



Kulturveränderung • März 2017

## «HR sieht sich im Lead»

Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development bei der Mobiliar über die Treiber des Kulturwandels und die Rolle von HR.



Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development bei der Mobiliar

**Wie würden Sie die Unternehmens-Kultur bei der Mobiliar beschreiben?**

Die Kultur innerhalb der Mobiliar ist besonders in zwei Bereichen sehr stark entwickelt. Einerseits haben wir uns der Einfachheit verschrieben. Wir sind unkompliziert, klar und verständlich. Andererseits haben wir einen starken Fokus auf die Kundenorientierung. Dies auch dank unserer Generalagenturen, welche selbständig und nahe beim Kunden flexibel und direkt vor Ort agieren können. Bei einem Schadensfall können die Spezialisten mit viel Kompetenz und Agilität handeln, was unserem Kundenfokus zu Gute kommt.

Eine etwas andere Kultur ist an den Direktionsstandorten zu erkennen. Im Gegensatz zu den Generalagenturen, ist der Direktionsstandort in Bern ein Grossunternehmen mit über 2000 Mitarbeitenden. Hier ist vermehrt eine Kultur der 300-Prozent-Lösungsorientierung zu spüren. Alles soll im Detail durchdacht und mehr als perfekt sein, bevor es in die Umsetzung geht. Wir arbeiten daran, diese Perfektion mit mehr Agilität, vor allem in Projekten, zu vereinen. Die grosse Herausforderung ist, die heutige Qualität beizubehalten und gleichzeitig eine Fehlerkultur zu etablieren, die es erlaubt, neue Dinge auszuprobieren.

Aufgrund des langjährigen Erfolges der Mobiliar, ist es jedoch nicht immer einfach, sich aus der Verankerung zu lösen. Der Erfolg ist ein Resultat des Engagements der Mitarbeitenden und ihrer Arbeitsweise. Dennoch darf man sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen und muss sich für zukünftige Themen, wie beispielsweise die digitale Transfor-

mation, vorbereiten. Unser kulturelles Spannungsfeld liegt daher ganz klar in der hohen und unverkennbaren Qualität, welche die Mobiliar so erfolgreich macht und den neuen Anforderungen, sich durch Agilität und Veränderungsbereitschaft an neue Situationen zeitnah anzupassen.

**Was unternimmt die Mobiliar, um den «Leidensdruck» zu erhöhen, damit innerhalb des Unternehmens die Bereitschaft zur Veränderung steigt?**

Um den Kunden immer wieder begeistern zu können, braucht es innovatives Denken und innovative Lösungen. Für uns ist es daher zentral, die Bedürfnisse und geänderten Gewohnheiten unserer Kunden aufzuzeigen, um innerhalb der Mobiliar die Dringlichkeit für Veränderung vor Augen zu führen. So bewegen wir unsere Leute aus der Komfortzone. Wir zeigen unseren Mitarbeitenden stets auf, wie sich das Kundenverhalten verändert und inwiefern sich der persönliche Kundenkontakt in Zukunft wandeln wird. Nebst dem persönlichen Kundenkontakt zu den Generalagenturen, möchte der Kunde nämlich auch andere Kanäle nutzen können. Eine Multikanal-Strategie ist gefragt, die es erlaubt, zu jeder Zeit durch jedes Medium zu kommunizieren. Der Kunde erwartet, dass der Informationsfluss an die neuen Möglichkeiten angepasst wird und ein Formular beispielsweise nicht mehr das einzige Standardformat ist.

