

HR und Unternehmensstrategie

«Jeder Mitarbeitende ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie»

Welchen Stellenwert hat HR in der Unternehmensstrategie von Unternehmen? Und wie kann sichergestellt werden, dass es nicht zu einem Interessenkonflikt kommt? Wir haben mit Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development bei der Mobiliar Versicherung, über das Verhältnis des HR zur Unternehmensstrategie bei ihrem Arbeitgeber gesprochen. Im Gespräch erzählt sie ausserdem von den Herausforderungen, die eine Koexistenz von zwei unterschiedlichen Organisationsmodellen im selben Unternehmen mit sich bringt.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Bourquenoud, Sie sind nicht einfach HR-Leiterin sondern Leiterin Human Development. Welches sind die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?

In der Mobiliar betrachten wir die Mitarbeitenden nicht als Ressourcen. Wir schaffen Rahmenbedingungen für ihre Entwicklung: Als Individuum, Team oder Organisation. Deshalb sind wir eine Human-Development-Organisation.

Gibt es neben der Mitarbeiterentwicklung noch andere Schwerpunkte in Ihrer Arbeit?

Auch die Organisationsentwicklung ist ein Schwerpunkt unserer Strategie Arbeitswelt. Es ist wichtig, dass wir die beiden Achsen parallel entwickeln: die Mitarbeitenden und die Organisation. Dies ist eine grosse Herausforderung. Wenn wir die Organisation zu rasch entwickeln und die Mitarbeitenden sich nicht «betroffen» fühlen, überfordern wir sie. Wenn wir Mitarbeitende entwickeln, ihnen jedoch nicht die Bedingungen einer agilen Organisation bieten, werden sie entweder die Organisation verlassen oder eine Schattenorganisation schaffen.

Sie haben Ihre berufliche Karriere in der Buchhaltung begonnen und sind via Finanzen und Controlling schliesslich im HR-Bereich gelandet. Was fasziniert Sie an diesem Berufsfeld?

Und dazwischen habe ich einige Jahre eine Bank geleitet. Ich finde es faszinierend, mehrere Berufe im Gepäck zu haben und

jeden Tag dazu zu lernen. Die Vielfalt dieser Erfahrungen hilft mir, die Bedürfnisse der Mobiliar besser zu verstehen.

Sie haben die Vielfalt an unterschiedlichen Aufgaben angesprochen, wie breit ist Ihr Aufgabengebiet bei der Mobiliar?

Ich glaube an die Vielfalt. Vielfalt der Aufgaben, Vielfalt der Menschen, Vielfalt der Teams. Je mehr Vielfalt es gibt, je unterschiedlicher die Standpunkte sind, desto grösser ist die Offenheit für neue Ideen, umso mehr Substanz haben die getroffenen Massnahmen.

Bei der Mobiliar bin ich gemäss Organigramm für die «Personalabteilung» verantwortlich. In der agilen Organisation bin ich aber für die organisationale Transformation der Mobiliar zuständig.

Was mögen Sie besonders an Ihrer Tätigkeit in der HR-Branche?

Als Chief Financial Officer habe ich die Vergangenheit analysiert. Als Chief Human Development Officer verändere ich die Zukunft des Unternehmens und bereite es darauf vor. Es ist spannend, die organisationale Transformation im digitalen Zeitalter zu erleben und aktiv mitzugestalten. Die Herausforderungen sind enorm und strategische Massnahmen müssen Veränderungen bewirken.

Mit welchem Bereich im HR befassen Sie sich momentan am meisten?

Ganz klar mit der Digitalisierung. Wir denken nicht mehr in Bereichen, sondern in Themen. Im Moment konzentrieren wir uns auf die Veränderungen zu einer agilen Organisation, um an Agilität und Flexibilität zu gewinnen.

«Im Extremfall würde ein Unternehmen die Produktivität verlieren, wenn alle Mitarbeitenden Teilzeit arbeiten würden.»

Mein erstes Programm in der Mobiliar war «work@mobiliar»: Mit einem interdisziplinären Team aus den Bereichen HR, Facility Management, IT und Corporate Social Responsibility haben wir das neue Arbeitsumfeld für die Entwicklung des Mindset Agilität der Mobiliar definiert und umgesetzt.

Sollen in Zukunft nur einzelne Abteilungen oder die ganze Mobiliar agil geführt werden?

Im Moment sprechen wir über die Koexistenz der beiden Organisationen: Linienorganisation und agile Organisation. Um den Erfolg und die Effizienz eines Massengeschäfts sicherzustellen,



Nathalie Buorquenoud an ihrem Arbeitsort, der im Rahmen eines Pilotprojekts komplett neu gestaltet wurde.

brauchen wir weiterhin eine Linienorganisation, die eher Top-down geführt ist. Um aber schneller auf neue Digitalisierungsentwicklungen reagieren zu können bzw. unsere Produkte und digitalen Schnittstellen für unsere Kunden oder die Modernisierung unserer Technologie zu entwickeln, brauchen wir neu eine agile Organisation. Die Herausforderung liegt in der Koexistenz der beiden Organisationen: Mitarbeitende haben nicht mehr nur eine Funktion in einem Organisationsdiagramm, sondern können gleichzeitig Rollen in beiden Organisation haben.

