



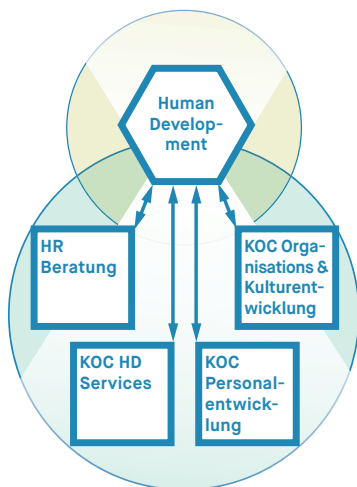
HR DER ZUKUNFT: DIGITALISIERUNG

Arbeitsleben im Wandel

Die Mobiliar gestaltet ihre Räumlichkeiten um, lebt neue Arbeitsformen und erneuert das Rekrutierungsverfahren. Die neue Arbeitskultur ist die Konsequenz einer immer stärker fortschreitenden Digitalisierung.

Von Marianne Rupp

Organigramm Mobiliar HD



KOC = Kompetenzzenter

QUELLE: MOBILIAR

Nathalie Bourquenoud ist Leiterin Human Development und nicht Leiterin Human Resources, wie diese Funktion üblicherweise genannt wird. «Ich wollte ein Zeichen setzen», erklärt die 45-jährige, denn bei ihrem Arbeitgeber, der Mobiliar, sollen sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln können, dynamisch sein und in Bewegung bleiben. Hinter der neuen Funktionsbezeichnung steckt aber noch mehr, wie Bourquenoud erklärt: «Indem wir die Mitarbeitenden weiterentwickeln und sie auf die Zukunft vorbereiten, entwickeln wir auch die Arbeitsumgebung und unsere Arbeitskultur weiter.» Das sei notwendig, weil sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und auch der Kunden ändern. Hinter der Funktionsbezeichnung «Leiterin Human Development» steckt also auch eine neue Philosophie.

Neue Kompetenzen gefragt

Das Stichwort für die neue Philosophie heisst Digitalisierung. «Die Digitalisierung eröffnet uns neue Arbeitsformen, neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, sie verändert unsere Prozesse und unsere Kommunikation. Gleichzeitig stellt sie uns vor grosse Herausforderungen und verlangt von uns neue Kompetenzen», sagt Bourquenoud. Die Mobiliar hat daher das Pilotprojekt «work@mobi» ausgearbeitet und ist vergangenes Jahr damit gestartet. Vor Projektstart wurde jedoch der

2. Stock, rund zehn Prozent des Hauptsitzes, umgebaut. «Ein Raum prägt einerseits die Arbeitskultur», erklärt Bourquenoud, «und andererseits ist er die sichtbare Veränderung der neuen Arbeitsphilosophie.»

Der umgebaute Raum ist als sogenannte Multi-spacelandschaft konzipiert, die in verschiedene Zonen unterteilt ist: Es gibt Bereiche, in denen die Mitarbeitenden ungestört und konzentriert arbeiten können, Kreativ-Zonen für den Austausch oder solche, in denen telefoniert und Gespräche geführt werden. Die Zonen bieten zudem die Möglichkeit, sich schnell und unkompliziert für Meetings zu treffen. «Die Mitarbeitenden sollen sich während des Tages je nach Tätigkeit in diesen Zonen bewegen», erklärt Bourquenoud.

Diese Arbeitslandschaft setzt einige Rahmenbedingungen voraus. Einerseits muss die IT-Infrastruktur gut ausgebaut sein, damit sich die Mitarbeitenden digital austauschen, Daten synchronisieren und über eine Kollaborativplattform arbeiten können. Andererseits lösen sich die herkömmlichen Büroeinheiten auf. Im neuen Raumkonzept gibt es keine Einzelbüros, keine Schränke («wer Dinge aufbewahrt, richtet sich häuslich ein»), es wird papierlos gearbeitet und es gibt weniger Arbeitsplätze als Mitarbeitende. Das Desk-sharing soll die Bewegung der Leute und damit den Austausch untereinander fördern. Zudem gibt



es in den umgebauten Räumlichkeiten rund 20 Prozent mehr Platz dank weniger Arbeitspulten. «In einer digitalisierten Welt, in der die Mitarbeitenden ihre Informationen und Daten elektronisch verwalten und sich auch elektronisch austauschen, braucht es viel Platz, um sich persönlich zu treffen», ist Bourquenoud überzeugt. Zwar gehe mit einem solchen Raumkonzept der Teamspirit eines Organisationsteams etwas verloren, weil die Teammitglieder nicht mehr zusammen in einem Büro sitzen. «Dafür gewinnt das interdisziplinäre Team an Bedeutung.»

