

# «Work smart» bei der Mobiliar



**Nathalie Bourquenoud**, Leiterin Human Development und Mitglied der Geschäftsleitung von der Mobiliar

#### Interview:

**Prof. Dr. Nada Endrissat**  
Dozentin Führung, Organisation  
und Personal  
nada.endrissat@bfh.ch

#### Interview:

**Prof. Anja Habegger**  
Leiterin Führung, Organisation,  
und Personal  
anja.habegger@bfh.ch

#### Frau Bourquenoud, wie ist es zu der Pilotierung dieser neuen Arbeitswelt gekommen?

Ausgangspunkt für die Umgestaltung war die Überlegung, welche Arbeitskultur wir in Zukunft leben möchten. Wofür sollen die Mobiliar und ihre Mitarbeitenden stehen? Dabei wurde schnell klar, dass wir in der Arbeitswelt von morgen mehr Bewegung brauchen; in ihr liegt die Entwicklung. Dazu müssen wir uns von alten Silostrukturen und vom Bereichsdenken trennen. An ihre Stelle treten Flexibilität und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Die Umgestaltung der Büroräume ist nur die Spitze des Eisbergs, da sie unmittelbar sichtbar ist. Wir wollen in Zukunft den Austausch stärker fördern und das Arbeiten in interdisziplinären Teams unterstützen. Da wurde uns schnell klar, dass wir eine andere räumliche Umgebung brauchen. Wir wollten einen Raum schaffen, der den Austausch zulässt und flexibel genutzt werden kann. Dazu haben wir die Mauern im wortwörtlichen Sinne eingerissen und Weitsicht und Transparenz geschaffen. Ein Treiber ist auch die Digitalisierung, das heisst das papierlose Arbeiten. Das hat diese Raumgestaltung erst ermöglicht.

Die Mobiliar – mobil – bewegen – in Bewegung sein. Um den Ansprüchen der modernen Arbeitswelt im Bereich Digitalisierung, Flexibilität und Bewegung gerecht zu werden, hat die Mobiliar in einem Pilotprojekt eine Büroetage von 2000 Quadratmetern an ihrem Hauptsitz an der Bundesgasse in Bern komplett umgestaltet. Entstanden ist eine offene und inspirierende Arbeitswelt: Statt kleiner Einzelbüros gibt es grosszügige Raumzonen; farbige Stellwände ermöglichen eine flexible Raumgestaltung; grosse Holztische, Sitzcken und ein Amphitheater bieten Raum für unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsformen. Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development, erläutert die Hintergründe für die Umgestaltung und die Bedeutung von «work smart».

#### Sie haben für die Umgestaltung mit einem Künstler zusammengearbeitet.

Die Zusammenarbeit mit dem Künstler war sehr interessant. Wir haben gemeinsam darüber diskutiert, wie man dem Bedürfnis nach individueller Bewegung und Flexibilität einerseits und dem Bedürfnis nach Austausch andererseits gerecht werden kann. Der Künstler hat verschiedene Entwürfe erstellt, die Elemente von Verbindung und Trennung miteinander kombinieren. Er hat auch ein spezielles Farbkonzept für uns entwickelt, das den Raum bzw. die definierten Zonen farblich unterstützt. Blau beispielsweise steht für Ruhe und Konzentration. Der Newsroom hingegen ist das Herz, dort braucht es Puls und Bewegung, und auch das hat der Künstler in seinem Farbkonzept berücksichtigt. Für einen Aussenstehenden mag es recht bunt aussehen, aber für uns ist alles am richtigen Platz. Die Farben bringen eine Orientierung herein, die wir sehr schätzen. Für mich war die Zusammenarbeit eine wirkliche Bereicherung. Im Vergleich zu «work smart»-Umsetzungen in anderen Organisationen sind wir einen Schritt weiter. Ich höre Mitarbeitende, die sagen: «Heute arbeiten wir in Orange» oder «Treffen wir uns in Pink». Die Leute kommen tatsächlich in Bewegung. Das ist aus meiner Sicht ein grosser Erfolg.



Die neue Arbeitsumgebung bei der Mobiliar.

