work organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1980. Self-determination theory: When mind mediates behavior. *Journal of Mind and Behavior*, 1(1): 33–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6): 1024.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227–268.
- DeConick, J. B. 2010. The influence of ethical climate on marketing employers’ job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63: 384-391.
- Deichmann, D., & Van den Ende, J. 2014. Rising from failure and learning from success: The role of past experience in radical initiative taking. *Organization Science*, 25(3): 670–690.
- Deloitte Insights**. 2019. Leading the social enterprise: reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Human Capital Trends. Last accessed on 29.10.2019. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 2016. *Global human capital trends 2016*. Deloitte university press. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B., & Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:499-512.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B., & de Jonge, J., & Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. 2001. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4): 279–286.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. 2015. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1): 59–67.
- Deveau, R. J. 1976. The relationships between the leadership effectiveness of first-line supervisors and measures of authoritarianism, creativity, general intelligence, and leadership Style. *Dissertation Abstracts International*, 37(3-A): 1360-1361.

- Diener, E., & Chan, M. Y. 2011. Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1): 1-43.
- Diener, E., & Tay, L. 2012. *A scientific review of the remarkable benefits of happiness for successful and healthy living*. Report of the Well-Being Working Group, Royal Government of Bhutan: Report to the United Nations General Assembly, Well-Being and Happiness: A New Development Paradigm. New York: UN General Assembly .
- Duckworth, A. 2007. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6): 1087-1101.
- Dupre, K & Day, A. 2007. The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resources Management*, 46: 185-201
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. 2006. Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation (organization and management series)* (1st ed.): 3–28. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. 2006. *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Publishing Group.
- Earle, H. 2003. Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3): 244-257.
- Emamgholizadeh S., & Matin H. Z., & Razavi H. R. 2011. Is participation in decision-making related to employee empowerment?. *African Journal of Business Management*, 5(9): 3504-3510.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. 2014. Leader-member exchange (lmx) theory: The relational approach to leadership. In D. V. Day (Ed.), *The oxford handbook of leadership and organizations*: 407–433. Oxford: Oxford University Press.
- European Union*. 2011. Releasing the business benefits with European diversity charters. Managing diversity at work. Last accessed on 29.10.2019. Retrieved from: <http://bit.ly/34dmXFA>
- Ezennaya N. P. 2011. *Employee participation in decision making and its impact on productivity: an appraisal of government printing press and two other private publishing firms in Enugu*. Master Thesis, University of Nigeria, Enugu, Nigeria.
- Fairholm, G. 1994. *Leadership and the culture of trust*, Westport, CT: Praeger.
- Falecki, D., & Leach, C., & Green, S. 2019. Perma-power coaching. Building foundations for a flourishing life. In S. Green & S. Palmer (Eds.), *Positive psychology coaching in practice*. New York: Routledge.
- Farson, R., & Keyes, R. 2002. The failure-tolerant leader. *Harvard Business Review*, 80(8): 64–65.
- Ferris, G. R., & Liden, R. C., & Munyon, T. P., & Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. 2009. Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6): 1379-1403.

- Feldt, T. 1997. The role of sense of coherence in well-being at work: analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11(2): 134–147.
- Fields, D. L. 2007. Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25: 195-206.
- Filstad, C., & Filstad, C. 2014. The politics of sensemaking and sensegiving at work. *Journal of Workplace Learning*, 26(1): 3–21.
- Frankl, V. E. 2014. *Ärztliche seelsorge: Grundlagen der logotherapie und existenzanalyse* (9th ed.). Munich: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Frey, B. S., & Benz, M. 2002. *Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy*. Working paper no. 135, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Zurich.
- Friedman, H. S., & Kern, M. L. 2014. Personality, well-being, and health. *Annual Review of Psychology*, 65: 719-742.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Forgeard, M. J. C., & Jayawickreme, E., & Kern, M. L., & Seligman, M. E. P. 2011. Doing the right thing: measuring well-being for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1): 79–106.
- Friedlander, F., & Margulies, N. 1969. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2): 171-183
- Gabrielle, E., & Goldman, L., & Ospina, S. 2008. Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19: 514–529.
- Gagné, M., & Forest, J., & Gilbert, M.-H., & Aubé, C., & Morin, E., & Malorni, A. 2010. The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4): 628–646.
- Gallup Inc. 2016. *Employee recognition: Low cost, high impact*. Washington
- Gallup Inc. 2017. *State of the american workplace*. Washington.
- Gallup Inc. 2018. *Employee engagement on the rise in the u.s.* Washington.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. 2013. Focus of attention at work and organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 28: 110–132.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J., & Luthans, F., & May, D. R., & Walumbwa, F. O. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Ghitulescu, B. E. 2006. *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Gibson, J. W., & Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. 2009. Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3): 1–8.
- Gillis, J. G. 1983. Creativity, problem solving and decision making. *Journal of Systems Management*, 34: 40-42.
- Glavas, A. 2012. Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work. *Journal of Corporate Citizenship*, 46: 13–29.
- Glavas, A., & Kelley, K. 2014. The effects of perceived corporate social responsibility on employees. *Business Ethics Quarterly*, 24: 165–202.
- Gochman, D. S. 1997. Health behavior research: Definitions and diversity. In D. S. Gochman (Ed.), *Handbook of healthy behavior research I: Personal and social determinants*: 3-20. New York: Plenum Press.
- Godard, J. 2001. High performance and the transformation of work? The Implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review* 54(4): 776–805.
- Goetzl, R. & Ozminkowski, R. 2008. The health and cost benefits of work site healthpromotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29: 303-323.
- Gómez, L., & Ballard, D. I. 2013. Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *Journal of Business Communication*, 50: 208–220.
- Grant, A. M. 2008. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93: 48–58.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3–34.
- Greenhaus, J., & Powell, G. 2006. When work and family are allies: a theory of work family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72-92.
- Grojean, M. W., & Resick, C. J., & Dickson, M. W., & Smith, D. B. 2004. Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3): 223–241.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resources Management Review*, 21: 123-136.
- Guest, D. 2002. Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2): 255-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., & Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 78–91.
- Halbesleben, J. R. B. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: 102–117. New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. 2008. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work Stress*, 22(3): 242–256.
- Halpern, D. 2005. How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*, 21(3): 157-168.
- Hanaysha, J. 2016. Testing the effects of employee engagement, work environment and organizational learning on organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229: 289–297.
- Harter, S. 1978. Effectance motivation reconsidered. *Human Development*, 21: 34–64.
- Hartman, J. L., & Mccambridge, J. 2011. Optimizing millennials’ communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1): 22–44.
- Harzer, C., & Ruch, W. 2013. The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3): 968-983.
- He, H., & Zhu, W., & Zheng, X. 2014. Procedural justice and employee engagement: roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 681–695.
- Hecht, T., & Boies, K. 2009. Structure and correlates of spillover from nonwork to work: an examination of nonwork activities, well-being, and work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4): 414-426.
- Hirschi, A. 2012. Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3): 479-485.
- Hofmans, J., & De Gieter, S., & Pepermans, R. 2013. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1): 1–9.
- Holland, J. 1973. *Making vocational choices: a theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Houkes I., & Janssen P. P. M., & de Jonge J., & Nijhuis F. J. N. 2001. Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: a multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychologist*, 10(1): 1–23.

- Howell, R. T., & Kern, M. L., & Lyubomirsky, S. 2007. Health benefits: meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychology Review*, 1(1): 83–136.
- Huppert, F. A. 2009. Psychological well-being: evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health Well-Being*, 1(2): 137–164.
- Huppert, F. A., & So, T. C. 2013. Flourishing across europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110: 837-861.
- Ilies, R., & Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Iverson, R. D., & Olekalns, M., & Erwin, P. J. 1998. Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 1-23.
- Jacques, A. 2010. Socially conscious: Companies share csr best practices. *Public Relations Tactics 2010*: 12–13.
- Jacquiline, F. N. 2014. Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournal's Journal of Human Resource*, 2(2): 1-12.
- Jain, A., & Leka, S., & Zwetsloot, G. I. J. M. 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht: Springer Science.
- Jayawickreme, E., & Forgeard, M. J. C., & Seligman, M. E. P. 2012. The engine of well-being. *Review of General Psychology*, 16(4): 327–342.
- Judd, D., & O'Rourke, E., & Grant, A. 2018. Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement. *Harvard Business Review*. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
- Judge, T. A., & Thoresen, C. J., & Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. The Job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376–407.
- Judge, T. A., & Weiss, H. M., & Kammeyer-Mueller, & J. D., & Hulin, C. L. 2017. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: a century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 356-374.
- Kabat-Zinn, J. 2003. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology Science and Practice*, 10(2): 144–156.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kaplan, R. E., 1983. The perils of intensive management training and how to avoid them. *Professional Psychology Research and Practice*, 14: 756-770.
- Kaplan, R. M. 1994. The ziggy theorem: Toward an outcomes-focused health psychology. *Health Psychology*, 13: 451-460.

- Kaplan, R. M. 2003. The significance of quality of life in health care. *Quality of Life Research*, 12: 3-16.
- Karanika-Murray, M., & Duncan, N., & Pontes, H.M., & Griffiths, M. D. 2015. Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8): 1019–1033.
- Kaspin, L. C., & Gorman, K. M., & Miller R. M. 2013. Systematic review of employer-sponsored wellness strategies and their economic and health-related outcomes. *Population Health Management*, 16(1): 14-21.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1966. Organizations and the system concept. In Y. S. Jang & J. S. Ott, & J. M. Shafritz (Eds.), *Classics of Organization Theory* (8th ed.): 347–358. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Kern, M. L. 2014. *The workplace perma profiler*. University of Pennsylvania: unpublished report. Last Accessed on 13.10.2019. Retrieved from: http://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
- Kern, M., & Waters, L., & Adler, A., & White, M. 2014a. A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the perma framework. *Journal of Positive Psychology*, 10(3): 262–271.
- Kern, M., & Waters, L., & Adler, A., & White, M. 2014b. Assessing employee wellbeing in schools using a multifaceted approach: Associations with physical health, life satisfaction, and professional thriving. *Psychology*, 5(6): 500-513.
- Keyton, J., & Caputo, J., & Ford, E., & Fu, R., & Leibowitz, S. A., & Liu, T., & Polasik, S. S., & Ghosh, P. & Wu, C. 2013. Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50: 152–169.
- Kezar, A. 2001. Investigation organizational fit in participatory leadership environment. *Journal of Higher Education Policy Management*, 23(1): 85-101.
- Kirton, M. J., 1976. Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 6: 622-629.
- Kienbaum Consulting, & StepStone*. 2016. Deutsche wirtschaft. Das „sie“ stirbt langsam aus. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/press/deutsche-wirtschaft-das-sie-stirbt-langsam-aus/>
- Korman, A. 1977. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kossek, E., & Colquitt, J., & Noe, R. 2001. Caregiving decisions, well-being, and performance: the effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(10): 29-44.
- Kotler, S. 2014. *The rise of superman: Decoding the science of ultimate human performance*. New York: New Harvest.
- Kowal, S. & O’Connell, D. C. 2000. Zur transkription von gesprächen. In Uwe Flick & Ernst von Kardorff & Ines Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*: 437–447. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Kowske, B. J., & Rasch, R., & Wiley, J. 2010. Millennials' (lack of) attitude problem : An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25: 265–279.
- Kraemer, H. M. J. 2011. *From values to action: The four principles of values-based leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kramer, C. H. 2000. *Therapeutic Mastery: Becoming a More Creative and Effective Psychotherapist*. Phoenix, AZ: Zeig Tucker & Theisen Publishers.
- Kuckartz, U. 2010: *Einführung in die computergestützte analyse qualitativer daten* (3rd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kulasooriya, D., & Wooll, M. 2017. Unlocking human potential: Proactive practices for individual elasticity. Last Accessed on 13.10.2019. Retrieved from <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/unlocking-human-potential-individual-elasticity.html>
- Kuye O. L., & Sulaimon A. A. 2011. Employee involvement in decision making and firm performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 6(1): 1-15.
- Lam, S. S. K., & Yik, M. S. M., & Schaubroeck, J. 2002. Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87: 192–201.
- Lamb, R. 2013. *How can managers use participative leadership effectively?* Last Accessed on 13.10.2019. Retrieved from <http://www.task.fm/participative-leadership>
- Lamb, S., & Kwok, K. C. S. A. 2016. A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied Ergonomics*, 52: 104–111.
- Lapierre, L., & Allen, T. 2006. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2): 169-181.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. 1967. Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2): 122-142.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37: 35-58.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30: 881–905.
- Limerick, D., & Cunnington, B. 1993. *Managing the New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. 1995. Promoting creativity in organisations. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organisations: Ivory tower visions and real world voices*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Lockwood, N. R. 2003. *Work/Life Balance: Challenges and Solutions (Research Quarterly)*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging employee engagement for competitive advantage: hr's strategic role. *HR Magazine*, 52(3): 1-11.
- London, M., & Smither, J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12: 81–100.
- Longenecker, C. O., & Sims, H. P., & Goia, D. A. 1987. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1: 183–193.
- Lyubomirsky, S., & King, L. A. & Diener, E. 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6): 803-855.
- Lyubomirsky, S., & Tkach, C., & DiMatteo, M. R. 2006. What are the differences between happiness and self-esteem? *Social Indicators Research*, 78: 363-404.
- Macey, W. H., & Schneider B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 3–30.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. 2008. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1): 351–398.
- Magee, C. A., & Stefanic, N., & Caputi, P., & Iverson, D. C. 2012. The association between job demands/ control and health in employed parents: the mediating role of work-to-family interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2): 196-205.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. 2015. Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6: 1250-1262.
- Mann, A., & Dvorak, N. 2016. *Employee recognition: Low cost, high impact*. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from <http://www.gallup.com/businessjournal/193238/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx>
- Martin, S., & Liao, H., & Campbell, E. 2013. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5): 1372–1395.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and psychology. Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Mathieu, J. E., & Heffner, T. S., & Goodwin, G. F., & Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 2000. The influence of shared mental models on team process and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(2): 273–283.
- May, D. R., & Chan, A. Y. L., & Hodges, T. D., & Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.

- May, D. R., & Gilson, R. L., & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Mayring, P. 2008: Qualitative inhaltsanalyse. Grundlagen und techniken (10th ed.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. 2000: Qualitative inhaltsanalyse. In Uwe Flick & Ernst von Kardorff & Ines Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*: 468–475. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- McEwen, B. S. 1998. Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338: 171-179.
- McEwen, B. S., & Stellar, E. 1993. Stress and the individual. *Archives of Internal Medicine*, 153: 2093-2101.
- McQuaid, M., & Kern, M. 2017. *Your wellbeing blueprint: Feeling good and doing well at work*. Melbourne: Michelle McQuaid.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. 1998. Psychological aspects of workload. In P. J. Drenth & H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed.): 5-33. Hove, UK: Psychology Press.
- Meir, E., & Hasson, R. 1982. Congruence between personality type and environment type as a predictor of stay in an environment. *Journal of Vocational Behavior*, 21: 309–317.
- Meltzer, L., & Salter, J. 1962. Organizational structure and the performance and job satisfaction of physiologists. *American Sociological Review*, 27: 351–362.
- Mendonca, M. 2001. Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 266–276.
- Meyer, J., & Maltin, E. 2010. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(2): 323-337.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. 2012. Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2: 40-46
- Mills, M. J., & Fleck, C. R., & Kozikowski, A. 2013. Positive psychology at work: a conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2): 153-164.
- Moen, P., & Yu, Y. 2000. Effective work/life strategies: working couples, work conditions, gender, and life quality. *Social Problems*, 47(3): 291-326.
- Mohd I. H., & Othman A. K., & Ibrahim N. H., & Jaafar N. 2018. From perma to permaig©: happiness instrument development. In A. Lokman & T. Yamanaka & P. Lévy & K. Chen & S. Koyama (Eds.), *Proceedings of the 7th international conference on*

- kansei engineering and emotion research 2018. Keer 2018. Advances in intelligent systems and computing*, vol. 739: 846-854. Singapore: Springer.
- Mokoena S. 2011. Participative decision making: perceptions of school stakeholders in south africa. *Journal of Social Science*, 29(2): 119-131.
- Mone, E. M., & London, M. 2009. *Employee engagement through effective performance management: a manager's guide*. New York: Routledge.
- Morrissey, T., & Warner, M. 2011. An exploratory study of the impacts of an employer-supported child care program. *Early Childhood Research Quarterly*, 26(3): 344-354.
- Mortazavi, S. K. S. 2016. How leader-member exchange can uplift team's energy to increase creative work involvement. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(1/2): 75-91.
- Mroczek, D. K., & Spiro, A. 3rd. 2005. Change in life satisfaction during adulthood: Findings from the veterans affairs normative aging study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88: 189-202.
- Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. 2008. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78: 559-574.
- Mulvey, P. W., & Ledford, G. E. Jr. 2002. Implementing reward systems. In J. W. Hedge & E. D. Pulakos (Eds.), *Implementing organizational interventions: steps, processes, and best practices*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. 1995. *Understanding performance appraisal*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. 2011. Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96: 71-94.
- Naylor, J. C., & Pritchard, R.D., & Ilgen, D. R. 1980. *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Needle, D. 2004. *Business in context: An introduction to business and its environment* (4th ed.). London: Thomson Learning.
- Nerdinger, F. W. 2011. Arbeitsmotivation und arbeitszufriedenheit. In F. W. Nerdinger & G. Blickle, & N. Schaper (Eds.), *Arbeits- und organisationspsychologie*: 393-408). Berlin Heidelberg: Springer.
- Nicholls, J. G. 1984. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3): 328-346.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. 2004. A knowledge-based theory of the firm - the problem-solving perspective. *Organization Science*, 15(6): 617-632.
- Niemivirta, M. 2002. Motivation and performance in context: the influence of goal orientations and instructional setting on situational appraisals and task performance. *Psychologia*, 45(4): 250-270.

- Norrish, J. 2015. *Positive education: The geelong grammar school journey*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 351–365.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ochoa P., & Lepeley, T., & Essens P. 2019. Wellbeing for sustainability in the global workplace. (1st ed.). New York: Routledge.
- O’Driscoll, M. 1996. The Interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. In C. Cooper & I. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 11: 279-306. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- OECD**. 2012. Sick on the job? myths and realities about mental health and work. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Oestreich, D., & Ryan, K. 1991. *Driving Fear out of the workplace* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Okoye, A. 2009. Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4): 613–627.
- Oldham, C. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Olivier, A. L., & Rothmann, S. 2007. Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33(3): 49–56.
- Oluwatayo, A., & Opoko, A., & Ezema, I. 2017. Employee participation in decision-making in architectural firms. *Urbanism. Arhitectură. Construcții*, 8(2): 193-206.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. 1975. Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4): 559–560.
- Pace, C., & Stern, C. 1958. An approach to the measures of psychological characteristics of college environments, *Journal of Educational Psychology*, 49: 269–277.
- Pacleb, T. G., & Bocarnea, M. C. 2016. The relationship between leadership styles, leader communication style, and impact on leader-member exchange relationship within the banking sector of the united states. In O. Nicolescu & L. Lloyd-Reason (Eds.), *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*: 275–288. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Parboteeah, K. P., & J. B. Cullen. 2003. Ethical climates and spirituality: an exploratory examination of theoretical links. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 137–151. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Pascale, R. 1985. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2): 26–40.
- Pedersen, E. R. 2010. Modelling csr: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91: 155-166.
- Perissinotto, C. M., & Cenzer, I. S., & Covinsky, K. E. 2012. Loneliness in older persons. *JAMA Internal Medicine*, 172(14): 1078-1084.
- Pervin, L. 1978 Theoretical approaches to the analysis of individual–environment interaction, In L. A. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in Interactional Psychology*. New York: Plenum.
- Pervin, L. & Rubin, D. 1967 Student dissatisfaction with college and the college dropout: a transactional approach. *Journal of Social Psychology*, 72: 285–295.
- Peterson, C., & Seligman M. E. P. 2004. Character strengths and virtues: A handbook and classification, volume 1. Oxford: University Press, Washington: American Psychology Association.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publication Inc.
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. 2013. The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts , commitment , and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3): 304–315.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. 2004. Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30: 591–622.
- Pink, D. H. 2009. *Drive*. Edinburgh: Canongate Books Ltd.
- Pink, D. H. 2017. *About daniel pink*. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from <http://www.danpink.com/about/>
- Podolny, J., & Khurana, R., & Hill-Popper, M. 2004. Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26: 1–36.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., & Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. 2016. Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4): 965-979.
- Prahalad, C. K., & Oosterveld, J. P. 1999. Transforming internal governance: The challenge for multinationals. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 31–39.
- Pressman, S. D., & Cohen, S. 2005. Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, 131(6): 925-971.

- Pugh, D. S., & Hickson, D. H., & Hinings, R. C., & Turner, C. 1968. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65-105.
- PwC. 2018. *Preparing for tomorrow's workforce, today. Insights from a global survey of business and hr leaders*. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/preparing-for-tomorrows-workforce-today.html>
- Rama Devi, V. 2009. Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2): 3-4.
- Ramamurthi, K., & Vakilbashi, A., & Rashid, S. Z. A., & Mokheber, M., & Basiruddin, R. 2016. Impact of job stressors factors on employee's intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors. *International Review of Management and Marketing*, 6(3): 528 – 531.
- Rasmus, R., & Nichols, J. 2016. *Digital factory: Cracking the code to success*. Dublin: Accenture.
- Raza, H., & Mahmood, J., & Owais, M., & Raza, A. 2015. Impact of employee empowerment on job satisfaction of employees in corporate banking sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(2): 1-7.
- REBA. 2018. *Employee wellbeing research 2018. How employers, CEOs and governments are driving new agendas*. London: Reward & Employee Benefits Association.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. 2003. Toward a positive psychology of relationships. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*: 129-159. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rego, A., & Sousa, F., & Marques, C., & Cunha, M. P. E. 2012. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65: 429-437.
- Reshma, M. M., & Anoop, Dr., K. K. 2017. Organizational culture and job satisfaction: a literature review. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 7(12): 193-199.
- Rich, B. L., & Lepine, J.A., & Crawford, E. R., 2010. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617–635.
- Richman, A. L., & Civian, J. T., & Shannon, L. L., & Hill, E. J., & Brennan, R. T. 2008. The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2): 183-197.
- Ripley, R. E., & Ripley, M. J. 1992. Empowerment, the cornerstone of quality: empowering management in innovative organizations in the 1990s. *Management Decision*, 30(4): 20-43.
- Roberts, L. M. 2007. From proving to becoming: How positive relationships create context for self-discovery and self-actualization. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.),

- Exploring positive relationships at work – building a theoretical and research foundation.* New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robertson-Smith G., & Marwick, C. 2009. *Employee engagement – a review of current thinking.* Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rosen, C. C., & Levy, P. E., & Hall, R. J. 2006. Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 211–220.
- Rosenbach, W. E., & Taylor, R. L., & Youndt M. A. 2018. *Contemporary issues in leadership* (7th ed.). New York, Oxon: Routledge.
- Rosso, B. D., & Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behaviour*, 30: 91–127.
- Rousseau, D. M. 1990. Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 153-192. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2001. On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2003. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.
- Ryff, C. D., & Singer, B., & Love, G. D. 2004. Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society B, Biological Sciences*, 359(1449): 1383–1394.
- Şahin, D., & Çubuk, D., & Uslu, T. 2014. The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 1–17.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salas, E., & Gelfand, M. J. 2013. Introduction to the special issue: Collaboration in multicultural environments. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2): 1–20.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland & D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations*: 135–177. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M., & Gonzalez-Ro, V. A. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schindler-Rainman, E., & Lippitt, R., & Center for a Voluntary Society. 1971. *The volunteer community: Creative use of human resources*. Washington: Center for a Voluntary Society.
- Schminke, M., & Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. 2000. The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 294-304.
- Schnell, T. 2009. The sources of meaning and meaning in life questionnaire (some): relations to demographics and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6): 483-499.
- Schneider, B., & Macey, W. H., & Barbera, K. M. 2009. Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2): 23-27.
- Schulte, P., & Vainio, H. 2010. Well-being at work-overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5): 422-429.
- Schultz, R., & Heckhausen, J. 1996. A life span model of successful aging. *American Psychologist*, 51: 702-714.
- Schulz von Thun, F. 1981. Miteinander reden: 1. Störungen und klärungen. Allgemeine psychologie der kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag:
- Schweper, C. H. J. 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turn over in the sales force. *Journal of Business Research*, 54(1): 39–52.
- Schweper, C. H. J., & Hartline, M. D. 2005. Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4): 377–397.
- Seiger, C., & Wiese, B. 2009. Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1): 26-37.
- Seijts, G. H., & Crim, D. 2006. What engages employees the most or, the ten c's of employee engagement. *IVEY Business Journal*, March/April 1-5.
- Seligman, M. E. P. 2011. *Flourish*. Melbourne: Random House Australia.
- Seligman, M. E. P., & Csíkszentmihályi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55: 5-14.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L., & Blum, T. C. 2000. Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2): 215-223.
- Shamir, B., & Arthur, B. B., & House, R. J. 1994. The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 6(1): 19-47.

- Shaw, M. E. 1964. Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 111–147. New York: Academic Press.
- Shaw, R. B. 1997. *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Shuck, B., & Reio, T. G. 2013. Employee engagement and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1): 43-58.
- Sias, P. M. 2008. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Sias, P. M. 2013. Workplace relationships. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (3rd ed.): 375–400. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Sias, P. M., & Krone, K. J., & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication*: 615–642. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1): 27–41.
- Sigman, S. J. 1995. Order and continuity in human relationships: A social communication approach to defining “relationship.” In W. Leeds-Hurwitz (Ed.), *Social Approaches to Communication*: 188–200. New York: The Guilford Press.
- Simon, H. A. 1947. *Administrative behavior*. New York: MacMillan Publishers.
- Sinek, S. 2011. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* (2nd ed.). London: Penguin UK.
- Sirota, D., & Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. 2005. *The enthusiastic employee – how companies profit by giving workers what they want*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sitkin, S. B. 1992. Learning Through failure: the strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 14: 231–266. Greenwich: JAI Press.
- Six, B., & Felfe, J. 2004. Einstellungen und wertehaltungen im organisationalen kontext. In H. Schuler (Ed.), *Organisationspsychologie - grundlagen und personalpsychologie. Enzyklopädie der psychologie*, vol 3: 597–672. Göttingen: Hogrefe.
- Skinner, N., & Pocock, B. 2011. Flexibility and work-life interference in australia. *Journal of Industrial Relations*, 53(1): 64-82.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). 2002. *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sohail, M., & Rehman, C. A. 2015. Stress and health at the workplace – a review of the literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3): 94–121.

- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, lmx, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2): 198-225.
- Spector, P. E. 1986. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11): 1005–1016.
- Spector, P. E., & Fox, S. 2002. An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2): 269–292.
- Starkey, K., & Barnatt, C., & Tempest, S. 2000. Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the u.k television industry. *Organization Science*, 11(3): 299–305.
- Steelman, L. A., & Levy, P. E., & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scales (fes): Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64: 165–184.
- Steger, M. F. 2012. Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and wellbeing. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning* (2nd ed.): 165–184. New York: Routledge.
- Steger, M. F. 2018. Meaning and well-being. In E. Diener & S. Oishi & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Sternberg, R. J., Fiske, S. T., & Foss, D. J. 2016. Intrinsic motivation: The inherent tendency to be active. In *Scientists Making a Difference: One Hundred Eminent Behavioral and Brain Scientists Talk about Their Most Important Contributions*: 288–292. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sundaray, B. K. 2011. Employee engagement: A driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8): 53-59.
- Tadmor, C. T., & Satterstrom, P., & Jang, S., & Polzer J. 2012. Beyond individual creativity: The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(3): 384-392.
- Tay, L., & Tan, K., & Diener, E., & Gonzalez, E. 2012. Social relations, health behaviors, and health outcomes: a survey and synthesis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(1): 28–78.
- Taylor, S. E. 2011. Social support: A review. In H. S. Friedman (Ed.), *The oxford handbook of health psychology*: 189-214. New York: Oxford University Press.
- Tews, M. J., & Michel, J. W., & Stafford, K. 2013. Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4): 370- 382.
- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. 2001. Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2): 115–131.
- Thomas, K. W. 2002. *Intrinsic motivation at work: building energy & commitment* (2nd ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

- Thomas, G., & Martin, R., & Epitropaki, O., & Guillaume, Y., & Lee, A. 2013. Social cognition in leader – follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 81(July): 63–81.
- TOMS**. 2017. Corporate Responsibility at toms. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from <http://www.toms.com/corporate-responsibility#corporateResponsibility>
- Tierney, P., & Farmer, S. M., & Graen, G. B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52: 591–620.
- Tsuchiya, T. 2020. Investigation of happiness index by kansei engineering and positive psychology. In S. Fukada, (Ed.), *Advances in affective and pleasurable design: Proceedings of the ahfe 2019 international conference on affective and pleasurable design, july 24 – 28, 2019, Washington D.C., USA*, Washington D.C: Springer Nature Switzerland AG.
- Tsuchiya, T., & Lokman, A. M., & Kadir, S. A., & Noordin, F. 2018. Happiness index measurement: Application of kansai engineering and positive psychology. In A. Lokman & T. Yamanaka & P. Lévy & K. Chen & S. Koyama (Eds.), *Proceedings of the 7th international conference on kansei engineering and emotion research 2018. Keer 2018. Advances in intelligent systems and computing*, vol. 739: 855-862. Singapore: Springer.
- Tsuchiya, T., & Mahmud, Z., & Lokman, A. M. 2018. Relationship between workers' general happiness and emotional components @ permaig©. In A. Lokman & T. Yamanaka & P. Lévy & K. Chen & S. Koyama (Eds.), *Proceedings of the 7th international conference on kansei engineering and emotion research 2018. Keer 2018. Advances in intelligent systems and computing*, vol. 739: 878- 884. Singapore: Springer.
- Turco, C. 2016. *The conversational firm: Rethinking bureaucracy in the age of social media*. New York: Columbia University Press.
- UNESCO**. 2009. Unesco world report: Investing in cultural diversity and intercultural dialogue. Last accessed on 29.10.2019. Retrieved from: <http://bit.ly/2JveTb2>
- Valentine, S., & Fleischman, G. 2008. Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77: 159–172.
- Valentine, S., & Godkin, L., & Fleischman, G. M., & Kidwell, R. 2011. Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98: 353-372.
- Vance, R. J. 2006. *Employee engagement and commitment – a guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Vandenabeele, W. 2014. Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34: 153–173.
- Van Dick, R., & Christ, O., & Stellmacher, J., & Wagner, U., & Ahlswede, O., & Grubba, C., & Hauptmeier, M., & Höfeld, C., & Moltzen, K., & Tissington, P.A. 2004. Should I

- stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15 (4): 351–360.
- Vickery, A. J., & Keaton, S. A., & Bodie, G. D. 2015. Intrapersonal communication and listening goals: An examination of attributes and functions of imagined interactions and active-empathic listening behaviors. *Southern Communication Journal*, 80: 20–38.
- Von Rosenstiel, L. 2011. Employee behavior in organizations. On the current state of research. *Management Revue*, 22: 344–366. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from <http://managementrevue.org/>
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wadhwa, D. S., & Verghese, M. 2015. Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3): 280-286.
- Wallach, E. J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37: 29-36.
- Walumbwa, F. O., & Avolio, B. J., & Gardner, W. L., & Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89–126.
- Walumbwa, F., & Wang, P., & Wang, H., & Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.
- Wang, D., & Chia-Chun H. 2013. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4): 613-624.
- Wang, J., & Lesage, A., & Schmitz, N., & Drapeau, A. 2008. The relationship between work stress and mental disorders in men and women: findings from a population-based study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62(1): 42-47.
- Weber, M. 2009. *The theory of social and economic organization*. New York: Simon and Schuster.
- Wheatley, M. 2001. *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. London: Sage.
- Whitener, E. M., & Brodt, S. E., & Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-550.
- Williamson, O. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548–577.
- Williamson, O. E. 2000. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595–613.

- Woodman, R., & Sawyer, J., & Griffin, R, 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.
- Woodruffe, C. 2005. Employee engagement: the real secret of winning a crucial edge over your rivals. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 50(1): 28-29.
- Wrike. 2015. Work management survey. 2015 executive summary and full report. Last accessed on 13.10.2019. Retrieved from: <https://www.wrike.com/library/ebooks/work-management-report/>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179–201.
- Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 235–244.
- Xie, B., & Xin, X., & Bai, G. 2016. Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage. *Career Development International*, (21)5: 518-533.
- Yadov, J., & Johri, R., & Bhattacharjee, S. 2014. In search of employee well-being: A revisit. *International Journal on Global Business Management and Research*, 3(1): 18-34.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. 2002. *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Zhang, Y., & Guo, Y., & Newman, A. 2017. Identity judgments, work engagement and organizational citizenship behavior: the mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61: 190–197.
- Zedeck, S., & Mosier, K. 1990. Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2): 240-251.

Appendix

APPENDIX A: LIST OF ALL COMPANIES CONTACTED FOR AN INTERVIEW.....	83
APPENDIX B: INVITATION TEXT AND ONE-PAGER ABOUT MY RESEARCH TOPIC.....	85
APPENDIX C: INTERVIEW GUIDELINE.....	87
APPENDIX D: CODING SYSTEM.....	90
APPENDIX E: CODE FREQUENCIES.....	98
APPENDIX F: TRANSCRIBED INTERVIEWS (ENGLISCH) WITH CODING.....	101
Company-1 (anonymous).....	102
Company-2 (anonymous).....	118
Red Hat.....	138
Salesforce.....	181
Essity.....	209
Company-6 (anonymous).....	227
Company-7 (anonymous).....	249
APPENDIX G: TRANSCRIBED INTERVIEWS (GERMAN)	261
Company-1 (anonymous).....	261
Company-2 (anonymous).....	273
Red Hat.....	289
Salesforce.....	323
Essity.....	345
Company-6 (anonymous).....	359
Company-7 (anonymous).....	377

APPENDIX A: LIST OF ALL COMPANIES CONTACTED FOR AN INTERVIEW

CONTACTED TOP COMPANIES IN SOUTHERN GERMANY:

„Great place to work“ Award	„Top Employer“ Award	„The Leading Employers“ Award
Adobe	Amadeus Data Processing GmbH	Bain & Company Germany, Inc.
AMGEN GmbH	Essity GmbH	Boston Consulting Group
Cisco Systems	Hays AG	The Walt Disney Company
Iteratec GmbH	HypoVereinsbank - Member of UniCredit	ProSiebenSat.1 Media SE
MaibornWolff GmbH	Knorr-Bremse AG	Deloitte
Sparda-Bank Münche	LEDVANCE GmbH	EMC Deutschland GmbH (Dell)
Advantest Europe GmbH	Loyalty Partner GmbH	ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH
Cadence Design Systems	McDonald's Deutschland LLC	EY
GKK PARTNERS	MTU Aero Engines	Google Germany
goetzpartners	NTT DATA Deutschland GmbH	IKEA
Hiscox	OSRAM	Kantar TNS
Infineon Technologies AG	PHILIP MORRIS GMBH	KPMG
it-economics GmbH	Sandoz Deutschland / Hexal AG	Mars Deutschland
jambit GmbH		McKinsey & Company
metafinanz Informationssysteme GmbH		Microsoft Deutschland GmbH
PENTASYS AG		Motel One GmbH
Peter Simmel Handels GmbH		Münchener Rück – Munich Re
QAware GmbH		Roland Berger
Salesforce		PwC Deutschland
SBK Siemens-Betriebskrankenkasse		Rohde & Schwarz
Schön Klinik Berchtesgadener Land SE & Co. KG		
Workday GmbH		
CompuSafe Data Systems AG		
EDENRED Deutschland GmbH		
h&z Unternehmensberatung AG		
Interhyp Gruppe		
Netlight Consulting GmbH		
Pari Kita - Der Paritätische Bayern		
Q_PERIOR AG		
Red Hat GmbH		

Table 10: Contacted Top Companies in Southern Germany

CONTACTED TOP COMPANIES IN AUSTRIA:

„Great place to work“ Award	“The Leading Employers“ Award
Mercedes-Benz Financial Services Austria GmbH	Mayer & Co Beschläge GmbH (MACO)
Biogena Naturprodukte GmbH & Co KG	Salzburg AG
Lidl Österreich	Wüstenrot Gruppe
Milupa GmbH	KTM
BMW Group	Gespag
Bosch Österreich	INTERSPORT Austria GmbH
dm drogerie markt	Rosenbauer International AG
MIC Datenverarbeitung GmbH	
unit-IT Dienstleistungs GmbH & Co KG	
Runtastic GmbH	

Table 11: Contacted Top Companies in Austria

APPENDIX B: INVITATION TEXT AND ONE-PAGER ABOUT MY RESEARCH TOPIC

The following invitation text was sent to the HR Directors via LinkedIn, with the one-pager attached.

Sehr geehrte Herr/ Frau ...,

Gerne würde ich ein kurzes Interview mit Ihnen über Ihre Best Practices zum Mitarbeiter-Wohlbefinden führen.

Kurz zu mir: Ich schließe momentan meinen Master in Human Resources Management & Organisational Consulting in Lissabon ab. Im Rahmen meiner Masterarbeit entwickle ich ein holistisches Modell zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz, und im Zuge dessen interviewe ich Firmen, die von ‚Top Employer‘ ausgezeichnet wurden, zu ihren Best Practices.

Was ist der Mehrwert dabei für Sie? Wenn Sie möchten, werde ich Ihre Firma namentlich in meiner Thesis nennen – falls nicht, ist das natürlich auch in Ordnung.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung bei meiner Masterarbeit! Gerne können Sie mich auch telefonisch erreichen unter: +49 (0) 178 ... Optimal wäre ein kurzes Treffen zw. 5. und 16. August. Natürlich richte ich mich nach Ihnen.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Herzliche Grüße,
Silvia Mayer

Silvia Mayer
Human Resources - Personnel Development at Bosch

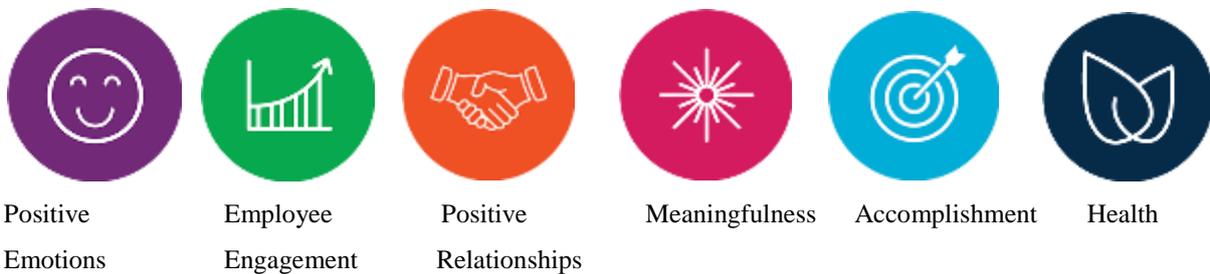
ATTACHED ONE-PAGER:

WELLBEING IN THE WORKPLACE – A COMPREHENSIVE MODEL AND BEST-PRACTICES FROM TOP-COMPANIES

Worum geht's in meiner Masterarbeit?

Bislang gibt es noch kein holistisches Model übers Wohlbefinden am Arbeitsplatz, das alle Aspekte und deren wechselseitige Abhängigkeiten mit einschließt. Daher werde ich in meiner Masterarbeit ein solches vollständiges Modell entwickeln, das sowohl die Einflüsse auf struktureller Ebene, als auch die auf Führungskräfte-Ebene beleuchten wird.

Basis ist das Modell von Seligmann und Kern:



Hier kommen Sie ins Spiel: Verifizierung des Modells. Wie werden diese Aspekte in der Praxis umgesetzt?

Was machen Firmen, die als Top-Arbeitgeber ausgezeichnet wurden, richtig? Was für Maßnahmen, Leistungen und strukturelle Rahmenbedingungen sind gegeben, dass die Mitarbeiter am Arbeitsplatz florieren können?

Da Sie zu den Arbeitgebern gehören, die es gemeistert haben, würde ich gerne auch Ihre Expertise in meine Arbeit mit einfließen lassen.

Vorgehen:

- Ich werde Ihnen den Interviewleitfaden bereits vor unserem Treffen als Orientierung zukommen lassen
- Das Interview wird ca. 45 – 60 Minuten in Anspruch nehmen

Gerne schicke ich Ihnen im Anschluss ein Exemplar meiner fertigen Masterarbeit zu.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!



Silvia Mayer



silvia.c....



+ 49 (0) 178 -

APPENDIX C: INTERVIEW GUIDELINE

Kurz zum Überblick: Um was geht's in meiner Masterarbeit: Ich möchte ein holistisches Model zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz entwickeln, das alle Aspekte und auch deren wechselseitige Abhängigkeiten mit einschließt. Und diese Aspekte dann eben jeweils von Führungskraft-Ebene, und struktureller /organisatorische Ebene betrachten.

Deshalb, ist das Ziel dieses Interviews is, herauszufinden, wie die Aspekte von Top-Arbeitgebern in der Praxis umgesetzt werden.

Vertraulichkeitserklärung unterschreiben lassen

Haben Sie dazu noch Fragen?

Generelle Fragen

Was ist Ihre Funktion, und welche Aufgaben haben Sie?

Wie lange haben Sie diese Funktion schon inne?

Wie viele Mitarbeiter umfasst Ihr Team?

Wie viele führen Sie davon direkt?

Im nächsten Schritt würde ich nun gerne nacheinander auf die 6 verschiedenen Säulen aus dem PERMAH Modell von Seligman & Kern eingehen – sowohl von Führungsebene aus, als auch von struktureller/ organisatorischer Ebene aus.

Positive Emotions:

Die erste Säule heißt „**positive Emotions**“, dabei geht's darum, dass Mitarbeiter Freude, Hoffnung und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden. Das ist besonders wichtig dafür, dass Mitarbeiter im Job aufblühen können.

1. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet (Firmenname), um ‚positive Emotionen‘ zu ermöglichen bzw. zu fördern?
2. Was tun Sie, als Führungskraft, um ‚positive Emotionen‘ in Ihrem Team zu ermöglichen bzw. zu fördern?

Employee Engagement:

In der zweiten Säule ‚**Engagement**‘ geht’s darum, sich verbunden zu fühlen, involviert zu sein und sich auf Aktivitäten konzentrieren zu können (so weit, dass man einen Zustand von Flow“ erreicht, das heißt, die Balance aus Fähigkeiten & Herausforderung stimmt.

1. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet (Firmenname), um das ‚Engagement‘ der Mitarbeiter zu ermöglichen bzw. zu fördern?
2. Wie ermöglichen / fördern Sie ‚Engagement‘ in Ihrem Team?

Positive Relationships:

In der dritten Säule ‚**positive Relationships**‘ geht’s darum, sich verbunden, unterstützt und umsorgt zu fühlen. Eine Zusammenarbeit & Interaktion innerhalb, und zwischen Teams zu schaffen, die über die ausgeübten Rollen hinausgeht, Verbundenheit schafft, und somit letztendlich auch zu der Bereitschaft führt „die Extrameile“ zu gehen.

1. Gibt es strukturelle Rahmenbedingungen von (Firmenname), die das unterstützen?
2. Wie ermöglichen / fördern Sie ‚positive Relationships‘ in Ihrem Team?

Meaningfulness:

Die vierte Säule ‚**Meaningfulness**‘ beschreibt einen Zustand, bei dem man sich geschätzt und mit etwas verbunden fühlt, das größer ist als man selbst. Also, wie man den Zweck einer Person mit dem des Teams und im Gegenzug mit dem Zweck der Organisation verbinden kann. Der Sinn geht dabei über die Frage "Was ist meine Rolle?" hinaus, zu "Wie kann ich Mehrwert schaffen?"

1. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet (Firmenname), um ‚Meaningfulness‘ zu ermöglichen bzw. zu fördern?
2. Wie ermöglichen / fördern Sie ‚Meaningfulness‘ in Ihrem Team?

Accomplishment:

Bei der nächsten Säule ‚**Accomplishment**‘ geht es darum, sich fähig zu fühlen, das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben und seine Fähigkeiten zu erweitern.

1. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet (Firmenname), um ‚Accomplishment‘ zu ermöglichen bzw. zu fördern?
2. Wie ermöglichen / fördern Sie ‚Accomplishment‘ in Ihrem Team?

Health:

Die letzte Säule ‚**Health**‘ beschreibt die Aspekte, die wichtig sind, um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.

1. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet (Firmenname), um ‚Health‘ zu ermöglichen bzw. zu fördern?
2. Wie ermöglichen / fördern Sie ‚Health‘ in Ihrem Team?

Vielen Dank!

APPENDIX D: CODING SYSTEM

Main category	Subcategory 1	Subcategory (Level 2 or 3)	Definition & Coding Rule	Anchor Example
Others	-	-	<i>Others</i> entails all elements that influence wellbeing, but only got mentioned once, and did not appear in the theoretical research either.	-
Positive Emotions	Leadership Level	Resourcefulness and Creativity	See section 3.1.2	If 14,000 discuss, then there are 14,000 opinions and ways of seeing the world (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 92).
Positive Emotions	Leadership Level	Participation and Autonomy	See section 3.1.6	How self-sufficient I am and how much I am in my own responsibility and can help shape it (Transcript of Interview 6: 63).
Positive Emotions	Leadership Level	Balance of Effort and Reward	See section 3.1.4	So the ones I can evaluate by myself go home almost - last year, this year - with a good feeling. I think it's very important (Transcript of Interview 2: 106).
Positive Emotions	Leadership Level	Communication, Feedback and Acknowledgement	See section 3.1.3	Well, we meet once a month as a whole team. Basically, in the HR team as a whole, almost nobody has the same manager. We meet as a team, HR team, in Germany to exchange feedback. That also means to tell: What is really going well. What would I like to thank you for if we have supported when it was not self-evident. And of course exchange: what's new, etc. (Transcript of Interview 1: 33).
Positive	Leadership	Psychological Safety	See section 3.1.5	Well, that's largely carefree working, yes, and being able to get involved. It's

Emotions	Level	and Security		absolutely okay. to say ‘I don't see it that way’, this psychological safety, as we call it, is a huge topic for us at the moment, because we know that the more people we are - sometimes you see companies where opinions are suppressed or where people believe, that they can't say their opinion anymore - and we want to counter that, already now and say ‘no, it's safe if you say what moves you, yes, even if you have different opinion’, if you say ‘hey, I can't do any more or I can't do any more’, that's also o.k. to say that, yes (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 168).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Feedback Environment	See section 3.1.3	This is the so-called Speak-Up-Culture, very, very strongly desired by the company. That people, if they have done something great, or what goes into the negative again, should definitely tell that. And I think what we're trying to do more and more is this instant feedback when someone did something great - and it doesn't have to be something awesome, but just say thank you (Transcript of Interview 5 (Essity): 44).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Inclusive Company Culture and Ethical Climate	See section 3.1.1	So just a very open culture (Transcript of Interview 2: 37).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Diversity	Managing a diverse workforce with all its implications	Because we are all so different, I cannot apply the same system to you and to the other colleague who is completely different (Transcript of Interview 2: 74).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Common Vision	See section 3.1.1	Or do I somehow have a passionate -- a passion for what the organization stands for. These are the higher framework conditions where we at Red Hat have also thought about the fact that on the one hand we have a lot of people who want to work at Red Hat, because we represent this very topic of Open Source, that we do things differently and that we have not only revolutionized the software

				industry a little, but also thinking and societal thinking, and that motivates a lot of people to say that I want to work at Red Hat because I identify with it (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 68).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Flat Hierarchy	See section 3.1.1	So everyone is very very accessible in very very flat hierarchies and the philosophy of Open Source 'the better Idea wins', of (incomprehensible), the better idea wins, irrespective of where it comes from, but whether it best solves the problem, is then identified and then organizationally handled and implemented (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 161).
Employee Engagement	Leadership Level	Compensation, Remuneration and Rewards	See section 3.2.5	Of course, there are also bonuses, performance-related bonuses, where of course you of course know that you have done well or not. These include stock programs, as I said: money, or even what we have recently, for about a year: these are awards. That's actually just a designed prize to win. And when you've shown that you can work very well with others, it's also a kind of award (Transcript of Interview 1: 60).
Employee Engagement	Leadership Level	Meaningfulness and Mindfulness	See section 3.2.3	First topic: conscious switching off and this mindfulness, which we now discuss a lot: how do I manage to keep the energy positive over a longer period of time (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 150).
Employee Engagement	Leadership Level	Feedback and Recognition	See section 3.2.5	And in addition sometimes or specifically spending time looking back, not always just forward. Looking back you often see things - problems that you have solved and been successful, or things that didn't go so well and from which you can simply learn. I often give this view - I try to give it along - not every quarter now, but in some situations that don't go so well in coaching, mentoring - we talked about it, these 10/30/70 or 20/30/70 - and simply to look that you lead the

				teams back again and again (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 187).
Employee Engagement	Leadership Level	Training and career development	See section 3.2.2	Career or development discussions are more or less the order of the day with us (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 147).
Employee Engagement	Leadership Level	Tailor-made job content and Signature Strengths	See section 3.2.2	And that - we have this conversation about Role-Fit, once a quarter we encourage the managers to talk to their employees about it (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 66).
Employee Engagement	Structural/ Organizational Level	Positive Work Environment	See section 3.2.1	But we always look: 'Is that Ohana? Would you treat your family that way?' And that's the reality check we're doing, yes, on the subject of fairness, on the subject. Is that going in the right direction? (Transcript of Interview 3 (Salesforce): 128).
Employee Engagement	Structural/ Organizational Level	Common Vision	See section 3.2.1	<i>Same as earlier:</i> Or do I somehow have a passionate -- a passion for what the organization stands for. These are the higher framework conditions where we at Red Hat have also thought about the fact that on the one hand we have a lot of people who want to work at Red Hat, because we represent this very topic of Open Source, that we do things differently and that we have not only revolutionized the software industry a little, but also thinking and societal thinking, and that motivates a lot of people to say that I want to work at Red Hat because I identify with it (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 68).
Employee Engagement	Structural/ Organizational Level	Query the opinion & wellbeing of the employees	Employee Surveys of all kinds	So the topic of employee surveys on both small and large topics, is a long runner for us. So as I said, twice a year we do a worldwide employee satisfaction survey (Transcript of Interview 3 (Salesforce): 87).
Positive	Leadership	Leader-Member	See section 3.3.2	So again there is the topic of conversations, to be as close as possible to people

Emotions	Level	Exchange (LMX)		and to really look, listen and understand (Transcript of Interview 6: 68).
Positive Emotions	Leadership Level	Open Communication	See section 3.3.2	I can talk a lot with a lot of them. I know where my team stands, what topics they deal with and can get involved with each one very individually, yes. To enter the world of each individual. And that, I think, is the first point that is very important for many people in my team, that I know what is happening in the country, what issues they are concerned with, but also what privately in their lives - where they stand. And we also have a relationship where we can talk openly about it. (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 100).
Positive Emotions	Leadership Level	Transparency	Transparent decision making and strategy	So we value transparency above all else (...) how we strategically develop the company, where the journey is going, where we see trends, where we have challenges, what is going well, what is not going so well, what we want to work on. These meetings take place in every company, behind closed doors. With us it is live. So, there are cameras in there, that's broadcasted live, that's streamed, everyone can watch it, everyone of our almost 40,000 people can watch it, listen to it at any time. Full transparency (Transcript of Interview 3 (Salesforce): 84 - 85).
Positive Emotions	Leadership Level	Belongingness and Trust	See section 3.3.3	And that comes out if I have a good relationship with my manager. Then I tend to talk about it with my manager or proactively I say 'I'm approaching a divorce now, we have to talk about it because it's probably something that can't be avoided'. That is this 'being close to the employee' and recognizing signals early on and yet creating a platform of trust where such conversations find room. And not that it is too late that brings that in. And these are actually the three components. It's like - it always takes two. I offer the platform of trust and

				relationship (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 116).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	Organizational Structures, Climate and Culture	See section 3.3.1	So as a manager you can of course open certain doors and simply remove building blocks from the way, but I can't be everywhere and stand next to everyone and so - so corporate philosophy and corporate culture is a very big aspect when it comes to employee commitment, employee relationship (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 173).
Positive Emotions	Structural/ Organizational Level	First Name Basis: "Du"	Addressing colleagues and/or leaders with the informal "Du"	On a first name basis (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 162).
Meaningfulness	Leadership Level	The Higher Purpose	See section 3.4.2	The same environment, but two different perspectives that look at it, that's a completely different kind of employee satisfaction, energy, health - that's where we're actually on the subject, yes. Very cultural and - well, I think this has a lot to do with the topic you are addressing, with organizational culture - in German you always say purpose, so what does an organization do and to what extent can I identify with it. That is the higher goal, i.e. not only earning money (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 42).
Meaningfulness	Structural/ Organizational Level	CSR Corporate Social Responsibility	See section 3.4.1	Not only making money is important, but I also want to do something positive, make a contribution, and many people just want to volunteer by now. And you can do that with us and it works. It's not just a website slogan, like many other companies: we also do Corporate Social Responsibility, because we have to, but at the end of the day there's not much left, However, we push it absolutely. So no one has to, but everyone can, and that's cool (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 62).

Accomplishment	Leadership Level	Recognition and Emotional Rewards from Accomplishment	See section 3.5.3	Gladly on our internal communication tools, in this chatter, yes, then there is a thanksgiving, big e-mails are written or posts and there the people join, saying 'hey, congratulations, great done, great' with smileys etc.... Well, we actually see that every day that someone is celebrated or especially appreciated for some success or for a good thing he or she has done (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 132).
Accomplishment	Leadership Level	Leadership Guidance	See section 3.5.2	On the one hand, I set an example of it and be very offensive about what I do myself. Because, let's say, leadership by example is already one thing with us (Transcript of Interview 4 (Salesforce): 72).
Accomplishment	Structural/Organizational Level	Employee Participation in Decision-Making	See section 3.5.1	Also allow them to co-decide. Because at the end of the day many of the tasks are done, it's not me who masters them, but the team, and they usually know best what's right for them (Transcript of Interview 6: 62).
Health	Leadership Level	Duty of care	See section 3.6.2	Or even to programs that promote well-being - sports programs, enough free food, or to say 'there is a fitness center'. I also often bring it to the team meeting, that when I fetch my colleagues, that we first go over to the fitness centre during the lunch break, that we simply try to set an example of what we have (Transcript of Interview 3 (Red Hat): 144).
Health	Structural/Organizational Level	Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision	See section 3.6.1	We now have a small area within HR, which is not named wellbeing, but career and family. And the idea is really to bring that together. (Transcript of Interview 5 (Essity): 99).
Health	Structural/Organizational Level	Health and Wellbeing Programs	See section 3.6	So that's where the whole portfolio of health, prevention - such as health days, health checks that employees can do - comes in. We have company doctors at our sites. There are sports facilities, there are cooperations, discounts with fitness

			studios. There are sports groups. So we have a lot in this area, but there is also not only sport, but also health, so prevention stories, or smoking cessation courses. Something like that. How do I deal with stress? Transcript of Interview 7: 75).
--	--	--	--

Table 12: Coding System

APPENDIX E: CODE FREQUENCIES

Main category	Frequency of mention
Others	13

Table 13: 'Others' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Subcategory 3	Frequency of mention
Leadership Level	Resourcefulness and Creativity		2
	Participation and Autonomy		5
	Balance of Effort and Reward		3
	Communication, Feedback and Acknowledgement		15
	Psychological Safety and Security		2
Structural/ Organizational Level	Feedback Environment		8
	Inclusive Company Culture and Ethical Climate		15
	-“-	Diversity	7
	Common Vision		9
	Flat Hierarchy		5

Table 14: 'Positive Emotions' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Frequency of mention
Leadership Level	Compensation, Remuneration and Rewards	8
	Meaningfulness and Mindfulness	1
	Feedback and Recognition	9
	Training and career development	22
	Tailor-made job content and Signature Strengths	10
Structural/ Organizational Level	Positive Work Environment	12
	Common Vision	9
	Query the opinion & wellbeing of the employees	7

Table 15: 'Employee Engagement' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Subcategory 3	Frequency of mention
Leadership Level	Leader-Member Exchange (LMX)		15
	Open Communication		28
	-“-	Transparency	8
	Belongingness and Trust		16
Structural/ Organizational Level	Organizational Structures, Climate and Culture		20
	-“-	First Name Basis: "Du'	3

Table 16: 'Positive Relationships' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Frequency of mention
Leadership Level	The Higher Purpose	11
Structural/ Organizational Level	CSR Corporate Social Responsibility	10

Table 17: 'Meaningfulness' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Frequency of mention
Leadership Level	Recognition and Emotional Rewards from Accomplishment	21
	Leadership Guidance	10
Structural/ Organizational Level	Employee Participation in Decision-Making	21

Table 18: 'Accomplishment' Code Frequencies

Subcategory 1	Subcategory 2	Subcategory 3	Frequency of mention
Leadership Level	Duty of care		6
Structural/Organizational Level	Organizational Work-Life Balance (WLB) Provision		28
	-“-	Health and Wellbeing Programs	30

Table 19: ‘Health’ Code Frequencies

APPENDIX F: TRANSCRIBED INTERVIEWS (ENGLISH) WITH RESPECTIVE CODING

1.1 Transcript of Interview 1

Company: Company-1

Business: Digital Media, Digital Marketing, Document Management

Employees: 21,300

Date: 14.08.2019

Participants:

- NN via Skype, Director of Strategic HR Business Partnering
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Can you hear me well?

Company Y: Yeah, I can hear you fine.

Silvia Mayer: Okay, great. Well, maybe I'd start over again. I don't know if you've had time to take a quick look at the questions. If not, it's not bad at all: we would go through that together now. So maybe I would start again to give an overview on what my master thesis is about. So, I would like to develop a holistic model for well-being at the workplace that includes all aspects and their interdependencies, because this does not exist yet. It is always looked at selectively on certain aspects, but not yet a model that includes everything. So that really goes from feedback culture to fitness programs, so really everything. And I would like to look at that from the management level and from the structural organizational level. And therefore the aim of the interview is to find out how the aspects of top employers are put into practice.

Exactly, and I have just sent you a privacy statement via LinkedIn, because I would like to record the phone call. Exactly, so you can read that in peace and quiet and also whether you want the company to be named, and so on. And then afterwards you can send

it back to me. Yeah, well, then I'd start with general questions.

13 What is your function and what are your tasks? Could briefly describe it?

14 Company Y: So my role is, or is called Director of Strategic HR Business Partnering, I'm the HR Director, I'd say, for the region, and so I'm responsible for all the HR and HR-related issues, even though a lot of them are controlled from our headquarters.

15 Silvia Mayer: How many employees does your team include?

16 Company Y: The German team, the European team or the worldwide team?

17 Silvia Mayer: So in general the European one.

18 Company Y: In Germany we have about 12 colleagues in HR, in Europe about 80 and worldwide 350 maybe.

19 Silvia Mayer: Okay, and how many of them are you running directly?

20 For a moment, One moment please - I don't lead any of them directly, but I'm responsible for everyone.

21 Silvia Mayer: ok, great, then I would now in the next step... Well, there is a model, PERMA by Seligman, about well-being. However, this refers to the private context, and I have just taken this model as a starting point, and I would like to relate these six pillars, which this model has, now specifically to the professional environment; and that is why I am now taking these six pillars as a starting point, and I would now like to go through them one after the other and look at them from the management level and from the structural level.

22 So the first pillar is called positive emotions. And it's all about ensuring that employees feel joy and satisfaction at work, which is particularly important that employees can flourish on the

..Balance of Effort and Re

..Health and Wellbeing F

..CSR Corporate Social Ri

..Inclusive Company Cultur

..Positive Work Environ
..Organizational Struct

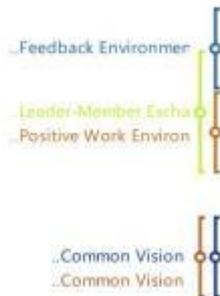
job, on the whole. What structural framework does (company name) offer to enable or promote these positive emotions?

23. Company Y: There are a lot of things involved: we have a very wide range of benefits at (company name), that's divided into, let me say, two main areas: one is Financial Wellbeing, that's everything that has to do with money in a broader sense. And then the second one is Physical wellbeing, it's about health programs, it's about the back. But it is also a matter of stress prevention, for example. For example, we have activated an app for all employees, called Headspace, so that everyone can use it as needed. It's also pretty much used, actually.

24. You can take part in a meditation course if you like. It's used a lot, too. We also have a very strong focus on two areas, one is Corporate Social Responsibility. This means that employees can donate, but they can also take part in activities for – how do you name it in German - children's and old people's homes, to donate money for animal shelters, but also to participate. And (company name) will pay extra for every hour as a donation to German institutions. Non-profit work hides behind it.

25. The other thing I just mentioned is diversity. We have a big topic called "(company name) for All". Behind that is how we as an employer want to be attractive for all people and want to be there for them. And we support such activities as: we were at Christopher's Street Day for example to support certain minorities, or to show that (company name) is backing it, that diversity is important, and not that, what we are experiencing at the moment, that you are restricting more and more. We just want to promote diversity and also in our company that everyone, no matter what skin colour, race, age, gender or sexual preference people have, are welcome to work for us. I'm sure that's one of them.

26. Also the emotional, or as far as positive emotions are concerned, also the working atmosphere is certainly part of it. We



have the working atmosphere audited, both internally and externally: Best Place to Work. This is an institution that anonymously asks employees about a lot of topics, including basic behavior, workplace culture, and (incomprehensible) among the top executives in Germany, who attach great importance to the fact that we have a good workplace culture. This includes things like an open feedback culture, but also that everyone can go to the superior with worries, but also to the next department manager or HR. Also that there is always an open door for everyone. Well, a lot. I probably forgot a few, but we do a lot to make people feel well with us. There are several reasons for this, including the ulterior motive behind "(company name) for All" and the fact that the specialists we are looking for currently can choose their job. And of course it is also important to be competitive in this respect. Of course, that's also part of it.

27 Silvia Mayer: You just mentioned the open feedback culture. Could you be a little more specific about what this looks like in the end?



28 Company Y: Yes, on the one hand we have a lot of training for managers, but also for employees on the subject of feedback. But what we have also abolished, for example, is the year-end meeting and the performance meeting. Instead, we have introduced a system called check-in. And there we practically oblige every manager and every employee to talk to each other about three topics at least once a quarter, if not more frequently: on the one hand about feedback, so what went well, what didn't, what do I need from you, what do you need from me. So really on equal footing. Then: we have discussed goals, agreed on them, or adjusted them. And the third part, so to speak, writes one that it's always more about career development. So where do you want to go? How can the manager help? These main questions. The feedback from the manager is also important here, where you sometimes have to say: I do not yet see him there. Look how we get there. So this way. There's that, too.

29 Silvia Mayer: And what do you do as a manager to enable or promote positive emotions in your team?

30 Company Y: In my own?

31 Silvia Mayer: Yes

32 Company Y: For one thing, my managers perceive everything in that direction. If there are all these offers - a colleague in my team is also the champion for this Physical wellbeing. This includes the fact that we have a main topic every quarter: Back pain prevention, or as I said: meditation has been a topic for us before, or healthy nutrition is now coming back. Where people get food, such a healthy breakfast, how it can look like, or where they can make something good by themselves, and things like that. That's what one of my team does.

33 Then we also have this on the topic of positive emotions: well, we meet once a month as a whole team. Basically, in the HR team as a whole, almost nobody has the same manager. We meet as a team, HR team, in Germany to exchange feedback. That also means to tell: What is really going well. What would I like to thank you for if we have supported when it was not self-evident. And of course exchange: what's new, etc. We have regular meetings for that. And of course, I don't know if you're thinking about something like that: teambuilding measures like going to the Oktoberfest, for example. Of course, this also is part of having to do with each other outside the pure job.

34 Silvia Mayer: Great, then I'd go to the second pillar. That's called employees' engagement. And it's all about feeling connected, being involved and being able to concentrate on the activities so far that you reach the state of flow. And that simply means that the balance of skills and challenge is right. What structural framework does the company offer in order to enable or promote the commitment of its employees?

..Duty of care

..Communication, Feedb.

..Organizational Struct



35

Company Y: On the one hand, these surveys: we have a commitment survey, where we ask employees where a problem is, what else do you need, what is not going so well. The check-ins are certainly also part of the process of enabling employees to develop and participate in what is going on in the department. We also take the Great Place to Work results very, very seriously. Let me give you an example: The main topic was, that last year the employees said that our office is not as cool as that of our competitors. I don't like working here so much. And we took it very seriously and discussed it internally. We will now actually also be looking for a new office to implement this completely. We'll move there.

36

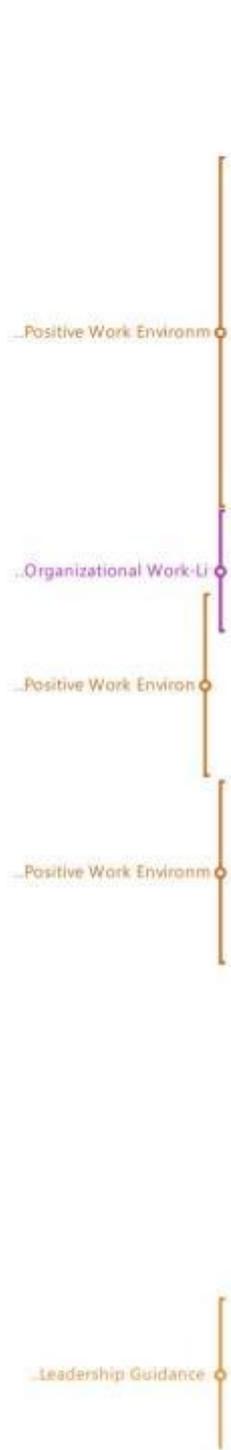
Then we have the topic "I want to develop further. I want to work on the job that really pleases me the most or in the area that pleases me the most", we have very unusual, yes very unusual measures. On the one hand there are two programs, one is called educational reimbursement, and that means every employee gets the opportunity, for 10000 Dollars - the equivalent in euros, whatever that is - well, 10000 Dollars a year to get additional qualifications and (company name) pays that completely, 10000 Euros a year.

37

And there is per month, or even shorter stories, where every employee gets another 1000 Euros for things like participation in fairs or shorter trainings or advanced training stories, coaching and maybe also an English training, whatever is necessary to do their job,

38

One of our main topics was the concrete topic of "I would like to become a manager": We have developed a concrete program for managers and junior staff. It'll take a year, and there's a lot of investment. The feedback is very very good and the employees are very happy that they can participate, but also that they get the chance to lead. So the success rate is also very high. In the middle of the course we have already promoted about a quarter of the participants to management jobs, and they are very satisfied. So they're not even through with it, and a quarter have already got a management job.



39 Silvia Mayer: Cool! May I now go back again very briefly to the first one you said, to the office space. What are they looking at in the new offices? So what's given there?

40 Company Y: So we have basically a concept for offices, which is implemented worldwide successively. This is a concept that is based on the fact that people can talk to each other a lot, but are not disturbed, therefore contact and communication. I.e. there are a lot of small corners and high, high chairs facing each other, where you can talk with some protection without having to go to an extra meeting room. This is a very relaxed room layout with very high quality furniture. Everyone has height-adjustable tables.

41 What else do we have? Of course we still have a canteen area with free drinks and fruit and fruit gifts and stuff like that for each employee. Everything on a regular base. You also need a social area where people can meet, where they can play video games and do whatever they want to do, or play table football, table tennis, such stories. This is also (incomprehensible).

42 But I think the first most important area is that there are a lot of options to communicate with each other, in small groups, in pairs, but also areas where you can withdraw and take your head down to work something conceptually without disturbing the other.

43 This has already been implemented in some areas. In Paris and London and the American locations we already have that, and the others are now coming step by step. Hamburg, Hamburg is already implemented like that. Munich not yet, that comes next.

44 Silvia Mayer: And how do you enable or encourage commitment in your team?

45 Company Y: In my own? I had already said that we have such meetings once a month. What I also do then is to present projects that are in the pipeline in our region, i.e. HR projects in our region, or that are now underway, starting. And I offer everyone in my

...Leadership Guidance

...Leadership Guidance

...Leadership Guidance

organization the chance to be part of it. Well, let me give you an example: there are various modules in this junior staff program. And every time I do that, I need a co-host or co-trainer to do it with me. And I offered to the team twice to join in, well, offered two from my own team to join me, to learn how to do something like that. But also helping to prepare, and that has brought the commitment very far up. These two were super engaged, because they were allowed to do what normally is not on their agenda. Or as I said: the other colleague has become Wellbeing Champion. I had specifically offered her to do that. So she is responsible for the entire (company name) Germany, so to speak, for this physical wellbeing and drives forward the projects there, because she enjoys it in a different way. That's what I do for my team.

46 Silvia Mayer: Then I'd move on to the third column: positive relations. It's about feeling connected, supported and cared for and it's supposed to promote cooperation and interaction within and between the teams and in the end it should lead to this willingness to go the extra mile for the company. Are there any structural framework conditions of the company that support this?

...Leader-Member Exchange

47 Company Y: On the one hand, we have been introducing a Senior Leadership Team for two or three years now. It consists of one representative from each function, where we meet regularly once a month and also discuss things that affect all the different divisions, because a few years ago we discovered that there was a danger of developing silo thinking. Especially if they all don't report to the same manager. This is very matrix, matrixed, a very strong matrix structure. This means that many of our top managers report to (name) in England they have their manager there, i.e. they don't have a common manager at all, but nevertheless have to work together. This was the first start.

...Organisational Structure

48 What we did with it in order to get to the next level is, that we formed vertical teams around industries. That no longer means the sales people are a team and the consultants are a team, but all

Organizational Structure

Others

those who deal with a certain customer segment are a vertical team - they meet themselves. We have done workshops: how do we want to work together, where is something wrong with, what are the problems, what can you do better and all these To Do's they have settled among themselves. That brought a lot of commitment into the team, we have to do that again regularly - I say a little warm up, so that it remains active. Therefore we also do that every few months, that we have a follow-up. But that was a very strong investment in cross-functional collaboration.

49 Sorry if I speak so much in English, it's our standard language. Sometimes I don't even know what the German word for this is: people working together across their own departmental boundaries.

50 Silvia Mayer: So I like English too, no problem at all. And how do you promote positive relations in your own team?

51 Company Y: As I said, it's a virtual team, actually. They are twelve people reporting to twelve different managers, actually, or eleven I think. Two have the same manager. We meet regularly and discuss topics that affect many people and where it is simply super important that we coordinate. Together we actually go to the Oktoberfest, together we also do such projects, i.e. sub-projects, which we do together and with each other, but also with the other departments, not only within the HR department. A lot of people take part in these sporting events. It doesn't matter which function they come from.

Organizational Structure

Belongingness and Trust

52 Especially these social activities are very important for my department. They take part in almost every activity, so when we have fundraising activities or activities where we go to the animal shelter to clean, or rebuild, or something like that. The employees are released from duty and they go with colleagues of all functions.

53 Silvia Mayer: Now we have also slipped a bit into the next pillar: Meaningfulness, which describes the state in which one feels

9/16



valued, connected and which goes a bit towards the question: how can I create added value? We have already talked about Corporate Social Responsibilities and in this direction before. Can you think of any other aspects: structural or like in your own team, how to promote it?

54 Company Y: Can you go a little further what that means, in addition to what I've already said before?

55 Silvia Mayer: Well, in the end structurally this larger purpose which stands behind it; or if there is one in the activity itself or in the activities which the company does. And in the team there is simply this sense and inspiration and how to promote this intrinsic motivation of the employees.

56 Company Y: Yes, I believe that all these development programs that we provide give people the opportunity to do what they want to do. There is a very high identification with the products, because they are indeed world class. We are world market leader right now with our media products, that is something like Photoshop, or Acrobat or video editing products and so on, so everything that is needed in media business. That's world class and our colleagues know it. And many came because they absolutely wanted to work for the company. I have had many, many candidates in the interview who have said: I don't really care what I earn here, I really wanted to work for (company name). And not with the competitors either, but only with the company. That gives one a lot of pride, I think, in the company.

57 We also have a very high degree of freedom in how people do their job. That, too, I think, provides a sense of purpose. Those CSR stories anyway. We just had another meeting today, where we talked about a new project, where we got a partner who really wants to work with us.

58 And then the colleagues get involved with such institutions in their free time, but also during working hours, of course, in order to

...The Higher Purpose

make the world a little better. It's about an environmental protection project in concrete terms, where it's about marine protection. The company offers a lot, and we use all these instruments, and that creates a high sense of purpose for the employees.

59

Silvia Mayer: Great. Then the next pillar, called Accomplishment, is about feeling capable and having the feeling of having achieved something and also expanding one's abilities. What structural conditions does the company offer to make this possible or to promote it?

60

Company Y: Well, so I think it's important that you get regular feedback on where you stand and how good you are, where you can get even better. That's why the check-ins are so important, that the employees receive them regularly. Of course, there are also bonuses, performance-related bonuses, where of course you of course know that you have done well or not. These include stock programs, as I said: money, or even what we have recently, for about a year: these are awards. That's actually just a designed prize to win. And when you've shown that you can work very well with others, it's also a kind of award. Every manager has the chance to grant small amounts of money as a thank you, or Amazon vouchers to employees if they have done one thing particularly well. Usually it is a few hundred euro things, which are assigned, or dinner or something like that. Well, these are a small thank-you, I say, for special achievements.

...Recognition and Emoti

...Compensation, Remu

...Recognition and Emo
...Compensation, Remu

61

And they have one really great thing for it, or two great things right now. One thing for sales is that the best sales people are invited at the end of the year to the so-called sales club, which is usually a trip to the Caribbean, Hawaii or the like. The best sales people worldwide are invited and I think they spend four days together. This is very expensive and very cost effective nevertheless, because of course the best are with us.

...Compensation, Remun

...Recognition and Emoti

62

On the other hand, there is the so-called Founders Award,

11/16

...Feedback Environment

...Recognition and Emotion

...Compensation, Remuneration

...Recognition and Emotion

where I think once a quarter or once a year, there are only six employees from the entire company who are selected. They are nominated by their employees, by their colleagues, and they are selected by a jury. And the prize is donated by the founders of the company, and the prize winners are allowed to do it once, or I don't know how often they do it, I have to have a look. They are invited by the founders to dinner with their wife or with their partner, so each one is allowed to bring one more person. They fly first class to the USA, receive a cash prize, but that is not so important. It is much more important that those who are really with the founders of (company name) - they are now around eighty I think, but very charismatic people - with whom they can spend a day. That's a great tribute. But there are really only a few people worldwide, so very exclusive. Whoever got this, so... I don't know anyone who got this, and who left the company. So that makes for a very strong bond.

63 Silvia Mayer: And the people who get the awards, they're nominated by their colleagues, right?

64 Company Y: Yeah, always. Both this one - we have this award in Germany, which is called "Succeeding Together Award", which is basically a wood, a piece of wood designed by an artist - it is nominated completely by colleagues, and then there is a jury that then decides. And the same is true for this worldwide "Founders Award", same as it is at the European level. But there are always very few, so it also has a very exclusive touch, I'd say. They care about it. And even being nominated is important. Because even the nominees are informed, also why.

65 Silvia Mayer: Are there other aspects of how you promote accomplishment in your own team?

66 Company Y: I think it is very important that we also do in our team, we have All-Hands, which are staff meetings, that is usually once a month for one hour. And there is always the managing director who speaks, and also some other people, who talk about the



current numbers, and where we stand and so on, also about special projects, where someone presents, which works straight well, what are the topics they deal with. And if someone from my team has excelled within the project, they have it presented and shown what one has done, and how the development is like, what the status is like.

67 This is also a kind of recognition in front of the staff, but also in front of the management, such small successes, what really motivates the people. They put in a lot of heart and soul and a lot of work, which is often hidden, and here is where they can show it. So especially HR work runs very much on the computer, in the quiet, and often it is not seen that way. That's why it's important to me that it's visible.

68 Silvia Mayer: Great. Then we would have already arrived at the last column. This is called health, and it describes all the aspects that are important for the mental and physical health of the employees. What structural framework does the company offer to make this possible or to promote it?



69 Company Y: In some companies we have fitness rooms, i.e. at some sites fitness rooms or entire fitness centres, depending on the size. In Hamburg and Munich we only have rooms, but in our headquarters, for example, there are entire fitness centers that are freely available to all employees. There is a monthly amount of money for each employee, I think 50 Euro, no 40 Euro in a month, which each employee has available for either memberships of a sports club, no matter what kind of sport, or equipment, so you can also buy a fitness watch from Apple or whatever Watch, with which you can meet one's interest. Or ski equipment or whatever you want to buy. So that means a total of 480 Euros a year that you have at your disposal. That's one of those things, very individual.

70 And then, as I said, there are these quarterly campaigns, which my colleague is also driving forward as a project, which also

..Health and Wellbeing F

have a different motto every quarter. At one time it was the mental fitness, there we have had these new apps that are offered to all employees, so the Headspace, we had as a theme. Last year we also had a mental trainer for 6 months, who did meditation with the staff, topics of meditation under guidance, once a week. We have yoga trainers here in Hamburg, they come once a week. There are various company sports activities, such as Hamburg Cyclastics or marathons, which we support. There is also a group of runners in Munich who have just participated.

..Health and Wellbeing F

71 So (company name) pays all these things : the jerseys as well as the entry fees and so on. And especially in Munich there are two more, one is a running group, the other is doing functional training. So they do more of a circuit training once a week. (Company name) pays for that, too. That's probably what you were aiming for, wasn't it?

72 Silvia Mayer: That's it.

..Health and Wellbeing F

73 Company Y: We do a lot of things in that space. There are also regular check-ups. Here specialists come into the company and offer to have a complete checkup to the employees, blood pressure, or such whatever blood panel or whatever. Or flu vaccination, which is not quite as well accepted in Germany, but we offer it anyway. It is a cultural topic, in other countries this is, almost everyone does it. In Germany, we are somewhat more cautious.

74 Silvia Mayer: Are there any aspects how you promote or facilitate health in your team?

75 Company Y: Beyond that - of course all the things I just mentioned. Beyond that for my team specifically: not particularly, no.

76 Silvia Mayer: Okay. Great. Would you like to add anything else in general that is important to you, which we may not have discussed yet?



77 Company Y: I have said quite a lot, I will probably think of something tomorrow, but we do quite a lot. It's very important to (company name) that we have a workplace that is really top, not only in terms of space, but also in terms of how we interact with each other.

78 There are also compulsory trainings that deal with what you don't want: bullying at work or (incomprehensible) and all that stuff. So that's mandatory, every employee has to do that every year. This promotes cooperation. Basically, it is important that people feel comfortable in the company and can be the best version of themselves. And don't fight hard against any (incomprehensible) or (incomprehensible) . And that's why we do a lot and are open again for new things, like these subscriptions for eBikes, which are now in discussion that we pay the full price, so that people ride more with the bike.

79 Silvia Mayer: And these trainings about this mobbing: that is like a workshop or rather like an impulse lecture?

80 Company Y: More like a lecture, yeah.

81 Silvia Mayer: And all employees have to do that once a year, do I understand that correctly?

82 Company Y: Yes.

83 Silvia Mayer: Great.

84 (incomprehensible)

85 Silvia Mayer: So from my side we have now answered all the questions. And if you think of anything else, please feel free to write me again. And otherwise I would be happy to send you the final version in one and a half months, if you like, when the work is finished.

86 Company Y: What is the final version? What kind of work is

this at the end? Master's thesis?

87

Silvia Mayer: Master's thesis. That's it.

16/16

1.2 Transcript of Interview 2

Company: Company-2

Business: Private and Corporate Banking

Employees: 12.200 worldwide

Date: 09.08.2019

Participants:

- NN, Head of Operations and Human Resources
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Well, it's best if I start all over again about what it's about, in my master thesis: Well, I want to create a holistic model for well-being in the workplace, because there is no such thing that includes all aspects and also their interdependencies. And that's exactly what I want to look at from a management level, but also from a structural organizational level. So what one can do regarding these two aspects, that the employees... that they are doing well and that they feel comfortable. Exactly - and the aim of the interview now is to simply find out what excellent companies that have just been honored as top employers are doing for it and just there to get some insight into what works well and just a bit of the best practices.

Company X: We also have best practices. So - you have already read it in my case in LinkedIn, of course I am with (company X), but we are our own security subsidiary, which provides all the services, security services for the entire (superordinate company structure) and naturally we also have similar or actually the same structures, as in (superordinate company). That is why we are one of the top employers in the Group. I would just like to ask one question: What do you mean by holistic program?

11 Silvia Mayer: So that's where all kinds of topics count in, topics like sports programs or something like that or healthy food is offered. But also the feedback culture: so how is that handled? So really everything that goes in there, that people are doing well.

