

# WOMEN IN BUSINESS

DAS SCHWEIZER WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE FRAU

OKTOBER 2017  
CHF 9.80 | EUR 9.00  
womeninbusiness.ch



## Die Zukunft im Blick

Nathalie Bourquenoud  
über modernes  
Personalwesen

### **National**

Ungewisse Zukunft  
für die Altersvorsorge

### **Geniessen**

Reiseziele abseits der  
ausgetretenen Pfade





# «Offenheit ist eine zukunftsweisende Tugend»

Veränderungsbereitschaft, Team-Performance, Leistung vor Präsenzzeit: Für Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development bei der Mobiliar, sind das die Erfolgsfaktoren für moderne Karrieren.

Interview Irene M. Wrabel | Bild Michael Mey

**W** IB: Frau Bourquenoud, seit letztem Jahr heisst die HR-Abteilung der Mobiliar «Human Development Team». Was verbirgt sich hinter dieser neuen Bezeichnung? Und wo liegen die Unterschiede?

**Nathalie Bourquenoud:** Meine Grundfrage lautet: Was machen HR-Verantwortliche, HR-Abteilungen dafür, die Wertschöpfung der Mitarbeitenden zu verbessern? Ich sehe und definiere die Rolle der HR-Verantwortlichen neu. Meine Verantwortung ist es, die Rahmenbedingungen zu setzen, damit die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und Kompetenzen für die Zukunft weiterentwickeln, damit sie hoch motiviert sind und innovative Lösungen und eine Wertschöpfung in das Unternehmen einbringen. «Human Development» bedeutet, dass wir die heutigen HR-Instrumente für eine agile Netzwerkorganisation neu entwickeln sollten. Es geht darum, dass das Unternehmen am Ende für die Zukunft vorbereitet sein wird und die digitale Transformation anpackt.

Was sind Ihrer Ansicht nach die grössten Herausforderungen in der heutigen Arbeitswelt?

Für grosse Unternehmen ist es der Wandel von einem systemischen, pyramidalen Organigramm zu einer Netzwerkorganisation. Die heutigen Unternehmen können sich nicht mehr mit ihrer Kontrollbürokratie beschäftigen, weil die Technologie neue Ansätze bringt, und sie können auch nicht mehr in den Methoden «Wasserfall» und «Silo» denken. Die Unternehmen brauchen eine agile Netzwerkorganisation, um die Innovation und ihr eigenes Geschäftsmodell neu weiterzuentwickeln, weil die Erwartungen und das Verhalten der Kunden sich laufend ändern. Die Unternehmen sollten nicht mehr an das «Produkt» denken, sondern an «digital Services» ...

... dieses Umdenken hat für jeden einzelnen Mitarbeitenden markante Veränderungen zur Folge ...

... ja, es bedeutet grosse Veränderungen für die Mitarbeitenden der Zukunft. Sie sollten offen für das Neue sein und ►



Veränderungsbereitschaft mitbringen, auch mehr Unternehmensegeist zeigen, um in interdisziplinären Teams mitarbeiten zu können. Die individuelle Performance zählt künftig wohl etwas weniger als die Team-Performance. Das Kriterium wird Leistung sein, deutlich mehr als etwa die Präsenzzeit.

**Wie begegnen Sie den neuen Herausforderungen in Ihrem Unternehmen?**

In der Mobiliar sind wir heute überzeugt, dass es keinen mentalen und kulturellen Wandel ohne einen physischen Wandel geben kann. Wir haben in der Mobiliar echte Mauern abgebaut, auch im weitesten Sinn. Wir bieten ein neues Arbeitsumfeld, in welchem Transparenz, Austausch, Bewegung, Konzentration, Flexibilität im Vordergrund stehen und in welchem die Mitarbeitenden in interdisziplinären Teams für eine agile Netzwerkorganisation arbeiten können. Unser Pilotprojekt mit 2000 m<sup>2</sup> Fläche für 200 Mitarbeitende war so erfolgreich, dass wir dieses Konzept work@mobiliar für die drei Direktionsstandorte bis 2019 vollständig umsetzen – also im Berner Hauptsitz auch die erste und zweite Etage ganz auf die neuen Erkenntnisse ausrichten werden.

