

# Auf dem Weg zur Arbeitskultur der Zukunft

**Die Mobiliar** | Im Versicherungsgeschäft sind engagierte Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb will die Mobiliar ihre Arbeitskultur und Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie die inspirierende Arbeitgeberin der Schweiz wird.

VICTOR BREU

**N**athalie Bourquenoud ist ein Energiebündel, kaum zu bremsen, wenn sie von der «tragenden Rolle» spricht, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der «persönlichsten Versicherung» der Schweiz spielen, der Mobiliar: «Die Arbeitswelt verändert sich rasant und fordert laufend neue Kompetenzen. Darum ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht mehr wegzudenken. Unsere Arbeitskultur ist geprägt durch Mut, Neugier und Offenheit gegenüber Neuem. Die Digitalisierung eröffnet uns viele neue Möglichkeiten und Chancen, wie wir gemeinsam arbeiten und mit unseren Kunden kommunizieren.»

Nathalie Bourquenoud ist die Leiterin Human Development bei der Mobiliar. Um «die inspirierende Arbeitgeberin der Schweiz» zu werden, hat die Mobiliar eine konkrete Personalstrategie formuliert. Vier Ziele wurden daraus abgeleitet, so Bourquenoud: «Unsere Mitarbeitenden kennen den Sinn ihrer Arbeit; sie arbeiten mit Begeisterung, sie arbeiten flexibel und sie arbeiten vernetzt.» Veränderungsbereitschaft, «die wichtigste Kompetenz in Zukunft», neue Arbeitsformen und eine neue Arbeitsplatzgestaltung seien dazu nötig – und dies, obwohl die genossenschaftliche Mobiliar als eine der grössten Versicherungen des Landes erfolgreich unterwegs ist.

## Rolle statt Funktion

Die Personalstrategie der Mobiliar, die zu einer inspirierenden Arbeitswelt beitragen soll, benennt die Wirkungsfelder «Zusammenarbeit verändern», «Beitrag leisten», «Potenziale entwickeln» und «Mitarbeitende gewinnen». «In diesen Wirkungsfeldern leiten wir konkrete Massnahmen ab, die die Arbeit noch spannender machen», so Bourquenoud.

Da wäre zunächst das brennende Thema der veränderten Arbeitsweise. Die



Mitarbeitenden der Mobiliar arbeiten zunehmend in vernetzten, interdisziplinären Teams, basierend auf einem Auftrag oder Projekt. «Wir bewegen uns mehr in Themen und Rollen, weniger in Räumen und Funktionen», so Bourquenoud. Damit werden starre Organigramme aufgebrochen, verschwimmen Jobprofile und Hierarchien, Agilität gewinnt an Bedeutung. Die offene Arbeitskultur ermöglicht es den Mitarbeitenden künftig vielleicht sogar, ihre Rolle selber neu zu gestalten, was unkompliziertes Handeln und innovative Lösungen begünstigt. Eine derart «veränderte» Arbeit wird als Vielfalt im Job erlebt, als «Job-Enrichment». So sagt Jason Amstutz: «Als Underwriter vereine ich viele Rollen unter einem Hut: Ich berate sowohl Kunden wie interne Stellen, agiere für diverse Teams als Know-how-Vermittler, bin verantwortlich für Produktschulungen in den Generalagenturen und betreue Lernende. Diese Drehscheibenfunktion ist so herausfordernd wie spannend.»

## Seinen Beitrag leisten

Was ist inspirierende Arbeit? «Der Mitarbeitende muss den Sinn seiner Arbeit erkennen. Dann kann er auch an Ent-

scheidungen partizipieren und Verantwortung für Ziele und Ergebnisse übernehmen», sagt Nathalie Bourquenoud. Seinen Beitrag leisten – im zweiten Punkt ihrer zukunftsorientierten und nachhaltigen Personalstrategie stellt die Mobiliar den Zusammenhang her zwischen dem Sinngehalt der Arbeit, den gemeinsamen Schwerpunkten und Zielen, und der Bereitschaft der Mitarbeitenden zu Effizienz und Leistung, die sich daraus ableitet. Das Performance-Management wird untermauert vom Versprechen der Arbeitgeberin, sinnstiftend zu führen und eine leistungsgerechte sowie wertschätzende Vergütungspolitik zu betreiben.