12 Company X: It was important to me that we also have the same understanding of it, so that we also talk about the same thing. Exactly, then -

13 Silvia Mayer: What would happen next would be a consent form because of the recording. I wouldn't collect any personal data, so now ... -

14 Company X: I ask for it.

15 Silvia Mayer: Exactly.

16 Company X: And please do not mention any personal data. But if that should happen to me by any chance, please don't use it.

17 Silvia Mayer: Exactly. Or things like religion, and it all plays into the fact that nothing is mentioned anyhow. Then the interview is recorded, but of course everything is voluntary. So you can stop at any time. And then what else is important: whether you want me to name you or the company in my master thesis, or simply to say company X.

18 Company X: Company X, we have to make this anonymous.

19 Silvia Mayer: Okay, then we do 'disagree' here and 'no' here.

20 Company X: Yes. Then I'll read it while I'm doing it and then I'll sign it.

21 Silvia Mayer: Great. So, first of all I would like to start with 'What is your function and what tasks do you have?' So if you could describe it roughly.

22 Company X: Very, very rough what I am. In German it is Herr Betriebsleiter and Personalleiter, in English Head of Operation

and Human Resources. I cover everything that is not our commercial part. We have a commercial manager for this purpose. Of course I make various calculations and also various offers together with him, but he, I'd say, he is more the Excel type - generally - he lives mainly in the numbers and I am so to speak responsible for the entire operation and for the operational capability. And that also includes responsibility for personnel.

23. Silvia Mayer: And how long have you held this position?

24. Company X: Now, since January 2008.

25. Silvia Mayer: Ah, okay. And how many employees does your team include?

26. Company X: Now, currently there are roundabout hundred, I cannot tell you an exact number.

27. Silvia Mayer: And how many of these do you manage directly?

28. Company X: Of which directly about twenty-five.

29. Silvia Mayer: Great, so that was just a rough overview. Now in the next step I would like to put on - my master thesis is based on a model that deals with well-being, but in the private sphere. And I take this model because it's the only that exists, and I would like to use it for the work area as well. So there are six pillars and I look at what is important about these pillars now in the field of work, what needs to be taken into account, and that is why I would like to go through the six pillars now and ask a question each about the management level and the structural level. But just say what you can think of, so that is not strictly in these pillars now, because I will sort out afterwards. So there's no shyness.

30. Company X: Strictly exists seldom, and shyness anyway not.

31. Silvia Mayer: That's great.



32

Company X: Ok.

33

Silvia Mayer: So in the first pillar, which is called positive emotion, it's all about employees feeling joy and satisfaction at work. And this is particularly important to ensure that employees can flourish in the workplace.

34

Company X: Yes.

35

Silvia Mayer: What are you doing now as a manager to make this and these positive emotions possible or to facilitate?

36

Company X: So here with me in the so-called office, where you went in, there are already about fifteen employees of the twenty-five, which I personally lead. I talk to them every day and simply also about trivial things, about private things, if they want to tell me. We actually have a clear rule here. We also have a culture here in the office addressing others informally with 'du' (by first name). Before my time it wasn't like that because, I say, we in Germany still have this formal culture. But I come from the (company name) itself, where I had to do with all countries of the (company name) and especially in English, that does not exist. And so it's more of a familiar environment.

37

My door is always open - unless I'm on the phone and there is a call where I want to be undisturbed - the door is always open. And even if that often tears me out of work, it's personally worth it. Because it can really be something that is precarious or perhaps also danger in the delay. And there she can't just say, or I don't want to either, 'the door is closed, don't come in'. So just a very open culture. And I demand it every day, that I just ask 'how are you, how was the weekend? Anything on?' The first thing when I come across the hall to the office. Sometimes I don't even manage to put the bag down, something comes along. And basically with us in the other buildings where we are, I have made it my custom that the middle management level is there every day of course. I am there once or twice a month simply on so-called short visit. This is not for

..Leader-Member Exchan-

supervising. Just: 'I'm available if you don't want to do it on the phone' - everyone has my number - 'I'd gladly do it personally'. But on the other hand, of course, we also have a certain hierarchy. So basically I also request to always talk to the direct manager first, and if they - employee and direct manager - don't get along with each other, for whatever reason, then both please come to me.

..Open Communication

38 Silvia Mayer: So this is more like de-escalating conflicts before they even arise?

39 Company X: Right, that's important to me. And when someone says, 'No, I can't deal with my manager anymore,' I say, 'Okay, no problem, but you both still come to me,' but first I speak directly, I say, to the person who has the problem. Because I want to get an idea of what's going on, too. But then to a certain, yes, I call it de-escalation conversation both come. Otherwise, I always run the risk of everyone telling me what he believes, of course. And sometimes there is also this unpleasant situation - so here not yet in one and a half years, but generally I would say -must do some frank talking. And we're not so big now that you can't take the time for it at all.

..Open Communication

40 In other words, always ready to talk heart-to-heart, for example in the works council. They also know that we are invited every two weeks in works council session, I am also always invited for an hour and if I have no topic and they have no topic for me, then we agree one day before, 'tomorrow does not have to be'. But if one of us, a party, has a topic, then this blocked appointment every two weeks means that mutual exchange is always guaranteed.

41 Silvia Mayer: And is there anything..., are there any structural or organizational things of (company X) that support it, the satisfaction of the employees.

42 Company X: So I can't talk about (company name) itself, but only about us as a subsidiary. We have HR processes that are common practice at subsidiaries and parent companies, I call them -

but we are completely self-sufficient. In other words, we can also design it ourselves, as we, so to speak, I would say, design our work processes, our service instructions, procedural instructions, the (company name) does not butt in either. What is important, of course, are the results, and the most important thing - and this is our raison d'être - is that we guarantee the operational capability every day, that branches can open up, that the central buildings can open up, that virtually everyone is safe at work.

43 Silvia Mayer: Great. And the second major pillar is commitment. And the point is that employees simply feel connected, are involved and can concentrate on the activities. to the point that they reach into a state of flow. This simply means that the balance between the skills and the challenge is right.

44 Company X: Yes.

45 Silvia Mayer: Is there anything that you as a manager do to make this possible?

..Open Communication
..Belongingness and Trust

46 Company X: Basically once again the willingness to talk. Anyone who has a problem can and should also go to their manager without running any risk of reprisals or whatever. For God's sake, no, if I hear that - and I hear that, because of the structural organization I always have, I say, a leader, a deputy or someone who can also hear that without it being nipped in the bud. On the other hand, of course, we have a corporate culture that is also prescribed by (company name), but which we would have introduced anyway in the same way. There is our Integrity Charter with certain values such as respect and reliability and mutual trust, that the employee should always contribute his ideas. And we need that in our daily work processes, because we, I say, always and every day - so security is something that cannot be automated, from my point of view, not by hundred percent.

..Organizational Struct
..Employee Participatio

47 Of course there are certain things that you do automatically, but there is always a case that you have not known before. That is, I

...Open Communication

believe, the case everywhere in business life, but with us we have such a homogeneous team that, no matter in which area they work, because we provide a wide variety of security services, always immediately, I say, should a mistake have been made, addresses this directly, are open to constructive criticism. But also learn immediately from the committed mistake. Just like me as well, I'm sure I make mistakes every day.

48

Silvia Mayer: So would you say that the error culture is open and simply openly addressed?

49

Company X: Absolutely. So even since I've been here. It's hard for me to judge the time before, but at least I have always encouraged it. But at the end of the day it is always a mutual give and take, and you really have to be able or have the courage, I say, to also address unpleasant things. And there's definitely a guarantee that no one will have anything to fear if they do.

...Open Communication

...Belongingness and Tr

50

Silvia Mayer: With the corporate culture experienced, are there any examples of how you can get it across to your employees?

51

Company X: Yes, we have a Guided Tour respectively this Integrity Charter. All colleagues also have access to the intranet of (company X). Well, I say, the source of information is always open. And we always remind them, when there is something new. In terms of communication, we are also very well positioned to reach every employee, be it by e-mail or by direct contact in so-called alarm security centres, which are at the heart of our business. But also the (company X) is in charge - certain colleagues from the (company X) are in daily contact with their security colleagues. Definitely. Well, there it is, too, where in (company X), let's say, we have a very good accepted position, because they know what we do, and there is also a very open cooperation.

...Leadership Guidance

...Organizational Struct

52

Silvia Mayer: Now we have already talked a bit about the structural things. Does anything else come to your mind about the structural support for the commitment of the employees? Is there

7/20

anything else?

Others

53 Company X: There are also confidants in our company, there is of course the works council, which takes its role very seriously and also fulfils it well, very well, also always in mutual exchange. It's not always everything, I tell you, always all smooth? Yes, that is also the task of the works council. I think it's great from the ideational story of its origin, but sometimes there are points where you rub against each other up the wrong way. But then you always come to a constructive solution. Definitely.

54 Silvia Mayer: Okay, great. Then in the third pillar, called Positiv Relationships. And it's all about feeling connected, supported and cared for. And a close cooperation within the team, but also between the teams. And that it may go beyond the role exercised and creates solidarity and thus also the readiness for the employees to go the extra mile, so to speak. Is there anything you do as a leader to encourage or support that?

..Recognition and Emoti
Others
..Resourcefulness and Cr
..Compensation, Remune

55 Company X: On the one hand, we have the idea - this is not yet mature - of the "employee of the month" according to the motto...and you have to listen to see if this is not counterproductive. Because everyone nominates himself - we don't want to make a competition out of it. Because competitive thinking, I say, ... performance society is wonderful, but it should not promote the ego types. But the teamwork is much more important to us, or to me in particular, because - you can compare it with the hand: five fingers alone are not as strong as a clenched fist. It's martial now, but I wanted to express it vividly. In this respect, we always want everyone to really give their best and also to encourage it. With us there is the possibility - just like with each company - of the achievement bonus, which is in principle also in the comparison to (company X), which is simply not fixed with us. But there is a certain budget, from which I can make certain suggestions - even employees can suggest themselves to each other - that is also very important to me, so not only the managers. And from that, from this

budget, I can withdraw. And I also take suggestions - from managers only - with regard to amount. And ultimately, I make the decision alone.

56 Silvia Mayer: Okay. For example, an employee could now say 'My colleague was so great this year, I think he should get such a bonus'.

...Feedback and Recognit

57 Company X: He could, yeah. Happens, but rarely, I must confess. It mainly comes naturally from the managers. And at the end of the day - I have this budget available all year round and we don't have a specific time. Well, I know it from other companies, even at the (company X) it is the month of May, I think, with us can be eventually during the whole year. And with that one can consider, I say, the merits from the last half year, so approximately, or quarter year. Especially if the employee has not received a performance bonus the year before, we are more flexible than a rigid framework of an appraisal, as it is the case with many companies.

58 Silvia Mayer: Well, it would be paid out to the people during the year and not only at the end of the year.

...Feedback and Recognit

...Training and career dev

59 Company X: Right. On the other hand, we also have the famous appraisal interview, because it helps me - and also the middle management - to always have an intermediate status, so to speak: where the employee stands or if he wants to develop. For me, the appraisal interview is more of an instrument, not necessarily the payment of the performance bonus, but to really see is the employee ... if he has even more potential, if he wants even more, can we still support him. Because there are also various qualifications in security space that an employee can aspire to.

...Training and career dev

60 Silvia Mayer: In these staff appraisals, do cross-changes sometimes occur or is this more like a development upwards?

...Training and career dev

61 Company X: Cross-changes are more rare, but they do exist. When, for example, employees from the alarm security centers or

our company emergency call or event security, who want to change for example here into the office because they perhaps have a certain IT affinity. I always need one or two very good people, who I also have, at the moment - and they are former security staff from these alarm centres, where I knew their background, after almost a month in the beginning of my time, dealing with personnel files only. Because I didn't really know my colleagues by then. Many by sight naturally, since I have worked for years in the (company X), but I wanted to understand simply also their background a little better.

62 Silvia Mayer: How many colleagues are here now?

63 Company X: At (location)? There are about thirty at the (location), with all the trimmings. We also have various locations, not only in Munich, we also make use of temporary staff, we do not only have our internal employees, so there are a few more throughout Germany. In Munich we have, since we are a Bavarian (company name), I call it that, our central locations, mainly in Munich.

64 Silvia Mayer: Thank you. The next pillar, it's called Meaningfulness. And it describes a state in which one feels valued, i.e. feels connected as an employee with something that is greater than oneself, and in which the purpose of the organization is connected with the purpose of the individual, and it then goes beyond the question of what is my role - how can I create added value. A little bit in this context, then. How do you promote this kind of meaningfulness in your team?

65 Company X: On the one hand we have, because we just offer security - and security or the dangers never sleep, I call it - sometimes we have a shift system, 24/7, Monday to Sunday, holiday is common with us. And it's usually twelve or eight-hour shifts. And there's always a new roster every month. And with this roster there is an immediate concession that some - or all employees can submit certain days in terms of planning, where they say I can not work at

all, because I have important doctor's appointments or wedding or - no, wedding is not such a great example now, because there is also a day off for that. Yeah, it's an incentive, I'd say, a benefit that we have. Or special vacation: for relocation there is a day off.

66 But the planning system for the shifts also provides that the employees who can submit, are a total of five days, where one can say: wish free, let's call it that; and five days where it would not work at all. And accordingly, my duty planners then make the duty roster for the month of September. That's their turn right now. And the employee immediately: Okay, my employer takes into account that I can't work certain appointments on certain days, as long as he knows them in advance. Should he not know them and come here at short notice, then the possibility of a shift exchange is immediately given as soon as the employees have already found each other. So - for example, you want to be off and ask me whether I can take over, and I say "yes, perfect", then the person who expressed the wish reports to the service provider - by e-mail of course, CC to other colleague, "we exchange shifts" and the days. Then that's not really a problem. And the employees also know among themselves who they can ask, who has the qualification for his particular filling of shift, and, who does not. Because otherwise a veto can come, saying "Stop, but he can't do this job for you that day because he does not have the qualification". Which is hardly the case with us anymore, because the employees are almost have the same level of qualification and, that's what I mean, have the highest quality.

67 Silvia Mayer: Well, then almost everyone could step in for colleagues if it were?

68 Company X: Right. We only have to distinguish between two basic activities. On the one hand, there are these so-called alarm security centres, where we guard all buildings. And the so-called bank emergency call, which is a hotline, so to speak, but it has a lot to do with security topics when employees call there. Best example is bank robbery. It did not happen any time recently, but when

someone presses a button in a bank branch, it is routed to a specific number. And those – we are the one to be at the end of the other line.

69 Silvia Mayer: All over Germany?

70 Company X: Germany-wide, yes.

71 Silvia Mayer: Wow. The fifth pillar, called the Accomplishment. And it's all about feeling capable and having the feeling of having achieved something and being able to expand one's abilities. How do you promote the feeling of accomplishment in your team?

..Training and career dev

72 Company X: Basically always also by the offer: if you want to develop differently, raise your hand immediately. I don't even have a problem with that, because then I talk to the middle manager or the direct manager, because he might have been on vacation or something. So in principle you can always call me, but when it comes to a topic concerning the daily routine, then I always say: 'Have you have talked to the direct manager? No? Then please try first to clarify it, and if you have not found consensus, then you both come to me.' But if it's only about development, it's basically also about the executive. And I also ask - every week we have a so-called Jour Fixe with all managers with me, where I specifically ask such questions: has anyone developed? Is there any desire?

..Training and career dev

73 Silvia Mayer: That means it's a meeting where simply everything that's important currently is discussed and the managers simply give you feedback on what's going on in the team?

74 Company X: I really call for this every week, because I can't drive to locations every week. Because my job is: I am the interface between the (company X) and our subsidiary. And of course it has to be accordingly ... but a very trusting environment, I say, with the (company name), because they are former colleagues, whom I knew personally in former times. Where the point is: something doesn't fit,

..Positive Work Environm

for the (company name). So a kind of complaint management, if something has happened where they think I should work on it. Basically they do it with the so-called object managers or manager for object securities, that's the middle management level with us, but if they have the feeling they should talk to me, then that's exactly my job. So on the one hand I want to be an interface to the (company name) and on the other hand especially - I understand myself as - I want to lead people and not lead topics. Because topics, that's just hard work, but leading people that's up ahead. Because we are all so different, I cannot apply the same system to you and to the other colleague who is completely different.

..Diversity

75 Silvia Mayer: Yes, that's right. Do you have other strategies in your team, where you know exactly: o.k., with this person you have to deal with this way and the person differently?

76 Company X: Absolutely. Knowing them for a year and a half makes it easier than it was at first. But basically it is almost like coaching: asking questions, asking questions.

..Open Communication
..Leader-Member Excha

77 Silvia Mayer: Do you still have regular feedback appointments?

78 Company X: With every leader? Absolutely. In my calendar very month there always at least half an hour free for everyone, where he can come and can confront me with topics, which he collected, in that month. Definitely, yeah.

..Leader-Member Excha

79 Silvia Mayer: Okay. And then as the last pillar, which is called Health. And everything that is important in order to promote the mental and physical health of employees is at stake here. What do you do as a leader to promote or enable it.

..Health and Wellbeing F

80 Company X: Well, to refer to the corresponding programs of the (company X). As a subsidiary, we can make use of them. Be it now to become a member of the so-called (name) club, where there is a discounted membership. This is sometimes more difficult for us

..Health and Wellbeing F

with the twelve-hour shift system. But every employee who wants to take advantage of this can do so immediately. There we also have a simplified process for us as a (incomprehensible)-Secure. Because even in (company X) we know that we don't always have the necessary peace of mind or the necessary concentration to take care of it due to some situations of danger. And basically: a mail is sufficient, and then the colleague from the (company X) asks, 'what is the best time for you?' - even when you do not work, then this sport offer, or generally (company X) club, it calls itself with us - to take up. On the other hand, we have fruit baskets in every object, every week, so to speak, also here in the office, and many of the employees, I say, because they are in the security industry - some of them from former military service - are also well aware that they have more exercise in their free time, because they tend to sit in alarm security centers or at the bank emergency call, or partly stand because they have height-adjustable tables. But it's, I say, more of a static work, in the head than really movement.

..Health and Wellbeing F

81 Silvia Mayer: This (company X)-Club, offers sports courses or is it like the gym?

82 Company X: Everything.

83 Silvia Mayer: I see.

..Health and Wellbeing F

84 Company X: It offers sports courses, it also has a gym, over here at (place) we also have tennis courts and two football fields. So this is (company X) - of course the employees of (company name) make use of this as well, but we can also do this as a subsidiary.

85 Silvia Mayer: And that's all at the location, all these offers?

86 Company X: No, not at the respective location, because the employees rotate in Munich.

87 Silvia Mayer: So here's everything.

88 Company X: Here it is at the same site at (place). And also

the colleagues from (other branch offices) come here, if they... Thus this is not all at the same location, where one works, the sport offer, allegedly

89 Silvia Mayer: But it also means you could come here on your day off and play tennis.

90 Company X: Absolutely. The membership is quasi monthly or half-yearly, annually, depending on which one one wants to subscribe. Also, the (company X)-Club is a subsidiary - it is operated by a subsidiary of (company X).

91 Silvia Mayer: Great. Can you think of any structural framework conditions that (company X) has that additionally supports the health of the employees?

92 Company X: I'm not involved deep enough in the HR processes or in the bank's processes in general, unfortunately I don't know.

93 Silvia Mayer: Is there anything else you would like to add that is important to you that we may not have addressed in these structures yet?

94 Company X: I would like to add the most important thing in this respect: from my really personal view of the world it is: if you have a leadership function, then you should definitely respond to the people. Of course, the topics must also be dealt with, but they are dealt with by people. And the better feeling these people get, the better the quality of their work is. So in my opinion you should invest a lot of your time when leading people into people. Just ask them: how are they doing, what is troubling them, what is their concern, what is their plan for the future, how do they identify with the company, where do they want to go to, where do they see themselves? It's a typical HR question, but its really what I mean: Where do you see yourself in five years? With that I mean in the hierarchy. If they want to move up or if they are completely satisfied

with it.

95 I am a human being, because I - I don't know if this is related to my origin, I am half from [private detail], half [private detail]. I also often ask, 'How's the family?'. I've noticed with some of them, that they're shy. I accept that, but I really mean it because I know that the family environment is actually the most important source of energy for work. And some say this as well: 'And how are you, how is your wife?' They know I'm married. Then I say 'great, everything is wonderful, we are looking forward to the next holiday, which will be [private detail]'. Exactly, but I noticed there - I don't know if it's connected to cultur - that's not something everyone wants to go into. But that's okay, too, definitely okay. It's really a serious question and not just like that, I say, because I just want to say something, I'm really interested.

..Open Communication

96 But it is also connected with a certain intention: I would like to know whether, if it is going well in the private environment, then it should also be true in the work environment. If it is not ok in the working environment, then perhaps it is a constellation of team or leadership or topic. This can then be better narrowed down and also optimised. But if it's not true in my private life, it's clear to me that the employee doesn't go to work with his head free. It's important for me to know.

97 Silvia Mayer: Assuming there is something wrong in the private environment, what would you do, how would you proceed?

..Organizational Work-Li

98 Company X: If I know it, then of course in a personal conversation. Basically. 'I feel like there's something wrong with you, with them.' And if the person wants to reveal it, so to speak, naturally, then of course I sometimes come around with a suggestion where I say 'If you still have overtime, let's do the duty scheduling for a moment - maybe two, three or four days are good to get a little distance from work.' That they don't have this stress as they have enough stress at home. And sometimes there are employees who may

Others

have a financial problem. In the security industry, as you know, you don't earn maximum salary, I call it that way, so it's a different tariff structure, like for example the (company name). In justified exceptional cases, we also have the option of an interest-free employee loan. Such a thing, for example, if there are problems of this nature, financial background.

99 Silvia Mayer: And in the other case, if I have understood that correctly, if everything is ok with the family, then they rather look at the tasks, at the team, at the manager, whether there are...

Leadership Guidance

100 Company X: I always look at the leadership first. So now it sounds wacky, my executives are not my executives, but the executives. But my directly subordinated managers, they sometimes also say that I see things much too narrow in the leadership of people. Then I say, 'No, because that's the most important thing.' If someone is really well managed, then he is also willing to do much more than just the employment contract or just the work instructions or something. I want people of that kind around me. But for that you actually have to get much more involved in the psychology of this human being.

101 Silvia Mayer: Yes, that's right.

102 Company X: And for me, leadership has nothing to do with a title or a position. It's very simple: you have one who leads and many who follow. But why are they following? They should not follow because the title commands them or the position. And by that I mean you have to understand people in order to lead them. And by example of course 'we have to , so to speak - we have to go there, I show you the way and I take you there, we go together.' And not: 'I send forward and I wave from behind.'

103 Silvia Mayer: And then you try to transfer that to the executives as well?

104 Company X: day by day, day by day. I have contact with

them on a daily basis basically. And they tell me that there something like this - the company has been here for twenty years - so this approach, I call it, they have never met in this company. I say, 'yes, that's why the (company X) considered as important that I take over the job.'

105 Silvia Mayer: Yes, seems to work, in any case.

106 Company X: So far: yes. Let's hope this can get even better. I hope so or wish so, because otherwise - I want to go to work with a feeling of self-satisfaction and go home again. And I can only achieve that if I can reach the people and make my message really understandable for them. And in the end, I don't think I know it all. In this respect there is always a regular exchange where I sometimes think to myself, 'okay, very good, yes, my idea wasn't as good as your idea'. And I really reward that with a performance bonus. So the ones I can evaluate by myself go home almost - last year, this year - with a good feeling. I think it's very important. And I see that every morning, when I come in here, because sometimes I am the first one. Then they say jokingly: have I fallen out of bed? Because in the morning, usually from home [private detail], I already log me in and work on something. And if everyone is already at work and I'm the last one to come - it's very rare, so to speak, that someone bends his bow, that maybe he's in a bad mood - when he said 'it's raining outside', then I say 'it's perfect working weather' - 'it's too hot outside', then 'air conditioning on'. You always create opportunities, you just have to want to.

107 Silvia Mayer: It's like this, the chemistry in the team is also right, isn't it?

108 Company X: Yes. Also in also in the objects basically. So there, I'd say, the overall structure has always been right, even where I came from, the only thing where I started working on was that partially it was widespread, this typical 'thinking in silos' - I am in that object and the other object. Well, for years that was o.k., but in

the context of all the restructuring measures that everyone (company group) has experienced, not only (company X), of course - jobs have also been cut, and we have also made our contribution there. And in the meantime we can no longer afford the manpower to not rotate in the objects. And at the beginning there was a lot of resistance, but I think we have done this with good change management, in the heads of people to some extent: that it is no longer possible in the past, that someone only at (location A) or only here at (location B), but you have to rotate. But now it is also well accepted and now others also notice, 'oh, the other location also has benefits', that's okay too, you can shop immediately after eighteen o'clock at (location A), the shops are still open. Here at (location B) one has actually hardly possibilities to shop. Yes.

109 Silvia Mayer: Cool. Do they sometimes also make special measures that are specially carved for team building?

110 Company X: Of course. So, for example, we have bowling evenings or billiards here in the office once or twice a year. Or we had a recent excursion with all employees, voluntarily, in Herrsching a hike. Of course the employees - we had to choose a day, and logically it was better on weekends - could not do it because they had to work. But they'll get a chance next year, definitely. There you go: Joining together is very very important, but what I know is that employees do a lot with each other after work. What, I say, is also a very good sign is that they understand each other at work, and not quasi after work be away and think again about the company twelve hours later. Definitely.

111 Silvia Mayer: Great. Do you have anything else that is important to you that you would like to mention?

112 Company X: That you should do your job very very well. And I hope that I could contribute with my ideas, I call it times, or with my information to some extent to the fact that you put so to speak the optimal work down, master thesis.

...Organizational Structure

...Leader-Member Exchange

113 Silvia Mayer: Well, it was very helpful. Many thanks in any case for the time.

114 Company X: Very, very much.

115 Silvia Mayer: So if you like, I can also send you the finalized work afterwards, if you are interested.

116 Company X: I would be very interested. Absolutely.

117 Silvia Mayer: Then I'm happy to do that. Let's hope it gets good.

118 Company X: I am convinced of it. You have the necessary commitment and I also think the important sources of information for it. Now all you need is hard work, isn't it?

119 Silvia Mayer: Exactly.

120 Company X: Very nice.

121 Silvia Mayer: Super. Or very nice super. I've printed that out again now if you'd like to keep one to yourself.

122 Company X: mhm, let's do it.

123 Silvia Mayer: Exactly.

1.3 Transcript of Interview 3 (Red Hat)

Company: Red Hat

Business: connect a community of customers, partners and contributors to deliver an open source stack of trusted, high-performing solutions

Employees: 12.600 worldwide

Date: 12.08.2019

Participants:

- **Dunja Heinrich, Head of Human Resources EMEA**
- **Silvia Mayer**

Dunja Heinrich: Since the English language is our company language

Sivia Mayer: Okay.

Dunja Heinrich: I therefore speak a lot in English and we will certainly learn in the course of this conversation that some German words are not in the spot so much because we don't Germanize it, but actually 80 percent I think in English from the very beginning, and and tell, and then I always find the way in the other direction very difficult - and I also studied (private detail), (private detail), and so I have (private detail). So this will certainly help you, because I'm sure throwing in some English words that you might have to google first, what they mean in German.

Silvia Mayer: Okay. And also with the German colleagues also in English, or above all...

Dunja Heinrich: A lot. We already speak German in German, but the Munich location alone is basically very diverse, so we have a lot of non-German-speaking people here in Munich, for example,

and we are also an organization that is very networked and matrix-organized and it - rapid growth, many new topics that crystallize out, you don't always immediately necessarily find the right person right away, it's a very people-driven one. Who does what is always the question, with 14.000 people worldwide, sometimes you are to falter, and so it is often the case, that an e-mail, which goes somewhere, is then forwarded relatively fast or people are put on it, who are not here, but somewhere else. They can simply contribute to solving problems, finding people, addressing topics, so very collaborative, and so we very often start writing English with our German colleagues, because we know it moves relatively quickly across borders, yes. And thanks to globalization it works..., - and e-mail.

14 Silvia Mayer: Yes.

15 Dunja Heinrich: There are some topics that are discussed here in German in the teams, of course, but here is the case: you always look at the weakest link and if you then say 'o.k., we have an English-speaking team member or someone who is not so fluent in German as a mother tongue', then the whole team switches to English so that everyone can follow what is spoken and can get involved. Yes. And Red Hat in itself is an American software company that was founded in 1993 with the idea of free software; all people actually - if I put it quite banally - everyone should have the opportunity to get access to innovation, software technology. And the world before that was very strongly shaped by patents and 'you lock yourself in' and 'you close yourself off' and 'you have to pay a lot of money to have access to universities, knowledge, technologies' and so many business models have developed, Microsoft for example or even all these other database companies or cars, yes.

16 So the basic idea is to invent something, file patents, then close down, not revealing secrets either, so that you can also achieve a certain specialization on the subject on the one hand and position yourself competitively on the other hand, of course, keeping your

business for the long term and making the market a bit dependent on someone.

17 And the Open Source movement was or still is driven by many software developers at that time who said 'it actually doesn't work, that so many people on this planet don't have access to this data at all' and that also has consequences for innovation because if I only invite three people to develop something, then the result is a result. If I ask 20, 30, 50, there's a chance that it might get better or different or just more diverse.

18 And so an open source community has developed, that develops technology in the open space or technology that is there simply in an alternative form, but then disclose everything: How did I write it, what is behind it, the documentation, anyone can read it, anyone can use it. There is a gentleman agreement: you can use my technology, but if you have a better idea or if you see a bug in the system, you have to give back. Yes, that's the idea of Open Source. Use it and give back so it continues getting better and better.

19 And Red Hat took up this topic at that time, in 1993, and made enterprise-ready what was perhaps thought of or regarded as targeted for the free, perhaps the hobby market. I.e. that large companies such as Bosch or large automobile manufacturers, hospitals, logistics companies that cannot afford that one day a system fails, which say 'I need security, it must not be hacked, but it must also scale globally, I build a whole - my entire business runs on these IT machines, I cannot afford to have failures'. And Red Hat took care of that and said, we build the same in the Open Source space under free technology. We enable the customer to handle his technology on his own if he wants, because the code is free, so he can do that in principle. We ensure the support that Mission Critical systems, for example, if they fail, can be restarted immediately, problems can be solved.

20 And that's a business model where we don't have IP, where

we don't have the patent, if you like, but we free the software from IP, we give it out to the market and build system solutions via open source software, which are then also installed in the high-performance company / enterprise. And that to work to a (incomprehensible) component of the pricing compared to other licensing companies. We work like a kind of subscription, I give you the software and you subscribe to our support and that's the only service the customer pays for. You don't have to pay us for the software anymore. Very exciting.

21 And that's an entrepreneurial idea, but it's also a cultural idea. It's a whole different way of thinking, it's a whole different way of working. It's all about sharing. You go out and publish, so to speak, your technology, your knowledge, so that others can learn, evolve, dock to it, value-add systems, increase values, but also say 'I have a better idea' or 'you can solve that much smarter', and 'here's the solution I'd like to suggest, think about it'. So we get better and better by a lot of people looking at a topic or a problem.

22 Silvia Mayer: Does it actually work well that external people say 'I have an idea, so could it be even better'?

23 Dunja Heinrich: Yes, it's the case that the customer often says 'can't you build me this specific theme for me? We do not do this in this form, at least not in our broad portfolio. We're trying to avoid it, let's say it that way. Because then we are niche provider - because then we build such a niche. We rather empower the customer to say - we look into the community of the customer. If other customers have a similar problem, yes. You can get a market maturity or a market understanding that way. If someone has a problem, maybe another one may have as well. And then, of course, this is something you can address more specifically. Or the customers can then exchange information with each other, i.e. where we are actually more likely to be consultants - or not even as consultants - as assistants, so to speak, and the customers can then also better exchange information

on the topic.

24 Silvia Mayer: Sounds exciting, yes.

25 Dunja Heinrich: Because we also have to - well, that doesn't scale if you scale for every customer - that's what software providers or consulting organizations are addressing, who then also do the implementation, and with whom we also work in the partner environment. And the customer will get it somewhere else, maybe even better than from us. It's the kind of a business model we have, yeah. That's it. And that's when I started Red Hat in 2006. We had about 250 employees in EMEA, Europe, Middle East and Africa. Now Europe or EMEA have 4,000 employees in about 27 countries, and we have 13,500 employees worldwide, just below 14,000. So there has been a lot going on in the 12 years I've been around.

26 Silvia Mayer: And how big is your team in Munich? So here at this site?

27 Dunja Heinrich: At this site - it always varies a bit, because we also have some people who work remotely, and who are not only responsible for Munich or Germany, but also have EMEA functions. That's why we often take this approach for recruiting: we hire the talents where we find a great talent, that's not necessarily location-bound. So it may be that the troops do very different jobs and work in different fields and, as I said, speak different languages, because they are responsible for Europe and not for Germany. But here in Munich we have about 150 employees. We have other locations in Stuttgart and Frankfurt, Düsseldorf, Berlin, which sometimes cover Germany, but not always.

28 Silvia Mayer: Okay.

29 Dunja Heinrich: Not necessarily -so, exactly.

30 Silvia Mayer: And how many of the 150 do you manage directly?

31 Dunja Heinrich: My very personal team is much smaller, I'm here in Munich with - from - so we have - with us, it's that we have a people team organization. And within this people team organization in the region we work very closely with our Centers of Excellences. We are an American company, we are not a German company, yes. The headquarters are not in Germany, the overall company responsibility is not in Germany, but in the USA. You probably have that a little different in (private detail). That's where the management is, so to speak, so Germany is going out into the world, yes. It's a bit different at Red Hat, where America is going out into the world - and I'm a site manager, if you will, for the EMEA region.

32 And if you then look at the HR department structure, then from the American world, of course, our HR director, who is GM or DeLisa Alexander as Head of People for Global, thinks about what are the topics I want to go to with to the organization and the world and how do I structure the organization. There we are - as a uniform team we are the People Team. And within the People team, there are focal organizations that, for example, put on their hats globally. There is an organization for training and development, Red Hat University, for example. And then we have a talent acquisition organization that is globally responsible for talent acquisition. And then there are the global Centers of Excellence, which make Total Rewards, which then include Benefit, Compensation, but also Health Topics, to some extent, Employee Experience and a talent organization that takes care of Talent Assessment, Diversity Inclusion globally.

33 And I am the - within this organization I am part of HR-Delivery, generalist organization that is lucky enough to bring all these great programs we are developing to the regions worldwide, to the offices and also to the teams and make sure that every Red Hat employee who is with Red Hat has a Red Hat experience, so to speak, and experiences being part of the organization. From - it's always so nice to call it that way in HR - the whole employee life

cycle from beginning to end, no matter where you are, which management you have, no matter in which organization you are, you can simply use the Red Hat culture, the Red Hat benefits, the programs, the employee training catalogues and so on.

34 And the team I'm responsible for are all the HR managers who work in the countries, and the business partners who work in the business functions across EMEA, and that's about 25 people today. I still have two managers who support me, who work in the teams in the EMEA region, and I report to the Vice President of the People organization who does HR for EMEA and APAC and who is also responsible for our global Shared Services and Systems.

35 Silvia Mayer: So he's in America?

36 Dunja Heinrich: He sits in Munich, even still.

37 Silvia Mayer: I see.

38 Dunja Heinrich: Well, the contract runs on Munich, in fact I hardly see him anymore. If I had to spend more time at the airport, I think we'd meet between two flights. So there is a lot - virtually happens here, basically in the company, yes. So even if you now take the colleagues here, who come together, they all report in the most different directions, partly to the USA or Asia, some to Europe, some to the site. It's all wastepaper, yeah.

39 Silvia Mayer: Wow, yeah, cool.

40 Dunja Heinrich: Very high complexity, yes, on the one hand, but there is always something going on.

41 Silvia Mayer: I believe that.

42 Dunja Heinrich: And nothing is clear. And yet it is - on the one hand, it can, if you say, 'o.k., the glass is half empty', it can already promote a bit of frustration. So then you have to be made for it by your own ambitions or - especially the topic of energy, what do I have fun of, yes, there are lots of people who say 'oh, that's an

...The Higher Purpose

...Inclusive Company Cu
...Employee Participatio

insane chaos oh my God, how great is that, yes, that gives me a lot of energy'. And then, of course, there are those who say 'I need very clear structures, I simply prefer to work when there is clarity' - the same environment, but two different perspectives that look at it, that's a completely different kind of employee satisfaction, energy, health - that's where we're actually on the subject, yes. Very cultural and - well, I think this has a lot to do with the topic you are addressing, with organizational culture - in German you always say purpose, so what does an organization do and to what extent can I identify with it. That is the higher goal, i.e. not only earning money, but what is actually the mission? Does the company have something like a mission? And then, how is the culture lived within the organization and how can everyone get involved, controls a lot of how I feel about being part of an organization.

43 Silvia Mayer: Yes.

44 Dunja Heinrich: Exciting!

45 Silvia Mayer: Yeah, totally.

46 Dunja Heinrich: Yes!

47 Silvia Mayer: Should I start again briefly, what exactly the master thesis is about?

48 Dunja Heinrich: Exactly, and now we'll take a look at what you're up to - whether I can help you at it, we'll see then.

49 Silvia Mayer: Yes, I'm sure. So by and large, I would like to develop a holistic model of well-being that simply includes everything. So both the structural conditions that the company offers, as well as - well from feedback, how do I give feedback on fitness programs, or really everything included in this model. There is already a model for well-being, but that is for a private context. And now I'll take that as a point of reference and relate it to the

8/43

organization and look - there are now 6 pillars - look at these 6 pillars and then say what is important for it in the professional environment. That's it. And I would like to look at this from a management level and from an organizational, structural level. That's it. That's it by and large. And the aim of the interviews is to find out what excellent companies do, what works, and just to get a little bit of best practice. Exactly, so that's the goal of the thesis.

50 Dunja Heinrich: That's the aim, that you can also give some instructions for action, so to speak, a small catalogue of actions for companies that can access it if they want to become more involved in this area, or if they have to.

51 Silvia Mayer: Exactly. So first of all based on theory, what is important, what should - what should one pay attention to and then a little catalogue of actions, for example what can one do. That's it.

52 Dunja Heinrich: And are you assuming that there is a problem, a very specific one? So, is it a very general abstract of 'what is possible', or do you say the problem has been identified and here are the topics that can contribute to solving these social or organizational problems?

53 Silvia Mayer: Do you mean, for the best practices part or in general?

54 Dunja Heinrich: Generally, for work in general.

55 Silvia Mayer: Generally for the thesis: there is no comprehensive model, there are always only studies that look at single aspects, such as: what is leadership like, what is the feedback culture like and - but everything is only selective. And I just want to sum it all up now, as far as appropriate, exactly.

56 Dunja Heinrich: OK, good. A yes, ok. Well, let's have a look, shall we?

57 Silvia Mayer: I now also have because of data protection -

exactly, that is important now - well, you are welcome to read that again afterwards - that I do not ask any personal data now, like religion and something like that, that we can stop it at any time. That the interview is voluntary. And then whether you want me to finally name you or your company or not.

58 Dunja Heinrich: Can I decide that again later, yes?

59 Silvia Mayer: Yes. Well, you can change that at any time, if it is.

60 Dunja Heinrich: Because I think that would be quite good. Maybe you could send me the thesis when it's done.

61 Silvia Mayer: Yes, definitely.

62 Dunja Heinrich: And as a rule, you don't publish it, so you do it for home use, more or less, that you say my professor gets to see it and then it goes behind closed doors, with a 1.0 of course and there it stays, you don't want to write books about it.

63 Silvia Mayer: Exactly.

64 Dunja Heinrich: I would perhaps at a later time again- (sign) - Good.

65 Silvia Mayer: Well, then I would like to go through the six pillars one after the other and simply see what is being done on the structural level and the management level in your company. The first pillar, which is called Positive Emotions, is that employees feel joy and satisfaction at work and that even goes so far as that employees can flourish in their jobs. So in English: Flourish. Actually it's all in English, that's why I sometimes had a hard time with the German translation, but by and large it's 'flourishing' at work. What structural framework does Red Hat offer its employees in order to make this possible?

66 Dunja Heinrich: Here it goes a bit into this very personal well-being of each individual talent to find themselves in the areas



where as many parameters as possible are given in order to achieve a high hit rate. The very first, I think, is a regular discussion on the subject of feedback cycles or annual reviews, year-end meetings to achieve clarity for employees, on the successes, how successful have I been in my role, how much feedback do I get from my manager, that's positive, how clearly do I know what my key responsibilities are. I think that's where the fundamentals start, that I'm in the right role. And that - we have this conversation about Role-Fit, once a quarter we encourage the managers to talk to their employees about it. The feedback meeting will take place at the latest once a year, where, among other things, the part of the role will also be where the key responsibilities are concerned and also how I have to carry them out. That you talk regularly.



67 We also have something that we call Talent Review, where we don't talk to the employees directly, but only within the management about how the performance and the potential of each individual is, what stands out positively, do I have the right job and how successful am I in what I do and how much potential you see with me to get higher, further, faster. Or even to say that we don't have a roll-fit here, but we have to - in order to steer the energy more positively in the employee again, or also to achieve more for the company - stimulate career change. This is a very fundamental issue for us: what is my role, what do I do and how am I capable of exercising this role, yes. And these are the HR processes, the framework conditions that we set in order to conduct this clarifying discussion frequently and often - with the employee, but also outside the discussion.



68 Then, as I said, there is also the topic: in which context I bring in this knowledge, the purpose or the goal of the organization. I'm an employee? Or do I somehow have a passionate -- a passion for what the organization stands for. These are the higher framework conditions where we at Red Hat have also thought about the fact that on the one hand we have a lot of people who want to work at Red



Hat, because we represent this very topic of Open Source, that we do things differently and that we have not only revolutionized the software industry a little, but also thinking and societal thinking, and that motivates a lot of people to say that I want to work at Red Hat because I identify with it.

69 There are also many who simply say: I want to work in the health sector because here I do something good for mankind. Or in any foundations, environmental organizations, because I have impact there, purpose. And in the last few years, two years ago, we have made the effort to take a step back in addition to our organisational, financial, but also technological challenges and have asked ourselves this purpose question again in order to clearly work out what the purpose of Red Hat is. And many employees took part, for example. This was a very open cultural exchange and every employee was invited to be there - to participate in this project, to share their thoughts and to really work it out.



70 Open Source always has the mental background: the best idea wins. Just because I'm in HR doesn't mean I have better ideas about HR. Or that I now say the benefit program is good now. We have a very collaborative, meritocratic approach by simply doing many things - we always call it Open Source, we have a question and we give it out to the staff, to the community of RatHatters and invite - that's the German word - anyone who wants to, who has time, who has a passion for the subject maybe, or an opinion, to participate in the development of something. This is how we behave with the purpose project. But basically that's the default with Red Hat, that's how we approach issues.



71 And I think it has - and there is very structurally an open decision framework model that clearly explains how we come to decisions at Red Hat and how it invites employees to get involved in topics. And then also give back to the organization, very transparently in communication, how the project was set up, how we made decisions, which decisions did we make, why we made them,



in order to finally present the result so that everyone can comprehend, how the path was.

72. And that's something that is also - let's say structurally - implemented by us, this Open-Decision-Framework, you can read about it at [OpenSource.com](https://opensource.com).

73. We are also releasing them all, the approaches we are implementing here. In addition, (it) brings together the most diverse talents and passions, functions, of employees who say 'oh, this is really ...' - or 'I get involved now and then privately', or 'I've always wanted to get involved in that', then everyone does what they want. In addition to his current job, he can participate in the larger topics at Red Hat. But within an approach that clearly defines how it looks like and what it is and what it is not. This, for example, is also something that is given as a framework condition.

74. At the organizational level: how people can get involved and perceive things beyond their job, beyond their team, beyond the Munich location. We also have something that we call a memolist. And this is an e-mail address, Memolist, which all Red Hatter global subscribed to - also a nice German word. And on this Memolist at any time topics are discussed, which are happening at Red Hat worldwide. This is, so to speak, the global news channel, which is also an employee-driven communication platform, where colleagues network with each other worldwide, discuss organizational issues. If the CEO was invited somewhere and gave an interview somewhere, then it may happen that someone from Red Hat has heard him and says: Jim was here . And then everyone discusses how they think about it and what he said and give feedback. With that one deals a lot with the organization, with the topics of the organization. That's the kind of framework we give there to hear the voices, to hear the topics, but also to allow feedback, or even to know - these are pulse checks to a certain extent also for the organisation, yes.

75. Silvia Mayer: And that happens via e-mail, right?

76

Dunja Heinrich: That happens via e-mail, exactly.

77

Silvia Mayer: And this is then sent to everyone, to the whole distributor, then also out?

78

Dunja Heinrich: Yes exactly. That always goes 'answer to all'. And that's what you do then: you make yourself - how would you say that - that's a conscious decision to take a look, yes. And to read and see what is currently being discussed. And there are also political issues or geopolitical things, if any landslides happen somewhere.

79

Or technological topics: one helps each another, 'has anyone ever heard that ... ' or 'I got this or that problem. Does anyone have a shortcut to it? '. Or I have here - we also have something like global manager lists, where a manager can ask a question to the community, 'I'm in the process of preparing a feedback session with an employee, does anyone have an interview guide?'. Zack - someone comes and best practices are shared. And that's not to say that the HR department has to intervene a lot - intervene, apologize -, is in charge of it.

80

So we don't invariantly have the best knowledge on the subject, and many take standard HR products and add value for themselves, or look. We then provide the 'what' and for the 'how' everyone looks at their individual team structure: how does it work best for me that we produce a cup and don't always drink from the can?

81

And so there are very different ways of looking at a cup and this community, memo lists, manager lists, country lists, where the exchange is very open and very diverse, then put together what else you can do with a cup, yes. This also has a lot to do with learning, with networking. I know I may be the only one in HR here in Munich, but they're all so networked, I don't feel alone here. Well, that's such a large part, which can also have an effect on the commitment, the well-being of the employees by simply feeling a

Others

Belongingness and Trust

14/43

stronger togetherness during such active exchanges.

82 Silvia Mayer: How can I imagine, for example, how often
does something come from this memolist?

83 Dunja Heinrich: Oh - often, daily.

84 Silvia Mayer: Yes.

85 Dunja Heinrich: I don't know, hundreds of e-mails.

86 Silvia Mayer: Wow.

87 Dunja Heinrich: Also on a topic, they answer again and then
they discuss it again and 'here in India it's like this and that, there we
have the... '. And then the Czech colleague joins with another social
context or cultural context and then they exchange views on how this
is handled in the Czech Republic now. Well, the topics may not
vary so much during the day that you say you may have one or two
topics a day perhaps that come. But because everyone in the world is
invited to reply, this can be a flood of e-mails. And one then feels for
oneself: 'do I want to participate in this discussion, do I want to read
it, it is interesting for me?'. Well, that's the way it is - not everyone
has to get involved. You can. And even if you do, it's not about
everything. There are very passionate discussions.

88 Also, there are colleagues who tell 'we have now formed a
Euro Diversity Group' and that there will also be discussions on
these memo lists.

89 Also other parents come and say 'my child is autistic and it's
now about finding a school and - what are interesting learning
models that best support my child?'. And then others all over the
world come along and say 'I had the same subject before, my son is
now eighteen, and so on. We did this and that back then'. And then
we also discuss - not only the people who have, let's say, an autistic
child come into contact with each other, but also their relatives,
acquaintances, who have read something about it, who are interested

in it, who applaud that we are now discussing it publicly That it is good, that it now finds a room and so on. So here's what you can do with the idea that you know, you now have 50 worldwide, who have an autistic child: 'Shouldn't we somehow get together and should we--.' And you can follow that all day long, a discussion like that. Or you can get involved.

90 And then there are also technological topics that Red Hat - maybe - uses quite deep in the code in a software description that and that, the typesetting or the code, and whether it is now the best ... You might get out of that if you're not so technical now, yes. Well, it's a bit like a news channel, if you like, where you're at - where you're at the pulse a bit and have contact to a lot of people, who all have one thing in common: that they are a part of Red Hat and are united in this Open Source thought and culture, this purpose.

91 Silvia Mayer: Nice.

92 Dunja Heinrich: And this is a great community in itself. That's the kind of framework we have as an organization. We didn't implement that, in the sense that when I started, it already existed. The requirements we had back then are,- or still have - as I said I started with 250 employees and now I am at 4,000, worldwide we are 14,000- : How do I scale something like that? If 250 employees discuss with each other on such a memo list, then this creates a different traffic and a different intensity, And that has then also - in quotation marks 'a certain limitedness' of options for the dialogue process. If 14,000 discuss, then there are 14,000 opinions and ways of seeing the world. And there is rather such a challenge as how to keep this medium in our growing organization. That's what we deal with the most. This feedback, this clarity, this impact on the employees on the subject of commitment, well-being, wellness, has a lot to do with energy, positive, at the end of the day. Of course, the smaller the organization, the easier it is if you can take on each individual personally and also know how each individual is doing

..Common Vision
..Common Vision

..Resourcefulness and Cr

because you can see everyone.

93 Silvia Mayer: Yes.

94 Dunja Heinrich: At (Company Name) it gets a bit more difficult, because you have to work much more systematically or thematically and try to reach people through programs, initiatives, campaigns. We already have had very very early the (incomprehensible) - The balance has always been important for us and we still keep it that way today. That this personal commitment to the Red Hatters is in balance with the - let's say so - systemic effects. That means I go over service, I do regular employee surveys, I do meetings with my team, and then immediately a service goes out 'well, how was the meeting, how did you like it, how was the food, did you take something with you, how were the lectures, what can we do better?'. So this exchange, personally as well as via systems, I call it, is very important. So that this anonymity is also preserved. - Not everyone always tells me directly what he believes, so with that you can also validate data. But you can achieve, I think, a good balance between 'I'm trying to interrogate the thoughts of the masses' and have the very personal context I need to analyze the data. So we do this very regularly and look at how this information from Great Place to Work-Surveys, Engagement-Surveys, POUT-Surveys, how it affects the systems that we - programs we have today.

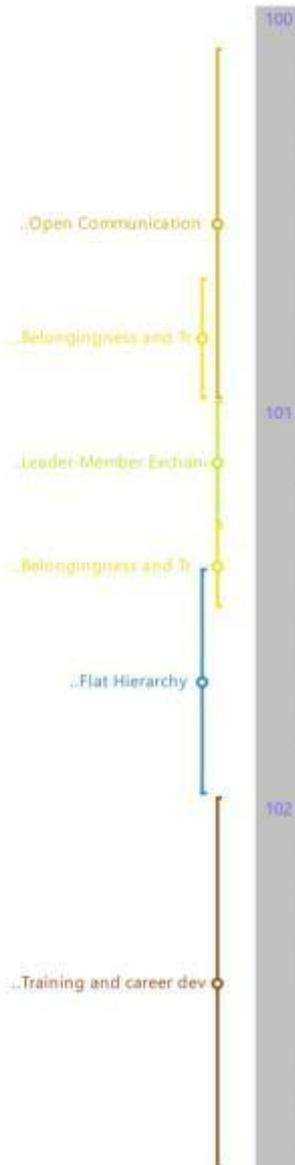
95 Silvia Mayer: Okay.

96 Dunja Heinrich: Do we want to go deeper somewhere, questions you have?

97 Silvia Mayer: Not yet.

98 Dunja Heinrich: OK.

99 Silvia Mayer: What are you doing actually, especially as a manager, to promote these positive emotions in your team?



100 Dunja Heinrich: I still have the luck that I have a relatively small team, i.e. I can talk a lot with a lot of them. I know where my team stands, what topics they deal with and can get involved with each one very individually, yes. To enter the world of each individual. And that, I think, is the first point that is very important for many people in my team, that I know what is happening in the country, what issues they are concerned with, but also what privately in their lives - where they stand. And we also have a relationship where we can talk openly about it.

101 And what is always very important to me is, that when someone needs help, private nature, social nature, professional nature, I am able to really build solutions around colleagues, yes. That's the first one. So that I have a very deep and close relationship with the teams, and also, I have to say, I have introduced this second leadership level, because I simply notice that the team is getting too big, you can no longer guarantee that, yes. And I can no longer influence the commitment because I simply have no more time. And that was one reason why we invested in additional leadership.

102 Then we have twice a year - I regularly look at the career development plans of the employees. All in my team have one.. So we talk a lot about development opportunities, status, how do I perform, what do I perform and how do I perform that? Is that what's expected? So especially this comparison of expectations, I think, is very important. That I as an employee always have a reality. I know how I feel about me and the manager feels the same way, yes, no nasty surprises, and we also talk regularly about career development, what the options are. I look at ... - I am personally someone who thinks a lot about the future and builds strategies, and I have always been three, four, five years ahead in my head. A) because in an mature organization it is simply necessary to anticipate a bit of the needs, because I have to lead the organization into it as well, but also because I proactively think about how my organization will develop, what capabilities we will have to work with, and how I can move my

team to do that, also to talk about it openly.

103 So a lot of communication, actually, writing to the outside world PRs that represent us, a lot with each individual personally, I actively care about development and also sustainable development, and also build an organization that - I hope at least – enable career opportunities in the future that are not existent today. Simply to control this through the growth in such a way that one can position oneself more broadly.

104 Silvia Mayer: Okay. And, so the feedback with the employees: that is personal and also professional, how things are going at the moment?

105 Dunja Heinrich: Not personally. So what we have is - what we do is ' key-responsibilities', so what do you do as a software developer, HR manager, what is the job, yes. And then we have a competency model at Red Hat that shows how to be successful in the context of this organization when doing certain jobs, yes. In HR this means: personnel development is personnel development, yes. There you can build quite a lot of cups, but personnel development concepts in different cultures, in different organizations will always be different. The How I will conduct a feedback interview afterwards or How I will build a staff retention program afterwards will be different for (Company Name) and for Red Hat, which is simply due to the culture.

106 And so as Red Hat we thought about what makes employees at Red Hat successful. And software developer: but how do I become a successful software developer at Red Hat? And here we have identified behaviors that show successful colleagues, years ago, and who associate the What with the How. This means that communication, for example, is very important, networking. That means: everyone is somewhere else and somehow I have to see who is doing what. And I have to network very well in a matrix organization, be very proactive, I have to go out, I have to be

..Employee Participation

committed to the participative, collaborative approach rather than working top-down. These are success factors that make it more likely that someone will be successful and happy in one's job. And this What and this How we discuss in a regularity, so which goals someone had, how were the goals achieved. That's one thing.

..Communication, Feedb.

107 The other thing is: how did I perceive you, how do I sense your cooperation with the team, how do I sense your cooperation with the business leaders, why happened here and there..? 'Tell me more about the successes, What is easier for you? Why is it a bit more difficult now?'. And that's a bit of that personal component, if you will, to bring someone on the competency profiles into development.

108 Silvia Mayer: But not related to, well, personally, related to 'How's your family doing'?

109 Dunja Heinrich: Also may play a role sometimes.

110 Silvia Mayer: Okay.

111 Dunja Heinrich: Yes, it always plays in.

112 Silvia Mayer: Yes.

113 Dunja Heinrich: Well, the environment in which I find myself. If I am now living in divorce, then somehow it will probably have a bit of an effect on my mood.

114 Silvia Mayer: Okay.

115 Dunja Heinrich: And I think that this contributes to the overall picture, and also to know that it is likely to be temporarily. Is it a permanent subject, or is it temporary? Or what is someone needing, who's received a cancer diagnosis, yeah. The job has not changed, neither has the company's expectations. But to what extent can we be flexible now for this employee? What can we do to help him in this phase? Or there is someone going through a divorce, or there are also many who say, 'I now have a girlfriend who is

..Organizational Work-Li

..Organizational Work-Li

..Organizational Work-U

Brazilian, who wants to go home again, can I move within the organization?'. Many constellations, which we consider as a whole. And that plays a role, too.

..Belongingness and Trust

116 And that comes out if I have a good relationship with my manager. Then I tend to talk about it with my manager or proactively I say 'I'm approaching a divorce now, we have to talk about it because it's probably something that can't be avoided'. That is this 'being close to the employee' and recognizing signals early on and yet creating a platform of trust where such conversations find room. And not that it is too late that brings that in. And these are actually the three components. It's like - it always takes two. I offer the platform of trust and relationship.

..Leader-Member Exchange

117 But there are also very personal styles of each individual employee, someone is extroverted or introverted. The extroverts, who will have the whole life story immediately on the plate, from birth until now, everything. And then there are people who like to talk less about themselves and separate the private from the professional. And perhaps even the private problems should be left at home rather than openly discussed in the company. And here you have to deal with people very individually, I think. Putting people in the focus, looking at what my team or people in my team need now. And that's a leadership role. And I can build a system there, I can approach it systematically and say 'here we had the HR program now and now I'm pouring it over us all, all the way it is,' or I can afford it to individually respond to my talents and I have a culture that makes it possible to do that.

118 Silvia Mayer: And in the What and in the How: when you look at it a couple of years ago, the people who aren't right yet in terms of - how do you call that?

119 Dunja Heinrich: To have Proficiency Level, that is - I also don't know what in German there - 'the degree of maturity' perhaps, 'degree of experience'.

..Communication, Feedb.

120 Silvia Mayer: What did you do with those?

121 Dunja Heinrich: I think a) it's always a clear feedback, yes, 'that's how I perceive you'. Describing situations and facts: 'On that day I saw that and that, and that affected me or others in that and that way. I observed that suddenly everyone was quiet in the room. And in the function you're in, I wish you could behave differently. What happened that day? Nothing? Okay, then we have another conversation.' Or saying 'yes, mother-in-law's at home right now, I totally understand, I know what you mean, doesn't happen anymore.'

122 So either it will result in a performance interview, or it will be a development interview, saying: 'With the ambition that you have: to go into leadership is the impact we have on people or employees, an important component, which we must work on. And then there are development programs or development plans where one says 'Okay, how do we close a gap and build that muscle strength in the long run, so that it becomes natural, and that becomes part of my portfolio'. And that's what you gotta practice, practice, practice. So how do we get there? That you just take it on in such a training program, and what situations do we need in order to practice, practice, practice? And these are the development talks you build on. Feedback Action.

..Training and career dev

123 Silvia Mayer: And what I have heard now: in any case a lot of open and honest feedback.

124 Dunja Heinrich: Exactly

125 Silvia Mayer: And simply reflect how you perceived it

..Communication, Feedb.

126 Dunja Heinrich: Exactly. And ideally also in the 360 range. So this may not be necessary for every role, but especially the executives in Germany at Great-Place-to-Work, they have introduced an executive feedback where the employee himself, his manager him or her and also the team give feedback to leadership style and

..Communication, Feedb.

behavior as a leader, also in terms of development. So what is always very important for us is that we also see behavior - i.e. behavior, competence, competence profile - in such a way as development program standards. And through this feedback – ‘how do I perceive you, in communication, these are actually soft areas. The ‘what do I do’, belong to the hardskills, I can see how a project went and how the project management was, whether the schedule was kept. How I perceived myself as a leader within this project, how I managed to work my way back up from the depths: that's sometimes very difficult for someone to identify and see when you're stuck in it. And here we work a lot with this open feedback, promptly of course and then via systemic modules, where it goes to surveys, employee surveys, executive surveys or development surveys, 360-degree feedback for executives, who can then invite different stakeholders to add what they perceive.

127

Silvia Mayer: OK, good. I'd go into the next column right now. We can also come back at any time if there is anything left to do. The next pillar is commitment. And it's all about making employees feel involved, connected and able to focus on activities to the point where they can reach the state of flow, which is the perfect balance between skills and challenges. What structural framework does Red Hat offer to make this possible?

..Feedback Environment

128

Dunja Heinrich: I think structurally it's actually more the feedback, this dialogue, on performance and career aspiration, so where do I want to develop and how do we get there, yes. The one also requires the other to a certain extent. And what we often have - or perhaps what is sometimes a bit traditionally thought - is that people think in terms of jobs. So I develop my whole career by being HR Manager today, Senior HR Manager tomorrow, then I do a conversation role and so I learn. What the reality with us is: that the roles often, or the title often does not change, but the requirement of a role changes due to such a rapidly growing company. But also: many people think I have to go into a role to do more, or to do

23/43

something else, yes.

..Training and career dev

129

And when it comes to development, and especially in the discussions, we look very closely that managers understand how people learn and how we develop new skills and capabilities without perhaps wanting to change roles. This is the first: not everyone wants to. And secondly does not have to. And here we work with the 70-30-10 model, which in principle means that in the growth of human development you need about 10 percent training. So here it is in the class, where I then learn something new on the basis of theory. 30 percent is coaching and mentoring, which means that I learn something new and then I need someone who challenges me in that area from time to time, who also gives me the opportunity to practice this more often, gives me feedback, holds up the mirror to me again and again. And the larger area, these 70 percent, are these stretched assignments, that is, I am stretched into my function into topics that I have never had anything to do with before, and learn new things within my function, so to speak.

..Tailor-made job content

130

And that takes place in two directions at us. On the one hand the manager, who hopefully is very close to his team and therefore knows very well what potential there is in someone, what he or she can do, knows the development plans and can also give him credit for this, yes. And also really stretch, saying 'I know you can do it, do that, I'll give you the project. It'll be fine.' And then there is the other side, where I as a manager have to work out these options, that these projects are also with me, that someone can go into these projects. And we at Red Hat also say quite clearly, sometimes it is 'Leading the weeds'. 'I'm not the career advisor for your whole team actually, I'm not creating certain points or ideas for you, or seeing someone, but the personal energy and also the willingness, the personal circumstances at home, the passion I have, that comes out of me naturally.'

..Tailor-made job content

131

Sometimes I know what I want and what I don't want. And that's why we give every employee the opportunity to actively deal

...Tailor-made job content

...Open Communication

with themselves, to listen to themselves. 'What gives me energy?' And to steer the career and the topics through these topics, and to expand the portfolio, so to speak, in these areas in particular, so that one can then also develop oneself with that. And so this is a very hand-in-hand dialogue. On paper, if you actually do it that way, it works wonderfully. Of course, this has to be the case in both areas, or both the managers and the executives have to work very closely together.

132 Silvia Mayer: And the 30 percent of mentoring and coaching, is that more from managers and colleagues, or ...?

133 Dunja Heinrich: It is very different. This can also be someone from the organization elsewhere, somewhere who is especially great at project management. And then they ask if the colleague has time. The employee does that himself: 'That's my development plan, I saw you're doing great' and something like that, 'are you up for it?'. And of course the manager as coach is the very first person to be involved.

134 Silvia Mayer: Okay. But that's already specific: 'You pay attention to it now, you are now his mentor for a certain time' and so on. Well, that's both-sided then, they know then ...

135 Dunja Heinrich: Exactly. We have a mentoring program where there is a list of mentors who volunteer, so to speak, make themselves available. We also do this in the various DNAE (?) communities, where women and men are interested in coaching and mentoring future Female Talents, fully networked across the entire organization. And then there is a mentoring program, where responsibilities are given to take with one, a framework, which was worked on to help with the first start. That, if you are a mentor, that and that are the responsibilities, if you are a mentee, that and that is what everyone has to contribute to a successful mentoring. Both sides have their obligations, something to do. And this is one of the platforms that Red Hat provides, built by the HR team together with

25/43

some employees who were interested in doing something like this.

..Participation and Auton

136 And bringing that to life is what Red Hats do actually. Well, there is no program manager. I even don't do mentor assignment, Mentor/Mentee Assignment once a year. And we don't match, we just coach the organization. We make sure there is transparency, we talk a lot about it. But the final step the staff and the mentors, depending on the case, must walk by themselves to say I volunteer. Nobody gets nominated. And as I said, that sometimes can be thoughts that are said during interactions, performance discussions or assessment interviews, 'Gosh, my network, I know a some, I can open the door to them', and so many people come together and say 'I know one and the other', and so you connect the one with the other. But in the end the employees have to go through the door themselves.

137 But it's also a structural framework like this performance management, the career development, the approach behind it, mentoring, rotation programs, there are already several platforms that do some basic work, but in the end it's essential to talk to the manager, to bring it all together, so to speak, to know which solution for the current moment is the one that has the most impact on motivation and commitment, yes. Don't send them to Australia. I mean, we can of course send them to Australia to say he wants to develop. Then we have a rotation program here, there's a job in operations in Australia, I send him there, and they don't really like it.

..Organizational Work-Li

138 This is essential to know that this is a good idea, maybe later, is good to know, but right now it helps me the most when I'm at home every day because it's summer and the garden needs to be mowed, or the husband/boyfriend is very professionally involved right now and travels a lot and one has to take care of the kids or something. It is this part, I believe - I always look at it and often explain it like, that the organization, no matter where and how, runs exactly the same way in our country. There is no difference to other

organizations.

139

We are like a supermarket and we make the products or buy them somewhere and put them on the shelves. But you don't go to the supermarket and buy a) always everything and b) always the same. That varies, sometimes you have guests, sometimes you are on a diet, sometimes it is summer and you eat less anyway. And sometimes you want to be inspired, you don't have a plan and just go and come up with a lot of new things, or you have a recipe in your hand and say, I'll get it today, I'll cook it today, I'm up for it today. And I think it's similar, too, if you want to influence the commitment and energy of employees, I can and should have some portfolio in my cupboard. And certainly some things to tip over about everyone, you always need bread and butter, yes, that one says, what are the core needs, or the core topics, how I can positively influence the energy of employees, globally.

..Leadership Guidance

140

And at a certain point it has to go into individuality, in my opinion. Because only in this case it comes out as perceived motivation and energy with them, yes. Otherwise, it becomes a burden. And we are already back to - there is no disengagement, there is only Not Engaged, or excessive demands, or - well, if that does not happen with one, the decision is made together, then I think you can even intend a lot of good with many things, but only achieve the opposite. And so we at Red Hat always try to put the dialogue in the foreground.

..Open Communication

141

There are a lot of recipes and I have a lot of solutions, but before I throw them at you, I want to ask you how you are doing and what your thoughts are, or whether I can inspire you a little bit, then we decide (incomprehensible), then to determine - and now let's start - now let's go shopping and get out what you have, and then that's what we focus on for six months, or the next twelve months and then we just keep looking. Look back again, and then we'll look ahead.

..Open Communication

142

Silvia Mayer: Yes. Are there any other aspects that you are

now doing as a leader in your team to make this possible? Besides this communication?

..Participation and Auton

143

Dunja Heinrich: I think awareness plays a very important role. That has something to do with empowering everyone to make that decision for themselves. Or knowing I have that option. That's a very fundamental point, I think. And with us as a team, we spend a lot of time having rotation programs and mentoring programs, and they just exist. In addition, I also believe that this regular feedback or regular dialogue is very important, in which I always come back to it and do so situatively, 'remember, there is still...' or 'now we're talking about the same thing again. We had talked about it once already'. But the employee has to make this decision himself at the end of the day.

..Psychological Safety and

144

And certainly then to point out very clearly the limits that it has. What we still have, of course, is the approach to growth, which I, as a manager, also see. For example, what potential I recognize in someone and then specifically propose him for projects, development programs, management seminars and that, let's say, work is being done on these development programs. Or even to programs that promote well-being - sports programs, enough free food, or to say 'there is a fitness center'. I also often bring it to the team meeting, that when I fetch my colleagues, that we first go over to the fitness centre during the lunch break, that we simply try to set an example of what we have. That's always a bit difficult in HR - or what means difficult - it's a bit weird because we all have the information. We know it actually, we all all go out and sell, so to speak.

..Training and career dev

..Duty of care

145

And viewed in this light I have a better, easier job in terms of awareness in my team. So my team is more aware of what we have from the ground up. And also, how good the programs are in detail, because they have it in their countries and also pass it on to their employees. And - what is very interesting, though, is that I always find that my team at least, many from the HR environment, still

make little use of it , yes. So the step to get involved or to participate in, it is sometimes a bit bigger.

146 Silvia Mayer: In the fitness programs or either way?

..Duty of care

147 Dunja Heinrich: Yes, exactly, so it is actually the case that the final push sometimes has to come from the manager, to say 'come on, let's do it like this'. And this is a very interesting one - I often experience it with employees. But with the HR team, I always find it particularly special, I'm always surprised, because that's also my team, who makes little use of what's on the shelf. And that's that much my role: to pack the products together and distribute them that way, because they wouldn't do that on their own. Very fascinating.

..Duty of care

148 Silvia Mayer: Yes.

149 Dunja Heinrich: Then, of course, there are other topics as well - this is also more of an organizational question - how life cycles change. And how flexible acting organizations can respond to it. We had 'I can send them to Australia' in the career topic, and sometimes it is a motivation and sometimes it is just a demotivation. But even then it changes regularly. And also the home office options: how flexible am I? How can I use the technology, how much access do I have, how 'generous' - in quotation marks - do I deal with access to information as an organization, that we still have enough technology there. Out of a train, via smartphones, to be able to work anywhere.

..Organizational Work-Li

150 On the one hand, this is a great enrichment for a work-life balance, but it can also have the opposite effect if someone is not very good with handling it, and can no longer find the separation. And these are completely new products, so to speak, that an organisation has to deal with nowadays. First topic: conscious switching off and this mindfulness, which we now discuss a lot: how do I manage to keep the energy positive over a longer period of time.

..Meaningfulness and Mi



151 Silvia Mayer: But in general it is supported by the company that you can work from anywhere.

152 Dunja Heinrich: Generally yes, yes.

153 Silvia Mayer: Okay.

154 Dunja Heinrich: Yes, that has very positive aspects, I have to say.

155 Silvia Mayer: Okay. Then I'd come to the third column.

156 Dunja Heinrich: We just have to pay some attention to the time, because I have a meeting at 2 pm. (private detail)

157 Silvia Mayer: Exactly. So the third pillar: Positive Relationships. And it's all about feeling connected, feeling supported and that this goes beyond the roles played and leads to a willingness to go the extra mile for the organisation, so to speak. What structural framework does Red Hat offer to make this possible?

158 Dunja Heinrich: We have already spoken a lot about this. So first of all you just have to say that I have a purpose-driven organization and I know what the organization is doing. I know the added value that the organization wants to achieve for the society and can identify with it. Then I get more involved and also contribute, and take part in it. Then these memo lists and all the lists, in order to keep exchanging information actively, I think that is also a very big point and that there is also support for getting involved and debating - and when you actually write it: during working hours. So it is also a very important part of our culture that we want to provide the framework for.

159 We have surveys, as I said, through these employee surveys, where we listen very carefully and are very receptive to feedback and to the thoughts and ideas that come from this survey. Also the executive surveys, employee surveys, engagement surveys are very popular tools, the managers are also regularly waiting for to know



not only how their organisation is doing, but also what thoughts are actually coming up. And much of it - or some of it - is also implemented. We have there- What I did until last year - a Europe-wide meeting with all employees who want to dial in where I presented the results of this survey, i.e. the transparency behind it: 'I've given feedback before, how do the data look like, what do we take out of it?'

160 They also discuss it a bit, like something like that (incomprehensible), why it is that way. Present the results also in the teams where the managers tell their team results, and organization results are also discussed especially in the organizations. And also to start a dialogue: what can we do differently, what can we do better? Projects are initiated, in order to work on the topics that come up - on those where employees are called upon, who wants to participate, who is up to it to participate and we also - as I said - implement many organizational topics there, yes.

161 And I think that's a very important thing, that you can express your opinion. The fact that you work on something that is relevant is important to some - not to all - yes, it always depends on the employee. That I then, when I am already committed, that I then have a platform to share this commitment - these thoughts too, we have here some tools, surveys, many companies also do that. But this memo list, and I can also send any employee, manager, the GM you can also send an e-mail, saying 'I have an idea like that' or 'could not sleep at night and have thought about it here and there'. So everyone is very very accessible in very very flat hierarchies and the philosophy of Open Source 'the better Idea wins', of (incomprehensible), the better idea wins, irrespective of where it comes from, but whether it best solves the problem, is then identified and then organizationally handled and implemented via an Open Decision Framework. And I believe offering a platform where everyone who wants to can do that is definitely in place at Red Hat. How many employees use and want to use it is a completely

...First Name Basis: "Du"

different question.

162 Silvia Mayer: And you all are now rather on a first name
basis

163 Dunja Heinrich: Yes.

164 Silvia Mayer: in the organization?

165 Dunja Heinrich: Exactly.

166 Silvia Mayer: Okay.

167 Dunja Heinrich: And rather by English.

168 Silvia Mayer: Probably also because of that, but, that
depends...

169 Dunja Heinrich: Yes, because it's - that by the fact that - that's
already - also of Diversity Inclusion, where all immediately integrate
everyone with everyone

...Diversity

170 Silvia Mayer: Yes.

171 Dunja Heinrich: Nobody feels excluded and that of course
makes it easier to do a lot of things in English, because it can go
anywhere quickly and English is spoken the most. Not only because
it is an American company, but also because most people - what
connects best language, that is English, not German or Spanish.
Well, I think that can certainly also be a vehicle where you say, how
do I bring in many voices at the same time well integrated, to look,
what is the common denominator, the common denominator - yes,
exactly, the common denominator.

172 Silvia Mayer: Are there other aspects where you say as a
leader, you do so to encourage commitment in the team? - Ah, we
just talked about Positive Relationships, sorry.

173 Dunja Heinrich: Yes, well, I think it's similar, yes. So, to take
a very personal individual note into the relationship and also into

working life, the ... (incomprehensible). It's a bit like:, you spend most of your time in business and that's like the colleagues - which colleagues, how your boss is, it's actually the whole environment and how my environment treats me. That is the greater influence on commitment. If I have 20, 25 people, all in other countries - I'm not there every day, of course I can make phone calls, but the office culture in the office, in the office where my Czech HR manager sits, will always affect his commitment more, positively and negatively. Or can be reinforcing, yes. And you have to be very aware that this is a cultural issue. So as a manager you can of course open certain doors and simply remove building blocks from the way, but I can't be everywhere and stand next to everyone and so - so corporate philosophy and corporate culture is a very big aspect when it comes to employee commitment, employee relationship.

174 Silvia Mayer: So the next pillar, Meaningfulness, simply describes a state in which you feel valued and that is greater than yourself. But we have already talked about it with the big purpose of the organization. I think, the way it has now come across, it is obvious anyway and actually there for every employee.

175 Dunja Heinrich: At Red Hat, definitely, yes. There are companies that certainly increasingly emphasize the topic of CSR, yes. Whether it is now once again - that plays a role today anyway also fundamentally as a consumer, our behavior changes a bit, also how we look at organizations or look at products. Sustainability is increasingly important to many and what this organization does regarding the world, environment, social representation and so on, often plays a role in many consumer decisions. What about CSR responsibility - organizations have both together: a marketing aspect, branding in any case, yes, or actually a self-determined purpose, I am in a health organization or an environmental organization. I am intrinsically committed to a clean environment. Or I am - well, how do I say that - you can also position it on a brand level. And there is a growing understanding of generations of talents

who are no longer just looking for a job, who are simply looking for meaning. Or if I go to work, then I would also like to do that in a company that in the best sense creates values for - global values, or at least does not ruin or destroy global values, yes. I believe that this awareness is just emerging if you actually say - it has been proven that purpose driven companies are more successful than non purpose driven organizations. Personally, I think that for employees or for the professional community, all the people out there who are available on the job market, you can't always choose. And that it is often a luxury situation to choose the job that makes even more sense. After all, many people are concerned with feeding their families and servicing credit. Well, I think there's this very individual level of talent again, it's still quite different, yes. Can I afford to choose jobs, work for companies that want to go higher, further, faster or change the world? Or is it just about getting my children through school and I actually do everything or almost everything, and where commitment may also be a luxury for me. That is also a question of how the target group behind it, so to speak - that is not the same for everyone perhaps.

176 Silvia Mayer: Does Red Hat also offer CSR, both internally and externally?

177 Dunja Heinrich: Well, we have a charity program, which - we as a company ourselves are very committed to the idea of Open Source, more and more. It's a way of life, it's a way of working, it's a way of thinking, it's a way of engaging in dialogue with others and it's a way of creating value in different industries. These Open Source Principles, on which the whole community is based, can be applied at home, at work, but also in society. And that's something we actively do, talk about and how versatile the idea of Open Source is and to carry it more and more into the world.

178 And the Red Hat Care Program is a global initiative where the passions - or where we share the passions of our employees - passions of our employees, these diverse ideas, where we want to

support it. We give - so to speak - a budget and we call on all Red Hatter who are socially involved somewhere or who have an idea where this money is best invested now to apply for it. And we then divide this budget and can also participate a little bit in several initiatives in several countries. Surely on a smaller scale, it's not a big global campaign now, but for us that's not what it's all about. but what we want - the employees who are there, who are close, who have their own personal DNA and who support certain issues. And with that the topics we sponsor are incredibly diverse and different. And sometimes so local - so South-East-Madrid, yes, that we both have never heard about it before, but in Madrid it's a giant thing and maybe the focal point of the quarter. And the fact that we are able to hear about our colleagues who are on site, and also be able to help there, is simply a matter of great concern to us. That's the approach we're taking. That's not big in the press now, but it's really made a difference on the spot with the people. Big deal.

179 Silvia Mayer: Very nice.

180 Dunja Heinrich: Yes. Very touching sometimes when you hear stories like that.

181 Silvia Mayer: I believe so, yes.

182 Dunja Heinrich: It does a lot - it does ground again when you know what's happening everywhere, yes.

183 Silvia Mayer: Are there still aspects that you do as a leader to promote meaningfulness in your team? Well, we already talked about that. Just being clear, what do I want, where do I want to go?

184 Dunja Heinrich: I think the clarity about the strategy of the organization, about the purpose, the strategy of the organization is to be achieved in the purpose, and to give that again and again. Talking about it over and over again. That everyone understands how one's role makes this path possible. How do I participate? Sometimes you ask yourself, what's the point of my job? How impactful am I?

...The Higher Purpose

Making this connection regularly is very important. That is a large part, I believe, of leadership responsibility, of making the big picture tangible, set it into simpler words or into the European context, so that all in my team understand: 'ah, that's what we do – and that's the reason why we do it that way', or 'the campaign we're doing now is related to that and that, and impacts our larger goals in that and that way.' That's a big part of leader responsibility: the translation of the Big into the understandable, the practical and the citizen-oriented, so that it is not too abstract.

185 Silvia Mayer: Exactly. So the next pillar, Accomplishment, is simply about feeling that you have achieved something and that you can expand your capabilities, but also enjoy it to the full. Are there still aspects that we have not yet mentioned, both at the structural level and at the management level?

...Recognition and Emotik

186 Dunja Heinrich: Sure, feedback, always direct feedback. What I've learned is that my team at least, including probably mine too, so I don't think that's for general human nature - Europeans probably not in particular anyway - certainly has something to do with culture - that the problems of this world are often closer to us. Or those things that haven't been achieved yet are often discussed more proactively than celebrating your own successes, putting yourself on a pedestal and saying 'I did! And that was totally great what I did here'. This self-understanding and self-confident understanding of what I have just achieved something really good.

...Recognition and Emotik

187 And in addition sometimes or specifically spending time looking back, not always just forward. Looking back you often see things - problems that you have solved and been successful, or things that didn't go so well and from which you can simply learn. I often give this view - I try to give it along - not every quarter now, but in some situations that don't go so well in coaching, mentoring - we talked about it, these 10/30/70 or 20/30/70 - and simply to look that you lead the teams back again and again.

...Feedback and Recognit

...Recognition and Emoti

188

What I did - quite deliberately - was a wild, dragging path, now it's working: I've introduced a happy hour to myself in the team. It's a team call that we make just to tell what terrific things we did. And that's how it is - and how everyone has to bring in their examples and talk about them. From no matter where, it is presented how great the DNA campaign was in France, but now my HR manager in France is forced to say 'yes, that wasn't so bad now' and 'yes, actually it was a great success'. And then I force her to put that on the list and then she has to talk about it in front of all her 22 colleagues and we also talk about why it was a great success. 'What have you done to make it a great success', to say, 'OK, I solved this problem by... '. So you just change that perspective.

...Recognition and Emoti

189

And these are also examples, which I actively use in order to market it more strongly upwards, of course, yes, and also - we have something like an EMEA newsletter for the whole EMEA organisation, where things, which really happen in the countries - not only in HR, but for the whole European organisation, by our GM - and these are also the examples, which I always give upwards, so that they are then put into this newsletter. And I think, meanwhile (incomprehensible), it's not so hard anymore, and also to see yourself with picture on the EMEA-Newsletter.

...Recognition and Emoti

190

And as I said, the office you're in is very proud, and the team - that has something to do with recognition and emotions and to celebrate publicly, without overstepping borders, yes - extroverted, introverted. And that's something that's well received by the team. First sluggish, because our mindset is often so, but now: great stories came up and now the list is getting longer and longer, so we don't have so much time anymore, that's our problem already now.

...Recognition and Emoti

191

Silvia Mayer: Great, yeah.

