

# Inspiration

## Mitarbeiter sollen «gedeihen», nicht nur engagiert sein

**Der Softwarekonzern Microsoft erfasst neu, ob die Mitarbeitenden «gedeihen»: Das heisst, ob sie aus ihrer Arbeit insgesamt Energie gewinnen – und welche Faktoren dafür verantwortlich sind.**

Mitarbeitende können sich mit dem Unternehmen identifizieren und Engagement zeigen, aber trotzdem nicht zufrieden sein: Die Loyalität zum Arbeitgeber allein ist kein ausreichendes Mass für die Qualität der Beziehung zwischen der Arbeit und dem Menschen, der sie ausführt. Dieser Ansicht ist man unter anderem beim Softwaregiganten Microsoft.

Der Konzern hat deswegen die jährliche Erfassung des Engagements der Belegschaft ausgeweitet auf eine halbjährliche Erhebung, die das «Gedeihen» («thriving») der Mitarbeitenden messen soll. Zur Basis für die Erhebung zählen die fünf Ps: «pay, perks, people, pride and purpose», also Bezahlung, Belohnung, Menschen, Stolz und Zweck. Die Definition, ob eine angestellte Person findet, sie könne «gedeihen», bedeutet demnach, dass sie angibt, von der Arbeit motiviert zu werden und sich ermächtigt fühlt, eine sinnvolle Arbeit zu erledigen – «to be energized and empowered to do meaningful work», schreiben zwei Fachfrauen der HR-Abteilung des Konzerns in der «Harvard Business Review».

Der Wandel soll nicht nur über die Zäsur der Pandemie hinwegführen, sondern auf der anderen Seite mit besseren Resultaten herauskommen. Unter anderem hat das Team mit dem neuen Ansatz Folgendes herausgefunden:

**Kultur spielt eine grosse Rolle:** Alle Befragten nennen sie, die Motivierten betonen, dass sie eingebunden seien in ein gesundes System; die, welche weniger «gedeihen», geben an, von Bürokratie und Silodenken behindert zu werden.

- **«Gedeihen» braucht Gemeinschaft:** Der Respekt und die Unterstützung der direkten Vorgesetzten und des Managements sind wesentlich und werden von den Mitarbeitenden gewürdigt oder bemängelt.
- **Work-Life-Balance ist nicht gleich «gedeihen»:** Eine Balance zwischen privatem Leben und Arbeit ist wichtig, aber das Gefühl des «Gedeihens» beruht auf mehr als nur ausreichend Freizeit. Microsofts Detailanalyse ergab, dass «thriving»-Mitarbeitende insgesamt weniger Arbeitsstunden, aber mehr Fokus und kleinere Netzwerke am Arbeitsplatz haben.
- Namentlich der letzte Punkt, analysiert durch eine Synthese von Umfrageresultaten mit anonymisierten Terminkalenderdaten und E-Mail-Metadaten, bestärke die frühere Forschung betreffend Work-Life-Balance und Netzwerk, wonach eine Steigerung der Gruppenarbeit negative Auswirkung auf das Empfinden von Work-Life-Balance der Mitarbeitenden habe. Es bestätige aber auch, dass Kollaboration nicht grundsätzlich negativ sei und das Gefühl, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen, motivierend wirke – aber es sei bedeutend, darauf zu achten, wie stark dies die Work-Life-Balance beeinflussen könne: Deswegen dürfe die Intensität der Kollaborationsphasen nicht zum Alltag gemacht werden.

«Why Microsoft Measures Employee Thriving, Not Engagement»  
«Harvard Business Review», Juni 2022

## Sustainable Leaders

„Führungskräfte müssen Räume aufturn können; Räume, in denen Mitarbeitende den Mut entwickeln, Lösungen zu finden, und wo sie Werte leben können. Werte, die das Unternehmen prägen und die sie in den Alltag mitnehmen.“

