

«Fast alle Arbeitsprozesse verändern sich»

«Die Digitalisierung fordert ganz besonders das **Middle Management**», sagt **Nathalie Bourquenoud**, die **Leiterin Human Development der Mobiliar**. Im Interview mit dem **SKO-LEADER** spricht sie über die **grössten Herausforderungen und neue Ansätze der Mobiliar in Sachen Arbeitsweltgestaltung**.



Frau Bourquenoud, welche externen Trends beeinflussen unsere Arbeitswelt aktuell am stärksten?

Es ist ganz klar die Digitalisierung. Sie verändert fast alle unsere Arbeitsprozesse sowie die erwarteten Reaktionszeiten – und sie verändert unsere Berufe. Es gilt, Unmengen von Daten zu verarbeiten.

Wie interpretieren wir sie? Was machen wir damit? Die sogenannte Wikipedisierung macht Wissen für alle permanent verfügbar. Die Gesellschaft ist informierter und partizipativer. Im Fall einer Versicherung wie der Mobiliar heisst das zum Beispiel: Wenn der Kundenberater den Kunden trifft, weiss der oft schon alles über die Produkte und hat schon Konkurrenzvergleiche im Internet abgefragt. Da müssen wir dann echten Mehrwert bieten. Wir müssen völlig neu kommunizieren, auch intern. Präsenz ist nicht mehr das Thema, sondern Leistungsorientierung. Nebst dem demografischen Wandel als zweitem grossen Trend ist gegenwärtig ein ausgeprägter Wertewandel im Gange. Die sogenannten «Digital Natives» halten nicht mehr viel von Hierarchien. Sie verlangen Expertise und Mitbestimmung und wollen nicht mehr unbedingt besitzen, sondern nutzen.

Zur Digitalisierung der Arbeitswelt gehört deren Flexibilisierung. Das ist gut und recht, bringt aber auch ganz neue Herausforderungen.

Das stimmt, und das sehen wir hier in unserer neuen Multi-Space-Bürolandschaft am Direktionsitz in Bern. Diese haben wir im letzten Dezember als Pilotprojekt bezogen. 160 topmoderne Arbeitsplätze für rund 200 Mitarbeitende sind hier eingerichtet worden. Mit einem klar abgestimmten Farbkonzept, viel Holz und geschwungenen Formen

haben wir ein inspirierendes Arbeitsumfeld geschaffen. Der offene Bürobereich hat Arbeitszonen für Ruhe und Konzentration, Austausch, Kreativität und Gruppenarbeit. Ausserdem ermöglichen wir, je nach Arbeitssituation, das Arbeiten von zu Hause oder von unterwegs. Zuvor waren die Vorgesetzten in einem Büro idealerweise mit einem Team von vier oder fünf Personen. Sie hatten alles im unmittelbaren Blickfeld und wussten, wer kommt, wer krank ist und wer welches Problem hat.

Und jetzt?

Jetzt dürfen alle sitzen und arbeiten, wo sie wollen. Die Führungskräfte und die Mitarbeitenden müssen die Informationen aktiv ab- und einholen und viel mehr über Daten und Distanz austauschen. Es ist alles viel mehr output-orientiert anstatt eine Frage der Präsenz. Die Vorgesetzten müssen aber

auch sinnstiftender führen. Sie müssen mehr erklären. Da ist ein Kulturwandel gefragt.

Wo stehen Sie bei der Mobiliar in diesem Prozess?

Wir sind 2015 gestartet, dann Mitte Dezember eingezogen. Nun machen wir konkrete Erfahrungen und planen die weiteren Schritte. Viele Mitarbeitende hatten Bedenken, in der neuen Arbeitsumgebung zu arbeiten, vor allem Vertreter des mittleren Managements. Zentral ist, dass unser CEO Markus Hongler konsequent mitmacht. Er hat sein eigenes Büro aufgegeben und arbeitet mitten in der neuen Zone mit allen Hierarchiestufen zusammen. Wir stellen bereits jetzt fest, dass sich in dieser kurzen Zeit die interdisziplinäre Zusammenarbeit positiv entwickelt hat. Im Zeitalter der Digitalisierung brauchen wir diese Interdisziplinarität. Marketing etwa kann man heute nicht mehr isoliert betreiben. Da braucht



«Ich sehe bei uns, wie wichtig es den Mitarbeitenden ist, dass sie Wertschätzung und Anerkennung erfahren.»

es nebst den Kommunikationsfachleuten Datenspezialisten aus der IT, Soziologen und so weiter. Trotzdem müssen sich die angestammten Teams weiterhin physisch treffen. Laut unseren Befragungen begrüßen es die Mitarbeitenden, dass wir jetzt Platz haben, um in solchen Konstellationen zusammenzuarbeiten.