192

Dunja Heinrich: So small things simply, so that you also strengthen your self-confidence a bit, celebrate the team and give team awards, and once a year - of course you do that too, these team

meetings, that I always look back at the beginning of the year and almost everyone of course remember the successes that there were last year with a small gift also, yes-. Looking back, not forward, and being aware of that, spending a lot of time doing that. Because colleagues often don't quite do that. That's also leadership responsibility, I think, to deal with where someone has been great and to emphasize that.

193 Silvia Mayer: Well, then we have already arrived at the last column: Health. And here it is simply a matter of promoting the mental and physical well-being of the employees. What structural conditions are there? Now that the team is anywhere, maybe based on the location here.

194 Dunja Heinrich: Well, we started - a little bit this year - to bring the topic of well-being more into business communication. A colleague from HR started a specific wellness campaign with a department. We also took these topics from the Resort Sheet Survey , analyzed them a bit more deeply, and there were EMEA-wide workshops to look at, what feedback do we get, what are the backgrounds, what are the root causes? What can you do about Quick Win, what can you do realistically? And then we started to do many awareness sessions, team workshops on the topic of well-being and especially mental health. Well, that's a bit of a focus we're having now.

195 Many offices have the physical programs that one has with fitness memberships, as we do here. We have (incomprehensible), which we have successfully implemented, also through the initiative of the HR manager here in Munich. We don't have it anywhere else, just here now. What also was very well received, what also is a little bit of this: on the one hand a benefit, but also an investment in fitness, on the mental side also a little bit more but also on the physical side - we have had presentations, sessions here also in Munich on the subject of mindfulness and awareness, burnout syndrome. We started talking about it. We have Optum, a global

..Workplace Mental Heal

..Health and Wellbeing P

..Organizational Work-Li

..Organizational Work-Li

..Organizational Work-Li

..Organizational Work-

provider who is available to every employee to help them in crises, financial crises, professional crises, family crises, but also health crises: 'I'm not doing well, I don't have much energy, I need an expert for that'. It is a hotline that can be contacted anonymously in order to discuss this topic at first outside the family or outside HR or management, because not everyone wants it immediately - that is to say very anonymously. And we don't get reports or anything, but the topic comes up again and again on different levels.

196

And so we have more intense campaigns on the topic of Opum, physically we have brought in the job bike, we have made employee awareness on the topic of 'separation of working time and lifetime', and workshops 'how to organize myself better', 'how to take one step back'. We have made managers more aware of this issue: when do I write my e-mail? Is it necessary to do that on Saturday / Sunday? Is Monday morning sufficient? So these are trifles, but we are talking about them right now, which leads to the fact that an imbalance can prevail. What is rather normal for one person is a great challenge for another.

197

And to bring this diversity in terms of different lifestyles, working styles to the surface, and that one takes more time to look at others and what he needs or she needs, and does not necessarily have to start from oneself. So these are, let's say, workshops, trainings, seminars, EMEA-wide telephone calls, especially to bring the topic more intensely into these QBRs quarterly (business) reports and simply to draw global managers' attention to the fact that something is happening. That's where we're on the story right now.

198

Silvia Mayer: And what I have seen, dogs and children are no problem either

199

Dunja Heinrich: Dogs and children, right. Although it is easier to work with dogs than with children. I know it from (private detail).

..Organizational Work-Li

200

Silvia Mayer: But it's also nice that it can be done easily.

201

Dunja Heinrich: If possible, exactly. Or we do kids days , where we invite employees to bring their kids to work, then there's pizza and so on, and then of course nobody does anything - say no more - but we just have a great time together. We have quarterly financial statements every quarter, so to speak, have to achieve quarterly targets as an organization. And during the last quarters, even everyone is looking at the last numbers and our GM, and that also happens in the leadership (incomprehensible) .In EMEA in any case there are big buffets, there is breakfast for everyone and dinner on the last day of the quarter and with great catering and all sit here with (incomprehensible) I think it is very important to also offer platforms where employees can meet and exchange ideas, talk about their own personal situation and provide each other with help, moral as well as physical help.

..Organizational Structur

202

Because - and I believe this is also true, for example - it is the village that educates the child, yes, it is hardly the parents, the circle of friends, the grandmothers, there are so many of them who simply have influence. Even how someone's doing. Sometimes it is better to take advice from colleagues rather than from manager or HR. And to enable this network and the contact to others, I think that's very important, so that everyone feels comfortable telling things and sharing things and can choose a little bit with whom he does it. I think that's part of personal freedom, too. And here we also focus very strongly on offering platforms. That's also a bit of our concept, I'd almost say or our approach, so I like to see that we make the platform possible as an organization. A bit of that supermarket picture.

..Participation and Autor

203

But we don't take it after anyone. We have it, we talk about it, that we have it, we talk about what it does and we also talk about the fact that there are a lot of people here who can say a lot more about it and help along. But in the end everyone has to take the step on their own responsibility. And some don't need it, some don't want it. And

40/43

those who want it and need it have access to it. And I believe that how I feel or how engaged I am, is a very individual decision and that can change every day if I want to. 'It's raining today' - then we all don't have such a great energy, do we? It is about such little things.

204 You can have the best program, dish the best food: there is an influence from outside that just does something with them. Or the economic situation in the country, friends or family will become unemployed: this will have some impact on their commitment to my employer. And I think you can programmatically support to a certain degree as an employer, but you probably won't achieve this 100% solution. Because if you have 10 employees, everyone has a very different understanding of commitment, motivation and is at a very different point in their lives. And that individuality, I think is necessary. And this is an investment, in managers and also in personnel - not HR personnel, but in people.

205 And if you just say: 'I'm building' - that's something we pay some attention to, for example - a structure that allows a manager to have time to do these conversations. When I say that I had 17 Direct Reports at the time, there isn't much to do with individual topics at some point, if you still have a professional job, yes. This means that we have invested quite specifically in managers, in my organization, for example, to say that I have to lower the ratio between manager and employee, so that I can influence commitment and motivation again - not me, but somehow, but my organization - that the commitment of my people does not go down just because I have no more time. You immediately notice that. When the manager has no more time, the commitment goes down - for many.

206 And that's why you can consciously think about the organizational structure of how I - for example, what ratio I have manager and direct reports for. You can give that as guidance, as organization. This means that you can systematically do a lot for commitment. That the manager does not have too many direct

..Flat Hierarchy ○

reports to allow exactly these individual conversations.

207 Silvia Mayer: Yeah, great. From my side, that would have
been all the questions now.

208 Dunja Heinrich: Good!

209 Silvia Mayer: Is there anything else you would like to add?

210 Dunja Heinrich: No, so I think what I said at the end is for me
what I believe - from my experience - is that the climate and culture
are also very strongly responsive to all these topics. There is always -
there must be a readiness on both sides. So just because I want you
to be committed doesn't mean that you want to join in, that you want
to do it and allow me to get to you, so to speak. This always depends
on the very individual personality and personal circumstances and so
on. And what I am willing to give in terms of personal commitment
and personality I would like to bring to the employer, that of course
already plays a big role. You can pay attention to that. I think an
investment commitment. You actually only need three, four, five
cups - one green, one blue, or with a bit of this and then a bit of that.

211 And I think you need an investment in people or
communication systems that brings the employee to the table,
because the commitment is perceived so individually and can change
at different times. You can do that now by having three people who
build programs and 20 HR managers, all of whom are individually
trained around the 10 employees in the office - this is one way, this
is an investment. Or by working via managers and then saying: okay,
a manager can only have a maximum of 10 employees, then I have to
invest in a manager again. But what we see in many organizations is
the other way: organizations are streamlined and departments are
merged, scaling the management partially, is efficiency driven. And I
don't think that efficiency necessarily can achieve that. So either you
have an efficiency goal or an engagement goal. And to bring these
two together is certainly a strong task, also for to stand by as a
consultant and to conduct these dialogues. I think we still see both in

HR in larger organisations. But who knows what your research shows.

212 Silvia Mayer: Yes.

213 Dunja Heinrich: Any other questions for me? Conclusive?

214 Silvia Mayer: For my part, that's it.

215 Dunja Heinrich: I'm fine.

216 Silvia Mayer: Yes.

217 Dunja Heinrich: That's nice. Then I thank you for coming, it was fun.

218 Silvia Mayer: Thank you very much for all the time.

219 Dunja Heinrich: With pleasure. You can send it to me when it's done.

220 Silvia Mayer: I'd love to!

221 Dunja Heinrich: And if there's anything else, let me know.

1.1 Transcript of Interview 4 (Salesforce)

Company: Company-4 (Salesforce)

Business: Cloud computing for enterprises with focus on CRM

employees: 29.000 worldwide

Date: 13.08.2019

Participants:

- Robert Frank, HR leader for Salesforce Germany, Austria and Switzerland
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Well, let's have a quick overview again. So what's my master thesis about: I want to develop a holistic model for wellbeing, because something like that doesn't exist yet. Well, there's always a focus on specific aspects, but there's still nothing that comprises everything. And holistic means for me: from fitness subsidy to feedback culture, so really everything is included.

Robert Frank: OK.

Silvia Mayer: And I would like to look at this from a management level and from a structural, organizational level, from these two levels.

Robert Frank: OK.

Silvia Mayer: And that's why the goal of the interview is simply to get some best practices from companies, from excellent companies, because apparently what you do works and that's the goal.

Robert Frank: OK.

Silvia Mayer: Exactly.

16 Robert Frank: Got it.

17 Silvia Mayer: There is still something, because of the data protection.

18 Robert Frank: Yes.

19 Silvia Mayer: Because of the recording, it is only, that I do not ask any personal data ...

20 Robert Frank: Yes.

21 Silvia Mayer: .. like religion or something like that, that it's voluntary. Also that we can abort at any time, and if you want me to mention your name or the name of your company...

22 Robert Frank: You're welcome to do that.

23 Silvia Mayer: mention in the work.

24 Robert Frank: I accept. This one we cross out, and this we circle, don't we?

25 Silvia Mayer: Yes.

26 Robert Frank: Today is the 13th. - There you go.

27 Silvia Mayer: Thank you.

28 Robert Frank: Now I'm going to get a rhubarb spritzer. If you want one, let me know, because it's really delicious.

29 Silvia Mayer: Yes, thank you.

30 Robert Frank: No? If you anyway...

31 Silvia Mayer: I'm happy right now.

32 Robert Frank: Can we do it in Bavarian, or do we have to do it in German, or

33 Silvia Mayer: No

34 Robert Frank: We can also do it in Bavarian?

35 Silvia Mayer: Yes

36 Robert Frank: You are out of the region somewhere,
somewhere from

37 Silvia Mayer: Yes, (private detail)

38 Robert Frank: (private detail), good. I'm a (private detail),
north of Munich.

39 Silvia Mayer: Cool.

40 Robert Frank: We understand each other.

41 Silvia Mayer: Yes.

42 Robert Frank: I have to talk English all day, or most of the
time and then

43 Silvia Mayer: and then it's nice too

44 Robert Frank: If I can speak Bavarian once in a while, it's
always smooth.

45 Silvia Mayer: Well, first of all I would generally start: So,
what is your function and what tasks do you have. Could you
roughly tell?

46 Robert Frank: Yes. So I call - so we - how should I put it? So
I am the HR leader, or HR manager, for Salesforce Germany, Austria
and Switzerland. However, we don't call it HR at all, but Employee
Success, because we don't just focus on the customer in Customer
Success, but on the employee on the one hand - that already says a
lot. Well, and I take care of virtually all the topics related to human
resources, exclusive recruiting. Recruiting is a business unit in its
own right for us, so in a way within HR or Employee Success.

47 Silvia Mayer: And how many employees does your team

have?

48 Robert Frank: So my own core team is relatively small, there are five of us in total, including me. However, we do have such a customer relationship, i.e. quasi individual units that are quasi downstream of us, which work for us as shared services centers, support centers, or COI centers of excellence. Department of operation, which takes care of all the input, Talent Development, Legal, Compliance, etc. So I have a lot of internal - so I am a customer and have a lot of internal suppliers.

49 Silvia Mayer: O.k., so in the next step I would like to - There is this Perma model by Seligmann and this is a model for well-being, quite comprehensive, but refers to the private context. And now I have taken that as a context and want to map the six pillars that exist in this model to the professional environment. And now I would like to deal with these six pillars one after the other. You don't have to answer right now.

50 Robert Frank: OK.

51 Silvia Mayer: So please don't be shy.

52 Robert Frank: OK.

53 Silvia Mayer: I'll assign that later.

54 Robert Frank: Ok.

55 Silvia Mayer: So the first pillar, which is called Positive Emotion, is that employees feel joy and satisfaction at work. And even so far that the employees can flourish on the job, that's the big picture, in English it's called flourishing. That's it. What structural framework does Salesforce offer to enable or promote this?

56 Robert Frank: On the one hand, it is part of our culture - so it's a cultural aspect because we don't have such rigid structures in the company. So we are the biggest startup company in the world - I always say that for fun - so you can leave your own handwriting. We



- ..Flat Hierarchy
- ..Tailor-made job content
- ..Tailor-made job content
- ..Inclusive Company Culture
- ..CSR Corporate Social Responsibility
- ..The Higher Purpose

are relatively little process-driven, unlike our colleagues now at (name of another company), for example, who do everything very much unified, standardized, certified. With us, you have a role to fill, in principle like a three-lane motorway: I can drive left, in the middle or right, even on the hard shoulder when it is urgent. Certain framework conditions already exist, yes. But I don't have just one small path and I can't go left, I can't go right, I can't go too fast, I can't go too slow. In principle, I can choose how I fill the role that I have, that I get paid for, that I am hired for, that I fill by myself.

57: Well, with us people have the opportunity to come true in their job in a certain way - yes, that's a bit pompous now - but also to make the best out of it in their own way. So we also don't want to have uniform people forced into line, who all do exactly the same thing, because we know that diversity is also a kind of real enrichment for the company and also for the individual roles, where you can learn something from each other again, how the one does it, how the other does it. That's one aspect. Then we have a great - and this is also part of our culture – topic with voluntary commitment - I don't know if that also plays into it? You tell me.

58: Silvia Mayer: Yes.

59: Robert Frank: Well, that's been since the beginning of time, since the foundation 20 years ago we have written that in our statutes. We want to give something back to the society in which we live. We have developed a one-one-one model that allows us to donate one percent of our working time, one percent of our capital and one percent of our products to charitable organizations. In concrete terms, this means that everyone in our company worldwide has up to seven days of paid special leave so that they can volunteer. And that can be anything, from - one rides with the THW (the German technical emergency service) at the weekend, the other travelled to Adis Abeba with his colleague, have quasi renovated a children's hospital from core, one must actually say restored, that

was a core renovation, yes.

60 Silvia Mayer: Wow.

61 Robert Frank: They're building orphanages in Kenya, completely - not just us alone, but 30, 40 or 60 people worldwide from all countries where we're represented. But there are little things as well. For example, I do pro bono counselling - I am also a licensed lawyer - that is, quasi free legal counselling for people who cannot afford a lawyer. Especially by the time older people, many, who do not have legal expense insurance and whom any Internet fraudsters try to rip off. Others knit something for some children with heart disease, bake cakes for people who are sick. We have older people here in the house as guests, where we just do a little party for them - yes - and where there is something to eat and drink and a little fun and with younger people. Well, that's very, very wide spread.

62 And we care a lot about migrants, so for people who have had to flee from their home countries, we have established our own programs, called Bodyforce, where we help people to find a job, to qualify, especially in the field of IT. So the list, it's endless. And I have to say that for many it has developed into a tool that they come to Salesforce at all, because many of those who work with us or start with us have two, three job offers, minimum. And then the decision is where do you go to. Yes, then you go to where you say, well, not only making money is important, but I also want to do something positive, make a contribution, and many people just want to volunteer by now. And you can do that with us and it works. It's not just a website slogan, like many other companies: we also do Corporate Social Responsibility, because we have to, but at the end of the day there's not much left. However, we push it absolutely. So no one has to, but everyone can, and that's cool.

63 Silvia Mayer: Yeah, that's great.

64 Robert Frank: Our permanent topic: who does what currently,

..The Higher Purpose

and people are totally thrilled when they tell us what they have just experienced, where they just have been, whom they have helped. And that's something where you contribute beyond the job, and that absolutely helps. For one thing, it'll ground you once again. We send all our new hires, as an example, i.e. all people who start with us in Germany, Austria and Switzerland, to the Münchner Tafel (Munich soup kitchen for those in need), for half a day on the second day of the so-called onboarding, i.e. the introductory event. Then they all go to different sites of the Münchner Tafel and they take delivery of the goods, food and so on, sort the food and then they give it to the needy.

65 Silvia Mayer: Great, yeah.

66 Robert Frank: And that, that is what shapes you. We are doing this on the second day because we say, you are still fresh, yes, and there you also learn that this is important to us and that this is not just lip service, as many other colleagues do, yes, but that we mean it as we say it. And that ground the people, that makes you very satisfied, because one says, yes, we all earn good money, but we also do something for the others.

67 Silvia Mayer: Yes.

68 Robert Frank: Does it match?

69 Silvia Mayer: Yes totally. So everything matches.

70 Robert Frank: OK, OK,

71 Silvia Mayer: What do you do as a manager to promote positive emotion in your team or to make it possible at all?

..Leadership Guidance

72 Robert Frank: On the one hand, I set an example of it and be very offensive about what I do myself. Because, let's say, leadership by example is already one thing with us. This is not only the wisdom with us, it also works with many companies of course. And if the boss doesn't show it, then it's always the question: do the others do

7/28

it? Or you say: well, if he or she doesn't, then I don't know if I should do it. Well, I'm very offensive about it, so everyone knows what I'm doing. So I love to be at the Münchner Tafel and do a lot of legal advice for free. And of course I also make it possible for my team - for a long time now they have been looking after a fugitive person from Eritrea, even qualified him or her, supported him or her in the application process, so that he or she actually got a job, first an internship and then a permanent position. And - so they can do that, yes, they should do that too. And that's cool. But most of the time you set an example of it a bit, yes. If the superior then restrains himself and says, no, I don't like it, I don't have time, then the others usually do the same, yes.

73. Silvia Mayer: But it's already the case that most people would like to do that, yes?

74. Robert Frank: Yes, well, we have - I think there is none, well - well, not to say too much, but I think 99 percent, if not 99.x percent of all people do something voluntary with us, with Salesforce. And that applies worldwide.

75. Silvia Mayer: Nice, yeah.

76. Robert Frank: Yes. With different characteristics, one sometimes more, the other sometimes less, that of course also depends on the amount of work and how many people are travelling, but also our head of Germany, he is brutally on the road. Well, our international boss as well, who manages Europe and Asia, he was in Kenya again recently for a week and helped to build up the orphanage and qualify the children there, because he has the capability to do that, and because he has that - (private detail). So we live it from the top, everyone does it with us, yes.

77. Silvia Mayer: Cool. In the next pillar, named commitment, and it is about the employees feeling connected to be able to focus on the activities - exactly - and to such an extent that they reach the state of flow. That would be if the balance between the skills and the

..Balance of Effort and Re

challenges were right. Are there structural conditions in Salesforce that support this?

78 Robert Frank: The flow, that's a good word. So, I believe that this topic, this voluntary commitment, contributes to this because it also offers a certain balance.

79 Silvia Mayer: Yes.

80 Robert Frank: Otherwise - tell me the question again exactly, not that I'm telling you a trash.

81 Silvia Mayer: Oh, no, you don't mind telling me.

82 Robert Frank: Yeah, again, just that I'm

83 Silvia Mayer: So in general it's all about commitment, being connected, involved and

..Transparency

..Belongingness and Tr

84 Robert Frank: Yes - so: we are a company - so we value transparency above all else. Because transparency creates trust, trust creates connectedness and so we have diverse - we are a fully digital company. And we have some tools in place that help us to ensure this level of transparency as well.

..Transparency

85 There is - just last week there was - quasi our half-yearly review of the company, where all our top executives, a few hundred people, met in Hawaii, Laulima, and gave the outlook for the coming quarters and years: how we strategically develop the company, where the journey is going, where we see trends, where we have challenges, what is going well, what is not going so well, what we want to work on. These meetings take place in every company, behind closed doors. With us it is live. So, there are cameras in there, that's broadcasted live, that's streamed, everyone can watch it, everyone of our almost 40,000 people can watch it, listen to it at any time. Full transparency.

86 So of course there are topics that are discussed behind closed doors, but we share the strategic decisions, the orientations, also

..Employee Participation

..Belongingness and Trust

..Organizational Policies

..Transparency

..Feedback Environment

..Communication, Feedback

things that are top confidential, that other companies would not share. Because we want to make sure that people are involved. That they know what's going on in their company, where the journey is going to. This is the trust that we as a company give to our people. Our people trust us to do the right things - we as a company, they are part of it - and to do the right things. They're allowed to contribute a lot.

87

Yes, and this creates this mutual trust, this creates connectedness, and we also believe that - or we know that - we don't know everything. Although we have a lot of smart people with us. But that means we ask people too. So the topic of employee surveys on both small and large topics, is a long runner for us. So as I said, twice a year we do a worldwide employee satisfaction survey - how are you, how do you feel, everything ok? We don't keep the results to ourselves, they're shared with everyone. Everybody has full access to every team, every location, every country worldwide and sees exactly: hey, things are going well there, or people feel better there, less good there, etc...

88

So, transparency is, I think, an essential imperative for the whole thing, because at the time when I think something is happening and I'm somehow not a part of it and I feel marginalized or excluded there, I don't know if it creates such a great deal of connectedness. And we're trying to counter that with exactly such a thing.

89

Silvia Mayer: And what do you do as a manager to encourage commitment in your team?

90

Robert Frank: So we generally have a very open feedback culture at Salesforce, as many other companies claim - now I've already been on the job for 20 years. This is actually the case, because in our company every employee has a One-on-One with his boss once a week, i.e. a quasi direct conversation, either live or via video conference. Now not only a project status is queried, but also

10/28

..Communication, Feedb.

basically how the overall situation is, everything ok, are you well, are you not well, where do you stand, what do you want? And of course you're already aligning a lot of people.

91 Of course it is much easier to share information – the topic of transparency again - than if I do it every six months or once in an annual review. That means I have a regular flow of information with One-on-One stuff. And we've ensured it in both directions. And here as well: that is also part of our culture. So this feedback culture, where it's not just about - yes, what is the status, have you closed the deal or - but also where it goes into the personal, yes.

..Inclusive Company Cultb

92 Silvia Mayer: Okay.

93 Robert Frank: Because whenever I know something about someone, I can react to it. If I know the person is having a bad time now because of house building, small children, whatever, and (private detail), then you know that maybe that just emotionally sometimes is a bit exhausting for someone and that someone maybe not always perform at full power for a certain time.

..Open Communication

94 Silvia Mayer: So then always for private and professional, everything – therefore.

95 Robert Frank: That's of course for everyone, we don't force anyone to, but of course it's the moment when people talk more to each other and like each other in a certain way, and when I know more about someone, then trust develops and that trust is usually given back. And of course this also helps to understand people better. This helps the supervisor to better understand the employees, in which situation he or she is currently - yes - ah, now it's clear to me, yes, that this is not the way things are going currently and then I can also understand it. I can also help the person: watch out, if you're not feeling well, just take 14 days off now, yes, stay at home and take care of your stuff, you can't divide into two or three, yes.

..Belongingness and Trust

..Organizational Work-

96 Silvia Mayer: No.

11/28

97 Robert Frank: Conversely the same way - yes, if the employees know that the supervisor has a sh* time - in Bavarian, so to speak - right now, then they can adjust to it and manage their expectations again and say, "Look, I'll just leave him alone for a while, because - yes.

98 Silvia Mayer: Yes.

99 Robert Frank: Is that as an answer...?

100 Silvia Mayer: Yes.

101 Robert Frank: Of course you tell me, if you say: I need a little more fuel or something, right?

102 Silvia Mayer: Yes, I will, thank you. That's it. The third pillar, positive relationships, is about feeling connected, supported and cared for by colleagues and employees, so that you have a good cooperation within the team, between the teams, but also throughout the entire organisation. And that should lead to employees already being able to go the extra mile for the company, so to speak.

103 Robert Frank: Yes.

104 Silvia Mayer: What structural framework does Salesforce offer?

105 Robert Frank: Well, we on the one hand have framework conditions, which in turn can be seen in our culture. We ourselves, i.e. all our colleagues worldwide, call us Ohana, Ohana is Hawaiian and means extended family. This also characterizes the cooperation, namely usually, there are exceptions now, of course. Usually you treat family members nicely and don't kick them in the back somehow and don't murder them or something like that, but you try to help them of course, to be near, and this Ohana term: for us it's a kind of synonym for "we are nice, helpful, super collegial and open with each other". Does not always mean that this is Ringelpitz mit Anfassen (i.e. hop), yes, but - but it is simply honest. And that's

warm, honest, candidly.

..Inclusive Company Culture

106 That includes - this is still a side note - not only us, but also our customers and our partners, our entire ecosystem, also our families at home. We also consider them as part of this Ohana, this extended family, because taking out only you as a co-worker: that doesn't work. You do have a private life besides, and that plays and of course also contributes to your professional context. So this as a start as a preface. I think this culture contributes a lot to our working climate and the way we work together.

107 The second is, of course, that we also have tools that - as a digital company - support us in this. Own tools - quasi where we use our own technology, that's like an internal Facebook, with us it's called chatter, where we ensure corporate communication, cooperation between the teams. It's a group-based chat system, so to speak, yes Facebook is a good example, it works in a similar way, only better structured. Yes.

..Organizational Structure

108 And, of course, as a company we also take great care of this sense of well-being on the other hand, so that people enjoy going to work and network and connecting with each other. We do a lot of events, of course - whether it's a barbecue or a summer party. We have so-called Ohana-Groups, which are associations of certain or some colleagues who want to drive a certain topic. Be it now: they like to go jogging together or the others play chess, the others have a games group, the others - so all sorts of, let's say social activities that are so semi-professional, private - yes, where the boundary is a bit fluid, we support that as a company and say, it is ok to do it, yes, because that's good for you. And if that's good for you, it's good for the company in case of doubt.

..Health and Wellbeing

109 But we also take very great care of, I say, underrepresented minorities, as we say. So around certain groups, the whole gay community for example, where there are extra groups with us, which drive certain actions. It's not a must to be part of it. There are people

..Diversity

...Diversity

who say that I am not an African American, for example, but I still try to make life easier for these people, who are actually the focus of this group, as a sponsor or champion, with certain actions within this group. And that's true - so that's from – it's about - let's say African-Americans, that's about the whole gay community, which is relatively big in Europe and in Germany. We're always massively involved on Christopher Street Day, where we also want to be a bit of a role model, according to the motto, hey folks, that doesn't hurt you, yes. Diversity is good, at least for our company. And if it does good for us, why shouldn't it also do good for you, I mean, nobody has to be afraid of it.

...Diversity

110 And so we try to bring together the various trends and the various people, different approaches, different cultural approaches, personal approaches, a little bit. So that everyone can learn a little from each other and that a certain shyness, which one might also have, can be reduced and the whole thing can be brought to a fruitful cooperation.

111 Silvia Mayer: What do you do as a manager to promote positive relationships in your team?

...Leader-Member Exchange

112 Robert Frank: Yes, I also try to tie people who are not in my team to the team or have them docked, including our colleagues from Recruiting, whose management is mostly based in the UK. Yeah, but they don't have a manager here like that. Try to give them a certain home, too. Apart of that I encourage my people: hey, you all have different origins, we are different ages, we are a very diverse team, but very diverse. I'm also a minority, as a man. This is usually the case within HR.

113 Silvia Mayer: Yes.

114 Robert Frank: So I also know how you may feel as a minority, yes. So I also know how women feel who are somewhere in a more male-dominated environment, because you have to adjust to it a little bit in terms of your brain. It's different to work with men

only, than it is to work with women. I know it more from the other side. But many women in our business, so they are rather in the situation in which I am, so according to the motto, the others work more - we are a male-dominated business, no question. Yes, I just try to be a little bit like a role model, allow, be open for things and support, if my people want to participate somewhere, then they may, yes, then that is not a question 'please, please, please', but 'yes clearly, do.' I get involved, share that, be open, be transparent, work sensibly with people. I don't impose me on them, it's stupid too, yes, the dose makes the poison. That's how I'd describe it now, yeah.

115 Silvia Mayer: Great. Then: the fourth pillar, called meaningfulness. And it simply describes a state in which you feel valued and connected to something greater than yourself. We've been talking about this a little bit anyway.

116 Robert Frank: Exactly.

117 Silvia Mayer: But that simply goes beyond the point: what is my role, to 'what added value can I offer'. Is there any other structural framework that Salesforce can offer?

118 Robert Frank: Well, I believe this - especially this voluntary commitment and the way you can get involved here for the good of society, that's the predominant moment. What's funny about it and I have to say that it's really fun, we also peddle it around. Not to drive our business forward, but to infect other companies. Because we believe that somebody has to start, because everybody always likes to talk about it and nobody starts and then it always stays the same.

119 In other words, we have said that we are going to start, we don't care if someone is joining us now, but of course we are happy if someone is joining us, that is clear. Not everyone has to do it exactly the way we do it with 1 percent, 1 percent, 1 percent. And if someone says, I only do - I give my people 1 day a year off, that they do something, be it just tidying up the S-Bahn station, because it looks very dirty there, then that is already a lot. That's worth a lot,



worth a lot more than if nothing happens. And that's what we try to do in almost all meetings we have, in customer meetings, with meetings with our partners, with public events, where we act as hosts or as sponsors or as participants, we just try to fire up the topic - yes - a little, to thrill others. Also to say people, it's really cool, so that doesn't only bring a lot for society, but it's also a lot of fun.

120 That brings a lot of motivation for the employee, for this - we also see a change in the generations, yes, in my generation in the middle of my 40s, that's just the way it is, you were biased that way: make a career, earn a lot of money, drive a big car - that's just the way it is. That's what a 25-year-old or probably you see a little differently today. It's not that important anymore. For some it is, but it's not that anymore. Many people, my generation and the older generation even more, who have lived to work, today people work to live. And that's already a paradigm shift and if you're clever, you as a company have to start addressing it today, because otherwise you won't get these people later because they say I'm looking - I can choose between two, three or four companies. And so I look for what comes closest to my ideas of work or activity. And that also includes the goal of sensemaking. Much more than in my days. So, when I started the job, it didn't matter.

121 Silvia Mayer: And how do you enable meaningfulness in your team?

122 Robert Frank: Well, we have - perhaps I have to say another prerequisite: we have a very high ethical and moral compass of values as a company. The issue of trust is important, I said earlier, we have also - Google once said and that was the core corporate value, 'don't be evil'. We don't call it that, but we are discussing whether the issue of ethical use and being ethical is something that we actually incorporate into our core corporate values. Yeah, we already included it anyway, but do we have to put it out separately? Because, of course, technology can also be used to the detriment of people. And we have also seen examples where we had customers

who, for example - that is - did not use the technology that came from us for the benefit of people and society. And there we said, okay, we can't and won't let that happen, because it doesn't match our values. So how do we handle this?

123 So the topic Ethical, to be ethically and morally correct, is very important for us and our founder Marc Benioff, who is there - especially in America - he is brutally on his way, as we say in Bavarian, he doesn't give a sh*, really, he carries his heart on his tongue, because he says - well on the one hand he can afford it, but he has such a high moral compass for himself and says when I see injustices, or when I see things where companies, governments, populations behave unethically and immorally, I don't just look at it and think what a crap, but I say something against it, I do something against it or for it.

124 As an example - I don't know, maybe? - in San Francisco there was - I have been flying to San Francisco for 15 years - the number of homeless people in San Francisco was always relatively high. Partly 15 years ago but still a little bit of their own decision, like in Vienna a little bit like the Sandler (good-for-nothing), so 'I won't be told'. But in the last 10 years, one can say, or 7, 8 years, the state - so a) the number has exploded and the state of people has become massively bad. So if you see homeless people in San Francisco today, you mean they're gonna die in front of you in the street. This is really heartbreaking, so this really hurts me. It wasn't like that before.

125 We are as a company with debt, because of course we pay salaries, which the rents and so on - so not only debt, but also partial debt, yes we bear a partial debt - because we made the rents explode. This means that many people who earn normally can no longer afford an apartment or something like that in San Francisco Downtown and end up on the street at some point.

126 And then there was the discussion, because the number

increases so much and because they are in such a bad condition: 'don't you need additional sources of income to help these people, be it building shelters for the homeless, ensuring medical care, etc.?' And as that came up, the Americans said 'uh, what does that mean: source of income? Tax!' All companies, Uber, all the big ones, yes, and Twitter and so on: 'you're crazy, tax, cannot be, we already earn nothing. Never ever - this is not a tried and tested remedy anyway'. And what did our Marc Benioff say: 'But of course it is, logically it makes sense, where do you want it to come from? Yeah - well, we're all for a tax like that. And even if that's not decided now, then we'll pay for it anyway. So no matter what, so we pay. Because we are partly to blame, so we cannot simply give away the responsibility to somehow the city then, although we are partly to blame'. They didn't love him for that - well, the city of San Francisco did, but CEO colleagues I think really hated him. At the end of the day, the so-called C-Tax was decided. Now, the city of San Francisco is levying certain taxes on businesses above a certain size to help exactly these people. This also shows where our moral and ethical compass lies.

127 Silvia Mayer: Yes.

128 Robert Frank: So, back to the question, what do I do? As a leader, I can only do one bad thing: if I undermined something like that. When I say: People, behave immorally, behave incorrectly, do wrong things, be evil, yes. Because otherwise the framework conditions are set in such a way that we - especially as a human resources department, where we sometimes also have to deal with critical cases - yes, well, I'll say that if you don't do anything deliberately evil now and the framework conditions are like this, then you're automatically doing almost the right thing. Nevertheless, we always have this one for us: a counter check according to the motto 'is that fair and right?' Now, so the records alone - hm - that is always only one side of the coin most of the time. But we always look: 'Is that Ohana? Would you treat your family that way?' And that's the reality check we're doing, yes, on the subject of fairness, on

..Positive Work Environm

the subject. Is that going in the right direction?

129

Silvia Mayer: Yes, yes, definitely.

130

Robert Frank: Yes?

131

Silvia Mayer: Exactly. Then: the next pillar, which is called Accomplishment. It's all about the feeling of having achieved something and of being valued, of being able to expand one's abilities. What are the structural conditions that Salesforce offers?

..Recognition and Emoti

132

Robert Frank: Well, we believe that - so for once we like to celebrate. Well, when someone's accomplished something, they're celebrated. We have various - so mostly this feedback, of course, is important. As the word is in Bavaria and Swabia 'nothing said is praised enough' - this is not as widespread with us as in many other companies. Well, if someone succeeds, they're celebrated. Gladly on our internal communication tools, in this chatter, yes, then there is a thanksgiving, big e-mails are written or posts and there the people join, saying 'hey, congratulations, great done, great' with smileys etc.... Well, we actually see that every day that someone is celebrated or especially appreciated for some success or for a good thing he or she has done. How we do it internally: we also have a feedback app that you can also use on your mobile phone. If I have seen someone really did something today, has helped me a lot, and that was just great, then I send him a feedback when I'm sitting in the S-Bahn and say 'hey you, thank you'. It's a little gesture, but it's great. One can also do something like that - and that is only visible between the parties

..Recognition and Emoti

..Recognition and Emoti

..Recognition and Emo

133

Silvia Mayer: Ah, okay.

134

Robert Frank: But we also have something that is visible to everyone, these are so-called badges, virtual stickers that can be awarded for great achievements. There's a whole litany of stickers to choose from, rock star, evangelist, superpower, etc. Where you can say 'thank you' to someone in public. Hey, you supported us super,

..Recognition and Emoti

in this or that meeting, or you prepared it excellently, thank you very much for your volunteer work at the Munich animal shelter, or for your fund raising, or whatever you did there. And you can share that with the supervisor of the person or with other team colleagues etc., that - that's also supposed to infect and that's just nice. So there are a lot of people with us who think it's totally awesome and they are totally into these badges. That also infects, such a positive - creates a positive culture. More like that - not like that fingerprint culture after (incomprehensible) 'that was f** bad'. More like this 'I'm concentrating on what's going well,' yeah. And commend the people for that, too.

135 Silvia Mayer: In these online platforms, is the person oneself who writes in 'I did something really great'?

136 Robert Frank: No, rarely.

137 Silvia Mayer: Okay.

138 Robert Frank: Well: yes, sometimes, but mostly they are either the superiors or people in the team or for whom you did something, yes. If - they just write that then 'hey, thank you very much for helping us there', that you did this and that. But sometimes there is also the motto 'I was in the Munich animal shelter today, you don't believe what we have achieved, we have built the whole stables for the dogs or something new. And we believed it takes five days and we did it in just one day. Many thanks to hahahaha and everyone who was there.' And then of course he gets the praise, one applauds and says 'super story', yes.

139 Silvia Mayer: Okay, great.

140 Robert Frank: Well, this is an example of how it works, yes.

141 Silvia Mayer: How do you make Accomplishment possible in your team?

142 Robert Frank: Yes, I use the same tools, yes. And of course,

...Recognition and Emoti

if you just say 'nothing is praised enough', which is widespread in Germany unfortunately, and as a manager you have to grab your own nose again and again and say, I must not overpraise you - so you have to be careful, as with children. You should not always say 'Wow, you did well! Wow super, I couldn't do any better than that', because when it comes to inflationary use, it becomes insignificant. But a praise for beautiful things at the right time, that makes magic, that pleases me, I like that gladly, I am totally happy when I am praised, my people are happy when they are praised and the superiors are also happy when they are praised, altogether.

...Feedback and Recognit

143 Because they get - we also encourage our people and say 'hey, if you like something about the superior, tell him or her', because often they don't hear it either. So upwards the air becomes a bit rougher and thinner, that's quite normal, that's no different with us. But as I said, we have a lot of tools in use and it also is part in our culture a bit, because we are simply not against each other, but with each other. And it's more common that people praise each other and say 'hey that's great' and 'thank you, you did great, I'm happy about that', there's a pat on the back, virtual and also real, yes.

144 Silvia Mayer: And as we have already briefly mentioned before with the three lanes, where everyone can simply drive somewhere, it is also the case that you often look 'hey, does it still fit where I am right now, where he wants to go?'

145 Robert Frank: Yes.

146 Silvia Mayer: Okay.

...Training and career dev

147 Robert Frank: Well, on the subject of careers or internal development. Career or development discussions are more or less the order of the day with us, so that's not something we should say - so in many companies it's 'don't ask, development, your boss knows better', yes, and some superiors really feel stepped on his toe when employees come and say 'yes, what can I do?' - 'yeah, you don't like it anymore with us, don't you have anything else to do so that you

...Training and career dev

148

worry about such nonsense?' So I've heard it all myself, yeah.

Let's say: we want to make it possible for our people to develop. We're not forcing anyone to. Carrying to the hunt brings nothing, and as little as plants do grow, when you strike at it, as little do plants grow, if one pulls at it. So forcing someone to develop is stupid. So we leave it up to the people themselves, but we give them the space for it. This means that we are also very clear with our managers, according to the motto - 'we also prepare you for how you deal with such career discussions, with people's expectations', yes. That doesn't mean that we do it all just because he says 'yes, I want to be a managing director tomorrow' and we 'yes, great story, then let's think about how you can do it best' - no, that's not how it is now either. We're already realistic. But we basically allow such discussions.

...Open Communication

149

And what we have noticed, however, is that when employees go into such career discussions - and we have also pushed this once, a bit of 'people, do it too, you can do it too', so sometimes people also have to push them a bit - without pulling or hitting. Then they said 'yes, but I don't know what to say right now.' And so we came up with a relatively revolutionary - or a relatively revolutionary tool or approach, called Cultivate Your Career or Personal Plan, which means: first you have to recognize for yourself what you actually want and where you want to go. And like the professional goals you think you have, they are real as well, or they are driven by - so do you really want that in an intrinsic way by yourself? Or are they driven by somehow social constraints, because it is being said 'yes you have to become a manager, otherwise you're nothing', yes. So, where I come from was the department manager in the (private detail), so whoever is not department manager in the (private detail) in the (private detail), one just didn't make it. And if you made it, then, yeah, that's the way it was.

...Tailor-made job content

150

And a lot of people took on jobs that did not correspond at all with what they wanted personally. The satisfaction in these jobs was

...Tailor-made job conte
...Organizational Work-

accordingly great, and accordingly great was the performance in these jobs, yes. Which, of course, has huge impact on the people you lead. So we said that such career talks are actually the second step. Actually, the first step has to come. And we give you tools and support and give you the time to think about what you really want. And how does that fit in with my life? Namely, I may have private compulsions. I have private visions. And if I now say, for example, I want to become International Leader for XY, that means that I spend most of my time on the plane. But now I have four children at home, I like to go to the mountains or something else, that might not be compatible at all. That means, how do I recalibrate myself, how do I know if I want something, what can I also give for it?

151 Silvia Mayer: Yes.

152 Robert Frank: And this is a process that many people sometimes underestimate. Well, I tried that on myself, too. I thought I knew myself pretty well. And then I stated: yes I do, but - if there are some aspects involved, I know - and that is perhaps... I did it at the time, not because I absolutely wanted it, but because it was shown socially. And I think you have to get away from that. And this is a great tool. Well, more and more are doing that, that's completely voluntary, nobody has to do that, some people are totally happy to do that. They share it after that, so they share it with their superiors. They say 'watch out, that's my personal plan, that's also my financial future, that's where the journey should go, that's why you know that I'm in sales and there really want to earn a lot of dough, yes, because I just want to buy the half million Euro motorhome in five years, and drive around the world with my family for two or three years. Hey - fair point.

...Open Communication

...Belongingness and Trust

153 But if I don't articulate that, then I don't know. This means that as a superior I am stuck in assumptions and believe, without knowing anything that the person does not even know himself. Well, that is - and that also brings a great deal of transparency back into it - but of course that is possible only if you have this basis of trust. A

lot of people with us have it, and that's just getting bigger and bigger. So we're still in the pilot phase, as I said, it's a purely voluntary thing. And that also helps many to find the right way.

154 Silvia Mayer: Yeah, great. Then we have already arrived at the last pillar. It's called health. And here it is all about promoting - in general - the psychological and physical well-being of the employees. What are the structural conditions that Salesforce offers?

155 Robert Frank: Yes, basically, Salesforce, well, we do a lot for our people, nevertheless life ain't easy. Well, we work really hard, that's why we are very successful - like this. But we also know that - this is similar - I do motor sport. Yes, that is, if you always move your car in the red speed range, your engine, then I know that at some point it will be broken. As a company, we know that too. In other words, we want to challenge our people, but not overburden them, especially not overburden them in the medium or long term.

156 Everyone gets over a peak at one point, yes, but if I do that permanently, I'll break people. Then the motivation also decreases. And then the, let's say positive stress, according to the motto 'awesome, yes, now we push again and then - It'll be ok', becomes stress. And stress can simply lead to burnout for many people, if I have it in the long run, to mental problems up to physical problems, where I am simply broken, yes.

157 And I have already experienced this myself in my companies, where I have personally felt the same way. That's why I really appreciate what we do at Salesforce. On the one hand we instruct the people and say - and we already do this during onboarding, day one and two - this is one of my top tracks: 'yes, we challenge you, but you have it in your hands if you let yourself be overstrained. You have to pull the emergency brake, yes. You have to get on the brakes.' We all can work 24 hours a day 7 days a week, that is no problem at all. There's plenty of work. But nobody has to and even if you do, you won't make it. So get on the brakes early, yeah.

158 That's just to create awareness among people: 'you don't have to break yourself here.' And it's absolutely o.k. to say, 'watch out, that's all I can do, that's all I can do, I'm going to drop that in the back.' Not a problem at all, I just have to be transparent. Such negative surprises are always wacky. But if I tell that in time before and I say 'red card - not possible', then that applies, yes, then that is set, then I don't get into any trouble either. Quite the contrary - because that's where the Ohana idea comes in again: I don't break a family member either.

159 And it's also completely absurd from a business point of view. It costs us so much money to find good people, to train good people until they can run properly at Salesforce. Therefore I won't break people. I also don't install a racing engine for tens of thousands of Euros and heat it up in the first race, just because I'm completely stupid and don't look at the cooling water lamp that the engine gets hot.

160 Silvia Mayer: Yes.

161 Robert Frank: That's one thing. That is the psychological-cultural component. The other is: we also try to compensate with programs and benefits. So we give all our people up to 100 Euro per month, or 157 Swiss Francs in Switzerland - a kind of subsidy - for anything, for activities that are all about wellbeing. These can be classic gym fees, but this can also be riding courses, yoga courses, massages, entry fees for car races, God only knows. Well, it's not a three-lane highway, it's probably a 180-lane highway. So anything that does you any good including singing class, yeah. The company will pay you back up to 1,200 Euros a year, 100 Euros a month. That's one thing.

162 Then we have internal programs where we point out certain health aspects to people according to the motto 'what ...', or are thought-provoking 'what do you think is good for you'. We call that campono, that is - so pono is a kind of Feelgood in Hawaiian. And

..Health and Wellbeing F

one of the points was once in a time - according to the motto 'what is good for you, or, if you come to work today, what do you need?'
And I have said (private detail) Or others - especially in the southern countries, that they drink more water, that they quasi the corresponding - that they are well. There are so many different programs where we point our people to. No one has to do it, but as a hint, 'do something good for yourself, hey!' that's basically how it is.

163

Yes and then - we also know that we are all getting older, that of course we also live in a society inclined to a certain danger, so we have a very wide range of benefits. That's both the topic - that is, all the insurance benefits if something bad happens to you today, you're disabled or something else. Up to: we offer a free life insurance for our people. So to cover and protect the little Ohana when something actually happens. We have an excellent - so let's say Germany's best pension plan, i.e. quasi private or company pension scheme. We pay in a lot of money per head, because we want people, when they are retired, and perhaps forgotten to take precautions, that they don't have to sit at the main station and perhaps can no longer pay their rent, yes. If they live in rental accomodation. And we're going spend a lot of money for that.

..Organizational Work-LI

164

But - we do not do this because we have to, but because we want to. We want our family members to feel good not only while they are in the company, but also later, yes. And if someone can't sleep, then we have a Sleep-You-App - the sleep problem has become a huge problem in society, we know. We take care that people who have to take care of their relatives, that they get up to six weeks off, paid. We have, if someone goes on parental leave, we continue to pay the difference to the parental allowance up to a period of six months, so that no one has a salary loss, so that even the dads can stay at home. Sometimes that is not so easy in Munich, yes.

..Health and Wellbeing F

..Organizational Work-

165

And, yes, I could elaborate so extensive, that we'd still be sitting here tomorrow. So we do a lot, both on the benefit / financial

26/28

side, but also much that is culturally influenced. That's where we tell people: 'You don't have to work your ass off, nobody wants that.' Well, I don't want that, yeah. And why do we do that? Because most of us have experienced it ourselves. And that's not funny. And it's useless. From a business point of view, this is the ultimate MCA. So -

166 Silvia Mayer: Yes, that's right. So from my point of view, that's all the questions now. Is there anything else you would like to add, in general?

167 Robert Frank: Now I think we've talked about the benefits, about - as I said, the topic of culture is the decisive element for us and this topic - that is volunteer work, this One-On-One model, I think so - yes, we're actually a relatively easy-going bunch, I have to say it's just fun, you have to - we're largely free of politics, not entirely free of politics, but largely free of politics, despite the size and that also makes it relatively pleasant. Well, you don't always have to be careful, whether you have a knife in your back or not, which is often the case in organizations of our size.

168 Well, that's largely carefree working, yes, and being able to get involved. It's absolutely okay. to say 'I don't see it that way', this psychological safety, as we call it, is a huge topic for us at the moment, because we know that the more people we are - sometimes you see companies where opinions are suppressed or where people believe, that they can't say their opinion anymore - and we want to counter that, already now and say 'no, it's safe if you say what moves you, yes, even if you have different opinion', if you say 'hey, I can't do any more or I can't do any more', that's also o.k. to say that, yes.

169 Silvia Mayer: And the company language is normally mainly English, right?

170 Robert Frank: Well, the global company language is English, of course we are an American company. And here in Germany, of course, it's mixed. Depends on who you're talking to. Not all of us

..CSR Corporate Social Re

..Psychological Safety an

170 speak German.

171 Silvia Mayer: It is then - in English it is rather on the first-
172 name basis ("Du") anyway. Is it the same in German? Or is it...

173 Robert Frank: Yes, yes we are with all

174 Silvia Mayer: Okay.

First Name Basis: "Du" }

175 Robert Frank: We are all on a first name base, yes.

176 Silvia Mayer: Cool.

177 Robert Frank: But that's the case with most Americans, so I
178 don't know anyone who doesn't, yes.

179 Silvia Mayer: Yeah, great. Okay, that's all from my side. If
180 you come up with any idea yet, just write. And thank you very much
181 for your time.

182 Robert Frank: Yes, gladly, yes. It was fun.

183 Silvia Mayer: And then, when it's done, I'll definitely let you
184 have one ...

185 Robert Frank: Yes, I'm glad.

186 Silvia Mayer: ... finished copy sent. And then...

187 Robert Frank: Okay.

188 Silvia Mayer: And then, hopefully...

189 Robert Frank: Yes

190 Silvia Mayer: ...there's something good at it

191 Robert Frank: Yeah, great, all right.

1.5 Transcript of Interview 5 (Essity)

Company: Essity

Business: Hygiene products

Employees: 47.000 worldwide

Date: 15. 08.2019

Participants:

- Yves Lagarde, Human Resources Director for Germany and Switzerland
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Exactly, so I want to develop a holistic model for well-being in the workplace that includes all aspects and their interdependencies, because that doesn't exist yet. It is always looked at selectively on different aspects, but not yet this big picture. And what I'm after comprises feedback culture up to sports offerings - so I really want to include everything. And I would like to look at this from the management level and also from the structural/organisational level, and therefore the aim of the interview would be to simply find out how these aspects are implemented by top employers in practice.

Yves Lagarde: Yes.

Silvia Mayer: There I have now - I would like to record the conversation for transcription purposes - here I have a kind of privacy statement. I would send it to you afterwards by email, if that's ok.

Yves Lagarde: Yes, that's ok.

Silvia Mayer: Okay super, then it just states again, that I don't mention any personal data now, that it's voluntary, that we can stop it at any time, and then just check whether you want me to name your

company in my master thesis. Exactly, you can then simply fill it in afterwards and send it back to me.

14 Yves Lagarde: Yes,

15 Silvia Mayer: Exactly, so then at the beginning I would like to start with some general questions. Could you briefly explain what your function is and what your tasks are?

16 Yves Lagarde: Yes, so I am Human Resources Director for Germany and Switzerland. Comprising the operational support of all so-called business units, our business areas if you like. We support a total of 4,500 employees in Germany. And of course as classic HR support in all possible personal matters, labour law, recruitment, relocation, i.e. the complete employee lifecycle, so to speak - that's what HR managers do. We also have specialists within HR, in the CompenBen area, i.e. Compensation & Benefits, in the Employer Attractiveness / Talent Acquisition area, and also in the Learning and Development area, i.e. mainly training measures, and also in the education area. We have around 300 trainees in Germany and accordingly we see this as a specialised function within the HR structure. And myself, of course - I manage the team and also work very closely with the group works council, i.e. with the social partner, so to speak, in order to stipulate local and above all German works agreements.

17 Silvia Mayer: And how many employees does your team comprise?

18 Yves Lagarde: 30.

19 Silvia Mayer: Okay. And how many of these do you manage directly?

20 Yves Lagarde: Yes, from the team itself 12.

21 Silvia Mayer: Mhm okay, great. So the next step would be to go into the six different pillars of Seligman's PERMAH model,

which is the only model for well-being, which is holistic. However, this refers to the private context, but I orientate myself a bit on it and translate it, so to speak, into the organizational context. And here I would now go into these six pillars one after the other and look at them from the management level and from the structural level.

22 Yves Lagarde: Yes.

23 Silvia Mayer: So the first pillar, which is called 'positive emotions', is that employees feel joy and satisfaction at work, which is particularly important for employees to flourish on the job. What structural conditions does Essity offer to enable or promote positive emotions?

24 Yves Lagarde: What do you mean by positive emotions because it's very individual how we define it? So, you were talking about joy, I think, satisfaction at work, right?

25 Silvia Mayer: Exactly. So it is really about everything – generally, with these six pillars you can simply tell what comes into your mind. Because it's all kept very open. And with 'positive emotions' it's - yes - really basically about joy, about satisfaction at work. So that can include anything.

26 Yves Lagarde: Yes, because it is difficult to really name structural framework conditions to tell you what the company offers. No, we are a Swedish company, so the culture itself is very strongly influenced by Sweden. Very very socially oriented, I'll put it this way. Contributes intensively to the fact that people always have the feeling that their opinion counts, and that they can express themselves very clearly, in the positive as well as in the negative, also with emotions.

27 We have our four Beliefs and Behaviors: The topic of Commitment, the topic Courage, the topic Collaboration, and the topic Care. And I believe that especially the topic of Care describes this possibility of expressing one's emotions positively as well as





negatively, in this case also quite strongly. So these Beliefs and Behaviors are established, global Beliefs and Behaviors, which we also formally use in our performance assessment - that is GPS, Global Performance Review System - where we also formally review, at least twice a year, the extent to which these values or these beliefs and behaviour have been observed by the employee, i.e. by the individual, on the basis of examples. This means that superiors and employees sit down together and discuss to what extent, dear employee, you have maintained the value of courage, or the value of cooperation / collegiality this year. Both consider examples. This actually encourages employees to articulate their emotions quite formally in this assessment process.

28 There are of course other formal and less formal one-on-one meetings - but I don't think it's specific to Essity, that's what every company has - as I said, employees and superiors, or employees and colleagues, where you can give each other feedback. That is also quite pre-set. Many people do it formally, others do it more informally. Otherwise we have - but this is also required by law - works meetings. They are organised by the works council, where all employees are invited. There's also always the possibility to ask your questions at the end, or give comments. So if there's something employees don't like, you can say it out loud.

29 Silvia Mayer: Mhm.

30 Yves Lagarde: Joy and satisfaction, because these two (.) were presented or portrayed by you in this way - there are many things where the employees have these possibilities. But rather things like grill meetings for example are organized for the production coworkers here at the site. So this is of course as a thank you, but it is also an opportunity to give appreciation and to show his joy and satisfaction at work.

31 Of course, there are things like a canteen, that helps sometimes. But there are also sporting events. This year, for

Organizational Structure

Organizational Work-Life

Quality of the opinion & views

example, we have the Family Day at Essity on September 14th. But it's only every five years. So, but it's a family day where people can exchange ideas across different departments.

32 And I still had something on my mind - exactly, the children's holiday activity in summer, where employees themselves can look after others - or look after the children of colleagues, for two weeks. So employees take care of the children of other employees. And (it is) really an issue where employees are very, very, very happy about it. The topic of joy and satisfaction is shown very, very strongly.

33 Besides, as a last point, very formally we have a global survey every two years, called Essity Engagement Survey, where employees can also express their satisfaction by asking questions.

34 Silvia Mayer: Mhm. And that means in childcare during the holidays, colleagues bring the children to work and other colleagues take care of them?

35 Yves Lagarde: Exactly, employees have to report, relatively early in the year - but are also released from duty, which means they are paid as usual that day. But it must be supported by the superior. But it is basically supported. That is also the corporation's wish that this should be done. That means, the employee says 'yes' for one day. So nobody does two weeks, but employees do one day, or two days. And you always have enough caregivers to take care of the children. Can be a zoo visit, can be a football or tennis camp, or graffiti - so we have very, very many activities for the different age categories of the children. And exactly as you have shown, the children are dropped off in the morning, then they are looked after all day long, and in the evening they are picked up again.

36 Silvia Mayer: Ah, great.

37 Yves Lagarde: Yes, well it goes very, very, very well.

38 Silvia Mayer: And what are you doing now, especially as a

manager, to enable positive emotions in your own team?

..Feedback and Recognit

39

Yves Lagarde: Yes, several things, because you know how it is culturally, in a company, whether employees tend to address the negative things first and less the positive ones. I have regular team meetings, i.e. with the whole German team, i.e. with the 30 people I mentioned. Only twice a year, though. And there we always have a session beginning - sorry, at the end of the year, where we really look, what we have achieved this year, in positive terms. In other words, what was really fun this year, what did we achieve together - and I stress that 'together' - together, something we can look back on very, very proudly. We call this Rainbow of Success, it really is, as I said, what we all achieved together in Germany, in our HR team. So it's only twice a year.

..Communication, Feedb

..Feedback and Recogn

40

But we have Country HR Team Calls, again with the whole team, but by phone, once a month, only one hour. But where we have a part with success stories - that is, where every employee is involved, and everyone gets the chance at some point to say 'OK, what have I experienced, what made me totally content, or made me totally happy? Can partly be private as well - according to the motto, that people can report something positive.

..Recognition and Emoti

41

Silvia Mayer: Ah, nice.

42

Yves Lagarde: But we do this rather less, we do that sometimes - I don't know if you know the term - a bit of trend indicator. Right at the beginning of the meeting, so people say 'How do I feel today'. So you know, okay, everybody can have a bad day. 'I don't feel so great today' - sometimes we do that at the end of the meeting to see if anything has improved. This is usually the case. So that people also have the opportunity to say 'Okay, I'm fine because...' or 'I'm not so fine today because...'.
..Open Communication

..Open Communication

43

Silvia Mayer: Well, great.

44

Yves Lagarde: Otherwise I think I have - but this is not only

...Feedback Environment

me as a manager, this is the so-called Speak-Up-Culture, very, very strongly desired by the company. That people, if they have done something great, or what goes into the negative again, should definitely tell that. And I think what we're trying to do more and more is this instant feedback when someone did something great - and it doesn't have to be something awesome, but just say thank you. That again directly to the person, or also before the group - (incomprehensible) 'colleague xy did that yesterday, and that was really great.'

45: Silvia Mayer: Okay, then I would now move on to the second pillar, which is called commitment, and it's all about feeling connected, being involved and being able to concentrate on the activities. As far as one reaches a state of flow, that is, simply the balance of skills and challenge is right. What structural framework does Essity offer to encourage employee commitment?

46: Yves Lagarde: Yes, so here I actually come to two points that I have already mentioned. This is the Essity Engagement Survey. Which is then done for teams larger than six employees, as to ensure confidentiality, and one cannot trace back X or Y has given the following answers. As I said, this happens every two years and is done per manager. This means that I get a report, and every line manager who has more than six employees who also answered - there have to be at least six people - gets a report where the employees give feedback about their commitment. So both the individual commitment, how connected I feel to the company / the superior / the team, and what exactly are my expectations to my employees, sorry, to my line manager and to the company. It goes both ways.

...Query the opinion & ...

47: And depending on what the feedback is, activities are also initiated. This means that you actually sit down with the team and discuss what activities you could develop to make things even better.

...Employee Participation

48: So these are classic points sometimes, like, yes, more

...Organizational Structure

meetings together, so more live meetings - as you know we now work more and more with Skype or with video calls and so on. And people say it would be nice if we would meet more.

49 It can also be private points that one says O.K. we go more often jointly for dinner for example, or we meet a bit outside work. And this is actually stored in a document, which is also online, and also available to all team members - and this is done as said every two years.

50 And in addition there are these beliefs and behaviors, which I mentioned earlier, which were introduced last year, there were also action plans, so exactly in the same direction as the Essity Engagement Survey, and the topic of commitment is actually included. Commitment / dedication, a little bit the same.

...Query the opinion & we

51 And the third point, which I have already mentioned, is the topic of assessment, i.e. as I said GPS Global Performance Review System, where the topic of engagement is actually discussed on the basis of these beliefs and behaviors. Which, as I said, are three processes in which this topic of connectedness and commitment are discussed.

52 Silvia Mayer: That means that in this GPS there is mainly looked how these Beliefs and Behaviors were implemented in the last year, right?

53 Yves Lagarde: Yes, not only, that's part of it, because you mentioned that on the commitment. But in itself, this GPS, is firstly a goal definition tool, to sit together at the beginning of the year and define what should be the goals for this year. And that's exactly what you said, a healthy balance between 'what can I do' and 'what should I still learn' - that is, you get tasks that are quite realistic, but should also be a bit demanding.

54 It is not necessary that everything is in the comfort zone, but it must be feasible. So that's the SMART approach you probably

know, there are the SMART goals, so: specific, and so on, defined, measurable etc., and that's what you check in the middle of the year. This is a follow-up, and at the end of the year there will be an evaluation. So this is the first and probably most important part of this assessment, but beyond that there is also the part about these Beliefs and Behaviors, which then also - which are not rated, but as I said, where examples are written down or recorded together.

55 And then there's development. 'What can I still learn' or 'What do I still have to learn', both functionally and in leadership, so that I can do my job even better.

56 Silvia Mayer: Then I would now go into the next pillar, which is called positive relations. It's about feeling connected, supported and cared for. And this should create a cooperation and interaction within, but also between, the teams, which goes beyond the exercised roles, so to speak, creates solidarity, and thus ultimately leads to the readiness to go the 'extra mile' for the company. Is there a structural framework of Essity that supports this?

57 Yves Lagarde: Yes, so what comes to mind right now is the topic of cross-functional teams. In other words, project work that goes beyond a team. A company of the size of Essity is increasingly working on a project basis. So the classic role, even within HR, is no longer existent, that you work in a silo. But you work very, very hard in projects. To give you an example, we recently introduced Work-Day as an HR platform, globally, and then several HR managers are working on it or have been working on bringing it to life for Germany. And there they work with HR managers from other countries, with IT employees from other countries, with external agencies such as Accenture, for consulting, but also with other functions within HR such as Compensation and Benefits, such as Recruitment, or Payroll. Accordingly, you also make sure that you work in a team and that there is a lot of cooperation with rather high

interaction.

58 And of course there is a bit of emulation, which means a bit of incentive to try to finish a project together. And there's this 'extra mile' you mentioned, usually part of saying 'okay together we can do more than everyone alone'.

59 Silvia Mayer: Mhm. How do you enable or promote Positive Relationships in your own team?

60 Yves Lagarde: Yes, the same thing. This means that the HR structure in our days is such that - in the past, you almost had HR managers only, i.e. personnel managers or personnel officers, who were very, very strong generalists. In other words, they have done everything by themselves on all kinds of HR topics. From job references, to recruitment, up to partial even accounting, disciplinary measures, thus everything which HR comprises. And nowadays, as I explained at the very beginning, there is much more specialization within HR. This means that the HR manager focusses quasi on his client, that is, on the business, and is a kind of consultant and business partner, and works very, very strongly with the so-called Center of Expertise, by which I mean Payroll, by which I mean L&D (Learning and Development), by which I mean CompenBen (Compensation and Benefit), or even Recruitment.

61 This means that the HR manager no longer recruits himself, but has to cooperate very, very strongly with the other teams within HR. This means, that what I do myself to ensure these positive relationships is that you are in very, very strong contact – even inevitably - with the departments, because the HR manager is now only a part of the process and a part of the chain, and hardly has a process from A to Z, but is supported at any part of the process at some point. If you take the example of recruitment: the HR manager would initiate it, but then it's via the Talent Acquisition Team which actually advertises the job, and then does the screening of the applications. CompenBen will then decide what should be the right

package, i.e. salary, bonus, company car, and so on and so forth.

62 And when everything is agreed with the candidate, it goes to HR Administration, so that the employment contract is sent, so that the employee is internally maintained in SAP, and so that the employee when he starts has an office with laptop, smartphone and everything he needs to work properly. This means that for a pure recruitment that formerly used to be executed entirely via the HR manager, it is now executed via six / seven positions, whereby the candidate himself does not even notice this. And, as I said, we inevitably promote this because, as I said, it is structurally predetermined.

63 Silvia Mayer: Yes. Okay then the next pillar, called meaningfulness, describes a state where you feel valued and connected to something bigger than yourself. In other words, how to align the purpose of a person with that of the team and, in turn, with the purpose of the organization. And the meaning goes beyond the question 'What is my role' to 'How can I create added value'. What structural framework does Essity offer to enable or promote meaningfulness?

64 Yves Lagarde: Yes, so several things. First, and I always come back to the same topic, but that is also a very important tool for us, which is this GPS. If the goals are agreed at the beginning of the year, does not even begin to discuss 'what can you do this year, dear employee', but the idea is really: o.k. every employee - whether in HR, or in sales, or in marketing - belongs to a so-called business unit. And this business unit has strategic goals.

65 That is, if I were to consider the Consumer Goods business unit - for example, these are brands like Zewa, or Tempo, which you probably know - if I were to consider a marketing employee for this business unit, it wouldn't start like this 'o.k., what promotional activities could you do this year, or what new product do we have to introduce?', but it would be a matter of first getting the information

about the Line Manager 'What is the strategic objective of this business unit'.

66 This means, for example, that Consumer Goods wants to grow by ten percent with the brand Tempo, and then the question is what can the marketing team do, how can the marketing team contribute to this. And that's a bit about product launches, product improvements, new packaging, new surveys or customer satisfaction surveys and only when this information is shared: 'How can you, employees, contribute? What's your part in it?'

67 That is, if you have understood correctly, it goes over three steps.

68 First of all, what is the strategic objective of the business unit, also quantifiable in terms of turnover, profit, etc.? Then, what can the team do - the team, that means the function, that means marketing, that means sales, that means HR, that means purchasing, that means anything. And then: to what extent can the employee himself contribute and how? So it is also done quite formally so that the employee not only gets the feeling, but the confirmation that he is part of something bigger.

...Employee Participation

...Compensation, Remunc

69 The second is very financial, the employee, no matter at what level always has a bonus. These are called differently, depending on position and hierarchical level, but these goals are predominantly financial goals and they are always linked to the BU goal setting. That means again, if I'm a marketing employee in Consumer Goods, to summarize briefly, I get more money if my business unit delivers better results or delivers good results. This means that I myself understand that if I reach my goals, then my function, in this case again marketing, will reach their goals and then sometime my business unit will reach the goals, and for that I get a bonus. That is, quasi in advance with the objective 'what do I contribute how?' If I have understood that, I then work on it, and then at the end of the year when everything has worked well I get a financial reward for it

accordingly.

70 Silvia Mayer: If we go back again to the first point - that means that the employees themselves are allowed to determine how they can contribute to achieving the goals, so to speak?

71 Yves Lagarde: You don't just have to contribute. Actually, the process is intended in a way that the employee first thinks by himself about what are his own objectives / his own goals. That means, what I told you before, the Business Unit Goals and the Team Goals are given to the employee by the Line Manager in advance. In a written form, so directly in the system, so it's all online in this GPS as well as verbally. And as soon as the employee knows that, he has to think 'OK, what should my contribution be?'. Exactly the same thoughts the superior gives to, and then they meet officially, and then they discuss that.

72 Silvia Mayer: Yeah, great. Are there other aspects where you say: this is how you enable meaningfulness in your own team?

73 Yves Lagarde: Yes, also a little bit the same. We always have such a meeting at the beginning of the year, where we all meet together, as I said, this is usually twice a year, where we - we do not decide on the Human Resources strategy for Germany, but we think about - so there is a global HR strategy, and then the question is always what does that mean actually for Germany. Then we do exactly the same thing as in GPS, if you like, but at team level: to think 'O.k. what does that mean for us as a goal and how can we contribute to it'.

74 That means, this second stage in the GPS, we do it together. This means that my supervisor presents me with the global HR strategy, and then I develop together with my team, on the basis of this - not the German HR strategy, but how we in HR Germany can contribute to this global strategy. We'll do it together. And this is the basis for all GPS conversations within HR Germany.

...Feedback and Recognit

...Compensation, Remu

75 Silvia Mayer: Okay. Then I would go to the fifth pillar called Accomplishment and it's about feeling able and feeling that you have achieved something and expand your abilities. What structural framework does Essity offer to enable or promote this?

76 Yves Lagarde: Well, so actually the topic GPS, so at the end of the year there is an assessment. This means that at the end of the year, the employee receives feedback on what he has achieved, and in some cases has not achieved, and this is even the basis for the salary increase, so to speak. That is, a direct link between performance and pay. This is the very formal part, of course no employee should be surprised about his evaluation at the end of the year. Mean that line managers and employees should meet regularly throughout the year to discuss this: 'What has been achieved so far. Does this meet the expectations of the supervisor? And so on and so forth.' As I said, this is the very formal part with GPS, and then there are these slightly less formal one-on-one meetings later this year. But this is what is shown most, and at the same time, as I mentioned earlier, this bonus or these bonuses, they are also mid-year or even several times a year, the results are already shown quarterly. This means that the employee knows to what extent, he has contributed to the main objective, even if it is quite indirect..

77 Silvia Mayer: Great.

...Feedback Environment

78 Yves Lagarde: And otherwise - excuse me - of course there are others, but that's really everywhere, I hope: this feedback culture here. According to the motto, when the employee has finished a project, or with a smaller task and everything went well, or he has achieved his goal, then of course he gets a corresponding feedback from his superior - at least that's what we do within HR.

79 Silvia Mayer: So you'd say the feedback culture is very open and honest and regular, right?

...Feedback Environment

80 Yves Lagarde: Yes, so what does regular mean? We talk more and more about this instant feedback. In the past, people

understood feedback to mean sitting down and taking their time and discussing it for several minutes, sometimes an hour - that's a bit passé. What you do today has something to do with the new generation - that you give feedback much more frequently and more directly. Or as I said at the beginning, just say 'thank you.'

81 Back in the day, it was just normal to do your job without hearing anything. That's of course a bit unfortunate and that's why we try to do it a bit differently, so that the employee simply gets regular recognition, but gets both positive and constructive feedback directly when something has happened. That is, with me, if I mention the example of my team meetings or country HR meetings again, if someone made a presentation, and it was great, then you immediately say 'Ey super presentation, thank you very much'. So this is how we do it - informally and above all very, very directly. Not like 'I observed two weeks ago that...'

82 Silvia Mayer: Okay. Then we have arrived at the last pillar by now. This is called Health and it broadly describes all aspects that are important to promote the mental and physical health of employees. What structural framework does Essity offer to make this possible?

83 Yves Lagarde: Yes, several things. We generally have a health management system or process in place within the company. Where really very, very strong analysis is made, how many cases of disease do we have, from which unit. Are these mental illnesses, as it says here now, or are they more of a physical illnesses. And that is analyzed very, very intensely. Indeed, what has increased in recent years are indeed such mental illnesses and therefore we have several training measures internally, about early recognition of for example overload, stress and so on. These are of course trainings for line managers so that they can recognize the signs and relieve the staff accordingly, so I mean from tasks before it gets worse.

84 Also at many locations, either trust based working hours or a

...Organizational Work-Li

very, very flexible working hours model that allows employees to discipline themselves a little, yes, or to decide freely when and where they want to work. This means that an employee has one day without violating the Working Hours Act, has worked nine or ten hours and says the following day: 'I would like to leave at four or at three', then the supervisor normally says 'Sure, of course, do that'. That's called Flexi account, in order to divide your time a little bit as you like. Which is a good thing. This is an issue that we are covering at the moment - and it is actually, perhaps you know, legally prescribed - a hazard analysis.

...Workplace Mental Heal

85 So risk analysis for mental stress, this is a survey that we do in the form of a questionnaire. Together with SBK, Siemens Betriebskasse. And as soon as the results are available, we conduct workshops with the employees or a part of the employees to really see 'O.k. what can be changed or optimized in the workplace, perhaps in the workplace design, in the collaboration, in the infrastructures, so that this mental stress is reduced as much as possible.'

86 That's what we've been doing for four years, and as I said, it's also required by law. Otherwise, as I said, if it is purely about this psychic story - because you have also written physical ones - with psychic ones, as I said, there are these topics, some workshops, or training courses for managers and this risk analysis.

...Health and Wellbeing F

87 When it comes to physical topics, we have a whole range of offerings at all locations. All things that are relatively classic, but which you probably also know, such as massage offers, such as back-fit training, such as canteen meanwhile - also offers somewhat lighter food. Basically, we have different sports groups and also subsidies for gyms.

...Health and Wellbeing F

88 Silvia Mayer: Ah, okay.

89 Yves Lagarde: Just as a few examples. We also have these prevention trainings on how to actually stop drinking and smoking.

..Health and Wellbeing F

As already mentioned, we have a whole range of activities per site as part of our health management system.

90 Silvia Mayer: In the case of how to stop drinking: are these employees who say they would like to participate, or (incomprehensible)

..Health and Wellbeing F

91 Yves Lagarde: No, that's like - that's, how shall I say: a prevention training. That's more for executives, so they can recognize that.

92 Silvia Mayer: Okay, yeah.

..Health and Wellbeing F

93 Yves Lagarde: Because, as you can imagine, there is no employee who spontaneously comes to his boss and says 'I have an alcohol problem'. But there are also techniques that - or even tools actually, tools to detect that. And to address this correctly, to offer help to the employee and do not judge or condemn according to the motto 'Ah you are an alcoholic' or 'you are addicted' or whatever. And that's why managers are trained to recognise that, and if it's really the case with the employee, which measures can be agreed upon. From rehab to detox, or whatever, so there are several options, but that you can also offer this to the employee.

94 Silvia Mayer: Mhm. Yeah, great. So from my point of view that would have been all six pillars, is there anything else you would like to add that is important to you, that is, in general, what we have not yet discussed?

95 Yves Lagarde: No, I think the model is actually relatively complete with the six columns. I think it is, not only at Essity, but at many companies - this wellbeing is now even an official pillar within the HR department. In the past, the classic pillar was HR with pay, with recruitment, with training, for example - now this wellbeing is part of it.

96 And it comprises all possible topics of the Wellbeings, from - how shall I say - small purchase means with us, where one can find

17/18

..Organizational Work-Li

products of the enterprise - where one talks about flexibilization of the working time, where one talks about individual benefits. That is somewhat less present in your pillars, what are the benefits the enterprise offers. And I don't think of it in financial terms, but what you do to make the employee feel comfortable. So for example we also work with a family service, called PME Familienservice, where you need support here, excuse - receive for kindergarten places, or if there is an emergency - no idea, child is sick, and I'm travelling - that you get support there.

..Workplace Mental Heal

97 There are also other topics, in difficult phases of life, that one can receive coaching, or simply support. It's all at the company's expense. Also employees again: if we talk about psychological stress, or if employees feel that they are about to burnout, they can also get coaching or support from this family service.

98 Silvia Mayer: Ah, okay.

..Organizational Work-Li

99 Yves Lagarde: We now have a small area within HR, which is not named wellbeing, but career and family. And the idea is really to bring that together.

100 Silvia Mayer: Yeah, great.

101 Yves Lagarde: These are the so-called benefits I mentioned back then, such as flexibility of working hours, home office. But everything else is pretty, yeah, present in the paper there.

102 Silvia Mayer: Yes super, then first of all many thanks for the time!

1.6 Transcript of Interview 6

Company: Company-6

Business: Law Firm For Tax Consulting And Auditing

employees: 130

Date: 13.08.2019

Participants:

- Sandra Ponschab, Head of HR
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Should I start all over again, so what my master thesis is about roughly? I would like to create a holistic model for well-being in the workplace, as this does not yet exist. Well, aspects are already considered selectively, but not everything in the overall picture yet.

Sandra Ponschab: Mmm. So holistic in the sense of looking at it in its entirety?

Silvia Mayer: Exactly.

Sandra Ponschab: Mmm.

Silvia Mayer: Where in the end it plays in - structural, organizational conditions, but also things like feedback culture, all kinds of things. And that is why I would like to look at this from a structural and a management view. Exactly, and that's why the goal of the interview is simply to get some best practices from companies that have mastered it. Exactly, that's what it is by and large

Sandra Ponschab: Yes, ongoing so to speak, yes.

Silvia Mayer: Exactly.

Sandra Ponschab: And this PERMAH model is quasi ...

17 Silvia Mayer: Exactly, the PERMAH model, it's the only model about well-being that takes all aspects into consideration. But it's related to the private area. And I'm just going to take that as a point of reference, as a framework, and then apply it to the working life.

18 Sandra Ponschab: So these are the six pillars that are necessary for people to feel comfortable and you are trying to transfer this into the world of work and look ...

19 Silvia Mayer: Exactly, and then there are many different aspects under these six pillars. Exactly, and the interview guide is now also divided into these six pillars, but, so you don't have to stick to it structurally...

20 Sandra Ponschab: ... care about that, I understand. This means that there is a question for each of these pillars and the point of view is on the one hand, what are the structural requirements that might make it possible at all, as well as from the point of view: what do the managers ultimately do for it?

21 Silvia Mayer: Exactly.

22 Sandra Ponschab: Okay, good. But, um ...

23 Silvia Mayer: Exactly, and to which pillar what belongs, you don't have to worry about that, that's just the rough structure.

24 Sandra Ponschab: Good.

25 Silvia Mayer: Exactly, do you have any one more question?

26 Sandra Ponschab: I got it.

27 Silvia Mayer: Well, what I also have here – because of the recording - so it just states that I don't name any personal data, such as religion, ancestry. That we can stop it at any time and that it is voluntary, and whether you would like me to name your company or yourself in my master thesis. You are welcome to decide this

afterwards as well.

28 Sandra Ponschab: I'd like to decide that in retrospect. I don't know if we would then get a copy of the master thesis ...

29 Silvia Mayer: Yes. Well, that's anyway. That's not a ...

30 Sandra Ponschab: Mhm, yeah, because I really need to see this in context, ultimately. Well, then it's too late, but now I'll sign.

31 Silvia Mayer: Exactly, but until a few weeks, you can definitely reconsider.

32 Sandra Ponschab: Today is the 13th. So, will it be published, the master thesis? How's that with you?

33 Silvia Mayer: So at first not at all, but rather to the university only for approval. And if it is not specifically published somewhere, then...

34 Sandra Ponschab: You're transcribing that. You can send it to me again and then I would simply clarify internally what is desired in the end. That would be great, then I have again such a reminder, ok, and can see what I have said. Okay, fine.

35 Silvia Mayer: Exactly, so first of all I would ask a bit of a general question about your function and the tasks you have.

36 Sandra Ponschab: So I am head of HR and ultimately responsible for the entire area. This starts with administration, payroll. That's the basis, the heart, so to speak, in the end, and... So I don't do that by myself, but I'm responsible also for making sure that it works, that my colleagues take care of it accordingly, or if there are any questions that need to be clarified. And in the end, it is all about expanding this area further and further.

37 I started five years ago, and there was nothing. So there was administration and payroll, but beyond that there was little to nothing. These are the fields in themselves, and the "Great Place to

Work" also has a lot to do with it, because we pick up and see the feedback from the employees: Okay, where's the shoe pinching, where does it bind? Are there any gaps and where can we improve our position as an employer so that our employees feel comfortable? That means, it's about topics like flexible working hours, working from home regulations. Overtime regulations, in general, that there is still an executive culture or level here other than management. These are all the issues that contribute, of course.

38 But also: what's going on outside? So to always think outside the box. That's what you also get well mirrored by young employees. What are the demand, needs, where does the journey go? Up to the topic - absolutely important of course - recruiting becomes more and more difficult and of course has to do with: How do we act as employers? And that's where we are in marketing. So the whole spectrum, all the topics that are included there, actually defining it and then communicating and learning it internally, so I conduct conversations. How do I give feedback? How do we treat each other? What are our values? How do we live, do we even live them? So also always to look at the culture. So the whole field is a huge field.

39 Silvia Mayer: How long have you held this position?

40 Sandra Ponschab: Five years now.

41 Silvia Mayer: How many employees does your team have?

42 Sandra Ponschab: So I'd say, if you actually count all, even those on parental leave, then there are 130.

43 Silvia Mayer: Then how many of these do you manage directly?

44 Sandra Ponschab: So the team is expanding, there would be three, plus a working student, four. That's the HR team, that's a small team in this case, exactly.

45: Silvia Mayer: Okay, then in the next step I would go into the six pillars, each from management level and from structural level. So the first pillar, which is called Positive Emotions, is that employees feel joy and satisfaction at work and this is especially important for employees to flourish on the job - So in English it's this flourishing. That's it. What structural framework conditions does (company Z) offer to make this possible or to expand it?

..Organizational Work-Li

46: Sandra Ponschab: Hm, I have to breathe now, that is so individually different, why someone feels joy and contentment. So, what is indeed an essential factor is the great flexibility in working hours. That's just the... and that's an offer you don't have to take advantage of. Well, you can be eight hours a day every day. But you can also work very flexibly on certain days, also a bit different depending on the profession. And of course, always in view of: what needs do our clients have in terms of accessibility and so on? But this is used well and gladly.

47: And: we are a law office, we are not a startup and we already notice, also in comparison to other law offices, that this is not everywhere the order of the day. So, for many employees this really means contributing to their well-being. That they know they can decide more or less freely about their own time. Of course also presupposes trust on both sides, but also that the jobs are done. So that's the requirement.

