

Leadership

Diversity: Attraktive Unternehmen

Unternehmen verändern sich laufend, doch die Dynamik der Prozesse hat sich gesteigert, und Arbeitgeber wie auch Mitarbeitende sind gefordert. In diesem Zusammenhang gewinnt die interne Kommunikation und Identifikation mit dem Unternehmen an Bedeutung.

VON BARBARA RÜTTIMANN*

Unternehmen möchten zum «Employer of Choice» werden. Wo liegen die Möglichkeiten, was kann ein Unternehmen tun und wie wichtig ist die interne Kommunikation dabei. Einen Einblick gibt dazu Yvonne Seitz, Head Diversity & Employer Attractiveness bei der AXA Winterthur:

Was kann eine Firma tun, damit sich die Mitarbeitenden noch stärker mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren?

Yvonne Seitz: Wichtig ist, dass Mitarbeitende nicht einfach «Ausführende» sind, sondern aktiv an der Mitgestaltung von Lösungen mitwirken können. Schliesslich gibt es oft verschiedene Wege, die zum Ziel führen. Unsere Erfahrung zeigt: Je mehr Mitarbeitende zu Beteiligten gemacht werden, desto grösser ist die Bereitschaft, eine Lösung respektive den Weg dahin auch mitzutragen. Wichtig ist auch, dass Mitarbeitende nicht nur als Arbeitskräfte, sondern in ihrer Gesamtheitlichkeit als Menschen gesehen werden. Wenn wir als Firma also beispielsweise flexible Arbeitsmodelle anbieten, so können wir unseren Mitarbeitenden einen für sie oft wichtigen zeitlichen, respektive örtlichen Freiraum bieten. Dank Möglichkeiten wie Teilzeit, Homeoffice, Jobsharing oder einer flexiblen Stundenverteilung können also viele Mitarbeitende neben ihrer Berufstätigkeit auch privaten Verpflichtungen nachkommen, und zwar unabhängig davon, ob es sich dabei um familiäre Verpflichtungen, Aus- oder Weiterbildungen, Hobbies oder sukzessive Pensionierungen handelt. In unserer Flexwork-Kampagne (www.axa.ch/flexwork) haben wir dazu übrigens verschiedenste Beispiele aufgeführt. Wie gross das Bedürfnis zu flexiblen Arbeitsmodellen ist, zeigt sich anhand unserer Zahlen: So arbeiten heute 50 Prozent der weiblichen und 17 Prozent der männlichen Mitarbeitenden Teilzeit. Und auch im Senior Management kommen aktuell 18 Prozent einem reduzierten Arbeitspensum nach, inklusive einer Person in der Geschäftsleitung. Zudem erledigen heute auch doppelt so viele Mitarbeitende wie noch vor zwei Jahren einen Teil der Arbeit von zu Hause aus. Wichtig bei solchen Modellen ist, dass es sich immer um Lösungen handelt, die sowohl den individuellen als auch den betrieblichen Bedürfnissen gerecht werden – dies braucht Dialog, Vertrauen und gegenseitige Offenheit.

YVONNE SEITZ

Die ehemalige Journalistin Yvonne Seitz hat den Bereich Diversity & Family Care bei der AXA Winterthur aufgebaut und ist seit 2006 Head Diversity & Family Care und seit 2015 Head Diversity & Employer Attractiveness bei der AXA Winterthur. Die AXA Winterthur fördert seit mehreren Jahren flexible Arbeitszeiten und engagiert sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Für dieses Engagement wurde die Versicherung mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem «Prix Balance» des Kantons Zürich sowie dem nationalen Gleichstellungspreis Prix Egalité. Zudem ist die AXA Winterthur als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert.

Nach ihrem Studium in Germanistik und Medienwissenschaft an der Universität Bern war Yvonne Seitz von 1998 bis 2006 Redaktorin, Moderatorin und Produzentin beim Schweizer Fernsehen sowie bei 3sat. Die zweifache Mutter, die selbst Teilzeit arbeitet, schreibt nebenberuflich eine Kolumne, hat diverse Lehrtätigkeiten inne und engagiert sich als Stiftungsrätin der AXA-Stiftung «Generationen-Dialog».

Wie wird ein Unternehmen zu einem «Employer of Choice»?

Die Frage, wie man als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, ist gerade für eine Versicherungsgesellschaft speziell wichtig, gibt es doch noch immer Personen, die der Versicherungsindustrie etwas Langweiliges und Verstaubtes attestieren. Zu Unrecht! Denn bei einem Versicherer arbeitet man heute an den Herausforderungen von morgen – ist also zukunftsorientiert und gleichzeitig an nachhaltigen Lösungen interessiert. Zudem gibt es eine unglaubliche Vielfalt an Berufsbildern – vom Schadeninspektor über den Marketingspezialisten bis hin zur Projektleiterin oder der Innovationsmanagerin. Diese Vielfalt an Sichtweisen, Erfahrungen und Ausbildungen kann sehr bereichernd sein. Bei der AXA Winterthur wird daher auch grosser Wert auf gemeinsam erarbeitete Lösungen gelegt. Vor kurzer Zeit haben wir die Frage, was unseren Mitarbeitenden denn wichtig sei, unseren jüngeren Mitarbeitenden gestellt, also denjenigen, die der sogenannten Generation Y angehören. Interessant am Resultat der Befragung war, dass die jungen Mitarbeitenden die gleichen Werte wichtig fanden wie unsere 55Plus, welche wir vor einiger Zeit zum selben Thema befragt haben. Wichtige