Funktioniert das Modell für alle?

Wir halten nicht starr an einem Modell fest, sondern orientieren uns an der Philosophie unserer neuen Arbeitswelt. So gibt es für jede Funktion und jeden Bereich eine geeignete Lösung zwischen Arbeitsort, Arbeitsplatz oder Arbeitszone. Wir haben diverse Typologien von Mitarbeitenden in Kombination mit deren Funktionen. Es gibt die Voll-Agilen, wie wir sie nennen, die nur in Projekten arbeiten, zum Beispiel die Kollegen von der Unternehmensentwicklung. Dann gibt's diejenigen zwischen Agilität und Umsetzung, etwa im Human Development, und es gibt solche, die nur umsetzen. Das haben wir mithilfe von verschiedenen Befragungen ermittelt. Seit Mitte Dezember 2015 arbeiten nebst dem CEO rund 200 Mitarbeitende aus der Unternehmensentwicklung, Corporate Social Responsibility, Unternehmenskommunikation und Human Development in der neuen Arbeitsumgebung.

Wie gehen die Kader mit dem Kontrollverlust um?

Es braucht Vertrauen, und dieses aufzubauen, fällt nicht allen gleich leicht. Wenn man Kollegen und Mitarbeitende weniger sieht, ist die persönliche Be-

ziehung noch wichtiger. Die Vorgesetzten müssen natürlich trotzdem Regeln aufstellen und in der Führung und Zusammenarbeit auf technologische Unterstützung zurückgreifen.

Was halten Sie von Regeln, wie «keine E-Mail nach Arbeitsschluss» und dergleichen mehr, wie sie grosse Firmen verschiedentlich eingeführt haben?

Wenig. Im Grunde stehen Flexibilität und Regeln im Widerspruch. Ich zum Beispiel arbeite gerne am Sonntagnachmittag. Wir sollten nicht ein System blockieren. Wichtig ist, dass meine Mitarbeitenden wissen, dass ich am Sonntag von ihnen keine Antwort auf meine E-Mails erwarte. Wir benötigen je länger, je mehr andere Technologien. Wir nutzen vermehrt Tools wie OneNote. Da können wir zum Beispiel gemeinsame Ordner anlegen und in Sitzungsvorbereitungen die eigenen Notizen den andern im Vorfeld zugänglich machen. Wir arbeiten auch mit Skype und chatten in eigens eingerichteten Gruppen. Wir testen neue Plattformen.

Die erwartete Reaktionszeit von Kunden im Human Development wird durch die Digitalisierung immer kürzer. Wie gehen Sie damit um?

Das ist überhaupt eine der grössten Herausforderungen. Der Schlüssel ist wohl, dass wir die Multi-Channel-Strategie gut organisieren. Wir müssen den Druck verhindern, dass alle alles erledigen müssen, die Prozesse aber so verändern, dass unser Kunde die Antwort so rasch wie möglich erhält. Eine Bewerbung über Social Media muss zum Beispiel sofort beantwortet werden. Wer diesen Kanal bearbeitet, muss die Zeit haben, sich nur darum zu kümmern. Der Nachteil für den Bewerber wird sein, dass er im



Prozess nicht mehr immer die gleiche Kontaktperson hat. Wenn er über digitale Kanäle mit uns Kontakt aufnimmt, hat er unter Umständen eine andere Ansprechperson. Wenn alle involvierten Personen einen einheitlichen guten Service bieten und der Infofluss zuverlässig ist, funktioniert's.

Firmen wie Uber oder Airbnb sind erfolgreich dank extrem schlanken Strukturen. Da erscheinen grosse Firmen wie die Mobiliar im Vergleich hochgradig veraltet.