..Organizational Work-Li
..Organizational Work-Li

48: Since also the topic working from home, so that almost all of us can really work from home. That's used well, too. Well, you can tell by the way, it's used or not. All about this topic: I am self-sufficient, I am for me, so to speak, I am simply free and flexible. That definitely contributes a lot. So from what I see: also clarity and regulations, so preferably no grey areas to leave, but simply to know what are the expectations.

..Tailor-made job content

49: Second big topic is: Do I have the right tasks? We are always working on this, because we often have a real problem due to a

..Training and career dev

shortage of skilled workers, too few resources and too little capacity. So how do we nevertheless succeed in ensuring that everyone gets the tasks that they like to do and also do well? It's such a constant effort. I'd say we're not really one hundred percent yet. But there are interviews, regular staff appraisals twice a year and then an annual appraisal, where we pay attention to and again and again ask: does it fit, where do you want to develop, where do I see you? Because a lot is already being learned here. So continuing education is a big issue in law offices. Tax law changes almost daily.

50 But also to look, who has which wishes in the end? Yes, one may be satisfied when he says: no, I do it, and it's enough for me and I do it super well. And others say: I would also like to do more annual accounts, I don't like to book solely. So through these conversations, I think, this is at least addressed. Whether this actually can be realized, I would still put a question mark over it. Yes, so structurally ... I can't think of anything now, so I'm sure there are still things.

51 Silvia Mayer: These conversations are then simply conducted with the respective managers and then looked at what one can do...

..Communication, Feed
..Feedback and Recogn

52 Sandra Ponschab: Exactly, twice a year with the manager, and in the annual meeting there is also a partner involved, from the management. This is important for the employees, also as a little bit a topic of appreciation, that too. And partner: so one would like to think that for some ... that is rather than too high: 'there's even one from the management'. Conversely: for many people it is an appreciation, and the one listens and makes sure that it is really followed up.

53 Silvia Mayer: Does this mean that there are not so many hierarchical levels?

..Flat Hierarchy

54 Sandra Ponschab: Two! There is the management, we call them partner in our world. And then there are the managers, who at

the same time have leadership tasks.

55 Silvia Mayer: Okay.

56 Sandra Ponschab: And the managers are led by the partners, and the managers lead the employees. We have a project organization, i.e. there are no fixed teams, but each employee works in different projects. And that means that these projects are not all supervised by his leader, by his managers, but by different job managers. So definitely a matrix organization.

57 Silvia Mayer: This means that an employee in certain projects then also receives feedback from other managers.

58 Sandra Ponschab: Exactly, there is another instrument, which is project review. So whenever a project of a certain size has been done, the employees are asked to perform a project review. Of course, the manager should also know what the employee is working on and what projects he or she is working on, and then he or she can also say: it makes sense to do a project review for project ABC. Because, most of the time, people do project reviews on projects that run super from their point of view. It is human tendency, but of course we are also interested in looking at what is missing still or what is stuck, or where is a need for development?

59 Silvia Mayer: And this is mutual feedback?

60 Sandra Ponschab: Exactly, i.e. the employee is assessed by the job manager and vice versa the employee also assesses the job manager. Yes.

61 Silvia Mayer: Okay. What do you do as a manager to promote these positive emotions in your team, or to make them possible?

62 Sandra Ponschab: We would have to ask the team. Umm, so I'll just say. I can only say that my claim is - the answer can really only be given by the team - my claim... Yes, positive emotions, that's



a big word. But my claim is already an absolute openness and transparency, to inform and also to communicate all topics, which concern them and possibly also allow them to co-decide. Because at the end of the day many of the tasks are done, it's not me who masters them, but the team, and they usually know best what's right for them.

63 So I, I think that has a lot to do with it, also the other topic like how: How self-sufficient I am and how much I am in my own responsibility and can help shape it. And I say - but this is also a concern, it is not something for everyone - to say, it is ... we are far from everything being checked. If you have a better idea, do it. We discuss it, propose it and then it will be implemented. There are just short ways. It's not that one has to pass through three panels. And also fast decision-making processes: so that's what they already appreciate. That there are not days or weeks, that they are waiting for a decision, but inquiry is running and I stand by to receive an answer within one day or two. I think it's one of those things.

64 But positive emotions: that is already a noble claim. Well, we just look, I also think that... yes, that they take topics with humour, where one sometimes may think I can decide now: am I laughing or am I annoyed about it? We are just in the HR domain and there it is human in the team, but of course we have with ... Our customers are our employees and everyone is different. And it doesn't always happen that we say 'desirable from our point of view', but then again and again make it understandable in the attitude: with 130 people everyone is different and we can only take them as they are. So, and that's what I'm already trying to do in the team: to look where, what makes them? Who are those who...? Where do they have their strengths, to instate them accordingly? What is difficult for them? Not to let them out, but also to help, to support? Yes, so with common sense, I say, with a certain look, and a sensitivity for the other. This is really... if that's how they flourish?

65 Silvia Mayer: It definitely contributes to that

66 Sandra Ponschab: Yeah, well, yeah, it doesn't always work out either. Definitely.

67 Silvia Mayer: Then I would move on to the second pillar: Employee Engagement. The point is that the employees feel connected, are involved and can concentrate on the activities, and of these the highest state is this state of flow. This means that they find a balance between abilities and ..., i.e. the balance between abilities and challenge. What structural conditions does the company offer to make this possible?

68 Sandra Ponschab: So again there is the topic of conversations, to be as close as possible to people and to really look, listen and understand and also to accept that everyone is different. And that, I believe, is the task of leadership, to create the framework conditions in such a way, no matter what it is, that someone can work optimally. And for some it's enough to say: here's your workplace and the one organises himself: maximum free space. And then there are people who need more guidance, more leadership, more intermediate steps, more reinsurance. And, so that's sweeping, hard to say, and then the art of leading really is ... So, what does 'leading' mean? In other words, of understanding, because I believe that people let themselves be led naturally, because it is so on paper, but this inner willingness to let oneself be led, to really trust someone and to trust the one who accompanies me well: that only happens ... everyone can only decide for himself.

69 Well, I once had a boss who was top of the line. I learned a lot from him in my old company and of course he led me, but inwardly he never learned my ... he never got my Yes. And maybe it's not possible to always get the Yes. But that would be my claim to say: I get the inner Yes, because I get you ... because I am so close to you, in quotation marks, that I understand what you need to just get into exactly that flow. One word I stumble across: this ability to

Leader-Member Exchange

..Diversity

Leader-Member Exchange

concentrate. And I think that's the challenge. So I notice in myself and in many others: it has become almost impossible to concentrate on one activity because we are all much too distracted. (Company Z) is offering now something about that.

70 We had a workshop for everyone in May with an external consultant. And he presented quite simple tools. Something like - I don't know what he called it at all - that everyone makes an appointment three times a week in a phase where he knows he can work well. For some it's rather early in the morning, for others it's rather afternoon. He also must not be disturbed, no telephone, no colleague and can work there actually concentrated and also think on complex issues. Or someone works from home because experience is, that he is called less, even by colleagues. So we just have 'open door' here, we sit in double rooms and triple rooms or sometimes quadruple rooms. It needs explanation, which means there's just a lot of unrest.

71 And then we have an intranet, then we have e-mail, then we have the programs, so there really to focus and concentrate, that is actually I think the be-all and end-all to get into the flow and then to any whatsoever topics. So, only when I get something away - so when I can put a check on it in the evening, I get the feeling 'Okay, I'm going out good, I'm going out happy'. And there I think we offer, or (company Z) is trying to offer, possibilities that allow us to switch off the phone and say: 'I'm blocking for an appointment now, not for a conversation, but just for myself and my work on topics.' But it's also definitely a big challenge for anyone who works.

72 Silvia Mayer: How do you enable commitment in your team?

73 Sandra Ponschab: So this in the sense of participating and being involved?

74 Silvia Mayer: Exactly.

75 Sandra Ponschab: Yeah, that's what I said before. The

opportunity to help shape and contribute your own ideas and then implement them.

76 Silvia Mayer: Well, now anyone can also say, 'I could imagine that it would work that way, can't you even look at it?'

77 Sandra Ponschab: I can only say this now for my team. I don't know if it's possible everywhere, because of course we already have a lot of clear predefined processes in the specialist departments, because there are also legal topics, tax law topics, but of course we also have a lot of leeway here, regarding this topic - so we keep calling up or the group of partners call up again and again, especially when new employees join, they just don't have any blindness or a brake in their heads, to say, 'okay, what strikes you from the outside, what doesn't make sense? Or where have you experienced better?' Really to get back the impulses again. Because I think it's something (...) at least I feel that way, if I know I can help shape it and I'm not just the one who works it off, then I'm involved in a completely different way, definitely.

78 Silvia Mayer: Yeah, OK, great. The next pillar, Positive Relationships, is about employees feeling connected and cared for, but also feeling supported. And this is about cooperation within the team, but also between the teams. And in the end it should lead to this willingness to go the extra mile for the company as well.

79 Sandra Ponschab: Yes, it's funny, because Great Place to Work has a dimension called 'team' and I think that's exactly that. And we are at one hundred percent. So, we have really of all - not of all, but at one hundred percent it is said that almost all of them have to be at 'quite true' or 'true' - I don't know what the two possible answers are there in the wording. This is really shaped by the founders, we are not owner-managed, but the founders are still there and they have founded as three, and quickly were four. I think this is the DNA of (company Z), this togetherness, that there is also a project structure, even with such a size. Some things would be much

...Employee Participation

...Inclusive Company Culture

11/22

..Belongingness and Trust

easier if we'd say we had five permanent teams. Many issues would be settled immediately. But because they simply say: 'no, we are a team' and that's what we mean, from temporary student workers, apprentice, to managing directors or partners, everyone has the same value as a person, he's really here as a person.

..Organizational Structure

80

And what we do structurally, we offer an incredible number of team events. Well, that's really something, I think - if you want to call it structural, but yes, it's also a structure, we do unbelievably many of them - so we have our own event team that takes care of it exclusively. There are such classics as Christmas parties, which is very noble. It always has to end with a great party, because we have a lot of young employees, and they just like to party.

..Organizational Structure

81

And then we were - in summer we had such a one-day event. We did a city rally, there was a bar with a party in the evening. Or we can go to the mountains for a weekend, be it hiking or skiing in summer. We were once two days on Crete for twenty year jubilee, from Friday to Sunday. So just to give a few examples, I say. Then we have sports groups, which are financed, be it football, B2Run, so here simply everything imaginable is paid around it, but when we were still all asked to go and simply support.

..Health and Wellbeing F

82

On Friday evening we always have a Friday evening conclusion. Alcoholic drinks are free as well, so beer and prosecco. It's used to say, 'Okay, after-work beer, how was the week?' And I think a lot of friendships have already developed. Or simply that you say, you know each other a little privately. The whole thing is absolutely voluntary, so there are many who don't use it either, because they just have families who can't be here Friday evening. But nevertheless there are coffee rounds in different formations in the cafeteria, these lunch formations, from the very beginning it is taken care that new employees are also socially integrated. So this is at least as important to us as the professional integration.

..Organizational Structure

..Belongingness and Trust

83

As a manager, it is also his or her task to see whether the new

Organizational Structure

employee really can get in with us, if desired. Yes. And also everyone who is there is called upon to simply take new colleagues with them, to Friday evening, to the coffee rounds, on any sport topics. In other words, someone can quickly get connected beyond their daily work, if they want to. As I said, it's always a voluntary issue, but of course it creates a certain atmosphere. And I think that's just the way the partners say we would not grow anymore if it's no longer possible to maintain that spirit. But honestly, it's just a difference whether I have a company with 50, 60, or 130, of course. That's changing. But I think, because now this year again – no, last year - we had the survey in October - and also the new ones confirm - we always ask that, about the onboarding -so the recordings are really very, very cordial.

84 And what is also nice is that employees do a lot for employees, which the company doesn't set to do at all. But when someone leaves, they collect. There is always a farewell gift collected when someone goes on maternity leave or even men on parental leave or when a baby is born. Once a year we have a bunch of people who go into Study Leave for three months to prepare for the exam. There is always a jamboree where everyone gets a poem, where you learn a lot, which is sometimes rather strikingly, but just always with a wink and a lot in Bavarian, because we are a Bavarian law office, many just come from Upper Palatinate, Lower Bavaria, Upper Bavaria and so on. And these are simply rituals that are maintained, even in the size that the whole can arise.

Inclusive Company Culture

85 Silvia Mayer: If you now have so many teams events and the teams are mixed so often, then - I don't know what that's called now - the company language is the language, so are you on first name terms, or...

First Name Basis: "Du"

86 Sandra Ponschab: on first name terms.

87 Silvia Mayer: Okay.

88 Sandra Ponschab: There are exactly four people here who are

not on a first name terms: these are the four founding partners. The following partners, they are a bit younger and they have decided for first name terms, because they say it is not coherent for them.

89 Silvia Mayer: Okay:

90 Sandra Ponschab: That's it.

91 Silvia Mayer: Are there special aspects where you would say, this is how you make the positive relations in your team possible. Or have we already gone into it anyway?

92 Sandra Ponschab: Yes, even everyone - there are rarely team leaders at all, because, as I said: project organization. HR is naturally different or in IT, marketing, secretariat, all these staff positions. Here as well, we simply care for that you go out at noon together, or birthday, that these rituals have a place. Or we have a weekly Jourfixe, which of course is more professional, but where you just talk privately. So it's just this daily contact rather and to look at the others a little bit, what's going on. But that's not something that's given now, that's - that's what we do together. Of course, as a manager I also have the responsibility when I see that someone has birthday or someone is leaving or has a test, so to speak to initiate this and give the impetus. Well, I'd see that as my job. And how they implement it then and what, they decide on, that's their part. But that this is really - I believe that rituals really help and are important, yes, because there are always possibilities.

93 Silvia Mayer: Then I would now go into the fourth pillar of meaningfulness. It describes a state in which one feels valued and connected to something greater than oneself. So: how to combine the purpose of the person with the purpose of the organization. The point is that the meaning goes beyond the question 'What is my role?' towards 'How can I add value?'

94 Sandra Ponschab: What is my contribution, yes.

95 Silvia Mayer: Exactly. What structural framework conditions

does your company offer to promote this?

96 Sandra Ponschab: Give me some examples, it's hard for me to answer. What are the structural - what would be the structural framework conditions from your experience to promote this?

97 Silvia Mayer: That could be something like Corporate Social Responsibility, something like that in this direction. But it could also be that there is nothing special about the company.

98 Sandra Ponschab: There are three, four questions at Great Place to Work. So both 'what's my purpose?', 'what's my purpose here?' - so these questions on purpose. I don't know if it's the industry. One of the founding partners once explained what, from his point of view, the purpose of a tax-consulting - or whatever - profession is. In my opinion, he explained this very, very plausibly - I am not from the tax sector, I am HR - because many of them have put a question mark on the point of that question, on how to understand it. And yet that's one of the questions, I think, where we're doing worst. Still good or relatively good, but worse compared to other questions. And I'm not getting behind that myself, really. Well, there is, I guess - I would not know what I could list right now. So what's this 'bigger than yourself'.

99 So we have to say that these are these six pillars, as they are formulated, that really is already very comprehensive in part. Can an employer really answer that? Do I have to ask myself this question? Can I ask my employer at all or don't I ask myself, '(name), what kind of contribution do you provide to the world?' Well, I'd see this more comprehensive, than just regarding my place of work right. I'm not just a 'job', everyone is a lot of things, yes. So the question is too big for me to limit it to the employer, so to speak. That does not quite bear relation. At the same time, I think it is elementary that everyone knows what they are contributing here. And that, I think, can be required from the employer or from his manager, to tell: 'Show me, what is my added value here? What's my job? What is

my contribution to the big picture? What is the big picture anyway?' To understand and internalize that and in the best case, of course, to evaluate it positively and to say 'okay, I can go along with that, that's a goal or a purpose for me', or whatever you want to call it. Many companies are struggling with it nowadays or are trying to take up the course of it somehow. I am always so torn back and forth - one can...? - yes, difficult question for me, difficult to answer.

100 Silvia Mayer: Well, it always depends on the company and what it does and whether it already is doing it a bit anyway.

101 Sandra Ponschab: And how serious is it really, how much can - is it really up to me to give purpose to another person? That is not possible for me, because there is something about it - it is in such a way of thinking that I very much resist. That's what I'm saying now as a private person, but it probably transfers: I'm not entitled to it, so to speak, I can say 'the contribution you make is that we have a good HR team, that's exactly what it shows.' I can say and name that very specifically. That has something to do with positive, constructive feedback that I clearly name - and very specifically above all name - what is the contribution to this going so well? This is elementary, because then people know 'aha!' So, not saying that you are doing well, but to say - to concretize, because then everyone knows for himself: 'these are exactly the topics where I am good, is my contribution, now I understand that too'. And I can already break it down for HR, what is the goal of HR and who makes what contribution here? I'll be fine. I'm not saying that maybe that's how I'm really fulfilling it. I'd see it as a claim again. Can the whole company do that? I guess not yet, otherwise we'd do differently, I can only say. Well, there's definitely a gap.

102 Silvia Mayer: Now we have also slipped a little into the next pillar: Accomplishment. Where it's simply about feeling like you've achieved something and being able to expand your abilities. Now you already have told about the 'celebrate successes and give feedback what went well and what went badly, what you can still

work on.' Are there any other aspects you can think of?

103 Sandra Ponschab: Feeling capable and having achieved something. I'm trying to demarcate that somehow right now - for me they're all somehow similar to the pillars.

104 Silvia Maye: Well, what we have already said before is that employee participation is so important in decisions, that you can propose things that are then taken into account. It's all part of the whole thing.

105 Sandra Ponschab: There is nothing for me now - as you say, this is actually a summary or a derivation from the answers to the other questions rather than that there is something additionally what quite explicitly ... because that is for me So, if I associate with others well, so to speak, then this results from ..., then I have the feeling that I can do something and I can achieve something here. And that's also individual again: one says - there are the so called highflyer, who arrive and say they want to be partners, they have that goal. And the others, for for them it's enough if they just - and that can't make a difference either - that's the feeling, so - I would need that again in concrete terms, that's something I can hardly get a grip on, this 'feeling of having achieved something'. Maybe you'll have to tell me again what you need as an answer.

106 Silvia Mayer: In the end, we have actually already dealt with most of the aspects that fall under this topic, i.e. personal growth and the fact that you can develop further, develop yourself in your profession, achieve success, simply also the commitment and autonomy that you can help decide. Well, that's actually what we've been talking about most of right now.

107 Sandra Ponschab: I think it's more important to empower employees - well, not really empowering them, but to give the feeling that they can express themselves at all. Well, I think that's - so how do I create such an atmosphere that someone really trusts me to confide in them and maybe talks about issues that I don't feel



..Belongingness and Trust

comfortable with. Because we are in a very performance-oriented industry. Yes, that's no ... - so they all tend to be performance animals and they tend to find it rather difficult to say if they're not good at something or don't like it or have difficulties because they simply have such high expectations of themselves.

..Leader-Member Exchange

108 And if it managed to open up so far that he might recognize for himself in general - and that it's also okay - that opening up so far, saying 'Okay, there are maybe just insecurities, or that would be important to you, or it would be your wish' - that doesn't always have to do with something I can't do now, but I also have a wish. And I believe that if we could manage that, so that everyone could express themselves here, in whom they are as they are, and it is heard and seen and then also taken seriously, so to speak - you can't always follow everything - but at all times 'aha, someone sees me, someone hears me, someone understands me' and then ... - the structural framework conditions come up again: how do I embrace this in such a way that I say it is not lost somewhere, but they see that something really changes - even if it is small.

..Open Communication

109 Sometimes there are very small things that you don't notice yourself. That's actually the starting point. Then I can finally achieve something here. But I won't get anywhere if I don't open my mouth. And of course this is already part of the responsibility of the company, but also of the employees to say 'well, if you want to change something, then you have to tell it, because otherwise it won't happen either.' And not always everything is just smooth and love, peace and harmony, so it just is not possible. And I think that's the most difficult thing of all for people.

110 Silvia Mayer: That one simply creates the space and the trust that they can just say it?

111 Sandra Ponschab: Yes, or even have the courage to say - even if the room perhaps is not there right now - then really say it, 'it is important to me now, because...'. And sometimes you really have

to make yourself heard and create the space. Well, it's definitely like that, because everybody has their head full with something and they are also very busy professionally. And sometimes you have to get your head ... - so to speak you have to create space for yourself. Yes, but that is a constant struggle, I think, where framework conditions exist and we can say now it is running. Because people meet people everywhere and it just doesn't always work. And not everyone can and will do it - on both sides.

112 Silvia Mayer: Then we would have already arrived at the last pillar: Health is all about the mental and physical health of employees. What structural framework does (company Z) offer to promote this?

113 Sandra Ponschab: So we have a company doctor who comes regularly. She was there last week, she'll be back next week. She always offers regular health checks, from influenza vaccinations to eye tests or blood pressure, cholesterol, I don't know what else she's ever measured. To which one can call on of course also in such a way, if one has whatever questions. Then once a year we have a health day, where we offer various topics, as overview to set impulses at all. This does not make anybody physically healthier or psychologically, but at least in the case of one or the other: 'aha, nutrition or relaxation'. So maybe just setting a small grain, in the case of someone who perhaps has not yet dealt with it at all. Or last year we also had: how can I do myself in the lunch break ...- and that is already a need, what they ask - so sometimes we also have a survey, so to speak, 'what interests you, what is important to you?' And food and just how can I eat well during my lunch break so that it is healthy and I don't eat a Leberkäse roll somehow.

114 Silvia Mayer: Well, they don't have a canteen here now either, but always look for something in the area, where they then...

115 Sandra Ponschab: Exactly, we have countless options here. And there is also a snack service once a day that, yes, has starting

...Health and Wellbeing F

from sandwiches, salad, up to dishes that one can warm up, fruit, so he actually has the whole repertoire with him. Or, one really has so many options, Dean&David, Bendbox or Asian restaurants. Well, that's really great. But well, that is of course also a question of costs: not everyone can and wants to spend money every lunchtime here, many bring something with them and just cook themselves. And even the inspiration alone, I think, 'what do I cook, what can I do, what doesn't take so long?', it was fun to cook together. We try to offer something once a year in that space. Good topic, 'physical health', yes, those are, so to speak, the impulses that we set.

...Health and Wellbeing F

116

'Psychic' is, of course, also a topic of its own. So now we offer little reason to say that you do yoga or relaxation somehow here. So we have a massage that we offer, or even impulses about these health days that someone integrates it his everyday life, so to speak. We already have very sporty people, who then also meet in private somehow, so to speak. Once upon a time there was the idea that employees just have a room available here, for what they can do well, if someone says - what I know - autogenic training or yoga or whatever, he can offer it to other people. But there also a bit of self-organization required, so (company Z) offers the space and would also provide mats. But for the rest there is a give and take - that's always the same - again and again.

...Workplace Mental Heal

117

So mental health is definitely, I think, a topic for companies, also for our company, because simply the evaluations show that more and more people with mental illnesses are also on sick leave, which, I think, has increased tenfold or so. And I think that just a thorough listening is necessary: how do people go with overloading - what does not yet load one at all, already overloads the other. And also to look individually, not to be fobbed off so with: 'one more still is possible'. To also teach someone that he is allowed to say 'no', also the fact that executives also regularly ask, 'What about the overload?' So your own question too, 'Are you busy, is it too much, is it too little?'

20/22

..Workplace Mental Heal

..Workplace Mental Heal

Others

..Health and Wellbeing F

..Health and Wellbeing

118

Too little is also not good for - anyway so this boreout. And that is a very fragile boundary in the end. And I think I'd better take a look at this duty of care and ask more questions. Yes. That we are now really offering programs here, not yet in this framework. Here we also work with the company doctor, who is now taking another look at the Great Place to Work evaluation, where a few questions are also on this topic. There is also this must to make mental risk assessment. To look here, what we may offer additionally, together with the doctor, for people who perhaps do not like to simply go to an executive, who perhaps likes to talk to a neutral person with a duty of confidentiality. That there are other possibilities to bring up at all. But it definitely is, I think, big important issue to deal with his colleagues very attentively in this aspect.

119

And even if it's strange, 'my colleague, that can't really be: when I come in in the morning he's already there and when I leave in the evening he's still sitting'. Yes. So maybe to report that at a certain time. Or I as well, if I notice that, I go to a manager and say, 'What's going on right now? Is that still within reason? Has that been discussed, or are you even aware of it?' Because they're not all sitting next to each other, pay attention to that. But I wouldn't call it really structural yet. Well, I think we're still good at building something.

120

Silvia Mayer: The football club and the courses you described earlier, is there a subsidy from the company or in-house?

121

Sandra Ponschab: No, they just organize themselves privately. So the guys - are just guys until now who want to play football. Or we also have a beach volleyball group in summer, then there are people who are tennis players, cyclists, skiers, I don't know if the runners really run together. What (company Z) are already subsidized then, when there are tournaments, for example. So, if there is such a B2Soccer - somehow so - then the participants are paid the fees, the jerseys are paid, drinks, everything what it needs. The same for B2Run. There is simply looked at it - I believe, the

21/22

..Health and Wellbeing F

..Organizational Structur

..Organizational Work-Li

skiing is not paid now, because that would be then again be ... (incomprehensible). You just always have to make sure it stays fair somehow. So something like this is definitely encouraged, for that reason alone because our bosses are sports enthusiasts. We also always make events, where always something with sport is present. But also something with 'not sport' for the non-sporting. So that's why it's very important here, because many people like to do that. But it's a mixture of private initiative and then, if you know what I'm saying, (incomprehensible) also from (company Z) to support this.

122 Silvia Mayer: Is there anything in general that you would like to add, so now - because from my side the 6 pillars would be complete.

123 Sandra Ponschab: Nothing at the moment. Nothing that's going to pay off on this pillar questionnaire.

124 Silvia Mayer: Okay, great. Then thank you so much for the time.

125 Sandra Ponschab: Have fun transcribing. I did that once. Half an hour of interview is three hours of typing or something.

1.7 Transcript of Interview 7

Company: Company-7

Business: Concepts, components and solutions for complex lighting tasks

employees: 26.200 worldwide

Date: 28.08.2019

Participants:

- Interview partner 1, Employer Branding and Marketing (via phone)
- Interview partner 2, Human Rights and Diversity (via phone)
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: I would like to start again with a brief overview: so, what is my master's thesis about? I want to develop a holistic model for well-being at work that includes all aspects and their interdependencies. And I would like to look at these aspects from the management level and from the structural organizational level. And therefore the aim of the interview is to find out how the aspects are put into practice by top employers.

Company A: OK. Yes, exciting. And would you also make the results available to us in the end?

Silvia Mayer: Yes, definitely. I'd also like to record the interview, if that's okay, for transcription purposes. And then I also have a note, which I would then send to you afterwards. There you can check again whether you want the company to be named or not, for example. And that I do not ask any personal data, and ...

Company A: mhm.

Silvia Mayer: And that everything is voluntary, that we can

stop at any time. Exactly, I'd send it to you afterwards.

15 Company A: Okay, all right, let's do this, (incomprehensible)

16 Silvia Mayer: Great. Then I'd like to argue with some general questions: What is your function and what are your tasks?

17 Company A: Our function?

18 Silvia Mayer: Exactly.

19 Company A: So I am responsible for Employer Branding and Marketing at (company A). Our tasks include everything that concerns the (company A) employer brand worldwide, how we are perceived as an employer worldwide. From campaigns, image studies, analysis, social media channels, career website and so on. So everything that's directly related to potential employees and existing internal employees

20 Company A: Yes, then I'll continue right away. I am responsible for Human Rights and Diversity at (company A). And when it comes to human rights, the main thing is to set up a human rights work (incomprehensible) process, which is quite a coordinating task and - precisely - when it comes to diversity - it is about this: a few months ago, we set up a new strategy with various focus dimensions and it is about rolling out this strategy - that is a global function - and carrying this strategy to the various countries and giving it a basic framework and bringing it into the (company A) world.

21 Silvia Mayer: mhm. Do you have a management function yourself?

22 Company A: No.

23 Silvia Mayer: Okay. Only that for the questions that come now I simply then refer to executives at (company A) generally.

24 Company A: OK. Exactly. We try to answer to the best of our

knowledge and belief and can, of course, give you an insight into structural conditions. But from our perspective - so we've already seen your questions - so we can only answer from the employee's total perspective, so to speak, because we're both not managers.

25 Silvia Mayer: Okay. But it's also a great fit.

26 Company A: Yeah, great. Good, good, good.

27 Silvia Mayer: Okay. Then the next step would be to go into the six different pillars of the PERMA-model by Seligmann and Kern one after the other. This is the only model that covers all the different aspects of well-being, but it refers to the private level. And I have now taken that as a framework, so to speak, and would like to see how these six pillars are structured in the organizational context and what aspects are important there.

28 Company A: mhm.

29 Silvia Mayer: Exactly. Then I would now come to the first pillar: that is called Positive Emotions and it is all about employees feeling joy, hope and satisfaction at work. What is particularly important is that employees can flourish on the job. What structural framework does (company A) offer to enable or promote positive emotions?

30 Company A: So there we have different things. On the one hand, we promote the issue of flexible working time models: we therefore have the option of basically adapting the working time model to individual needs and living conditions. And I think that this is a very important topic, because the topic of work-life balance or work-life integration is very present and topical, and you can only be satisfied at work if I can combine both areas of life well. And for us, the issue of working time models is a central part of this. And there are the models part-time work, part-time work for parents, part-time work for older people. Also the subject of flexitime: so we actually have flexible working times for many functions, which means that

..Organizational Work-Li

you can make your own work hours relatively flexible from 6 to 20 o'clock. And you can also, yes, for example, take care of doctor's appointments and other things and somehow integrate them into everyday working life, because otherwise it's always quite difficult to bring them into line.

31 Silvia Mayer: mhm.

..Health and Wellbeing F

32 Company A: But what we also offer or promote is sport. So we have here, we have at (company A) a sports group, where different - where for example there is a football group, or there will be - here in Munich for example a fitness studio is subsidized. There's a spinning group, there's a badminton group, all those things. Then for example we have an internal family service for several years who support our employees in different circumstances. That means, on the one hand, the topic of child care, but on the other hand also the topic of nursing and elder care, which is also a very important topic. But also if you need support in your current mood, i.e. in the direction of social counselling.

..Organizational Work-Li

..Workplace Mental He

33 And of course, what we also have in Germany is a works council, which is of course also open, and has an open ear for the employees. And so the employees are actually supported in all circumstances in life. That's it. What we also have in the topic of flourishing are employee groups. We currently have 3 very active employee groups who are also globally networked with each other. Where, for example in the flexware group, you can simply get involved in flexible working hours and follow your interest - what do you call that - if you want to promote it in the company. That's it. The other topic: Working from home, I think is still very important, I have nearly completely forgotten that. There are also possibilities to simply work from home, if it is better to arrange private appointments.

34 Silvia Mayer: mhm. Great. And, to move on to the next level, what do you think managers at (company A) do to enable or promote

positive emotions in their own team?

..Duty of care

35 Company A: Yes, so I would say to promote these offers to the employees, to say 'this is our portfolio, from which you can draw on' and simply to be transparent and open with what (company A) offers as an employer. And, of course, motivating the employees to make use of this as well.

36 Silvia Mayer: Very good. Then I would move on to the second pillar: engagement. And it's all about feeling connected, being involved and being able to concentrate on the activities. In the best case so far that one reaches the state of flow. This means that the balance of skills and challenges is right. What structural framework does (company A) offer to encourage employee commitment?

37 Company A: In principle, all the initiatives that we have already mentioned in the first one, because they contribute to it in the same way, by allowing me to work more flexibly, by giving me the opportunity to network and so on, everything pays into it. And in addition to that, we have come up with three more aspects that are also worth mentioning in this context.

..Training and career dev

38 On the one hand, the whole subject of learning. How do we learn at (company A), how does the topic of further development work? There are 3 areas, how the whole thing is structured: so first of all with the area of continuing education portfolio, i.e. learning training. There is a lot that falls into the area of self-contained learning, e-learning, allot time by themselves, being free to decide in which area I would like to learn and to be able to use it at any time.

39 Then there is the area of offering three equivalent career paths: well, I can decide in which direction I want to develop and it doesn't matter whether I want to become a manager, or whether I would like to bring in my focus or expertise, or I am a project manager. I have the option to develop in any directions. And the last area, these are the high-potential programs. So if one thinks, I would



like to take on more responsibility and that should be promoted accordingly, then there are different programs for these employees. This all goes into the area of learning, continuing education.

40 And then another aspect is the whole topic "familiarization and onboarding". So also making sure that the (new) employees arrive well, not only in terms of their technical and content skills, but also in terms of cultural aspects: how is it like at (company A)? What's the team atmosphere, and so on? So this aspect. The fact is that we have a global onboarding, and for example employees have a buddy at the beginning who should accompany them.

41 And the last area of these three is the whole theme culture / common identity. We have just launched a major initiative - we also have had in the last few years - to anchor (company A)'s cultural values, i.e. the values for which we stand as a company, but ultimately also as an employer. To promote the exchange on this topic in the organization and somehow also create a kind of sense of togetherness. That's it. I think we will go into the subject in more detail within other questions as well. Exactly.

42 Silvia Mayer: Great. And what do you think managers at (company A) do to encourage engagement in their teams?

43 Company A: Yes, that's actually exactly the same answer as with the first question. To promote and enable exactly that, to empower employees to participate in training courses, for example. That they get involved in initiatives, to support, to promote, to be open. And especially when it comes to onboarding, to ensure smooth familiarization, to take care of it.

44 Silvia Mayer. O.k. Then I would move on to the third pillar: that is called Positive Relationships. And it's about feeling connected, supported and cared for. And this is to create a cooperation between the teams that goes beyond the roles they perform, creates solidarity and ultimately leads to a willingness to go the extra mile for the

company. Is there a structural framework that supports this?

45 Company A: Yes, definitely. We have already mentioned the fact that we have these employee groups. I have briefly referred to the Flex Work Group before. But we also have a some other employee groups. On the one hand, this is our Community, which is committed to bringing the cultural values even more into the company and perhaps showing with new initiatives or programs how these cultural values can actually be lived in the company. And it is globally networked. There are currently more than 450 employees in this network and this is of course a great opportunity to network beyond departmental boundaries, to gain new perspectives and thus to gain new impressions and ideas.

..Inclusive Company Cult

46 And what we - we have another employee group, that is our women's network. They're also very active. They have just recently launched a new format: called "4 times 15" by us. There are 4 women from different areas, who present either from their daily work or from their function or simply from them personally - i.e. hobbies or other competences that these women have - exactly, this is an open format, everyone at the site can come to these events and listen and of course also collect new impressions and network with new people.

47 And what we are now starting in Munich and is still relatively at the beginning, is the topic "Lunch-Roulette". So in order to better network the employees at one site or in a different way, you are matched with another person by chance every month, to go to lunch with that person. We are at the very beginning, but because this is such an important issue for us, we want to invest even more.

..Diversity

48 And what we also have, of course, is the topic of Townhall/Webchat with the Executive Board, regular intranet news from various areas, our various divisions, but also from many functions.

..Open Communication

49 And what we also have is a relatively new gaming platform,

Others

Others ○

where you can answer small quizzes about the various areas of (company A), and you can just collect points there, and redeem these points finally for various things. Well, that's another great way to learn new things related to (company A), across one's department, team boundaries.

Others ○

50 And what we also have is the topic of "Open Mentoring". This is a program in which we enable every employee to be available as a mentor, or even become a mentee. This is an open list where everyone has the opportunity to click on it and find a mentor. And that's very cool because it's completely open in our case. That's why we call it "Open Mentoring", because everyone has access to it and it's not limited to a certain target group. And that, I think, is something that many companies don't have and that we really design quite openly.

51 Silvia Mayer: And the mentoring is finally planned for professional or private concerns?

52 Company A: Excuse me, I just didn't understand it acoustically.

53 Silvia Mayer: The mentoring, is that more related to professional or to private concerns that employees have?

54 Company A: Well, of course, it all takes place in the corporate context. So, if you come to talk specifically about this mentoring program, then of course it is in the hands of this tandem to look at what topics should be discussed. Of course both of them always play together, because you come to work as a whole person. But, of course, the focus is on the corporate context.

55 Silvia Mayer: Okay. Well, now I as an employee would see what competences the other offers, so to speak. And then I'd say to myself.

56 Company A: Exactly.

57

Silvia Mayer: Ah, mhm.

58

Company A: Exactly. On the list you can then see where this mentor is located, both geographically and in which function, and then you can also see what areas or competencies he offers and then you can see how to approach the person. Then there's always (incomprehensible), which are indicated here, whether by phone, by mail or whatever. And that's where you can make an appointment and discuss how you want to live this mentoring relationship.

59

Silvia Mayer: mhm. Great. And what would you say, how do (company A) executives promote positive relations within the team?

60

Company A: Well, since the whole list of mentors is relatively long, I would say that's a positive sign or a feature where you can see that our managers are totally committed, because they make themselves available there as mentors and because they are also very interested in passing on their knowledge or skills, but of course also learning from their people on the other side - so that's a mutual story. What we also have within the framework of the Cultural Initiative is the topic House-Sprints, so how do the various teams live these cultural values. And we also have received great feedback on how many managers claim this for their teams in order to simply promote even better cooperation.

..Leadership Guidance

..Diversity

61

Silvia Mayer: mhm. Great. Then I would now go to the fourth pillar: that is called Meaningfulness. And it describes a state in which one feels valued and connected to something greater than oneself. In other words, how one can combine the purpose of a person with that of the team, so to speak, and in turn with the purpose of the organization. And the meaning goes beyond the question of 'what is my role' to 'how can I create added value? What structural framework does (company A) offer to enable or promote meaningfulness?

62

Company A: Yes, we have already addressed that with a few questions, I think, some aspects, especially this whole roll-out of our

..Common Vision
..Common Vision

vision and intention via different channels. So from a content perspective it's all about us saying that (company A) as a company has to invest into the infinite potential of light to improve the live of people, and that's what we're doing in various areas, be it in the area of mobility, for example, but also in the area of nutrition - how do we feed people in the (incomprehensible) How can we ensure that so many people have enough to eat, what is our contribution to this?

63. And as we communicated this very transparently and also very simple internally via the various channels it contributed strongly to the fact that employees know better, what is the added value, what do we do and what is my contribution then. So that's on the one hand (incomprehensible) our vision. We're in the area of branding, that means our EBC (employer branding campaign), our campaign, we work with testimonials, for example. And that's exactly what we're aiming at: we're just showing what the individual employee is doing to improve the (incomprehensible) of people, in the area (...) in the daily job and also in the lead generation area, in whatever fields of competence the colleagues is working. Who also share stories via social media, internal channels and so on.

64. Then we have the mission game, we have already mentioned that... to inform better about the various areas, to understand better independently of the own area, what do others do in their area. That definitely promotes it. Then there's also an (company A) mission ..., that is, clothes, sneakers, shirts etc. that employees can either buy at a discount, or via this game, which we have already mentioned, if they have answered questions, then they can redeem their points for it. Yes, we've already talked about this community, the (company A) Vision Life Community, where there's a global exchange between colleagues and where the ... Colleagues ..., so really all about the whole area of culture, how they implement it, what the contribution of the individual is. Exactly, that's the aspect.

65. Silvia Mayer: Related to the management level, can you also think of aspects like how the managers implement this in your

company?

66 Company A: Yes, that's just what we just mentioned, the main trends, that he reflects in the team, which cultural values specifically are important for us in the team? Which ones aren't lived as thought of? Where is still room to improve? What is the most important aspect here and again to have the whole topic mission/vision ready at hand.

67 Silvia Mayer: Then I would go to the penultimate pillar, called Accomplishment. And it's all about feeling capable and having the feeling of having achieved something and expanding one's abilities. What structural framework does (company A) offer to enable or promote accomplishment?

...Recognition and Emoti

68 Company A: So that's where our performance management process comes into play, that's what we mean by 'grow#', and that's where we talk continuously throughout the year between manager and employee, getting feedback, giving feedback, and looking back at exactly what happened in the last few months, what I've done, how far we've come, and also getting feedback on that. And this is a process now. And then there is the appraisal interview, which also takes place at least once a year, but obviously: every manager has his or her own style and looks at which structures work best. And there it would seem the thing to do this in some regular appointments between the team and the manager to reflect on such things.

...Feedback and Recognit

69 Silvia Mayer: Are there any separate points where you say: this is how the (company A) executive makes it possible?

...Open Communication

70 Company A: That almost coincides with what I just said, I think. Yes. Exactly, in continuous dialogue with your own team

71 (interruption)

72 Silvia Mayer: Can you still hear me?

73 Company A: Yes!



74 Silvia Mayer: Great. Cause my phone just did not work. Okay. Okay. Then we have arrived at the last pillar. It's called Health. And it describes all aspects that are important to promote the mental and physical health of the employees. What structural framework conditions does (company A) offer to make health possible?

75 Company A: So that's where the whole portfolio of health, prevention - such as health days, health checks that employees can do - comes in. We have company doctors at our sites. There are sports facilities, there are cooperations, discounts with fitness studios. There are sports groups. So we have a lot in this area, but there is also not only sport, but also health, so prevention stories, or smoking cessation courses. Something like that. How do I deal with stress? Exactly, so there is a lot in this area, but here I think also pays in the whole topic of coaching offer, or mentoring. There are not only the physical aspects, but also mental, personal aspects that can be considered, but not as must.

76 What I also saw at (incomprehensible), what of course also pays in that are the topics like overtime, so the intention to reduce overtime, that there are also recommendations to reduce overtime. Employees are encouraged not to accumulate so much overtime, and that they can also reduced accrued overtime. And there is the second question: and what do the managers do for it? Keep an eye on exactly these aspects and to make sure that this is not the case in their teams, with their employees. So that there's no imbalance.

77 Silvia: Mhm, yes super, so that would have been from my side now also all questions, so we are now through all six pillars. Is there anything else you'd like to add that's important to you? So any aspects that we have not yet addressed in the framework?

78 Company A: No, I think it was all covered in some pillar.

79 Silvia: Okay, great.

APPENDIX G: TRANSCRIBED INTERVIEWS (GERMAN VERSION WITHOUT CODING)

Company: Company-1

Business: Digital Media, Digital Marketing, Document Management

Employees: 21.300

Date: 14.08.2019

Participants:

- NN via Skype, Director of Strategic HR Business Partnering
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: können Sie mich gut hören?

Ja, ich kann Sie gut hören.

Silvia Mayer: Ok, super. Also ich würde vielleicht noch mal kurz anfangen. Ich weiß nicht ob Sie schon Zeit hatten, sich kurz die Fragen anzuschauen. Wenn nicht ist es auch überhaupt nicht schlimm: Da würden wir jetzt gemeinsam durchgehen. Also ich würde vielleicht noch mal kurz zum Überblick anfangen, um was es noch mal in meiner Masterarbeit geht. Also, ich möchte ein holistisches Modell zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz entwickeln, das eben alle Aspekte und auch deren wechselseitige Abhängigkeiten mit einschließt, weil es bislang sowas noch nicht gibt. Es wird immer punktuell auf bestimmte Aspekte geschaut, aber jetzt noch nicht ein Modell das alles mit einschließt. Also das geht wirklich dann von Feedbackkultur zu Fitnessprogrammen, also wirklich alles. Und das möchte ich dann eben von Führungskräfteebene und von struktureller organisatorischer Ebene aus betrachten. Und deswegen ist das Ziel des Interviews, wäre dann herauszufinden wie die Aspekte von Top Arbeitgebern eben in der Praxis umgesetzt werden.

Genau, und ich hab Ihnen jetzt per LinkedIn noch eine Datenschutzerklärung geschickt, weil ich das Telefonat gerne aufnehmen würde. Genau, also das können Sie sich dann auch gerne in Ruhe durchlesen und auch, ob Sie wollen, dass die Firma genannt wird, und so. Und dann einfach im Nachhinein können Sie das gerne wieder an mich zurücksenden. Ja, dann würde ich erst mal anfangen mit generellen Fragen. Was ist denn Ihre Funktion, und welche Aufgaben haben Sie dabei? Wenn Sie das kurz beschreiben könnten?

NN: Also meine Rolle ist, oder nennt sich Director of Strategic HR Business Partnering, ich bin der Personaldirektor, würd ich mal sagen, für die Region, und bin so für alle Themen verantwortlich, die sich um HR oder Personalthemen drehen, obwohl vieles davon auch aus unserer Zentrale gesteuert wird.

Silvia Mayer: Wie viele Mitarbeiter umfasst da ihr Team?

NN: Ist es jetzt das deutsche Team, das europäische oder das weltweite?

Silvia Mayer: Also im allgemeinen mal das europäische.

NN: In Deutschland haben wir ungefähr 12 Kollegen in HR Bereich, in Europa ungefähr 80 und weltweit 350 vielleicht.

Silvia Mayer: Okay, und wie viele davon führen sie direkt?

NN: Direkt führe ich - einen Moment - gar keinen, bin aber für alle verantwortlich.

Silvia Mayer: ok, super, dann würde ich jetzt im nächsten Schritt... Also es gibt ein Modell, das heißt PERMA von Seligman, eben übers Wohlbefinden. Das bezieht sich aber auf den privaten Kontext, und an dieses Modell habe ich mich eben angelehnt und möchte diese sechs Säulen, die dieses Modell hat, jetzt eben speziell auf die, auf berufliche Umfeld beziehen und deswegen lehne ich mich jetzt eben an diesen sechs Säulen an und die würde ich jetzt gerne nacheinander durchgehen und von Führungskräfteebene und von struktureller Ebene aus betrachten.

Also die erste Säule, die heißt positive Emotions. Und dabei geht es darum, dass Mitarbeiter eben Freude und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden, was besonders wichtig dafür ist, dass Mitarbeiter im Job aufblühen können, so im großen und ganzen. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Adobe, um diese Positive Emotions zu ermöglichen beziehungsweise zu fördern.

NN: Da gehören eine ganze Menge Sachen dazu: wir haben eine sehr breite Benefitspalette bei Adobe, das ist aufgeteilt in, ich sag mal so, zwei Hauptbereiche: der eine ist Financial Wellbeing, das geht es um alles was mit Geld zu tun hat im weiteren Sinne. Und dann das zweite ist Physical Wellbeing, da geht es um Gesundheitsprogramme, da geht es um Rücken. Da geht es aber auch darum zum Beispiel Stressprävention zu betreiben. Wir haben zum Beispiel für alle Mitarbeiter eine App freigeschaltet, die heißt Headspace, so dass jeder bei Bedarf benutzen kann. Die wird auch ziemlich viel benutzt tatsächlich.

Da kann mal mal kurz einen Meditationskurs mitmachen, wenn man möchte. Das wird relativ viel benutzt auch. Wir haben darüberhinaus einen sehr starken Fokus auf zwei Bereiche, das eine ist Corporate Social Responsibility. Darunter verbirgt sich, dass Mitarbeiter spenden können, aber auch teilnehmen können an - wie nennt man das im Deutschen - an so Aktionen für Kinder- und Altenheime, für Tierheime Geld zu spenden, aber auch mitzumachen. Und Adobe wird jede Stunde

nochmal extra vergüten als Spende an deutsche Institutionen. Gemeinnützige Arbeit verbirgt sich dahinter.

Das andere was ich genannt habe gerade, ist das Thema Diversity. Wir haben ein großes Thema, das nennt sich "Adobe for All". Dahinter steckt so was wie wir als Arbeitgeber für alle Menschen letztendlich attraktiv sein wollen, und da sein wollen. Und wir fördern solche Aktivitäten wie: wir waren beim Christopher's Street Day zum Beispiel dabei, um dann bestimmte Minderheiten eben auch zu fördern, oder auch zu zeigen dass Adobe dahinter steht, dass Vielfalt wichtig ist, und nicht dass was wir zum Teil gerade erleben, dass man immer mehr einschränkt. Wir wollen halt die Vielfalt fördern und auch bei uns in der Firma, Dass eben jeder, egal welche Hautfarbe, welche Rassen, welches Alter, welches Geschlecht oder sexuelle Vorlieben Leute haben, die bei uns willkommen sind als Arbeitnehmer. Das gehört sicherlich auch dazu.

Und das Emotionale, oder was positive Emotionen angeht, gehört sicherlich auch das Betriebsklima dazu. Wir lassen das Betriebsklima auditieren, einmal intern und auch extern: Best Place to Work. Das ist eine Institution, die halt die Mitarbeiter anonym befragt zu ganz vielen Themen, auch so Grundsatzverhalten, Arbeitsplatzkultur, und (incomprehensible) unter den Topkräften in Deutschland, die da viel Wert darauf legen, dass wir eine gute Arbeitsplatzkultur haben. Dazu gehört so was wie offene Feedbackkultur, aber auch dass jeder mit Sorgen zum Vorgesetzten gehen kann, aber auch zum nächsten Abteilungsleiter oder HR, oder dass immer eine offene Tür da ist für alle... Also eine ganze Menge. Ich hab wahrscheinlich ein paar vergessen, aber wir tun eine ganze Menge dafür, dass sich die Leute bei uns wohlfühlen. Das hat verschiedene, einmal diesen Hintergedanken mit "Adobe for All", zum anderen aber auch den, dass natürlich auch die Fachkräfte, die wir suchen, sich mittlerweile ihren Job aussuchen können. Und da ist natürlich auch wichtig, dass man da auch wettbewerbsfähig ist. Das kommt natürlich auch dazu.

Silvia Mayer: Sie haben ja gerade die offene Feedbackkultur erwähnt. Könnten sie da bisschen genauer drauf eingehen wie das aussieht im Endeffekt?

NN: Ja, wir haben auf der einen Seite sehr viele Trainings für Manager, aber auch für Mitarbeiter zum Thema Feedback. Aber auch was wir abgeschafft haben ist zum Beispiel Jahresendgespräch und Performancegespräch. Wir haben stattdessen ein System eingeführt, das heißt Check-In. Und da quasi verpflichten wir jeden Manager und jeden Mitarbeiter einmal im Quartal mindestens, wenn nicht häufiger miteinander zu sprechen über drei Themen: zum einen über Feedback, also was ist gut gelaufen, was nicht, was brauch ich von dir, was brauchst du von mir. Also wirklich auch auf Augenhöhe. Dann: wir haben Ziele besprochen, vereinbart, oder auch nachjustiert. Und der dritte Teil sozusagen schreibt eben der, da geht es immer eher um Karriereentwicklung. Also wohin soll es gehen? Wie kann der Manager helfen? Diese

hauptsächlichen Fragen. Wobei da auch das Feedback wichtig ist von dem Manager, wo man auch mal sagen muss: den seh ich da noch nicht. Kuck mal, wie wir dahin hinkommen. So in dieser Richtung. Auch das gibts.

Silvia Mayer: Und was tun Sie als Führungskraft, um so positive Emotionen in ihrem Team zu ermöglichen oder zu fördern?

NN: In meinem eigenen?

Silvia Mayer: Ja

NN: Zum einen nehmen meine Manager so was auch alles wahr. Wenn es diese ganzen Angebote - eine Kollegin in meinem Team ist auch der Champion für dieses Physical Wellbeing. Dazu gehört, dass wir in jedem Quartal so ein Hauptthema haben: Rückenschmerzenprävention, oder wie gesagt: Meditation hatten wir auch schon mal als ein Thema, oder Gesunde Ernährung kommt jetzt erst wieder. Wo die Leute Essen bekommen, so ein gesundes Frühstück, wie das aussehen kann, oder wo sie selber was Gutes herstellen können, und so was alles. Das macht einer aus meinem Team.

Wir haben dann zum Thema Positive Emotionen auch: also wir treffen uns einmal im Monat als Gesamtteam. Im Gesamt HR Team hat im Grunde fast niemand denselben Manager. Da treffen wir uns als Team, Personalteam, in Deutschland, um dann auch mal Feedback auszutauschen. Das heisst auch zu sagen: Was geht auch wirklich gut. Wofür möchte ich mich auch mal bedanken wenn wir supportet haben, was nicht selbstverständlich war. Und natürlich Austausch: was gibt's Neues, usw. Wir haben da regelmässig Meetings. Und natürlich, ich weiss nicht ob Sie an so was auch denken: also so Teambuildingmassnahmen, wie zum Beispiel aufs Oktoberfest zu gehen. So was gehört natürlich auch dazu, ausserhalb des reinen Jobs miteinander tun zu haben.

Silvia Mayer: Super, dann würde ich ja schon zur zweiten Säule übergehen. Die heisst Employees Engagement. Und da geht es eben darum, sich verbunden zu fühlen, involviert zu sein und sich auf die Aktivitäten konzentrieren zu können so weit, dass man den Zustand von Flow erreicht. Und das bedeutet dass einfach die Balance aus Fähigkeiten und Herausforderung stimmt. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn da die Firma, um das Engagement der Mitarbeiter zu ermöglichen oder zu fördern?

NN: Zum einen diese Umfragen: wir haben ein Engagement Survey, wo wir Mitarbeiter fragen, wo hapert es, was braucht ihr noch, was läuft nicht so gut. Die Check-Ins gehören sicherlich auch dazu, dass die Mitarbeiter sich entwickeln können und dass sie auch teilhaben können an dem, was in der Abteilung läuft. Auch die "Great Place to Work" Resultate nehmen wir sehr, sehr ernst. Mal ein Beispiel: Hauptthema war, dass im letzten Jahr die Mitarbeiter gesagt haben, unser Office ist nicht so cool wie das unserer Mitbewerber. Ich arbeite hier nicht so gerne. Und wir haben dann das

sehr sehr ernst genommen und haben das intern besprochen. Wir werden jetzt tatsächlich auch suchen nach einem neuen Office, um das umzusetzen, komplett. Wir werden da umziehen.

Dann haben wir gerade was das Thema "ich möchte mich weiterentwickeln. Ich möchte auf dem Job arbeiten, der mir wirklich am meisten Spaß macht oder in dem Bereich der mir am meisten Spaß macht", haben wir sehr ungewöhnliche oder, ja sehr ungewöhnliche Maßnahmen. Zum einen gibt es zwei Programme, das eine nennt sich Educational Reimbursement, und das heißt jeder Mitarbeiter bekommt die Gelegenheit für 10000 Dollar - das Equivalent in Euro, was immer das ist - also 10000 Dollar im Jahr sich Zusatzqualifikationen zu bekommen und Adobe zahlt das komplett für 10000 Euro im Jahr.

Und da gibt es pro Monat noch, oder noch kürzere Geschichten, wo jeder Mitarbeiter nochmal 1000 Euro bekommt für solche Sachen wie Teilnahme an Messen oder kürzeren Trainings oder Weiterbildungsgeschichten, Coaching und vielleicht auch ein Englischtraining, was auch immer, was nötig ist, um ihren Job zu machen. Und ganz konkret was das Thema "ich möchte gerne Führungskraft werden", das war ein Hauptthema bei uns: Da haben wir ganz konkret ein Programm entwickelt für Führungskräfte, Nachwuchskräfte. Das geht ein Jahr, und da wird sehr investiert. Das Feedback ist sehr sehr gut und die Mitarbeiter sind sehr happy, dass sie mitmachen können, aber auch, dass sie die Chance kriegen, auch zu führen. Also die Erfolgsquote ist da auch sehr hoch. Wir haben da mitten im im Kurs schon ungefähr ein Viertel der Teilnehmer auf Managementjobs befördert, und sind da sehr zufrieden. Also sind noch nicht mal durch damit, und ein Viertel hat schon einen Managementjob bekommen.

Silvia Mayer: Cool! Dürfte ich jetzt noch mal ganz kurz zurückgehen zu dem ersten, dass Sie gesagt haben, zu den Büroräumlichkeiten. Auf was achten sie denn da dann in den neuen Büros? Also was ist da gegeben?

NN: Also wir haben da grundsätzlich ein Konzept für Büros, das weltweit umgesetzt wird sukzessive. Das ist ein Konzept, das darauf basiert, dass die Leute zwar viel miteinander reden können, aber nicht gestört werden, also Kontakt und Kommunikation. D.h. es gibt da sehr viele kleine Ecken und hohe, mit hohen Sesseln, die sich gegenüberstehen, wo man mit ein bisschen Schutz sprechen kann, ohne dass man gleich in einen extra Meetingraum muss. Das ist eine sehr aufgelockerte Raumaufteilung mit sehr hochwertigen Möbeln. Jeder hat höhenverstellbare Tische.

Was haben wir denn noch. Natürlich wir haben noch einen Kantinenbereich mit für jeden Mitarbeiter freien Getränken und Obst und Obstgaben und so was. Alles gibt auch regelmäßig. Auch dafür braucht man ebenso einen sozialen Bereich, wo Leute auch sich treffen können, die auch Videospiele und was auch immer machen muss oder machen möchte, oder Kickern, Tischtennis zu spielen, solche Geschichten. Das wird auch (incomprehensible).

Aber ich glaube, der erste wichtigste Bereich ist, dass es sehr viel Möglichkeiten gibt miteinander zu kommunizieren, in Kleingruppen, zu zweit, aber auch Bereiche, wo man sich auch mal zurückziehen kann und auch mal den Kopf runternehmen kann, um irgendwas konzeptionell zu arbeiten, ohne dass man den anderen stört.

Das ist in einigen Bereichen schon umgesetzt. In Paris und London und den amerikanischen Standorten haben wir das schon und die anderen kommen jetzt nach und nach. Hamburg, Hamburg ist auch schon so umgesetzt. München noch nicht, das kommt als nächstes.

Silvia Mayer: Und wie ermöglichen beziehungsweise fördern sie Engagement in Ihrem Team

NN: In meinem eigenen? Ich hatte schon gesagt, dass wir einmal im Monat solche Meetings haben. Was ich dann auch mache, ist dass ich Projekte vorstellen, die in unserer Region, also HR Projekte in unserer Region anstehen, oder die jetzt laufen, gestartet werden. Und ich biete allen in meiner Organisation an, einmal dabei zu sein, mitzumachen. Also, ich geb mal ein Beispiel: bei diesem Nachwuchskräfteprogramm gibt verschiedene Module. Und da brauche ich jedes Mal auch einen Co-Moderator oder Co-Trainer, der das mit mir macht. Und ich habe dann aus dem Team zweimal, ja zweien aus meinem eigenen Team angeboten mitzumachen mit mir, also auch zu lernen, wie man sowas macht. Aber auch mit vorzubereiten und das hat das Engagement sehr sehr weit nach oben gebracht. Diese beiden waren super engagiert, weil sie eben auch machen durften, was normalerweise nicht auf ihrer Agenda steht. Oder wie gesagt: die andere Kollegin ist Wellbeing Champion geworden. Ich hatte es ihr ganz konkret auch angeboten, das zu machen. Also für die gesamte Adobe Deutschland sozusagen ist sie verantwortlich für dieses Physical Wellbeing und treibt dort die Projekte voran, weil ihr das anders Spass macht. So was mache ich für mein Team.

Silvia Mayer: Dann würde ich jetzt zur dritten Säule übergehen: Positive Relationships. Da geht es darum sich verbunden, unterstützt und umsorgt zu fühlen und es soll eben eine Zusammenarbeit und Interaktionen innerhalb und zwischen den Teams auch fördern und im Endeffekt sollte es dazu führen zu dieser Bereitschaft auch die Extra Meile fürs Unternehmen zu gehen. Gibts da strukturelle Rahmenbedingungen von der Firma, die das unterstützen?

NN: Wir haben auf der einen Seite seit zwei, drei Jahren ein Senior Leadership Team eingeführt, also ein Führungskreis. Der besteht aus jeweils einem Vertreter jeder Funktion, wo wir uns regelmäßig einmal im Monat treffen und auch Dinge besprechen, die alle die verschiedenen Bereiche angeht, weil wir schon vor ein paar Jahren festgestellt haben, dass eine Gefahr da ist, dass man Silo-Denken entwickelt. Wenn man vor allen Dingen dann nicht alle an denselben Manager berichten. Das sind ja sehr Matrix-, gematrixt, eine sehr starke Matrixstruktur. Das heisst, viele unserer Top Führungskräfte berichten zum (Name) nach England, haben da ihren Manager, d.h. sie

haben gar keinen gemeinsamen Manager, müssen trotzdem aber trotzdem miteinander arbeiten Das war so der erste Start.

Was wir dann auch daraus gemacht haben, um den nächsten Level mitzubekommen , ist, dass wir vertikale Teams gebildet haben, um Industrien. Das heißt nicht mehr die Vertriebler sind ein Team und die Berater sind ein Team, sondern alle, die sich mit einem bestimmten Kundensegment beschäftigen sind dann ein Vertical Team, ein vertikales Team- Sie treffen sich. Wir haben Workshops gemacht: wie wollen wir zusammenarbeiten, woran hapert es, was sind die Probleme, was kann man besser machen und all diese ganzen To Do's haben die dann selber untereinander geregelt. Das hat sehr viel Engagement gebracht im Team, das müssen wir auch regelmäßig wieder - ich sag mal ein bisschen anwärmen, damit das auch aktiv bleibt. Das machen wir also auch dann alle paar Monate dass wir dann ein Follow-Up haben. Aber das war ein sehr starkes Investment in das Thema Cross-functional Collaboration.

Sorry, wenn ich soviel in Englisch spreche, bei uns ist das Standardsprache. Manchmal weiß ich gar nicht, was das deutsche Wort dafür ist: also dass die Leute über die eigenen Abteilungsgrenzen miteinander arbeiten.

Silvia Mayer: Also gerne auch in Englisch, ist gar kein Problem. Und wie fördern Sie Positive Relationships in Ihrem eigenen Team?

NN: Wie gesagt, das ist ja auch ein virtuelles Team, tatsächlich. Das besteht aus zwölf Leuten, die an zwölf verschiedene Manager berichten tatsächlich, oder elf glaube ich. Zwei haben denselben Manager. Da treffen wir uns regelmäßig zusammen und besprechen eben Themen, die viele betreffen und wo einfach das auch superwichtig ist, dass wir uns abstimmen. Wir gehen zusammen auch tatsächlich zum Oktoberfest, machen zusammen auch solche Projekte, also Teil-Projekte, die machen wir zusammen und untereinander, und das aber auch mit den anderen Abteilungen, nicht nur innerhalb der Personalabteilung. Da nehmen eine ganze Menge Teil eben auch an diesen Sportveranstaltungen. Das ist auch völlig egal aus welcher Funktion die kommen.

Gerade diese Sozial-Geschichten sind auch gerade für meiner Abteilung sehr wichtig. Die nehmen an fast jeder Aktivität teil, wenn wir also so Spendenaktionen haben oder Aktionen wo wir ins Tierheim gehen, um da sauber zu machen, oder umzubauen, oder so was alles. Da werden die Mitarbeiter freigestellt und dann gehen die halt auch mit Kollegen aller Funktionen hin.

Silvia Mayer: Jetzt sind wir auch direkt schon so ein bisschen in die nächste Säule reingerutscht. Meaningfulness, die ja den Zustand beschreibt, in dem man sich geschätzt fühlt, mit was verbunden und die so ein bisschen zu der Frage hinget: wie kann ich einen Mehrwert schaffen? Wir haben ja vorher auch schon mal über Corporate Social Responsibilities und in die Richtung

gesprächen. Fallen Ihnen noch andere Aspekte ein: strukturell oder so wie in ihrem eigenen Team, wie Sie das noch fördern?

NN: Können Sie noch ein bisschen ausholen, was damit gemeint ist, über das hinaus, was ich schon gesagt habe?

Silvia Mayer: Also im Endeffekt strukturell eben vor allem dieser größere Zweck, der dahinter steht; oder wenn es einen gibt in der Tätigkeit selbst oder in den Tätigkeiten, die die Firma macht. Und im Team ist auch einfach so diese Sinnhaftigkeit und Inspiration und wie man so diese intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert.

NN: Ja, ich glaube zum einen durch diese ganzen Entwicklungsprogramme die wir zur Verfügung stellen ist da die Möglichkeit gegeben, dass die Leute das machen wozu sie Lust haben. Es gibt eine sehr hohe Identifikation mit den Produkten, weil die auch weltklasse sind. Wir sind Weltmarktführer gerade mit unserem Medienprodukten, das ist sowas wie Photoshop, oder Acrobat oder Videoschneideprodukte und so weiter, so alles was bei Medien gebraucht wird. Das ist Weltklasse und das wissen die Kollegen. Und viele sind auch gekommen, weil sie unbedingt für die Firma arbeiten wollten. Ich habe viele viele Kandidaten im Interview gehabt, die gesagt haben: Es ist mir eigentlich ziemlich egal, was ich hier verdiene, ich wollte unbedingt bei Adobe arbeiten. Und auch nicht bei den Konkurrenten, sondern nur bei der Firma. Das verleiht schon mal sehr viel Stolz glaube ich mal auf die Firma.

Wir haben dann auch einen sehr großen Freiheitsgrad wie die Leute ihren Job machen. Auch das, glaube ich, stiftet Sinn. Diese CSR Geschichten sowieso. Wir haben auch heute wieder gerade Meeting gehabt, wo wir über ein neues Projekt gesprochen, wo wir einen Partner bekommen haben, die unbedingt mit uns zusammenarbeiten wollen.

Und dann engagieren sich die Kollegen auch in ihrer Freizeit, aber auch in der Arbeitszeit natürlich bei solchen Institutionen, um die Welt ein bisschen besser zu machen. Da geht es um ein Umweltschutzprojekt ganz konkret, wo es um Meeresschutz geht. Da bietet die Firma eine ganze Menge, und diese ganzen Instrumente nutzen wir dann auch aus und das schafft eine Menge Sinn für die Mitarbeiter.

Silvia Mayer: Super. Dann bei der nächsten Säule, die heißt Accomplishment, und da geht es eben darum, sich fähig zu fühlen und das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben und auch seine Fähigkeiten zu erweitern. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn die Firma, um das zu ermöglichen oder zu fördern?

NN: Ja, also ich glaube, wichtig ist, dass man regelmäßiges Feedback bekommt, wo man steht und wie gut man ist, wo man noch besser werden kann. Deswegen sind die Check-Ins auch so wichtig, dass die Mitarbeiter die regelmäßig bekommen. Es gibt natürlich dann auch Boni,

leistungsbezogene Boni, wo man natürlich auch weiss, man hat es gut gemacht, oder auch nicht. Dazu gehören Aktienprogramme, wie gesagt: Geld, oder auch was wir seit kurzem haben, seit einem Jahr ungefähr: das sind Awards. Das ist eigentlich nur ein designer Preis, den man gewinnen kann. Und wenn man gezeigt hat, dass man sehr gut mit anderen zusammenarbeiten kann, das ist auch so eine Art Award. Jeder Manager hat die Chance, kleine Geldbeträge als Dankeschön oder Amazonvouchers an Mitarbeiter zu geben, wenn die eine Sache besonders gut gemacht haben. Das sind in der Regel wenige hundert Euro Sachen, die vergeben werden, oder mal Essen oder so was. Also das sind so kleine Dankeschöns, sage ich mal, für besondere Leistungen.

Und sie haben eine ganz tolle Sache dafür, oder zwei tolle Sachen gerade. Eine Sache für den Vertrieb ist, dass die besten Vertriebler am Ende des Jahres auf den sogenannten Vertriebsclub eingeladen werden, das ist in der Regel so eine Reise in die Karibik, Hawaii oder ähnliches. Da werden weltweit die besten Vertriebler eingeladen und verbringen ich glaube vier Tage zusammen. Das ist sehr teuer und sehr kosteneffektiv trotzdem, weil natürlich auch bei uns die besten sind.

Zum anderen gibt es den sogenannten Founders Award, da werden ich glaube einmal im Quartal oder einmal im Jahr, da gibt es immer nur sechs Mitarbeiter aus der gesamten Firma, die ausgewählt werden. Die werden von ihren Mitarbeitern, von den Kollegen vorgeschlagen und die werden von einer Jury ausgewählt. Und der Preis ist gestiftet von den Gründern der Firma, und die Preisträger dürfen dann einmal, oder ich weiss nicht wie häufig die das machen, ich muss mal nachgucken. Die werden von den Gründern zum Essen eingeladen mit ihrer Frau oder mit dem Partner, da darf jeder eine Person noch mitbringen. Die werden erster Klasse in die USA geflogen, kriegen noch einen Geldpreis, aber der ist gar nicht so wichtig. Es ist viel wichtiger, dass die wirklich mit den Gründern von Adobe - die sind mittlerweile um die achtzig glaube ich, aber sehr charismatische Menschen -, mit denen dürfen sie halt auch so einen Tag verbringen. Das ist eine Super Anerkennung . Das sind aber wirklich nur wenige Plätze weltweit, also sehr exklusiv. Wer das bekommen hat, also... Ich kenne keinen, der das bekommen ist, der das Unternehmen verlassen hat. Also das sorgt für eine sehr starke Bindung.

Silvia Mayer: Und die Leute, die die Awards bekommen, die werden von den Kollegen vorgeschlagen, oder?

NN: Ja, immer. Sowohl dieser, wir haben diesen Award in Deutschland, der nennt sich "Succeeding Together Award", das ist im Grunde ein Holz, ein Stück Holz designt von einem Künstler- Es wird komplett von den Kollegen vorgeschlagen und dann gibt es eine Jury, die dann entscheidet. Und dasselbe ist dann auch mit diesem weltweiten "Founders Award", ganz genauso wie auf Europaebene auch noch. Aber es sind immer sehr wenige, deshalb hat es auch einen sehr

exklusiven Touch, sag ich mal. Denen ist es auch wichtig. Und alleine nominiert zu werden, ist schon wichtig. Weil auch die Nominierten werden schon informiert, auch warum.

Silvia Mayer: Gibt es noch weitere Aspekte, wie Sie Accomplishment in ihrem eigenen Team fördern?

NN: Ich glaube, ganz wichtig ist, dass wir auch, das machen wir auch in unserem Team, wir haben so All-Hands, das sind so Belegschaftversammlungen, das ist in der Regel einmal im Monat eine Stunde. Und gibt es immer da spricht immer der Geschäftsführer und dann auch so ein paar Leute, die über die aktuellen Zahlen und wo wir stehen und so weiter mitteilen, aber auch dann so spezielle Projekte, wo jemand etwas vorträgt, was gerade gut läuft, womit man sich damit beschäftigt. Und wenn jemand aus meinem Team sich innerhalb des Projektes besonders hervorgetan hat, dann lassen die das auch präsentieren und zeigen, was er da gemacht hat, und wie die Entwicklung, wie der Stand ist.

Das ist auch eine Art der Anerkennung vor der Belegschaft, aber auch vor der Geschäftsführung, solche kleinen Erfolge, also was die Leute wirklich motiviert. Die zum Teil sehr viel Herzblut und sehr viel Arbeit reinstecken, was aber oft im verborgenen ist, und das was ist, wo sie was mal zeigen kann. Also gerade HR Arbeit läuft sehr viel am Computer, im ruhigen, und oft wird das nicht so gesehen. Deswegen ist das mir wichtig, dass das auch sichtbar ist.

Silvia Mayer: Super. Dann wären wir schon bei der letzten Säule angekommen. Die heißt Health, und die beschreibt eben all die Aspekte, die wichtig sind für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet da die Firma, um das zu ermöglichen oder zu fördern?

NN: Wir haben in einigen Firmen Fitnessräume, also an einigen Standorten Fitnessräume oder ganze Fitnesscenter, je nach Größe. In Hamburg und in München haben wir nur Räume, aber in zum Beispiel in unserem Headquarter, da gibt es ganze Fitnesscenter, die allen Mitarbeiter frei zur Verfügung stehen. Dann gibt es für jeden Mitarbeiter einen monatlichen Betrag, ich glaube 50 Euro, nein 40 Euro sind das im Monat, die jeder Mitarbeiter zur Verfügung hat für entweder Mitgliedschaften einen Sportverein, egal was für ein Sport, oder Equipment, damit kann man auch so eine Fitnessuhr sich kaufen von Apple oder sonstwas Watch, womit man dann Interesse treffen kann. Oder Ski-Ausrüstung oder was auch immer man da kaufen möchte. Also insgesamt sind das dann 480 Euro im Jahr, die man da zur Verfügung hat. Das ist so eine Sache, sehr individuell.

Und dann gibts wie gesagt diese Quartalsaktionen, die meine Kollegin auch als Projekt vorantreibt, die auch jedes Quartal ein anderes Motto haben. Einmal war das mentale Fitness, da haben wir gerade diese neuen Apps die allen Mitarbeitern angeboten werden, also die Headspace, hatten wir als Thema. Wir hatten auch im letzten Jahr insgesamt 6 Monate eine Mental-Trainerin da,

die Meditation mit den Mitarbeitern, Meditationsthemen gemacht hat unter Anleitung, einmal die Woche. Wir haben Yoga Trainer hier bei uns Hamburg, die kommen einmal die Woche. Es gibt verschiedene Betriebssportaktivitäten, also so Sachen wie Hamburg Cyclastics oder Marathonläufe, die wir fördern. Es gibt eine Läufergruppe auch in München, die haben gerade teilgenommen.

Also das zahlt dann alles Adobe: sowohl die Trikots als auch die Startgebühren usw. Und gerade in München gibt es noch zwei, eine ist so eine Laufgruppe, die andere ist so Functional Training. Die machen dann also mehr so Zirkeltraining einmal die Woche. Also auch das zahlt Adobe. Darauf wollten Sie wahrscheinlich abzielen, oder?

Silvia Mayer: Genau.

NN: Da machen wir eine ganze Menge. Es gibt auch regelmäßige Check-Ups. Also da kommen dann Spezialisten in die Firma und bieten an, dass die Mitarbeiter sich mal komplett durchchecken lassen, Blutdruck, oder solche was-auch-immer Blutbild oder was es da auch immer gibt. Oder auch Grippeimpfung, das ist in Deutschland aber nicht ganz so gut angenommen, aber wir bieten es trotzdem an. Ist ein kulturelles Thema, in anderen Ländern wird das, macht das fast jeder. In Deutschland sind wir da etwas verhaltener.

Silvia Mayer: Gibt es irgendwelche Aspekte wie Sie Health in ihrem Team fördern oder ermöglichen?

NN: Also über das hinaus - also natürlich alle Sachen die ich gerade genannt habe. Über das hinaus für mein Team jetzt ganz speziell: nicht besonders, nein.

Silvia Mayer: ok. Super. Möchten Sie sonst gern noch ganz generell irgendwas hinzufügen, was ihnen wichtig ist, worauf wir jetzt vielleicht noch nicht eingegangen sind?

NN: Ich habe ziemlich viel gesagt, mir wird wahrscheinlich morgen noch was einfallen, aber wir machen ja eine ganze Menge. Adobe ist das sehr wichtig, dass wir einen Arbeitsplatz bieten, der wirklich Top ist, nicht nur was die Räumlichkeiten angeht, sondern auch das Umgehen miteinander.

Es gibt auch Pflichttrainings die sich damit beschäftigen was man eben nicht möchte: Mobbing am Arbeitsplatz oder (incomprehensible) und all so ein Kram. Also das ist verpflichtend, das muss jeder Mitarbeiter jedes Jahr machen. Das fördert die Zusammenarbeit. Grundsätzlich ist wichtig, dass sich die Leute wohlfühlen in der Firma und die beste version von sich selber sein können. Und sich das nicht mit irgend einem (incomprehensible) abkämpfen oder (incomprehensible). Und von daher machen wir da eine ganze Menge und sind auch offen wieder für Neues, so wie diese Abos für eBikes, die sind da jetzt im Gespräch dass wir das komplett bezahlen, damit Leute auch mehr mit dem Fahrrad fahren.

Silvia Mayer: Und diese Trainings für dieses Mobbing: das ist dann wie ein Workshop oder eher wie so ein Impulsvortrag?

NN: Eher wie ein Vortrag, ja.

Silvia Mayer: Und den müssen aber alle Mitarbeiter einmal im Jahr machen, habe ich das richtig verstanden?

NN: ja.

Silvia Mayer: Super.

(incomprehensible)

Silvia Mayer: Also von meiner Seite aus haben jetzt wir alle Fragen beantwortet. Und wenn ihnen noch was einfällt, können Sie mir gerne auch nochmal schreiben. Und ansonsten würde ich Ihnen dann, wenn Sie möchten, gerne in eineinhalb Monaten, wenn die Arbeit dann fertig ist, auch die Endversion zukommen lassen.

NN: Was ist die Endversion? Was ist das für eine Arbeit am Ende? Masterarbeit?

Silvia Mayer: Masterarbeit. Genau.

Company: Company-2

Business: Private and Corporate Banking

Employees: 12.200 worldwide

Date: 09.08.2019

Participants:

- NN, Head of Operations and Human Resources
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Also, am besten ich fange noch einmal von vorne an, um was es ungefähr geht, in meiner Masterarbeit: Also, ich möchte ein holistisches Modell zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz erstellen, weil es so etwas nicht gibt, dass es eben alle Aspekte mit einschließt und eben auch deren wechselseitige Abhängigkeiten. Und genau das möchte ich eben von Führungskraftenebene aus betrachten, aber auch von struktureller organisatorischer Ebene aus. Also was man von diesen beiden Zweigen machen kann, dass die Mitarbeiter, dass es denen gut geht und dass sie sich wohlfühlen. Genau - und Ziel des Interviews ist es jetzt, einfach herauszufinden, was ausgezeichnete Firmen, die eben als Top Arbeitgeber ausgezeichnet wurden dafür machen und eben da so ein bisschen Einblick zu bekommen was funktioniert gut und einfach so ein bisschen die Best Practices.

Company-2: Best Practices gibt es auch bei uns. Also - Sie haben es bei mir ja schon gelesen in LinkedIn, ich bin natürlich bei der (Company-2), aber wir sind eine eigene Sicherheitstochter, die eben die ganzen Dienstleistungen, Sicherheitsdienstleistungen für die gesamte (übergeordnete Firmen-Struktur) vornimmt und logischerweise haben wir da auch die, die ähnlichen oder eigentlich gleichen Strukturen, wie direkt in der (Company-2). Deswegen gehören wir mit in der Gruppe zum Top Arbeitgeber. Ich hätte nur gleich eine Frage Was verstehen sie unter holistisches Programm?

Silvia Mayer: Also da zählt alles Mögliche rein, also von so Sachen wie den Sportprogrammen oder irgendwie sowas oder gesunde Ernährung, wenn sie anbieten. Aber genauso auch die Feedback-Kultur, also wie wird das gehandhabt. Also wirklich so alles was da mit rein spielt, dass es den Leuten gut geht.

Company-2: Mir war wichtig, dass wir da auch das gleiche Verständnis davon haben, damit wir auch vom Gleichen sprechen. Genau, dann –

Silvia Mayer: Was sich dann als nächstes noch hätte, wäre wegen dem Aufzeichnen eine Einverständniserklärung. Ich würde es keine personenbezogenen Daten erheben, die jetzt irgend also –

Company-2: Bitte ich darum.

Silvia Mayer: Genau.

Company-2: Und bitte auch keine personenbezogenen Daten nennen. Aber sollte mir das aus irgendeinem sag ich mal Versehen passieren, bitte nicht verwenden.

Silvia Mayer: Genau. Oder auch so Sachen wie Religion und das spielt das alles mit rein, dass man da nichts nennt. Dann wird das Interview aufgezeichnet, ist aber natürlich alles freiwillig. Also kann man auch jederzeit abbrechen. Und dann was noch wichtig ist, ob Sie möchten, dass ich Ihre Person oder auch die Firma in meiner Masterarbeit namentlich nenne, oder dass ich einfach sagt Company-2.

Company-2: Company-2, das müssen wir anonymisieren.

Silvia Mayer: O.k., dann machen wir hier „nicht zustimmen“ und hier auch „nein“.

Company-2: Ja. Dann lese ich es mir währenddessen durch und unterschreibe es dann noch.

Silvia Mayer: Super. Also, als erstes würde ich mal gerne anfangen mit „Was ist ihre Funktion und welche Aufgaben haben Sie denn dabei?“ Also wenn Sie so ein bisschen grob beschreiben könnten.

Company-2: Ganz, ganz grob was ich bin. Auf Deutsch heißt es Herr Betriebsleiter und Personalleiter, auf Englisch Head of Operation and Human Resources. Ich decke alles ab, was quasi bei uns nicht der kaufmännische Part ist. Dazu haben wir einen kaufmännischen Leiter. Selbstverständlich mache ich diverse Berechnungen und auch diverse Angebote mit ihm zusammen, aber er, sag ich mal, er ist mehr der Excel- Typ – generell – er lebt hauptsächlich in den Zahlen und ich bin sozusagen für den Gesamtbetrieb und für die Betriebsfähigkeit zuständig. Und das beinhaltet eben auch die Verantwortung fürs Personal.

Silvia Mayer: Und wie lange haben Sie die Funktion schon inne?

Company-2: Jetzt, mittlerweile seit Januar 2008.

