



# Flexibilität und Design: das neue Verständnis von Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Eine Versicherungsgesellschaft versichert Kunden. Diese Aussage ist korrekt, doch inzwischen hat die Digitalisierung Einzug in die Branche gehalten. Die Mobiliar hat deshalb ihre Strategie neu definiert und ein neues Arbeitsmodell geschaffen. Mit Büros, die dafür gedacht und eingerichtet sind, den Mitarbeitenden zeitliche und räumliche Flexibilität zu ermöglichen. Ein Besuch vor Ort mit Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development.

Muriel Raemy (Text), Olivier Messerli, die Mobiliar (Fotos)

Die neu gestalteten und eingerichteten Räume am Hauptsitz der Mobiliar an der Bundesgasse in Bern machen Eindruck: Der Blick fällt auf blau gepolsterte Stühle in Holznuß, die bis zu sechs Mitarbeitenden Platz bieten. Etwas weiter hinten sieht man eine Säule, auf der über einer Recyclingstation die Kaffeemaschine thronet. Im grossen offe-

nen Raum, den Kunstwerke schmücken, sind auf langen Tischen aus naturbelassenem Holz Bildschirme angeordnet, die die einzelnen Arbeitsplätze markieren. Es gibt keine Mauern oder Trennwände mehr. Nur noch Stellwände in durchsichtigen Farben, welche die Bereiche, die für konzentriertes Arbeiten vorgesehen sind, von den Bereichen abtren-

nen, in denen Begegnungen und Bewegung stattfinden. «Das muss man sehen, um es zu glauben!», freut sich Nathalie Bourquenoud, HR-Leiterin und treibende Kraft hinter diesen Veränderungen, welche die 2800 Mitarbeitenden der Direktion betreffen.

## Raus aus dem Silo

Vorher? Da sah es aus wie im vierten Stock, in dem die Renovationen eben erst begonnen haben. Ein langer Flur mit vielen Türen, die in Büros mit zwei bis vier Mitarbeitenden und in ein grösseres Büro für den Chef führen. Diese Raumnutzung widerspiegelt ein sehr traditionelles Organigramm, in dem die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung sequenziell erfolgt – oder in «Silos» gedacht wird, wie es in der HR-Fachsprache heisst. Aber der durch die Digitalisierung vorgegebene Rhythmus erfordert neue Schnittstellen. «Das Umfeld wird immer komplexer, die Produktlebenszyklen werden immer kürzer und die Bedürfnisse der Versicherten verändern sich rasch. Deshalb müssen wir als private Versicherungsgesellschaft ständig mit Innovationen aufwarten», erklärt Nathalie Bourquenoud. Damit wurden die klassischen Hierarchien aufgelöst; Interdisziplinarität ist das Gebot der Stunde.

## Flexible Räume und Arbeitszeiten

Neue Gegebenheiten, neue Einrichtung. Grossraum- und Gemeinschaftsbüros, eine raffinierte Raumaufteilung, elegante Farbtöne und Qualitätsmaterialien – sie werden nicht nur der Anforderung an eine vielfältige Nutzung, sondern auch der technologischen Entwicklung gerecht. «Das ist für mich der Schlüssel zu den Veränderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt: Die Mitarbeitenden passen ihre Arbeitszeiten den Projekten an, in die sie involviert sind. Sie kommen nicht mehr ins Büro, um ihre E-Mails zu beantworten, sondern um Teamkolleginnen und Teamkollegen zu treffen», fügt Nathalie

Bourquenoud hinzu. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und die Möglichkeit, anderswo zu arbeiten, sind von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen worden. Nathalie Bourquenoud macht aber keinen Hehl daraus, dass die Reaktionen auf die Neuaufteilung der Büroräumlichkeiten und die unpersönlichen Arbeitsplätze eher gemischt ausgefallen sind. «Es verunsichert Mitarbeitende, wenn sie nicht mehr jeden Tag demselben Kollegen gegenüber sitzen. Auch die Aufhebung der Schränke ist auf Widerstand gestossen. Wir haben deshalb «Frühlingssputz-Workshops» eingeführt, um den Mitarbeitenden die Angst vor dem Sortieren und Entsorgen ihrer Dossiers zu nehmen. Das

Schwierigste ist, die Gewohnheiten zu ändern. Damit dies gelingt, haben wir Pilotgruppen geschaffen und sind schrittweise vorgegangen.»

## Kulturwandel

Die Mobiliar arbeitet in ihrem Innovationsprozess mit externen Partnern, Start-ups und Forschungseinrichtungen wie der ETH Zürich zusammen. Der Austausch mit Experten bringt frische Ideen. Diese Strategie ermöglicht ausserdem, auf die neuen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Die HR-Leiterin spricht gar von «der alten und der neuen Welt», wenn sie den tief greifenden Wandel der Unternehmenskultur beschreibt, der in den letzten vier Jahren in der Mobiliar stattgefunden hat. «Ich glaube daran, dass jeder Mensch bereit ist, Neues auszuprobieren. Aber es ist unabdingbar, dass die Direktion mit gutem Beispiel vorangeht. Unser CEO hat kein Einzelbüro mehr. Und wir haben unsere Kadermitarbeitenden für die Arbeit in der digitalen Welt und für die Leitung von Teams ausgebildet, die sich ohne ihre Kontrolle steuern und organisieren.» Und sind die Teams damit zufrieden? «Wir fühlen unseren Mitarbeitenden regelmässig den Puls. Die Reaktionen sind ermutigend: Die Kommunikation ist einfacher und direkter geworden, und die aktive Teilnahme an Projekten bringt Kompetenzen zur Geltung, die bis anhin zu wenig genutzt wurden. Wir leben also die Werte, die wir als Genossenschaft hochhalten!» ■



Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development der Mobiliar Gruppe



Die neuen Grossraum- und Gemeinschaftsbüros der Mobiliar