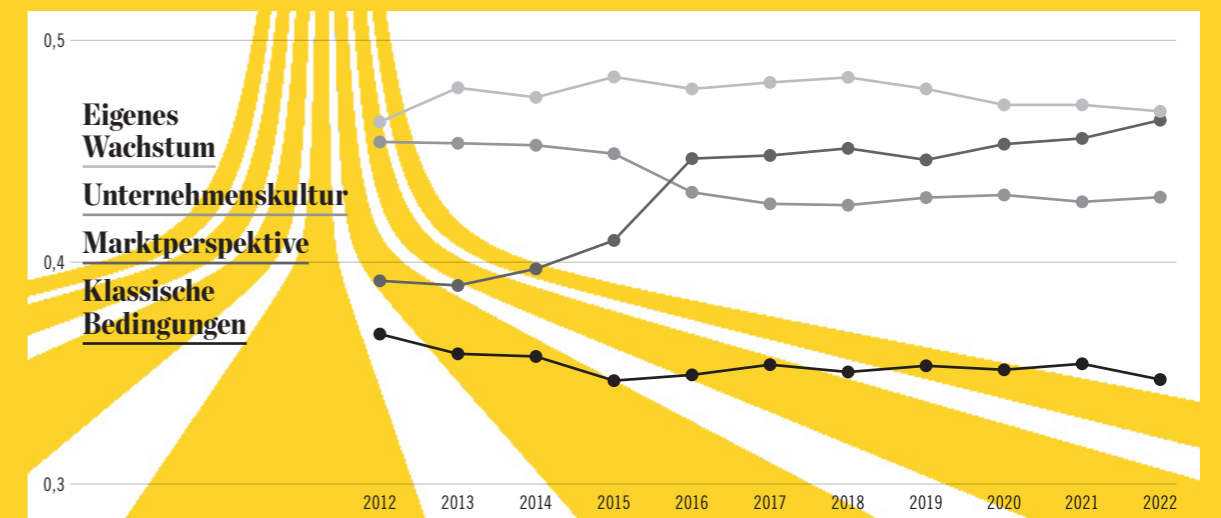
Kathrin Schlup, Geschäftsführerin sanu



Das vollständige Interview und die Möglichkeit zur Unterzeichnung der Charta der Sustainable Leaders Initiative unter: [www.sustainableleaders.ch](http://www.sustainableleaders.ch)

## Die Marktperspektive des Arbeitgebers gewinnt an Bedeutung

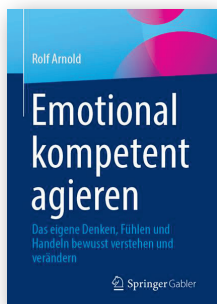
In den letzten zehn Jahren zeigt sich bei den Faktoren für das Commitment der Mitarbeitenden eine markante Veränderung bei einer der vier Hyperdimensionen: Die **Marktperspektive** des Unternehmens muss im Zentrum stehen. Das heisst, die Kunden müssen oberste Priorität haben, das Unternehmen muss schnell auf wichtige Veränderungen von aussen reagieren, und die wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie müssen klar sein. Nur noch unwesentlich wichtiger ist das **persönliche Wachstum** des Mitarbeitenden. Mit den **klassischen Bedingungen** wie Vergütung, Zielvereinbarung, Arbeitsmittel oder Arbeit und Freizeit erreichen Unternehmer kein Commitment – trotzdem sind diese «Hygienefaktoren» ebenfalls wichtig, um nicht Unzufriedenheit auszulösen.



Datenbasis: 18 000 Schweizer Arbeitnehmende aus über 150 Unternehmen; Quelle: iCommit.ch

# Ihre Zeit wert

Literatur, Angebote und Aktionen für Führungskräfte, aufgespürt vom LEADER.

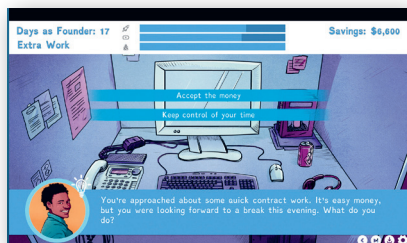


## Emotional kompetent agieren

Dieses Buch beschreibt mit dem Modus des Agil-Seins («Being agile») eine Form des geübten Umgangs mit sich selbst und anderen, der uns dazu verhelfen kann, zu werden, wer wir eigentlich sind. Das Konzept «Being agile» verhilft insbesondere Führungskräften zu einer Persönlichkeitsentwicklung, die sie zu sich selbst kommen lässt. Es zeigt auf, welche Konsequenzen sich aus der Analyse und der nachhaltigen Transformation des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns ergeben. Dabei (er-)finden wir uns selbst und ermöglichen uns einen professionellen Umgang mit uns selbst und anderen. Dies schafft auch die Voraussetzungen dafür, dass unser Gegenüber so in Erscheinung treten kann, wie es gemeint ist oder sich selbst meint.

Dieses Buch beschreibt mit dem Modus des Agil-Seins («Being agile») eine Form des geübten Umgangs mit sich selbst und anderen, der uns dazu verhelfen kann, zu werden, wer wir eigentlich sind. Das Konzept «Being agile» verhilft insbesondere Führungskräften zu einer Persönlichkeitsentwicklung, die sie zu sich selbst kommen lässt. Es zeigt auf, welche Konsequenzen sich aus der Analyse und der nachhaltigen Transformation des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns ergeben. Dabei (er-)finden wir uns selbst und ermöglichen uns einen professionellen Umgang mit uns selbst und anderen. Dies schafft auch die Voraussetzungen dafür, dass unser Gegenüber so in Erscheinung treten kann, wie es gemeint ist oder sich selbst meint.

