

Zukunftsfähige HR-Organisation

Der Weg zum integrierten HR-Spezialisten

Die Vision der Groupe Mutuel: Mitarbeitende bringen sich aktiv in der Unternehmensentwicklung ein und geniessen grössere Verantwortung und Handlungsspielräume. Für uns HR-Experten eine spannende und zugleich fordernde Ausgangslage. Wie wir den Kulturwandel begleiten, die Mitarbeitenden befähigen und ein neues Führungsverständnis unter anderem auch in Bezug auf neue Arbeitsformen schaffen.

Von Kristel Rouiller

Auch ein auf den ersten Blick vielleicht anüchtern wirkender Arbeitgeber, wie ein Versicherer, hegt das Potenzial der neuen Arbeitswelt, bei dem viel Dynamik und hohe Eigenverantwortung den Puls der Zeit aufnehmen. Groupe Mutuel schätzt Mitarbeitende, die engagiert sind und sich mit Vorschlägen aktiv einbringen. Die Vorgaben sind definiert, und künftig steigt der Spielraum in der Personalentwicklung.

Beschleuniger und Beweisführung zugleich

Die Krise im Frühjahr 2020 hat bewiesen, dass Hindernisse überwunden werden und Neues – zuvor nicht Vorstellbares – plötzlich möglich wird. So zog die Groupe Mutuel die für das dritte Quartal 2020 geplante Einführung des Projekts «Nomad» kurzerhand auf März 2020 vor. Innert weniger Tage war die Telearbeit im gesamten Unternehmen möglich, mit Ausnahme einiger Stellen, die gezwungenermassen vor Ort sein mussten – so der Postdienst oder das Druckzentrum. Ein Kraftakt, bei dem das Zusammenspiel innerhalb des Unternehmens auf die Probe gestellt wurde.

Das Unternehmen beschäftigt schweizweit 2300 Mitarbeitende. Davon verfügten im März rund 1600 Mitarbeitende über keine Laptops, die einfach hätten mit nach Hause genommen werden können. Der IT-Krisenstab hat es allen Mitarbeitenden, insbesondere den dezentral organisierten Callcenter-Teams, ermöglicht, das nötige Material und die Dual-S-

Bildschirme, die zur Ausführung der administrativen Aufgaben notwendig sind, bereitzustellen. Ein Beweis dafür, dass Anpassungsfähigkeit in der heutigen Zeit unabdingbar ist.

Aufbau einer zeitgemässen HR-Organisation

Abgesehen von der geplanten Einführung von Homeoffice hat die Groupe Mutuel im Herbst 2019 einen grundlegenden Kulturwandel eingeleitet. Die Steigerung der Anpassungsfähigkeit der ganzen Belegschaft und die Befähigung sowohl der Manager als auch der Mitarbeitenden bedingen ein neues HR-Verständnis, das über die klassische Personaladministration hinausgeht. Neben der Befähigung im Umgang mit neuen Personalinstrumenten begleitet die Personalabteilung den nationalen Versicherer mit Hauptsitz in Martigny im Rahmen einer neuen HR-Strategie.

Zu Beginn stand der Aufbau der Personalabteilung im Fokus. War das Personal früher vorwiegend für die Administration zuständig, ging es in einem ersten Schritt darum, eine zukunftsfähige HR-Organisation aufzustellen und die richtigen Experten zu identifizieren. Das Wachstum des Teams von 20 auf rund 40 Personen innert zwei Jahren beweist, welchen hohen Stellenwert das Management den Human Resources innerhalb der Organisation einräumt.

Das heutige Team umfasst Experten in den Bereichen Rekrutierung, Perfor-

mance und Talentmanagement, Administration, digitale Transformation und Ausbildung sowie sogenannte HR Business Partner, die an verschiedenen Standorten als Ansprechpersonen für die Team-Leads sowie die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Die HR-Mitarbeitenden sind schweizweit auf fünf Standorte verteilt. Aktuell verfügt die Groupe Mutuel über vier Business Partner, was aufzeigt, dass sich die Personalentwicklung nach wie vor im Aufbau befindet.