So testen seit Ende 2015 nun rund 200 Mitarbeitende aus Unternehmensentwicklung, Corporate Social Responsibility, Unternehmenskommunikation und Human Development das Pilotprojekt. Für Bourquenoud war es essentiell, dass sie und ihr Team beim Pilot mitwirken, um als Vorbilder die neue Arbeitsphilosophie innerhalb des Unternehmens vertreten und transportieren zu können. Und auch der CEO der Mobiliar, Markus Hongler, macht beim Pilot mit und hat sein Büro aufgegeben. Er ist nun Teil des interdisziplinären Teams vom 2. Stock, das sich täglich neu formatiert und sich seine Arbeitsplätze aussucht. Wobei sich die

Mitarbeitenden nicht auf die neuen Räumlichkeiten beschränken müssen. Die Digitalisierung ermöglicht es, ortsunabhängig zu arbeiten.

Flexible Arbeitsformen

Die Mobiliar erlaubt ihren Mitarbeitenden ihren Arbeitsort selber zu wählen, sei das im Büro, unterwegs im Zug oder zu Hause. «Um das Homeoffice besser zu positionieren sind wir daran, extra die Anstellungsreglemente anzupassen», sagt Bourquenoud. Aber wie steht es mit der Arbeitszeiterfassung, wenn nicht im Büro gearbeitet wird? «Die Arbeitszeiterfassung verhindert nicht die flexible Arbeitsform», ist Bourquenoud überzeugt. «Für mich ist es dasselbe, ob man zu Hause die Stunden aufschreibt oder stempelt.» Bedenken, dass im Homeoffice weniger oder ineffizient gearbeitet wird, hat Bourquenoud keine. Im Gegenteil: «Wer zuhause arbeitet, muss seinen Kollegen durch seine Leistung beweisen, was er den ganzen Tag getan hat.» Die Sozialkontrolle spiele bei dieser Arbeitsform eine grosse Rolle.

«Es vollzieht sich ein Wandel, weg vom Präsenzismus im Büro hin zur Leistungsorientierung», ist die Leiterin HD überzeugt. Dieser Wandel bedingt auch eine andere Führungskultur. «Die Vorgesetzten haben weniger Macht, es gibt weniger Hierarchie, der Status verliert an Bedeutung», sagt Bourquenoud. In Zukunft werde nicht nur der Chef einen Mitarbeitenden beurteilen können, sondern auch die interdisziplinäre Gruppe. Als Kontroll- und Bewertungsorgan werde somit das Team eine wichtige Rolle übernehmen. Trotzdem möchte Bourquenoud nicht von einer neuen Führung sprechen, sondern sie betitelt den Wandel als Entwicklung der Arbeitskultur. «Unsere Rolle ist es, eine inspirierende Arbeitswelt zu schaffen und damit wir das können, brauchen wir gute Vorgesetzte, die das unterstützen können.» Zusätzlich zur Wei-



Zur Person

Nathalie Bourquenoud ist seit 1. Oktober 2014 Leiterin Human Development der Gruppe Mobiliar. Die eidg. dipl. Buchhalterin und NDS FH in Integrated Management (Executive MBA) an den Fachhochschulen Freiburg und Bern sowie Absolventin des Advanced Executive Programms des Swiss Finance Institut war von 1995 bis 2004 beim Schweizerischen Verband der Raiffeisenbanken tätig, bis 2002 als Bankleiterin der Raiffeisen du Haut-Lac in Courtepin, danach als Leiterin für strategische Projekte am Hauptsitz in St. Gallen. 2005 wechselte sie zur Schweizerischen Post, wo sie zuerst Leiterin Finanzen & Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung der PaketPost und ab 2006 Leiterin Personal und Logistik und Mitglied der Geschäftsleitung der Postfinance war.



Die Mobiliar erlaubt ihren Mitarbeitenden ihren Arbeitsort selber zu wählen, sei das im Büro, unterwegs im Zug oder zu Hause.

terentwicklung der Arbeitskultur sieht Bourquenoud einen Wandel bei der Arbeitsauffassung. «Die Arbeit muss zunehmend sinnstiftend sein. Die Menschen wollen nicht mehr nur Aufträge ausführen, sondern sie wollen verstehen, mitgestalten, Resultate erkennen und Perspektiven sehen.»

Neue Rekrutierungsmethoden

Die Digitalisierung wirkt sich auch auf die Arbeit innerhalb der Personalabteilung aus. Beispielsweise müssen die Prozesse anders gestaltet und teilweise automatisiert werden, etwa damit Online-Bewerbende möglichst rasch eine erste Antwort erhalten. Ganz neu wird ein sogenanntes Recruiting Sourcing Center gebaut. «Wir sind

lich, ihre Vernetzungen auf- und auszubauen, die Rekrutierungsspezialisten haben das Know-how, wie man auf dem Netz suchen muss», erläutert Bourquenoud.