Der Mitarbeitende soll Verantwortung übernehmen und die beste Leistung erbringen, die Mobiliar schafft dafür die bestmöglichen Rahmenbedingungen. Zu diesem Zweck fördert sie fortschrittliche Arbeitsformen, die zeit- und ortsunabhängige Arbeit ermöglichen. So kann Roger Etter, Leiter Produktmanagement Unternehmensversicherung, in Zürich und Bern arbeiten und in St. Gallen wohnen: «Ich bin nicht an meinen Arbeitsplatz gebunden. Dank flexiblen Arbeitsmodellen kann ich im Büro, zuhause oder unterwegs arbeiten. Das motiviert mich erst

recht.» Oder Rahel Knecht und Roger Lüthi, die sich sogar die Chefposition der Leitung Personalentwicklung im Jobsharing teilen: «Die Familiengründung hat uns beruflich keine Steine in den Weg gelegt. Von unserem Tandem profitieren alle: Die überzeugendsten Lösungen finden wir oft gemeinsam, weil sich unsere Kompetenzen und Erfahrungen ergänzen.»

## Potenziale entwickeln

Die Personalentwicklung ist das dritte Wirkungsfeld der Personalstrategie der Mobiliar, und es ist traditionell eines der herausragenden dieses Versicherers. «Die Kultur des Lernens, das diese Organisation durchtränkt, die Art und Weise, wie wir die Potenziale unserer Mitarbeitenden weiterentwickeln, und das schiere Volumen unserer Investitionen in Aus- und Weiterbildung machen uns auf dem Arbeitsmarkt äusserst attraktiv», weiss Nathalie Bourquenoud.

327 Lernende und 25 Berufseinsteiger ab der Hochschule bildet die Mobiliar in allen Regionen der Schweiz aus, dazu etwa 130 Kandidaten für Schlüsselpositionen auf Nachwuchs- und Entwicklungsstellen. Im Schnitt absolviert ein

Mobiliar-Mitarbeiter drei volle interne Weiterbildungstage im Jahr. Für Entwicklung und Schulung ihres Personals wendet die Mobiliar 3,2% der gesamten Personalkosten auf – was nur ganz wenige Unternehmen der Schweiz erreichen.

Die Mobiliar geht auch innovative Wege, um Uniabsolventen den Berufseinstieg zu erleichtern oder talentierte Mitarbeitende weiterzubringen. So wurde 2016 ein Master-Entwicklungsprogramm angestossen, das auf reges Interesse stösst. Und als Sahnehäubchen der Weiterbildung kann die Mobiliar seit zwei Jahren sogar einen Studienaufenthalt in Palo Alto in Kalifornien offerieren. Während ein bis drei Monaten kann ein kreativer Kopf dort über die Realisierung einer innovativen Idee nachdenken. «Projektvorschläge kann jeder oder jede einreichen. Meine Idee «Enterprise Social Network» hat die Jury überzeugt, und so durfte ich zehn Wochen im Silicon Valley erforschen, wie ein unternehmensweites Netzwerk funktionieren kann», erklärt Evelyne Künzle, die Leiterin Strategie & Projekte Unternehmenskommunikation. Mindestens für sie war die Mobiliar schon jetzt die inspirierende Arbeitgeberin.

## «Work smart macht uns attraktiv»

**Frau Bourquenoud, wie sind die Erfahrungen mit der neuen, offenen Bürowelt?**

**NB:** In der Multispace-Bürolandschaft gibt es statt kleiner, persönlicher Büros jetzt eine offene Arbeitsumgebung mit Zonen für Ruhe und Konzentration, Austausch, Kreativität und Gruppenarbeit. Wir haben diese Struktur mit einem klar abgestimmten Farbkonzept, viel Holz und geschwungenen Formen hervorgehoben. Die Erfahrungen sind äusserst positiv. Die Arbeitsumgebung wird als inspirierend erlebt, was den Austausch fördert und interdisziplinäres Arbeiten unterstützt. Als wir im Dezember 2015 in die Pilotfläche einzogen, gab es auch kritische Stimmen; ein paar Monate später konnten sich dieselben Personen einen Umzug kaum mehr vorstellen. Nun bauen wir bis 2019 auch die weiteren Büroflächen am Hauptsitz in Bern sowie die Direktionsstandorte in Nyon und Zürich nach dem entsprechenden Konzept in die neue Arbeitsumgebung um.