**Welches werden die entscheidenden Treiber sein für einen Unternehmenskulturwandel in Ihrer Branche?**

Die Digitalisierung als auch Big Data werden grosse Treiber sein für die Unternehmenskultur. Wir müssen neue Methoden anwenden die es erlauben, Daten adäquat zu analysieren, auch wenn diese Fähigkeiten noch nicht gänzlich ausge-reift sind. Durch die Digitalisierung ändert sich auch das Versicherungsbedürfnis der Kunden. Nehmen wir etwa das Beispiel eines selbstfahrenden Autos oder Immobilien mit modernster Gebäude-technik. Solche Innovationen haben grossen Einfluss auf die Erwartungen und Ansprüche einer Versicherung gegenüber. Durch die neuen Gewohnheiten und Denkweisen der Kunden, muss sich eine Versicherung stets den neuen Kundenbedürfnissen anpassen. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Balance zwischen einem guten persönlichen Kundenkontakt und dem stetig wachsenden Wunsch nach elektronischer Abwicklung dar. Wir beobachten, dass Kunden es oft bevorzugen, möglichst viele Schritte elektronisch und ohne grossen persönlichen Kontakt abzuwickeln. Tritt jedoch ein Schadensfall ein, suchen und schätzen viele Kunden den direkten persönlichen Kontakt zu ihrem Kundenberater. Diesen Spagat zwischen elektronischer Arbeitsweise und dem altbewährten persönlichen Kontakt gilt es richtig zu managen. Das besondere Merkmal, die «Unique Selling Proposition», muss daher neu definiert werden.

#### **Welche Massnahmen werden für Ihr Unternehmen bei der Vorbereitung auf die Zukunft am wichtigsten sein?**

Ein wichtiger Aspekt besteht darin, den nötigen Druck aufzubauen. Dies passiert vor allem durch das Aufzeigen der Veränderungen, die beim Kunden stattfinden. Hier setzen wir einerseits auf Kommunikation und Erklärung bei unseren Mitarbeitenden. Durch transparenten Informationsfluss und das Aufzeigen strategisch wichtiger Ziele, werden die Themen nähergebracht. Die Kommunikationskanäle sind selbstverständlich auf den digitalen Kurs abgestimmt und die Botschaften werden beispielsweise auch per Video übertragen.

Andererseits sind physische Veränderungen ein Schlüsselement. Die Einstellung von Mitarbeitenden zu verän-

dern, wird schwer, wenn in der Arbeitsumgebung keinerlei Veränderung sichtbar wird. Daher passen wir auch die physische Arbeitsumgebung an. Wir bauen unsere neue Arbeitswelt, wo möglichst sämtliche Wände in den Büroräumlichkeiten entfernt und unterschiedliche Begegnungszonen (z. B. Konzentrations-, Austausch-, Umsetzungs-, Reflexionszonen) geschaffen werden. Die Veränderung passiert so nicht nur in den Köpfen der Mitarbeitenden, sondern auch im physischen Erleben der Arbeitsumgebung.

#### **Welches sind ausschlaggebende Kompetenzen für die Zukunft?**

Wir haben viel darüber diskutiert, ob die zukünftig gefragten Kompetenzen nur fachlicher Natur sind oder auch Werte und Verhaltensweisen umfassen. Wir sind zum Schluss gekommen, dass die wichtigste Kompetenz in Zukunft die Veränderungsbereitschaft sein wird. Flexibilität, Neugierde und Offenheit für Veränderung sind unserer Ansicht nach Kernelemente, die ausschlaggebend sind für das zukünftige Anforderungsprofil. Zudem sehen wir im interdisziplinären Arbeiten eine grosse Chance.

Einen grossen Fokus legen wir bei unseren Mitarbeitenden zudem auf das Fördern von Selbstverantwortung, Selbstführungs-Kompetenz und Entrepreneurship.

#### **Wie werden in ihrem Unternehmen Transformationen intern gehandhabt?**

Die HR-Abteilung sieht sich hier im Lead. In unserer Personalstrategie haben wir unsere Vision festgelegt, wie die Mobiliar auch in zehn Jahren noch erfolgreich geführt werden kann. Von unserer Vision der Personalstrategie leiten sich entsprechende Massnahmen ab. Durch Workshops mit der Linie können wir den genauen Personalbedarf eruieren und bereichsspezifische Personalstrategien ableiten. So stellen wir eine effektive strategische Personalplanung sicher.