Neu sollen also durch die Zusammenarbeit von Linie und den Rekrutierungsspezialisten vom Recruiting Sourcing Center die gewünschten Kandidaten gefunden werden. «Die Rollen verändern sich, die Linie übernimmt einen aktiven Teil in der Rekrutierung», sagt Bourquenoud. Vorbei die Zeiten, in denen ein Vorgesetzter einem HR-Manager den Auftrag gab, ihm drei Dossiers von potenziellen neuen Mitarbeitenden zu besorgen. Im Recruiting Sourcing Center sollen fünf HR-Mitarbeitende arbeiten, die sich auf Recruiting spezialisiert haben und es soll wie ein eine Serviceline funktionieren, die für Vorgesetzte jederzeit online verfügbar ist.

Transformation des Lernens

Auch in der Aus- und Weiterbildung hat die Digitalisierung schon längst Einzug gehalten. Bei der Mobiliar ist das Ziel, dass die Mitarbeitenden sich das Basiswissen durch E-Learning-Programme selber erarbeiten. «Wenn sie dann in die eigentliche Schulung kommen, gilt es, das Wissen mit Experten auszutauschen und Informationen interpretieren zu lernen», sagt Bourquenoud. Sie spricht von einer Transformation des Lernens: Es gehe nicht mehr um den Transfer des Wissens, denn dank der Wikipediasierung sei es leicht, Informationen zu finden. «Die neue Herausforderung besteht darin, die Informationen richtig zu interpretieren und zu wissen, was mit den vorhandenen Daten zu tun ist.» •



Durch E-Learning-Programme können sich die Mitarbeitenden das Basiswissen selber aneignen.

überzeugt, dass wir in ein paar Jahren nicht mehr genügend Kandidaten finden werden über Inserate – und auch nicht die richtigen», sagt Bourquenoud und meint damit nicht Printinserate, sondern Onlineinserate. Denn die Mobiliar sucht schon seit ein paar Jahren nicht mehr via Printinseraten nach neuen Mitarbeitenden.

Einfach auf Bewerbungen zu warten gehöre aber auch zur Vergangenheit. «Wir müssen die Rekrutierung proaktiv gestalten», erläutert Bourquenoud. Dazu müsse eine grosse interne und externe Datenbank aufgebaut werden. Bei der externen Datenbank handle es sich um die sozialen Netzwerke wie Xing, LinkedIn und Co. Intern gelte es die bestehenden Vernetzungen der Vorgesetzten zu ändern Fachspezialisten zu professionalisieren. Gleichzeitig müssen die Chefs lernen, wie sie ihre internen und externen Netzwerke richtig pflegen. «Die Führungspersonen sind verantwort-



DREI FRAGEN

Markus Hongler, CEO der Mobiliar

Was beinhaltet die Initiative «Work Smart» und warum macht die Mobiliar mit?

Markus Hongler: Die Initiative will flexible Arbeitsformen aktiv fördern. Dabei ist uns der unternehmensübergreifende Austausch wichtig. Nur gemeinsam können wir die Arbeitskultur in der Schweizer Wirtschaft verändern. Unsere Mitarbeitenden sollen sich dank neuen Arbeitsformen, Technologien und bewusst gestalteter Arbeitsumgebung wohlfühlen und effizienter arbeiten können.

Wie gehen Sie mit Mitarbeitenden um, die Mühe haben, flexible Arbeitsformen zu nutzen, klare Strukturen vorziehen und eventuell Flexibilität mit Ineffizienz gleichsetzen?

Wir wollen alle unsere Mitarbeitenden auf den Weg in die neue Arbeitswelt mitnehmen. Indem wir frühzeitig informieren und sensibilisieren, können sie sich in den Prozess einbringen. In Workshops und Motivationsgesprächen suchen wir ganz bewusst ihr Feedback. So werden sie von Zuschauern zu Teilnehmern. Das schliesst wenn nötig auch Einzelgespräche und individuelle Massnahmen ein.

Digitalisierung, effizienter arbeiten – kann die Mobiliar bald ihre Arbeit mit der Hälfte des heutigen Personals bewältigen?

Kennen wir das nicht alle: Gute Projektideen, neue Geschäftsmöglichkeiten – aber leider zu wenig Leute! Wenn wir also dank mehr Effizienz Ressourcen für Neues und Spannendes einsetzen können, geht uns auch in Zukunft die Arbeit nicht aus. Ich wehre mich dagegen, die Digitalisierung als Jobvernichter zu stigmatisieren. Richtig gedacht, führt sie zu neuem Wachstum und interessanteren Aufgaben. Da wollen wir bei der Mobiliar unbedingt mit von der Partie sein.



THEMA DER NÄCHSTEN AUSGABE: EMPLOYER BRANDING

Was die Helsana unternimmt, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

ANZEIGE

Finanzberater des Jahres 2016

Jetzt startet der Wettbewerb um den Titel «Finanzberater des Jahres 2016». Gesucht werden Finanzberaterinnen und Finanzberater, die sich in einem online durchgeführten Wettbewerb messen. Details und Registrierung ab sofort unter www.finanzberater-des-jahres.ch

11. Durchführung