Rolf Arnold: «Emotional kompetent agieren – Das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst verstehen und verändern», Springer, 2022, ISBN 978-3-658-37647-5, 133 Seiten, CHF 39.90



## Nell Watson's Founder Life

Ein Computerspiel gegen Burn-out: «Founder Life» («Gründerleben») ist ein stilvolles, episodenhaftes Erzählspiel, in dem sich Gesundheit, Profit und persönliche Zufriedenheit in der Balance halten müssen, während Sie ein Unternehmen gründen.

Gestaltet vom Serienunternehmer Nell Watson, nimmt Sie «Founder Life» mit auf eine Reise durch die ersten Tage einer Firmen-gründung und lehrt Sie, wie man Energie, Aufmerksamkeit und Ressourcen sinnvoll und ausgewogen einsetzt. Das Spiel enthält ein Narrativ, welches der spielenden Person die Möglichkeit gibt, viele typische Herausforderungen des realen Unternehmerlebens kennenzulernen.

Nell Watson: Computerspiel «Founder Life», Mac/Windows/Linux/online, kostenlos, <https://www.nellwatson.com/game>

## Les leviers de l'engagement

Engagierte Mitarbeiter erhöhen erwiesenermassen die Erfolgchancen und die Rendite einer Organisation. Raphaël H. Cohen, Genfer Serienunternehmer, CEO, Business Angel und MBA-Leiter, hat mit diesem Buch einen Leitfaden verfasst, wie man als Führungskraft Engagement weckt und die Mitarbeitenden abholt. Die 54 bewährten Verfahren und Ratschläge, die aus dem reichen Erfahrungsschatz des Autors stammen, tragen dazu bei, das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern und ihre Bereitschaft zu erhöhen, dem Manager, der sie führt, zu folgen.



Raphaël H. Cohen: «Les leviers de l'engagement: 54 bonnes pratiques pour entraîner, inspirer et réussir ensemble», 2019, Eyrolles, ISBN 2212-573286, 212 Seiten, französisch, CHF 24.–

## Recruiting And Retention In Crisis

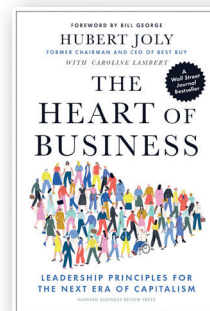
Eine Pandemie, ein Krieg in Europa, Inflation – und ein Arbeitsmarkt, in dem sich die Suche nach Mitarbeitenden zusehends erschwert. Wie können wir in dieser schwierigen Arbeitsmarktsituation Menschen anziehen, einstellen und halten? Löhne anheben? Karrieremöglichkeiten verbessern? Geld für die Ausbildung ausgeben? Die Antwort lautet: All das ist nötig. Aber es gibt noch etwas anderes ... Vertrauen. Während Medien und Regierung Vertrauen verlieren, können es Wirtschaftsführer gewinnen. Sie müssen sogar.



Josh Bersin: «Recruiting And Retention In Crisis. How Do We Build Trust, The Most Benefit Of All?» Podcast, 16 Minuten, englisch, Apple/Spotify/Stitcher, <https://josh-bersin.castos.com/>

## The Heart of Business

Hubert Joly, ehemaliger CEO von Best Buy und Orchestrator des spektakulären Turnarounds des Einzelhändlers, stellt sein persönliches Handbuch vor für aussergewöhnliche Ergebnisse. Ihm gelang es, das kriselnde Unternehmen zu einem der beliebtesten Arbeitgeber des Landes umzugestalten sowie die Kundenzufriedenheit und den Aktienkurs von Best Buy dramatisch zu steigern.



In «The Heart of Business» teilt Joly die Philosophie, die hinter dem Wiederaufstieg von Best Buy steht: einen edlen Zweck verfolgen, den Menschen in den Mittelpunkt des Unternehmens stellen, ein Umfeld schaffen, in dem sich jeder Mitarbeitende entfalten kann, und Gewinn als Ergebnis und nicht als Ziel betrachten. Denkwürdige Geschichten, Lektionen und praktische Ratschläge, die aus Jolys eigener persönlicher Verwandlung von einem knallharten McKinsey-Berater zu einer Führungskraft stammen, die an die menschliche Magie glaubt.

Hubert Joly: «The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism», Ingram Publisher Services, englisch, ISBN 978-1-64782-038-1, 301 Seiten, CHF 39.90