Silvia Mayer: Ah, o.k.. Und wie viele Mitarbeiter umfasst Ihr Team?

Company-2: Jetzt, momentan sind es roundabout hundert, eine genaue Zahl kann ich Ihnen nicht sagen.

Silvia Mayer: Und wie viele führen Sie davon direkt?

Company-2: Davon direkt so um die fünfundzwanzig.

Silvia Mayer: Super, also das war jetzt nur mal so zum groben Überblick. Jetzt im nächsten Schritt würde ich gerne auf - meine Masterarbeit basiert auf einem Modell, das sich zum Wohlbefinden befasst, aber in der im privaten Bereich. Und dieses Modell nehme ich, weil das das einzige ist, was es so gibt, und würde das gerne auch den Arbeitsbereich beziehen. Also da gibt es dann schon sechs Säulen und da schau ich eben was zu diesen Säulen jetzt im Arbeitsbereich wichtig ist, worauf man dann noch achten muss Und deswegen würde ich jetzt gerne die sechs Säulen durchgehen und jeweils eine Frage zur Führungsebene und zur strukturellen Ebene stellen. Aber sagen Sie einfach, was ihnen dazu einfällt, also, das ist jetzt nicht strikt in diese Säulen, weil das sortiere dann nachher noch um. Also da keine Scheu.

Company-2: Strikt gibt es sowieso selten und Scheu sowieso nicht.

Silvia Mayer: Das ist super.

Company-2: Ganz klar.

Silvia Mayer: Also in der ersten Säule, die heißt Positive Emotion, und da geht es darum, dass eben Mitarbeiter Freude und Zufriedenheit am Arbeitsplatz empfinden. Und das ist eben besonders wichtig dafür, dass die Mitarbeiter am Arbeitsplatz florieren können.

Company-2: Ja.

Silvia Mayer: Was machen Sie jetzt als Führungskraft, um dieses und diese positiven Emotionen mit ihnen zu ermöglichen beziehungsweise zu fördern.

Company-2: Also hier bei mir im sogenannten Office, wo sie da rein gegangen sind, da sind schon ungefähr knapp fünfzehn Mitarbeiter von den fünfundzwanzig, die ich persönlich führe, ich spreche jeden Tag mit ihnen und zwar einfach auch über Belangloses, über Privates, sofern sie es mir nennen wollen. Da haben wir eigentlich eine klare Regel. Wir haben hier auch hier im Office eine Duz-Kultur. Vor meiner Zeit war sie eben nicht so, weil, ich sag mal, wir in Deutschland haben noch so diese Siez-Kultur. Aber ich komme aus der (Firma) selber, wo ich mit allen Ländern der (Firmenname) zu tun hatte und insbesondere auf Englisch, da kennt man das ja nicht. Und insofern ist es auch gleich mehr eine vertrautere Umgebung. Bei mir ist die Tür - es sei denn, ich telefoniere und das ist irgend ein Call, wo ich eben ungestört sein will - ist die Tür grundsätzlich immer offen. Und auch wenn mich das öfters mal aus der Arbeit raus reißt, das es ist es mir persönlich wert. Weil es kann ja wirklich etwas sein, das prekär ist oder vielleicht auch Gefahr im Verzug. Und da kann die nicht einfach sagen, oder möchte ich auch nicht, „die Tür ist zu jetzt komm nicht rein.“ Also einfach eine sehr offene Kultur. Und ich fordere das aber auch jeden Tag ab, dass ich einfach frag „wie geht’s, wie war das Wochenende? Liegt irgendwas an?“ Also gleich als erstes, wenn ich über den Flur ins Büro komme. Manchmal schaffe ich auch gar nicht, die Tasche abzulegen, dann kommt schon was. Und grundsätzlich bei

bei uns in den anderen Gebäuden, wo wir sind, da habe ich mir zu eigen gemacht, dass die mittlere Führungsebene natürlich täglich dort ist. Ich bin dort ein bis zweimal im Monat einfach auf sogenannte Stippvisite. Das ist jetzt keine Kontrolle. Einfach nur „ich bin ansprechbar, wenn ihr es am Telefon nicht machen wollt“, alle haben ja meine Nummer, „dann gerne persönlich.“ Aber auf der anderen Seite haben wir auch natürlich eine gewisse Hierarchie. Also grundsätzlich hege ich auch den Wunsch, dass man zuerst immer mit der direkten Führungskraft spricht, und wenn die dann - Mitarbeiter und direkte Führungskraft - nicht miteinander klar kommen, aus welchen Gründen auch immer, dann kommen bitte beide zu mir.

Silvia Mayer: Das dann eher schon zur Deeskalation von Konflikten, bevor sie überhaupt aufkommen?

Company-2: Genau, das ist mir wichtig. Und wenn jemand sagt „Nee, ich komme mit meiner Führungskraft gar nicht mehr klar“, dann sage ich „okay, kein Problem, aber ihr kommt trotzdem beide zu mir“. Aber erst mal spreche ich direkt, sage ich mal, mit derjenigen Person, die das Problem hat. Weil ich mir auch ein Bild machen will, was überhaupt los ist. Aber dann zu einem gewissen, ja, ich nenn es mal Deeskalationsgespräch kommen beide. Ansonsten habe ich immer die Gefahr, dass jeder natürlich erzählt, was er glaubt. Und manchmal gibt es auch diese unangenehme Situation – also hier noch nicht in anderthalb Jahren, aber generell würde ich sagen, muss dann mal tacheles gesprochen werden. Und wir sind jetzt nicht so groß, dass man sich die Zeit dafür nicht mehr nehmen könnte. Also grundsätzlich immer offene Gesprächsbereitschaft, auch zum Beispiel im Betriebsrat. Die wissen auch, dass wir uns alle zwei Wochen in BR-Sitzung bin ich auch immer für eine Stunde eingeladen und sollte ich kein Thema haben und die kein Thema haben für mich, dann machen wir das einen Tag vorher aus, „morgen muss nicht sein.“ Wenn aber einer von uns, eine Partei, ein Thema hat, dann bleibt es bei diesen geblockten Termin alle zwei Wochen, dass da der gegenseitige Austausch auch immer gewährleistet ist.

Silvia Mayer: Und gibt es was, gibt es irgendwelche strukturellen oder organisatorischen Dinge von (Name Company-2), die das noch unterstützen, also die Zufriedenheit von den Mitarbeitern.

Company-2: Also ich kann nicht von (Company-2) an sich sprechen, sondern nur von uns als Tochtergesellschaft. Also wir haben da bis auf gewisse, zum Beispiel HR-Prozesse, die sind gang und gebe bei Tochterunternehmen und bei Muttergesellschaften, nenne ich sie mal - sind wir aber völlig autark. Also sprich, wir können es auch selber gestalten, wie wir sozusagen, sag ich mal, unsere Arbeitsprozesse gestalten, unsere Dienstanweisungen, Verfahrensanweisungen, da spricht uns die (Firma) auch nicht rein. Wichtig sind natürlich die Ergebnisse und das

Allerwichtigste - das ist ja auch unsere Daseinsberechtigung - ist dass wir eben die Betriebsfähigkeit garantieren jeden Tag, dass Filialen aufschließen können, dass die Zentralgebäude aufschließen können, das quasi jeder sicher am Arbeitsplatz ist.

Silvia Mayer: Super. Und die zweite große Säule, die heißt Engagement. Und da geht es darum, dass die Mitarbeiter sich einfach verbunden fühlen, involviert sind und sich auf die Aktivitäten konzentrieren können. So weit, dass sie in einen Zustand von Flow erreichen. Das heißt einfach, dass die Balance zwischen den Fähigkeiten und der Herausforderung stimmt.

Company-2: Ja.

Silvia Mayer: Gibt es da etwas, das Sie als Führungskraft machen, um das zu ermöglichen?

Company-2: Grundsätzlich noch einmal die Gesprächsbereitschaft. Jeder, der ein Problem hat, kann und soll auch zu seiner Führungskraft gehen, ohne irgendeine Gefahr zu laufen, von Repressalien oder was auch immer. Um Gottes Willen, nein, wenn ich das mitbekomme und das krieg ich mit, weil ich natürlich aufgrund der strukturellen Organisation immer, sag ich mal, einen Leiter, einen Stellvertreter habe oder auch jemand, der das auch mitbekommen kann, ohne dass es quasi im Keim erstickt wird. Auf der anderen Seite haben wir natürlich eine Unternehmenskultur, die uns auch von der (Company-2) vorgegeben ist, die wir aber auch so hätten eingeführt. Das ist unsere Integrity Charta mit gewissen Werten eben wie Respekt und Zuverlässigkeit und gegenseitiges Vertrauen, dass der Mitarbeiter immer seine Ideen einbringen soll. Und wir brauchen das in unseren täglichen Arbeitsprozessen, weil wir, sag ich mal, immer und jeden Tag - also Sicherheit ist etwas, das nicht automatisiert werden kann, aus meiner Sicht, nicht hundertprozentig. Natürlich gibt es gewisse Sachen, die man automatisiert macht, aber es kommt immer ein Fall, die man vorher noch nie gekannt hat. Das ist, glaube ich, im Geschäftsleben überall der Fall, aber bei uns haben wir quasi so eine homogene Truppe, die, egal in welchem Bereich sie arbeiten, da wir verschiedenste Sicherheits Dienstleistungen erbringen, auch immer sofort, sage ich, sollte ein Fehler gemacht worden sein, das auch direkt ansprechen, für konstruktive Kritik offen sind. Aber auch dann sofort aus dem begangenen Fehler auch lernen. Genauso wie ich auch, ich mache bestimmt jeden Tag Fehler.

Silvia Mayer. Also würden sie schon sagen, dass die Fehlerkultur offen ist und einfach auch offen angesprochen wird?

Company-2: Absolut. Also auch seitdem ich da bin. Vorher kann ich es schwer beurteilen, aber ich habe das zumindest immer gefördert. Aber letzten Endes ist es immer auch ein gegenseitiges Geben und Nehmen und man muss auch wirklich auch fähig sein oder auch

den Mut haben, sage ich mal, auch unangenehme Sachen anzusprechen. Und da ist definitiv gewährleistet, dass da keiner irgendwas zu befürchten hat, wenn er das tut.

Silvia Mayer: Bei der gelebten Unternehmenskultur, gibt es da Beispiele, wie sie die an die Mitarbeiter ran bringen?

Company-2: Ja, da haben wir eine Guided Tour beziehungsweise diese Integrity Charta. Die Kollegen haben alle auch Zugriff auf das Intranet der (Company-2). Also, ich sag mal, die Informationsquelle ist immer offen. Und wir erinnern immer wieder daran, beziehungsweise, wenn es etwas Neues gibt. Also in der Kommunikation sind da auch sehr sehr gut aufgestellt, das es wirklich jeden Mitarbeiter erreicht, sei es per E-Mail, sei es per direkten Ansprachen in sogenannten Alarmsicherheitszentralen, die bei uns die Herzstücke sind. Aber auch die (Company-2) hegt auch sozusagen - gewisse Kollegen aus der (Company-2) hegen natürlich den täglichen Kontakt mit den Sicherheitskollegen. Definitiv. Also, da ist es auch, wo auch in der (Company-2), sagen wir mal, haben wir eine sehr gute akzeptierte Stellung, weil man weiß, was wir tun, und das ist auch ein sehr offenes Miteinander.

Silvia Mayer: Jetzt haben wir auch schon bisschen über die strukturellen Dinge gesprochen. Fällt Ihnen noch etwas ein zu der strukturellen Unterstützung für das Engagement der Mitarbeiter? Ob es da noch etwas gibt?

Company-2: Es gibt auch Vertrauenspersonen bei uns, es gibt natürlich den Betriebsrat, der da auch seine Rolle sehr ernst nimmt und auch gut, sehr gut ausfüllt, auch immer im gegenseitigen Austausch. Es ist es nicht immer alles, sag ich mal, läuft nicht immer alles glatt. Ja, das ist auch die Funktion des Betriebsrats. Aus der ideellen Entstehungsgeschichte, finde ich die super, aber manchmal gibt es auch Punkte, wo man sich aneinander reibt. Aber dann kommt man auch immer zu einer konstruktiven Lösung. Definitiv.

Silvia Mayer: O.k., super. Dann in der dritten Säule, die heißt Positiv Relationships. Und da geht es eben darum, dass man sich verbunden, unterstützt und umsorgt fühlt. Und um eine enge Zusammenarbeit innerhalb des Teams, aber auch zwischen den Teams. Und dass es dann eben über die ausgeübte Rolle hinausgeht und Verbundenheit schafft und somit dann auch die Bereitschaft für die Mitarbeiter, die Extra-Meile zu gehen, sozusagen. Gibt es da etwas, das Sie machen, als Führungskraft, um das zu fördern oder zu unterstützen?

Company-2: Zum einen gibt es bei uns die Idee - das ist noch nicht ausgereift - quasi die „Mitarbeiter des Monats“ nach dem Motto ... und da muss man aber eben auch reinhorchen, ob das jetzt nicht kontraproduktiv ist. Weil sich jeder nimmt - wir wollen daraus keinen Wettbewerb machen . Weil Konkurrenzdenken, ich sag mal, ... Leistungsgesellschaft ist ja wunderbar, aber es soll quasi dann nicht die die Ego-Typen fördern. Sondern uns ist viel

wichtiger, oder mir insbesondere, die Teamarbeit, denn - man kann es ja mit der Hand vergleichen: fünf Finger sind alleine nicht so stark wie eine geballte Faust. Das ist jetzt martialisch, aber ich wollte es plastisch ausdrücken. Insofern wollen wir auch immer, dass jeder wirklich sein Bestes gibt und dass auch fördern. Bei uns gibt es die Möglichkeit - eben wie bei jeder Firma - des Leistungs Bonus, der prinzipiell auch im Vergleich zur (Company-2), ist der bei uns eben nicht festgeschrieben. Sondern es gibt einen bestimmten Topf, aus dem ich nach bestimmten Vorschlägen von - auch Mitarbeiter untereinander können sich vorschlagen - das ist mir auch ganz wichtig, also nicht nur die Führungskräfte. Und daraus, aus diesem Topf, kann ich dann entnehmen. Und ich nehme auch Vorschläge - das allerdings nur von den Führungskräften - im Hinblick auf die Höhe. Und letzten Endes treffe ich dann aber die Entscheidung allein.

Silvia Mayer: O.k.. Da könnte jetzt zum Beispiel ein Mitarbeiter sagen „Mein Kollege war dieses Jahr so super, ich finde der sollte so einen Bonus bekommen“

Company-2: Das könnte er, ja. Passiert, aber selten, muss ich gestehen. Es kommt hauptsächlich natürlich von den Führungskräften. Und letzten Endes ist - ich habe durchgehend das ganze Jahr diesen Topf zur Verfügung und wir haben da keinen bestimmten Zeitpunkt. Weil ich kenne es aus anderen Firmen, auch bei der (Company-2) ist es zum Monat Mai, glaube ich, bei uns kann das letzten Endes übers ganze Jahr. Und darunter kann man berücksichtigen, sage ich mal, die Verdienste aus dem letzten halben Jahr, so ungefähr, oder Vierteljahr. Insbesondere wenn der Mitarbeiter das Jahr davor keinen Leistungsbonus bekommen hat, da sind wir flexibler als ein starres Gerüst eines Appraisals, wie es bei vielen Firmen der Fall ist.

Silvia Mayer: Also, es würde dann auch unterjährig an verschiedene Leute ausgezahlt werden und jetzt nicht einmal am Ende des Jahres.

Company-2: Richtig. Auf der anderen Seite haben wir aber auch das berühmte Mitarbeitergespräch, weil das hilft mir sozusagen - und auch den mittleren Führungsebene - sozusagen immer einen Zwischenstand zu haben, wo der Mitarbeiter steht oder beziehungsweise, wenn er sich entwickeln will. Das Mitarbeitergespräch ist für mich mehr ein Instrument, nicht unbedingt der Ausschüttung des Leistungsbonus, sondern wirklich um zu sehen, ist der Mitarbeiter - hat er noch mehr Potenzial, will er noch mehr, können wir Ihnen noch fördern. Denn auch in der Sicherheit gibt es verschiedene Qualifikationen, die ein Mitarbeiter auch anstreben kann.

Silvia Mayer: In diesen Mitarbeitergespräche kommen dann noch manchmal Querwechsel auf oder ist das eher so die Weiterentwicklung nach oben hin?

Company-2: Querwechsel gibt es seltener, aber gibt es. Wo man zum Beispiel auch Mitarbeiter aus den Alarmsicherheitszentralen oder unseres Firmen-Notrufs oder

Veranstaltungs- Sicherheit, die sich zum Beispiel ins hier ins Office entwickeln wollen, weil sie vielleicht eine gewisse IT-Affinität haben. Da brauche ich immer ein, zwei sehr gute Leute, die ich auch habe, momentan - und die sind ehemalige Sicherheitsmitarbeiter aus diesen Alarmzentralen, wo ich deren Background eben wusste, nachdem ich am Anfang meiner Zeit mich fast ein Monat nur mit Personalakten beschäftigt habe. Weil da kannte ich die Kollegen noch nicht wirklich. Viele vom Sehen logischerweise, da ich jahrelang ja auch in der (Company-2) gearbeitet habe, aber da wollte ich einfach auch deren Background ein bisschen besser verstehen.

Silvia Mayer: Wie viele Kollegen sind jetzt hier am Standort?

Company-2: Am (Standort)? Am (Standort) sind es ungefähr dreißig, mit allem drum und dran. Wir haben auch verschiedene Standorte, nicht nur in München, wir bedienen uns auch Arbeitnehmerüberlassungskräfte, wir haben nicht nur eigene Mitarbeiter, also deutschlandweit sind es dann doch einige mehr. In München haben wir, da wir eine bayerische (Firma) sind, nenne ich es mal so, sind unsere zentralen Standorte, hauptsächlich in München.

Silvia Mayer: Danke. In der nächsten Säule, die heißt Meaningfulness. Und die beschreibt einen Zustand, in dem man sich geschätzt fühlt, also als Mitarbeiter mit etwas verbunden fühlt, das größer ist als man selbst, und wo eben der Zweck von der Organisation mit dem Zweck des Einzelnen verbunden wird und es dann eben von der Frage darüber hinaus geht, was ist meine Rolle zu - wie kann ich einen Mehrwert schaffen. Also so ein bisschen in diesem Zusammenhang. Wie fördern Sie diese Art von Meaningfulness in Ihrem Team?

Company-2: Zum einen haben wir dadurch, dass wir eben Sicherheit anbieten - und Sicherheit oder die Gefahren schlafen nie, nenne ich es mal - mal haben wir ein Schichtsystem, also 24/7, Montag bis Sonntag, Feiertag ist bei uns gang und gebe. Und in der Regel sind es zwölf oder acht-Stunden-Schichten. Und da gibt es immer jeden Monat einen neuen Dienstplan. Und bei diesem Dienstplan gibt schon sofort das Entgegenkommen, dass einige - oder alle Mitarbeiter gewisse Tage auch im Hinblick auf die Planung einreichen können, wo sie sagen, da kann ich überhaupt nicht arbeiten, weil ich habe wichtige Arzttermine oder Hochzeit oder - nein, Hochzeit ist jetzt ein nicht so tolles Beispiel, weil dafür gibt es ja auch einen Tag frei. Ja, das ist ein Incentive, würde ich sagen, ein Benefit, den gibt es bei uns. Oder Sonderurlaub: beim Umzug gibt es einen Tag. Aber das Planungssystem für die Schichten sieht auch vor, dass die Mitarbeiter die einreichen können, sind insgesamt fünf Tage, wo man sagt: Wunsch frei, nennen wir es so, und fünf Tage, wo es überhaupt nicht ginge. Und dementsprechend machen dann meine Dienstplaner eben den Dienstplan für den Monat September. Da sind sie gerade dran. Wo der Mitarbeiter auch sofort: Okay, mein Arbeitgeber nimmt Rücksicht darauf, dass ich gewisse

Termine an gewissen Tagen eben nicht arbeiten kann, sofern er die natürlich im Vorfeld schon weiß. Sollte er sie nicht wissen und hier kurzfristig kommen, dann ist die Möglichkeit eines Schichttausches sofort gegeben, sobald die Mitarbeiter untereinander sich schon gefunden haben. Also da - Sie wollen zum Beispiel frei und fragen mich, ob ich das übernehmen kann, und ich sage „ja, perfekt“, dann meldet derjenige, der den Wunsch geäußert hat, an den Dienstleiter - per E-Mail natürlich, CC anderer Kollege, wir tauschen Schichten da und die Tage. Dann ist das eigentlich kein Problem. Und die Mitarbeiter wissen auch untereinander, wen sie fragen können, wer die Qualifikation dafür hat für seine bestimmte Schichtung, wer nicht. Weil sonst kann ja ein Veto kommen, sagen „Stopp, aber der kann diese Tätigkeit an dem Tag für dich nicht machen, weil er die Qualifikation dafür nicht hat“. Was bei uns kaum noch der Fall ist, weil die Mitarbeiter fast alle durchgehend gleich qualifiziert sind und, das meine ich, am hochwertigsten.

Silvia Mayer: Also, es könnten dann auch fast alle für Kollegen einspringen, wenn es wäre?

Company-2: Richtig. Bei bei uns muss man nur unterscheiden zwischen zwei grundlegenden Tätigkeiten. Das ist zum einen diese sogenannten Alarmsicherheitszentralen, wo wir eben alle Gebäude bewachen. Und der sogenannte Bank-Notruf, das ist sozusagen hier eine Hotline, die aber mit viel wird Sicherheitsthemen zu tun hat, wenn eben Mitarbeiter dort anrufen. Bestes Beispiel Banküberfall. Ist in letzter Zeit kaum noch passiert, aber wenn jemand in einer Filiale einen Knopf drückt, dann geht es an eine bestimmte Nummer. Und die - da sind wir am Ende der anderen Strippe.

Silvia Mayer: Deutschlandweit?

Company-2: Deutschlandweit, ja.

Silvia Mayer: Wow. Bei der fünften Säule, die heißt der Accomplishment. Und da geht es eben darum, sich fähig zu fühlen und das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben und seine Fähigkeiten eben erweitern zu können. Wir möglichen Sie, das Gefühl von der Accomplishment in Ihrem Team?

Company-2: Grundsätzlich immer auch durch das Angebot: wenn ihr euch anders entwickeln wollte, sofort Hand heben. Das zum Beispiel kann auch direkt zu mir, damit habe ich garb kein Problem, weil ich dann eben mit der mittleren oder mit der direkten Führungskraft spreche, weil er vielleicht mal im Urlaub war oder so. Also prinzipiell kann man mich immer anrufen, aber wenn es um ein Thema geht, was den täglichen Ablauf betrifft, dann sage ich immer: „haben Sie mit der direkten Führungskraft schon gesprochen, nein, dann bitte zuerst da versuchen zu klären, und wenn ihr dann beide zu keinem Konsens gekommen seid, dann kommt

ihr beide zu mir.“ Wenn es aber nur um die Entwicklung geht, grundsätzlich auch an die Führungskraft. Und ich frage auch - wir haben jeden jede Woche einen ein so genanntes Jourfix mit allen Führungskräften mit mir, wo ich speziell solche Fragen stelle: hat sich da irgendjemand entwickelt? Gibt es da irgendeinen Wunsch?

Silvia Mayer: Das heißt, es ist ein Meeting, wo einfach alles besprochen wird, was gerade so wichtig ist und die Führungskräfte einfach Ihnen auch noch mal Feedback geben, zu was gerade läuft im Team?

Company-2: Das fordere ich auch wirklich jede Woche ab, weil ich grundsätzlich nicht jede Woche an Standorte fahren kann. Weil meine meine Aufgabe ist: ich bin sozusagen die Schnittstelle zwischen der (Firma) und unserer Gesellschaft. Und muss natürlich dementsprechend auch - aber in einer sehr vertrauensvollen Umgebung, sag ich mal, mit der (Firma), weil das ehemalige Kollegen sind, die ich alle auch früher persönlich kannte. Wo es darum geht: passt irgend etwas nicht, der (Firma). Also so eine Art Beschwerdemanagement, falls irgendetwas passiert ist, wo die der Meinung sind, das sollte ich dann lieber übernehmen. Grundsätzlich machen sie es ja mit den sogenannten Objektleitern oder Manager-Objektsicherheiten, das ist die mittlere Führungsebene bei uns, aber wenn sie das Gefühl haben, dass sie da mit mir sprechen müssen, dann ist das genau mein Job. Also zum einen Schnittstelle zur (Firma) und zum anderen eben insbesondere - ich verstehe mich als - ich möchte Menschen führen und nicht Themen leiten. Weil Themen, das ist nur Fleißaufgabe, aber Menschen führen das ist da vorne. Dadurch dass wir alle so verschieden sind, kann ich nicht das gleiche System bei Ihnen anwenden und beim anderen Kollegen der völlig verschieden ist.

Silvia Mayer: Ja, das stimmt. Haben Sie doch andere Strategien im eigenen Team, wo sie genau wissen: o.k., mit dieser Person muss sich so und so umgehen und der Person anders?

Company-2: Absolut. Dadurch, dass ich sie jetzt anderthalb Jahre kenne, ist es einfacher, als am Anfang. Aber grundsätzlich ist es fast wie beim Coaching: Fragen, Fragen, Fragen stellen.

Silvia Mayer: Haben Sie da noch regelmäßige Feedback Termine?

Company-2: Mit jeder Führungskraft? Absolut. Da ist monatlich quasi bei mir im Kalender immer mindestens eine halbe Stunde für jeden frei, wo er auch kommen kann und und mit Themen, die er gesammelt hat, in dem einen Monat, mich damit konfrontieren kann. Definitiv, ja.

Silvia Mayer: O.k.. Und dann als letzte Säule, die heißt Health. Und da geht es eben alles darum, was wichtig ist, um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Was machen Sie da als Führungskraft um es zu fördern oder ermöglichen.

Company-2: Also, da auf die entsprechenden Programmen der (Company-2) hinzuweisen. Da wir als Tochtergesellschaft auf die in Anspruch nehmen können. Sei es jetzt in dem sogenannten (Name)- Club Mitglied zu werden, wo es eben eine vergünstigten Mitgliedschaft gibt. Ist bei uns teilweise schwieriger bei dem zwölf-Stunden-Schichtsystem. Aber jeder Mitarbeiter, der das in Anspruch nehmen möchte, kann das auch sofort tun. Da haben wir auch einen vereinfachten Prozess für uns als als (unverständlich)-Secure. Weil auch in der (Company-2) weiß man, wir haben eben aufgrund von von irgendwelchen Gefahrenlagen nicht nicht immer die nötige Ruhe oder beziehungsweise auch die die nötige Konzentration, um uns darum zu kümmern. Und da es grundsätzlich: ein Mail reicht aus, und dann fragt der Kollege aus der (Firma), „wann kannst du am allerbesten, gerne auch wenn du mal nicht arbeitest, dann dieses Sportangebot - oder generell (Company-2)-Club, nennt es sich ja bei uns - in Anspruch zu nehmen. Auf der anderen Seite haben wir in jedem Objekt, jede Woche quasi Früchtekörbe, auch hier im Office und viele der Mitarbeiter, sage ich mal, sind dadurch, dass sie in der Sicherheitsbranche sind - einige aus ehemaligen Militärs - sind auch vom Bewusstsein her darauf aus, dass sie in ihrer Freizeit auch mehr Bewegung haben, da sie in Alarm-Sicherheitszentralen oder beim Bank-Notruf eher sitzen oder teilweise stehen, weil sie ja höhenverstellbare Tisch haben. Aber es ist, sage ich mal, eher ein statisches Arbeiten, mehr im Kopf, als wirklich Bewegung.

Silvia Mayer: Dieser (Company-2)-Club, bietet der Sportkurse an oder ist das wie im Fitnessstudio?

Company-2: Alles.

Silvia Mayer: Ach so.

Company-2: Der bietet Sportkurse an, der hat auch ein Fitnessstudio, hier drüben am (Ort) haben wir noch Tennisplätze und zwei Fußballplätze. Also da ist die (Company-2) – das nehmen natürlich auch die Mitarbeiter der (Company-2) in Anspruch, aber wir können das auch als Tochtergesellschaft.

Silvia Mayer: Und das ist dann auch alles am Standort, diese ganzen Angebote?

Company-2: Nein, nicht am jeweiligen Standort, weil die Mitarbeiter rotieren in München.

Silvia Mayer: Also hier ist das alles.

Company-2: Hier ist das am (Ort). Und auch die Kollegen vom (anders Zweigstelle) kommen dann hierher, wenn sie – also das ist nicht alles am selben Standort, wo man arbeitet, das Sportangebot. angeblich

Silvia Mayer: Heißt aber auch, man könnte jetzt hier auch in seinem freien Tag herkommen und Tennis spielen.

Company-2: Absolut. Die Mitgliedschaft ist quasi monatlich beziehungsweise halbjährlich, jährlich, je nachdem welche man abschließen will. Der (Company-2)-Club ist ja auch eine Tochtergesellschaft - wird von einer Tochtergesellschaft der (Company-2) betrieben.

Silvia Mayer: Super. Fallen Ihnen noch irgendwelche strukturellen Rahmenbedingungen ein, die die (Company-2) hat, die die Gesundheit der Mitarbeiter noch unterstützen?

Company-2: Da stecke ich zu wenig drin in den HR-Prozessen oder generell in den Prozessen der Bank, das weiß ich leider nicht.

Silvia Mayer: Möchten Sie sonst noch irgendetwas hinzufügen, was Ihnen wichtig ist, worauf wir jetzt vielleicht noch nicht eingegangen sind in diesen Strukturen?

Company-2: Das Wichtigste möchte ich insofern hinzufügen: aus meinem wirklich persönlichen Weltbild heraus es ist, wenn man eine Leiterfunktion hat, dann sollte man unbedingt auf die Menschen eingehen. Die Themen natürlich müssen ja auch abgehandelt werden, aber die werden von Menschen abgehandelt. Und je besseres Gefühl diese Menschen bekommen, desto bessere Arbeitsqualität leisten sie. Also meiner Meinung nach sollte man viel seiner Zeit bei der Führung von Menschen auch in die Menschen investieren. Einfach die fragen, wie es ihnen geht, was sie bedrückt, was ihr Anliegen ist, was ihr Plan ist für die Zukunft, wie sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, wo möchten sie hin, wo sehen sie sich? Es ist eine typische HR-Frage, aber ich meine Sie wirklich so: Wo sieht man sich in fünf Jahren? Damit meine ich in der Hierarchie. Will man aufsteigen oder ist man damit komplett zufrieden. Ich bin auch ein Mensch, dadurch, dass ich - weiß ich nicht, ob das mit der Herkunft zusammenhängt, ich bin halb aus [private Detail], halb [private Detail]. Ich frag auch oft, „Wie geht es der Familie?“ Bei einigen habe ich so gemerkt, da haben sie eine Scheu. Das akzeptiere ich ja auch, aber ich meine das wirklich so, weil ich weiß, dass das Familienumfeld eigentlich der wichtigste Energievorrat ist für die Arbeit. Und einige sagen das auch, „und wie geht es Ihnen, wie geht es Ihrer Frau?“ Man weiß, dass ich verheiratet bin. Dann sage ich „bestens, alles wunderbar, wir freuen uns auf den nächsten Urlaub, der ist dann [private Detail]“. Genau, aber da habe ich gemerkt - ich weiß nicht, ob das kulturell zusammenhängt - da möchten doch nicht alle darauf eingehen. Aber das ist auch okay, definitiv okay. Ist wirklich eine ernst gemeinte Frage und nicht einfach so, sag ich mal, daher gesagt, nur weil ich was sagen will, sondern mich interessiert es wirklich. Aber es ist auch mit einer gewissen Intention verbunden: ich würde gern wissen, ob, wenn es in dem privaten Umfeld stimmt, dann müsste es eigentlich im Arbeitsumfeld auch stimmen. Wenn es dann im Arbeitsumfeld nicht stimmt, dann ist es

vielleicht eine Konstellation: Team oder Führung oder Thema. Das kann man dann besser sozusagen eingrenzen und auch optimieren. Wenn es aber auch im privaten Umfeld schon nicht stimmt, dann ist mir klar, dass der Mitarbeiter nicht mit freiem Kopf in die Arbeit geht. Das ist für mich wichtig zu wissen.

Silvia Mayer: Angenommen, da würde jetzt im privaten Umfeld schon etwas nicht stimmen, was würden Sie da machen, wie würden Sie da vorgehen?

Company-2: Sofern ich es weiß, dann natürlich in einem persönlichen Gespräch. Grundsätzlich. Ansprechen, „ich habe das Gefühl, irgendwas stimmt mit dir, mit ihnen nicht.“ Und wenn derjenige es sozusagen preisgeben will, logischerweise, dann komme ich natürlich manchmal auch mit einem Vorschlag um die Ecke, wo ich sage „haben Sie noch Überstunden, lassen Sie uns kurz das mit der Dienstplanung - vielleicht sind zwei, drei Tage vier Tage gut, um ein bisschen Abstand von der Arbeit zu gewinnen. Dass sie sozusagen diese Belastung nicht haben, weil sie haben Belastung genug daheim.“ Und manchmal gibt es auch Mitarbeiter, die vielleicht finanziell ein Problem haben. Im Sicherheitsgewerbe bekanntlich verdient man jetzt nicht Höchstsummen, denn ich es mal so, also ist ein anderes Tarifgefüge, wie zum Beispiel der (Fima). Da haben wir auch in begründeten Ausnahmefällen auch die Möglichkeit an das zinslosen Mitarbeiterdarlehens. So etwas zum Beispiel, wenn es Probleme dieser Natur sind, finanzieller Hintergrund.

Silvia Mayer: Und im anderen Fall, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, wenn es von der Familie her alles passt, dann schauen sie eher auf die Aufgaben, aufs Team, auf die Führungskraft, ob da eben...

Company-2: Ich schau immer als allererstes auf die Führung. Also klingt jetzt blöd, meine Führungskräfte sind ja nicht meine Führungskräfte, sondern die Führungskräfte. Aber meine direkt unterstellten Führungskräfte, die sagen auch manchmal, dass ich einiges viel zu eng sehe in der Führung der Menschen. Dann sage ich „nein, denn das ist das ausschlaggebendste.“ Wenn jemand richtig gut geführt wird, dann ist er auch bereit, viel mehr zu leisten, als nur der Arbeitsvertrag es hergibt oder quasi nur die Arbeitsanweisung oder so. Ich möchte solche Menschen um mich herum haben. Aber dazu muss man eigentlich viel mehr in diese Psychologie des Menschen einsteigen.

Silvia Mayer: Ja, das stimmt.

Company-2: Und für mich hat Leadership nichts mit Titel oder mit einer Position zu tun. Das ist ganz einfach: man hat einen, der führt und viele die folgen. Aber warum folgen sie? Sie sollten nicht folgen, weil der Titel es ihnen befiehlt oder die Position. Und damit meine ich, man muss eben Menschen verstehen, um sie führen zu können. Und dann mit Beispiel logischerweise

„wir müssen quasi sozusagen - da müssen wir hin, da zeige ich euch den Weg und da bringe ich euch hin, wir gehen zusammen“. Nicht: schicke ich vor und ich winke von hinten.“

Silvia Mayer: Und das versuchen Sie dann auch auf die Führungskräfte so zu übertragen?

Company-2: Tag für Tag, Tag für Tag. Mit denen habe ich grundsätzlich Tag für Tag Kontakt. Und die sagen mir, dass es so etwas - die Firma gibt es hier seit zwanzig Jahren – also diesen Approach, nenn ich es mal, den haben wir noch nie kennengelernt in dieser Firma. Sag ich, „ja, deswegen hat die (Firma) mich ja auch für wichtig erachtet, dass ich den Job übernehme.

Silvia Mayer: Ja, scheint zu funktionieren, auf jeden Fall.

Company-2: Bis jetzt ja. Wir wollen hoffen, dass das noch besser werden kann. Ich hoffe es oder wünsche ich mir, weil sonst - ich möchte ja auch mit einem mit einem selbstzufriedenen Gefühl in die Arbeit gehen und wieder nach Hause gehen. Und das erreiche ich nur, wenn ich die Menschen erreiche und ihnen quasi meine Botschaft wirklich auch verständlich machen kann. Und letzten Endes habe ich auch nicht die Weisheit mit Löffeln gefressen. Insofern gibt es da immer regelmäßigen Austausch, wo ich auch manchmal mir denke, „okay, sehr gut, ja, meine Idee war nicht so gut wie deine Idee.“ Und das honoriere ich dann wirklich bei Leistungsbonus. Also diejenigen, die ich alleine beurteilen kann, die gehen fast – also letztes Jahr, dieses Jahr - mit einem guten Gefühl nach Hause. Finde ich sehr wichtig. Und das sehe ich auch jeden Morgen, wenn ich hier reinkommen, weil manchmal bin ich der Erste, dann sagen sie schon scherzhaft „bin ich aus dem Bett gefallen?, weil ich in der Früh, in der in der Regel von zu Hause [private Detail] aus mich schon einlogge und schon etwas tue. Und wenn aber schon alle da sind und ich komme als Letzter - sozusagen höchst selten, dass einer eine Miene zieht, dass er vielleicht schlecht gelaunt ist- dann sagte er „es regnet draußen“, dann sage ich „ist doch perfektes Arbeitswetter“ – „es ist zu heiß draußen“, dann „Klimaanlage an“. Man schafft immer Möglichkeiten, man muss nur wollen.

Silvia Mayer: Es ist so, die Chemie im Team stimmt auch super überein, oder?

Company-2: Ja. Auch in auch in den Objekten grundsätzlich. Also da, sag ich mal, das Gesamtgefüge hat immer gestimmt, auch wo ich gekommen bin, das einzige wo ich angesetzt habe, war das teilweise es verbreitet war dieses typische Silodenken – ich bin in dem Objekt und das andere Objekt -. Gut, jahrelang ging das ja auch o.k. so, aber im Rahmen der ganzen Uumstrukturierungsmaßnahmen, die alle (Firmengruppe) erfahren haben, nicht nur die (Company-2), ist natürlich - sind auch Stellen gestrichen worden und auch wir haben da unseren Beitrag geleistet. Und mittlerweile können wir uns auch von der Manpower gar nicht mehr leisten, dass wir nicht rotieren in den Objekten. Und am Anfang gab es da viel Widerstand, aber

ich denke das haben wir mit gutem Change Management einigermaßen schon mal in die Köpfe der Menschen gemacht, dass das früher nicht mehr möglich ist, dass das jeder nur am (Standort A) oder nur hier am (Standort B), sondern man muss rotieren. Aber jetzt wird es auch gut angenommen und jetzt merken auch andere, „oh, der andere Standort hat ja auch Benefits, der ist ja auch okay, kann man ja gleich einkaufen nach achtzehn Uhr am (Standort A), das sind die Geschäfte noch offen. Hier am (Standort B) hat man eigentlich kaum Möglichkeiten einzukaufen. Ja.

Silvia Mayer: Cool. Machen sie dann auch manchmal spezielle Maßnahmen, die extra fürs Teambuilding geschnitzt sind?

Company-2: Natürlich. Also, wir haben zum Beispiel hier im Office ein bis zweimal im Jahr Bowlingabende beziehungsweise Billiard. Oder wir hatten jetzt vor kurzem einen Ausflug mit allen Mitarbeitern, also freiwillig, in Herrsching eine Wanderung. Da konnten natürlich die Mitarbeiter - wir mussten uns einen Tag aussuchen, und das logischerweise besser am Wochenende - einige Mitarbeiter konnten halt nicht, weil sie da eben arbeiten mussten. Aber die kriegen dann nächstes Jahren eine Chance, definitiv. Also da: Zusammengefüge ist sehr sehr wichtig, aber was ich weiß, machen auch Mitarbeiter viel untereinander nach der Arbeit. Was, sage ich mal, auch ein sehr gutes Zeichen ist, dass sie sich in der Arbeit verstehen und nicht quasi nach der Arbeit weg und in zwölf Stunden erst wieder denke ich über die Firma nach. Das definitiv.

Silvia Mayer: Super. Haben Sie sonst noch irgendwas, was Ihnen wichtig ist, was Sie gerne noch erwähnen würden?

Company-2: Dass sie Ihre Arbeit sehr sehr gut machen sollen. Und ich hoffe, dass ich mit meinen Ideen, nenn ich es mal, oder mit meinen Auskünften einigermaßen dazu beitragen konnte, dass die sozusagen die optimale Arbeit hinlegen, Masterarbeit.

Silvia Mayer: Also, war sehr hilfreich. Vielen Dank auf jeden Fall schon mal für die Zeit.

Company-2: Sehr, sehr gerne.

Silvia Mayer: Also wenn sie möchten, kann ich Ihnen auch gerne im Anschluss die fertige Arbeit zukommen lassen, wenn es Sie interessiert.

Company-2: Würde mich sehr interessieren. Absolut.

Silvia Mayer: Dann mache ich das gerne. Hoffen wir mal, es wird gut.

Company-2: Ich bin davon überzeugt. Sie haben da das nötige Engagement und ich denke auch die wichtigen Infoquellen dafür. Jetzt brauchen sie quasi nur noch Fleiß, oder?

Silvia Mayer: Genau.

Company-2: Sehr schön.

Silvia Mayer: Super. oder sehr schön super. Ich habe das jetzt auch noch mal ausgedruckt, wenn Sie gerne eins für sich behalten würden.

Company-2: mhm, machen wir mal.

Silvia Mayer: Genau.

Company: Red Hat

Business: connect a community of customers, partners and contributors to deliver an open source stack of trusted, high-performing solutions

Employees: 12.600 worldwide Date: 12.08.2019

Participants:

- Dunja Heinrich, Head of Human Resources EMEA
- Silvia Mayer

Dunia Heinrich: Da die englische Sprache unsere Firmensprache ist

Sivia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: rede ich auch sehr viel Englisch und das werden wir auch sicherlich im Laufe dieses Gesprächs lernen, dass mir einige Wörter nicht ganz so präsent sind im Deutschen, weil wir es nicht eindeutschen, sondern wirklich eigentlich 80 Prozent ich alles von vornherein auf Englisch denke und präsentiere und erzähle und mir fällt dann immer der Weg in die andere Richtung sehr sehr schwer - und ich habe früher auch (private Detail) studiert, (private Detail) und dadurch habe ich (private Detail). Also das wird Ihnen sicherlich helfen, weil ich sicherlich einige englische Wörter da reinschmeiße, dass Sie vielleicht erst einmal googeln müssen, was das heißt auf Deutsch.

Silvia Mayer: O.k., und dann auch mit den deutschen Kollegen zusammen auch in Englisch, oder vor allem

Dunia Heinrich: Viel. Deutsch reden wir dann schon in Deutsch, aber allein der Standort München ist auch grundsätzlich sehr divers, also wir haben sehr viele nicht Deutsch sprechende Menschen hier in München beispielsweise, und wir sind auch eine Organisation, die sehr vernetzt und Matrix-organisiert ist und es – schnelles Wachstum, viele neue Themen, die sich herauskristallisieren, man nicht immer sofort auf Anrieb notwendigerweise den richtigen Menschen findet, es ist ein sehr menschengetriebenes. Wer macht denn das, ist immer so die Frage, bei 14.000 Menschen weltweit, da kommt schon manchmal ins Straucheln und so ist es oft so, dass eine E-Mail, die irgendwo hingeh, dann relativ schnell weitergeleitet wird oder

Menschen werden draufgesetzt, die nicht hier sind, sondern irgendwo anders. Die einfach dazu beitragen können Probleme zu lösen, Menschen zu finden, Themen zu adressieren, also sehr kollaborativ, und von daher fangen wir sehr häufig an, Englisch zu schreiben auch mit den deutschen Kollegen, weil wir wissen, das geht relativ schnell über die Grenzen, ja. Das ist dann dank der Globalisierung dann doch – und E-Mail.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Es gibt manche Sachen, die werden hier auf Deutsch in den Teams besprochen natürlich, aber da ist das dann schon so: man schaut sich dann immer das schwächste Glied an und wenn man dann sagt „o.k., wir haben einen englischsprachigen im Team oder jemanden, der Deutsch nicht so als Muttersprache fließend beherrscht, dann switcht das ganze Team auf Englisch, damit jeder das auch mitbekommt, was gesprochen wird und sich einbringen kann. Ja. Und Red Hat an sich ist ein amerikanisches Software-Unternehmen, das 1993 gegründet wurde mit der Idee, freie Software, oder allen Menschen eigentlich – wenn ich es ganz banal ausdrücke – jeder sollte die Möglichkeit haben, Zugang zu Innovation, Softwaretechnologie zu erhalten. Und die Welt davor war sehr sehr stark geprägt durch Patente und „man schließt sich ein“ und „man schottet sich ab“ und „man muss ganz viel Geld bezahlen, um auf Universitäten, Wissen, Technologien Zugriff zu haben“ und so haben sich viele Geschäftsmodelle entwickelt, Microsoft beispielsweise oder auch diese ganzen anderen Datenbanken-Unternehmen oder Autos, ja.

Also es ist die grundlegende Idee, etwas zu erfinden, Patente anzumelden, dann dicht zu machen, Geheimnisse auch nicht Preis zu geben, sodass man auch eine gewisse auf der einen Seite Spezialisierung zu dem Thema erreichen kann und sich wettbewerbstechnisch positioniert, auf der anderen Seite natürlich auch sich langfristig am Business hält und den Markt auch ein bisschen abhängig macht von jemandem.

Und die Open Source Bewegung war oder ist immer noch auch getrieben eigentlich von vielen Software-Entwicklern zum damaligen Zeitpunkt, die gesagt haben „geht ja eigentlich nicht, also so viele Menschen auf diesem Planeten haben gar keinen Zugang zu diesen Daten“ und das hat auch Konsequenzen auf Innovation, weil wenn ich nur drei Leute einlade, um etwas zu entwickeln, dann ist ein Ergebnis, was ein Ergebnis ist. Wenn ich 20. 30, 50 frage, gibt es eine Chance, dass es vielleicht besser wird, oder anders wird oder einfach diverser.

Und so hat sich eine Open Source Community entwickelt, die im Freien Technologie entwickeln oder Technologie, die da ist einfach in alternativer Form entstehen lassen, die dann aber alles offenlegen: Wie habe ich es geschrieben, was steckt dahinter, die Dokumentation,

jeder kann es lesen, jeder kann es benutzen. Es gibt so ein Gentleman Agreement sozusagen: du kannst meine Technologie nutzen, aber wenn du eine bessere Idee hast oder wenn du dann einen Fehler im System siehst, musst du zurückgeben. Ja, das ist so der Gedanke von Open Source. Nutze es, und gib es zurück, sodass das immer weiter und immer besser wird.

Und Red Hat hat sich diesem Thema angenommen damals, 1993, und hat, was für den freien, für den Hobbymarkt vielleicht mal angedacht, beziehungsweise angesehen wurde, enterprise-ready gemacht, das heißt, dass große Firmen wie Bosch oder große Automobilhersteller, Krankenhäuser, Logistikunternehmen, die es sich jetzt nicht leisten können, dass einmal ein System ausfällt, die sagen „ich brauche schon Sicherheit, es darf nicht gehackt werden, es muss aber auch global skalieren, ich bau eine ganze – mein ganzes Business läuft auf diesen IT-Maschinen, da kann ich mir nicht leisten, Ausfälle zu haben“. Und dem hat sich Red Hat angenommen und gesagt, wir bauen das gleiche im Open Source Bereich unter freier Technologie. Wir befähigen den Kunden mit seiner Technologie eigenständig alleine umgehen zu können, wenn er es möchte, weil der Code ist frei, also der kann das im Prinzip tun. Wir gewährleisten den Support, das Mission Critical Systeme, zum Beispiel, wenn sie ausfallen, sofort wieder hochgefahren werden können, Probleme gelöst werden können.

Und das ist so gesehen ein Geschäftsmodell, wo wir keine IP haben, wo wir nicht das Patent, wenn man so will, besitzen, sondern wir befreien die Software von dem IP, wir geben es raus an den Markt und bauen Systemlösungen über Open Source Software, die dann auch im Hochleistungsunternehmen / Enterprise eingebaut werden. Und das zu einem (?) Komponente vom preislichen wie jetzt andere lizenzgebende Unternehmen arbeiten. Wir arbeiten sozusagen wie so ein Abo, ich gebe Dir die Software und man abonniert sozusagen den Zugriff auf unseren Support und lediglich das ist die Leistung, die der Kunde zahlt. Für die Software zahlt man heute nichts mehr bei uns. Ganz spannend.

Und das ist ein unternehmerischer Gedanke, aber es ist auch ein kultureller Gedanke. Es ist eine ganz andere Art zu denken, ist eine ganz andere Art zu arbeiten. Es geht alles ins Teilen. Man geht raus und veröffentlicht sozusagen seine Technologie, sein Wissen, damit andere lernen können, sich weiterentwickeln, daran andocken, Systeme value-adden, noch die Werte erhöhen, aber auch zu sagen „ich habe da eine bessere Idee“ oder „das kann man noch viel smarter lösen“, und „hier ist die Lösung die ich mal vorschlagen möchte, sich darüber Gedanken zu machen“. Also so werden wir immer besser, indem sehr sehr viele Menschen auf ein Thema schauen oder auf ein Problem schauen.

Silvia Mayer: Funktioniert das auch gut, dass dann Externe sagen, ich habe da eine Idee, so könnte das noch besser sein?

Dunia Heinrich: Ja, es ist schon so, dass der Kunde öfter einmal sagt „könnt Ihr mir nicht das spezielle Thema für mich bauen?“ Das machen wir in der Form nicht, zumindest nicht in unserem breiten Portfolio. Wir versuchen, es zu vermeiden, sagen wir mal so. Weil wir dann Nischenanbieter – weil wir dann so eine Nische bauen. Wir befähigen eher den Kunden, zu sagen – wir schauen in die Community des Kunden rein. Haben denn andere Kunden ein ähnliches Problem, ja. Hat kriegt man so eine Marktreife oder Marktverständnis. Wenn einer ein Problem hat, dann vielleicht der andere auch. Und dann ist das natürlich etwas, das man gezielter adressieren kann. Oder die Kunden sich dann miteinander austauschen können, also wo wir dann eigentlich eher als Berater – oder nicht einmal als Berater – als Beistehender sozusagen dem beiwohnen und sich die Kunden dann zu dem Thema auch besser austauschen können.

Silvia Mayer: Klingt spannend, ja.

Dunia Heinrich: Weil wir müssen auch – also das skaliert dann nicht, wenn man für jeden Kunden – dafür sind Softwarehäuser da oder Consulting-Organisationen, die das dann nachher dann auch tun, und mit denen arbeiten wir unter anderem auch im Partner-Umfeld zusammen. Und das kriegt der Kunde woanders dann, vielleicht besser sogar, als von uns. Das ist halt so ein Geschäftsmodell, das wir haben, ja. Genau. Und da habe ich 2006 angefangen bei Red Hat. Da waren wir ungefähr 250 Mitarbeiter in EMEA, Europa, Middle East und Africa. Und weltweit hatten wir knapp 1.000. Jetzt hat Europa oder EMEA 4.000 Mitarbeiter ungefähr in 27 Ländern, weltweit sind wir 13.500, knapp 14.000 Mitarbeiter. Also da ist jetzt in den 12 Jahren einiges passiert, in denen ich dabei war.

Silvia Mayer: Und wie groß ist Ihr Team in München? Also hier an dem Standort?

Dunia Heinrich: An dem Standort – das variiert immer ein bisschen, weil wir auch so einige haben, die remote arbeiten, und die Münchner jetzt nicht für München oder Deutschland lediglich zuständig sind, sondern auch EMEA Funktionen haben. Dass von daher wir oft auch den Ansatz vom Recruiting her fahren: wir stellen dort die Talente ein, wo wir ein tolles Talent finden, das ist nicht unbedingt standortgebunden. So kann das schon sein, dass die Truppe sehr unterschiedliche Jobs macht und in unterschiedlichen Feldern arbeitet und, wie gesagt, unterschiedliche Sprachen sprechen, weil sie halt für Europa verantwortlich sind und nicht für Deutschland. Aber hier in München sind wir ungefähr um die 150 Mitarbeiter. Wir haben noch weitere Standorte in Stuttgart und Frankfurt, Düsseldorf, Berlin, die dann manchmal Deutschland abdecken, aber eigentlich auch nicht immer.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Nicht notwendigerweise –so, genau.

Silvia Mayer: Und wie viele von den 150 führen Sie dann direkt?

Dunia Heinrich: Mein ganz persönliches Team ist viel kleiner, ich bin hier in München mit – von – also wir haben - bei uns ist es so, dass wir eine People-Team-Organisation haben. Und innerhalb dieser People-Team-Organisation in der Region wir sehr stark mit unseren Centers of Excellences zusammenarbeiten. Wir sind ein amerikanisches Unternehmen, wir sind kein deutsches Unternehmen, ja. Die Headquarters sind nicht in Deutschland, die Firmen-Gesamtverantwortung ist nicht in Deutschland, sondern in USA. Das haben Sie wahrscheinlich ein bisschen anders bei (private Detail). Dort ist sozusagen die Geschäftsleitung, also aus Deutschland wird in die Welt hinaus, ja. Das ist bei Red Hat ein bisschen anders, da wird aus Amerika in die Welt heraus – und ich bin ein Standortleiter, wenn man so will, ja, für die EMEA-Region.

Und wenn man sich dann die Personalabteilungsstruktur ansieht, dann aus der amerikanischen Welt hinaus überlegt sich natürlich unser Personalvorstand, das ist GM oder DeLisa Alexander als Head of People für Global, mit welchen Themen gehe ich an die Organisation und an die Welt und wie strukturiere ich die Organisation. Da haben wir – als einheitliches Team sind wir das People-Team. Und innerhalb des People-Teams gibt es Schwerpunktorganisationen, beispielsweise die sich dann global gesehen den Hut aufziehen. Für Training und Development gibt es eine Organisation, Red Hat University beispielsweise ist das. Und dann haben wir eine Talent Acquisition Organisation, die global gesehen für die Beschaffung der Talente verantwortlich ist. Und dann gibt es global gesehen die Centers of Excellence, die Total Rewards machen, da gehört dann Benefit dazu, Compensation, aber auch Health-Themen, ein Stück weit, Mitarbeiter Experience und eine Talent-Organisation, die sich um das Talent Assessment, Diversity Inclusion global kümmert.

Und ich bin die – innerhalb dieser Organisation bin ich Teil der HR-Delivery, Generalistenorganisation, die das Glück hat, all diese tollen Programme, die wir weltweit entwickeln, in die Regionen, in die Offices und auch in die Teams zu tragen und dort dafür zu sorgen, dass jeder Red Hat-Mitarbeiter, der bei Red Hat ist, eine Red Hat-Experience sozusagen hat, das erlebt, Teil der Organisation zu sein. Von – man nennt es ja im HR immer so schön – ganzen Mitarbeiter-Life-Cycle von Beginn bis Ende, egal wo man ist, welches Management man hat, egal in welcher Organisation man sich befindet, dass man einfach die Red Hat-Kultur, die Red Hat-Benefits, die Programme, die Mitarbeitertrainingskataloge und so weiter auch nutzen kann.

Und das Team, was ich da verantworte, das sind die ganzen HR-Manager, die in den Ländern arbeiten und die Business-Partner, die in den Business-Funktionen über EMEA hinweg

arbeiten, und das ist ungefähr heute 25 Mitarbeiter stark. Ich habe noch zwei Führungskräfte, die mich da unterstützen, die dann in den Teams arbeiten in der EMEA-Region und ich reporte an den Vize President der People-Organisation, der HR für EMEA und APAC macht und der auch noch unsere globalen Shared Services und Systems verantwortet.

Silvia Mayer: Der sitzt dann in Amerika?

Dunia Heinrich: Der sitzt in München, sogar noch.

Silvia Mayer: Ach so.

Dunia Heinrich: Also, der Vertrag läuft auf München, sehen tu ich den eigentlich schon kaum noch. Müsste ich mehr Zeit am Flughafen verbringen, glaube ich, da trifft man sich mal zwischen zwei Flügen. Also es wird schon sehr viel – virtuell passiert hier, grundsätzlich in der Firma, ja. Also auch, wenn man jetzt hier die Kollegen, die zusammenkommen, die reporten alle in die unterschiedlichsten Richtungen, teilweise in die USA oder Asien, manche nach Europa, manche in den Standort rein. Das ist alles ganz Makulatur, ja.

Silvia Mayer: Wow, ja, cool.

Dunia Heinrich: Sehr hohe Komplexität, ja, auf der einen Seite, aber es ist immer etwas los.

Silvia Mayer: Das glaube ich.

Dunia Heinrich: Und nichts ist klar. Und ist aber - auf der einen Seite kann das, wenn man sagt, o.k., das Glas ist halb leer, kann das schon so ein bisschen die Frustration fördern. Also man muss dann auch schon dafür gemacht sein von eigenen Ambitionen oder – gerade das Thema Energie, was macht mir Spaß, ja, gibt es voll viele die sagen „oh, das ist ja wahnsinniges Chaos oh mein Gott, wie toll ist das denn, ja, das gibt mir total viel Energie“. Und dann gibt es natürlich die, die sagen „ich brauche ganz klare Strukturen, ich arbeite einfach lieber, wenn die Klarheit herrscht, dann“ – das gleiche Umfeld, aber zwei verschiedenen Perspektiven, die da draufschaun, das ist schon eine ganz andere Mitarbeiterzufriedenheit, Energie, Health – da sind wir eigentlich schon bei dem Thema, ja. Sehr kulturell und - also, das glaube ich, das hat das Thema, das Sie ansprechen, hat sehr viel mit Organisationskultur zu tun, mit – auf Deutsch sagt man immer Purpose, also, was macht eine Organisation und inwiefern kann ich mich damit identifizieren. Das ist das höhere Ziel, also nicht nur Geld verdienen, sondern was ist denn eigentlich der Auftrag? Hat das Unternehmen so etwas wie einen Auftrag? Und dann, wie die Kultur innerhalb der Organisation gelebt wird und wie sich jeder da einbringen kann, steuert sehr viel von dem, wie ich mich fühle, Teil einer Organisation zu sein.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Spannend!

Silvia Mayer: Ja, voll.

Dunia Heinrich: Ja!

Silvia Mayer: Soll ich nochmal kurz anfangen, worum es genau in der Masterarbeit geht.

Dunia Heinrich: Genau, und jetzt kucken wir mal bei Ihnen, was Sie da – ob ich Ihnen da helfen kann, das werden wir dann sehen.

Silvia Mayer: Ja, bestimmt. Also im Großen und Ganzen würde ich gerne ein holistisches Modell von Wohlbefinden entwickeln, das einfach alles mit einschließt. Also sowohl die strukturellen Bedingungen, die die Firma bietet, als auch – also von Feedback, wie gebe ich Feedback zu Fitnessprogrammen, oder wirklich alles mit eingeschlossen in dieses Modell. Es gibt schon ein Modell zum Wohlbefinden, aber das ist für einen privaten Kontext. Und das nehme ich jetzt mal so als Anhaltspunkt und beziehe das dann aber eben auf die Organisation und schau mir da auch – das hat jetzt 6 Säulen – schau mir da diese 6 Säulen dazu an und sag dann eben, was wichtig ist dafür im beruflichen Umfeld. Genau. Und das möchte ich dann auch betrachten aus Führungsebene und aus dieser organisatorischen, von struktureller Ebene aus. Genau. Also im Großen und Ganzen. Und Ziel der Interviews ist es, herauszufinden, was ausgezeichnete Firmen machen, was funktioniert und eben da so ein bisschen Best Practices mitzubekommen. Genau, also das ist Ziel der Arbeit.

Dunia Heinrich: Das ist das Ziel, dass Sie sozusagen auch ein bisschen Handlungsanweisungen geben können, so ein kleiner Handlungskatalog für Unternehmen, die dann darauf zugreifen können, wenn sie sich in dem Bereich stärker engagieren möchten, oder das müssen.

Silvia Mayer: Genau. Also erst einmal auf Theorie basierend, was ist wichtig, was sollte – worauf sollte man achten und dann noch ein bisschen Handlungskatalog, was kann man beispielsweise tun. Genau.

Dunia Heinrich: Und gehen Sie da von einer Problemstellung aus, einer ganz gezielten? Also, ist es ein sehr genereller Abstrakt von „was ist möglich“, oder sagen Sie, das Problem wurde identifiziert und hier sind die Themen, die zur Lösung dieser gesellschaftlichen oder organisatorischen Probleme beitragen können?

Silvia Mayer: Meinen Sie, für den Best-Practices-Part oder generell?

Dunia Heinrich: Generell, für die Arbeit generell.

Silvia Mayer: Generell für die Arbeit: es gibt kein ganzes Modell, es gibt immer nur Studien, die auf einzelne Aspekte schauen, wie zum Beispiel: wie ist das Leadership, wie ist die Feedback-Kultur und – aber alles immer nur so punktuell. Und ich möchte das jetzt eben alles zusammenfassen, soweit wie es geht, genau.

Dunia Heinrich: O.k., gut. A ja, o.k.. Dann können wir da ja mal reinkucken, was –

Silvia Mayer: Ich habe jetzt auch noch wegen Datenschutz – genau, da ist jetzt wichtig – also, das können Sie sich auch gerne nachher auch nochmal genau durchlesen – dass ich jetzt keine personenbezogenen Daten frage, wie Religion und so etwas, dass wir es auch jederzeit abbuchen können. Dass das Interview freiwillig ist. Und dann noch, ob Sie möchten, dass ich Ihre Person oder den Namen Ihrer Firma am Ende nenne oder nicht.

Dunia Heinrich: Kann ich das auch später nochmal entscheiden, ja?

Silvia Mayer: Ja. Also, das können Sie auch jederzeit wieder ändern, wenn es ist.

Dunia Heinrich: Weil das, glaube ich wäre auch ganz gut. Vielleicht könnten Sie mir die Arbeit dann ja mal schicken, wenn sie fertig ist

Silvia Mayer: Ja, das auf jeden Fall.

Dunia Heinrich: Und in der Regel ist das ja so, dass Sie die nicht veröffentlichen, also. Sie machen das für den Heimgebrauch, mehr oder weniger, dass Sie sagen, mein Prof kriegt das zu sehen und dann geht es ins Kämmerlein, mit einer 1,0 natürlich und da bleibt sie, da wollen Sie ja keine Bücher drüber schreiben.

Silvia Mayer: Genau.

Dunia Heinrich: Das würde ich vielleicht zu einer späteren Zeit nochmal- (unterschreibt) – Gut.

Silvia Mayer: Also, dann würde ich jetzt nacheinander die sechs Säulen durchgehen und einfach schauen, was da von struktureller Ebene und von Führungsebene bei Ihnen gemacht wird. Die erste Säule, die heißt Positive Emotions und da geht es eben darum, dass Mitarbeiter Freude und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden und das geht eben so weit, dass Mitarbeiter im Job aufblühen können. Also in Englisch: Flourish. Eigentlich ist das ja alles in Englisch, deswegen habe ich mir da manchmal mit der deutschen Übersetzung schwer getan, aber es ist so im Großen und Ganzen „Aufblühen“ in der Arbeit. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Red Hat, um das zu ermöglichen, den Mitarbeitern?

Dunia Heinrich: Da geht es ein bisschen in dieses ganz persönliche Wellbeing eines jeden einzelnen Talentes, sich in den Bereichen wiederzufinden, wo so viele Parameter wie möglich gegeben sind, um eine hohe Trefferquote da zu erzielen. Das allererste, glaube ich, ist eine regelmäßige Diskussion zum Thema Feedback Cycles oder auch Annual Reviews, Jahresendgespräche, um für Mitarbeiter Klarheit zu erzielen, zu den Erfolgen, wie erfolgreich war ich in meiner Rolle, wieviel Feedback bekomme ich von meinem Manager, das positiv ist, wie klar weiß ich, was meine Key Responsibilities sind, ich glaube, da geht es schon mal ganz fundamental los, dass ich in der richtigen Rolle bin. Und das – dieses Gespräch über Role-Fit

haben wir, einmal im Quartal regen wir es an, die Führungskräfte, mit ihren Mitarbeitern darüber zu sprechen. Spätestens einmal im Jahr wird das Feedback-Gespräch dann stattfinden, wo unter anderem dann auch das Teil der Rolle ist, was die Key Responsibilities angeht und auch, wie ich die auszuführen habe. Dass man da regelmäßig spricht.

Wir haben dann auch etwas, das wir Talent Review nennen, wo wir nicht mit den Mitarbeitern zusammen, sondern nur innerhalb der Führungskräfte das Gespräch dazu haben, wie die Performance und auch das Potential jedes Einzelnen ist, was fällt positiv auf, habe ich den richtigen Job und wie erfolgreich bin ich in dem, was ich tue und wieviel Potential sieht man in mir, um höher, weiter, schneller zu kommen. Oder auch zu sagen, wir haben hier keinen Roll-Fit, sondern wir müssen – um die Energie auch wieder positiver bei dem Mitarbeiter zu lenken, oder auch mehr für die Firma zu erreichen - Career-Change anregen. Das ist bei uns ganz fundamentales Thema: was ist meine Rolle, was tue ich und wie bin ich befähigt, diese Rolle auszuüben, ja. Und das sind so diese HR-Prozesse, diese Rahmenbedingungen, die wir setzen, um diese klärende Gespräch häufig und oft zu führen – mit dem Mitarbeiter zusammen, aber auch außerhalb der Diskussion.

Dann gibt es wie gesagt bei vielen auch das Thema: in welchem Kontext bringe ich dieses Wissen ein, der Purpose oder das Ziel der Organisation durch. Bin ich Arbeitnehmer? Oder habe ich irgendwie eine leidenschaftliche – eine Leidenschaft für das, für das die Organisation steht. Das sind so diese höheren Rahmenbedingungen, wo auch wir bei Red Hat uns Gedanken darüber gemacht haben, dass auf der einen Seite wir sehr viele Menschen haben, die bei Red Hat arbeiten wollen, weil wir hier gerade dieses Thema Open Source vertreten, dass wir Dinge anders tun und dass wir uns auch mit dem, wie wir es tun nicht nur die Software-Branche ein bisschen revolutioniert haben, sondern auch das Denken, und das gesellschaftliche Denken, und das motiviert schon sehr viele zu sagen, ich möchte bei Red Hat arbeiten, weil ich da mich mit dem identifiziere.

Es gibt auch viele, die einfach sagen, ich möchte im Gesundheitssektor arbeiten, weil da tue ich etwas Gutes für die Menschheit. Oder in irgendwelchen Stiftungen, Umweltvereinen, weil ich einfach da Impact habe, Purpose. Und wir haben uns in den letzten paar Jahren, vor zwei Jahren, die Mühe gemacht, uns neben unseren – doch sagen wir einmal organisatorischen, finanziellen, aber auch technologischen Herausforderungen, nochmal einen Schritt zurück zu gehen und haben uns diese Purpose-Frage nochmal gestellt, um ganz klar herauszuarbeiten, was der Purpose von Red Hat ist. Und viele Mitarbeiter haben daran teilgenommen, beispielsweise. Das war ein sehr offener kultureller Austausch und jeder Mitarbeiter war eingeladen, da sein – an diesem Projekt teilzunehmen, seine Gedanken mitzugeben und wirklich das mit zu erarbeiten.

Open Source hat immer den gedanklichen Hintergrund: die beste Idee gewinnt. Nur weil ich im HR bin, heißt das nicht, dass ich die besseren Ideen zum Thema HR habe. Oder dass ich jetzt sage, das Benefit-Programm ist jetzt gut. Wir haben einen sehr kollaborativen, meritokratischen Ansatz, indem wir einfach viele Dinge – wir nennen es immer Open Source, wir haben eine Fragestellung und wir geben es raus an die Mitarbeiter, an die Community von RatHattern und laden – das ist das deutsche Wort – laden jeden ein, der es möchte, der Zeit hat, der eine Leidenschaft hat zu dem Thema vielleicht, oder eine Meinung, an der Entwicklung von etwas teilzunehmen. So haben wir uns auch mit dem Purpose-Projekt verhalten. Aber grundsätzlich ist das der Default bei Red Hat, dass wir so an Themen herangehen.

Und das hat auch, glaube ich – und sehr strukturell gibt es ein Open-Decision-Framework-Modell, das ganz klar erläutert, wie wir zu Entscheidungen bei Red Hat kommen beziehungsweise, das Mitarbeiter einlädt, sich bei Themen zu engagieren. Und dann auch sehr transparent in der Kommunikation an die Organisation zurück geben, wie das Projekt aufgestribbelt war, wie wir Entscheidungen getroffen haben, welche Entscheidung wir getroffen haben, warum wir sie getroffen haben, um dann schlussendlich das Ergebnis zu präsentieren, dass jeder nachvollziehen kann, wie war denn der Weg.

Und das ist etwas, das auch – sagen wir einmal strukturell – bei uns implementiert ist, dieses Open-Decision-Framework, das können Sie unter [OpenSource.com](https://opensource.com) nachlesen, wie das aussieht.

Die geben wir nämlich auch alle frei raus, die Ansätze, die wir hier umsetzen. Bringt darüber hinaus auch die verschiedensten Talente und Leidenschaften, Funktionen, von Mitarbeitern zusammen, die sagen „oh, das ist jetzt aber“ – oder „ich engagiere mich privat hier und da“, oder „da wollte ich schon immer einmal mitmachen“, das macht dann jeder, wie er möchte. Neben seinem eigentlichen Job kann er sich an den größeren Themen bei Red Hat beteiligen. Aber innerhalb eines Ansatzes, der ganz klar definiert, wie das aussieht, und was es ist und was es nicht ist. Das ist zum Beispiel auch etwas, was als Rahmenbedingung mitgegeben wird.

Auf der Organisationsebene: wie Leute sich engagieren können und über ihren Job, über ihr Team, über den Standort München hinaus Dinge wahrnehmen. Wir haben auch etwas, was – wir nennen das Memolist. Und das ist eine E-Mail-Adresse, Memolist, auf der alle Red Hatter global subscribed sind – auch ein schönes deutsches Wort – und auf dieser Memolist immer zu jeder Zeit Themen diskutiert werden, die bei Red Hat gerade weltweit passieren. Das ist sozusagen der globale News-Channel, wo auch gerade das ist ein Mitarbeiter getriebenes – ist eine Kommunikationsplattform, wo die Kollegen sich auch weltweit miteinander vernetzen, zu

Organisationsthemen diskutieren. Wenn der CEO irgendwo eingeladen wurde und irgendwo ein Interview gegeben hat, dann passiert das schon mal, dass ihn irgendjemand gehört hat bei Red Hat und sagt: Jim war da und da. Und dann diskutieren alle, wie sie es halt so fanden und was er so gesagt hat und man gibt dann auch Feedback. Da beschäftigt man sich viel mit der Organisation, mit den Themen der Organisation. Das ist auch so ein Rahmen, den wir da geben, um die Stimmen zu hören, die Themen zu hören, aber auch Feedback zuzulassen, beziehungsweise auch zu wissen – das sind so Pulse-Checks so ein bisschen auch für die Organisation, ja.

Silvia Mayer: Und das passiert über E-Mail, oder?

Dunia Heinrich: Das passiert über E-Mail, genau.

Silvia Mayer: Und das wird dann an alle, an den ganzen Verteiler, dann auch raus geschickt?

Dunia Heinrich: Ja genau. Das geht dann immer „Antwort an alle“. Und das ist schon auch – was man dann – da macht man sich, wie sagt man da, das ist eine bewusste Entscheidung, da mal reinzुकucken, ja. Und mal zu lesen und zu kucken, was da gerade so diskutiert wird. Und da sind auch politische Themen oder geopolitische Sachen, wenn irgendwelche Erdrutsche irgendwo passieren. Oder technologische Themen: man hilft sich untereinander, „hat jemand schon einmal gehört, dass ...“, oder „ich hab das und das Problem, hat da irgendjemand einen Shortcut dazu?“. Oder ich hab hier – wir haben auch so etwas wie Managerlisten global, wo auch ein Manager an die Community eine Frage stellen kann, „ich bin gerade dabei, ein Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter vorzubereiten, hat da irgendjemand einen Interview-Leitfaden?“ zack –irgend jemand kommt da und Best Practices werden da geshared. Und das ist gar nicht so, dass die HR-Abteilung da viel eingreifen muss – eingreifen, Entschuldigung – sich dazu – federführend ist, also wir haben nicht immer das beste Wissen zu dem Thema, und viele nehmen sozusagen Standard-HR-Produkte und value-adden sie für sich oder schauen. Das „Was“ stellen wir dann zur Verfügung und beim „Wie“ schaut jeder nach seiner individuellen Team-Struktur: wie läuft das für mich am besten, dass wir eine Tasse produzieren und nicht immer aus der Kanne trinken.

Und dadurch gibt es sehr verschiedene Betrachtungsweisen auf so eine Tasse und diese Community, Memolisten, Manager-Listen, Country-Listen, wo der Austausch ganz offen und ganz vielfältig ist, tragen das dann so zusammen, was man dann noch so mit einer Tasse machen kann, ja. Das hat auch viel mit Lernen zu tun, mit Netzwerken. Ich weiß, ich bin vielleicht der Einzige im HR hier in München, aber die sind alle so vernetzt, ich fühle mich nicht allein hier. Also, das ist schon so ein großer Teil, der da auch auf das Engagement, das

Mitarbeiterwohlbefinden einwirken kann, indem man einfach ein stärkeres Miteinander empfindet bei solchen aktiven Austauschen.

Silvia Mayer: Wie kann ich mir das vorstellen, wie oft kommt dann von dieser Memolist zum Beispiel etwas?

Dunia Heinrich: Ach – oft, täglich.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Keine Ahnung, hunderte von E-Mails.

Silvia Mayer: Wow.

Dunia Heinrich: Auch zu einem Thema, dann beantwortet man das wieder und dann diskutiert man wieder und „hier in Indien ist das so und so, da haben wir das...“ und dann kommt der tschechische Kollege mit anderem sozialen Kontext oder kulturellen Kontext und dann tauscht man sich aus, wie das jetzt in Tschechien gehandhabt wird. Also, die Themen sind vielleicht nicht so vielfältig am Tag, dass man sagt, man hat vielleicht ein, zwei Themen am Tag, die so kommen. Aber dadurch, dass jeder auf der Welt eingeladen ist zu antworten, kann das schon mal eine E-Mail-Flut werden. Und man fühlt da dann für sich selber: möchte ich mich an dieser Diskussion beteiligen, möchte ich sie lesen, ist das interessant für mich. Also das ist so – nicht jeder muss sich beteiligen. Man kann es. Und auch, wenn man es tut, dann auch nicht zu allem. Man hat dann ganz leidenschaftliche Diskussionen.

Oder es gibt dann auch Kollegen, die sagen: „wir haben jetzt da auch eine Euro-Diversity-Gruppe gebildet“, und da wird dann auch auf diesen Memolisten diskutiert. Wie andere Eltern kommen und sagen „mein Kind ist Autist und es geht jetzt darum, dass wir eine Schule finden und – was sind denn so interessante Lernmodelle, die mein Kind am besten fördern“. Und dann kommen andere auf der ganzen Welt daher und sagen „ich habe das gleiche Thema gehabt mal früher, mein Sohn ist jetzt achtzehn, und so. Wir haben das und das damals gemacht“. Und dann diskutieren aber auch –dann treten nicht nur die Menschen miteinander in Kontakt, die ein, sagen wir mal, ein autistisches Kind haben, sondern einfach auch die, die Verwandte, Bekannte, die etwas dazu gelesen haben, die daran interessiert sind, die applaudieren, dass man das jetzt öffentlich diskutiert, dass das schön ist, dass das jetzt einen Raum findet und so. Also da, was man jetzt mit dem Gedanken anfangen kann, dass man weiss, man hat jetzt hier 50 weltweit, die ein autistisches Kind haben: „Sollten wir da nicht irgendwie zusammenkommen und sollte man sich...“ Und so etwas kann man dann den ganzen Tag verfolgen, so eine Diskussion. Oder man kann sich auch einbringen.

Und dann gibt es wieder technologische Sachen, dass Red Hat – keine Ahnung – ganz tief im Code, bei irgendwelchen Softwareschreibung das und das, den Satz oder den Code

verwendet und ob das jetzt das Beste ... Das steigt man jetzt vielleicht eher aus, wenn man jetzt nicht so tief technisch ist, ja. Also, das ist so ein bisschen wie so ein News-Channel, wenn man so will, an dem man sich – an dem man so ein bisschen am Puls ist und Kontakt zu vielen Menschen hat, die alle eins eint: dass sie Teil von Red Hat sind und in diesem OpenSource Gedanke und dieser Kultur, diesen Purpose, vereint sind.

Silvia Mayer: Schön.

Dunia Heinrich: Und das ist eine tolle Community, an sich. Das ist so ein Rahmen, den wir als Organisation haben. Das haben wir nicht gesetzt, in dem Sinne, als ich damals anfing gab es das schon. Die Anforderungen, die wir damals hatten ist wie – oder immer noch haben, ist – wie gesagt ich habe mit 250 Mitarbeitern angefangen und bin jetzt bei 4.000, weltweit sind wir 14.000 - Wie skaliere ich so etwas? Wenn 250 Mitarbeiter miteinander diskutieren auf so einer Memoliste, dann hat das einen anderen Traffic und eine andere Intensität und das hat dann auch – in Anführungsstrichen „eine gewisse Begrenztheit“ an Möglichkeiten des Dialogverlaufs. Wenn 14.000 da diskutieren, dann gibt es 14.000 Meinungen und Arten, wie man die Welt sieht. Und da ist eher so die Herausforderung, wie halten wir dieses Medium in unserer wachsenden Organisation. Das ist, womit wir uns am meisten beschäftigen. Dieses Feedback, diese Klarheit, diesen Impact auf die Mitarbeiter zum Thema Engagement, Wohlbefinden, Wellness, hat ja viel mit Energie zu tun, positiver – am Ende des Tages. Iist natürlich immer einfacher, je kleiner die Organisation ist, wenn Sie sich jeden Einzelnen persönlich auch vornehmen können und auch mal wissen, wie es jedem Einzelnen geht, weil Sie jeden sehen.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Bei (Company Name) wird es schon ein bisschen schwieriger, weil Sie viel systematischer oder thematischer auch arbeiten müssen und über Programme, Initiativen, Kampagnen versuchen, Menschen zu erreichen. Wir haben auch sehr sehr früh schon die ... – die Balance bei uns war immer wichtig und das halten wir auch heute immer noch so. Dass dieses persönliche Engagement zu den Rehatern in Balance steht zu den – sagen wir mal so - systemischen Einwirkungen. D.h ich gehe über Service, ich mache regelmässig Mitarbeiterbefragung, ich mach Meetings mit meinem Team, und danach geht sofort ein Service raus „na, wie war das Meeting, wie hat es Euch gefallen, wie war das Essen, habt Ihr etwas mitgenommen, wie waren die Vorträge, was können wir besser machen?“. Also dieser Austausch, persönlich, als auch über Systeme, nenne ich es mal, ist da schon ganz wichtig. Damit man auch diese Anonymität wahrt – nicht jeder sagt mir immer direkt, was er dann glaubt, also, da kann man dann auch Daten noch validieren. Aber Sie kriegen, glaube ich, eine gute Balance hin zwischen „ich versuche, die Gedanken der Masse abzufragen“ und habe aber

nochmal den ganz persönlichen Kontext, den ich brauche, um vielleicht die Daten zu analysieren. Also so etwas machen wir sehr sehr regelmäßig und schauen uns da auch an, wie diese Information von Great Place to Work-Surveys, Engagement-Surveys, POUT-Surveys, wie das in die Systeme einwirkt, die wir – Programme, die wir heute haben.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Wollen wir noch tiefer irgendwo rein, Fragen, die Sie da haben?

Silvia Mayer: Gerade noch nicht.

Dunia Heinrich: O.k..

Silvia Mayer: Was tun Sie jetzt speziell als Führungskraft, um diese positiven Emotionen in Ihrem Team zu fördern.

Dunia Heinrich: Ich hab noch das Glück, dass ich ein relativ kleines Team habe, d.h. ich kann mit sehr vielen sehr viel reden. Ich weiß, wo mein Team steht, mit welchen Themen sie sich beschäftigen und kann mich sehr individuell auf jeden Einzelnen einlassen, ja. Mich in die Welt jedes Einzelnen hineinbegeben. Und das, glaube ich, ist der erste Punkt, der für viele in meinem Team sehr wichtig ist, dass ich weiß, was in dem Land passiert, welche Themen sie bewegen, aber auch was privat in ihrem Leben – wo sie so stehen. Und wir auch eine Relationship haben, wo wir ganz offen darüber sprechen können.