BARBARA RÜTTIMANN
lic. oec. publ., rb Rüttimann consulting, Thalwil / ZH, ist Expertin für Kommunikation. Sie unterstützt Unternehmen in der strategischen Kommunikationsplanung, im Ghostwriting, der Platzierung von Themen in den Medien und der Schaffung und Pflege ihrer Anspruchsgruppen.
www.rbconsulting.info

Pfeiler sind demnach sowohl bei den älteren als auch jüngeren Mitarbeitenden Wertschätzung, eine interessante Tätigkeit sowie Flexibilität. Dies deckt sich übrigens mit Studien, die man – unabhängig vom Alter – zum Thema gemacht hat.

Welche Rolle spielt bei «Employer of Choice» die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – bei Mann und Frau?

Hierzu gibt es aus unserer Erfahrung keine grossen Unterschiede zwischen Frauen und Männern, ist doch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowohl Frauen als auch Männern wichtig. Wichtig ist uns allerdings, dass wir nicht nur von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sprechen, sondern von Privatleben generell. Denn auch Personen, die keine Kinder haben, haben nicht selten den Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsmodell – sei das nun Teilzeit, Homeoffice oder eine flexible Stundenverteilung. Doch natürlich engagieren wir uns auch spezifisch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, womit wir neben einem breiten Angebot hinsichtlich Kinderbetreuung wie zum Beispiel einkommensabhängige Subventionen, Elternlunchs oder einer in den Sommerferien durchgeführten Kidsferienwoche auch eine Beratung im Bereich Elder Care, also Angehörigenbetreuung, anbieten.

Wie wichtig ist dabei die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen?

Die interne Kommunikation ist wichtig – sehr wichtig. Sei es hinsichtlich Rollenmodellen bei flexiblen Arbeitsmodellen oder hinsichtlich der Vielfalt unserer Mitarbeitenden generell. Seit Anfang Jahr gibt es neben diversen Mittagsveranstaltungen auch einen internen Blog mit Namen «Inside-AXA». In diesem Gefäss wird jede Woche eine Person vorgestellt, die bei der AXA Winterthur arbeitet – unabhängig von Hierarchiestufe oder Ressort. Es geht also um die Menschen hinter der Marke – vom CEO bis zum Portier. Als wir den Blog lancierten, wussten wir nicht, wie er ankommt – doch mittlerweile wird er jede Woche durchschnittlich von rund 600 Personen gelesen, die dann nicht selten auch wertschätzende Kommentare hinzufügen, Tipps geben – oder die porträtierte Person auch mal zu einem Kaffee einladen. Eine schöne Sache, die hilft, die Menschen – unabhängig von ihren Funktionen – zusammenzuführen. Schliesslich, so ist unser Motto, machen wir nur gemeinsam einen Unterschied.

Welche Rolle spielt dabei der Trend der Digitalisierung?

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig. Diesem Trend kann man sich nicht entziehen, vielmehr gilt es dabei, die Chancen zu erkennen und zu nutzen. Wichtig ist: Es braucht in der Zukunft wohl beides – die Interaktion über digitale Medien und auch die Face-to-Face-Kommunikation. Denn beide Kommunikationsarten haben Vor- und Nachteile. Die Herausforderung dabei ist es wohl, den richtigen Mix zu finden! Um ein Beispiel dafür anzuführen: Die im Inside-AXA-Blog porträtierten Personen kommen demnächst zu einem Vorweihnachts-Apéro zusammen und lernen dabei wohl einige der anderen Porträtierten das erste Mal persönlich kennen. Eine schöne Sache, die sicher wieder zu neuen Geschichten führt. Ob wir die dann on- oder offline erzählen, wird sich zeigen...

Liebe Monica

Mein Vorgesetzter und ich sind uns über den Aufwand für die HR-Aufgaben uneinig. Er möchte ein paar Stellenprozente abbauen. Ich bin jetzt schon Land unter. Ich bräuchte 50 % mehr, um einen guten Job zu machen.

Julia M.

Liebe Julia M.

Grundsätzlich heisst es im HR: 100% auf 100 Mitarbeiter. Das gilt natürlich für alle HR-Aufgaben, inkl. Lehrlingsbetreuung.

Schritt 1:

Ich rate Dir, über drei Monate ein Aufwandsprotokoll zu führen. Hier kommt es nicht auf Minuten an. Jeder Berater macht das, das ist keine grosse Sache, fordert aber ein klein wenig Disziplin.

Schritt 2:

Wenn das Protokoll aussagekräftig genug ist, dann hast Du eine solide Gesprächsgrundlage, auf die Du auch eine solide Begründung seinerseits zählen kannst.

Bemerkung: Die Vorgesetzten sind unter Druck. Sie müssen Lean sein, und Lean wird oft gleichgesetzt mit Personalabbau. «Land unter sein» kann viele Gründe haben. Deshalb ist es nur normal, dass der Vorgesetzte nachvollziehbare Tatsachen braucht, um Budget zu bekommen. Wenn er das Budget nicht spricht, soll ER entscheiden, was Priorität hat.

Monica Camuglia



Haben auch Sie Fragen und Probleme bezüglich Führung?
Monica Camuglia
(monica.camuglia@contradanza.ch) gibt gerne Rat.