### Wie haben Sie die Mitarbeitenden auf diese Veränderung vorbereitet, und wie sind die bisherigen Reaktionen?

Wir sind Mitte Dezember 2015 umgezogen, und bisher ziehe ich ganz klar eine äusserst positive Bilanz. Die Leute machen alle mit, sie haben die neuen Möglichkeiten der umgestalteten Arbeitsumgebung angenommen. Vorbereitet haben wir sie darauf mit Workshops und Gesprächen über die Hintergründe und Bedeutung der Arbeitswelt. Wir haben ihnen die neuen Zonen erklärt und mögliche Einwände diskutiert. In den Workshops gab es ein grosses Bedürfnis nach neuen Regeln: «Wie sollen die Arbeitsplätze verteilt werden, wie die persönlichen Ablagefächer?» und so weiter. Aber ich habe gesagt: «Nein. Wir wollen Flexibilität und Agilität.» Es wäre Unsinn, für die neue Arbeitswelt Regeln aufzustellen. Die Mitarbeitenden sollen sich selbst organisieren. Die einzige Vorgabe von uns ist «Clean desk, clear desk». Also keinerlei Fotos und keine persönliche Gestaltung des Arbeitsplatzes. Dieser soll ganz neutral sein, sodass jeden Tag andere Mitarbeitende daran arbeiten können.

### Aber irgendwelche Hürden oder Schwierigkeiten muss es doch gegeben haben?

Eine grosse Sorge war, dass die neue Arbeitsumgebung zu unpersönlich wirken könnte. Statt kleiner, persönlicher Büros gibt es jetzt ein Grossraumbüro mit vielen Arbeitsplätzen. Die Mobiliar steht für persönliche, vertrauensvolle Beziehungen, und es gab den Einwand, dass die neue Arbeitswelt nicht zu dieser Persönlichkeit passt. Nach der Einführung ist das aber eigentlich kein Thema mehr – im Gegenteil, die Mitarbeitenden schätzen jetzt den Austausch und die Transparenz.

Eine tatsächliche Schwierigkeit ist allerdings die Einführung von neuen Mitarbeitenden. Da die Teams nicht mehr zusammensitzen, können neue Mitarbeitende ihre Teams nicht mehr so leicht lokalisieren. Es wurde befürchtet, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl und der Teamspirit verloren gehen könnten. Unser Gegenargument war: Wir reduzieren die Bedeutung der Teams, erhöhen dafür aber die Bedeutung der interdisziplinären

Zusammenarbeit und die Identifikation mit der Gesamtorganisation. In diesem Zusammenhang gab es auch die Frage nach der Ablagefachzuteilung. Nach welchen Regeln sollen die persönlichen Ablagefächer der Mitarbeitenden verteilt werden? Einige Teams hatten sich Ablagefächer vorreserviert, weil sie geplant hatten, wieder zusammensitzten. Zwei Tage vor dem Umzug haben wir aber entschieden, dass alle Ablagefächer ausgeräumt werden müssen und per Los zugeteilt werden. Jetzt gibt es Teams, die wirklich ganz gesplittet sind, weil man sich häufig einen Arbeitsplatz in der Nähe seines persönlichen Ablagefachs sucht. Aber genau diese Auflockerung der Teamstruktur haben wir gewollt. Wir wollten auch die extremste Variante pilotieren. Einige Teams sitzen weiterhin zusammen, aber im Grunde entscheiden alle Mitarbeitenden jeden Morgen selber, wie sie heute arbeiten wollen, und wählen dementsprechend ihren Arbeitsplatz.

### Was ist aus Ihrer Sicht wichtig gewesen für die Umsetzung und Akzeptanz der neuen Arbeitswelt?

Der Rückhalt und das Vorbild unseres CEO Markus Hongler haben sehr geholfen. Er hat gesagt: «Ich komme auch in die 2. Etage.» Zu Neujahr gab es eine tolle Video-

### Zur Person

Nathalie Bourquenoud (46) ist Leiterin Human Development und Mitglied der Geschäftsleitung 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, davon in der Leitung einer Raiffeisenbank. Nathalie Bourquenoud verfügt über einen Abschluss als Buchhalterin mit eidg. Fachausweis, einen MBA in Integrated Management sowie einen Abschluss des SFI Advanced Executive Program im Banking. Sie ist verheiratet, hat einen erwachsenen Sohn und lebt in Freiburg.



Die Raumgestaltung fördert Flexibilität und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

botschaft: Sie begann in seinem alten Büro, wo er am Tisch sass. Dann symbolisierte er den Aufbruch, indem er in die neue Arbeitswelt einzog. Er hat sich auch im Zug filmen lassen, um die Idee und die Vorteile des flexiblen Arbeitens zu verdeutlichen. Er lebt unsere Vision von einer neuen Arbeitswelt und -kultur, denn diese Vorbildfunktion ist ganz entscheidend. Ich selber habe natürlich auch kein Büro mehr. Als ich hier im Juli 2014 angefangen habe, hatte ich das schönste Büro in meiner bisherigen Laufbahn. Aber meine erste Botschaft an die Mitarbeitenden war: Wenn es in Zukunft für euch keine Einzelbüros mehr gibt, will ich auch kein Einzelbüro mehr.