Und was mir immer sehr wichtig ist, ist dass ich in der Lage bin, wenn jemand Hilfe braucht, privater Natur, sozialer Natur, beruflicher Natur, dass wir da wirklich Lösungen um die Kollegen herum bauen können, ja. Das ist das erste. Also, dass ich einen sehr sehr tiefen engen Draht zu den Teams hab, und auch, muss ich sagen, diese zweite Leadership-Ebene eingeführt habe, weil ich einfach merke, das Team wird zu groß, das kann man nicht mehr gewährleisten, ja. Und ich kann auf das Engagement nicht mehr einwirken, weil ich einfach keine Zeit mehr habe. Und das war ein Grund, warum wir da in zusätzlich Leadership investiert haben.

Dann haben wir zweimal im Jahr - schaue ich mir regelmäßig die Karriereentwicklungspläne der Mitarbeiter an. Die haben auch alle bei mir im Team einen. Also wir reden viel über Entwicklungsmöglichkeiten, Stand der Dinge, wie performe ich, was performe ich und wie performe ich das? Trifft das die Erwartungshaltung? Also gerade so dieses Abgleichen von den Erwartungen, glaube ich, ist ganz wichtig. Dass ich als Mitarbeiter immer eine Realität habe. Ich weiß, wie ich mich empfinde und der Manager sieht das genauso, ja, keine bösen Überraschungen, und wir auch regelmäßig über Karriereentwicklungen, was möglich ist, miteinander sprechen. Ich schau mir – ich bin persönlich jemand, der sehr viel über Zukunft nachdenkt und Strategie baut und bin im Kopf immer schon drei, vier, fünf Jahre weiter. A) weil es in einer erwachsenen Organisation einfach notwendig ist, ein bisschen den

Bedarf zu antizipieren, weil ich auch die Organisation da reinleiten muss, aber auch dahingehend, dass ich mir frühzeitig proaktiv Gedanken darüber mache, wie meine Organisation sich entwickeln wird, mit welchen Capabilities wir arbeiten müssen und wie ich mein Team dahin bewege, das zu tun, auch ganz offen darüber spreche.

Also viel Kommunikation eigentlich, schriftlich nach außen PRs, die uns da vertreten, viel mit jedem Einzelnen persönlich, mich aktiv um die Entwicklung und auch die nachhaltige Entwicklung kümmere und auch eine Organisation baue, die – hoffe ich doch mal – Karrieremöglichkeiten, die heute nicht da sind, in der Zukunft zu ermöglichen. Einfach durch das Wachstum das so zu steuern, dass man sich breiter aufstellen kann.

Silvia Mayer: O.k.. Und, also bei dem Feedback mit den Mitarbeitern, das ist dann einmal persönlich und einmal auch auf beruflich bezogen, wie es gerade so läuft?

Dunia Heinrich: Persönlich nicht. Also, was wir haben ist – was wir machen ist „die Key-Responsibilities“, also was macht man jetzt so als Softwareentwickler, HR-Manager, was ist der Job, ja. Und dann haben wir ein Kompetenzmodell bei Red Hat, das aufzeigt, wie man erfolgreich ist im Kontext dieser Organisation, wenn man gewisse Jobs ausführt, ja. Das heißt im HR: Personalentwicklung ist Personalentwicklung, ja. Da können Sie ganz viele Tassen bauen, aber Personalentwicklungskonzepte in unterschiedlichen Kulturen, in unterschiedlichen Organisationen wird immer unterschiedlich sein. Das „wie“ ich nachher Feedback-Gespräch führe oder „wie“ ich nachher Mitarbeiterbindungsprogramm baue, wird bei (Company Name) anders sein als bei Red Hat, das geht einfach aufgrund der Kultur so einher.

Und so haben wir uns als Red Hat mal überlegt, was macht denn Mitarbeiter bei Red Hat erfolgreich. Und Softwareentwickler: aber wie werde ich ein erfolgreicher Softwareentwickler bei Red Hat? Und da haben wir Verhaltensweisen identifiziert, die erfolgreiche Kollegen zeigen, schon Jahre her, und das Was mit dem Wie verbinden. Das heißt, Kommunikation zum Beispiel ist ganz wichtig, netzwerken. Das heißt, alle sind irgendwo anders und irgendwie muss ich kucken, wer macht denn was. Und ich muss mich sehr gut vernetzen in einer Matrix-Organisation, sehr proaktiv sein, ich muss rausgehen, ich muss dem partizipativen, kollaborativen Ansatz doch eher verschrieben sein, als topdown zu arbeiten. Das sind so Erfolgsfaktoren, die es eher wahrscheinlich machen, dass jemand erfolgreich ist und auch glücklich ist in seinem Job. Und dieses Was und dieses Wie besprechen wir in einer Regelmäßigkeit, also welche Ziele hatte jemand, wie wurden die Ziele erreicht. Das ist das eine.

Das andere ist: wie habe ich Dich wahrgenommen, wie empfinde ich Deine Zusammenarbeit mit dem Team, wie empfinde ich Deine Zusammenarbeit mit den Business-Leadern, warum gab es hier und hier und da...Erzähl mir mehr über die Erfolge, was leichter ist

für Dich, warum das jetzt ein bisschen schwieriger ist“. Und das ist ein bisschen diese persönliche Komponente, wenn man so will, jemanden auf den Kompetenzprofilen in die Entwicklung zu bringen.

Silvia Mayer: Aber jetzt nicht bezogen auf – also persönlich bezogen auf „wie geht es Deiner Familie“?

Dunia Heinrich: Spielt auch manchmal eine Rolle.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Ja, das spielt ja immer rein.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Also, das Umfeld, in dem ich mich befinde. Wenn ich jetzt in Scheidung lebe, dann wird das irgendwie auf meine Stimmung wahrscheinlich ein bisschen einwirken.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Und das glaube ich, muss man schon auch mit einbringen in das Gesamtbild und auch zu wissen, es ist temporär wahrscheinlich. Ist es eine permanente Thematik, oder ist es temporär? Oder was braucht jemand gerade, der eine Krebsdiagnose bekommen hat, ja. Der Job hat sich nicht geändert, die Erwartungshaltung der Firma eigentlich auch nicht. Aber inwiefern können wir für diesen Mitarbeiter jetzt flexibel sein? Was können wir tun, damit wir ihm in der Phase helfen können. Oder es geht jemand durch eine Scheidung oder es gibt auch viele, die sagen, „ich habe jetzt eine Freundin, die ist Brasilianerin, die will wieder nach Hause, kann ich umziehen innerhalb von der Organisation?“ Sehr viele Konstellationen, die wir uns gesamtheitlich betrachten. Und das spielt schon auch eine Rolle.

Und das kommt dann raus, wenn ich eine gute Beziehung zu meinem Manager habe. Dann spreche ich eher darüber mit meiner Führungskraft oder proaktiv sage ich „ich gehe jetzt auf eine Scheidung zu, da müssen wir darüber sprechen, weil es ist wahrscheinlich etwas, das sich nicht vermeiden lässt“. Das ist dieses „dicht am Mitarbeiter dran sein“ und frühzeitig Signale erkennen und doch eine Plattform des Vertrauens zu schaffen, wo solche Gespräche Raum finden. Und nicht, dass es zu spät ist, das mit einbringt. Und das sind diese drei Komponenten eigentlich. Es ist wie – es gehören ja immer zwei dazu. Ich biete die Plattform des Vertrauens und der Relationship an.

Aber es gibt ja auch ganz persönliche Stile jedes einzelnen Mitarbeiters, jemand ist extrovertiert oder introvertiert. Die Extrovertierten, die werden die ganze Lebensgeschichte sofort auf dem Teller haben, von der Geburt an bis jetzt alles. Und dann gibt es Menschen, die gerne weniger über sich erzählen und das Private und das Berufliche trennen. Und gerade vielleicht auch die privaten Probleme lieber zuhause lassen, als sie offen in der Firma diskutiert

haben zu wollen. Und da muss man sich sehr individuell, glaube ich, mit Menschen auseinandersetzen. Den Mensch in den Mittelpunkt stellen, zu kucken, was braucht jetzt mein Team oder Menschen in meinem Team. Und das ist eine Führungsaufgabe. Und ich kann da ein System bauen, ich kann systematisch herangehen und sagen „hier hatten wir jetzt das HR-Programm und jetzt kippe ich das uns über alle drüber, so wie es ist,“ oder ich kann es mir leisten oder ich leiste es mir, individuell auf meine Talente einzugehen und ich habe eine Kultur, die es ermöglicht, das zu tun.

Silvia Mayer: Und bei der Was und bei der Wie, als Sie sich das vor ein paar Jahren angeschaut haben, die Leute, die jetzt noch nicht das Richtige – wie nennt man das jetzt?

Dunia Heinrich: Poficiency Level haben, das ist das – ich weiß auch nicht, was auf Deutsch da – „den Reifegrad“ vielleicht, „Erfahrungsgrad“ haben.

Silvia Mayer: Was haben Sie dann mit denen gemacht?

Dunia Heinrich: Ich glaube, a) ist es immer ein klares Feedback, ja, „so nehme ich Dich wahr“. Und zwar an Situationen und Fakten beschrieben: „Aan dem Tag habe ich das und das gesehen, und das hat das und das mit mir getan, oder mit den anderen. Das habe ich beobachtet, dass da auf einmal alle still waren im Zimmer. Und in der Funktion, in der du bist, wünsche ich mir ein anderes Verhalten. Was war los an dem Tag? Nichts? O.k., dann haben wir ein anderes Gespräch.“ Oder zu sagen „ja, Schwiegermutter ist gerade zuhause, verstehe ich total, ich weiß, was du meinst, kommt nicht mehr vor.“

Also entweder wird es ein Performance-Gespräch, oder es wird ein Entwicklungsgespräch, zu sagen, mit der Ambition die du hast, in Führungsfunktion zu gehen ist der Impact, den wir auf Leute haben oder Mitarbeiter haben, eine wichtige Komponente, daran müssen wir arbeiten. Und dann kommen Entwicklungsprogramme oder Entwicklungspläne zustande, wo man sagt „okay, wie schließen wir jetzt eine Lücke und bauen langfristig diese Muskelstärke auf, damit das natural wird, und das Teil meines Portfolios wird. Und das muss man üben, üben, üben. Also wie kommen wir da hin? Dass man das einfach in so ein Trainingsprogramm mit übernimmt, und was brauchen wir an Situationen, um das zu üben, üben, üben? Und das sind dann so diese Entwicklungsgespräche, die man darauf dann baut. Feedback Action.

Silvia Mayer: Und was ich jetzt rausgehört hab: auf jeden Fall ganz viel offenes ehrliches Feedback.

Dunia Heinrich: Genau

Silvia Mayer: Und einfach spiegeln, wie man es wahrgenommen hat

Dunia Heinrich: Genau. Und das auch im Idealfall im 360-er Bereich. Also das ist vielleicht nicht für jede Rolle notwendig, aber gerade auch die Führungskräfte in Deutschland bei Great-Place-to-Work, die haben ein Führungskräfte-Feedback eingeführt, wo der Mitarbeiter sich selber, sein Manager ihn oder sie und auch das Team Feedback gibt zu Leadership-Style und Verhalten als Führungskraft, auch im Sinne der Entwicklung. Also was bei uns immer ganz wichtig ist, dass wir gerade das Verhalten in der Form auch – also die Behaviors, die Kompetenzen eigentlich, das Kompetenzprofil – als Entwicklungsprogrammmaßstäbe sehen. Und durch dieses Feedback, wie nehme ich dich wahr, in der Kommunikation, das sind ja eigentlich so weiche Bereiche, also „was mache ich“, ist ja die Hardskills, das sehe ich ja, wie ein Projekt gelaufen ist und wie das Projektmanagement war, ob die Zeiten eingehalten wurden. Wie ich innerhalb dieses Projektes als Führungsperson wahrgenommen habe, wie ich es geschafft habe, mich aus Tiefen wieder hochzuarbeiten, das ist manchmal, wenn man drinsteckt, ganz schwierig für jemanden zu identifizieren und zu sehen. Und da arbeiten wir viel halt mit diesem offenen Feedback, zeitnah natürlich und dann über systemische Module, wo es dann an Surveys geht, Mitarbeiter-Surveys, Führungskräfte-Surveys oder Entwicklungs-Surveys, 360-Grad-Feedback für Führungskräfte, die dann unterschiedliche Stakeholder einladen können, dass die dazu geben, was sie wahrnehmen.

Silvia Mayer: O.k., gut. Ich würde jetzt auf die nächste Säule eingehen. Wir können auch gerne jederzeit wieder zurück kommen, wenn noch etwas anfällt. Die nächste Säule, die heißt Engagement. Und da geht es eben darum, dass Mitarbeiter sich involviert fühlen, verbunden fühlen und sich auf die Aktivitäten konzentrieren können, soweit, dass sie eben den Zustand von Flow erreichen können, was die perfekte Balance zwischen den Fähigkeiten und den Herausforderungen bedeutet. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Red Hat, um das zu ermöglichen?

Dunia Heinrich: Ich glaube, strukturell ist es tatsächlich eher auch wieder das Feedback, dieser Dialog, zu der Performance und der Career-Aspiration, also wo will ich mich hinentwickeln und wie kommen wir da hin, ja. Das eine bedingt ja auch ein Stück weit das andere. Und was wir häufig haben, ist – oder was vielleicht manchmal so ein bisschen traditionell gedacht ist, dass Menschen in Jobs denken. Also ich entwickle meine ganze Karriere, indem ich heute HR-Manager bin, morgen Senior-HR-Manager bin, dann mache ich eine Conversation-Rolle und so lerne ich dazu. Was bei uns die Realität ist, ist, dass sich die Rollen oftmals – oder der Titel sich oftmals nicht ändert, aber die Anforderung einer Rolle sich verändert durch so ein stark wachsendes Unternehmen. Aber auch: viele denken, ich muss in eine Rolle gehen, um mehr zu tun, oder etwas anderes zu tun, ja.

Und wir schauen bei Entwicklung, und gerade auch in den Gesprächen, sehr stark darauf, dass man als Führungskraft versteht, wie Menschen lernen und wie wir neue Skills und Capabilities uns erarbeiten, ohne vielleicht in andere Rollen gehen zu wollen. Das ist das erste: nicht jeder will. Und zweitens es auch nicht zu müssen. Und da arbeiten wir mit dem 70-30-10-Modell, was im Prinzip besagt, im Wachstum bei der Entwicklung von Menschen braucht man ca. 10 Prozent Training, also da geht es in die Klasse, wo ich dann etwas Neues lerne anhand von Theorie. 30 Prozent ist Coaching und Mentoring, das heißt, ich lerne etwas Neues hinzu und dann brauche ich jemanden, der mich immer mal wieder zu dem Bereich challenged, der mir auch die Möglichkeit gibt, das öfter zu üben, Feedback gibt, mir immer wieder den Spiegel vorhält. Und der größere Bereich, diese 70 Prozent, das sind diese stretched Assignments, das heißt, ich werde in meiner Funktion in Themen reingestretched, mit denen ich vorher noch nie etwas zu tun hatte und lerne sozusagen innerhalb meiner Funktion neue Dinge hinzu.

Und das passiert bei uns in zwei Richtungen. Auf der einen Seite der Manager der hoffentlich sehr eng an seinem Team dran ist und dadurch auch sehr gut weiß, welches Potential in jemandem steckt, was er oder sie kann, kennt die Entwicklungspläne und kann auch zutrauen, ja. Und auch wirklich stretchen, zu sagen „ich weiß, dass du es kannst, mach das mal, ich gebe Dir das Projekt. Wird schon.“ Und dann ist es so die andere Seite, wo ich als Führungskraft auch diese Möglichkeiten erarbeiten muss, dass diese Projekte auch bei mir sind, dass jemand in diese Projekte gehen kann. Und wir sagen aber auch ganz klar bei Red Hat, irgendwann ist „Leading der Unkräuter“. Ich bin jetzt nicht der Karriereberater von Deinem ganzen Team, schaffe Dir gewisse Punkte oder Idee oder sehe auch jemanden, aber die persönliche Energie und auch das Wollen, die persönlichen Umstände daheim, die Leidenschaft die ich ja hab, die kommt ja aus mir heraus.

Ich weiß ja manchmal, was ich will und was ich nicht will. Und von daher geben wir jedem Mitarbeiter auch mit, sich aktiv mit sich selbst zu beschäftigen, in sich reinzuhören, was macht mir Spaß, was gibt mir Energie und über diese Themen die Karriere auch und die Themen auch zu steuern und sich sozusagen auch das Portfolio zu erweitern, was gerade diese Bereiche angeht, um sich dann daran selber auch zu entwickeln. Und so ist das ein sehr Hand-in-Hand-getriebener Dialog. Auf dem Papier, wenn man das tatsächlich so tut, dann funktioniert das auch wunderbar. Das müssen natürlich alle beiden Bereiche, oder alle beiden Manager und Führungskraft müssen da ganz eng Hand in Hand miteinander arbeiten.

Silvia Mayer: Und die 30 Prozent des Mentoring and Coaching, ist das dann eher von Führungskraft und Kollegen, oder ...?

Dunia Heinrich: Es ist sehr unterschiedlich. Das kann auch jemand aus der Organisation irgendwo sein, der im Projektmanagement besonders toll ist. Und dann wird angefragt, ob der Kollege Zeit hat. Das macht der Mitarbeiter dann selber: „das ist mein Entwicklungsplan, ich habe gesehen, du machst das ganz toll“ und so etwas, „hast du Lust irgendwie“. Und natürlich der Manager als Coach ist da natürlich als Allererster stark gefragt, sich da einzubringen.

Silvia Mayer: O.k.. Aber das ist dann schon spezifisch: „Du achtest jetzt da mal drauf, du bist jetzt sein Mentor für eine gewisse Zeit“ und so. Also, das ist dann beidseitig, die wissen dann ...

Dunia Heinrich: Genau. Wir haben ein Mentoren-Programm, wo es eine Liste von Mentoren gibt, die sich freiwillig melden, sozusagen, sich zur Verfügung stellen. Das machen wir auch in den verschiedenen DNAE (?) -Communities, wo Frauen und auch Männer Interesse haben, zukünftige Female Talents zu coachen und zu mentoren, ganz vernetzt auf die ganze Organisation. Und da gibt es dann ein Mentorenprogramm, wo so Responsibilities mitgegeben werden, so ein Framework, was bearbeitet wurde, um beim ersten Start zu helfen. Dass wenn du Mentor bist, das und das sind die Responsibilities, wenn du Mentee bist, das und das ist das was jeder sozusagen beitragen muss zu einem erfolgreichen Mentoring. Da haben ja beide Seiten da Obligations, etwas zu tun. Und das ist so eine Plattform, die Red Hat zur Verfügung stellt, aus dem HR-Team zusammen mit einigen Mitarbeitern, die Interesse hatten, so etwas zu machen, aufgebaut.

Und das zum Leben zu bringen, das machen jetzt Red Hats. Also, da gibt es keinen Programm-Manager. Ich mache nicht einmal im Jahr Mentor-Assignment, Mentor/Mentee Assignment. Und wir matchen nicht, sondern wir coachen nur die Organisation. Wir sorgen dafür, dass Transparenz herrscht, wir reden viel darüber. Aber so den letztendlichen Schritt müssen dann die Mitarbeiter und die Mentoren, je nachdem, auch selber gehen zu sagen, ich melde mich freiwillig. Es wird keiner nominiert. Und das kann wie gesagt manchmal Gedanken sein, das bei man Austausch, Performancegesprächen oder bei Assessmentgesprächen sagt, „Mensch da, mein Netzwerk, da kenne ich ein paar, da kann ich gerne die Tür öffnen“, und so kommen viele dann auch zusammen und sagen „ich kenne den und den“ und so verbindet man das eine mit dem anderen. Aber schlussendlich durch die Tür gehen müssen die Mitarbeiter dann selber.

Aber das ist auch so ein Strukturrahmen, wie dieses Performance-Management, das Career-Development, den Ansatz dahinter, Mentoren-, Rotation-Programme, da gibt es schon so ein paar Plattformen, die ein bisschen Grundarbeit leisten, aber am Ende ist das Gespräch mit dem Manager, das alles so zusammen zu bringen, ganz essentiell, um zu wissen, welche Lösung

sozusagen für den aktuellen Moment das ist, was am meisten Impact auf Motivation und Engagement hat, ja. Schick sie nicht nach Australien. Ich meine, wir können sie natürlich nach Australien schicken, zu sagen, er will sich entwickeln. Dann haben wir hier ein Rotation-Programm, da ist ein Job im Operations in Australien, da schicke ich den mal hin, und sie haben aber gar keinen Bock drauf.

Das ist ganz essentiell wichtig zu wissen, dass das eine gute Idee ist, vielleicht einmal später, ist gut zu wissen, aber aktuell hilft es mir eigentlich am meisten, wenn ich zuhause bin jeden Tag, weil es Sommer ist und der Garten gemäht werden muss, oder der Mann/Freund gerade beruflich sehr eingebunden ist und viel reist und sie auf die Kinder aufpassen muss oder so. Das ist dieser Teil, glaube ich – ich schau mir das immer an und erkläre das auch häufig in der Form, dass die Organisation, egal wo und wie, bei uns genau so läuft. Das ist nicht anders wie bei anderen Organisationen.

Wir sind wie so ein Supermarkt und wir stellen die Produkte her oder kaufen sie irgendwo ein und packen die in die Regale. Aber Sie gehen ja auch nicht in den Supermarkt und kaufen a) immer alles und b) immer das Gleiche. Das variiert ja, mal haben Sie Gäste, mal sind Sie auf Diät, mal ist Sommer, da isst man sowieso weniger. Und man will sich ja manchmal inspirieren lassen, da hat man gar keinen Plan und geht einfach mal los und kommt mit ganz vielen neuen Dingen, oder hat ein Rezept in der Hand und sagt, das hole ich mir mal heute, das koche ich heute, da hab ich Bock drauf heute. Und so ähnlich ist das glaube ich auch, wenn man Engagement und Energie von Mitarbeitern beeinflussen will, kann ich und sollte ich auch einiges an Portfolio im Schrank haben. Und sicherlich einige Sachen mal so über alle zu kippen, Brot und Butter braucht man immer, ja, dass man sagt, was sind denn eigentlich die Core-Bedürfnisse, oder die Core-Themen, wie ich auf Energie positiv einwirken kann von Mitarbeitern, pauschal mal global.

Und ab einem gewissen Punkt muss es in die Individualität gehen, meiner Meinung nach. Weil nur dann kommt es als gefühlte Motivation und Energie bei ihnen an, ja. Sonst wird es zur Belastung. Und schon sind wir wieder bei – es gibt ja kein Disengagement, es gibt ja nur Not Engaged, oder Überforderung, oder – also, wenn das nicht mit einem passiert, zusammen die Entscheidung getroffen wird, dann glaube ich, kann man auch mit vielen Dingen viel Gutes meinen, aber nur das Gegenteil erreichen. Und so versuchen wir bei Red Hat immer den Dialog in den Vordergrund zu stellen.

Es gibt eine ganze Menge Rezepte und ich habe ganz viele Lösungen, aber bevor ich die auf Sie schmeisse, will ich erst mal fragen, wie es Ihnen so geht und welche Gedanken Sie haben, oder ob ich ein bisschen inspirieren kann, bestimmen wir dann (unverständlich), um dann

zu kucken – und jetzt packen wir mal – jetzt gehen wir mal einkaufen und holen mal raus was Sie haben, und dann ist das erst mal für sechs Monate das, worauf wir uns konzentrieren, oder auf die nächsten zwölf Monate und dann schauen wir einfach weiter. Kucken nochmal zurück und dann schauen wir voran.

Silvia Mayer: Ja. Gibt es noch andere Aspekte, die Sie jetzt als Führungskraft machen in Ihrem Team, um das zu ermöglichen? Also außer diese Kommunikation?

Dunia Heinrich: Ich glaube, die Awareness spielt eine ganz wesentliche Rolle. Das hat was damit zu tun, jeden dazu zu befähigen, diese Entscheidung für sich treffen zu können. Oder zu wissen, dass ich diese Möglichkeit habe. Das ist ein ganz fundamentaler Punkt, glaube ich. Und bei uns im Team verbringen wir viel Zeit, dass wir Rotation-Programme haben und Mentoren -Programme haben und dass die einfach da sind. Dann glaube ich auch, dass dieses regelmäßige Feedback beziehungsweise der regelmäßige Dialog ganz wichtig ist, in dem ich immer wieder darauf komme und zwar situativ, „denk daran, da ist doch noch...“ oder „jetzt reden wir schon wieder über das Gleiche. Wir hatten da doch mal drüber gesprochen“. Diese Entscheidung am Ende muss der Mitarbeiter aber auch selber treffen.

Und sicherlich dann auch ganz klar die Grenzen zu zeigen, die es dann hat. Was wir natürlich weiterhin haben, ist die Betrachtungsweise von einem Wachstum, was ich als Führungskraft. Zum Beispiel auch sehe, welches Potential erkenne ich in jemandem und diesen dann ganz gezielt auf Projekte, Entwicklungsprogramme, Management-Seminare vorzuschlagen und dass, sagen wir mal, an diesen Entwicklungsprogrammen gearbeitet wird. Oder auch auf Programme, die das Wohlbefinden – Sportprogramme, genügend freies Essen, oder zu sagen „da gibt es ein Fitnesscenter“. Ich bringe es auch oft ins Teammeeting mit ein, dass wenn ich die Kollegen herhole, dass wir dann erst mal ins Fitnesscenter rübergehen in der Mittagspause, dass man einfach versucht, so ein bisschen auch vorzuleben, was wir haben. Das ist in HR immer ein bisschen schwierig – oder was heißt schwierig – es ist ein bisschen komisch, weil wir ja eigentlich alle die Informationen haben. Also wir wissen es ja eigentlich, wir gehen ja alle raus und verkaufen, sozusagen.

Und so gesehen habe ich einen besseren, einen einfacheren Job, was die Awareness angeht in meinem Team. Also mein Team ist schon von Grund auf stärker aware, was wir haben. Und auch, wie gut die Programme sind im Detail, weil sie es ja in ihren Ländern haben und auch an ihre Mitarbeiter weitergeben. Und – was aber ganz interessant ist, stelle ich immer sehr fest, ist dass mein Team zumindest, viele aus dem HR-Umfeld, diese doch noch wenig nutzen, ja. Also der Schritt dann sich dafür zu engagieren oder daran teilzunehmen, der ist dann doch manchmal ein bisschen größer.

Silvia Mayer: Bei den Fitnessprogrammen, oder so?

Dunia Heinrich: Ja genau, also da ist es dann schon so, dass der letztendliche Schubs dann manchmal von der Führungskraft kommen muss, zu sagen „komm, jetzt machen wir es so“. Und das ist ein ganz interessanter – das erlebe ich auch oftmals bei Mitarbeitern. Aber beim HR-Team finde ich das immer ganz besonders speziell, überrascht mich immer, weil das ist auch noch mein Team, die dann wenig von dem, was im Regal steht, sich selber auch dann nutzen. Und das ist so viel dann meine Rolle, die Produkte dann zusammen zu packen und das dann so zu verteilen, weil von alleine würden sie das dann nicht tun. Ganz spannend.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Dann gibt es natürlich auch so andere Thematiken – das ist auch eher so eine organisatorische Frage – wie sich die Lebenszyklen ändern. Und wie flexibel agierende Organisationen darauf eingehen können. Wir hatten jetzt am Thema Karriere „ich kann sie nach Australien schicken“ und manchmal ist es eine Motivation und manchmal ist es halt auch eine Demotivation. Und es ändert sich aber auch dann regelmäßig. Und auch die Homeoffice-Möglichkeiten: wie flexibel bin ich da? Wie kann ich die Technologie nutzen, wieviel Zugriff habe ich, wie „freizügig“ in Anführungsstrichen gehe ich als Organisation mit Zugang zu Informationen um, dass wir da weiter genügend Technologie haben. Aus dem Zug heraus, über Smartphones, überall eigentlich arbeiten zu können.

Das ist auf der einen Seite eine tolle Bereicherung für eine Work-Life-Balance, kann aber auch das Gegenteil bewirken, wenn da jemand nicht besonders gut mit umgehen kann und die Abstände nicht mehr findet. Und da sind ganz neue Produkte sozusagen, mit denen man heutzutage als Organisation sich beschäftigen muss. Erstes Thema: ganz bewusstes Abschalten und dieses Mindfulness, was wir jetzt viel diskutieren: wie schaffe ich es da, dass die Energie weiterhin positiv bleibt, und das über einen längeren Zeitraum hinweg.

Silvia Mayer: Aber generell wird das von der Firma unterstützt, dass man von überall aus arbeiten kann.

Dunia Heinrich: Generell schon, ja.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Ja, das hat sehr positive Aspekte, muss ich schon sagen.

Silvia Mayer: O.k.. Dann würde ich zur dritten Säule kommen.

Dunia Heinrich: Wir müssen nur ein bisschen auf die Zeit achten, weil um 14 Uhr habe ich ein Meeting. (private Detail)

Silvia Mayer: Genau. Also die dritte Säule: Positive Relationships. Und da geht es eben darum, dass man sich verbunden fühlt, unterstützt fühlt und dass das dann eben über die

ausgeübten Rollen hinausgeht und so zu der Bereitschaft führt, dann auch die Extrameile sozusagen für die Organisation auch zu gehen. Was für strukturelle Rahmenbedingungen bietet denn da Red Hat, um das zu ermöglichen?

Dunia Heinrich: Wir haben ja schon so einiges gesprochen, was das angeht. Also erst mal, dass man einfach sagt, ich habe da eine Purpose-getriebene Organisation und ich weiß, was die Organisation tut. Ich weiß den Mehrwert, den die Organisation erreichen möchte für die Gesellschaft und kann mich damit auch identifizieren. Dann bringe ich mich stärker ein und contribute auch, und nehme daran teil. Dann diese Memolisten und die ganzen Listen, um sich da immer wieder aktiv auszutauschen, glaube ich ist auch ein ganz ganz großer Punkt und dass auch unterstützt wird, sich zu engagieren und zu debattieren – und wann schreibt man es eigentlich: in der Arbeitszeit. Also es auch ein ganz wichtiger Teil unserer Kultur ist, dem wir da auch den Rahmen dafür geben wollen.

Wir haben Surveys, wie gesagt, durch diese Mitarbeiter-Surveys, wo wir ganz stark zuhören und sehr empfänglich sind fürs Feedback und für die Gedanken und Ideen, die da über diesen Survey kommen. Auch die Führungskraft Surveys, Mitarbeiter-Surveys, Engagement-Surveys ist ein sehr gefragtes Tool. Da warten auch die Führungskräfte immer regelmäßig drauf, nicht nur zu wissen, wie geht es ihrer Organisation, sondern welche Gedanken kommen da eigentlich. Und vieles davon - oder einiges davon wird auch umgesetzt. Wir haben da- was ich auch bis letztes Jahr gemacht habe, ein europaweites Meeting mit allen Mitarbeitern die Lust haben dabei zu sein, sich einzuwählen, wo ich die Ergebnisse dieses Surveys vorgestellt habe, also die Transparenz dahinter: „ich hab vorher Feedback gegeben, wie sehen die die Daten aus, was nehmen wir daraus mit.

Man diskutiert darüber auch ein bisschen, wie so etwas incomprehensible), warum ist das so. Stellen die Ergebnisse auch in den Teams vor, wo die Manager sagen, ihre Team-Results, und Organisation-Results werden speziell in den Organisationen auch besprochen. Und auch in den Dialog zu gehen, was können wir anders machen, was können wir besser machen. Projekte werden daraus initiiert, um die Themen, die hochkommen – an denen zu arbeiten, wo Mitarbeiter aufgerufen werden, wer hat Lust, sich daran zu beteiligen, wer hat da Bock dran, mitzumachen und wir auch – wie gesagt – viele organisatorische Themen da auch umsetzen, ja.

Und ich glaube, das ist eine ganz wichtige Sache, dass man seine Meinung äußern kann. Dass man irgendwo arbeitet, wo es relevant ist, das ist einigen wichtig – nicht allen – ja, das kommt immer auch auf den Mitarbeiter an. Dass ich mich dann, wenn ich schon engagiert bin, dass ich dann eine Plattform habe, dieses Engagement auch – diese Gedanken auch mitzuteilen, da haben wir hier einige Tools, Surveys, das machen viele Unternehmen auch. Aber diese

Memoliste und ich kann auch jeden Mitarbeiter, Manager, dem GM können Sie auch eine E-Mail schicken, sagen „ich hab mal so eine Idee“ oder „konnte nachts nicht schlafen und habe mal da und da drüber nachgedacht“. Also jeder ist in sehr sehr flachen Hierarchien sehr sehr zugänglich und die Philosophie von OpenSource „the better Idea wins“, von Neotocracy ?? (1:20:40) , die bessere Idee gewinnt, nicht woher sie kommt, sondern ob sie das Problem am besten löst, wird dann identifiziert und über ein Open Decision Framework organisatorisch dann behandelt und umgesetzt. Und ich glaube, eine Plattform zu bieten, wo jeder, der das möchte, das auch kann, das ist definitiv bei Red Hat gegeben. Wie viele Mitarbeiter das nutzen und auch nutzen wollen, das ist wieder eine ganz andere Frage.

Silvia Mayer: Und Sie sind jetzt eher alle per Du

Dunia Heinrich: Ja.

Silvia Mayer: in der Organisation?

Dunia Heinrich: Genau.

Silvia Mayer: O.k..

Dunia Heinrich: Und eher per English.

Silvia Mayer: Wahrscheinlich auch deswegen, oder, das hängt ...

Dunia Heinrich: Ja weil es – dass dadurch, dass – das ist schon mal – auch von Diversity Inclusion, die binden sofort alle jeder jeden ein

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Keiner fühlt sich ausgeschlossen und das macht es natürlich einfacher, vieles auf Englisch zu machen, weil das halt schnell überall hingehen kann und Englisch auch am meisten gesprochen wird. Nicht nur, weil es ein amerikanisches Unternehmen ist, sondern weil auch die meisten - was verbindet die meisten von der Sprache her, das ist Englisch, nicht Deutsch oder Spanisch. Also, das kann glaube ich sicherlich auch ein Vehikel sein, wo man sagt, wie bringe ich viele Stimmen gleichzeitig gut integriert ein, zu kucken, was ist der common Nenner, der gemeinsame Nenner – so, genau, der gemeinsame Nenner.

Silvia Mayer: Gibt es noch weitere Aspekte, wo sie sagen als Führungskraft, das machen Sie, um das Engagement zu fördern im Team? – Ah, wir waren gerade bei Positiv Relationships, Entschuldigung.

Dunia Heinrich: Ja, also ich denke, das ist ähnlich, ja. Also, eine ganz persönliche individuelle Note reinzunehmen in die Beziehung und auch ins Arbeitsleben, das (incomprehensible). Das ist schon so ein bisschen, man verbringt am meisten Zeit im Geschäft und das ist dann wie die Kollegen – welche Kollegen, wie so der Vorgesetzte ist, es ist eigentlich die komplette Umgebung und wie meine Umwelt mit mir umgeht. Das ist ja so der

größere Einfluss aufs Engagement. Wenn ich 20, 25 Leute, alle in anderen Ländern – ich bin nicht jeden Tag da, ich kann natürlich mal telefonieren, aber die Office-Kultur in dem Büro, in dem Office, wo mein tschechischer HR-Manager sitzt, wird immer mehr auf sein Engagement einwirken, positiv und negativ. Oder kann verstärkend wirken, ja. Und das muss man sich sehr bewusst sein, dass das ein kulturelles Thema ist. Also als Führungskraft kann man natürlich gewisse Türen öffnen und Bausteine einfach auch aus dem Weg räumen, aber ich kann nicht überall sein und neben jedem stehen und das – also da ist Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur ein ganz großer Aspekt, was Mitarbeiter-Engagement, Mitarbeiter-Relationship angeht.

Silvia Mayer: Also die nächste Säule Meaningfulness, die beschreibt einfach einen Zustand, in dem man sich geschätzt fühlt und das größer ist als man selbst. Aber da haben wir ja jetzt eh schon darüber gesprochen mit dem großen Zweck der Organisation. Ich glaube, so wie es jetzt rübergekommen ist, ist der ja eh offensichtlich und eigentlich für jeden Mitarbeiter da.

Dunia Heinrich: Bei Red Hat auf jeden Fall, ja. Es gibt Unternehmen, die sicherlich noch verstärkt da das Thema CSR hervorstellen, ja. Ob es jetzt noch einmal – das spielt heute sowieso eine Rolle auch grundsätzlich als Konsument, da ändert sich ein bisschen unser Verhalten, wie wir auch auf Organisationen schauen oder auf Produkte schauen. Nachhaltigkeit ist vielen immer wichtiger und was diese Organisation mit der Welt, Umwelt, Sozialvertretung und so weiter, das spielt schon oft eine Rolle bei vielen Konsumentenentscheidungen. Und CSR-Responsibility-Organisationen haben beides zusammen, einen Marketing-Aspekt, Branding in jedem Fall, ja, oder halt tatsächlich ein selbstbestimmter Purpose, ich bin in einer Health-Organisation oder einer Umwelt-Organisation. Ich engagiere mich intrinsisch für eine saubere Umwelt. Oder ich bin – na, wie sage ich das – aber man kann es auch auf einer Brand-Ebene positionieren. Und da wächst immer mehr das Verständnis von Generationen von Talenten, die nicht mehr nur nach einem Job suchen, die einfach nach Bedeutung suchen. Oder wenn ich dann arbeiten gehe, dann möchte ich auch das in einem Unternehmen tun, das im besten Sinne Werte für – globale Werte schafft, oder zumindest globale Werte nicht ruiniert oder destroyed, ja. Ich glaube, dass dieses Bewusstsein erst noch im Entstehen ist, wenn man tatsächlich sagt – erwiesenermaßen weiß man auch, dass Purpose getriebene Unternehmen erfolgreicher sind, als nicht Purpose getriebene Organisationen. Ich ganz persönlich glaube, dass das für Mitarbeiter oder für die professionelle Community, also alle Menschen da draußen, die am Arbeitsmarkt verfügbar sind, dass man es sich nicht immer aussuchen kann. Und dass es oftmals eine Luxussituation ist, dass ich mir den Job da aussuche, der dann auch noch höheren Sinn stiftet. Vielen geht es doch darum, die Familie zu ernähren und Kredit zu bedienen. Also, ich glaube, da ist auch wieder diese sehr

individuelle Ebene von Talenten, ist noch ganz unterschiedlich, ja. Kann ich es mir leisten, mir die Jobs auszusuchen, bei Unternehmen zu arbeiten, die höher, weiter, schneller oder die Welt verändern wollen. Oder geht es nur darum, meine Kinder durch die Schule zu bringen und ich mache eigentlich alles oder fast alles, und wo Engagement für mich auch vielleicht ein Luxusgut ist. Das ist auch eine Frage von, wie die Zielgruppe dahinter, so ein bisschen, das ist vielleicht nicht für jeden gleich.

Silvia Mayer: Bietet Red Hat auch CSR, sowohl intern, wie extern?

Dunia Heinrich: Also wir haben ein Charity-Programm, das – wir als Firma selber engagieren uns sehr für den Gedanken von Open Source, immer mehr. Das ist ja auch ein Lebensgefühl, ist eine Art zu arbeiten, ist eine Art zu denken, ist eine Art, mit anderen in Dialog zu gehen und auch Werte zu schaffen in unterschiedlichen Industrien. Diese Open Source Principles, auf die die ganze Community aufbaut, die kann man daheim anwenden, im beruflichen, aber auch im gesellschaftlichen. Und das ist so etwas, was wir aktiv tun, darüber zu sprechen und wie vielfältig nutzbar sozusagen der Gedanke von Open Source ist und ihn immer mehr in die Welt zu tragen.

Und das Red Hat Care Programm ist eine globale Initiative, wo wir uns den Leidenschaften – oder wo wir die Leidenschaften unserer Mitarbeiter - Passions unserer Mitarbeiter, diese vielfältigen Ideen, wo wir es unterstützen wollen. Wir geben sozusagen – stellen ein Budget zur Verfügung und wir rufen alle Red Hatter auf, die sich irgendwo sozial engagieren oder die eine Idee haben, wo dieses Geld am besten jetzt investiert ist, sich dafür auch zu bewerben. Und wir teilen dann diese Gelder auf und können uns noch ein bisschen an mehreren Initiativen in mehreren Ländern auch beteiligen. Sicherlich im Kleineren, es ist jetzt keine globale große Kampagne, aber das spielt für uns so gar nicht die Rolle, sondern wir wollen – die Mitarbeiter sind die, die vor Ort sind, die dicht dran sind, die ihre ganz persönliche DNA haben und gewisse Themen unterstützen. Und sind so die Themen, die wir sponsern, wahnsinnig vielfältig und unterschiedlich. Und so lokal manchmal – so South-East-Madrid, ja, dass wir beide noch nie darüber gehört haben, aber in Madrid ist das ein Riesen Ding und gerade vielleicht der Brennpunkt des Quartals. Und dass wir dann in der Lage sind, darüber zu hören, über Kollegen die vor Ort sind, und dann auch noch da zu helfen, ist für uns einfach ein großes Anliegen. Das ist so der Ansatz, den wir verfolgen. Das ist jetzt nicht groß in der Presse, aber das ist wirklich vor Ort mit den Leuten ein Unterschied gemacht. Großes Ding.

Silvia Mayer: Voll schön.

Dunia Heinrich: Ja. Sehr bewegend auch manchmal, wenn man so die Geschichten hört.

Silvia Mayer: Das glaube ich, ja.

Dunia Heinrich: Das macht sehr – das erdet dann auch wieder, wenn man so weiß, was so überall passiert, ja.

Silvia Mayer: Gibt es noch Aspekte, die Sie als Führungskraft machen, um Meaningfulness in Ihrem Team zu fördern? Also, da haben wir ja eh schon darüber gesprochen. Einfach sich im Klaren zu sein, was will ich, wo will ich hin?

Dunia Heinrich: Ich denke, die Klarheit über die Strategie der Organisation, über den Purpose, die Strategie der Organisation ist im Purpose zu erreichen, und das immer wieder mitzugeben. Immer wieder da darüber zu sprechen. Dass jeder versteht, wie ich mit meiner Rolle diesen Weg ermögliche. Wie nehme ich daran teil? Manchmal stellt man sich ja die Frage, welchen Sinn hat mein Job? Wie impactful bin ich? Diese Connection regelmäßig zu machen, ist ganz wichtig. Und da bin ich als Führungskraft gefragt, das Große zu übersetzen und sich ein bisschen greifbarer zu machen, in leichteren Worten oder in europäischeren Kontext zu setzen, damit auch alle in meinem Team verstehen „ah, das tun wir und so – und deswegen machen wir jetzt das und das“ oder „diese Kampagne, die wir jetzt machen, hat den und den Bezug und wirkt so und so auf unsere größeren Ziele ein.“ Das ist ein großer Teil, glaube ich, der Führungsverantwortung, das Übersetzen von Groß ins Verständliche, Praktische und das bürgernah zu machen, damit es nicht zu abstrakt ist.

Silvia Mayer: Genau. Also in der nächsten Säule Accomplishment geht es einfach darum, dass man das Gefühl hat, etwas erreicht zu haben und auch seine Fähigkeiten erweitern, aber auch ausleben kann. Gibt es da noch Aspekte, die wir bis jetzt noch nicht erwähnt haben, sowohl auf struktureller, als auch auf Führungsebene?

Dunia Heinrich: Klar, Feedback, immer wieder direkt Feedback. Was ich gelernt habe ist, dass mein Team zumindest, inklusive meiner wahrscheinlich auch, also das ist glaube ich nicht für die generelle menschliche Natur – Europäer wahrscheinlich sowieso im besonderen nicht – hat ganz sicherlich auch etwas mit Kultur zu tun – dass die Probleme dieser Welt uns oftmals näher sind Oder diese Dinge, die noch nicht erreicht wurden, stärker diskutiert werden, als proaktiv die eigenen Erfolge zu feiern, sich selber mal auf ein Podest zu stellen und zu sagen „ich habe! Und das war total toll, was ich hier gemacht habe“. Dieses Selbstverständnis und selbstbewusste Verständnis von dem, was ich gerade was richtig Gutes gerissen habe.

Und auch mal oder besonders Zeit damit zu verbringen zurück zu schauen, nicht immer nur nach vorne. Zurück sieht man die Dinge oft - Probleme, die man gelöst hat und erfolgreich war, oder Dinge, die nicht so gut gelaufen sind und aus denen man einfach lernen kann. Diesen Blick gebe ich oft – versuche ich mitzugeben – jetzt nicht jedesmal im Quartal, aber in manchen

Situationen, die nicht so gut laufen im Coaching, Mentoring – wir hatten's, diese 10/30/70 oder 20/30/70 – und einfach auch zu kucken, dass man da die Teams immer wieder zurück führt.

Was ich gemacht habe – ganz bewusst – es war ein wilder schleppender Weg, mittlerweile geht's: ich habe bei mir im Team eine Happy Hour eingeführt. Und zwar ist das ein Teamcall, den wir machen, nur um zu erzählen, was wir Tolles gerissen haben. Und das ist dann so – und wie jeder aber auch seine Beispiele reinbringen muss und da drüber sprechen muss. Aus, was weiss ich, wird dann präsentiert, wie toll die DNA-Campagne in Frankreich war, sondern mein HR-Manager in Frankreich jetzt gezwungen wird zu sagen „ja, das war jetzt nicht so schlecht“ und „ja, eigentlich war das ein toller Erfolg“. Und ich zwingt sie dann, das auf die Liste zu setzen und dann muss sie darüber sprechen vor all ihren 22 Kollegen und wir reden dann auch darüber, warum das ein toller Erfolg war. „Was hast du getan, damit es ein toller Erfolg wird“, dass man sagt, „o.k., dieses Problem habe ich gelöst, indem...“. Also dass man einfach diese Perspektive ändert.

Und das sind auch dann so Beispiele, die ich dann auch aktiv nutze um das natürlich nach oben hin stärker zu vermarkten, ja, und auch – wir haben so etwas wie einen EMEA-Newsletter für die ganze EMEA-Organisation, wo ich Dinge, die wirklich in den Ländern passieren – nicht nur im HR, sondern für die ganze europäische Organisation, von unserem GM geführt – und das sind auch die Beispiele, die ich immer nach oben gebe, damit man sie dann in diesen Newsletter reinpackt. Und ich glaube, mittlerweile (incomprehensible), fällt es nicht mehr so schwer, und sich dann selber auch mit Bild auf dem EMEA-Newsletter zu sehen.

Und wie gesagt, das Office, in dem man dann ist, ist dann ganz stolz, und das Team – das hat schon etwas mit Recognition und Emotionen zu tun und öffentlich zu feiern, ohne dass man da Grenzen überschreitet, ja – extrovertiert, introvertiert. Und das ist etwas, was ganz gut angekommen ist beim Team. Erst schleppend, weil ist unser Mindset oft, aber jetzt: da sind tolle Geschichten dabei hochgekommen und jetzt wird die Liste immer länger, sodass wir gar nicht mehr so viel Zeit haben, das ist jetzt schon unser Problem.

Silvia Mayer: Super, ja.

Dunia Heinrich: So Kleinigkeiten einfach, damit man auch das Selbstbewusstsein so ein bisschen stärkt, das Team zelebriert und Team-Awards gibt und einmal im Jahr – das macht man natürlich auch, diese Teammeetings, dass ich da immer am Jahresanfang den Rückblick mache und fast jeden natürlich mit einem kleinen Geschenk auch – ja – an die Erfolge erinnere, die es im letzten Jahr gab. Zurückblicken, nicht nach vorne, und dass man sich dem bewusst ist, viel Zeit dafür zu verbringen, das zu tun. Weil doch die Kollegen oftmals das nicht ganz tun. Das ist

auch Führungskraftverantwortung, finde ich, sich damit zu beschäftigen, wo jemand einfach toll war und das hervorzustellen.

Silvia Mayer: Gut, dann sind wir auch schon bei der letzten Säule angekommen: Health. Und da geht es einfach darum, das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern. Was gib es denn da für strukturelle Rahmenbedingungen. Nachdem das Team jetzt überall ist, vielleicht bezogen auf den Standort hier.

Dunia Heinrich: Also wir haben – so ein bisschen dieses Jahr haben wir angefangen, das Thema Wellbeing stärker in die Business-Kommunikation zu bringen. Ein Kollege aus dem HR hat mit einem Department spezifisch eine Wellbeing-Kampagne gestartet. Wir haben auch diese Themen aus das Resort-Sheet-Survey genommen, haben das ein bisschen tiefer analysiert, und da gab es EMEA-weite Workshops zu kucken, was hören wir an Feedback, was sind die Hintergründe, Was sind die Root Causes? Was kann man an Quick Win, was kann man realistisch tun. Und wir haben dann angefangen, viele Awareness-Sessions zu machen, Team-Workshops zum Thema Wellbeing und besonders Mental Health herauszustellen. Also das ist so ein bisschen ein Schwerpunkt, auf den wir jetzt setzen.

Viele Offices haben die physischen Programme, die man mit Fitness-Mitgliedschaften hat, wie wir hier auch. Wir haben (incomprehensible), was wir erfolgreich eingesetzt haben, auch durch die Initiative des HR-Managers hier in München. Das haben wir sonst nirgends, haben wir jetzt nur hier. Was auch sehr sehr gut ankommt, was auch so ein bisschen dieses – auf der einen Seite ein Benefit ist, aber auch eine Investition an Fitness – an mentaler auch ein Stück weit aber auch an physischer: wir haben Präsentationen, Sessions hier auch in München gehabt zum Thema Mindfulness und Awareness, Burnout-Syndrom. Wir haben angefangen darüber zu sprechen. Wir haben Optum, das ist ein globaler Provider, der jedem Mitarbeiter zur Verfügung steht, um sich helfen zu lassen in Krisen, finanziellen Krisen, beruflichen Krisen, familiären Krisen, aber auch gesundheitliche Krisen: „mir geht es nicht gut, ich habe nicht viel Energie, ich brauche da mal einen Experten“. Es ist eine Hotline, an die man sich anonym wenden kann, um dieses Thema erstmal außerhalb der Familie oder außerhalb von HR oder Führungskraft mal zu besprechen, weil nicht jeder möchte sofort –also sehr anonym. Und wir kriegen da auch keine Reports oder so, aber das Thema kommt wie gesagt auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder hoch.

Und so haben wir dann stärkere Kampagnen zum Thema Optum, wir haben physisch das Job-Bike mit reingebracht, wir haben Mitarbeiter-Awareness gemacht zum Thema „Trennung von Arbeitszeit und Lebenszeit“, und Workshops „wie organisiere ich mich besser“, „wie kann ich Abstand gewinnen“. Wir haben Führungskräfte stärker sensibilisiert was dieses Thema

angeht: wann schreibe ich meine E-Mail? Muss es immer der Samstag / Sonntag sein? Hat Montag Morgen auch noch Zeit? Also das sind so Kleinigkeiten, aber darüber reden wir gerade, was dazu führt, dass eine Inbalance herrschen kann. Was für den einen ganz normal ist, ist für den anderen eine große Herausforderung.

Und diese Diversity auch an unterschiedlichen Lebensmodellen, Arbeitsstilen, auch ein Stück weit an die Oberfläche bringen und dass man sich mehr Zeit nimmt, auf den anderen zu schauen und was er braucht oder sie braucht und nicht notwendigerweise von sich selber ausgehen muss. Also das sind so, sagen wir mal, Workshops, Trainings, Seminare, EMEA-weite Telefonate, gerade das Thema stärker in diese QBRs – Quartalsreportings zu bringen und global Manager einfach stärker darauf aufmerksam zu machen, dass da gerade etwas passiert. An dem Punkt sind wir jetzt gerade bei der Geschichte.

Silvia Mayer: Und was ich gesehen habe, Hunde und Kinder ist auch kein Problem

Dunia Heinrich: Hunde und Kinder, genau. Obwohl es sich mit Hunden leichter arbeiten lässt, als wenn Kinder dabei sind. Ich kenne es von (private Detail).

Silvia Mayer: Aber es ist auch schön, wenn es ohne weiteres geht.

Dunia Heinrich: Wenn es mal geht, genau. Oder wir machen auch so Kids-Tage, da laden wir Mitarbeiter ein, ihre Kinder mit zur Arbeit zu bringen, dann gibt es hier Pizza und so, und dann schafft natürlich keiner was – klar – aber wir haben einfach eine tolle Zeit miteinander. Wir haben jedes Quartal Quartalsabschlüsse, sozusagen, müssen Quartalsziele erreichen als Organisation. Und immer so die letzten Quartale, da kuckt noch der letzte Mann auf die letzten Zahlen und unser GM, und das passiert auch in den Führungs- (incomprehensible). In EMEA auf jeden Fall werden große Büffets aufgefahren, es gibt Frühstück für alle und Abendessen am letzten Tag vom Quartal und mit tollem Catering und alle sitzen hier so mit (incomprehensible), das ist schon - -auch Plattformen zu bieten, wo Mitarbeiter sich treffen können und sich austauschen können und über ihre eigene persönliche Situation miteinander reden und sich gegenseitig auch Hilfestellung, moralische, aber auch physische Hilfestellung geben zu können, glaube ich, ist ein ganz ganz wichtiger Punkt.

Weil es – da glaube ich zum Beispiel auch dran – es ist ja auch mal das Dorf, das das Kind erzieht, ja, es sind ja kaum die Eltern, der Freundeskreis, die Omas, da gehören ja so viele dazu, die einfach einwirken. Auch wie es jemandem geht. Manchmal nimmt man den Rat dann doch eher von Kollegen an, als wenn die Führungskraft etwas sagt oder HR. Und dieses Netzwerk zu ermöglichen und den Kontakt zu anderen, ich glaube, das ist ganz wichtig, sodass sich jeder auch wohlfühlt, Dinge zu sagen und Dinge zu teilen und sich ein bisschen aussuchen kann, mit wem er es tut. Das glaube ich gehört auch zur persönlichen Freiheit. Und da

fokussieren wir uns auch sehr stark, dass wir Plattformen bieten. Das ist auch so ein bisschen unser Konzept, würde ich fast sagen oder unser Ansatz, so sehe ich das dann auch ganz gerne, dass wir die Plattform als Organisation ermöglichen. Ein bisschen dieses Supermarkt-Bild.

Aber wir tragen das niemandem hinterher. Wir haben das, wir reden darüber, dass wir es haben, wir reden darüber was es tut und wir reden auch darüber, dass es ganz viele Menschen gibt hier, die dazu ganz viel mehr sagen können und weiterhelfen. Aber am Ende muss jeder selber eigenverantwortlich den Schritt gehen. Und manche brauchen es nicht, manche wollen es nicht. Und die, die es wollen und brauchen, die haben einen Zugang dazu. Und ich glaube, dass wie ich mich fühle oder wie engaged ich bin, ist eine sehr individuelle Entscheidung und das kann sich täglich ändern, wenn ich das wollte. „Es regnet heute“ – dann haben wir alle nicht so eine tolle Energie, oder? Es sind so Kleinigkeiten.

Da kannst du das beste Programm, das beste Essen auffahren: da haben sie einen Einfluss von außen, der einfach etwas mit ihnen tut. Oder die wirtschaftliche Lage im Land, Freunde oder Familie werden arbeitslos, das wird etwas mit ihrem Engagement bei meinem Arbeitgeber machen. Und da glaube ich kann man programmatisch einen gewissen Teil leisten als Arbeitgeber, aber diese 100-prozentige Lösung werden sie wahrscheinlich nicht erreichen. Weil wenn Sie 10 Mitarbeiter haben, hat jeder ein ganz anderes Verständnis von Engagement, Motivation und befindet sich an einem ganz unterschiedlichen Punkt in seinem Leben. Und diese Individualität, die brauchen sie glaube ich. Und das ist ein Investment, in Führungskräfte und auch in Personal – jetzt nicht HR-Personal, sondern in Menschen.

Und wenn es nur heißt, ich baue – das ist zum Beispiel auch etwas, worauf wir so ein bisschen achten – strukturell, dass ein Manager auch Zeit hat, diese Gespräche zu führen. Wenn ich sage, ich habe damals 17 Direct Reports gehabt, da ist mit individueller Thematik dann irgendwann nicht mehr sehr viel, wenn man noch einen beruflichen Job hat, ja. Das heißt, wir haben ganz gezielt auch unter anderem deswegen in Führungskräfte, in meiner Organisation zum Beispiel, investiert zu sagen, ich muss die Ratio zwischen Führungskraft und Mitarbeiter runterholen, damit damit ich wieder auf Engagement und Motivation einwirken – also nicht ich, aber ich schon irgendwie, aber meine Organisation - dass das Engagement meiner Leute nicht runtergeht, nur weil ich keine Zeit mehr habe. Das merkt man sofort. Wenn die Führungskraft keine Zeit mehr hat, geht das Engagement runter – bei vielen.

Und von daher kann man sich organisatorisch strukturell auch ganz bewusst einmal darüber Gedanken machen, wie ich – zu welcher Ratio ich zum Beispiel Führungskraft und Direct Reports habe. Das kann man als Guidance geben, als Organisation. Dadurch kann man

schon systematisch sehr viel für Engagement tun. Dass der Manager nicht zu viele Direkt Reports hat, um genau diese individuellen Gespräche noch zulassen zu können.

Silvia Mayer: Ja, super. Von meiner Seite wären das jetzt alle Fragen.

Dunia Heinrich: Gut!

Silvia Mayer: Gibt es noch etwas, das Sie gerne noch hinzufügen möchten?

Dunia Heinrich: Nein, also ich glaube, das was ich zum Schluss gesagt habe, ist für mich das, was am – aus meiner Erfahrung – dass ich glaube, wie gesagt, das Klima und die Kultur auch sehr stark auf all diese Themen eingehen. Es gibt immer – es muss eine Readiness auf beiden Seiten geben. Also nur, weil ich Sie engagieren will, heißt das nicht, dass Sie das mitmachen, dass Sie das wollen und mich an Sie ranlassen, sozusagen. Das kommt immer auch auf die ganz persönliche Persönlichkeit und Lebensumstände und so an. Und was ich bereit bin zu geben an persönlichem Engagement und Persönlichkeit von mir in den Arbeitgeber einbringen möchte, das spielt natürlich auch schon eine große Rolle. Damit kann man ein bisschen sich beschäftigen. Ich glaube, ein Investment Engagement – Sie brauchen eigentlich nur drei, vier, fünf Tassen – eine grün, eine blau, oder hier mal mit ein bisschen und dann bisschen da.

Und ich glaube, Sie brauchen – dadurch, dass das Engagement so individuell wahrgenommen wird und das zum unterschiedlichen Zeitpunkt sich auch noch ändern kann, ist eine Investition in Menschen oder Kommunikationssysteme, die an den Mitarbeiter bringt, wichtig. Das kann man jetzt machen, indem man drei Leute hat, die Programme bauen und 20 HR-Manager, die sich alle individuell um die 10 Mitarbeiter im Office - das ist so ein Weg, das ist ein Investment. Oder indem man über Führungskräfte arbeitet und dann sagt: okay, eine Führungskraft kann maximal nur 10 Mitarbeiter haben, dann muss ich wieder investieren in eine Führungskraft. Und was wir aber sehen in vielen Organisationen ist der andere Weg: dass Organisationen verschlankt werden und Abteilungen zusammengelegt werden, teilweise die Führung skalieren, effizienzgetrieben ist. Und ich glaube, dass Sie über Effizienz nicht notwendigerweise das erreichen. Also entweder hat man ein Effizienz-Ziel oder ein Engagement-Ziel. Und diese zwei zusammen zu bringen ist sicherlich eine starke Aufgabe, auch von HR da als Berater zur Seite zu stehen und diese Dialoge zu führen. Noch sehen wir, glaube ich, in größeren Organisationen beides im HR. Aber wer weiß, was Ihre Recherche da zeigt.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich: Sonst noch irgendwelche Fragen an mich? Abschließend.

Silvia Mayer: Meinerseits war es das.

Dunia Heinrich: Alles gut.

Silvia Mayer: Ja.

Dunia Heinrich. Schön. Dann danke ich Ihnen fürs Kommen, hat Spaß gemacht.

Silvia Mayer: Vielen Dank für die viele Zeit.

Dunia Heinrich: Sehr gern. Können Sie mir ja mal schicken, wenn es fertig ist.

Silvia Mayer: Ja, gerne.

Dunia Heinrich: Und wenn noch irgendetwas wäre, dann sagen Sie Bescheid.

Company: Company-4 (Salesforce)

Business: Cloud computing for enterprises with focus on CRM

employees: 29.000 worldwide

Date: 13.08.2019

Participants:

- Robert Frank, HR leader for Salesforce Germany, Austria and Switzerland
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Also, nochmals kurz zum Überblick, also um was geht es in meiner Masterarbeit: ich möchte ein holistisches System zum Wohlbefinden entwickeln, weil so etwas gibt es noch nicht. Also, es wird immer auf punktuelle Aspekte geschaut, aber es gibt jetzt noch nichts, was alles mit einbezieht und holistisch heißt also für mich wirklich: von Fitnesszuschuss angefangen, über Feedbackkultur, also wirklich alles mit eingeschlossen.

Robert Frank: O.k.

Silvia Mayer: Und das möchte ich eben von Führungskräfteebene und von struktureller organisatorischer Ebene aus, von diesen zwei Stufen, betrachten.

Robert Frank: O.k.

Silvia Mayer: Und deswegen ist Ziel des Interviews einfach von Firmen, von ausgezeichneten Firmen, da ein bisschen Best Practices zu bekommen, weil anscheinend funktioniert das ja, was Sie machen und das ist eben das Ziel.

Robert Frank: O.k.

Silvia Mayer: Genau.

Robert Frank: Verstanden.

Silvia Mayer: Was ich dann noch hätte ist so, wegen dem Datenschutz.

Robert Frank: Ja.

Silvia Mayer: Wegen dem Aufnehmen, also da ist nur, dass ich keine personenbezogenen Daten

Robert Frank: Ja.

Silvia Mayer: wie Religion und so etwas abfrage, dass es freiwillig ist, dass wir jederzeit abrechnen können und ob Sie möchten, dass ich Ihren Namen oder den Namen Ihrer Firma

Robert Frank: Das dürfen Sie gern

Silvia Mayer: in der Arbeit erwähne.

Robert Frank: Zustimmung tu ich euch. Das streichen wir und das kringeln wir ein, oder?

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Heute ist der 13. – So bitteschön.

Silvia Mayer: Dankeschön.

Robert Frank: Jetzt hole ich mir noch schnell eine Rhabarberschorle. Wenn Sie auch eine wollen, sagen Sie Bescheid, die ist nämlich echt lecker.

Silvia Mayer: Ja, danke.

Robert Frank: Nein? Wenn Sie trotzdem noch

Silvia Mayer: Ich bin gerade ganz glücklich.

Robert Frank: Können wir das auf Bayerisch machen, oder müssen wir das auf Deutsch machen, oder

Silvia Mayer: Nein

Robert Frank: Wir können es auf Bayerisch auch machen?

Silvia Mayer: Ja

Robert Frank: Sie sind eh irgendwo aus dem Eck, irgendwo aus

Silvia Mayer: Ja, [private Detail]

Robert Frank: [private Detail], gut. Ich bin ein [private Detail], also nördlich von München, aber

Silvia Mayer: Cool.

Robert Frank: Wir verstehen uns.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Ich muss den ganzen Tag Englisch reden, oder die meiste Zeit und dann

Silvia Mayer: dann ist das auch mal schön

Robert Frank: wenn ich einmal Bayerisch kann, dann ist das immer gschmeidig.

Silvia Mayer: Also zuerst einmal würde ich generell ein bisschen anfangen: Also, was ist Ihre Funktion und welche Aufgaben haben Sie denn dabei, wenn Sie einmal so grob erzählen können.

Robert Frank: Ja. Also ich nenne – also wir – wie soll ich es formulieren. Also ich bin der HR-Leiter, oder Personalleiter, für Salesforce Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wir nennen es aber gar nicht HR, sondern Employers Success, weil bei uns nicht nur der Kunde im Customer Success im Mittelpunkt steht, sondern der Mitarbeiter auf der einen Seite - das sagt auch schon viel. Ja und ich kümmere mich so quasi um alle Themenbereiche rund um das

Personalwesen, exclusive Recruiting. Recruiting ist bei uns eine eigene Business Unit, sozusagen innerhalb von HR oder Employers Success.

Silvia Mayer: Und wie viele Mitarbeiter umfasst Ihr Team?

Robert Frank: Also mein eigenes Kernteam ist relativ klein, wir sind insgesamt zu fünf, mich eingeschlossen. Allerdings haben wir so eine Kundenbeziehung, also quasi einzelne Einheiten, die quasi nachgelagert an uns sind, die sozusagen als Shared Services Center, als Support Center, oder wie man das immer, COI Center of Excellenz uns zuarbeiten. Bereich Operation, die die ganze Zuarbeit übernehmen, Talent Development, Legal, Compliance, etc. Also ich habe quasi viele interne – also ich bin Kunde und habe viele interne Zulieferer.

Silvia Mayer: O.k., also im nächsten Schritt würde ich jetzt gerne – es gibt dieses Permamodell von Seligmann und das ist ein Modell zum Wohlbefinden, ziemlich umfassend, aber bezieht sich eben auf den privaten Kontext. Und jetzt habe ich das mal als Kontext genommen und würde die sechs Säulen, die es in diesem Modell gibt, gerne auf das berufliche Umfeld beziehen. Und da würde ich jetzt gerne nacheinander auf diese sechs Säulen eingehen. Sie müssen jetzt aber nicht direkt da darauf antworten.

Robert Frank: O.k..

Silvia Mayer: Also da bitte keine Scheu.

Robert Frank: O.k..

Silvia Mayer: Das ordne ich dann später zu.

Robert Frank: Passt.

Silvia Mayer: Also die erste Säule, die heißt Positive Emotion und da geht es eben darum, dass die Mitarbeiter sich – also Freude empfinden und Zufriedenheit auf der Arbeit. Und eben so weit, dass die Mitarbeiter im Job eben aufblühen können, so das ist dieses Große und Ganze, in English heißt das Flourishing. Genau. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn da Salesforce um das zu ermöglichen oder auch zu fördern?

Robert Frank: Zum einen einmal ist es Teil unserer Kultur – also ist ein kultureller Aspekt, weil wir nicht so festgefahrene Strukturen im Unternehmen haben. Also wir sind so mit das – ich sage immer gaudihalber – das größte Startup-Unternehmen der Welt. Du kannst also quasi deine eigene Handschrift hinterlassen. Wir sind relativ wenig prozessgetrieben, anders als die Kollegen jetzt zum Beispiel bei [Name einer anderen Firma], die alles sehr sehr vereinheitlicht, genormt, zertifiziert ist. Bei uns hast du eine Rolle, die du ausfüllst, im Prinzip wie eine dreispurige Autobahn: da kann ich links fahren, in der Mitte oder rechts, auch mal am Standstreifen, wenn es pressiert. Gewisse Rahmenbedingungen gibt es schon, ja. Aber ich habe jetzt nicht nur quasi den einen kleinen Weg und da darf ich nicht links, darf ich nicht rechts, da

darf ich nicht zu schnell, darf ich nicht zu langsam. Im Prinzip kann ich es mir aussuchen, wie ich die Rolle, die ich habe, für die ich bezahlt werde, für die ich eingestellt bin, wie ich die selber ausfülle.

Ja also die Leute haben bei uns schon die Möglichkeit, sich in einer gewissen Weise in ihrem Job ein bisschen zu verwirklichen – ja das ist jetzt ein bisschen sehr hochtrabend – aber so auch das Beste nach ihrer eigenen Fassung daraus zu machen. Also wir wollen auch keine gleichgeschalteten uniformen Leute haben, die alle genau das Selbe machen, weil wir wissen, dass Diversität auch quasi echte Bereicherung für das Unternehmen ist und quasi auch für die einzelnen Rollen, wo man gegenseitig wieder etwas lernen kann, wie das der eine macht, wie es der andere macht. Das ist einmal der eine Aspekt. Dann haben wir einen großen – das ist Teil auch unserer Kultur – ist das Thema ehrenamtliches Engagement – ich weiß nicht, ob das da jetzt auch mit reinspielt? Sagen Sie es mir.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Also das ist, war seit Anbeginn der Zeit, also seit der Gründung vor 20 Jahren haben wir das uns in die Statuten geschrieben. Wir wollen quasi der Gesellschaft, in der wir leben, etwas zurück geben. Wir haben ein sogenanntes One-One-One-Model entwickelt, dass wir ein Prozent unserer Arbeitszeit, ein Prozent unseres Kapitals und ein Prozent unserer Produkte gemeinnützigen Organisationen zur Verfügung stellen. Das heißt konkret: jeder hat bei uns weltweit bis zu sieben Tage bezahlten Sonderurlaub, dass er sich ehrenamtlich engagieren kann. Und das kann alles Mögliche sein, von – der eine fährt beim THW mit am Wochenende, der andere ist mit seinem Kollegen nach Adis Abeba gefahren, haben ein Kinderkrankenhaus von Kern auf quasi renoviert, restauriert muss man eigentlich sagen, das war eine Kernsanierung, ja.

Silvia Mayer: Wow.

Robert Frank: Die bauen in Kenia Waisenhäuser, komplett – nicht nur wir alleine, da kommen dann 30, 40 Leute oder 60 Leute weltweit zusammen aus allen Ländern, wo wir vertreten sind. Aber das sind auch Kleinigkeiten. Ich mache z. B. – bin zugelassener Anwalt auch – mache Pro Bono Beratung, also quasi kostenlose anwaltliche Beratung für Leute, die sich keinen Anwalt leisten können. Gerade mittlerweile ältere Leute, viele, die keine Rechtsschutzversicherung haben und die irgendwelche Internetbetrüger da versuchen abzuzocken. Andere stricken für irgendwelche herzkranken Kinder irgendetwas, backen Kuchen für Leute, denen es schlecht geht. Wir haben ältere Leute hier im Haus zu Gast, wo wir halt ein bisschen Party machen für die – ja – und wo es was zum Essen und zum Trinken gibt und ein bisschen Spass und mit jüngeren Leuten. Also das ist sehr sehr weit.

Und wir kümmern uns viel um Migranten, also für Leute, die quasi aus ihren Heimatländern haben flüchten müssen, haben wir eigene Programme aufgebaut, nennt sich Bodyforce, wo wir die Leute helfen quasi einen Berufseinstieg zu finden, sich zu qualifizieren, gerade im Bereich IT. Also die Liste, die ist da endlos. Und das muss ich sagen, hat sich für viele zu einem Instrument entwickelt, dass sie überhaupt zu Salesforce kommen, weil viele, die bei uns arbeiten oder bei uns anfangen, haben zwei, drei Angebote, Minimum. Und dann ist die Entscheidung, wohin gehst du. Ja, dann gehst du dahin, wo du sagst, naja, nicht nur Geldverdienen ist wichtig, sondern ich will auch einmal etwas Positives dazu beitragen, einen Beitrag leisten, und viele Leute wollen sich einfach mittlerweile ehrenamtlich engagieren. Und das kannst du bei uns und das wird. Das ist halt nicht nur so ein Website-Slogan, wie bei vielen anderen Unternehmen, so das ja wir machen auch Corporate Social Responsibility, weil wir halt müssen, aber dann bleibt am Ende des Tages nicht viel übrig, sondern bei uns wird das absolut gepusht. Also keiner muss, aber jeder darf und das ist cool.

Silvia Mayer: Ja, das ist super

Robert Frank: Unser absolutes Dauerthema: wer macht wieder was und die Leute sind total begeistert, wenn sie da erzählen, was sie da gerade wieder erlebt haben, wo sie gerade waren, wem sie geholfen haben. Und das ist etwas, wo man sich etwas über den Job hinaus einbringt und was absolut hilft. Zum einen erdet das einen einmal wieder. Wir schicken alle unsere New Hires, also mal als Beispiel, also alle Leute, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei uns anfangen, schicken wir am zweiten Tag des sogenannten Onboardings, also der Einführungsveranstaltung, zur Münchner Tafel für einen halben Tag. Dann fahren die da alle in verschiedene Stationen der Münchner Tafel hier und die nehmen dann die ganzen Güter, Essen und so weiter, Lebensmittel sortieren die und dann geben die die an die Bedürftigen aus.

Silvia Mayer: Super, ja.

Robert Frank: Und das, das prägt einen. Wir machen das gerade am zweiten Tag, weil wir sagen, da seid Ihr noch frisch, ja, und da erfahrt Ihr auch, dass uns das wichtig ist und dass wir das nicht nur irgendwie ein Lippenbekenntnis ist, wie bei anderen vielen Kollegen, ja, sondern wir meinen das schon so, wie wir es sagen. Und das erdet die Leute, das macht einen sehr zufrieden, weil man sagt, ja, wir verdienen ein gutes Geld alle, aber wir machen etwas für die anderen auch.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Trifft das ein bisschen so?

Silvia Mayer: Ja voll, voll. Also alles trifft.

Robert Frank: O.k., o.k.,

Silvia Mayer: Was tun Sie denn als Führungskraft, um Positive Emotion in Ihrem Team zu fördern oder überhaupt zu ermöglichen?

Robert Frank: Zum einen einmal lebe ich das vor und bin da ganz offensiv damit, was ich selber mache. Weil, sagen wir, Führen nach Vorbild ist bei uns schon auch eine Sache. Das ist jetzt nicht nur die Weisheit bei uns, das funktioniert natürlich bei vielen Unternehmen auch. Und wenn es der Chef oder die Chefin eben nicht vormacht, dann ist es immer die Frage, machen es die anderen dann, oder sagt man, naja, wenn es der oder die nicht macht, dann weiß ich nicht, ob ich das machen soll. Also ich geh da sehr offensiv damit um, das weiß bei uns auch jeder, was ich mache. Also ich bin gerne bei der Münchner Tafel und mache eben viel anwaltschaftliche Beratungen umsonst. Und ich ermögliche meinem Team natürlich auch – die haben jetzt lange Zeit quasi eine geflüchtete Person aus Eritrea betreut, bis hin quasi qualifiziert, beim Bewerbungsprozess unterstützt, sodass die dann tatsächlich eine Anstellung, zuerst ein Praktikum bekommen hat und dann tatsächlich eine Festanstellung. Und – also die dürfen das, ja, die sollen das auch machen. Und das ist cool. Aber man muss das halt meistens auch vorleben ein bisschen, ja. Wenn sich dann der Vorgesetzte zurückhält und sagt, nein, da habe ich keinen Bock, habe keine Zeit, dann machen das die anderen meistens nach, ja.

Silvia Mayer: Aber so ist schon so, dass die meisten das gerne auch machen wollen, ja?

Robert Frank: Ja, also, wir haben also – ich glaube es gibt keinen, also – naja, keinen ist zu viel gesagt, aber ich glaube 99 Prozent, wenn nicht 99,x Prozent aller Leute machen irgendwie etwas Ehrenamtliches bei uns, bei Salesforce. Und das gilt weltweit.

Silvia Mayer: Schön, ja.

Robert Frank: Ja. Mit unterschiedlichen Ausprägungen, der eine mal mehr, der andere mal weniger, das hängt natürlich auch vom Arbeitsanfall natürlich ab und wie viele Leute auch unterwegs sind, aber auch unser Deutschlandchef, der ist brutal unterwegs. Also, auch unser International Chef, also der Europa und Asien managed, der war jetzt vor kurzem wieder eine Woche in Kenia und hat da das Waisenhaus mit aufgebaut und qualifiziert da die Kinder, weil er es auch kann, und weil ihm das – der hat [private Detail]. Also von ganz oben wird das gelebt, jeder macht das bei uns, ja.

Silvia Mayer: Cool. In der nächsten Säule, die heißt Engagement und da geht es eben darum, dass die Mitarbeiter sich verbunden fühlen, sich auf die Aktivitäten konzentrieren zu können – genau – und eben so weit, dass sie den Zustand von Flow erreichen. Das wäre dann eben, wenn die Balance zwischen den Fähigkeiten und den Herausforderungen stimmt. Gibt es da strukturelle Gegebenheiten von Salesforce, die das unterstützen?

Robert Frank: Der Flow, das ist ein gutes Wort. Also, ich glaube, dass dieses Thema, dieses ehrenamtliche Engagement, zählt da mit ein, weil das eben auch einen gewissen Ausgleich bietet.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Ansonsten – sagen Sie mir die Frage nochmal genau, nicht dass ich Ihnen einen Schmarrn erzähle.

Silvia Mayer: Achso, nein, erzählen Sie gerne.

Robert Frank: Ja, nochmal, bloß dass ich

Silvia Mayer: Also generell geht es ums Engagement, dass man verbunden ist, involviert und

Robert Frank: Ja – also: wir sind ein Unternehmen – also wir schätzen Transparenz über alles. Weil Transparenz erzeugt Vertrauen, Vertrauen erzeugt Verbundenheit und wir haben also diverse – wir sind ein volldigitales Unternehmen. Und wir haben einige Tools im Einsatz, die uns also dabei helfen, auch dieses Maß an Transparenz sicherzustellen.

Es gibt – gerade letzte Woche war ein – quasi unser Halbjahresreview vom Unternehmen, wo also unsere ganzen Topführungskräfte, ein paar hundert Leute, sich auf Hawaii, Laulima heißt das, getroffen haben und quasi so den Ausblick für die nächsten kommenden Quartale und Jahre gegeben haben: wie wir das Unternehmen strategisch weiterentwickeln, wo die Reise hingehet, wo wir Trends sehen, wo wir Herausforderungen haben, was gut läuft, was nicht so gut läuft, wo wir daran arbeiten wollen. Diese Meetings gibt es in jedem Unternehmen, die finden hinter verschlossener Tür statt. Bei uns findet das live statt. Also, da sitzen Kameras drin, das wird live übertragen, das wird gestreamt, das kann sich jeder bei uns anschauen, jeder von unseren knapp 40.000 Leuten kann sich das zu jeder Zeit anschauen, anhören. Volle Transparenz.

Also natürlich wird auch einmal etwas hinter verschlossenen Türen besprochen, aber die strategischen Weichenstellungen, die Ausrichtungen, auch Sachen, die top confidential sind, die andere Unternehmen nicht teilen würden, teilen wir. Weil wir sicherstellen wollen, dass die Leute beteiligt sind. Dass die wissen, was in ihrem Unternehmen abgeht, wo die Reise hingehen wird. Das ist das Vertrauen, das wir als Unternehmen an unsere Leute geben. Unsere Leute vertrauen uns wiederum, dass wir dann die richtigen – wir als Unternehmen, sie sind ja Teil davon – die richtigen Sachen auch machen. Die dürfen extrem viel mitbesprechen.

Ja und das kreierte dieses gegenseitige Vertrauen, das kreierte Verbundenheit und wir glauben auch, dass – oder wir wissen, dass wir auch nicht alles wissen. Obwohl wir viele gescheite Leute dabei haben. Aber das heißt, wir fragen die Leute auch. Also das Thema

Mitarbeiterumfragen zu kleinen wie zu großen Themen, das ist bei uns ein absoluter Dauerbrennen. Also wie gesagt, zweimal im Jahr machen wir eine weltweite Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage – wie geht es Euch, wie fühlt Ihr Euch, passt alles? Die Ergebnisse behalten wir nicht für uns, sondern das wird an jeden geteilt. Jeder hat vollen Zugriff auf jedes Team, jede Location, jedes Land weltweit und sieht genau, hey, da läuft es gut, oder da fühlen sich die Leute besser, da weniger gut, etc..

Also, Transparenz ist, glaube ich, ein wesentliches Gebot bei der ganzen Sache, weil in dem Moment, wo ich glaube, ja da passiert irgendetwas und ich bin da irgendwie nicht Teil und ich fühle mich da ausgegrenzt oder ausgeschlossen, weiß ich nicht, ob das so ein großes Maß an Verbundenheit kreiert. Und dem versuchen wir mit gerade sowas entgegen zu wirken.

Silvia Mayer: Und was tun Sie als Führungskraft, um Engagement in Ihrem Team zu fördern?

Robert Frank: Also wir haben bei Salesforce generell eine sehr sehr offene Feedback-Kultur, das behaupten viele andere Unternehmen auch - jetzt bin ich auch 20 Jahre im Job. Da ist es tatsächlich so, weil bei uns hat eigentlich jeder Mitarbeiter mit seinem Chef einmal in der Woche ein One-on-One, also quasi ein direktes Gespräch, entweder live oder halt über Videokonferenz. Damit werden nun nicht irgendwie nur ein Projektstatus abgefragt, sondern einfach auch, wie es die Gesamtsituation, passt alles, geht es dir gut, geht es dir nicht gut, wo stehst du, was möchtest du. Und damit holst du natürlich schon viele Leute ab.