#### **Unter der Annahme, dass wir in Zukunft vermehrt in Netzwerken arbeiten werden: Welche Auswirkung wird dies auf die Bedeutung der Unternehmenskultur haben?**

Wir werden in Zukunft definitiv mehr

mit Partnern und Netzwerken arbeiten. Die Mobiliar verfolgt diesen Kurs sehr stark. Letztes Jahr beispielsweise haben wir uns an der Online-Plattform «Scout24» beteiligt, die sich in den Bereichen Immobilien und Auto stark positioniert hat, was auch für die Mobiliar Kerngebiete sind. Durch solche Partnerschaften lassen sich optimale Synergien schaffen und die eigene Weiterentwicklung wird vorangetrieben.

Durch die Entwicklung hin zu Netzwerken, müssen wiederum auch neue Kompetenzen aufgebaut werden. Da solche Partnerschaften oft durch gleichberechtigte Parteien entstehen, gewinnt beispielsweise auch das «Influencing»<sup>1</sup> an Bedeutung. Besteht kein Weisungsrecht der einen Partei über die andere, muss der Fokus anderweitig gelegt werden. Die Mobiliar versucht in solchen Situationen den Mehrwert aufzuzeigen, die eine Kooperation mit sich bringt.

#### **Das Arbeitsverhältnis wird sich zukünftig ändern. Fixe Anstellungen werden tendenziell eher abnehmen und durch flexible Arbeitsverträge ersetzt. Wie beurteilen Sie diesen Trend?**

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir in Zukunft keine traditionellen Funktionen mehr haben werden. Die heutige Funktionslandschaft und -beschreibungen werden über kurz oder lang verschwinden. Die Zukunft wird sich um Aufgaben, Rollen und Projekte drehen. Es wird definiert, welche Aufgaben es zu erledigen gibt. Anhand dieser Information werden Profile erstellt – losgelöst von den klassischen Funktionen. Einerseits erhöht sich dadurch die Flexibilität für die Mitarbeitenden – gleichzeitig verflachen aber auch die Hierarchiestrukturen. Es wird mehr in Teams gearbeitet, basierend auf einem Auftrag oder Projekt.

#### **Wir schreiben das Jahr 2025 – wie viele Roboter arbeiten bei der Mobiliar im Vergleich zur Gesamtbelegschaft?**

Was und wie genau es im Jahr 2025 sein wird, kann heute niemand mit Bestimmtheit sagen. Wir rechnen damit, dass wir im Vergleich zu heute einen Quanten-

<sup>1</sup> Art und Weise wie man Einfluss ausüben kann auf Kunden, Partner, Gruppen, Mitarbeiter oder andere Zielgruppen.



**pwc**

sprung in der intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und Objekt erreicht haben werden. Und sich somit auch die Formen der Arbeitsorganisation weiterentwickelt haben werden. Als Unternehmen sind wir deshalb bereits heute gefordert, innovative Wege anzugehen, um einerseits unsere Mitarbeitenden für die digitale Arbeitswelt zu qualifizieren und andererseits das Potenzial neuer Technologien im Sinne unserer Kunden optimal einzusetzen.

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und versteht sich als Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – mit ausgewiesener HR-Expertise. [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)



**pwc**

## Fakten-Check: Die PwC-Expertise zum Thema

### **Unternehmenskultur – Ihr Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg**

In unserer immer schneller drehenden Geschäftswelt prallen diverse Vorstellungen, Ideen und Überzeugungen aufeinander. Denn hier arbeiten Menschen mit vielfältigen Hintergründen und aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammen. Trotz dieser Vielfalt entwickelt sich in jedem Unternehmen eine einzigartige Kultur – ein komplexes Muster aus Verhalten, Empfinden, Denken und Vermuten. Diese Kultur gibt den Mitarbeitenden Orientierung und stiftet Identität. Das tut sie nicht nur nach innen, sondern auch gegenüber Aussenstehenden wie Kunden, Partnern oder Zulieferern. Wer mit dem Unternehmen in Kontakt tritt, bildet sich eine Meinung auf Grund dessen, wie er das Unternehmen empfindet und erlebt.