Parallel bestand unsere Aufgabe darin, die diversen Bedürfnisse aus den Geschäftsbereichen, von den Mitarbeitenden und vom Management-Team zu festigen sowie zu synchronisieren. Die Basis bildeten viele Einzelgespräche sowie eine umfassende Mitarbeiterbefragung. Auf Basis dieser Erkenntnisse, der Vision und der strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung entwickelte das Team eine übergreifende HR-Strategie.

Projekte und Initiativen schrittweise angehen

Die transparente Vorgehensweise war für das Verständnis des Wandels und dessen Akzeptanz elementar. Um alle Anspruchsgruppen frühzeitig einzubinden, hat das HR für gewisse Prozesse, wie beispielsweise für Performance- und Talentmanagement, mit externen Partnern zusammengearbeitet. Die folgenden fünf Handlungsfelder wurden gemeinsam mit dem Management definiert. Diese erlauben der HR-Organisation, das notwendi-

ge Instrumentarium in Etappen zu entwickeln und zu implementieren.

1. Förderung und Befähigung der Mitarbeitenden bedingen ein hohes Commitment seitens des Managements und eine bewusste Investition in **Aus- und Weiterbildung**.
2. Etablieren gemeinsamer **Unternehmenswerte** – im Einklang mit der Vision und der Mission sowie als Kulturtreiber, und zwar bottom up.
3. Ganzheitliches **Leistungsmanagement** gekoppelt mit Talentmanagement. Und mit einer aktiven Karriereplanung.
4. Einführung eines **Performance-Systems**. Erfolgsbasierte Lohn- und Bonus-Systeme gekoppelt an die Zieldimensionen (Unternehmen, Team und individuell)
5. Effizienter **Rekrutierungsprozess** sowie Recruitainment sind relevante Aspekte in Bezug auf die Arbeitgeber-

marke. Das Employer Branding gilt es parallel zu etablieren.

Kulturwandel mittels Werteimplementierung

Wenn vordergründig der Ruf nach digitalen Instrumenten hörbar war, lag die Herausforderung darin, das Verständnis zu schaffen, dass es nicht nur digitale Tools, sondern auch neue Denkweisen benötigt. Das Fundament dieser Transmission ist das gemeinsame Führungsverständnis. Hierfür wird seit letztem Jahr in enger Zusammenarbeit ein gemeinsames Wertesystem bottom up in mehreren Etappen entwickelt. Im Fokus steht, dass die Werte den Rückhalt der Mitarbeitenden finden und in einer Sprache verfasst sind, die von allen verstanden wird.

Ziel ist es, dass sich Mitarbeitende selbstverwirklichen und dafür Eigenverantwortung übernehmen können. Die Hierarchien werden sich allmählich aufweichen, was nicht jedem Teamleader gleichermaßen entspricht. Im sich rasch verändernden Arbeitsumfeld mit neuen Tools stehen des-

halb das Digital Empowerment der Mitarbeitenden, die Nutzung moderner HR-Instrumente und das Anwenden der neusten Erkenntnisse im Vordergrund. Aus Sicht des HR-Experten bedeutet dies, dass sowohl die Fachkompetenz der Mitarbeitenden als auch die Führungsfähigkeiten der Manager gestärkt werden müssen.

Zusammengefasst: Ein Unternehmen, das den steten Dialog mit der Basis pflegt, vermag Talente zu begeistern, die wiederum Veränderungen innerhalb der Organisation beobachten und antizipieren können. Die entgegengebrachte Wertschätzung trägt zu einer leistungsstarken und motivierten Belegschaft bei und sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.



Kristel Rouiller ist seit 2018 Personalverantwortliche der Groupe Mutuel und war zuvor 12 Jahre in diversen HR-Funktionen bei Nestlé tätig. Nach einem Bachelor in Psychologie hat sie einen Master in Arbeitspsychologie in Neuchâtel und Bern erlangt. Die 43-Jährige ist Mutter von zwei Kindern im Alter von 12 und 14 Jahren.

Schneller im Job die Kurve kriegen?

Weiterbildung macht Ihr Team agil.

Aktuell

Inhouse Trainings für Teams

swissmem-academy.ch

one step ahead.