Du kannst natürlich viel leichter auch Informationen teilen – Thema Transparenz wieder – als wie wenn ich das alle sechs Monate mache oder einmalig im Mitarbeiterjahresgespräch. Das heißt, ich habe damit mit so One-on-One -Sachen regelmäßigen Informationsfluss. Und zwar in beide Richtungen sichergestellt. Und da auch: das ist bei uns auch Teil der Kultur. Also diese Feedback-Kultur, wo es eben nicht nur um rein – ja, wie schaut es aus, hast du den Deal geclosed oder – sondern auch, wo es ins Persönliche reingeht, ja.

Silvia Mayer: O.k..

Robert Frank: Weil immer, wenn ich etwas weiß über jemanden, dann kann ich auch darauf reagieren. Wenn ich weiß, die Person hat jetzt eine schlechte Zeit, weil Hausbau, kleine Kinder, was weiß ich und [private Detail], dann weißt du, dass das halt vielleicht emotional manchmal ein bisschen anstrengend ist für jemanden und dass jetzt vielleicht nicht jemand immer die volle Leistung bringen kann gerade für eine gewisse Zeit.

Silvia Mayer: Also dann auch immer für privat und beruflich alles – also

Robert Frank: Das liegt bei jedem natürlich, wir zwingen da keinen, aber natürlich ist es in dem Moment, wo man mehr miteinander spricht und sich natürlich auch in einer gewissen Art

und Weise mag, und wenn ich mehr von jemandem weiß, dann entsteht auch Vertrauen und das Vertrauen wird dann meistens auch zurück gegeben. Und das hilft natürlich auch, Personen besser zu verstehen. Das hilft dem Vorgesetzten, besser die Mitarbeiter zu verstehen, in welcher Situation ist der oder die gerade – ja – ah, jetzt ist mir klar, ja dass das momentan gerade nicht so läuft und dann kann ich auch Verständnis dafür haben. Ich kann der Person auch helfen dabei: pass einmal auf, wenn es dir nicht gerade gut geht, dann nimm einfach jetzt einmal 14 Tage Urlaub, ja, bleib daheim und kümmere dich um dein Zeug, du kannst dich auch nicht zwei- oder dreiteilen, ja.

Silvia Mayer: Nein.

Robert Frank: Umgekehrt genauso – ja, wenn die Mitarbeiter wissen, dass der Vorgesetzte gerade in einer – quasi auf bayrisch gesagt – eine sch* Zeit hat, dann können sich die auch darauf einstellen und ihre Erwartungshaltung wieder managen und sagen, pass mal auf, den lass ich jetzt einfach mal ein bisschen in Ruhe, weil – ja.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Ist das so als Antwort ...?

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Sie sagen natürlich, wenn Sie sagen, da brauch ich noch ein bisschen mehr Futter oder so etwas, ja?

Silvia Mayer: Ja, mache ich, danke. Genau. In der dritten Säule Positiv Relationships geht es darum, sich verbunden, unterstützt zu fühlen und halt auch umsorgt von Kollegen und Mitarbeitern, dass man eben eine – also eine Zusammenarbeit eine gute im Team, zwischen den Teams, aber auch in der gesamten Organisation hat. Und das soll dann eben dazu führen, dass die Mitarbeiter bereits sind, die Extrameile sozusagen fürs Unternehmen zu gehen.

Robert Frank: Ja.

Silvia Mayer: Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn da Salesforce?

Robert Frank: Also wir haben einmal Rahmenbedingungen, die ist wiederum in unserer Kultur zu sehen. Wir selber bezeichnen uns, also die ganzen Kollegen weltweit als Ohana. Ohana ist hawaiianisch und heißt soviel wie Großfamilie. Das prägt auch die Zusammenarbeit, nämlich üblicherweise, jetzt einmal Ausnahmen gibt es natürlich auch. Üblicherweise gehst du mit Familienmitgliedern nett um und trittst denen jetzt nicht irgendwie hinten rein und ermordest die nicht, oder so etwas, sondern du versuchst denen natürlich zu helfen, da zu sein und dieser Ohana-Begriff, der ist für uns quasi so ein Synonym für „wir gehen nett, hilfsbereit, superkollegial und offen miteinander um“. Heißt nicht immer, dass das Ringelpiez mit Anfassen ist, ja, sondern – aber es ist einfach ehrlich. Und das ist herzlich, ehrlich, geradeheraus.

Das inkludiert – das ist noch eine Seitennotiz – nicht nur uns, sondern auch unsere Kunden und unsere Partner, unser gesamtes Ecosystem, auch unsere Familien daheim. Auch die betrachten wir Teil dieser Ohana, dieser Großfamilie, weil nur du herausgelöst als Mitarbeiter, das funktioniert ja nicht. Du hast ja ein Privatleben auch noch und das spielt und zahlt natürlich auch in deinen beruflichen Kontext mit ein. Also das einmal als Vorbemerkung. Ich glaube, diese Kultur trägt viel zu unserem Arbeitsklima und der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, bei.

Das zweite ist, wir haben natürlich auch Tools, die – als digitales Unternehmen – die uns dabei unterstützen. Eigene Tools – also quasi wo wir unsere eigene Technologie nutzen, das ist so quasi wie ein internes Facebook, bei uns heißt das Chatter, wo wir Unternehmenskommunikation, Zusammenarbeit zwischen den Teams, sicherstellen. Das ist so gruppenbasiertes Chatsystem, so quasi, ja Facebook ist ein gutes Beispiel, so ähnlich funktioniert es, nur besser strukturiert. Ja.

Und wir kümmern uns natürlich auch als Unternehmen sehr um dieses Wohlbefinden auf der anderen Seite, dass die Leute quasi auch gerne in die Arbeit gehen und miteinander sich vernetzen und verbinden. Wir machen relativ viele Veranstaltungen, natürlich – ob das jetzt ein Grillfest ist oder ein Sommerfest. Wir haben sogenannte Ohana-Groups, das sind quasi Zusammenschlüsse von bestimmten oder von einigen Kollegen, die ein bestimmtes Thema weitertreiben wollen. Sei es jetzt: die gehen gerne joggen miteinander oder die anderen spielen Schach, die anderen haben eine Games-Gruppe, die andern – also alle möglichen, sagen wir einmal sozialen Aktivitäten, die so semiberuflich, privat sind – ja, wo die Grenze ein bisschen fließend ist, wir unterstützen das als Unternehmen und sagen, macht das ruhig, ja, weil das ist gut für Euch. Und wenn das gut ist für Euch, ist es im Zweifelsfalle gut fürs Unternehmen.

Wir kümmern uns aber auch sehr sehr stark um, sag ich mal, so Underrepresented Minorities, wie wir sagen. Also um bestimmte Gruppen, die ganze Gay-Community zum Beispiel, wo es extra Gruppen bei uns gibt, die bestimmte Aktionen fahren. Da muss keiner dabei sein: Da finden sich die Leuten ein, die sagen, ich bin jetzt selber gar keiner, zum Beispiel kein Afro-Amerikaner, aber ich versuche trotzdem, mit gewissen Aktionen innerhalb dieser Gruppe diesen Leuten, um die es eigentlich geht, so als Sponsor oder Champion das Leben leichter zu machen. Und das gilt – also das ist von – geht um – sagen wir mal Afro-Amerikaner, das geht um die ganze Gay-Community, was in Europa und in Deutschland relativ groß ist. Wir sind da immer am Christopher-Street-Day massiv dabei, wo wir auch so ein bisschen Vorbildcharakter sein wollen, nach dem Motto, hey Leute, das tut euch nicht weh, ja. Diversität

ist gut, also zumindest für unser Unternehmen. Und wenn es uns gut tut, warum soll es Euch nicht auch gut tun, ich meine, da muss keiner Angst davor haben.

Und so versuchen wir quasi auch, die verschiedenen Strömungen und die verschiedenen Leute, verschiedene Ansätze, verschiedene kulturelle Ansätze, persönliche Ansätze, ein bisschen zusammen zu bringen. So dass ein jeder vom anderen ein bisschen auch lernen kann und dass man eine gewisse Scheu, die man vielleicht auch hat, abbaut und das ganze zu einem fruchtbaren Miteinander bringt.

Silvia Mayer: Was machen Sie denn als Führungskraft, um Positiv Relationships in Ihrem Team zu fördern?

Robert Frank: Ja, ich versuche auch die Leute, die nicht in meinem Team sind, quasi an das Team anzubinden oder andocken zu lassen, auch unsere Kollegen vom Recruiting, deren Management meistens in UK sitzt. Ja, aber die haben hier quasi keinen Manager in dem Sinne. Versuche, denen auch eine gewisse Heimat zu geben. Ansonsten ermutige ich meine Leute: hey, Ihr habt alle verschiedene Herkünfte, wir sind unterschiedlich alt, wir sind ein sehr sehr diverses – zwar ein kleines Team, aber sehr sehr divers. Ich bin auch die Minderheit, nämlich als Mann. Das ist bei den Personalern meistens so.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Also weiß ich auch, wie man sich als Minderheit gerne einmal fühlt, ja. Also ich weiß auch, wie sich Frauen fühlen, die in einer eher männerdominierten Umgebung irgendwo sind, weil da musst du dich nämlich auch hirnmäßig so ein bisschen darauf einstellen. Das ist anders nur mit Männern zu arbeiten, als nur mit Frauen zu arbeiten. Ich kenne es eher halt auf der anderen Seite. Aber viele Frauen in unserem Business, also die sind eher in der Situation, in der ich bin, ja also nach dem Motto, die anderen arbeiten mehr – wir sind ein männerdominiertes Business, keine Frage. Ja ich versuche einfach, so ein bisschen durch Vorbild sein, zulassen, offen sein für Sachen und unterstützen, wenn meine Leute irgendwo mitmachen wollen, dann dürfen die das, ja, dann ist das nicht eine Frage „bitte, bitte, bitte“, sondern „ja klar, mach“. Ich bringe mich ein, teile das, sei offen, sei transparent, arbeite vernünftig mit den Leuten zusammen. Dränge mich nicht auf, das ist auch blöd, ja, die Dosis macht das Gift. So würde ich das jetzt in dem Sinne beschreiben, ja.

Silvia Mayer: Super. Dann: die vierte Säule, die heißt Meaningfulness. Und die beschreibt einfach einen Zustand, in dem man sich geschätzt fühlt und mit etwas verbunden fühlt, das größer ist, als man selbst. Da haben wir ja jetzt eh schon ein bisschen darüber geredet.

Robert Frank: Genau.

Silvia Mayer: Aber das geht einfach über den Sinn hinaus: was ist meine Rolle, zu „welchen Mehrwert kann ich bieten“. Gibt es noch weitere strukturelle Rahmenbedingungen, die da Salesforce bietet?

Robert Frank: Also ich glaube dieses – gerade dieses ehrenamtliche Engagement und die Weise, wie du dich hier einbringen kannst zu Wohl der Gesellschaft, das ist schon das überwiegende Moment. Was witzig ist an der Sache und das muss ich sagen, das macht auch wirklich Spaß, wir gehen damit auch hausieren. Und zwar jetzt nicht, um unser Business voranzutreiben, sondern wir wollen andere Unternehmen anstecken. Weil wir glauben, irgendeiner muss ja anfangen, weil jeder redet immer gerne davon und keiner fängt an und dann bleibt es immer so beim Alten.

Das heißt, wir haben gesagt, wir fangen an, uns ist das egal, ob jetzt jemand mitmacht, aber es freut uns natürlich, wenn jemand mitmacht, das ist klar. Das muss nicht jeder genau so machen, wie wir das machen mit 1 Prozent, 1 Prozent, 1 Prozent. Und wenn einer sagt, ich mache nur – ich gebe meinen Leuten 1 Tag im Jahr frei, dass die irgendetwas machen, sei es den S-Bahn-Bahnhof nur mal aufräumen, da es dort aussieht wie d'Sau, dann ist das auch schon viel. Das ist viel wert, wesentlich mehr wert, wie wenn gar nichts passiert. Und das versuchen wir in – eigentlich fast in allen Meetings, die wir haben, in Kundenmeetings, mit den Meetings mit unseren Partnern, mit öffentlichen Veranstaltungen, wo wir als Gastgeber oder als Sponsoren oder als Teilnehmer auftreten, versuchen wir gerade das Thema – ja – also ein bisschen zu befeuern, andere ein bisschen heiß zu machen. Auch zu sagen, Leute es ist echt cool, also das bringt nicht nur viel für die Gesellschaft, sondern das macht auch tierisch Spaß.

Das bringt viel für den Mitarbeiter Motivation, für dieses - wir sehen ja auch einen Wechsel in den Generationen, ja, in meiner Generation Mitte Ende 40, ist das halt so, da warst du gepolt: Karriere machen, viel Geld verdienen, dickes Auto fahren – ist halt so. Das sieht heute ein 25-Jähriger oder Sie wahrscheinlich ein bisschen anders. Da ist das jetzt nicht mehr so wichtig. Für den ein oder anderen schon, aber das ist nicht mehr das. Viele Leute, meine Generation und die ältere Generation noch viel mehr, die haben gelebt um zu arbeiten, heute arbeiten die Leute, um zu leben. Und das ist schon ein Paradigmenwechsel und den musst du als Unternehmen, wenn du clever bist, heute schon anfangen zu adressieren, weil du sonst später die Leute nicht kriegst, weil die sagen, ich suche – ich kann ja zwischen zwei, drei Unternehmen oder vier Unternehmen das aussuchen. Und da suche ich mir das, was auf meine Vorstellungen von Arbeit oder von Tätigkeit am nächsten kommt. Und da gehört auch das Ziel Sinnstiftung dazu. Viel mehr, als noch zu meiner Zeit. Also, wo ich mit dem Job begonnen habe, da war das egal.

Silvia Mayer: Und wie ermöglichen Sie Meaningfulness in Ihrem Team?

Robert Frank: Ja wir haben – vielleicht muss ich noch eine Voraussetzung sagen: wir haben eine sehr sehr hohen ethischen und moralischen Wertekompass als Unternehmen. Das Thema Vertrauen ist wichtig, habe ich vorhin schon gesagt, wir haben auch – Google hat einmal gesagt und das war der Kern-Unternehmenswert, „don't be evil“. Wir nennen das nicht so, aber wir diskutieren gerade, ob dieses Thema Ethical Use und Being Ethical, ob das etwas ist, was wir tatsächlich in unsere Kern-Unternehmenswerte mit einbauen. Ja, wir haben es eh schon inkludiert, aber müssen wir es separat nochmal rausstellen? Weil natürlich kann Technologie auch zum Nachteil von Menschen eingesetzt werden. Und wir haben auch Beispiele gesehen, wo wir Kunden hatten, die zum Beispiel – also – die Technologie, die von uns kam, nicht zum Vorteil der Menschen und der Gesellschaft eingesetzt haben. Und da haben wir gesagt, okay, das können und wollen wir nicht zulassen, weil das passt mit unseren Werten nicht überein. Also wie gehen wir damit um?

Also das Thema Ethical, also ethisch und moralisch korrekt zu sein, ist für uns ganz wichtig und unser Gründer der Marc Benioff, der ist da – gerade in Amerika – der ist da brutal unterwegs, also auf Bayerisch gesagt, der sch* sich gar nicht, also wirklich, der trägt sein Herz auf der Zunge, weil er sagt – gut auf der einen Seite kann er es sich leisten, aber der hat für sich selber so einen hohen moralischen Kompass und sagt, wenn ich Ungerechtigkeiten sehe, oder wenn ich Sachen sehe, wo sich Unternehmen, Regierungen, Populationen unethisch und unmoralisch verhalten, das schau ich mir nicht einfach an und denke mir, was für ein Mist, sondern ich sage etwas dagegen, ich tu etwas dagegen oder dafür.

So ein Beispiel - ich weiß nicht, vielleicht? – Es gab in San Francisco – ich fliege seit 15 Jahren nach San Francisco – die Zahl der Obdachlosen war in San Francisco immer relativ hoch. Teilweise vor 15 Jahren aber noch ein bisschen so aus eigener Entscheidung, so wie in Wien ein bisschen die Sandler, so „ich lass mir nicht sagen“. Aber in den letzten 10 Jahren, kann man sagen, oder 7, 8 Jahren, ist der Zustand – also a) ist die Anzahl explodiert und der Zustand von den Leuten massivst schlecht geworden. Also, wenn du heute Obdachlose in San Francisco siehst, du meinst, die sterben vor dir auf der Straße. Das ist wirklich Herz zerreißen, also das tut mir richtig weh. Das war davor nicht so.

Wir sind als Unternehmen mit Schuld, weil wir natürlich Gehälter zahlen, die die Mietpreise und so weiter – also nicht alleine schuld, aber auch, Teilschuld, ja wir tragen eine Teilschuld – weil wir die Mietpreise zum Explodieren gebracht haben. Das heißt, viele Leute, die normal verdienen, können sich eine Wohnung oder so etwas in San Francisco Downtown gar nicht mehr leisten und landen dann irgendwann einmal auf der Straße.

Und dann gab es eben die Diskussion, weil die Anzahl so steigt und weil die so schlecht beisammen sind: „braucht man nicht zusätzlich Einnahmequellen, um diesen Leuten zu helfen, sei es, Obdachlosenwohnheime zu bauen, medizinische Versorgung sicherzustellen etc.“ Und wie das zur Sprache kam, haben die Amerikaner gesagt „uh, was heißt das: Einnahmequelle? Steuer!“. Alle Unternehmen, Uber, die ganzen Großen, ja, und Twitter und so: „spinnst du, Steuer, kann nicht sein, verdienen wir ohnehin schon nichts. Niemals - das ist sowieso kein probate Mittel“. Und was hat unser Marc Benioff gesagt: „Aber klar ist es das, logisch macht das Sinn, wo wollen sie es denn hernehmen? Ja klar – also wir sind total dafür für so eine Steuer. Und selbst wenn die jetzt nicht beschlossen wird, dann – wir zahlen die sowieso. Also egal was, also wir zahlen. Weil wir sind mit schuld, also, wir können die Verantwortung nicht einfach weggeben an irgendwie die Stadt dann, obwohl wir mitschuld sind“. Die haben ihn nicht geliebt dafür – also, die Stadt San Francisco schon, aber CIO-Kollegen glaube ich haben ihn echt gehasst. Am Ende des Tages ist die so genannte C-Tax beschlossen worden. Jetzt erhebt die Stadt San Francisco von Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung bestimmte Steuern, um gerade diesen Leuten zu helfen. Das zeigt auch, quasi wo unser moralischer und ethischer Kompass liegt.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: So, zurück auf die Frage, was tu ich. Ich kann ja eigentlich als Führungskraft – könnte ich nur eines Schlechtes tun: wenn ich so etwas unterminieren würde. Wenn ich sage: Leute, verhaltet Euch unmoralisch, verhaltet Euch unkorrekt, macht falsche Dinge, seid böse, ja. Weil ansonsten sind die Rahmenbedingungen so gesetzt, ja, dass wir – gerade als Personalabteilung, wo wir teilweise auch mit kritischen Fällen zu tun haben – ja, also, ich sage einmal, wenn du jetzt nichts absichtlich Böses machst und die Rahmenbedingungen so sind, dann tust du automatisch fast das Richtige. Nichtsdestotrotz haben wir für uns immer so diesen – so einen Counter-Check nach dem Motto „ist das fair und richtig?“ Also, so die Aktenlage alleine – hm – das ist immer nur meistens eine Seite der Medaille. Sondern wir schauen immer: „ist das Ohana? Würdest du so mit deiner Familie umgehen?“ Und das ist so dieser Reality-Check, ja, den wir machen, also zum Thema Fairness, zum Thema – kommt das in die Richtung hin?

Silvia Mayer: Ja, ja, auf jeden Fall.

Robert Frank: Ja?

Silvia Mayer: Genau. Dann: Bei der nächsten Säule, die heißt Accomplishment. Da geht es eben um das Gefühl, etwas erreicht zu haben und wertgeschätzt zu sein, seine Fähigkeiten

erweitern zu können. Was sind denn da die strukturellen Rahmenbedingungen, die Salesforce bietet?

Robert Frank: Also, wir glauben, dass – also zum einen mal feiern wir gerne. Also, wenn jemand etwas erreicht hat, dann wird er gefeiert. Wir haben diverse – also zumeist dieses Feedback, ist natürlich wichtig, sagt man in Bayern und in Schwaben „nichts gesagt ist gelobt genug“ – das ist bei uns nicht so verbreitet wie in vielen anderen Unternehmen. Also, wenn jemand erfolgreich ist, dann wird der gefeiert. Gerne auf unseren internen Kommunikationstools, in diesem Chatter eben, ja, da wird dann eine Danksagung, werden große E-Mails geschrieben oder Posts und da hängen sich die Leute an, sagen „hey, Glückwunsch, toll gemacht, großartig“ mit Smileys etc.. Also, das sehen wir eigentlich jeden Tag, wo irgendjemand gefeiert wird oder besonders gewürdigt wird für irgendeinen Erfolg oder für eine gute Sache, die er oder sie gemacht hat. Wie wir das intern machen: wir haben auch eine Feedback-App, die man auch über das Handy machen kann. Wenn ich gesehen habe, heute hat einer wirklich etwas – hat mir super geholfen – und das war einfach prima, dann schicke ich dem, wenn ich in der S-Bahn sitze halt schnell ein Feedback in dem ich sag „hey du, dankeschön“. Ist eine kleine Geste, wirkt aber toll. Man kann so etwas auch – und das ist aber nur zwischen den Parteien sichtbar

Silvia Mayer: Ah, o.k..

Robert Frank: Aber wir haben auch etwas, das für alle sichtbar ist, das sind sogenannte Badges, das sind so quasi virtuelle Sticker, die man vergeben kann für großartige Leistungen. Da gibt es eine ganze Litanei von Stickern, die man aussuchen kann, Rockstar, Evangelist, Superpower etc. Wo man halt quasi öffentlich danke sagen kann zu jemandem. Hey, du hast uns da super unterstützt, in dem und dem Meeting, oder du hast das hervorragend vorbereitet, vielen Dank für dein ehrenamtliches Engagement beim Münchner Tierheim, oder für dein Fund Raising, oder was du da auch immer gemacht hast. Und das kann man dann auch teilen mit dem Vorgesetzten von der Person oder mit anderen Team-Kollegen etc., dass - auch das soll anstecken und das ist einfach schön. Also es gibt viele Leute bei uns, die finden das total riesig und die stehen total auf diese Badges. Das steckt auch an, so eine positive – kriert eine positive Kultur. Mehr so eine – nicht so diese Fingerpoint-Kultur nach (incomprehensible) „das ist Sch* gelaufen“. Eher dieses „ich konzentriere mich schon auf das, was gut läuft“, ja. Und belobige die Leute auch dafür.

Silvia Mayer: In diesen Online-Plattformen, ist das die Person selbst, die reinschreibt „ich habe da etwas ganz Tolles gemacht“?

Robert Frank: Nein, selten.

Silvia Mayer: O.k..

Robert Frank: Also: ja, manchmal auch, aber überwiegend sind das entweder die Vorgesetzten oder Leute im Team oder für die man etwas gemacht hat, ja. Wenn – die schreiben das halt dann „hey, vielen Dank dafür, dass du uns da geholfen hast“, dass du das und das gemacht hast. Aber manchmal gibt es auch so nach dem Motto sagt einer „ich war heute im Münchner Tierheim, du glaubst gar nicht, was wir alles geschafft haben, wir haben die ganzen Stallungen für die Hunde oder so etwas neu gebaut. Und wir haben geglaubt es dauert fünf Tage und wir haben es in nur einem Tag gemacht. Vielen Dank an hahahaha und alle, die dabei waren.“ Und dann bekommt der natürlich auch die Belobigung, der applaudiert und sagt „super Geschichte“, ja.

Silvia Mayer: O.k., super

Robert Frank: Also, das ist ein Beispiel, wie das läuft, ja.

Silvia Mayer: Wie ermöglichen Sie denn Accomplishment in Ihrem Team?

Robert Frank: Ja, ich nutze die selben Tools, ja. Und natürlich, wenn man halt dieses „nichts gesagt ist gelobt genug“, das ist in Deutschland leider weit verbreitet und da muss man sich als Führungskraft immer wieder an die Nase packen und sagen, ich darf nicht überloben – also da muss man auch aufpassen, wie bei Kinder. Also nicht immer sagen „mei, das hast du aber gut gemacht, mei super, besser könnte ich es gar nicht“, weil das ist dann irgendwann, wenn man das inflationär gebraucht, dann wird das unbedeutend. Aber ein Lob für schöne Sachen zur richtigen Zeit, das wirkt Wunder, das gefällt mir, ich mag das gern, ich freue mich total, wenn ich gelobt werde, das freut meine Leute, wenn sie gelobt werden und es freut auch die Vorgesetzten, wenn sie gelobt werden, insgesamt.

Weil die kriegen – wir ermutigen auch unsere Leute und sagen „hey, wenn Euch was am Vorgesetzten gefällt, sagt es ihm oder ihr“, weil so oft hören es die auch nicht. Also nach oben wird die Luft dann immer ein bisschen rauer und dünner, das ist ganz normal, das ist jetzt bei uns auch nicht anders. Aber wie gesagt, wir haben eine Menge Tools im Einsatz und es hängt ja ein bisschen auch in unserer Kultur, weil wir einfach nicht gegeneinander, sondern miteinander sind. Und da ist das eher verbreitet, dass man sich lobt und sagt „hey das ist toll“ und „danke, das hast du super gemacht, freut mich“, einen Schulterklopper gibt, virtuell und auch real, ja.

Silvia Mayer: Und wie wir vorher schon einmal kurz angeschnitten haben mit den drei Fahrbahnen, wo jeder einfach irgendwo fahren kann, ist es dann auch so, dass Ihr oft schaut „hey, passt es noch, wo ich gerade bin, wo er hinwill?“

Robert Frank: Ja.

Silvia Mayer: O.k..

Robert Frank: Also, zum Thema so Karriere oder Entwicklung intern. Bei uns sind Karriere- oder Entwicklungsgespäche mehr oder weniger an der Tagesordnung, das ist also nichts, was sagen wir mal – also in vielen Unternehmen heißt es „frag nicht nach, Entwicklung, das weiß dein Chef besser“, ja und manche Vorgesetzte fühlen sich da wirklich auch auf den Schlips getreten, wenn Mitarbeiter kommen und sagen „ja, was kann ich denn alles machen?“ – „ja, gefällt es dir bei uns denn nicht mehr, hast du nichts zu tun, dass du dir über so einen Schmarrn Gedanken machst?“. Also ich habe das alles schon selber gehört, ja.

Sagen wir mal: wir wollen unseren Leuten ermöglichen, dass sie sich entwickeln. Wir zwingen aber auch keinen dazu. Also so quasi zum Jagen tragen bringt nichts und so wenig, wie Pflanzen wachsen, denen man daraufhaut, so wenig wachsen Pflanzen, wenn man daran zieht. Also jemanden zur Entwicklung zwingen, ist auch blöd. Also wir überlassen es den Leuten schon selber, aber wir geben ihnen den Raum dafür. Das heißt, wir sind da auch ganz klar mit unseren Führungskräften, nach dem Motto – und wir bereiten Euch auch darauf vor, wie geht Ihr mit solchen Karrieregesprächen um, mit Erwartungshaltungen von Leuten?, ja. Das heißt nicht, dass wir das alles machen, nur weil er sagt „ja, ich möchte morgen Geschäftsführer werden“ und wir „ja, super Geschichte, dann lass uns einmal nachdenken, wie du das am besten schaffst“ – nein, also so ist es jetzt dann auch nicht. Wir sind schon auch realistisch. Aber wir lassen solche Diskussionen grundsätzlich zu.

Und was wir allerdings festgestellt haben, ist, dass wenn Mitarbeiter in solche Karrieregespräche gehen und wir haben das auch einmal forciert, so ein bisschen „Leute, macht das auch, Ihr dürft das auch“. Also manchmal muss auch Leute so ein bisschen anschubsen – ohne, dass man jetzt daran zieht oder draufhaut. Dann haben die gesagt „ja schon, aber ich wüsste gar nicht was ich jetzt da sagen sollte“. Und so sind wir dann auf eine relativ revolutionäre – oder ein relativ revolutionäres Tool oder Ansatz gekommen, das nennt sich dann so Cultivate Your Career oder Personal Plan, was so viel heißt: du musst erst einmal für dich selber erkennen, was du eigentlich willst und wo du hinwillst. Und wie deine beruflichen Ziele, die du glaubst, dass du hast, sind die real, oder sind die getrieben von – also willst du das tatsächlich wirklich intrinsisch selber. Oder sind die getrieben von irgendwie gesellschaftlichen Zwängen, weil es heißt „ja du musst Manager werden, sonst bist du nichts“, ja. Also, wo ich herkomme war das Abteilungsleiter in der [private Detail], also wer nicht Abteilungsleiter in der [private Detail] ist in [private Detail], der hat es halt nicht geschafft. Und hast du es geschafft, dann – ja, das war halt so.

Und da haben viele Leute Jobs übernommen, die überhaupt nicht korrespondiert haben mit dem, was sie eigentlich persönlich wollten. Dementsprechend groß war die Zufriedenheit in

diesen Jobs, dementsprechend groß war die Leistung in diesen Jobs, ja. Was natürlich einen wahnsinnigen Impact auf die Leute hat, die man dann führt. Also haben wir gesagt, das ist eigentlich der zweite Schritt, solche Karrieregespräche. Eigentlich muss der erste Schritt kommen. Und wir geben Euch Tools an die Hand und unterstützen Euch dabei und geben Euch auch die Zeit, dass Ihr Euch überlegt, was wollt Ihr wirklich. Und wie passt das auch mit meinem Leben zusammen? Nämlich, ich habe ja private Zwänge möglicherweise. Ich habe private Vorstellungen. Und wenn ich jetzt zum Beispiel sage, ich will International Leader für XY werden, das heißt, dass ich die meiste Zeit im Flugzeug sitze. Jetzt habe ich aber vier Kinder daheim, gehe gerne in die Berge oder sonst etwas, das ist möglicherweise gar nicht vereinbar. Das heißt, wie recalibriere ich mich, wie weiß ich, wenn ich etwas will, was kann ich auch geben dafür?

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Und das ist ein Prozess, den viele Leute teilweise unterschätzen. Nun, ich habe das selber auch an mir ausprobiert. Ich dachte, ich kenne mich ganz gut. Und habe dann festgestellt: ja tue ich, aber – sind einige Aspekte dabei, weiß ich – und das ist vielleicht, ich habe das deshalb damals gemacht, nicht, weil ich das unbedingt wollte, sondern, weil das halt gesellschaftlich vorgezeigt war. Und da glaube ich, muss man wegkommen davon. Und das ist ein tolles Tool. Also, das machen immer mehr, das ist komplett freiwillig, das muss keiner machen, manche machen das total gern. Die sharen das dann, also die teilen das dann mit ihrem Vorgesetzten. Die sagen „pass einmal auf, das ist mein persönlicher Plan, das ist auch so meine finanzielle Zukunft, da soll die Reise hingehen, deswegen weißt du auch, dass ich im Vertrieb bin und da richtig viel Asche verdienen will, ja, weil ich will halt in fünf Jahren mir, das Halbe-Million-Euro-Wohnmobil kaufen und einmal durch die Welt fahren für zwei, drei Jahre mit meiner Familie.“ Hey – fair Point.

Wenn ich das aber nicht artikuliere, dann weiß ich das nicht. Das heißt, ich als Vorgesetzter bin dann in Annahmen und glaube, ohne dabei etwas zu wissen, was die Person nicht einmal selber weiß. Also, das ist dann – und das bringt auch wieder sehr viel Transparenz rein, aber das geht natürlich nur, wenn man diese Vertrauensbasis hat. Die haben viele Leute bei uns und das nimmt immer weiter zu. Also wir sind da noch in der Pilotierung, wie gesagt, das ist eine rein freiwillige Sache. Und das hilft vielen auch den richtigen Weg zu finden.

Silvia Mayer: Ja, super. Dann sind wir auch schon bei der letzten Säule angekommen. Die heißt Health. Und da geht es eben darum, um das – generell das psychische und das physische Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern. Was sind denn da die strukturellen Rahmenbedingungen, die Salesforce bietet.

Robert Frank: Ja, also mal grundsätzlich, Salesforce, also wir machen sehr viel für unsere Leute, nichts desto trotz sind wir kein Ponyhof. Na, also wir arbeiten echt knackig, deswegen sind wir auch sehr erfolgreich – so. Wir wissen aber auch, dass - das ist ähnlich – ich mache Motorsport, ja, das ist, wenn du immer dein Auto im roten Drehzahlbereich bewegst, deinen Motor, dann weiß ich, dass der irgendwann kaputt ist. Das wissen wir als Unternehmen auch. Das heißt, wir wollen unsere Leute zwar fordern, aber nicht überfordern, vor allem nicht mittel- oder langfristig überfordern.

Jeder steckt einmal einen Peak weg, ja, aber wenn ich das dauerhaft mache, dann mache ich die Leute kaputt. Dann sinkt auch die Motivation. Und dann wird, sagen wir mal positiver Stress – nach dem Motto „geil, ja, jetzt haun wir nochmal hin und dann - das wird“, wird zur Belastung. Und Belastung kann eben bei vielen Leuten, wenn ich das langfristig habe, einfach zu Burnout führen, zu seelischen Problemen bis hin zu körperlichen Problemen, wo ich einfach kaputt bin, ja.

Und ich habe das selber auch schon in meinen Unternehmen erlebt, wo es mir persönlich so gegangen ist. Deswegen schätze ich das sehr, was wir bei Salesforce machen. Zum einen einmal instruieren wir die Leute und sagen – und das machen wir schon beim Onboarding, also bei Tag eins und zwei – das ist eines meiner Top Tracks: „ja, wir fordern Euch, aber Ihr habt das selber in der Hand, ob Ihr Euch überfordern lasst. Ihr müsst die Notbremse ziehen, ja. Ihr müsst auf die Bremse steigen.“ Wir können alle 24 Stunden am Tag 7 Tage die Woche arbeiten, das ist überhaupt kein Problem. Arbeit ist genügend da. Es muss aber keiner und selbst, wenn du es machst, du schaffst es eh nicht. Also steig frühzeitig auf die Bremse, ja.

Das ist einfach einmal, um die Awareness bei den Leuten zu kreieren, Ihr müsst Euch nicht kaputt machen hier. Und es ist absolut o.k. zu sagen „pass einmal auf, mehr kann ich nicht, mehr geht nicht, das lass ich jetzt hinten runter fallen.“ Ist alles kein Problem, ich muss nur transparent sein. So negative Überraschungen sind immer blöd. Aber wenn ich das rechtzeitig davor sage und ich sag „rote Karte - geht nicht“, dann gilt das, ja, dann ist das gesetzt, da krieg ich auch keine Schwierigkeiten. Ganz im Gegenteil. Denn da kommt wieder dieser Ohana-Gedanke herein: ich mache ein Familienmitglied auch nicht kaputt.

Und es ist auch betriebswirtschaftlich total unsinnig. Das kostet uns so viel Geld, gute Leute zu finden, gute Leute auszubilden, bis die richtig laufen können bei Salesforce. Dann mache ich die Leute nicht kaputt. Ich baue mit auch nicht für zigtausende Euro einen Rennmotor ein und verheize den im ersten Rennen, nur weil ich komplett blöd bin und nicht auf die Kühlwasserlampe schaue, dass mir der Motor heiß wird.

Silvia Mayer: Ja.

Robert Frank: Das ist das eine. Das ist so diese psychologisch-kulturelle Komponente. Die andere ist: wir versuchen auch, mit Programmen und Benefits einen Ausgleich zu geben. Also wir geben allen unseren Leuten bis zu 100 Euro im Monat, oder 157 Franken in der Schweiz – quasi eine Art Zuschuss – für irgendetwas, für Aktivitäten, die rund um das Thema Wellbeing sind. Das können klassischer Weise so Fitnessstudiogebühren, aber das können auch Reitkurse sein, Yogakurse, Massagen, Nenngebühren für Autorennen, weiß der Geier was. Also, das ist nicht eine dreispurige Autobahn, das ist wahrscheinlich eine 180-spurige Autobahn. Also alles, was dir quasi gut tut, bis zum Singunterricht, ja. Da kriegst du quasi vom Unternehmen bis zu 1.200 Euro im Jahr zurück, 100 Euro im Monat. Das ist das eine.

Dann haben wir interne Programme, wo wir Leute auf bestimmte gesundheitliche Aspekte hinweisen, nach dem Motto, was – oder zum Nachdenken anregen, so nach dem Motto „was glaubst Du, was dir gut tut“. Wir nennen das campono, das heißt – also pono heißt so Art Fühlgut so auf hawaiianisch. Und eines der Punkte war einmal – so nach dem Motto „was tut Euch gut, oder, wenn Ihr heute in die Arbeit kommt, was braucht Ihr“. Und ich habe gesagt [private Detail] Oder andere – gerade in den südlichen Ländern, dass die mehr Wasser trinken, dass die quasi die entsprechenden – dass es ihnen gut geht. Es gibt ja so quasi verschiedene Programme, wo wir die Leute darauf hinweisen. Muss keiner machen, aber als Hinweis, „tu etwas für dich Gutes, hey“, das ist grundsätzlich so.

Ja und dann gerade – wir wissen auch, dass wir alle älter werden, dass wir natürlich auch in einer gewissen Gefahr geneigten Gesellschaft leben, wir haben also ein sehr weit reichendes Angebot an Benefits. Das sowohl das Thema – also sämtliche Versicherungsleistungen, wenn dir heute irgendetwas Schlimmes passiert, du bist invalide oder sonst etwas. Bis hin: wir bieten eine kostenfreie Lebensversicherung für unsere Leute an. Also um die kleine Ohana zu covern und zu schützen, wenn tatsächlich etwas passiert. Wir haben einen ausgezeichneten – also sagen wir den Deutschlands besten Pensionplan, also quasi private oder betriebliche Altersvorsorge. Da zahlen wir richtig viel Geld pro Nase ein, weil wir wollen, dass die Leute eben, wenn sie in Rente sind, und vielleicht vergessen haben, davor vorzusorgen, dass sie nicht am Hauptbahnhof sitzen müssen und sie vielleicht ihre Miete nicht mehr zahlen können, ja. Wenn sie zur Miete wohnen. Und das lassen wir uns richtig Geld kosten.

Aber – und das tun wir nicht, weil wir müssen, sondern weil wir wollen. Wir wollen, dass es unseren Familienmitgliedern nicht nur während sie im Unternehmen sind gut geht, sondern auch später, ja. Und wenn jemand nicht schlafen kann, dann haben wir eine Sleep-You-App. Das Schlafproblem ist mittlerweile echt ein riesen Problem in der Gesellschaft geworden, wissen wir. Wir kümmern uns darum, dass Leute, die ihre Angehörigen pflegen müssen, die kriegen bei

uns bis zu sechs Wochen bezahlt frei. Wir haben, wenn jemand in Elternzeit geht, zahlen wir die Differenz zum Elterngeld bis zu einem Zeitraum von sechs Monaten weiter, so dass keiner Gehaltseinbußen hat, sodass auch die Papas daheimbleiben können. Manchmal ist das in München nicht so einfach, ja.

Und, ja also da könnte ich ausführen, da würden wir morgen noch dasitzen. Also da machen wir sehr viel, sowohl auf der Benefits- / finanziellen Seite, aber vieles auch kulturell geprägt. Da sagen wir den Leuten: Ihr müsst Euch nicht kaputt arbeiten, das will keiner. Also ich will das nicht, ja. Und warum machen wir das: weil es die meisten von uns selber schon einmal erlebt haben. Und das ist nicht lustig. Und es bringt nichts. Betriebswirtschaftlich gesehen ein Supergau. Also –

Silvia Mayer: Ja, das stimmt. Also von meiner Seite aus wären das jetzt alle Fragen. Gibt es noch etwas, das Sie gerne hinzufügen möchten, also ganz generell?

Robert Frank: Jetzt haben wir glaube ich über die Benefits geredet, über – also wie gesagt, das Thema Kultur ist bei uns so das ausschlaggebende Element und dieses Thema – also das ehrenamtliche Engagement, dieses One-On-One-Modell, ich glaube so – ja, wir sind eigentlich ein relativ lockerer Haufen, muss ich sagen, es macht einfach Spaß, du musst dich – wir sind weitestgehend politikfrei, nicht ganz, aber weitestgehend politikfrei, trotz der Größe und das macht es auch relativ angenehm. Also, du musst nicht immer aufpassen, hast du jetzt gleich ein Messer im Rücken oder nicht, was doch in Organisationen unserer Größe gerne einmal der Fall ist.

Also, das ist weitestgehend sorgenfreies Arbeiten, ja, und sich einbringen können. Es ist absolut o.k. bei uns zu sagen „ich seh das anders“, also diese Psychological Safety, wie wir das nennen, das ist momentan ein riesen Thema bei uns, weil wir wissen, je mehr Leute wir werden – manchmal sieht man dann Unternehmen, wo Meinungen unterdrückt werden oder wo Leute glauben, dass sie ihre Meinung nicht mehr sagen können – und dem wollen wir entgegen wirken, jetzt schon und sagen „nein, es ist safe, wenn du das sagst, was dich bewegt, ja, und sei es wenn du eine andere Meinung hast, wenn du sagst „hey, ich kann nicht mehr oder ich kann nicht mehr“, das ist auch o.k. zu sagen, ja.

Silvia Mayer: Und die Firmensprache ist normal vor allem Englisch, oder?

Robert Frank: Also die globale Firmensprache ist Englisch, klar, wir sind ein amerikanisches Unternehmen. Und hier in Deutschland ist es natürlich gemischt. Kommt darauf an, mit wem man gerade spricht. Also nicht jeder von uns kann Deutsch.

Silvia Mayer: Ist es dann – in Englisch ist es ja eh eher auf der Du-Basis. Ist es in Deutsch auch so? Oder ist es da

Robert Frank: Ja, ja wir sind mit allen

Silvia Mayer: O.k..

Robert Frank: Wir sind alle per Du, ja.

Silvia Mayer: Cool.

Robert Frank: Das ist aber bei den meisten Amerikanern so, also ich kenne keinen, wo das nicht der Fall ist, ja.

Silvia Mayer: Ja, super. O.k., also von mir war es das. Wenn Ihnen noch etwas einfällt, gerne einfach schreiben. Und vielen Dank für die Zeit.

Robert Frank: Ja, gerne, ja. Hat Spaß gemacht.

Silvia Mayer: Und dann, wenn es fertig ist, lass ich Ihnen auf jeden Fall eine

Robert Frank: Ja, freut mich.

Silvia Mayer: fertige Kopie zukommen. Und dann

Robert Frank: O.k.

Silvia Mayer: Und dann, hoffentlich

Robert Frank: Ja

Silvia Mayer: Ist etwas Gutes dabei

Robert Frank: Ja, super, alles klar.

Company: Essity

Business: Hygiene products

Employees: 47.000 worldwide

Date: 15. 08.2019

Participants:

- Yves Lagarde, Human Resources Director for Germany and Switzerland
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Genau, also ich möchte ein holistisches Model zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz entwickeln, das eben alle Aspekte und auch deren wechselseitige Abhängigkeiten mit einschließt, weil es sowas bis jetzt eben noch nicht gibt. Es wird immer punktuell auf verschiedene Aspekte geschaut, aber jetzt noch nicht dieses große Ganze betrachtet. Und da geht's mir wirklich von Feedback-Kultur, über die Sportangebote – Also wirklich alles möchte ich da mit einbeziehen. Und das möchte ich dann von eben der Führungskraftebene und auch von struktureller/ organisatorischer Ebene aus betrachten und deswegen wäre das Ziel des Interviews einfach herauszufinden, wie diese Aspekte von Top-Arbeitgebern dann in der Praxis auch umgesetzt werden.

Yves Lagarde: Ja.

Silvia Mayer: Da hätte ich jetzt - ich würde das Gespräch nämlich gerne zu Transkriptionszwecken aufnehmen - da hätte ich dann noch so eine Art Datenschutzerklärung. Die würde ich Ihnen dann im Nachhinein per Email schicken, wenn das passt.

Yves Lagarde: Ja, das passt.

Silvia Mayer: Okay super, da steht dann nur nochmal drinnen, dass ich jetzt keine personenbezogenen Daten nenne, dass es freiwillig ist, dass wir's jederzeit abbrechen können und dann eben noch für Sie zum ankreuzen, ob Sie möchten, dass ich Ihre Firma namentlich in meiner Masterarbeit nenne. Genau, das können Sie dann einfach im Nachhinein ausfüllen und mir dann nochmal zuschicken.

Yves Lagarde: Ja.

Silvia Mayer: Genau, also dann am Anfang würde ich gerne mit ein paar generellen Fragen anfangen. Könnten Sie kurz drauf eingehen was Ihre Funktion ist, und welche Aufgaben Sie dabei haben?

Yves Lagarde: Ja, also ich bin Human Resources Director für Deutschland und die Schweiz. Was die operative Unterstützung aller sogenannten Business Units, unserer Business Bereiche wenn Sie möchten. Wir betreuen in Deutschland gesamt 4.500 Mitarbeiter. Und natürlich als klassische HR Unterstützung in allen möglichen persönlichen Belangen, Arbeitsrecht, Rekrutierung, Versetzung, also das komplette Mitarbeiter-LifeCycle sozusagen - das machen die HR-Manager. Und haben dazu noch Spezialisten innerhalb von HR, im Bereich CompenBen, also Compensation & Benefits, im Bereich Employer Attractiveness / Talent Acquisition, und auch im Bereich Learning and Development, also überwiegend Training Maßnahmen, und auch zusätzlich im Bereich Ausbildung. Wir haben da in Deutschland um die 300 Azubis und dementsprechend sehen wir das auch als spezialisierte Funktion innerhalb der HR-Struktur. Und ich selber natürlich – ich manage das Team und arbeite auch sehr sehr stark mit dem Konzernbetriebsrat, also mit dem sozialen Partner sozusagen, um auch lokale und vor allem deutsche Betriebsvereinbarungen zu vereinbaren.

Silvia Mayer: Und wie viele Mitarbeiter umfasst da Ihr Team?

Yves Lagarde: 30.

Silvia Mayer: O.k. Und wie viele davon führen Sie direkt?

Yves Lagarde: Ja, also von dem Team selber 12.

Silvia Mayer: Mhm okay, super. Also im nächsten Schritt würde ich jetzt auf die sechs verschiedenen Säulen von dem PERMAH Modell von Seligman eingehen, das ist nämlich das einzige Modell, was es so gibt zum Wohlbefinden, was holistisch ist. Das bezieht sich aber auf den privaten Kontext und ich orientier mich da aber so bisschen dran und übersetz des sozusagen in den organisatorischen Kontext. Und da würde ich jetzt eben auf diese sechs Säulen nacheinander eingehen und des von Führungsebene und von struktureller Ebene aus betrachten.

Yves Lagarde: Ja.

Silvia Mayer: Also die erste Säule, die heißt „positive Emotions“ und dabei geht's darum, dass Mitarbeiter Freude und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden, was eben besonders wichtig dafür ist, dass Mitarbeiter im Job aufblühen können. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet da Essity um „positive Emotions“ zu ermöglichen bzw. zu fördern?

Yves Lagarde: Was meinen Sie mit „positive Emotions“, weil es ist doch sehr sehr individuell wie wir das genau definieren. Also, Sie haben von Freude, glaub ich, von Zufriedenheit auf der Arbeit gesprochen, ne?

Silvia Mayer: Genau. Also da geht's wirklich um alles – also generell bei diesen sechs Säulen, da können Sie einfach sagen, was Ihnen dazu in Kopf kommt. Das ist nämlich alles sehr offen gehalten. Und bei „positive Emotions“ da geht's - ja – wirklich einfach um die Freude, um die Zufriedenheit auf der Arbeit. Also das kann alles Mögliche umfassen.

Yves Lagarde: Ja, weil es ist schwer, um wirklich strukturelle Rahmenbedingen Ihnen nennen, die das Unternehmen bietet. Ne, wir sind ein schwedisches Unternehmen, also die Kultur an sich, ist sehr sehr stark von Schweden geprägt. Sehr sehr sozial orientiert, sag ich mal so. Trägt intensiv dazu bei, dass sich die Leute immer das Gefühl haben, dass ihre Meinung zählt, und dass sie sich sehr klar äußern dürfen, im positiven wie im negativen Bereich auch mit Emotionen.

Wir haben unsere vier Beliefs und Behaviours: Das Thema Commitment, das Thema Mut, das Thema Zusammenarbeit, und das Thema Aufeinander-Achten. Und ich glaube insbesondere das Thema Aufeinander-Achten schildert diese Möglichkeit seine Emotionen positiv so wie negativ, in dem Fall auch, ziemlich stark zu äußern. Also diese Beliefs und Behaviours sind festgeschriebene, globale Überzeugungen und Verhalten, die bei uns auch formell in der Leistungsbeurteilung – das heißt bei uns GPS, also Global Performance Review System – wo auch sehr formell, da in dem Fall, wenigstens zweimal im Jahr, Revue passiert wird, inwieweit vom Mitarbeiter, also vom Individuum, diese Werte oder diese Überzeugungen und Verhalten eingehalten wurden, anhand von Beispielen. Das heißt, Vorgesetzte und Mitarbeiter setzten sich zusammen und diskutieren darüber, inwieweit, lieber Mitarbeiter, hast du den Wert Mut, oder den Wert Zusammenarbeit / Kollegialität in diesem Jahr eingehalten. Beide überlegen sich Beispiele. Das fördert die Mitarbeiter tatsächlich die Möglichkeit, seine Emotionen da ziemlich formell, in diesem Beurteilungsprozess, zu artikulieren.

Sonst gibt es natürlich – aber ich glaube es ist nicht spezifisch an Essity, das gibt's in jedem Unternehmen – formelle und weniger formelle One-on-One-Meetings, also wie gesagt Mitarbeiter und Vorgesetzte, oder Mitarbeiter und Kollege, wo man sich auch durchaus gegenseitig Feedback geben kann. Das ist auch durchaus vorgegeben. Viele Leute machen das formell, andere machen das informeller. Sonst haben wir eine – aber das ist auch gesetzlich vorgeschrieben – Betriebsversammlungen. Das wird vom Betriebsrat organisiert, wo alle Mitarbeiter eingeladen werden. Da gibt's auch immer die Möglichkeit am Ende seine Fragen zu

stellen, oder Kommentare zu geben. Also wenn etwas Mitarbeitern nicht gefällt, dann können Sie das auch laut sagen.

Silvia Mayer: Mhm.

Yves Lagarde: Freude und Zufriedenheit, weil die zwei von Ihnen so (.) präsentiert oder dargestellt wurden - da gibt's quasi auch viele Sachen, wo die Mitarbeiter diese Möglichkeiten haben. Aber eher Sachen wie hier am Standort werden so Grillveranstaltungen zum Beispiel für die Produktionsmitarbeiter organisiert. Also das ist natürlich als Dankeschön, aber das ist auch als Möglichkeit seine Anerkennung zu geben und seine Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit zu zeigen.

Da gibt's auch natürlich solche Sachen, wie eine Kantine, das hilft auch manchmal. Aber es gibt auch Sportveranstaltungen. In diesem Jahr zum Beispiel haben wir den Familientag bei Essity, das ist am 14.September. Ist aber allerdings nur alle fünf Jahre. Also, aber es ist ein Familientag, wo die Leute sich austauschen können über die verschiedenen Abteilungen hinweg.

Und ich hatte noch was im Kopf – Ja genau, die Kinderferien-Aktion im Sommer, wo Mitarbeiter sich selber um andere – oder um die Kinder von Kollegen kümmern können, zwei Wochen lang. Also Mitarbeiter kümmern sich um die Kinder von anderen Mitarbeitern. Und wirklich ein Thema, wo Mitarbeiter sehr, sehr, sehr glücklich darüber sind. Da wird sehr, sehr stark das Thema Freude und Zufriedenheit gezeigt.

Sonst nochmal, als letzter Punkt, sehr formell haben wir alle zwei Jahre eine globale Umfrage, heißt Essity-Engagement-Survey, wo Mitarbeiter auch durchaus ihre Zufriedenheit anhand Fragen erwähnen können.

Silvia Mayer: Mhm. Und das heißt, in der Kinderferienbetreuung, da liefern dann die Kollegen die Kinder auf der Arbeit ab, und andere Kollegen kümmern sich dann darum?

Yves Lagarde: Genau, Mitarbeiter müssen sich dann melden, relativ früh im Jahr - werden aber auch freigestellt, das heißt, sie werden ganz normal bezahlt an diesem Tag. Muss aber vom Vorgesetzten unterstützt werden. Aber es wird grundsätzlich unterstützt. Das ist auch der Wunsch des Konzerns, dass man das macht. Das heißt, der Mitarbeiter sagt „Ja“ für einen Tag. Also niemand macht zwei Wochen, aber die Mitarbeiter machen mal ein Tag, mal zwei. Und da hat man immer genügend Betreuer, die sich dann um die Kinder kümmern. Kann ein Zoobesuch sein, kann ein Fußball- oder Tenniscamp sein, oder Graffiti – also wir haben sehr, sehr viele Aktivitäten für die verschiedenen Alterskategorien der Kinder. Und genau so, wie Sie das dargestellt haben, werden die Kinder morgens abgesetzt, dann werden sie den ganzen Tag betreut, und abends werden Sie wieder abgeholt.

Silvia Mayer: Ah, super.

Yves Lagarde: Ja, also es kommt sehr, sehr, sehr gut an.

Silvia Mayer: Und was tun Sie, jetzt speziell als Führungskraft, um so positive Emotionen in Ihrem eigenen Team zu ermöglichen?

Yves Lagarde: Ja mehrere Sachen, weil Sie wissen ja wie das kulturell ist, so in einem Unternehmen, ob es so ist, dass die Mitarbeiter eher dazu neigen, die negativen Sachen erst mal anzusprechen, und weniger die positiven. Ich habe regelmäßige Teammeetings, das heißt, mit dem ganzen deutschen Team, also mit den 30 Personen, die ich erwähnt habe. Allerdings nur zweimal im Jahr. Und da haben wir immer eine Session Anfang – sorry, Ende des Jahres, wo wir wirklich kucken, was haben wir dieses Jahr alles erreicht, im positiven gemeint. Das heißt, was hat richtig Spaß gemacht in diesem Jahr, was haben wir gemeinsam – und ich betone auf das gemeinsam – zusammen erreicht, worauf wir sehr, sehr stolz zurückblicken können. Wir nennen das Rainbow of Success, es ist wirklich, wie gesagt, was wir alle gemeinsam in Deutschland, in unserem HR Team geschafft haben. Also es ist nur zweimal im Jahr.

Da haben wir aber Country-HR-Team-Calls, da ist wiederum das ganze Team, aber telefonisch, einmal im Monat, nur eine Stunde. Wo wir aber eine Teil haben, wo wir auch immer Success-Stories – also, wo jeder Mitarbeiter dran ist, und jeder kommt irgendwann mal dran, zu sagen „O.k. was habe ich erlebt, was mich total happy gemacht hat, oder total glücklich gemacht hat. Kann zum Teil auch privat sein – nach dem Motto, damit die Leute ein bisschen was positives berichten können.

Silvia Mayer: Ah, schön.

Yves Lagarde: Wir machen aber das eher weniger, das machen wir auch mal – ich weiß nicht, ob Sie den Begriff kennen – bisschen Stimmungsbarometer. Ganz am Anfang des Meetings, also die Leute sagen „Wie fühle ich mich einfach heute“. Damit man weiß o.k., jeder kann auch mal einen schlechten Tag haben. „Heute fühle ich mich nicht so toll“ - dass man das weiß, machen wir manchmal dann am Ende des Meetings, um zu sehen, ob sich was verbessert hat. Meistens ist das der Fall. Damit die Leute auch die Möglichkeit haben zu sagen „O.k. mir geht's super weil / Oder mir geht's heute nicht so gut, weil“.

Silvia Mayer: Na, super.

Yves Lagarde: Sonst glaube ich, haben – aber das ist nicht nur ich als Führungskraft, das sind auch sehr, sehr stark vom Unternehmen gewünschte sogenannte Speak-Up-Culture. Dass Leute, wenn sie was tolles gemacht haben, oder was wiederum ins Negative geht, also das durchaus aussprechen sollten. Und ich glaube, was wir auch immer mehr versuchen zu machen, ist dieses Instant-Feedback, wenn jemand was Tolles gemacht hat – und das muss nicht was Geniales gewesen sein, aber einfach danke sagen. Das wird dann wieder direkt zu der Person,

oder auch vor der Gruppe – (incomprehensible) „Kollegin xy hat das gemacht gestern, und das war wirklich klasse.“

Silvia Mayer: Okay, dann würde ich jetzt zur zweiten Säule übergehen, die heißt Engagement, und da geht's eben darum, sich verbunden zu fühlen, involviert zu sein, und sich auf die Aktivitäten konzentrieren zu können. Soweit, dass man einen Zustand von Flow erreicht, das heißt, einfach die Balance aus Fähigkeiten und Herausforderung stimmt. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet da Essity, um Engagement der Mitarbeiter zu fördern?

Yves Lagarde: Ja, also hier komme ich eigentlich zu zwei Punkten, die ich bereits erwähnt habe. Das ist die Essity-Engagement-Survey. Die dann gemacht wird, für Teams größer als sechs Mitarbeiter, damit die Vertraulichkeit sichergestellt wird, und man nicht zurückführen kann X oder Y hat folgende Antworten gegeben. Das passiert wie gesagt alle zwei Jahre, das wird pro Führungskraft gemacht. Das heißt, ich bekomme einen Report, und jeder Line-Manager, der mehr als sechs Mitarbeiter hat, die geantwortet auch noch dazu haben – es müssen wie gesagt mindestens sechs Personen sein – bekommt da so einen Report, wo die Mitarbeiter dann Feedback geben über das Engagement. Also sowohl das individuelle Engagement, wie verbunden fühle ich mich dem Unternehmen / dem Vorgesetzten / dem Team gegenüber, und was genau sind meine Erwartungen an meinen Mitarbeiter, sorry, an meinen Line-Manger und an das Unternehmen. Das geht in beide Richtungen.

Und je nachdem was das Feedback ist, werden auch Aktivitäten eingeführt. Das heißt, man setzt sich tatsächlich zusammen mit dem Team, und diskutiert, welche Aktivitäten könnte man entwickeln, damit es noch besser wird.

Also das sind klassische Punkte manchmal, wie ja, mehr Meetings zusammen, also mehr Live-Meetings - wie Sie wissen arbeiten wir inzwischen immer mehr mit Skype oder mit Video-Calls und so weiter. Und da sagen die Leute, es wäre auch schön, wenn wir uns auch mehr treffen würden.

Es kann auch private Punkte sein, dass man sagt O.k. wir gehen mehr zusammen Abendessen zum Beispiel, oder wir treffen uns ein bisschen außerhalb der Arbeit. Und das wird tatsächlich in einem Dokument gespeichert, das ist auch online, und auch für alle Teammitglieder zu finden – und das wird wie gesagt alle zwei Jahre gemacht.

Und zusätzlich gibt es diese Beliefs und Behaviors, die ich vorhin erwähnt hatte, die sind letztes Jahr eingeführt worden, da gab's auch Aktionspläne, also genau in die gleiche Richtung wie die Essity-Engagement-Survey, und da drin ist auch das Thema tatsächlich Commitment. Commitment / Engagement ein bisschen das Gleiche.

Und der dritte Punkt, den ich auch schon erwähnt habe, ist das Thema Beurteilung, also wie gesagt GPS Global Performance Review System, wo tatsächlich das Thema Engagement diskutiert wird anhand dieser Beliefs und Behaviors. Was wie gesagt drei Prozesse in denen dieses Thema Verbundenheit und Engagement diskutiert werden.

Silvia Mayer: Das heißt, in diesen GPS da wird dann vor allem geschaut, wie diese Beliefs und Behaviors im letzten Jahr umgesetzt wurden, oder?

Yves Lagarde: Ja nicht nur, das ist ein Teil davon, weil Sie das auf das Engagement erwähnt haben. Aber an sich, dieses GPS, ist erstens ein Ziel-Definitions-Tool, dass man setzt sich zusammen am Anfang des Jahres und definiert, was sollten die Ziele sein für dieses Jahr. Und das geht genau darum, was Sie gesagt haben, eine gesunde Balance zwischen „was kann ich“ und „was soll ich noch lernen“ – das heißt, man bekommt Aufgaben, die durchaus realistisch sind, aber auch ein bisschen fordernd sein sollten.

Es sollte nicht nur alles in der Komfortzone sein, es muss aber machbar sein. Also das ist dieser SMART-Approach, den Sie wahrscheinlich kennen, da sind die Ziele SMART, also spezifisch, und so weiter – definiert werden – also measurable etc. – und die prüft man Mitte des Jahres. Das ist ein Follow-Up, und am Ende des Jahres gibt es eine Beurteilung. Also das ist der erste und wahrscheinlich wichtigste Teil dieser Beurteilung, aber darüber hinaus gibt es auch den Teil über diese Beliefs und Behaviors, die dann auch – die dann nicht geratet, aber wie ich gesagt habe, wo Beispiele gemeinsam runter geschrieben oder festgehalten werden.

Und dann haben sie noch das Thema Development. „Was kann ich noch lernen“ oder „Was muss ich noch lernen“, sowohl funktionell, als auch im Leadership, damit ich meinen Job noch besser machen kann.

Silvia Mayer: Dann würde ich jetzt als nächstes auf die nächste Säule eingehen, die heißt positive Relationships. Da geht's darum, dass man sich verbunden, unterstützt und umsorgt fühlt. Und das soll eben eine Zusammenarbeit und Interaktion innerhalb, aber auch zwischen den Teams schaffen, die sozusagen über die ausgeübten Rollen hinausgeht, Verbundenheit schafft, und somit letztendlich auch zu der Bereitschaft führt die „Extrameile“ fürs Unternehmen zu gehen. Gibt es da strukturelle Rahmenbedingungen von Essity, die das unterstützen?

Yves Lagarde: Ja, also was mir gerade einfällt, ist das Thema Cross-Functional-Teams. Also Projektarbeiten, die über ein Team hinauslaufen. Ein Unternehmen der Größe von Essity arbeitet immer mehr auf Projektbasis. Also die klassische Rolle, auch innerhalb von HR gibt es so nicht mehr, dass man im Silo arbeitet. Sondern man arbeitet sehr, sehr stark in Projekten. Um Ihnen vielleicht ein Beispiel zu nennen, wir vor kurzen Work-Day als HR Plattform eingeführt, global, und dann arbeiten mehrere HR Manager daran oder haben daran gearbeitet das für

Deutschland ins Leben zu rufen. Und da arbeiten sie mit HR Managern aus anderen Ländern, mit IT-Mitarbeitern aus anderen Ländern, mit externen Agenturen wie Accenture, die uns da beraten, aber auch mit anderen Funktionen innerhalb von HR wie Compensation and Benefits, wie Recruitment, oder Abrechnung also Payroll. Dementsprechend stellt man auch sicher, dass man im Team arbeitet, und dass es eine große Zusammenarbeit mit ziemlich hoher Interaktion gibt.

Und natürlich ist ein bisschen Emulation dabei, das heißt ein bisschen Ansporn, dass man versucht, gemeinsam ein Projekt zu Ende zu bringen. Und da ist diese „Extrameile“ die Sie erwähnt haben, auch normalerweise Teil davon, dass man sagt „O.k. zusammen können wir mehr erreichen, als jeder alleine“.

Silvia Mayer: Mhm. Wie ermöglichen beziehungsweise fördern Sie Positive Relationships in Ihrem eigenen Team?

Yves Lagarde: Ja auch das gleiche. Das heißt, die HR-Struktur ist jetzt auch so, dass – früher mal hatte man fast nur HR Manager, also Personalmanager oder Personalreferenten, die sehr, sehr starke Generalisten waren. Das heißt, sie haben in allen möglichen Themen von HR alles selber gemacht. Von Arbeitszeugnisse, bis Rekrutierung, bis zum Teil sogar Abrechnung, disziplinarische Maßnahmen, also alles was HR beinhaltet hat. Und inzwischen hat man, wie ich ganz am Anfang erklärt habe, viel mehr Spezialisierung innerhalb von HR. Das heißt, der HR Manager konzentriert sich quasi auf seinen Kunden, das heißt, auf das Business, und ist eine Art Berater und Business Partner, und arbeitet sehr, sehr stark mit dem sogenannten Center of Expertise, damit meine ich Payroll, damit meine ich L&D, damit meine ich CompenBen, oder sogar Rekrutierung.

Das heißt, der HR Manager rekrutiert nicht mehr selber, sondern muss sehr, sehr stark mit den anderen Teams innerhalb von HR arbeiten. Das heißt, was ich selber mache, um diese positive Relationships sicherzustellen, ist dass man sehr, sehr stark in Kontakt – zwangsweise sogar, mit den Abteilungen, weil der HR Manager inzwischen nur noch ein Teil des Prozesses ist und ein Teil der Kette, und hat selber kaum ein Prozess von A-Z, sondern wird an egal welchem Teil des Prozesses irgendwann mal unterstützt. Wenn Sie das Beispiel Rekrutierung nehmen: der HR Manager würde das initiieren, dann geht's aber über das Talent Acquisition Team was tatsächlich die Stelle ausschreibt, und dann das Screening übernimmt von den Bewerbungen. Anschließend wird von CompenBen entscheiden, was sollte das richtige Paket sein, also Gehalt, Bonus, Firmenwagen, und so weiter und so fort.

Und wenn alles mit dem Kandidaten vereinbart ist, geht das an HR Administration, damit der Arbeitsvertrag geschickt wird, damit intern der Mitarbeiter in SAP ein gepflegt wird, und

damit der Mitarbeiter wenn er anfängt ein Büro hat mit Laptop, Smartphone und alles was er braucht, um richtig zu arbeiten. Das heißt, für eine reine Rekrutierung die früher mal komplett über den HR Manager gelaufen ist, läuft sie inzwischen über sechs / sieben Stellen, wobei der Kandidat das selber gar nicht mitbekommt. Und wie gesagt, das Fördern wird zwangsläufig, weil das ist wie gesagt strukturell vorgegeben.

Silvia Mayer: Ja. Okay dann die nächste Säule, die heißt Meaningfulness und die beschreibt einen Zustand bei dem man sich geschätzt fühlt, und mit etwas verbunden fühlt, das größer ist, wie man selbst. Also sozusagen wie man den Zweck einer Person, mit dem des Teams und im Gegenzug auch mit dem Zweck der Organisation verbinden kann. Und der Sinn geht dabei eben über die Frage hinaus „Was ist meine Rolle“, zu „Wie kann ich einen Mehrwert schaffen“. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Essity, um Meaningfulness zu ermöglichen oder zu fördern?

Yves Lagarde: Ja, also mehrere Sachen. Erstens, und da komm ich immer wieder auf das gleiche Thema, aber das ist auch ein sehr wichtiges Tool bei uns, das ist dieses GPS. Wenn die Ziele vereinbart werden Anfang des Jahres, fängt nicht mal an zu diskutieren „was kannst du in diesem Jahr machen, lieber Mitarbeiter“, sondern die Idee ist wirklich o.k. jeder Mitarbeiter – ob in HR, oder in Sales, oder in Marketing – gehört einer sogenannten Business Unit. Und dieses Business Unit hat strategische Ziele.

Das heißt, wenn ich der Business Unit Consumer Goods – zum Beispiel, das sind solche Marken wie Zewa, oder Tempo, die Sie wahrscheinlich kennen – wenn ich ein Marketing Mitarbeiter für dieses Business Unit in Betracht ziehen würde, es wird nicht so angefangen „o.k., welche Promotion-Aktivitäten könntest du in diesem Jahr machen, oder welches neue Produkt müssen wir einführen?“, sondern es geht darum erst mal die Information über den Line Manager zu bekommen „Was ist die strategische Zielsetzung dieses Business Units“.

Das heißt Consumer Goods will zum Beispiel mit der Marke Tempo um zehn Prozent wachsen, und dann ist die Frage, was kann das Marketing-Team machen, wie kann das Marketing-Team dazu beitragen. Und das ist ein bisschen über Produkteinführung, Produktverbesserung, neue Packungen, neue Umfragen oder Kundenzufriedenheitsumfragen und dann erst, wenn diese Information auch geteilt ist – „Wie kannst du, Mitarbeiter, dazu beitragen? Was ist deine Rolle da drin?“

Das heißt, wenn Sie richtig verstanden haben, geht es über drei Schritte.

Erst mal, was hat die Business Unit als strategische Zielsetzung, auch quantifizierbar an Umsatz, Profit etc. Dann, was kann das Team machen – Das Team, damit ist gemeint die

Funktion, also das kann Marketing, das kann Sales, das kann HR, das kann Einkauf, das kann alles Mögliche sein. Und dann in wie weit kann der Mitarbeiter selber dazu beitragen, und wie? Also es wird auch ziemlich formell gemacht, damit der Mitarbeiter nicht nur das Gefühl, sondern die Bestätigung bekommt, dass er Teil von was Größerem ist.

Das zweite ist sehr finanziell, der Mitarbeiter, egal auf welchem Niveau hat immer einen Bonus. Die heißen unterschiedlich, je nach Position und je nach hierarchischem Level, aber diese Ziele sind überwiegend finanzielle Ziele und die sind immer auf die BU-Zielsetzung gebunden. Das heißt nochmal, wenn ich ein Marketing Mitarbeiter in Consumer Goods bin, bekomme ich um das kurz zusammenzufassen mehr Geld, wenn mein Business Unit bessere Ergebnisse liefert oder gute Ergebnisse liefert. Das heißt, ich selber verstehe das, wenn ich meine Ziele erreiche, dann wird meine Funktion, in dem Fall wieder mal Marketing, ihre Ziele erreichen und dann wird irgendwann mein Business Unit die Ziele erreichen, und dafür bekomme ich einen Bonus. Das heißt, quasi Vorab mit der Zielsetzung „was ich wie beitrage“. Wenn ich das verstanden hab, arbeite ich dann daran, und dann am Ende des Jahres wenn alles gut funktioniert hat bekomme ich dementsprechend eine finanzielle Belohnung dafür.

Silvia Mayer: Wenn wir nochmal auf den ersten Punkt zurückgehen – das heißt die Mitarbeiter die dürfen da dann auch selbst mitbestimmen sozusagen, wie sie dazu beitragen können, wie die Ziele erreicht werden?

Yves Lagarde: Sie müssen nicht nur dazu beitragen. Eigentlich ist der Prozess so vorgesehen, dass der Mitarbeiter sich erst mal alleine Gedanken macht, was sind seine eigenen Objektiven / seine eigenen Ziele. Das heißt, was ich vorhin erzählt hab, die Business Unit Ziele und die Team-Ziele die werden schon vorab vom Line Manager an den Mitarbeiter gegeben. Schriftlich, also direkt im System, also es ist alles online in diesem GPS als auch mündlich. Und sobald der Mitarbeiter das hat, muss er sich Gedanken machen „O.k. was sollte mein Beitrag dazu sein?“. Genau die gleichen Gedanken macht sich der Vorgesetzte, und dann treffen sie sich offiziell, und dann diskutieren sie das.

Silvia Mayer: Ja, super. Gibt's noch weitere Aspekte, wo Sie sagen: so ermöglichen Sie Meaningfulness in Ihrem eigenen Team?

Yves Lagarde: Ja auch ein bisschen das gleiche. Wir haben immer am Anfang des Jahres so ein Meeting, wo wir uns alle zusammen treffen, wie gesagt, das ist meistens zweimal im Jahr, wo wir – wir entscheiden nicht über die Human Resources Strategie für Deutschland, sondern wir überlegen über – also es gibt eine globale HR Strategie, und dann ist immer die Frage, was bedeutet das konkret für Deutschland. Dann machen wir genau das gleiche, wie im GPS, wenn

man so will, aber auf Teamebene: zu überlegen „O.k. was bedeutet das für uns als Ziel und wie können wir dazu beitragen“.

Das heißt, diese zweite Stufe im GPS, die machen wir gemeinsam. Das heißt, ich bekomme von meinem Vorgesetzten die globale HR Strategie präsentiert, und dann mit meinem Team entwickel ich, auf Basis dessen, die – nicht die Deutsche HR Strategie, aber wie wir in HR Deutschland zu dieser globalen Strategie beitragen können. Das machen wir zusammen. Und das sind dann die Basis für alle GPS Gespräche innerhalb von HR Deutschland.

Silvia Mayer: Okay. Dann würde ich zur fünften Säule gehen, die heißt Accomplishment und da geht's darum, sich fähig zu fühlen und das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben, und seine Fähigkeiten zu erweitern. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet Essity, um das zu ermöglichen oder zu fördern?

Yves Lagarde: Ja, also auch tatsächlich das Thema GPS, also am Ende des Jahres gibt es eine Beurteilung. Das heißt, am Ende des Jahres bekommt der Mitarbeiter ein Feedback über das was er geleistet hat, und auch zum Teil nicht erreicht hat, und das ist sogar die Basis für die Gehaltserhöhung quasi. Das heißt, ein direkter Link zwischen Leistung und Pay. Das ist der sehr formelle Part, natürlich sollte kein Mitarbeiter am Ende des Jahres über seine Bewertung überrascht sein. Bedeutet das, Line Manager und Mitarbeiter sich regelmäßig im Laufe des Jahres verabreden, oder treffen sollten, um das zu diskutieren. „Was wurde bis jetzt erreicht. Entspricht das den Erwartungen des Vorgesetzten. Und so weiter und so fort.“

Das ist wie gesagt der sehr formelle Part mit GPS, und dann gibt es diese etwas weniger formellen One-on-One Meetings im Laufe des Jahres. Aber das ist das, was am meisten gezeigt wird und gleichzeitig auch, wie ich vorhin erwähnt hatte, dieser Bonus oder diese Boni, die werden auch mittelmäßig oder auch mehrmals im Jahr, quartalsweise werden die Ergebnisse schon gezeigt. Das heißt, der Mitarbeiter weiß, inwieweit, selbst wenn es ziemlich indirekt ist, inwieweit er zu dem Hauptziel beigetragen hat.

Silvia Mayer: Super.

Yves Lagarde: Und sonst – Entschuldigung - Sonst gibt es natürlich, aber das gibt es wirklich überall, will ich mal hoffen: diese Feedbackkultur bei uns. Nach dem Motto, wenn der Mitarbeiter mit einem Projekt fertig ist, oder mit einer kleineren Aufgabe und es ist alles gut gelaufen, oder er hat sein Ziel erreicht, dann natürlich bekommt er eine entsprechende Rückmeldung seines Vorgesetzten – zumindest machen wir das auf jeden Fall so innerhalb von HR.

Silvia Mayer: Also Sie würden sagen, die Feedbackkultur ist sehr offen und ehrlich und regelmäßig, oder?

Yves Lagarde: Ja, also was heißt regelmäßig? Wir sprechen immer mehr von diesem Instant-Feedback. Früher, die Leute haben Feedback so verstanden, dass man sich zusammensetzt und sich Zeit nimmt und mehrere Minuten, manchmal eine Stunde darüber diskutiert – das ist bisschen passé. Was man eher macht heute, das hat auch bisschen mit der neuen Generation zu tun – dass man viel häufiger und viel direkter auch Feedback gibt. Oder wie ich am Anfang gesagt hatte, einfach „Danke“ sagt.

Früher mal, war es einfach normal, seinen Job zu machen, ohne was zu hören. Das ist natürlich ein bisschen schade und deswegen versuchen wir das ein bisschen anders zu machen, dass der Mitarbeiter einfach regelmäßige Anerkennung bekommt, aber sowohl positiv als auch konstruktiv Feedback bekommt, direkt wenn was passiert ist. Das heißt, bei mir, wenn ich das Beispiel wiederum nenne von meinen Team-Meetings oder Country-HR-Meetings, wenn jemand eine Präsentation gemacht hat, und das war toll, dann sagt man sofort „Ey super Präsentation, vielen Dank.“ Also so machen wir das eher – informell und vor allem sehr, sehr direkt. Nicht nach dem Motto „Ich hab vor zwei Wochen beobachtet, dass...“

Silvia Mayer: Okay. Dann wären wir jetzt auch schon bei der letzten Säule angekommen. Die heißt Health und die beschreibt im Großen und Ganzen alle Aspekte, die wichtig sind, um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Essity, um das zu ermöglichen?

Yves Lagarde: Ja, mehrere Sachen. Wir haben grundsätzlich im Unternehmen ein Gesundheitsmanagement-System oder –Prozess. Wo wirklich sehr, sehr stark analysiert wird, wie viele Krankheitsfälle haben wir, aus welchem Bereich. Sind das psychische Krankheiten, wie jetzt hier steht, oder sind das eher mal so körperliche Krankheiten. Und das wird sehr, sehr stark analysiert. Tatsächlich, was in den letzten Jahren gewachsen ist, sind tatsächlich so psychische Krankheiten und deswegen haben wir mehrere Trainingsmaßnahmen intern, über Frühanerkennung von zum Beispiel Überbelastung, Stress und so weiter. Das sind natürlich Trainings für Line Manager damit sie die Zeichen erkennen können und die Mitarbeiter auch dementsprechend entlasten können, also ich meine von Aufgaben, bevor es schlimmer wird.

Eben auch an vielen Standorten entweder Vertrauensarbeitszeit oder ein sehr, sehr flexibles Arbeitszeitmodell, dass der Mitarbeiter sich auch ein bisschen, ja, selber disziplinieren kann oder frei entscheiden kann, wann er wo arbeitet. Das heißt, Mitarbeiter hat einen Tag, ohne das Arbeitszeitgesetz dagegen zu stoßen, hat neun oder zehn Stunden gearbeitet und sagt am Tag danach „Ich würde gerne um vier gehen oder um drei“ dann sagt der Vorgesetzte im Normalfall „Klar, natürlich, mach das“. Das nennt man dieses Flexi-Konto, um seine Zeit ein bisschen so einzuteilen, wie man das möchte. Was auch eine gute Sache ist. Das ist ein Thema, was wir im

Moment machen - ist auch eigentlich, vielleicht wissen Sie das, gesetzlich vorgeschrieben – eine Gefährdungsanalyse.

Also Gefährdungsanalyse zur psychischen Belastung, das ist eine Umfrage, die wir in Form eines Fragebogens machen. Zusammen mit der SBK, also Siemens Betriebskasse. Und wir führen sobald die Ergebnisse bevorstehen, dann führen wir entsprechende Workshops mit den Mitarbeitern oder einem Teil der Mitarbeiter, um wirklich zu kucken, „O.k. was kann man an dem Arbeitsplatz, vielleicht an der Arbeitsplatzgestaltung, an der Zusammenarbeit, an den Infrastrukturen ändern oder optimieren, damit diese psychische Belastung möglichst reduziert wird.

Das machen wir seit vier Jahren, das ist wie gesagt auch gesetzlich vorgeschrieben. Sonst wie gesagt, wenn es sich rein um diese psychische Geschichte dreht – weil Sie haben ja auch physische geschrieben – bei psychischen da sind wie gesagt diese Themen, also ein paar Workshops, beziehungsweise Trainings für Führungskräfte und diese Gefährdungsanalyse.

Wenn es um physische Themen geht, haben wir eine ganze Reihe an Angeboten an allen Standorten. Alle Sachen, die relativ klassisch sind, aber die Sie wahrscheinlich auch kennen, wie Massage-Angebot, wie Rücken-Fit-Schulungen, wie Kantine inzwischen – bietet auch etwas leichtere Kost. Grundsätzlich, wir haben unterschiedliche Sportgruppen und auch Bezuschussungen für Fitnessstudios.

Silvia Mayer: Ah, Okay.

Yves Lagarde: Nur vielleicht als ein paar Beispiele. Wir haben auch diese Präventions-Trainings, wie man tatsächlich mit dem Trinken, mit dem Rauchen aufhören kann. Da haben wir wie gesagt, im Rahmen unseres Gesundheitsmanagement-Systems eine ganze Reihe an Aktivitäten pro Standort.

Silvia Mayer: Bei dem Fall, wie man mit dem Trinken aufhören kann, sind das dann Mitarbeiter, die von sich sagen, da würde ich gerne teilnehmen, oder (incomprehensible)

Yves Lagarde: Ne, das ist auch wie – das ist, wie soll ich sagen, ein Präventionstraining. Das ist eher für Führungskräfte, damit die das auch erkennen können.

Silvia Mayer: Okay, ja.