Die Unternehmenskultur beeinflusst Verhaltensweisen und damit den geschäftlichen Erfolg. Idealerweise gibt sie den Mitarbeitenden Energie und ein gutes Gefühl bei der täglichen Arbeit. So kann die Kultur beispielsweise Produktivität, Innovation oder Risikoverhalten beeinflussen – zentrale Elemente für den unternehmerischen Erfolg. Viele Banken haben beispielsweise aufgrund ihrer unausgeglichene Risikokulturen harte Bussen hinnehmen müssen. Technologieunternehmen, die Innovation zu wenig gefördert hatten, wurden von ihren Mitstreitern überholt. Und Firmen mit ungenügendem Sicherheitsbewusstsein im Umgang mit digitalen Technologien wurden Opfer von Cyberattacken.

Aus diesen Gründen sollte die Unternehmensleitung ihre Unternehmenskultur kennen. Ihr stellt sich nämlich die Frage, welche kulturellen Herausforderungen sie in den nächsten Jahren erwarten muss. Und sie muss entscheiden, wie sie die eigene Unternehmenskultur in die richtige Richtung entwickelt.

#### **Kulturelle Herausforderungen**

Globale Megatrends, welche die Wirtschaft, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes beeinträchtigen,

machen auch vor der Schweiz nicht Halt. Sie prägen die Unternehmenskultur ebenso nachhaltig wie die Anforderungen an den Umgang mit dieser.

Die rasanten technologischen Entwicklungen verlangen die Etablierung einer digitalen Kultur. Die Unternehmen müssen digitale Zusammenarbeit in Teams, digitale Interaktionen mit Kunden, Partnern und Zulieferern sowie neue digitale oder digitalisierte Services ermöglichen und fördern. Das erfordert zudem ein geschärftes Bewusstsein für neue Risiken, etwa aus dem Cyberspace. Trotz innovativer Technologien wie Blockchain, künstlicher Intelligenz oder Robotik darf das Gefühl für den Menschen nie verlorengehen.

Aufgrund des demografischen und sozialen Wandels können oder wollen Unternehmen immer häufiger Mitarbeiter mit diversen Fertigkeiten und unterschiedlicher Herkunft beschäftigen. Das gelingt nur, wenn das Unternehmen auf Inklusion und Diversität setzt und beides in seiner Kultur verankert. Jüngere Generationen wie die Millennials erwarten eine flexiblere Arbeitskultur mit Heimarbeit oder flexiblen Arbeitszeiten. Sie gehen anders mit neuen Technologien um oder wünschen mehr Mobilität als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen gehen Herausforderungen unterschiedlich an, schätzen Risiken anders ein und bewerten Massnahmen nicht immer als gleich geeignet.

Deshalb müssen die Unternehmen in ihrer Kultur offener, nachhaltiger, kollaborativer, innovativer und flexibler werden. Nur so werden sie der Vielfalt und den Bedürfnissen ihrer Belegschaft und Kunden gerecht. Im Gegenzug entsteht mehr Vertrauen innerhalb des Unternehmens, gegenüber Investoren und gegenüber der Gesellschaft. Dieses Vertrauen macht ein Unternehmen letztlich erfolgreich.

*Lesen Sie weiter auf der nächsten Seite.*



## Unternehmenskultur – Ihr Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg – Fortsetzung

### Den kulturellen Wandel vorantreiben

Viele Führungskräfte und HR-Verantwortliche haben kein konsistentes Verständnis ihrer Kultur. Sie tun sich schwer damit, Kultur, Verhaltensweisen und Strategie miteinander zu verbinden. Doch genau das wäre zentral, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Die Verantwortungsträger sollten die Kultur trotz Komplexität als Schlüsselkomponente für die Erreichung der Unternehmensziele nutzen. Denn sie wirkt als Katalysator für einen nachhaltigen unternehmerischen Wandel.