Es gibt bereits erste Gerichtsfälle, weil diese Firmen ihre Verantwortung teilweise vernachlässigen. Sie arbeiten nur mit Freelancern. Da stellen sich auch Risiko- und Versicherungsfragen. Ich bin nicht so sicher, ob diese Firmen auf die Länge die richtige Organisationsform in deren Wertschöpfungsketten haben. Ich sehe bei uns, wie wichtig es den Mitar-

NATHALIE BOURQUENOUD

ist Leiterin Human Development und Mitglied der Geschäftsleitung der Mobiliar. Bis 2014 war sie Leiterin Arbeitswelt sowie Mitglied der Geschäftsleitung von Postfinance und zuvor in verschiedenen Positionen für Raiffeisen Schweiz tätig. Die Romande verfügt über einen Abschluss als Buchhalterin mit eidg. Fachausweis, einen MBA in Integrated Management sowie ein SFI Advanced Executive Programm in Banking. Sie ist verheiratet, hat einen erwachsenen Sohn und lebt in Freiburg.

beitenden ist, dass sie Wertschätzung und Anerkennung erfahren, und wie sich dies eins zu eins in Motivation, Innovationsgeist und Leistung widerspiegelt. Wenn wir es schaffen, temporäre Teams auch über mehrere Hierarchiestufen hinweg gut zu organisieren, glaube ich mehr an das Modell der Organisation mit Festangestellten. Ein Umdenken muss jedoch vor allem im mittleren Management erfolgen.

Warum vor allem dort?

Weil wir in diesen Bubble-Strukturen, wie ich die temporären Projektorganisationen gerne nenne, ganz klar weniger mittleres Management, dafür mehr Projektleiter und Programmverantwortliche benötigen.

«Unser CEO Markus Hongler hat sein eigenes Büro aufgegeben und arbeitet mitten in der neuen Zone mit allen Hierarchiestufen zusammen.»

Wir müssen transparent und ehrlich handeln und kommunizieren und aufzeigen, dass auch solche Funktionen den Leuten interessante Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Wie gelingt der Umgang mit der Datenflut?

Neuartige Technologien wie IBM-Watson und dergleichen mehr werden zentral sein. Wir testen solche Tools, um die wirklich relevanten Daten für unser Businessmodell besser herausfiltern zu können.

Bei Ihrem früheren Arbeitgeber Postfinance haben Sie sämtliche HR-Prozesse digitalisiert.**Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?**

Wir hatten die Idee der kompletten Papierlosigkeit. Das bedeutete, dass wir jeden Workflow im System abbilden mussten. Das war etwas gar ambitioniert. Hier bei der Mobiliar wollen wir weniger Workflow abbilden und setzen auf die Abschaffung von Formularen. Der Datenschutz ist dabei eine besondere Challenge, gerade bei einer Versicherung, wo sämtliche Daten, die Personen betreffen, ganz besonders vertraulich zu behandeln sind.

In welche Richtung arbeiten Sie in der Führungsentwicklung?

Wir entwickeln zurzeit ein neues Konzept. Unsere Weiterbildung ist auf einem guten Level mit viel Präsenzschulung. Wir brauchen aber noch mehr Austauschplattformen für die Führungskräfte, und zwar physische, damit sie über ihre eigenen Fälle sprechen und diese gemeinsam analysieren können. Für Basiswissen kann man Bücher lesen oder auf E-Learning-Tools zurückgreifen. Die Leute sollen vermehrt vorbereitet in die Schulungen kommen.

Ihr Unternehmen ist Co-Gründer der Initiative Work Smart, in der es auch um Flexibilisierung der Arbeit geht. Warum?

Wir haben uns aus Überzeugung dafür entschieden, aber auch, weil wir als Versicherung ein Interesse daran haben, den Einfluss von solchen Massnahmen auf die Gesundheit der Menschen zu erfahren. Viele grosse Firmen haben angenehme Arbeitsplätze mit Sofas und so weiter eingerichtet. Die viel wichtigere Frage ist aber, wie der Kulturwandel in diesen Unternehmen vollzogen wird.

Wie präsentiert sich die Arbeitswelt Ihrer Meinung nach in zehn Jahren?

Die gleiche Frage habe ich gerade neulich in meinem Führungsteam diskutiert. Wir fanden es ganz schwierig, eine Prognose zu machen. Feststeht, dass wir in zehn Jahren eine Mehrheit von «Digital Natives» in den Unternehmen haben. Sie sind sehr spontan, haben viele Ideen und doch konkrete Vorstellungen. Wollen in bestimmten Lebensperioden nur Teilzeit arbeiten. Damit müssen wir umgehen lernen und konkrete Lösungen anbieten. ●

Interview: Michael Zollinger