Yves Lagarde: Weil, wie Sie sich das vorstellen können, es gibt kein Mitarbeiter, der dann spontan zu seinem Boss kommt, und sagt „Ich habe ein Alkoholproblem“. Aber es gibt auch Techniken, dass – oder auch Tools eigentlich, Werkzeuge, um das zu erkennen. Und das auch richtig anzusprechen, damit man dem Mitarbeiter eine Hilfe anbietet und nicht beurteilt oder verurteilt nach dem Motto „Ah du bist ein Alkoholiker“ oder „Du bist abhängig“ oder wie auch immer. Und deswegen werden die Führungskräfte darin trainiert, das anzuerkennen, und

wenn es wirklich was ist bei dem Mitarbeiter, welche Maßnahmen man vereinbaren kann. Von Reha bis in Detox, oder wie auch immer, also es gibt mehrere Möglichkeiten, aber das man das auch dem Mitarbeiter anbieten kann.

Silvia Mayer: Mhm. Ja super. Also von meiner Seite aus wären das jetzt alle sechs Säulen gewesen, gibt's noch was, was Sie hinzufügen möchten, was Ihnen wichtig ist, also ganz generell, worauf wir jetzt noch nicht eingegangen sind?

Yves Lagarde: Nein, ich glaube das Modell ist eigentlich mit den sechs Säulen so schon relativ vollständig. Ich glaube es ist auch, nicht nur bei Essity, aber bei vielen Unternehmen – dieses Wellbeing ist inzwischen sogar eine offizielle Säule innerhalb der HR-Abteilung. Früher hatte man die klassische Säule gehabt von HR mit Pay, mit Rekrutierung, mit Training zum Beispiel – inzwischen gehört dieses Wellbeing dazu.

Und es geht in alle möglichen Themen des Wellbeings, vom – wie soll ich sagen – Kleineinkauf heißt das bei uns, wo man Produkte des Unternehmens finden kann - wo man über Flexibilisierung der Arbeitszeit spricht, wo man über Individuelle Benefits spricht. Das ist in Ihren Säulen etwas weniger vorhanden, welche Benefits das Unternehmen bietet. Und das mein ich nicht nur finanzieller Form, sondern was macht man, damit der Mitarbeiter sich wohlfühlt. Also zum Beispiel arbeiten wir auch mit einem Familienservice, heißt PME Familienservice, wo man hier Unterstützung braucht, Entschuldigung - bekommt für Kindergartenplätze, oder wenn es einen Notfall gibt – keine Ahnung, Kind ist krank, und ich bin unterwegs – dass man da Unterstützung bekommt.

Da sind auch andere Themen auch, in schwierigen Lebensphasen, dass man da Coaching bekommt, oder einfach eine Betreuung. Das läuft alles auf Kosten des Unternehmens. Auch Mitarbeiter nochmal, wenn wir zum Thema psychische Belastungen sprechen, oder wenn Mitarbeiter das Gefühl hat, er ist kurz vorm Burnout, kann er da auch Coaching oder Unterstützung von diesem Familienservice bekommen.

Silvia Mayer: Ah, okay.

Yves Lagarde: Wir haben innerhalb von HR inzwischen einen kleinen Bereich, das heißt nicht Wellbeing, sondern das heißt Beruf und Familie. Und die Idee ist wirklich, das zusammen zu bringen.

Silvia Mayer: Ja, Super.

Yves Lagarde: Das sind diese sogenannten Benefits, die ich schon damals erwähnt hatte, wie zum Beispiel Flexibilität der Arbeitszeit, Home-Office. Aber sonst ist alles ziemlich, ja, vorhanden in dem Papier da.

Silvia Mayer: Ja super, dann erst mal vielen Dank für die Zeit!

Company: Company-6

Business: Law Firm For Tax Consulting And Auditing

employees: 130

Date: 13.08.2019

Participants:

- Sandra Ponschab, Head of HR
- Silvia Mayer

Silvia Mayer: Soll ich nochmal ganz von vorne anfangen, also worum grob geht in meiner Masterarbeit? Ich würde gerne ein holistisches Model zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz erstellen, nachdem es sowas noch nicht gibt. Also, es werden immer Aspekte punktuell betrachtet, aber jetzt noch nicht alles im Gesamten.

Sandra Ponschab: Mhm. Also holistisch im Sinne von Ganzheitlich?

Silvia Mayer: Genau.

Sandra Ponschab: Mhm.

Silvia Mayer: Da wo dann eben auch reinspielt – strukturelle, so die organisatorischen Gegebenheiten, aber auch so Sachen, wie Feedbackkultur, also alles Mögliche. Und deswegen möchte ich das dann auch von struktureller Ebene und von Führungskraftebene betrachten. Genau, und deswegen ist Ziel des Interviews dann einfach so ein bisschen Best Practices zu bekommen von Unternehmen, die's gemeistert haben. [Genau, das ist es so im Großen und Ganzen]

Sandra Ponschab: [Ja, ongoing sozusagen, ja.]

Silvia Mayer: Genau.

Sandra Ponschab: Und dieses PERMAH Model ist quasi ...

Silvia Mayer: Genau, das PERMAH Modell, das ist das einzige Modell übers Wohlbefinden, das so bisschen alle Aspekte betrachtet. Aber das ist auf den privaten Bereich bezogen. Und das nehme ich jetzt einfach so als Anhaltspunkt, als Gerüst, um das dann aufs Arbeitsleben anzuwenden.

Sandra Ponschab: Also das sind quasi diese sechs Säulen, die notwendig sind, damit Menschen sich wohlfühlen und Sie versuchen das jetzt in die Arbeitswelt zu übertragen und zu kucken ...

Silvia Mayer: Genau, und dann gibt's dann jeweils ganz viele verschiedene Aspekte unter diesen sechs Säulen. Genau, und der Interviewleitfaden ist jetzt auch aufgeteilt in diese sechs Säulen, aber, also da müssen Sie sich jetzt nicht so [stukturiert daran halten]

Sandra Ponschab: [Drum kümmern – ne ne, ne ne, verstehe, o.k.] Das heißt, zu jeder dieser Säule gibt es eine Frage und der Blickwinkel ist einmal, was gibt es für strukturelle Vorgaben die es vielleicht überhaupt Möglich machen, und wie auch aus Sicht – also was tun die Führungskräfte dafür letztlich.

Silva Mayer: Genau.

Sandra Ponschab: O.k. Gut. Aber ähm ...

Silvia Mayer: Genau, und zu welcher Säule dann was gehört, also da brauchen Sie sich keine Gedanken machen, das ist nur mal so die grobe Struktur.

Sandra Ponschab: Gut.

Silvia Mayer: Genau, haben Sie dazu [grad noch eine Frage]?

Sandra Ponschab: Hab verstanden.

Silvia Mayer: Dann, was ich hier noch hätte – wegen dem Aufnehmen – also da steht jetzt eben nur drauf, dass ich keine personenbezogenen Daten nenne, sowas wie Religion, Herkunft. Dass wir's auch jederzeit abrechen können und dass es freiwillig ist, und ob Sie möchten, dass ich Ihre Firma, oder Sie selbst in meiner Masterarbeit nenne. Das können Sie dann gerne auch im Nachhinein entscheiden.

Sandra Ponschab: Das würde ich gerne im Nachhinein entscheiden. Ich weiß nicht, ob wir dann ein Exemplar der Masterarbeit bekämen ...

Silvia Mayer: Ja. Also das aber sowieso. Das ist jetzt [da kein]..

Sandra Ponschab: Mhm, ja weil ich muss das unbedingt ein bisschen im Kontext sehen, letztlich. Ja, dann ist es zu spät, aber jetzt unterschreibe ich mal.

Silvia Mayer: Genau, aber so bis in paar Wochen, können Sie sich das auf jeden Fall dann nochmal überlegen.

Sandra Ponschab: Heute ist der dreizehnte. Also, wird die veröffentlicht, die Masterarbeit ? Wie ist das bei Ihnen?

Silvia Mayer: Also zuerst gar nicht, sondern es geht nur an die Uni zur Genehmigung. Und wenn man das dann jetzt nicht spezifisch irgendwo veröffentlicht, dann.

Sandra Ponschab: Sie transskribieren das ja. Sie können mir das das dann nochmal schicken und dann würde ich es einfach kurz intern abklären, was da gewünscht ist letztlich. Das wär toll, dann habe ich auch nochmal so einen Reminder, ok, und sehe was ich gesagt habe. Ok, gut.

Silvia Mayer: Genau, also erstmal würde ich ein bisschen generell so zum Einstieg fragen, was denn ihre Funktion ist, und was für Aufgaben sie dabei haben.

Sandra Ponschab: Also ich bin Leiterin HR, also Personalleitung und bin letztlich für den kompletten Bereich verantwortlich. Das fängt an von Administration, Payroll. Das ist so die Basis, sozusagen das Herzstück letztlich auch und...Also das mache ich nicht selber, aber ich bin auch dafür verantwortlich dass es dann läuft, dass die Kolleginnen dies entsprechend erledigen oder wenn es Rückfragen gibt, die geklärt werden. Und letztlich geht es darum, den Bereich immer weiter auszubauen.

Ich hab vor fünf Jahren angefangen, da gab es nichts. Also es gab Administration und Payroll, aber darüber hinaus gab es wenig bis nichts. Das sind an sich die Felder, da hat der "Great Place to Work" auch ganz viel damit zu tun, weil wir uns da das Feedback der Mitarbeiter abholen und zu sehen: Okay, wo drückt der Schuh, wo klemmt's? Gibt es Lücken und wo können wir uns noch so verbessern als Arbeitgeber letztlich ja dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen. Das heißt, da geht es um Themen wie flexible Arbeitszeiten, um Homeofficeregelungen. Überstundenregelungen, überhaupt, dass es hier eine Führungskräftekultur oder -ebene noch gibt außer der Geschäftsleitung. Das sind alle diese Themen, die dazu beitragen, natürlich.

Aber auch: was tut sich draußen? Also immer wieder über den Tellerrand hinauszuschauen. Das kriegen sie auch gut gespiegelt von jungen Mitarbeitern. Was sind so Bedarfe, Bedürfnisse, wo geht die Reise hin? Bis hin zum Thema - absolut wichtig natürlich - Recruiting wird immer schwieriger und hat natürlich damit zu tun: Wie treten wir als Arbeitgeber auf? Und da sind wir schon beim Marketing letztlich. Also die ganze Bandbreite, all die Themen, die das so drunterfallen,

das eigentlich zu definieren und auch dann intern zu kommunizieren und zu lernen, also führ ich Gespräche. Wie gebe ich Feedback? Wie gehen wir miteinander um? Was sind unsere Werte? Wie leben wir, leben wir sie überhaupt? Also auch da immer auf die Kultur zu kucken. Also: Das ganze Feld ist ein riesiges Feld ist.

Silvia Mayer: Wie lange haben Sie die Funktion schon inne?

Sandra Ponschab: Seit fünf Jahren.

Silvia Mayer: Wie viele Mitarbeiter umfasst ihr Team?

Sandra Ponschab: Also ich sag jetzt mal, wenn man wirklich alle, auch die in Elternzeit sind, dann sind sie 130.

Silvia Mayer: Wie viele davon führen Sie dann direkt?

Sandra Ponschab: Also das Team erweitert sich gerade, es wären dann drei, plus eine Werkstudentin, also vier. Das ist dann das HR Team, das ist in dem Fall ein kleines Team, genau.

Silvia Mayer: Okay, dann würde ich im nächsten Schritt auf die sechs Säulen eingehen, jeweils von Führungskraftebene aus und von struktureller Ebene. Also die erste Säule, die heisst Positive Emotions, und da geht es eben darum, dass Mitarbeiter Freude und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden und das ist besonders wichtig dafür, dass Mitarbeiter im Job aufblühen - Also in Englisch ist es dieses Flourishing. Genau. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet GKK Partner dafür, um das zu ermöglichen oder zu erweitern.

Sandra Ponschab: Hm, ich muss jetzt so schnaufen, das ist so individuell verschieden, warum jemand Freude und Zufriedenheit empfindet. Also, was schon ein wesentlicher Faktor ist, ist die doch sehr große Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Das ist einfach hier die die..., und das ist ja ein Angebot, das muss man ja nicht nutzen. Also, man kann ja jeden Tag acht Stunden sein. Aber man kann auch ganz flexibel arbeiten an gewissen Tagen Auch je nach Berufsgruppe ein bisschen unterschiedlich. Auch immer im Hinblick natürlich: welche Bedürfnisse haben unsere Mandanten, was das Thema Erreichbarkeit und so betrifft. Aber das wird gut genutzt und gerne genutzt.

Und: wir sind ja eine Kanzlei, wir sind ja jetzt kein Startup und dann merken wir schon, auch im Vergleich zu anderen Kanzleien, dass es nicht überall Gang und Gebe ist. So, also das heißt für viele Mitarbeiter auch wirklich trägt zum Wohlbefinden bei. Dass sie wissen, sie können mehr oder

weniger frei über ihre Zeit selber entscheiden. Setzt natürlich auch heraus voraus Vertrauen beidseitig, dass dann aber auch die Jobs erledigt werden. So das ist die Voraussetzung.

Da auch das Thema Homeoffice, also dass fast alle bei uns wirklich auch mal im Homeoffice arbeiten können. Das wird auch gut genutzt. Also man merkt es dann auch mal daran, wird es genutzt oder nicht. Alles so alles dieses Thema: ich bin autark, ich bin für mich sozusagen, ich bin einfach da frei und flexibel. Das trägt definitiv viel dazu bei. So aus dem, was ich sehe, auch eine Klarheit und Regelungen, also möglichst keine Graubereiche zu lassen, sondern einfach zu wissen, was sind so die Erwartungen.

Zweites großes Thema ist: habe ich die richtigen Aufgaben? Da sind wir ständig dran, weil wir oft natürlich auch aufgrund Fachkräftemangel auch wirklich ein Thema haben, von zu wenige Ressourcen und Kapazitäten. Also wie gelingt es uns trotzdem, dass jeder die Aufgaben bekommt, die gerne macht und dann ja auch gut macht. Das ist so ein ständiges Bemühen. Da würde ich doch sagen, dass wir noch nicht wirklich hundert Prozent. Aber da wird schon auch durch Gespräche, regelmäßige Mitarbeitergespräche zweimal im Jahr und dann ein Jahresgespräch, darauf geachtet und immer wieder auch gefragt: passt es, wo willst du dich hinentwickeln, wo sehe ich dich? Weil hier schon auch viel gelernt wird. Also Weiterbildung ist ein großes Thema in Kanzleien. Steuerrecht ändert sich fast täglich.

Aber auch zu gucken, wer hat auch welche Wünsche letztlich? Ja, also der eine ist zufrieden, wenn er sagt: ne, ich mach das, und es reicht mir und das mach ich halt super gut. Und die anderen sagen: ich möchte jetzt aber auch gerne mehr Jahresabschlüsse machen, ich möchte nicht nur buchen. Also durch diese Gespräche, glaube ich, wird das zumindest mal angesprochen. Ob das nun immer wirklich umsetzbar ist, das würde ich mal ein Fragezeichen noch versehen. Ja, so strukturell ... fällt mir jetzt nichts ein, also gibt es bestimmt noch Dinge.

Silvia Mayer: Diese Gespräche, werden die mit der jeweiligen Führungskräfte dann einfach geführt und dann geschaut, was man tun...

Sandra Ponschab: Genau, zweimal im Jahr mit der Führungskraft und im Jahresgespräch dann ist immer noch ein Partner dabei, von der Geschäftsführung. Das ist für die Mitarbeiter wichtig, bisschen auch noch mal ein Thema der Wertschätzung, das auch. Und Partner: also man möchte meinen, dass es für manche ... dass das eher dann zu hoch ist. „Jetzt ist da auch noch einer von der Geschäftsleitung“. Im Gegenteil: es ist für viele eine Wertschätzung, und der hört sich das an und es wird auch geschaut dass es auch wirklich nachgehalten wird.

Silvia Mayer: Das heisst, es gibt nicht so viele Hierarchieebenen?

Sandra Ponschab: Zwei! Es gibt die Geschäftsleitung, also Partner heisst das quasi in unserer Welt. Und dann die die Manager, die gleichzeitig Führungsaufgaben haben.

Silvia Mayer: O.k..

Sandra Ponschab: Und die Manager werden von den Partnern geführt, und die Manager führen die Mitarbeiter. Wir haben eine Projektorganisation, d.h. es gibt keine festen Teams, sondern jeder Mitarbeiter arbeitet in verschiedenen Projekten. Und das heisst, diese Projekte werden nicht alle von seiner Führungskräfte, von seinem Manager betreut, sondern von unterschiedlichen Jobmanagern. Also wirklich so eine Matrix-Organisation letztlich.

Silvia Mayer: Das heisst, dann bekommt ein Mitarbeiter in bestimmten Projekten dann auch Feedback von anderen Führungskräften.

Sandra Ponschab: Genau, da gibt es noch ein Instrument, das heisst also Projektnachlese. Also immer wenn ein ein Projekt einer gewissen Größe durchgeführt wurde, sind die Mitarbeiter aufgefordert, eine Projektnachlese durchzuführen. Wobei auch die Führungskraft natürlich wissen sollte, was an welchen Projekten arbeitet der Mitarbeiter und dann auch sagen kann: es macht Sinn, du machst bei Projekt ABC mal eine Projektnachlese. Weil, meistens machen die Menschen Projektnachlese bei Projekten, die super laufen aus ihrer Sicht. Es ist menschlich nachvollziehbar, aber uns ist natürlich auch daran gelegen zu gucken, was fehlt noch oder oder woran hakt es, oder wo gibt es da eben auch noch vielleicht einfach Entwicklungsbedarf?

Silvia Mayer: Und das ist ein gegenseitiges Feedback?

Sandra Ponschab: Genau, also der Mitarbeiter wird vom Jobmanager eingeschätzt und umgekehrt schätzt der Mitarbeiter auch den Jobmanager ein. Ja.

Silvia Mayer: O.k.. Was tun Sie denn als Führungskraft, um diese Positive Emotions in Ihrem Team zu fördern, oder zu ermöglichen?

Sandra Ponschab: Da müssten wir jetzt das Team fragen! Ähm, also ich sag mal ... ich kann nur sagen, dass mein Anspruch ist - die Antwort kann wirklich das Team nur geben - mein Anspruch... Ja, positive Emotionen, das ist ein großes Wort. Aber mein Anspruch ist schon eine absolute Offenheit und Transparenz, zu informieren und auch zu kommunizieren alle Themen, die sie eben betreffen und womöglich auch mit, also mitentscheiden zu können. Weil am Ende des Tages

mach viele der Aufgaben, bewältige nicht ich, sondern eben das Team, und die wissen meistens am besten Bescheid, was für sie der richtige Weg ist.

Also ich, ich glaube, das hat schon viel damit zu tun, auch das andere Thema wie: Wie autark bin ich und wie sehr bin ich in meiner eigenen Verantwortung und kann mitgestalten. Und ich sag - das ist aber ein Anliegen auch, das ist nicht für jeden was - zu sagen, es ist ... wir sind weit davon entfernt, dass alles gecheckt ist. Wenn ihr eine bessere Idee habt, dann macht es. Wir diskutieren das, schlägt das vor und dann wird das auch umgesetzt. Es sind halt kurze Wege. Es ist nicht, dann geht er irgendwie nicht durch drei Gremien. Und auch schnelle Entscheidungswege: also das ist das, was sie schon auch schätzen. Dass sie jetzt nicht Tage oder Wochen, dass sie auf ein Entscheidung warten, sondern Anfrage läuft und ich schau auch, dass ich relativ innerhalb ein, zwei Tagen eine Antwort habe. Ich glaub, das ist so ein Teil.

Aber positive Emotionen : das ist schon ein hehrer Anspruch. Also mei, wir schauen halt einfach, glaube ich auch, dass wir mit ..., ja dass sie einfach Themen auch mit Humor nehmen, wo man sich manchmal denke, ich kann mich jetzt entscheiden: lache ich drüber oder ärgere ich mich darüber? Wir sind halt in dem HR Bereich und da menschelt es halt im Team, aber wir haben natürlich mit ... Unsere Kunden sind die Mitarbeiter und da tickt halt jeder anders. Und es läuft dann auch nicht immer so, dass wir sagen "wünschenswert aus unserer Sicht", aber dann auch immer wieder in der Haltung begreifbar zu machen: bei 130 Menschen ist halt jeder unterschiedlich und wir können sie halt nur so nehmen, wie sie sind. So, und das versuche ich schon im Team: auch zu gucken wo, wie ticken die? Was sind so die, die ...? Wo haben sie ihre Stärken? Sie entsprechend einzusetzen. Was fällt ihnen schwer? Sie da auch nicht rauszulassen, aber auch da halt zu helfen, zu unterstützen. Ja, also mit gesundem Menschenverstand, sage ich mal, mit einem gewissen Hinschauen, und einer Sensibilität für den anderen. Das ist jetzt wirklich... ob sie da aufblühen dadurch?

Silvia Mayer: Es trägt auf jeden Fall schon mal dazu bei

Sandra Ponschab: Ja, also ja, gelingt auch nicht immer. Definitiv.

Silvia Mayer: Dann würde ich jetzt zur zweiten Säule übergehen: das Employee Engagement. Dabei geht es eben darum ,dass die Mitarbeiter verbunden fühlen, involviert sind und sich auf die Aktivitäten konzentrieren können, und davon ist eben der höchste Zustand dieser Zustand von Flow. Das heißt eben, dass sie eine Balance finden aus den Fähigkeiten und den ..., also die Balance

zwischen Fähigkeiten und Herausforderung bestimmt. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn da die Firma, um das zu ermöglichen?

Sandra Ponschab: Also auch da wieder das Thema Gespräche, also so nah wie möglich am Menschen dran zu sein, und wirklich hinzuschauen, zuzuhören und zu verstehen und auch zu akzeptieren, dass das da jeder anders ist. Und das ist, glaube ich, die Aufgabe der Führung, die Rahmenbedingungen so zu schaffen, egal, was es sei, dass jemand optimal arbeiten kann. Und dem einen reicht es, wenn man sagt: hier ist dein Arbeitsplatz und der organisiert sich, der macht: maximaler Freiraum. Und dann gibt es eben Leute, die brauchen mehr Anleitung, mehr Führung, mehr Zwischenschritte, mehr Rückversicherung. Und, also das ist pauschal, schlecht zu sagen, und die Kunst des Führens ist es dann wirklich ... Also, was heisst "des Führens"? Also des Verstehens letztlich, weil ich glaube, dass Menschen sich natürlich führen lassen, weil es so auf dem Papier ist, aber diese innerliche Bereitschaft, sich führen zu lassen, wirklich von jemandem sich anzuvertrauen und dem zu vertrauen, dass der mich da gut begleitet: das passiert nur ... das kann jeder nur für sich selber entscheiden.

Also ich hatte mal einen Chef, der war fachlich Top. Von dem habe ich wahnsinnig viel gelernt in meiner alten Firma und klar hat er mich geführt, aber innerlich hat er nie meine ... hat er nie mein Ja bekommen. Und das geht vielleicht auch gar nicht, dass man immer das Ja bekommt. Aber das wäre so mein mein Anspruch zu sagen: Ich krieg das innere Ja, weil ich dich ... weil ich so nah an dir dran bin, also in Anführungsstrichen, dass ich verstehe, was du brauchst, um einfach genau in diese Flow zu kommen. Über ein Wort stolper ich: dieses Sich- konzentrieren-können. Und ich glaube, das ist die Herausforderung. Also stelle ich fest bei mir und bei ganz ganz vielen: das ist fast unmöglich geworden sich zu konzentrieren auf eine Aktivität, weil wir alle viel zu sehr abgelenkt sind. Da bietet jetzt die GKK was an.

Wir hatten einen Workshop für alle im Mai mit einem externen Berater. Und der einfach mal so ganz simple Tools vorgestellt. So was wie - ich weiß gar nicht, wie er es genannt hat - dass sich jeder dreimal in der Woche einen Termin einstellt zu einer Phase, wo er weiß, er kann gut arbeiten. Bei dem einen ist es ja eher in der Früh, beim anderen eher nachmittags. Er darf auch nicht gestört werden, kein Telefon, kein Kollege und kann da einfach mal konzentriert arbeiten und auch komplexe Sachverhalte denken. Oder jemand geht dann ins Homeoffice, weil da die Erfahrung ist, dass er weniger angerufen wird, auch von Kollegen mal schnell. Also wir haben halt hier offene Tür, wir sitzen in Zweierzimmern und Dreierzimmern oder auch mal Viererzimmern. Es ist erklärungsbedürftig, das heißt da ist einfach auch viel Unruhe.

Und dann haben wir ein Intranet, dann haben wir E-Mail, dann haben wir die Programme, also da sich auch wirklich zu fokussieren und zu konzentrieren, das ist eigentlich glaube ich das A und O um auch in den Flow zu kommen und dann an jegliche Themen. Also, nur wenn ich was weg - also wenn ich am Abends einen Haken dahinter machen kann, habe ich so das Gefühl "Okay, ich geh da gut raus, zufrieden raus." Und da glaube ich, bieten wir oder versucht GKK schon Möglichkeiten zu bieten, dass es erlaubt ist, das Telefon mal abzuschalten und zu sagen: "Ich blocke mir jetzt einen Termin, nicht für ein Gespräch, sondern nur für mich und meine Arbeiten zu Themen." Aber das ist auch definitiv eine große Herausforderung für jeden, der arbeitet.

Silvia Mayer: Wie ermöglichen Sie denn Engagement in Ihrem Team.

Sandra Ponschab: Also dieses im Sinne von sich beteiligen und involviert sein?

Silvia Mayer: Genau.

Sandra Ponschab: Ja, das ist schon das Thema, was ich vor gesagt habe. Die Möglichkeit mit zu gestalten und eigene Ideen einzubringen und das dann auch umzusetzen.

Silvia Mayer: Also, da kann jetzt dann auch jeder sagen, "so könnte ich mir das vorstellen, dass es auch funktioniert, kann man das nicht mal uns anschauen?"

Sandra Ponschab: Ich kann das jetzt nur für mein Team sagen. Ich weiß nicht, ob es überall möglich ist, weil wir natürlich jetzt in den Fachabteilungen schon sehr viel klare vordefinierte Prozesse haben, weil es ja auch rechtliche Themen gibt, steuerrechtliche Themen aber wir haben auch da natürlich viel Spielraum, was das Thema - also wir rufen auch immer wieder auf oder die Partnerschaft ruft auf, gerade wenn neue Mitarbeiter kommen, die haben halt eben noch keine Betriebsblindheit oder keine Bremse im Kopf, zu sagen, "okay, was fällt euch auf von außen, was macht keinen Sinn? Oder wo habt ihr schon mal besser erlebt?" Da wirklich die Impulse sich auch mal wieder zu holen. Weil ich glaube schon, das ist etwas was ... also mir geht es zumindest so, wenn ich weiß, ich kann mitgestalten und bin nicht nur der, der es abarbeitet, dann bin ich ganz anders involviert, definitiv.

Silvia Mayer: Ja, o.k., super. Dann in der nächsten Säule Positive Relationships, da geht es darum, dass Mitarbeiter sich verbunden und umsorgt fühlen, aber auch unterstützt fühlen. Und da geht es um die Zusammenarbeit innerhalb des Teams, aber auch zwischen den Teams. Und im Endeffekt sollte es zu dieser Bereitschaft führen, auch die Extrameile zu gehen für die Firma.

Sandra Ponschab: Ja, ist lustig, weil bei Great Place to work gibt es ja eine Dimension, die heißt "Team" und ich denke das ist genau das. Und da sind wir bei hundert Prozent. Also, da haben wir auch wirklich von allen - nicht von allen, aber bei hundert Prozent heißt es, da müssen fast alle bei "trifft ziemlich zu" oder "trifft zu" - ich weiß nicht, was die zwei Antwortmöglichkeiten da sind im Wortlaut. Das ist wirklich durch die Gründer geprägt, wir sind nicht Inhabergeführt, aber die Gründer sind noch da und und sie haben zu Dritt gegründet, waren schnell zu viert. Ich glaube das ist schon die DNA von GKK Partners, dieses Miteinander, dass es eben auch eine Projektstruktur gibt, auch bei so einer Größe. Es würde manches viel einfacher sein, wenn wir sagen, wir haben fünf feste Teams. Da würden ganz viele Themen sofort erledigt sein. Aber weil die einfach sagen: "nee, wir sind ein Team" und das meinen wir auch so, vom Aushilfe-Werkstudenten, Azubi, bis hin zum Geschäftsführer oder Partner, da hat jeder den gleichen Wert als Mensch, da ist er wirklich als Mensch hier.

Und was wir strukturell machen, wie bieten wahnsinnig viele Team Events. Also das ist wirklich, glaube ich, das was - wenn man es strukturell nennen möchte, aber ja, es ist ja auch eine Struktur, wir machen unglaublich viele - also wir haben ein eigenes Event-Team, die sich ausschließlich darum kümmern. Es gibt so die Klassiker eben wie Weihnachtsfeiern, das ist dann sehr edel. Es muss immer mit einer Wahnsinns Party dann am Ende sein, weil wir sehr viele junge Mitarbeiter haben, und die feiern einfach gerne.

Und dann waren wir - im Sommer hatten wir jetzt so eine ein-Tages-Veranstaltung. Wir haben hier so eine Stadtrallye gemacht, da gab es irgendwie abends eine Bar mit Party. Oder wir fahren auch mal für ein Wochenende in die Berge, sei es im Sommer zum wandern oder zum Ski fahren. Wir waren mal zwei Tage auf Kreta zum Zwanzigjährigen, also Freitag hin und Sonntag zurück. Also um nur so paar Beispiele zu nennen, sage ich mal. Dann haben wir so Sportgruppen, die werden finanziert, sei es Fußball, B2Run, also da wird halt einfach alles möglich drumherum bezahlt, aber als wir noch alle aufgefordert, hinzufahren und einfach zu unterstützen.

Wir haben Freitagabend immer so einen Freitagabendausklang. Auch alkoholische Getränke sind kostenlos, also Bier und Prosecco. Das wird halt dann genutzt um zu sagen: "Okay, Feierabendbier, wie war die Woche." Und ich glaube, da sind schon auch viele Freundschaften entstanden. Oder einfach dass man sagt, man kennt sich auch ein bisschen privat. Das Ganze ist absolut freiwillig, also es gibt viele, die es auch nicht nutzen, weil die haben halt einfach Familie die können dann nicht Freitagabend noch hier sein. Aber nichtsdestotrotz gibt es die Kaffee Runden in unterschiedlichsten Formationen in der Cafeteria, diese Mittagessens-Formationen, wird von Anfang

an geschaut, dass neue Mitarbeiter auch sozial integriert werden. Also das ist minimum genauso wichtig uns, wie die fachliche Integration.

Als Führungskraft hat es auch als Aufgabe, dass er oder sie schauen muss, ob der oder die Neue wirklich irgendwo einen Anschluss findet, soweit gewünscht. Ja. Und auch alle, die da sind, sind aufgerufen, Neue einfach mitzunehmen, mit zum Freitagabend, mit in die Kaffeerunden mit zu irgendwelchen Sport Themen. Also so, dass jemand sehr schnell Anschluss findet über die tägliche Arbeit hinaus, wenn er denn möchte. Wie gesagt, es ist immer ein Thema der Freiwilligkeit, aber das kreiert natürlich eine gewisse Atmosphäre. Und ich glaube, das ist einfach so die Aussage der Partner, wir wachsen nicht mehr, wenn es nicht mehr möglich ist, dass wir diesen Spirit aufrecht erhalten. Aber ganz ehrlich, es ist halt ein Unterschied, ob ich ein Unternehmen mit 50, 60 habe, oder mit 130, klar. Das ändert sich. Und ich glaube aber jetzt, weil wir jetzt dieses Jahr wieder - nein letztes Jahr - die Befragung hatten im Oktober - und es bestätigen uns auch die Neuen, das fragen wir auch immer ab, so das Onboarding, also da ist die Aufnahmen wirklich sehr, sehr herzlich.

Und was auch schön ist, dass Mitarbeiter für Mitarbeiter viel machen, was gar nicht die Firma vorgibt. Aber wenn jemand austritt, wird gesammelt. Es gibt immer ein Abschiedsgeschenk, wenn jemand in Mutterschutz geht oder auch Männer in Elternzeit oder wenn ein Baby auf die Welt kommt wird gesammelt. Einmal im Jahr haben wir einen Schwung an Leuten, die ins Study Leave gehen für drei Monate, sich aufs Examen vorbereiten. Da gibt es immer ein rauschendes Abschiedsfest, wo jeder ein Gedicht bekommt, wo man viel erfährt, was auch manchmal ziemlich deutlich ist, aber einfach immer mit einem Augenzwinkern und ganz viel auf bayerisch, weil wir eine bayerische Kanzlei sind, viele eben aus aus Oberpfalz, Niederbayern, Oberbayern kommen und so weiter. Und das sind einfach so Rituale, die aufrechterhalten werden, auch in der Größe, die das Ganze entstehen können.

Silvia Mayer: Wenn Sie jetzt so viele Teams Events haben und auch die Teams untereinander so oft gemischt sind, ist dann die - ich weiß jetzt gar nicht, wie man das nennt - die Firmensprache, also sprechen Sie sich mit du an oder dann

Sandra Ponschab: Du.

Silvia Mayer: O.k..

Sandra Ponschab: Es werdem genau vier Menschen hier gesiezt, das sind die vier Gründungspartner. Die nachfolgenden Partner, die sind ein bisschen jünger und die haben sich fürs du entschieden, weil sie sagen, das ist für sie nicht stimmig.

Silvia Mayer: O.k.:

Sandra Ponschab: Genau.

Silvia Mayer: Gibts noch spezielle Aspekte, wo sie sagen, so ermöglichen Sie die Positiv Relationships in Ihrem Team? Oder sind wir jetzt eigentlich eh schon so darauf eingegangen?

Sandra Ponschab: Ja, also jeder - es gibt eben selten so Teamleiter, weil wie gesagt Projektorganisation. Bei HR ist es natürlich anders oder im IT, Marketing, Sekretariat, diese ganzen Stabstellen. Auch da schauen wir einfach, dass man mal mittags rausgeht gemeinsam oder am Geburtstag, dass schon auch so diese Rituale einfachen einen Platz haben. Oder wir haben wöchentliches Jourfix, was natürlich schon eher fachlich ist, aber wo man dann einfach mal privat spricht. Also das ist einfach so dieser tägliche Umgang eher und auf den anderen so ein bisschen zu schauen, was da auch los ist. Das ist jetzt aber nicht so irgendwas vorgegeben, das ist - das gestalten wir halt gemeinsam. Klar ich als Führungskraft habe natürlich schon auch die Verantwortung, wenn ich sehe, da hat, jemand Geburtstag oder es tritt jemand aus oder hat mit eine Prüfung, sozusagen das zu initiieren und da den Anstoß zu geben. Also das würde ich mal schon als meine Aufgabe sehen. Und wie die es dann umsetzen und für was sie sich entscheiden, das ist dann deren Part. Aber dass das dann auch wirklich – ich glaube, dass Rituale da echt richtig helfen und wichtig sind, ja, weil es immer wieder Möglichkeiten gibt.

Silvia Mayer: Dann würde ich jetzt auf die vierte Säule Meaningfulness eingehen. Die beschreibt einen Zustand, in dem man sich geschätzt fühlt und verbunden mit etwas, das größer ist als man selbst. Also, wie man den Zweck von der Person mit dem Zweck von der Organisation verbinden kann. Dabei geht es darum, dass der Sinn über die Frage „Was ist meine Rolle?“ hinausgeht zu „Wie kann ich einen Mehrwert schaffen?“

Sandra Ponschab: Was ist mein Beitrag, ja.

Silvia Mayer: Genau. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Ihre Firma, um das zu fördern?

Sandra Ponschab: Sagen Sie mal Beispiele, das ist für mich schwierig zu beantworten. Was gibts für strukturelle - welche strukturellen Rahmenbedingungen gäbe es aus Ihrer Erfahrung, um das zu fördern?

Silvia Mayer: Das wäre jetzt so etwas wie Corporate Sozial Responsibility, so etwas in diese Richtung. Kann aber auch gut sein, dass es da nichts spezielles von der Firma gibt.

Sandra Ponschab: Da gibt es ja auch drei, vier Fragen bei Great Place to Work. Also sowohl „was ist mein Sinn?“, „was ist mein Sinn hier?“, also diese Sinnfragen. Ich weiß nicht, ob das an der Branche liegt. Einer der Gründungspartner hat einmal erklärt, was aus seiner Sicht Sinn eines steuerberatenden – oder wie auch immer - Berufes ist. Er hat das da meines Erachtens - ich bin ja nicht aus der Steuerbranche, bin HR, - aber sehr, sehr plausibel erklärt, weil da viele ein Fragezeichen hatten, was soll denn die Frage, wie es die zu verstehen. Und trotzdem ist das eine der Fragen, glaube ich, wo wir mit schlechtesten abschneiden. Also immer noch gut oder relativ gut, aber im Vergleich zu anderen Fragen. Und da steige ich selber nicht dahinter, ehrlich. Also, da gibt es, glaube ich – wüsste ich jetzt nicht, was ich da nennen kann. Also was so dieses „größer als man selbst“.

Also, man muss sagen, es sind auch diese sechs Säulen, so wie sie ja formuliert sind, das ist ja auch wirklich schon sehr groß zum Teil. Kann auch ein Arbeitgeber das wirklich beantworten, muss ich mir diese Frage – kann ich die meinem Arbeitgeber überhaupt stellen oder frag ich mich nicht „(Name), was für einen Beitrag leistest du auf der Welt?“ Also ich würde das größer sehen, als jetzt nur meinen Arbeitsplatz. Ich bin ja auch nicht nur Arbeitsplatz, jeder ist ja vieles, ja. Also die Frage ist mir zu groß, um sie dann wieder sozusagen auf nur den Arbeitgeber zu beschränken. Das steht nicht so ganz in Relation. Gleichzeitig ist es elementar finde ich dass jeder weiß, was er hier einen Beitrag leistet. Und das, finde ich, kann man vom Arbeitgeber schon fordern oder von seiner Führungskraft zu sagen, „zeigt mir, was ist mein Mehrwert hier? Was macht meine Arbeit aus? Was ist mein Beitrag zum größten Ganzen? Was ist überhaupt das große Ganze?“ Das zu verstehen und verinnerlichen und im besten Fall natürlich auch positiv zu bewerten und zu sagen „okay, da kann ich mitgehen, das ist für mich ein Ziel oder eine Purpose“, oder wie auch immer man das nennen möchte, da ringen ja viele Unternehmen heute oder oder versuchen sich das auch irgendwie auf die Fahnen zu schreiben. Ich bin da immer so hin und her gerissen - kann man...? - ja schwierige Frage für mich, schwierig zu beantworten.

Silvia Mayer: Also, es kommt ja auch immer darauf an, auf die Firma und was sie macht und ob sie es nicht eh schon ein bisschen

Sandra Ponschab: Und wie ernsthaft ist es wirklich, wie sehr kann - steht mir wirklich zu, einem anderen Menschen seinen Sinn zu geben? Das ist für mich nicht möglich, weil das hat was - das ist in so einer Denke drin, die mir sehr widerstrebt. Das sag ich jetzt als Privatperson, aber klar überträgt sich das wahrscheinlich: das steht mir nicht zu, sozusagen, ich kann sagen „dein Beitrag, den du leistest, ist, dass wir ein gutes HR-Team haben, zeigt sich genau darin“. Das kann ich sehr konkret sagen und benennen. Das hat nämlich etwas mit positivem, konstruktivem Feedback zu tun,

dass ich klar benenne - und sehr konkret vor allem benenne -, was ist der Beitrag dazu, dass das hier so gut läuft? Das ist elementar, weil dann die Menschen wissen „aha“. Also nicht zu sagen, du machst das gut, sondern zu sagen – zu konkretisieren -, weil dann weiß jeder für sich: „das sind genau die Themen wo ich gut bin, ist mein Beitrag, jetzt verstehe ich das auch“. Und ich kann es für HR schon runterbrechen, was ist das Ziel von HR und wer leistet hier welchen Beitrag? Das geht schon. Ich sage jetzt nicht, dass ich es vielleicht wirklich so erfülle. Ich würde es auch wieder als Anspruch sehen. Ob das die Firma gesamt abbilden kann? Wohl noch nicht so, sonst würden wir anders abschneiden, kann ich nur sagen. Also, da haben wir noch eine Lücke, definitiv.

Silvia Mayer: Jetzt sind wir auch schon einen bisschen in die nächste Säule hineingerutscht: Accomplishment. Wo es einfach darum geht, das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben und seine Fähigkeiten erweitern zu können. Jetzt haben Sie ja schon gesagt mit dem „Erfolge feiern und Feedback geben, was gut und was schlecht gelaufen ist, woran man noch arbeiten kann“. Gibt es noch andere Aspekte, die Ihnen dazu einfallen?

Sandra Ponschab: Sich fähig fühlen und etwas erreicht zu haben. Ich versuche das jetzt gerade irgendwie abzugrenzen – für mich sind die alle irgendwie ähnlich die Säulen.

Silvia Mayer: Also, was wir vorher auch schon gesagt haben, ist so diese Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen, also dass man Sachen vorschlagen kann, die dann auch berücksichtigt werden. Das spielt da schon alles auch mit rein.

Sandra Ponschab: Da gibt es für mich jetzt nichts - wie Sie sagen, das ist eigentlich eine Zusammenfassung oder eine Ableitung aus der Antworten aus den anderen Fragen eher, als dass es das jetzt noch mal was gibt, was ganz explizit ... weil das ist für mich ... Also wenn ich die anderen gut sozusagen umgehe, dann ergibt sich das daraus, dann habe ich Gefühl, ich kann etwas und und ich erreiche hier etwas. Und das ist ja auch wieder individuell: der eine sagt - das sind halt dann so die Highflyer, die kommen hier an und sagen, sie wollen Partner werden, die haben das Ziel. Und die anderen, denen reicht es, wenn die halt - und das kann man aber auch nicht Unterschied - das ist das Gefühl, also - das bräuchte ich nochmal konkret, das kann ich schwer greifen, dieses „Gefühl haben, etwas erreicht zu haben.“ Vielleicht müssen Sie mir da noch mal - das für mich konkretisieren, was was Sie da brauchen als Antwort.

Silvia Mayer: Also im Endeffekt sind wir tatsächlich schon auf die meisten Aspekte eingegangen, die darunter fallen, also das persönliche Wachstum und dass man eben so - die Weiterentwicklung, Selbstentfaltung im Beruf, Erfolge, einfach dann auch das Engagement und

Autonomie, dass man mit entscheiden kann. Also, das ist tatsächlich sind wir da schon auf das meiste jetzt eingegangen.

Sandra Ponschab: Ich glaube, man muss eher die Mitarbeiter befähigen – oder nicht befähigen, aber eben das Gefühl haben, sie können überhaupt sich äußern. Also, ich glaube, das ist - also wie schaffe ich so einen eine Atmosphäre, dass mir jemand wirklich vertraut, sich anzuvertrauen, und vielleicht über Themen spricht, die mir unangenehm sind. Weil wir sind halt in einer sehr leistungsorientierten Branche unterwegs. Ja, das ist kein – also die sind schon tendenziell alle Leistungstierchen und denen fällt das tendentiell eher schwer, auch mal vielleicht zu sagen, wenn sie was nicht gut können oder mögen oder Schwierigkeiten haben, weil sie einfach schon so einen hohen Anspruch an sich haben.

Und wenn es dann schaffte, das sich soweit öffnet, dass er bei sich aber auch generell vielleicht mal erkennt - und dass es auch in Ordnung ist - da sich so weit zu öffnen, zu sagen „Okay, da sind vielleicht noch einfach Unsicherheiten oder das wäre dir wichtig, oder es wäre dein Wunsch“ – das muss jetzt nicht immer mit mit irgendwas zu tun haben, was ich nicht kann, aber ich habe auch Wunsch. Und ich glaube, wenn wir das schaffen würden, dass jeder sich hier äußern kann, in dem wie er ist und es gehört und gesehen wird und dann auch sozusagen ernst genommen wird - man kann nicht immer allem nachgehen - aber überhaupt mal „aha, es sieht mich einer, hört mich jemand, es versteht mich jemand“ und ihm dann - kommen wieder schon auf die strukturellen Rahmenbedingungen: „wie erfasse ich das auch so, dass ich sage, es ist verliert sich nicht irgendwo, sondern die sehen dann auch, dass sich wirklich was - wenn es auch im Kleinen ist – verändert.

Manchmal sind es ganz Kleinigkeiten, die einem selber halt nicht auffallen. Das ist eigentlich so der Ansatzpunkt. Dann kann ich hier auch was letztlich erreichen. Aber ich werde nichts erreichen, wenn ich meinen Mund nicht aufmache. Und das ist natürlich schon Teil der Verantwortung der Firma, aber schon auch der Mitarbeiter zu sagen „naja, wenn du etwas verändern willst, dann musst du es auch erzählen, weil sonst passiert das halt auch nicht.“ Und es ist halt nicht immer alles nur glatt und Friede Freude Eierkuchen, so kann es halt auch nicht sein. Und das ist glaube ich mit das aller aller allerschwierigste für Menschen.

Silvia Mayer: Dass man einfach den Raum schafft und das Vertrauen, dass die es auch sagen können?

Sandra Ponschab: Ja, oder auch den Mut haben zu sagen - auch wenn der Raum vielleicht gerade nicht da ist - es dann wirklich sagen, „es ist mir jetzt wichtig, weil“. Und manchmal muss man

sich auch wirklich Gehör verschaffen und den Raum verschaffen. Also es ist definitiv so, weil jeder hat den Kopf mit irgendwas voll und die sind halt fachlich auch sehr unterwegs. Und da muss man manchmal den Kopf wieder überhaupt – also sozusagen selber bei sich den Raum schaffen. Ja, das ist aber ein ständiges, glaube ich, Ringen, da gibt es nicht die Rahmenbedingungen und sagen, jetzt läuft es. Weil überall treffen Menschen auf Menschen und es funktioniert halt auch nicht immer. Und nicht jeder kann es und will es – auf beiden Seiten.

Silvia Mayer: Dann wären wir auch schon bei der letzten Säule angekommen: Health, da geht es im Großen und Ganzen um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet da GKK Partners, um das zu fördern.

Sandra Ponschab: Also wir haben eine Betriebsärztin, die regelmäßig kommt? Die war letzte Woche da, die kommt der nächste Woche wieder. Die bietet einfach immer so regelmäßige Gesundheitschecks an, also von Grippeimpfung über Sehtest oder Blutdruck, Cholesterin, ich weiß nicht, was sie alles schon gemessen hat. An die man sich natürlich auch so wenden kann, wenn man irgendwie Fragen hat. Dann machen wir einmal im Jahr einen Gesundheitstag, an dem wir verschiedene Themen anbieten, mal so im Überblick um überhaupt Impulse zu setzen. Dadurch wird jetzt keiner physisch gesünder oder psychisch, aber zumindest bei dem einem oder anderen mal so „aha, Ernährung oder Entspannung, also einfach mal so vielleicht ein kleines Korn setzen, bei jemand, der vielleicht sich noch gar nicht damit auseinandergesetzt hat. Oder letztes Jahr hatten wir dann auch: wie kann ich denn in der Mittagspause mich - und das ist schon ein Bedürfnis, was sie fragen - also wir haben manchmal auch eine Umfrage sozusagen, „was interessiert euch, was ist euch wichtig?“ Und Essen und gerade sozusagen wie kann ich in der Mittagspause mich schnell gut so ernähren, dass eben auch gesund ist und ich mir nicht irgendwie eine Leberkässemmel reinziehe.

Silvia Mayer: Also sie haben jetzt auch keine Kantine hier, sondern suchen sich dann immer, was in der Umgebung, wo sie dann

Sandra Ponschab: Genau, wir haben hier unzählige Möglichkeiten. Und es kommt auch ein Brotzeitservice einmal am Tag der, ja, der von belegten Semmeln, Salat hat bis zu Gerichten, die man wärmen kann, Obst, also der hat eigentlich das ganze Repertoire dabei. Oder man hat hier wirklich so eine große Auswahl, Dean&David, Bendbox oder asiatische Restaurants. Also das ist echt groß. Aber gut, das ist natürlich auch eine Kostenfrage, nicht jeder kann und will hier jeden Mittag Geld ausgeben, viele bringen sich etwas mit und kochen eben selber. Und da war eben, glaube ich, schon die Inspiration alleine, „was koche ich denn, was kann ich denn machen, was nicht so lange dauert?“, hat halt einfach Spaß gemacht, zusammen zu kochen. Da versuchen wir einmal im Jahr etwas

anzubieten. Gutes Thema, „physische Gesundheit“, ja, das sind so quasi diese diese Impulse, die wir setzen.

„Psychisch“ ist natürlich auch noch mal ein ganz eigenes Thema. Also wir bieten jetzt wenig Anlass, dass man sagt, man macht hier irgendwie Joga oder Entspannung. Also wir haben eine Massage, die wir anbieten, oder eben auch Impulse über diese Gesundheitstage, dass jemand das sozusagen in seinen Alltag integriert. Wir haben schon sehr sportliche Menschen, die dann auch sozusagen sich privat irgendwie treffen. Es bestand mal die Idee, dass Mitarbeiter was sie gut können einfach hier einen Raum zur Verfügung haben, wenn einer sagt – was weiß ich - autogenes Training oder Yoga oder was auch immer, kann es für andere Leute anbieten. Da ist aber auch schon bisschen so Selbstorganisation gefragt, also GKK bietet den Raum an und würde auch Matten besorgen. Aber der Rest muss dann halt auch mal – das ist immer so ein - auch da wieder Geben und Nehmen.

Also psychische Gesundheit ist definitiv, denk ich, ein Thema für Unternehmen, auch für unser Unternehmen, weil einfach die die Auswertungen zeigen, dass immer mehr Menschen mit psychischen Erkrankungen auch krankgeschrieben werden, das hat sich, glaube ich, verzehnfacht oder so. Und ich glaube, da ist gerade ein feines Hinhören erforderlich, wie gehen Leute hier mit mit Überlastung - was den einen noch überhaupt nicht auslastet, überlastet den anderen schon. Und da auch individuell hinzukucken, sich nicht so abspeisen zu lassen mit eins geht schon noch. Jemandem auch beizubringen „nein“ sagen zu dürfen, dass Führungskräfte auch regelmäßig fragen, „wie schaut es aus mit der Überlastung?“ Also eine eigene Frage auch, „bist du gut ausgelastet, ist es zu viel, ist es zu wenig?“

Zu wenig ist auch nicht gut für – also auch so dieses Boreout. Und das ist eine ganz fragile Grenze letztlich. Und ich glaube, diese Fürsorgepflicht hinzukucken und lieber nochmal mehr nachzufragen. Ja. Dass wir jetzt wirklich hier Programme anbieten, in dem Rahmen noch nicht. Da sind wir auch mit der Betriebsärztin gerade dran, die jetzt auch noch mal die Great Place to Work-Auswertung sich anschaut, bei der ein paar Fragen sind auch zu diesem Thema. Es gibt ja auch diese Erfordernis von der psychischen Gefährdungsbeurteilung zu machen. Aber da zu gucken, was können wir vielleicht mit der Ärztin auch gemeinsam noch anbieten für Menschen, die vielleicht vielleicht ungern einfach auch zu einer Führungskraft gehen, die vielleicht gern mal mit einer neutralen Personen mit Schweigepflicht sprechen. Dass man da noch andere Möglichkeiten bietet, überhaupt mal zur Sprache zu bringen. Aber es definitiv, denke ich, großes wichtiges Thema, da sehr, sehr aufmerksam mit seinen Kollegen umzugehen.

Und auch wenn es merkwürdig ist, „mein Kollege, das kann eigentlich nicht sein, in der Früh, wenn ich komme ist er schon da und wenn ich abends gehe, sitzt er noch“. Ja. Also da vielleicht auch mal Meldung zu machen. Oder auch ich, wenn mir das auffällt, gehe zu einer Führungskraft und sage, „was ist da jetzt gerade los, ist das noch im Rahmen, ist das besprochen oder kriegst du das überhaupt mit?“. Weil die da nicht alle nebeneinander sitzen, da auch schon drauf zu achten. Aber richtig strukturell würde ich es jetzt noch nicht bezeichnen. Also ich glaube, da sind wir noch gut dabei, uns etwas aufzubauen.

Silvia Mayer: Der Fußballverein und die Kurse, die Sie vorher beschrieben haben, gibt es da einen Zuschuss von der Firma oder das firmenintern?

Sandra Ponschab: Nein, die organisieren sich halt privat. Also die Jungs - sind halt nur Jungs bis jetzt, die Fußball spielen wollen. Oder wir haben auch eine Beachvolleyballgruppe im Sommer, dann gibt es Leute, die sind Tennisspieler, Radfahrer, Skifahrer, ich weiß nicht ob die Läufer wirklich zusammenlaufen. Was GKK dann schon bezuschusst sind, dann, wenn es Turniere gibt, zum Beispiel. Also, wenn es gibt so ein B2Soccer - irgendwie so – da werden dann quasi die Teilnehmer Gebühren bezahlt, die Trikots werden gezahlt, Getränke, alles was es braucht. Bei dem B2Run auch. Da wird halt einfach gekuckt dass ..– ich glaube, das Skifahren wird jetzt nicht gezahlt, weil das wäre dann wieder ... (incomprehensible). Man muss einfach immer aufpassen, dass es irgendwie gerecht bleibt. Also so etwas wird definitiv gefördert, allein weil unsere Chefs sportbegeistert sind. Wir machen auch immer Events, wo immer irgendetwas mit Sport dabei ist. Aber aber auch irgendetwas mit „nicht Sport“ für die nicht Sportlichen. Also insofern hat das schon großen Stellenwert hier, weil viele eben das gerne machen. Aber das ist so eine Mischung zwischen Privatinitiative und dann, wenn sie wissen, sage ich mal, ... (incomprehensible) auch von GKK, das zu unterstützen.

Silvia Mayer: Gibt es ganz generell etwas, das Sie gerne hinzufügen möchten, also jetzt – weil von meiner Seite wären das jetzt die 6 Säulen gewesen.

Sandra Ponschab: Momentan nichts. Nichts, was jetzt auf diese Säulenbefragung einzahlt.

Silvia Mayer: O.k., super. Dann vielen Dank für die Zeit.

Sandra Ponschab: Viel Spaß beim Transkripiere, ich habe das auch einmal gemacht. Eine halbe Stunde Interview ist drei Stunden tippen oder irgendwie so.

Company: Company-7

Business: Concepts, components and solutions for complex lighting

employees: 26.200 worldwide

Date: 28.08.2019

Participants:

- Interview partner 1, Employer Branding and Marketing (via phone)
- Interview partner 2, Human Rights and Diversity (via phone)

Silvia Mayer: Ich würde nochmal kurz zum Überblick anfangen: also, um was geht es in meiner Masterarbeit. Ich möchte ein holistisches Modell zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz entwickeln, das alle Aspekte und auch deren wechselseitige Abhängigkeiten mit einschließt. Und diese Aspekte möchte ich dann eben jeweils von Führungskraftenebene und von struktureller organisatorischer Ebene aus betrachten. Und deshalb ist das Ziel des Interviews, herauszufinden, wie die Aspekte eben von Top-Arbeitgebern in der Praxis umgesetzt werden.

Company-7: O.k.. Ja, spannend. Und würden Sie uns die Ergebnisse am Ende auch zur Verfügung stellen?

Silvia Mayer: Ja, auf jeden Fall. Ich würde das Interview auch gerne aufzeichnen, wenn das o.k. ist, zu Transkriptionszwecken. Und da hätte ich dann auch noch einen Zettel, den würde ich Ihnen dann im Nachhinein zukommen lassen. Und da können Sie dann auch nochmal ankreuzen, ob Sie möchten zum Beispiel, dass die Firma namentlich genannt wird oder eben nicht. Und dass ich keine personenbezogenen Daten erhebe, und ...

Company-7: mhm.

Silvia Mayer: Und dass alles freiwillig ist, dass wir jederzeit abbrechen können. Genau, das würde ich Ihnen dann im Nachhinein noch zukommen lassen.

Company-7: O.k., alles klar, machen wir mal, (incomprehensible)

Silvia Mayer: Super. Dann würde ich gerne mit ein paar generellen Fragen starten: Was ist denn Ihre Funktion und welche Aufgaben haben Sie?

Company-7: Unsere Funktion?

Silvia Mayer: Genau.

Company-7, NN1: Also ich bin für den Bereich Employer Branding und Marketing verantwortlich bei Company-7. Unsere Aufgaben umfassen alles, was die Arbeitgebermarke von Company-7 weltweit betrifft, wie wir weltweit als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Von Kampagnen, Imagestudien, Analysen, Social-Media-Kanäle, Karriere-Website und so weiter. Also alles, was in direkter Verbindung zu potentiellen Mitarbeitern steht und bestehenden Mitarbeitern intern.

Company-7, NN2: Ja, dann mache ich gleich weiter. Ich bin für die Themen Human Rights und Diversity zuständig bei Company-7. Und bei dem Thema Menschenrechte geht es vor allem darum, einen menschenrechtlichen Work (incomprehensible) -Prozess aufzubauen, das ist eine recht koordinative Aufgabe und – genau – beim Thema Diversity geht es darum: wir haben jetzt vor ein paar Monaten eine neue Strategie aufgesetzt mit verschiedenen Fokus-Dimensionen und es geht darum, diese Strategie auszurollen - das ist eine globale Funktion - und diese Strategie in die verschiedenen Länder zu tragen und da ein Grundgerüst vorzugeben und das eben in die Company-7-Welt reinzutragen.

Silvia Mayer: mhm. Haben Sie selbst auch eine Führungsfunktion?

Company-7: Nein.

Silvia Mayer: O.k.. Nur, dass ich dann die Fragen, die kommen, jetzt einfach dann generell auf Führungskräfte bei Company-7 würde ich das jetzt dann beziehen

Company-7: O.k.. Genau. Da versuchen wir nach bestem Wissen und Gewissen zu antworten und können natürlich da eher zu strukturellen Rahmenbedingungen Ihnen Einblick geben. Aber aus unserer Perspektive – also wir haben Ihre Fragen schon gesehen – also wir können sozusagen nur aus der Mitarbeitersummenperspektive dann beantworten, da wir beide keine Führungskräfte sind.

Silvia Mayer: O.k.. Aber das passt auch super.

Company-7: Ja, super. Gut.

Silvia Mayer. O.k.. Dann würde jetzt im nächsten Schritt gerne nacheinander auf die sechs verschiedenen Säulen vom Permamodell von Seligmann und Kern eingehen. Das ist so das einzige Modell, was alle verschiedenen Aspekte vom Wohlbefinden umfasst, aber das bezieht sich eben auf die private Ebene. Und ich habe das jetzt als Gerüst sozusagen genommen und möchte schauen, wie diese sechs Säulen im organisatorischen Kontext aufgebaut sind und was da für Aspekte wichtig sind.

Company-7: mhm.

Silvia Mayer: Genau. Dann würde ich jetzt zur ersten Säule kommen: die heißt Positive Emotions und dabei geht es darum, dass Mitarbeiter Freude, Hoffnung und Zufriedenheit auf der Arbeit empfinden. Was eben besonders wichtig dafür ist, dass Mitarbeiter im Job aufblühen können. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet Company-7, um positive Emotionen zu ermöglichen oder zu fördern?

Company-7: Also da haben wir verschiedene Dinge. Zum einen fördern wir das Thema flexible Arbeitszeitmodelle: also bei uns gibt es die Möglichkeit, im Grunde das Arbeitszeitmodell an die individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände anzupassen. Und das ist, denke ich, ein ganz wichtiges Thema, weil das Thema Work-Life-Balance oder Work-Life-Integration ja ganz präsent und aktuell ist und man ja nur dann zufrieden sein kann am Arbeitsplatz, wenn ich beide Lebensbereiche gut miteinander vereinbaren kann. Und dazu gehört eben für uns ganz zentral das Thema Arbeitszeitmodelle. Und da gibt es eben das Modell Teilzeit, Elternteilzeit, Altersteilzeitmodelle. Auch das Thema Gleitzeit: also wir haben eigentlich für viele Funktionen flexible Arbeitszeiten, das heißt man kann sich relativ gut seine Arbeit einteilen von 6 bis 20 Uhr. Und kann da eben auch, ja, beispielsweise Arzttermine und sonstiges wahrnehmen und das irgendwie in den Arbeitsalltag integrieren, weil das sonst immer recht schwierig ist, in Einklang zu bringen.

Silvia Mayer: mhm.

Company-7: Und was wir aber auch anbieten oder was wir auch fördern ist das Thema Sport. Also wir haben hier, wir haben bei Company-7 eine Sportvereinigung, wo verschiedene – wo es zum Beispiel eine Fußballgruppe gibt, oder es wird – hier in München beispielsweise wird ein Fitnessstudio subventioniert. Es gibt eine Spinning-Gruppe, es gibt eine Badminton-Gruppe, lauter solche Sachen. Dann haben wir zum Beispiel seit mehreren Jahren einen internen Familienservice: wir unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Lebenslagen. Das heißt, zum einen das Thema Kinderbetreuung, zum anderen aber auch das Thema Pflege, was ja auch ein ganz wichtiges Thema ist. Aber auch, wenn man selber Unterstützung braucht in der aktuellen Gemütslage, also sprich so Richtung Sozialberatung.

Und was wir natürlich in Deutschland auch haben ist ein Betriebsrat, der da natürlich auch offen ist, ein offenes Ohr hat für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und so werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigentlich in allen Lebenslagen unterstützt. Genau. Was wir noch haben zu Thema aufblühen sind Mitarbeitergruppen. Da haben wir aktuell 3 sehr aktive Mitarbeitergruppen, die auch global miteinander vernetzt sind. Wo man einfach beispielsweise in der Flexware-Gruppe für flexible Arbeitszeiten sich engagieren kann und da eben seinen Interessen – wie nennt man das – nachgehen kann, wenn man das in der Firma fördern möchte.

Genau. Das andere Thema: Homeoffice, ist denke ich auch noch ganz wichtig, das habe ich jetzt ganz vergessen. Da gibt es nämlich auch durchaus Möglichkeiten bei uns, einfach mal von Zuhause aus zu arbeiten, wenn es einfach besser mit privaten Terminen zu vereinbaren ist.

Silvia Mayer: mhm. Super. Und, um jetzt auf die andere Ebene zu gehen: was tun Ihrer Meinung nach Führungskräfte bei Company-7, um positive Emotionen im eigenen Team zu ermöglichen oder zu fördern?

Company-7: Ja, also da würde ich sagen, das natürlich zu fördern diese Angebote auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ranzutragen, zu sagen „das ist unser Portfolio, aus dem könnt Ihr Euch bedienen“ und da einfach transparent und offen zu sein mit dem, was Company-7 als Arbeitgeber anbietet. Und da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich auch zu motivieren, das auch in Anspruch zu nehmen.

Silvia Mayer: Sehr gut. Dann würde ich jetzt zur zweiten Säule übergehen: die heißt Engagement. Und da geht es eben darum, sich verbunden fühlen, involviert zu sein und sich auf die Aktivitäten konzentrieren können. Im besten Fall eben so weit, dass man den Zustand von Flow erreicht. Das heißt, dass die Balance von Fähigkeiten und Herausforderungen stimmt. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Company-7, um Engagement der Mitarbeiter zu fördern.

Company-7: Also grundsätzlich sind das erst mal alle Initiativen, die wir auch beim ersten schon genannt haben, weil die ja da genauso darauf einzahlen, indem ich flexibler arbeiten kann, indem ich Möglichkeiten habe, mich zu vernetzen und so weiter, zahlt das ja auch alles darauf ein. Und darüber hinaus sind uns dann noch drei Aspekte eingefallen, die auch erwähnenswert sind in dem Kontext.

Zum einen das ganze Thema Lernen. Wie lernen wir bei Company-7, wie funktioniert das Thema Weiterentwicklung? Da gibt es 3 Bereiche, wie das Ganze strukturiert ist: also erst mal mit dem ganzen Thema Bereich Weiterbildungsportfolio, also Learning Training. Da fällt viel in den Bereich eigenständig Lernen, E-Learning, sich das selber einteilen, frei sein zu entscheiden, in was für einem Bereich ich lernen möchte und das auch jederzeit nutzen zu können.

Dann so der Bereich, drei gleichwertige Karrierepfade anzubieten: also, ich kann entscheiden, in was für eine Richtung ich mich entwickeln möchte und es ist egal, ob ich nun Führungskraft werden möchte, oder eben meinen Fokus oder Expertise einbringen möchte oder eben Projektmanager bin. Ich habe die Möglichkeit, mich in alle Richtungen zu entwickeln. Und der letzte Bereich, das sind so die High-Potential-Programme. Also wenn jemand findet, ich möchte mehr Verantwortung übernehmen und das entsprechend auch gefördert werden soll,

dann gibt es verschiedene Programme für diese Mitarbeiter. Das geht so alles in den Bereich Lernen, Weiterentwicklung.

Und dann ein weiterer Aspekt ist so das ganze Thema „Einarbeitung und Onboarding“. Also auch sicherzustellen, dass die Mitarbeiter sich gut einfinden, nicht nur fachlich, inhaltlich sich in ihre neue Aufgabe finden, sondern eben auch kulturelle Aspekte: wie ist es bei Company-7? Wie ist die Teamatmosphäre, und so weiter. Also dieser Aspekt. Da ist es eben so, dass wir da ein globales Onboarding haben und zum Beispiel Mitarbeiter dann auch einen Buddy dann haben am Anfang, der sie begleiten soll.

Und der letzte Bereich von diesen dreien ist das ganze Thema Kultur / gemeinsame Identität. Da haben wir jetzt eben – wir haben auch wieder die letzten Jahre – ist auch eine große Initiative gestartet, um bei Company-7 die Kulturwerte, also die Werte, wofür wir als Unternehmen, aber letztendlich auch als Arbeitgeber stehen, zu verankern. In der Organisation den Austausch darüber zu fördern und halt da irgendwie auch so ein Wir-Gefühl herstellen. Genau. Ich glaube, auf das Thema gehen wir aber auch nochmal bei anderen Fragen etwas näher ein. Genau.

Silvia Mayer: Super. Und was denken Sie, dass Führungskräfte bei Company-7 tun, um Engagement in deren Teams zu fördern?

Company-7: Ja, das ist eigentlich auch genau die gleiche Antwort, wie auch bei der ersten Frage. Eben genau das zu fördern und zu ermöglichen, die Mitarbeiter zu empowern, dass sie an Trainings teilnehmen, zum Beispiel. Dass sie sich in Initiativen einbringen, das zu unterstützen, zu fördern, da offen zu sein. Und gerade bei dem Thema Onboarding eben die reibungslose Einarbeitung sicherzustellen, sich darum zu kümmern.

Silvia Mayer. O.k. Dann würde ich jetzt zur dritten Säule übergehen: die heißt Positiv Relationships. Und da geht es darum, sich verbunden, unterstützt und umsorgt zu fühlen. Und das soll eben eine Zusammenarbeit zwischen den Teams schaffen, die über die ausgeübten Rollen hinausgeht, Verbundenheit schafft und somit dann letztendlich auch zu der Bereitschaft führt, die Extra-Meile für das Unternehmen zu gehen. Gibt es da strukturelle Rahmenbedingungen, die das unterstützen?

Company-7: Ja, auf jeden Fall. Wir hatten das ja schon mal angesprochen, dass wir diese Mitarbeitergruppen haben. Da bin ich jetzt vorhin kurz auf die Flex-Work-Gruppe eingegangen. Aber wir haben auch noch ein paar weitere Mitarbeitergruppen. Das ist zum einen unsere Community, die sich dafür einsetzt, die Kulturwerte noch mehr ins Unternehmen zu tragen und vielleicht mit neuen Initiativen oder Programmen zu zeigen, wie diese Kulturwerte denn eigentlich im Unternehmen dann auch gelebt werden können. Und die ist eben global vernetzt.

Es sind mittlerweile über 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Netzwerk und das ist natürlich eine super Möglichkeit, sich über die Abteilungsgrenzen hinaus zu vernetzen, neue Perspektiven mitzubekommen und dadurch neue Eindrücke und Ideen zu bekommen.

Und was wir – wir haben noch eine weitere Mitarbeitergruppe, das ist unser Frauen-Netzwerk. Die sind auch sehr aktiv. Die haben jetzt eben auch vor kurzem ein neues Format auf den Weg gebracht: nennt sich bei uns „4 mal 15“. Da stellen 4 Frauen aus den verschiedensten Bereichen entweder aus ihrem Arbeitsalltag oder aus ihrer Funktion heraus oder einfach von ihnen persönlich – also Hobbys oder andere Kompetenzen, die diese Frauen haben – genau, das ist ein offenes Format, da kann jeder am Standort dazukommen zu diesen Events und sich das anhören und da natürlich auch nochmal ganz neue Eindrücke sammeln und sich mit neuen Leuten vernetzen.

Und was wir jetzt in München gerade starten und noch relativ am Anfang ist, ist das Thema „Lunch-Roulette“. Also um da auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Standort besser oder anders zu vernetzen, wird man da monatlich zufällig mit einer Person gematcht um dann mit demjenigen oder derjenigen zum Mittagessen zu gehen. Da sind wir ganz am Anfang, aber da – weil das eben für uns so ein wichtiges Thema ist, wollen wir auch noch weiter investieren.

Und was wir darüber hinaus auch noch haben, ist natürlich das Thema Townhall /Webchat mit dem Vorstand, regelmäßig Intranet-News aus den verschiedensten Bereichen, unseren verschiedenen Unternehmensbereichen, aber auch aus vielen Funktionen heraus.

Und was wir auch haben, ist relativ neu eine Gaming-Plattform, wo man zu den verschiedenen Bereichen von Company-7 kleine Quizze beantworten kann, und da eben Punkte sammeln kann, und dann diese Punkte am Ende gegen verschiedene Dinge einlösen kann. Also das ist irgendwie auch nochmal eine super Möglichkeit, da eben über seine Abteilung, so Teamgrenzen, neue Sachen zu lernen, die mit Company-7 in Verbindung stehen.

Und was wir auch haben, ist das Thema „Open Mentoring“. Das ist ein Programm, wo wir jeder Mitarbeiterin und Mitarbeiter ermöglichen, sich als Mentor zur Verfügung zu stellen, oder eben auch Mentee zu werden. Das ist eine offene Liste, wo jeder die Möglichkeit hat, draufzuklicken und sich dann eben einen Mentor zu suchen. Und das ist sehr cool, weil es bei uns eben ganz offengeschaltet ist. Deswegen auch „Open Mentoring“, weil da wirklich jeder Zugriff hat und das nicht auf eine bestimmte Zielgruppe begrenzt ist. Und das ist, denke ich, etwas, was viele Unternehmen nicht haben und bei uns wirklich ganz offen gestaltet wird.

Silvia Mayer: Und das Mentoring ist dann angedacht für berufliche oder private Anliegen?

Company-7: Entschuldigung, jetzt habe ich es akustisch gerade nicht verstanden.

Silvia Mayer: Das Mentoring, ist das dann eher bezogen auf berufliche oder auf private Anliegen, die die Mitarbeiter haben?

Company-7: Naja, also klar, das findet natürlich alles im Unternehmenskontext statt. Also, wenn Sie jetzt speziell auf dieses Mentoring-Programm zu sprechen kommen, dann ist es natürlich in der Hand von diesem Tandem, zu schauen, welche Themen man da bespricht. Da spielen natürlich immer beide zusammen, weil man auch als ganzer Mensch in die Arbeit kommt. Aber im Vordergrund steht natürlich der Unternehmenskontext.

Silvia Mayer: O.k.. Also, da würde ich jetzt dann als Mitarbeiter sehen, was der andere für Kompetenzen anbietet, sozusagen. Und dann würde ich mir sagen

Company-7: Genau.

Silvia Mayer: Ah, mhm.

Company-7: Genau. Auf der Liste sieht man dann, wo dieser Mentor sich befindet, also sowohl geographisch, als aber auch in welcher Funktion, und seh dann eben auch, was für Bereiche oder Kompetenzen der eben anbietet und kann dann eben schauen, wie ich auf die Person zugehen kann. Es gibt dann immer (incomprehensible), die da angegeben sind, ob dann per Telefon, per Mail oder wie auch immer. Und da kann man eben ausmachen und besprechen, wie man diese Mentoring-Beziehung leben möchte.

Silvia Mayer: mhm. Super. Und was würden Sie sagen, wie fördern Führungskräfte bei Company-7 Positive Relationships im Team?

Company-7: Also da die ganze Liste von Mentoren schon relativ lang ist, würde ich sagen, ist das schon ein positives Zeichen oder das schon ein Merkmal, wo man sehen kann, da sind unsere Führungskräfte total engagiert, weil sie eben sich als Mentor da zur Verfügung stellen und da auch ein großes Interesse haben, ihr Wissen oder ihre Kompetenzen weiterzugeben aber natürlich auch auf der anderen Seite von ihren Menschen zu lernen – also das ist ja eine beiderseitige Geschichte. Was wir im Rahmen von der Kulturen-Initiative ja auch haben, ist das Thema House-Sprints, also, wie werden diese Kulturwerte in den verschiedenen Teams gelebt. Und da haben wir auch eine super Resonanz, wie viele Führungskräfte das eben für ihre Teams in Anspruch nehmen, um da einfach noch ein besseres Miteinander zu fördern.

Silvia Mayer: mhm. Super. Dann würde ich jetzt auf die vierte Säule gehen: die heißt Meaningfulness. Und die beschreibt einen Zustand, bei dem man sich geschätzt fühlt und mit etwas verbunden, das größer ist als man selbst. Also, wie man den Zweck sozusagen von einer Person mit dem des Teams und im Gegenzug mit dem Zweck der Organisation verbinden kann. Und der Sinn geht eben dabei über die Frage, „was ist meine Rolle?“ hinaus zu „wie kann ich

einen Mehrwert schaffen?“ Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet denn Company-7, um Meaningfulness zu ermöglichen oder zu fördern?

Company-7: Ja, das haben wir ja schon bei ein paar Fragen angesprochen, denke ich, einige Aspekte, gerade dieser ganze Roll-Out über verschiedene Wege von unsere Vision und Intension. Also auf inhaltlicher Ebene geht es halt darum, dass wir sagen, Company-7 als Unternehmen muss in das unendliche Potential von Licht um das Leben von Menschen zu verbessern und das tun wir eben in verschiedensten Bereichen, sei es im Bereich zum Beispiel Mobilität, aber auch im Bereich Ernährung - wie ernähren wir Menschen in der (incomprehensible), oder wie können wir gewährleisten, dass soundso viele Menschen auch noch genug zu essen haben, wie ist da unser Beitrag dazu?

Und indem wir das halt sehr transparent und auch sehr einfach kommuniziert haben intern über die verschiedensten Kanäle hat das schon sehr stark dazu beigetragen hat, dass Mitarbeiter stärker wissen, was ist so der Mehrwert, was tun wir und was ist dann auch mein Beitrag. Also das ist einerseits (incomprehensible) unsere Vision. Bei uns ist der Bereich etwa Branding, also unsere EBC (employer branding campaign), unsere Kampagne, wir arbeiten da zum Beispiel mit Testimonials. Und das zielt auch genau darauf ab: wir stellen halt dar, was der einzelne Mitarbeiter dafür tut, um das (incomprehensible) der Menschen zu verbessern, im Bereich, also im Daily Job und auch im Bereich Lead Generation, in welchen Kompetenzfeldern die Kollegen auch immer unterwegs sind. Die eben auch Stories, hier über Social Media, über interne Kanäle und so weiter teilen.

Dann haben wir das Mission Game, das haben wir schon angesprochen... über die einzelnen Bereiche besser informieren, besser auch unabhängig von dem eigenen Bereich zu verstehen, was machen denn die in ihrem Bereich. Das fördert das auch definitiv. Dann gibts auch so ein Company-7 Mission ..., also Kleider, Turnschuhe, Shirts usw, die die Mitarbeiter entweder vergünstigt kaufen können, oder über dieses Game, was wir schon angesprochen haben, wenn sie Fragen beantwortet haben, dann auch ihre Punkte dagegen einlösen können. Ja, über diese Community haben wir auch schon gesprochen, die Company-7 Vision Life Community, wo halt auch ein globaler Austausch unter den Kollegen stattfindet und die ... Kollegen ..., also wirklich alle über den ganzen Bereich Kultur, wie sie das umsetzen, wie der Beitrag des Einzelnen ist. Genau, das ist so der Aspekt.

Silvia Mayer: Bezogen auf die Führungskraftenebene, fallen Ihnen dazu auch Aspekte ein, wie die Führungskräfte das umsetzen bei Ihnen im Unternehmen?

Company-7: Ja, das ist auch gerade was wir eben angesprochen haben, die Haupttrends, dass der eben im Team reflektiert, welche Kulturwerte sind bei uns im Team besonders wichtig?

Welche werden noch nicht so gelebt? Wo ist noch Luft nach oben? Was ist so der wichtigste Aspekt hier und immer wieder auch das ganze Thema Mission/Vision präsent zu haben.

Silvia Mayer: Dann würde ich jetzt zur vorletzten Säule gehen, die heisst Accomplishment. Und da geht es eben darum, sich fähig zu fühlen und das Gefühl zu haben, etwas erreicht zu haben und seine Fähigkeiten zu erweitern. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet Company-7 um Accomplishment zu ermöglichen, oder zu fördern.

Company-7: Also da kommt unser Performancemanagementprozess zum Tragen, also heisst bei uns „Grow“, und da geht es darum in kontinuierlichen Gesprächen übers ganze Jahr hinweg zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter zu sprechen, Feedback zu bekommen, Feedback zu geben, und eben da genau nochmal zu schauen was war in den letzten Monaten, was hab ich gemacht, wie weit stehen wir da, und eben auch da nochmal Feedback zu erhalten. Und das ist jetzt ein Prozess. Und dann gibt noch das Mitarbeitergespräch, das auch mindestens einmal im Jahr stattfindet, aber klar: jede Führungskraft hat da ja auch seinen eigenen Stil, und schaut welche Strukturen da am besten funktionieren. Und da bieten sich auch so ein paar regelmässige Termine zwischen Team und Führungskraft an, um über solche Sachen zu reflektieren.

Silvia Mayer: Gibt es noch gesonderte Punkte, wo Sie sagen: so ermöglicht es die Führungskraft bei Company-7?

Company-7: Das deckt sich fast mit dem was ich gerade gesagt habe, denke ich. Ja. Genau, im kontinuierlichen Dialog sich mit dem eigenen Team

(Unterbrechung)

Silvia Mayer: Können Sie mich noch hören?

Company-7: Ja!

Silvia Mayer: Super. Weil gerade ist mein Telefon kurz weg gewesen. Ok. Dann wären wir auch schon bei der letzten Säule angekommen. Die heisst: Health. Und die beschreibt alle Aspekte die wichtig sind um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Welche strukturellen Rahmenbedingungen bietet Company-7 um Health zu ermöglichen?

Company-7: Also da wird jetzt so das ganze Portfolio von Gesundheit, Vorsorge - wie zum Beispiel Gesundheitstage, Gesundheitschecks die die Mitarbeiter machen können. Wir haben an unseren Standorten Betriebsärzte. Es gibt Sportangebote, es gibt Kooperationen, Vergünstigungen mit Fitnessstudios. Es gibt Sportgruppen. Also da haben wir sehr viel in dem Bereich, aber es gibt auch also nicht nur rein das Thema Sport, sondern auch Gesundheit, also so Präventionsgeschichten, oder Rauch-Entwöhnungs-Kurse. So was in die Richtung. Wie gehe ich

mit Stress um. Genau, also da in dem Bereich sehr viel, aber hier denke ich zählt auch so das ganze Thema Coaching-Angebot, oder Mentoring darauf ein. Da sind nicht nur die physischen Aspekte, sondern auch Mentale, Persönliche Aspekte berücksichtigt werden können nicht müssen.

Was ich auch nochmal gesehen habe bei (incomprehensible), was da natürlich auch darauf einzahlt sind die ganzen Themen wie Überstunden, also die Absicht Überstunden zu reduzieren, dass es da eben auch Empfehlungen gibt. Mitarbeiter angehalten werden nicht so viele Überstunden aufzubauen, und die dann auch Abbauen können. Und da kommt dann auch die zweite Frage: und was machen die Führungskräfte dafür? Genau diese Aspekte dann eben auch im Blick zu behalten und darauf zu achten, dass das eben in ihren Teams, bei ihren Mitarbeitern nicht der Fall ist. Also dass da kein Ungleichgewicht entsteht.

Silvia: Mhm, ja super, also das wären jetzt von meiner Seite auch alle Fragen gewesen, also alle sechs Säulen sind wir jetzt durch. Gibt es noch was, das Sie hinzufügen möchten, das Ihnen wichtig ist. Also irgendwelche Aspekte auf die wir jetzt in dem Rahmen noch nicht eingegangen sind?

Company-7: Nein, ich glaube da war alles in irgendeiner Säule abgedeckt.

Silvia: Okay, super.