In welchem Zeithorizont soll die Anpassung umgesetzt werden?

Ich glaube an Stabilität in der Transformation. Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden noch ein Organigramm brauchen, das sich nicht ständig ändert. Die agile Organisation zusätzlich in einem Matrix-Organigramm abzubilden, macht wenig Sinn. Stattdessen versuchen wir, Transparenz in die agile Organisation zu bringen. Deshalb sprechen wir über die Koexistenz der beiden Welten. Wenn wir genügend Transparenz und Klarheit in der agilen Organisation haben, wird die Linienorganisation nach und nach verschwinden. Ich rechne mit zwanzig Jahren.

Sind einzelne Teams oder Abteilungen bereits «agil unterwegs»?

Heute arbeiten mehr als 1000 Mitarbeitende in der agilen Organisation, in interdisziplinären, selbstorganisierten Teams, iterativ, mit kurzen Dreimonatszyklen zur Festlegung und Bewertung ihrer Ziele. Sie sichern damit die Zukunft der Mobiliar. Die Mehrheit der Mitarbeitenden sichert

hingegen mit dem Tagesgeschäft den heutigen Erfolg des Unternehmens.

Was sind die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im HR bei der Mobiliar?

Die Anpassungen der HR-Instrumente sowie die Effizienz der interdisziplinären Teams in der agilen Organisation. Zum Beispiel: Wie sieht die Selbstorganisation aus? Wie sind die neuen Entscheidungswege für die Effizienz? Welches ist das beste Anreizsystem für eine interdisziplinäre Teamperformance?

Sind grössere Veränderungen im HR geplant?

Wir sind auch auf dem Weg zu einer agilen Organisation. Wir arbeiten also auch in interdisziplinären Teams zusammen mit der Linie. Wir denken in Themen und setzen Team- statt individuelle Ziele. Wir ändern ausserdem unsere Entscheidungswege und überprüfen die Ziele alle drei Monate.

Teamziele können einerseits das Team stark motivieren, andererseits besteht die Gefahr, dass einzelne Personen nicht richtig mitziehen, wenn keine individuellen Ziele vereinbart werden. Wie begegnen Sie dieser Problematik?

Meiner Meinung nach ist es nicht die Festlegung von Zielen zu Jahresbeginn und deren Bewertung zu Jahresende, die die Mitarbeitenden motivieren. Die Motivation hängt vielmehr vom Gefühl der Selbstverwirklichung, der Anerkennung gut geleisteter Arbeit, der Verantwortung und Handlungsfreiheit, den Beziehungen zu den Vorgesetzten und Kollegen und der Arbeit selbst ab. Kurz:

Die Mitarbeitenden müssen verstehen, was von ihnen erwartet wird, was in den individuellen oder Teamzielen definiert ist und warum sie dies tun sollten. In einem agilen Unternehmen werden die Teamziele für die kommenden drei Monate festgelegt und die Ziele der vergangenen drei Monate bewertet. Darüber hinaus erfolgt die Reflexion über den Inhalt der Massnahmen, aber auch über ein Feedback aus der Zusammenarbeit im interdisziplinären Team. So erhalten die Mitarbeitenden regelmässig und systematisch Feedback von mehreren Kollegen. Ihr Umfeld ist sehr dynamisch und erfüllt alle Kriterien, um ihre Motivation kontinuierlich zu verstärken.

Stichwort Fachkräftemangel: Wie stellen Sie sicher, dass Sie für Ihr Unternehmen auch zukünftig die richtigen Talente finden?

Indem wir als Arbeitgeberin attraktiv bleiben: Durch unsere Unternehmenskultur, die stark auf menschlichen Werten basiert und unseren wirtschaftlichen Erfolg. Darüber hinaus modernisieren wir unsere IT-Systeme und sind deshalb gerade für IT-Spezialisten ein sehr interessanter Arbeitgeber.

Was macht die Mobiliar zum besonders attraktiven Arbeitgeber?

Wir bieten unseren Mitarbeitenden anspruchsvolle Aufgaben, interessante Karriereperspektiven, eine umsetzungsorientierte Firmenkultur sowie ein menschliches und modernes Arbeitsumfeld. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, temporäre Jobwechsel oder die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten (z.B. KV International) sind weitere Stichworte. Unsere genossenschaftliche Tradition verpflichtet uns zu verantwortungsbewusstem und nachhaltigem Handeln; auch in der Personalpolitik.