Dieser Kulturwandel erfolgt allerdings nicht von heute auf morgen; auch wenn das viele Manager gerne hätten. Im Sinne einer Evolution muss die Kultur kontinuierlich gesteuert und Stück für Stück weiterentwickelt werden. Dazu setzt das Unternehmen am besten bei den **Verhaltensweisen** an, da diese besser greifbar und also beeinflussbar sind. Was die Menschen denken oder sagen, ist meist weniger wichtig, als was sie tatsächlich tun.

Mit den richtigen Instrumenten ist die Unternehmenskultur durchaus messbar und lässt sich gezielt beeinflussen. Dabei soll man sie nicht bekämpfen, sondern ihre Stärken nutzen. Die folgenden Prinzipien der Kulturveränderung<sup>1</sup> leiten ein Unternehmen durch eine erfolgreiche Kulturtransformation:

- Definieren Sie wenige Kernverhaltensweisen, die eng mit Ihren Unternehmenszielen verknüpft sind.
- Stellen Sie sicher, dass die gesamte Unternehmensführung dahinter steht, in entsprechende Aktivitäten investiert und dem Wandel die nötige Zeit gibt.
- Beginnen Sie mit einem Pilot, um schnell erste Erfolge vorzuweisen.
- Setzen Sie Personen aus der Linie ein, die stark und positiv auf die gewünschten Verhaltensweisen reagieren. Diese sollen die Verhaltensweisen schrittweise verbreiten.
- Mit weiteren strukturellen, prozeduralen und analytischen Massnahmen helfen Sie, den Wandel zu institutionalisieren.

Die richtige Kultur ist also der Schlüssel zum Erfolg von morgen. Ein Kulturveränderungsprogramm muss jedoch eng auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein und genügend Zeit erhalten, um Wirkung zu entfalten.

### Weitere Artikel zum Thema:

[www.strategyand.pwc.com/culture-and-change](http://www.strategyand.pwc.com/culture-and-change)

[www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f](http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f)

[/www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf)

[www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Building-a-Digital-Culture.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Building-a-Digital-Culture.pdf)



*Charles Donkor ist Partner und leitet den Bereich Human Capital Consulting bei PwC in der Schweiz. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung bei internationalen Beratungsunternehmen und unterstützt Firmen zu Fragen ihrer HR Strategie, Strategische Personalplanung, Talent-, Team-, und Führungsentwicklung sowie organisatorische Effektivität. Er führt regelmässig Leadership- und Team Assessments sowie Coachings für Kunden verschiedenster Industrien durch. Ausserdem moderiert Charles Workshops zum Thema «High Performing Teams». Zu seinen Kunden zählen Unternehmen aus der Industrie-, Pharma-, ICT und Finanzbranche. Er publiziert regelmässig in namhaften Zeitschriften (z. B. Harvard Business Manager, IO New Management, HR Today) und tritt häufig als Referent bzw. Moderator zu HR Themen auf (z. B. ZGP, Swiss-American Chamber of Commerce, Swiss Economic Forum etc.).*



*Lukas Bischler ist Manager im Bereich People & Organisation bei PwC, wo er Kunden in Transformations- und Veränderungsprojekten, in der Personal- und Teamentwicklung sowie in den Bereichen Kulturwandel und Talent Management berät. Lukas, der als lic. phil. hum. im Bereich Psychologie und Kommunikationswissenschaften an der Universität Bern abgeschlossen hat, arbeitet seit über sechs Jahren bei PwC (Schweiz und UK), und bringt Erfahrung in diversen Industrien mit – so im öffentlichen Bereich, in der Finanzindustrie, in Pharma, dem Immobilienbereich sowie im Gross- und Detailhandel.*

<sup>1</sup> Strategy+Business, Issue 82, Februar 2016