**Welche Rolle spielen Weiterbildungen bei der Karriereplanung, insbesondere für Frauen?**

Weiterbildung ist immer gut und wichtig, aber ehrlicherweise noch keine Garantie, um erfolgreich zu sein. Viele Frauen kommen von der Universität, der Weg in eine Kaderposition ist noch weit. Für eine erfolgreiche Karriereplanung ist Vernetzung viel wichtiger. Die Visibilität im Unternehmen und der Wille, mit einer ausdauernden Hartnäckigkeit seine persönlichen Ziele zu erreichen. Die Leitung eines wichtigen Projektes etwa bringt eine mögliche Anerkennung. Die Offenheit, sich auf das Neue einzulassen, wird eine herausragende Tugend sein.

**Stichwort Digitalisierung: Inwieweit ist sie ein Treiber für den Willen zur Weiterbildung?**

Veränderungsfähigkeit, Kommunikation, Teamfähigkeit, vernetztes Denken: Alle diese Kompetenzen bringen viele Frauen doch mit! Je digitaler das Arbeitsumfeld ist, desto persönlicher sollten die geschäftlichen Beziehungen und Netzwerke gepflegt werden. Emotionalität und Kommunikationsfähigkeit sind die grossen Treiber, welche Weiterbildungen in die richtigen Richtungen bewegen können.

**Was halten Sie vom Konzept des lebenslangen Lernens?**

Kein Konzept meiner Ansicht nach, eher eine Philosophie. Kompetenzen und Fähigkeiten immer à jour zu halten, ist ein hoher Anspruch. Ich bin der Überzeugung, dass es uns allen

leichtfallen wird, wenn wir täglich, wöchentlich, monatlich immer in kleinen Portionen weiterlernen. Das ist deutlich machbarer im heutigen Lifecycle als die ganz grossen Lern-Kisten im anspruchsvollen Berufs- und Privatalltag einzuplanen.

**Wie ermuntern Sie Mitarbeitende, sich weiterzuentwickeln? Helfen Sie diesen, ihre persönlichen Potenziale besser zu kennen und auszuschöpfen?**

Wir haben den jährlichen Prozess MOVE, die Abkürzung für Motivieren, Orientieren, Verantwortung, Entwickeln. Mit MOVE thematisieren wir die Leistung und die Entwicklung, inklusive das Potenzial der Mitarbeitenden. Wir entwickeln und bewegen unsere

Mitarbeitenden gezielt. Etwa indem wir ihnen Orientierung geben und neben der Einforderung der Leistung auch anerkennen und fördern.

**Welche Tools stehen Ihnen dafür zur Verfügung und welche Tools haben Sie dazu entwickelt?**

Seit zwei Jahren entwickeln wir kollaborative Plattformen, wie die Wissenstechnologie StarMind, Mobi-Like-Video oder eine Lernplattform, auf welcher die Mitarbeitenden individuell, fokussiert und gezielt lernen können, selbstständig oder unter Anleitung, wenn sie es wünschen. Dazu verfügt die Mobiliar über ein grosses Angebot an konventionellen Tools, die wir selbstverständlich immer nutzen und auch weiterhin nutzen werden, um in den bestehenden Geschäftsprozessen professionell zu bleiben und besser zu werden...

