



Foto: Corinne Aeberhard

Hintere Reihe von links: Stefan Fröhlich (Leiter Ausbildung in Projekten), Marlise Mathys (Leiterin Gesundheitsmanagement), Daniel Marti (Stv. Leiter Personal und Leiter HR Beratung), Nadine Greter (Assistentin Leiterin Personal), Jean-Jacques Toffel (Leiter HR Beratung), David Rohrbach (Leiter Aus- und Weiterbildung). Vordere Reihe von links: Annarosa Bongni (HR Beraterin), Dieter Kramer (Leiter Führungsausbildung), Valérie Schelker (Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung), Sibylle Morger-Schweizer (HR Beraterin), Nathalie Bourquenoud (Leiterin Personal und Logistik).

## Der Gesundheitsgedanke wird in den Köpfen der Führungskräfte verankert

Zum ersten Mal dabei – und schon steht das HR-Team von PostFinance zuoberst auf dem Podest. Mit «Orion», dem wichtigsten Projekt des letzten Jahres, sollen die HR-Berater zu echten Partnern der Linie etabliert werden. Und mit der diesjährigen Gesundheitskampagne wird allen der Rücken gestärkt.

«Wir wollen aufs Podest.» So lautet die Differenzierungsstrategie von PostFinance. Bis 2013 will sie eines der drei grössten Finanzinstitute in der Schweiz werden. Mit ihrer Personalarbeit steht PostFinance schon heute auf dem Podest: «Und zwar ganz oben», freut sich Nathalie Bourquenoud, HR-Leiterin von PostFinance. Sie und ihr Team hatten sich in diesem Jahr zum ersten Mal um den Award beworben. «Nach einer in-

ternen Reorganisation sowie der Umsetzung von zwei wichtigen HR-Projekten wollten wir uns im HR-Management mit anderen Unternehmen messen, um eine externe Sicht in unseren Alltag einfließen zu lassen», erklärt Bourquenoud.

### Individuelle Beratung trotz Standardisierung

Das Projekt, in welches das HR-Team im vergangenen Jahr die meiste Kraft inves-

tiert hat, heisst «Orion». 2008 wurde es lanciert und hat zum Ziel, die HR-Berater als echte Partner der Linie zu etablieren. Dazu hat die HR-Abteilung einen standardisierten Beratungsprozess entwickelt, mit dem die HR-Berater Prozesse und Produkte besser im Blick haben. Grundsätzlich ist die Struktur der HR-Arbeit dreigeteilt: Personalgewinnung, Personalentwicklung und -bindung sowie -austritt. In allen drei Bereichen sollen die Bera-

ter künftig auf die Linie zugehen und Dienstleistungen bedarfs- und bedürfnisgerecht den Vorgesetzten anbieten. Proaktiv heisst das neue Schlagwort. «Die grösste Herausforderung bestand darin, den Berührungängsten zu begegnen sowie die Berater als Spezialisten zu positionieren. Vorher waren diese eher funktional orientiert. Den Linien-Vorgesetzten auf Augenhöhe begegnen war eine echte Herausforderung für die Berater.» Um diesem Problem zu begegnen, wurden sie von Anfang an in die Entwicklung des Konzepts mit einbezogen. Während des Trainings kamen Simulationen und Rollenspiele zum Einsatz, Gesprächssituationen wurden anhand von konkreten Beispielen geübt. «Jetzt haben alle ein Argumentarium zur Hand, mit dem sie die HR-Dienstleistungen bei der Linie verkaufen können», erklärt die HR-Leiterin. Anhand von Personalkennzahlen wie Zufriedenheit, Engagement, Fluktuation, Austrittsgründen etc. werden die jeweiligen Bedürfnisse in den Bereichen analysiert und Massnahmen erarbeitet. Letztendlich soll die Beratung so weit wie möglich standardisiert und so weit wie nötig individuell zugeschnitten sein.

Im vergangenen Jahr wurden die Berater vor allem geschult, seit Dezember wird das neue Konzept umgesetzt. «Was wir jetzt noch mehr brauchen, ist die Entschlossenheit, proaktiv auf die Linie zuzugehen», sagt Nathalie Bourquenoud. 25 HR-Berater sowie drei HR-Geschäftspartner sind es insgesamt, die je 150 bis 200 Mitarbeiter oder 20 bis 30 Vorgesetzte betreuen.