**Über die Hälfte der Mitarbeitenden arbeitet aber nicht in den zentralen Büros, sondern in den Generalagenturen und Vertretungen draussen im Land.**

**NB:** Die neue Arbeitsumgebung ist nur die Spitze des Eisbergs, die sicht-



Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development.

bare Veränderung einer neuen Art und Weise der Zusammenarbeit. Wir sind ja auch bei der «Work Smart»-Initiative als Schrittmacher dabei. Wir fördern Beweglichkeit und Flexibilität, indem wir zeit- und ortsunabhängige Arbeitsmodelle unterstützen. Die Digitalisierung wird fast alle Arbeitsprozesse verändern, sie hat uns auch Chancen zu autonomen und selbstbestimmten Arbeitsformen gegeben. Sich zu vernetzen und miteinander zu kommunizieren ist dank der neuen Technologien überall möglich. Präsenz ist nicht mehr das Thema, sondern Leistungsorientierung. Alte Zöpfe

und Statussymbole fallen weg. Digital Natives, die junge Generation, begeistern sich für Expertise und Mitgestaltung, für Austausch und Zusammenarbeit. «Work Smart» macht uns als Arbeitgeber eindeutig attraktiv, und wir sind in diesem Ansatz weiter als die meisten anderen.

## Ist auch die vielfältige Aus- und Weiterbildung ein Attraktivitätsfaktor?

**NB:** Ich möchte eher von der Kultur der Entwicklung sprechen, die uns attraktiv macht. Wir verfügen über eine Entwicklungsmatrix mit den Stufen Basisausbildung, Fachausbildung und Experten- oder Führungsentwicklung auf den Kanälen E-Learning, On-the-job-Training und Präsenzschulungen und auf höchstem Niveau. Alle 2500 Mitarbeitenden mit Kundenkontakt durchlaufen gezielte Ausbildungsprogramme. So hat jeder Kundenberater eine mindestens 18-monatige Ausbildung hinter sich und ist «Cicero»-zertifiziert, hat also die «Certified Insurance Competence» nach dem Schweizerischen Versicherungsverband.

## Was ist das Mobiliar Lab for Analytics an der ETH Zürich?

**NB:** Wir unterhalten an der ETH eine Forschungsgruppe zur Datenanalyse.

Deren Aufgabe ist es, neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Big-Data-Analyse in unser Versicherungsgeschäft zu bringen. Die Mobiliar hat noch zwei weitere Forschungskkooperationen: eine mit der Uni Bern zur Klimafolgenforschung, eine mit der EPFL in Lausanne zum nachhaltigen Städtebau. Die Brücke zur Wissenschaft ist uns auch wichtig, weil wir sehr viel IT-Kompetenz brauchen. Da befinden wir uns im bekannten Kampf um Talente.

## Beteiligt die Mobiliar die Mitarbeitenden auch am Erfolg?

**NB:** Ja, auch die Erfolgsbeteiligung differenziert uns. Als Versicherung, bei der engagierte Mitarbeitende eine tragende Rolle spielen, entrichten wir an alle Mitarbeitende eine freiwillige Erfolgsbeteiligung, die in der Regel einem halben Monatsgehalt entspricht. Als genossenschaftliche Versicherung, die auf nachhaltige Geschäftsentwicklung setzen kann, beteiligen wir auch die Kunden am Erfolg: Sie kommen periodisch in den Genuss von Auszahlungen aus dem Überschussfonds. In diesem Jahr werden so wiederum 155 Millionen Fr. an Prämienreduktionen ausgeschüttet. (Interview vb.)

## Die Mobiliar

- Die Mobiliar bietet als Allbranchenversicherer umfassende Versicherungs- und Vorsorgelösungen an: Betriebs-, Gebäude-, Haftpflicht- und Fahrzeugversicherungen; Lebens- und Risiko-, Unfall- und Krankenversicherungen; Technische und Bauversicherungen; Transport- und Reiseversicherungen.
- Im Schweizer Markt nimmt die Mobiliar mit einem Prämienvolumen von 3,6 Milliarden Fr. (2016) und einem Ge-

## die Mobiliar

winn von 440 Millionen eine führende Stellung ein. Sie ist bei Haushalt- und Betriebsversicherungen die Nr. 1 des Landes. 1,7 Millionen Kunden, jeder dritte Haushalt und jedes dritte Unternehmen sind bei ihr versichert.

- Bei der Mobiliar arbeiten rund 5300 Mitarbeitende, davon 327 Lernende. 1900 Personen sind am Hauptsitz in Bern beschäftigt, 260 in Nyon und 70 in Zürich. Die Mobiliar ist dezentral aufgestellt mit 79 Unternehmer-Generalagenturen an 160 Standorten in der ganzen Schweiz.
- Gegründet 1826, ist die Mobiliar die älteste private Versicherungsgesellschaft des Landes und seit ihrer Gründung genossenschaftlich verankert.