**Wie haben Sie selbst Ihre eigene Karriere vorangetrieben? Was war dabei für Sie der wichtigste Faktor?**

Ich wollte damals grundsätzlich alles und keinesfalls zwischen Mutterschaft und Beruf entscheiden. Als junge Mutter brauchte ich Disziplin, Talent in der Organisation und den Willen, alles unter einen Hut zu bringen. Mein Mann hat mich stets unterstützt und mir geholfen, meine Schuldgefühle – Mutter versus Karriere – zu bändigen und zu balancieren. Parallel dazu habe ich mich stets weiterentwickelt. Gleichzeitig wagte ich, neue, spannende, berufliche Herausforderungen anzupacken. Heute ist alles viel einfacher geworden, unser Sohn ist inzwischen bereits 24 Jahre alt.

**Sie sind VR-Präsidentin der Mietkaufsfirma SwissCaution und Geschäftsleitungsmitglied der Schweizerischen Mobiliar, wo Sie den Bereich Human Development leiten. Wie bringen Sie die beiden Tätigkeiten unter einen Hut?**

Meine Rolle als VR-Präsidentin der Mietkaufsfirma SwissCaution SA kann ich wahrnehmen, weil ich über zehn Jahre lang im Banking-Geschäft tätig war. Swisscaution ist eigentlich eine Versicherung, aber die Produkte der Firma haben bankähnliche

Eigenschaften: Inkasso, Bonitätsprüfung, Produktegestaltung, Angebotsoptimierung, Distributionskanäle und viele Disziplinen mehr spielen hier eine zentrale Rolle. Mit Swisscaution sind wir bereits Marktführer, nun geht es darum, unsere Marktposition in der deutschen Schweiz markant auszubauen...

**... und wie managen Sie Ihre Kapazitäten, um beide Positionen ausfüllen zu können?**

Das Unternehmen Swisscaution verfügt über ein kompetitives Managementteam und motivierte Mitarbeitende. Meine Herausforderung ist es, Synergien zwischen der etablierten und starken Mobiliar und dem Unternehmen Swisscaution weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu verstärken. Die Mobiliar hat Swisscaution 2016 übernommen. Für uns geht es in diesem spannenden Projekt nun darum, mit optimierter Vernetzung und mit Synergien den Markt der deutschen Schweiz noch intensiver zu bearbeiten.

**Was raten Sie Frauen, die weiterkommen möchten, aber nicht recht wissen, welchen Weg sie einschlagen sollen?**

Selbstvertrauen aufbauen, an die eigenen Fähigkeiten glauben und ein spannendes Projekt anpacken, das Visibilität bringt, auch wenn es zusätzlichen Aufwand erfordert. Für eine bestimmte Zeit lohnt es sich, Vollgas zu geben. Dafür brauchen wir Frauen auch einen starken Partner, der uns im anspruchs-

vollen Familienalltag langfristig unterstützt und uns unsere Chancen nutzen lässt. Das hat bei mir bisher ganz gut geklappt und dafür bin ich dankbar. ★

## Über Nathalie Bourquenoud

Nathalie Bourquenoud (47) ist Leiterin Human Development und Mitglied der Geschäftsleitung der Mobiliar. Gleichzeitig ist Bourquenoud Verwaltungsratspräsidentin des Unternehmens Swisscaution SA, einer Tochtergesellschaft der Mobiliar. Bis 2014 war sie Leiterin Arbeitswelt sowie Mitglied der Geschäftsleitung von Postfinance.

Vor 2005 war die Romande rund zehn Jahre in verschiedenen Positionen für Raiffeisen Schweiz tätig (heute: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft), unter anderem in der Leitung einer Raiffeisenbank. Nathalie Bourquenoud verfügt über einen Abschluss als Buchhalterin mit eidg. Fachausweis, einen MBA in Integrated Management sowie ein SFI Advanced Executive Program in Banking. Sie ist verheiratet, hat einen erwachsenen Sohn und lebt in Freiburg. Nathalie Bourquenoud engagiert sich für das Kinderhilfswerk UNICEF als Delegierte und Mitglied der Fundraisingkommission.

ANZEIGE

**DIE RIVALIN**  
**BUSINESSGESCHICHTEN.CH**

Erfahren Sie, wie man erfolgreich einen Webshop betreibt.

PostFinance