#### Was sind aus Ihrer Sicht die organisatorischen Herausforderungen bei der Umsetzung eines solchen Officedesigns?

Da gibt es verschiedene Aspekte. Zum einen ist da das Facility Management, das zu Beginn nicht glücklich war, weil beispielsweise farbige Möblierung nicht so praktisch ist: Man kann sie nicht einfach austauschen, wenn sie defekt ist. Und dann ist da natürlich die Frage nach der Vertraulichkeit der Daten. Sie stellt sich vor allem für bestimmte Funktionen im Human Development, die sich mit Löhnen etc. befassen. Da sind Diskretion und Datenschutz zentral. Diesen Mitarbeitenden haben wir selbstverständlich die notwendigen Instrumente und die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung gestellt, damit sie für den Umgang mit vertraulichen Themen ausgerüstet sind. Die Erfahrungen in der täglichen Arbeit zeigen uns, dass wir hier den richtigen Weg eingeschlagen haben.

#### Was würden Sie sagen: Passt das von Ihnen umgesetzte Konzept von «work smart» zu allen Unternehmen?

Ich würde sagen, dass es zu allen Unternehmen passt, die Dienstleistungen anbieten. Eine bestimmte Digitalisierung ist allerdings Voraussetzung. Wenn die Arbeitsabläufe nicht voll digitalisiert sind, funktioniert dieses Officedesign nicht.

#### Hat die Mobiliar mit der Umsetzung dieser neuen Arbeitswelt eine Art Signalwirkung für andere Unternehmen? Hat die Umgestaltung auch eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zum Ziel?

Bewegung und Flexibilität sind uns wichtig, das wollen wir potenziellen Mitarbeitenden kommunizieren. Wir wissen, dass die Digital Natives andere Bedürfnisse und Wünsche haben. Sie schätzen Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes und akzeptieren die alten Hierarchien und Statussymbole nicht mehr. Genau das verkörpert unsere neue Arbeitswelt: Hier arbeiten alle gleichberechtigt an den gleichen Arbeitsplätzen. Hinsichtlich der Signalwirkung würde ich sagen, dass wir eines der ersten mittelständischen Unternehmen sind, die das Konzept konsequent umgesetzt haben. Unsere Mitarbeitenden sprechen darüber, tragen die Erfahrungen nach aussen und stossen auf viel Interesse. Alle, die unsere neue Arbeitswelt gesehen haben (auch Externe), bestätigen, dass die Mobiliar in der Umsetzung einen Schritt weiter ist als die meisten Unternehmen. Hier wird das Konzept wirklich gelebt. Es gibt einen Wow-Effekt. Und das liegt meiner Meinung nach an der Kunst: Die Bewegung ist wirklich spürbar, der Künstler hat sie materialisiert. Vorher gab es Kunst für mich nur im Museum. Aber hier kann man die Kunst spüren, erleben und sich tagtäglich davon inspirieren lassen. ■

#### Fotos

Nik Hunger, Gehrenholzstrasse 18, 8055 Zürich,  
Mobile +41 79 605 72 84, info@nikhunger.ch

#### Die Gruppe Mobiliar

Jeder dritte Haushalt in der Schweiz ist bei der Mobiliar versichert. Die Allbranchenversicherung weist per 31. Dezember 2015 ein Prämienvolumen von 3,518 Milliarden Franken auf. 79 Unternehmerngeneralagenturen mit eigenem Schadendienst garantieren an rund 160 Standorten Nähe zu den rund 1,7 Millionen Kunden. Die Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG ist in Bern, die Schweizerische Mobiliar Lebensversicherungs-Gesellschaft AG in Nyon domiziliert. Zur Gruppe gehören ferner die Schweizerische Mobiliar Asset Management AG, die Protekta Rechtsschutz-Versicherung AG, die Protekta Risiko-Beratungs-AG, die Mobi24 Call-Service-Center AG und die XpertCenter AG, alle mit Sitz in Bern, sowie die Trianon AG mit Sitz in Renens. Die Mobiliar beschäftigt in den Heimmärkten Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein mehr als 4600 Mitarbeitende und bietet 308 Ausbildungsplätze an. Sie ist die älteste private Versicherungsgesellschaft des Landes und seit ihrer Gründung 1826 genossenschaftlich verankert.