Wie sieht es mit Teilzeitarbeit aus? Besteht auch für Mitarbeitende mit einem 80%-Pensum die Möglichkeit, karrieremässig vorwärtszukommen?

Ein Beschäftigungsgrad von 80% ist nicht wirklich Teilzeitarbeit. Wenn wir Mitarbeitende suchen, schreiben wir alle Positionen zwischen 80 und 100% aus. Die Herausforderung liegt bei Stellen unter 80%, selbst in einer agilen Organisation, in der wir nicht mehr eine Funktion, son-

den Rollen haben. Je grösser die Arbeitszeitreduktion, desto grösser die Verringerung des produktiven Teils einer Person, die stets informiert, weiterentwickelt, auf dem neuesten Stand gehalten und vernetzt sein muss. Das ist eine notwendige, aber unproduktive Grundlage. Im Extremfall würde ein Unternehmen die Produktivität verlieren, wenn alle Mitarbeitenden Teilzeit arbeiten würden.

Wie viel Gewicht wird dem HR in der Unternehmensstrategie beigemessen?

Sehr viel. Wir sind die persönlichste Versicherung der Schweiz. Das wollen wir bleiben. Jeder Mitarbeitende ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie. Natürlich ist die organisationale Transformation ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Zu diesem Thema haben wir uns auch Unternehmensziele gesetzt, so dass das gesamte Top-Management beteiligt ist und in die gleiche Richtung blickt. Die Leitung der organisationalen Transformation muss von Human Resources oder Human Development initiiert und von der gesamten Organisation und allen Führungskräften getragen und umgesetzt werden.

In welchem Bereich gibt es Konfliktpunkte zwischen HR und der Unternehmensstrategie?

Es gibt keine Konfliktpunkte sondern Herausforderungen in der Koexistenz der beiden Arbeitsweisen «Agile Organisation» und «Linienorganisation». Einerseits brauchen wir eine traditionale Arbeitsweise, um das Tagesgeschäft er-

folgreich sicherzustellen. Gleichzeitig implementieren wir eine agile Arbeitsweise für die Weiterentwicklung unseres digitalen Geschäfts. Es ist wichtig, dass unsere Mitarbeitenden ihre Rolle in den beiden Organisationen verstehen. Die Herausforderung besteht in der Zuweisung von Ressourcen an diese beiden Organisationen. Wie viel investieren wir in die Linienorganisation, um das Wachstum und den heutigen Erfolg zu sichern, und wie viel in eine agile Organisation, um den zukünftigen Erfolg zu sichern?

Wo lassen sich die Ziele des HR ideal mit denjenigen der Unternehmensstrategie verbinden?

Wie gesagt, wir sind verantwortlich für die organisationale Transformation von Teams, dem physischen, digitalen und kulturellen Arbeitsumfeld mit menschlichen Herausforderungen. Die organisationale Transformation ist nichts anderes, als Raum für eine agile Organisation zu schaffen, damit sich die Mobiliar entwickeln und modernisieren kann. Raum zu schaffen bedeutet auch, die Philosophie des Taylorismus in seiner horizontalen Dimension zu brechen. Entweder in seinem hierarchischen Denken und in seiner vertikalen Dimension, oder in seinem Prozessdenken. Interdisziplinäre Teams einer agilen Organisation haben neue Bedürfnisse. Zum Beispiel im physischen Arbeitsumfeld, in dem sie sich treffen. Die Räumlichkeit verteilt sich nicht mehr gemäss Organigramm sondern gemäss Themen. Im kulturellen Arbeitsumfeld verlangt die Digitalisierung auch neue

ZUR PERSON



Nathalie Bourquenoud ist Leiterin Human Development und Mitglied der Geschäftsleitung der Mobiliar. Gleichzeitig ist sie Verwaltungsratspräsidentin des Unternehmens Swiscaution, einer Tochtergesellschaft der Mobiliar. Bis 2014 war sie Leiterin Arbeitswelt und Mitglied der Geschäftsleitung von Postfinance. Vor 2005 war die Romande rund 10 Jahre in verschiedenen Positionen für Raiffeisen Schweiz tätig, davon 8 Jahre als Bankleiterin. Nathalie Bourquenoud engagiert sich für das Kinderhilfswerk UNICEF Schweiz als Delegierte und Vorstandsmitglied.

Werte wie Transparenz oder Vernetzung, wir sprechen vom Mindset Agilität. Dafür sollen die Mitarbeitende offen, neugierig und mutig ihre Komfortzone verlassen und somit die Innovation fördern. Für Schweizer Grossunternehmen müssen Organisationen neu erfunden und transparent hervorgehoben werden.

Wir bleiben dran, bis es passt.

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Personalwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im HR?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit. www.careerplus.ch