### Die Gesundheit wird auf allen Ebenen gelebt

Auch das Gesundheitsmanagement ist für PostFinance ein Thema, in das viel Energie und Ressourcen gesteckt werden. Das Unternehmen veranstaltet regelmässige Kampagnen: Im vergangenen Jahr lag der Fokus auf den Augen, in diesem Jahr heisst die Kampagne «Rück-Halt». Dazu lässt PostFinance einen Bus in die Regionen fahren. Alle Mitarbeiter haben dort vor Ort die Möglichkeit, ihre Rückengesundheit untersuchen zu lassen und sich Tipps für einen gesunden Rücken abzuholen. Jeder kann sich im Intranet anmelden und während der Arbeitszeit etwas für seine Gesundheit tun. «Wichtig ist, dass man niemanden zu diesen Angeboten zwingt», findet Bourquenoud. Und das scheint zu funktionieren: Innerhalb von drei Tagen hatte sich schon mehr als die Hälfte der Mitarbeiter angemeldet. Auch auf Teamebene wird das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)

angegangen. «Wir haben zum Beispiel in einem Team, wo viel Anspannung herrschte, einen Gesundheitszirkel aufgebaut. Dort können sich die Mitarbeiter über ihre Situationen austauschen und werden dabei von einer Arbeitspsychologin begleitet.» Fünf Psychologinnen hat PostFinance im gesamten Unternehmen im Einsatz. «Als wir die Kundenberatung auf einen 24-Stunden-Service umgestellt haben, war das für die Mitarbeiter natürlich ein riesiges Thema. Das haben wir antizipiert, und unsere Psychologinnen haben die Einführung des neuen Systems begleitet und Tipps zum richtigen Umgang mit der Schichtarbeit gegeben.»

Dass der Gesundheitsgedanke vor allem in den Köpfen der Vorgesetzten verankert sein muss, versteht sich für Nathalie Bourquenoud von selbst. «Jeder Vorgesetzte wird darin geschult, wie er mit gesundheitlichen Problemen seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz umgehen muss. Zentral ist, immer das Gespräch zum Mitarbeiter zu suchen, wenn dieser krank war», so die HR-Leiterin. Bereits bei einem Tag Abwesenheit sind die Vorgesetzten angehalten, mit dem betroffenen Mitarbeiter zu reden – «das muss keinesfalls immer in standardisierter Form erfolgen, sondern gern auch bei einer Tasse Kaffee». So werde den Mitarbeitern einerseits Anerkennung für die geleistete Arbeit entgegengebracht, andererseits sollen aber auch mögliche Konflikte identifiziert werden. «Denn zwischen Konflikt und Abwesenheit gibt es eine eindeutige Korrelation», weiss Bourquenoud. «Wir wollen so viel wie möglich antizipieren und dazu müssen die Führungskräfte die Signale früh wahrnehmen. Job des HR ist es, die Vorgesetzten zu sensibilisieren und ihnen die richtigen Instrumente zur Verfügung zu stellen, welche die Vorgesetzten für diese Aufgabe brauchen.»

Seit 2005 läuft das Projekt Gesundheitsförderung. Um die nötigen Mittel musste das HRM bei der Geschäftsleitung nicht lange kämpfen, sondern wurde von Anfang an unterstützt. «Und das Vertrauen in uns hat sich auch ausgezahlt. Heute haben wir die Abwesenheit um mehr als 35 Prozent gesenkt, das sind 2,8 Millionen eingesparte Franken pro Jahr», erklärt die HR-Chefin stolz.

### Schnelles Wachstum muss gemeistert werden

Eine riesige Aufgabe für PostFinance ist im Moment auch das immense Wachstum. Im Schnitt schafft PostFinance 180 neue Stellen pro Jahr – eine strategische Herausforderung. Um die neuen Mitar-

beiter auszubilden, hat das Unternehmen seit 2007 einen eigenen Campus aufgebaut. 1800 Teilnehmer gab es dort im vergangenen Jahr. «Ein Kundenberater, der bei uns anfängt, beginnt zuerst einmal auf dem Campus», erklärt Nathalie Bourquenoud. Drei Monate lang werden neue Mitarbeiter auf die Produkte, die Verkaufsmethoden und das Sozialverhalten von PostFinance geschult. «Dabei

### «Den Berührungängsten zu begegnen, war die grösste Herausforderung.»

Nathalie Bourquenoud, HR-Leiterin

arbeiten wir mit Schauspielern und virtuellen Filialen, so sind die Mitarbeiter am Ende der drei Monate fit, direkt Kunden zu beraten.» Anders wäre die Einarbeitung nicht zu bewältigen, so die HR-Leiterin: «Die Zahl der neuen Mitarbeiter ist so gross, dass die Vorgesetzten am Ende nur noch schulen würden.»

Doch nicht nur das Wachstum sorgt für viel Wind im Unternehmen: Bis Ende 2011 soll PostFinance in eine AG umgewandelt werden. «Voraussichtlich im Herbst entscheidet die Politik, wie es mit dem Postgesetz und dem Bundespersonalgesetz weitergeht, an die PostFinance gebunden ist.» Diese Wandelung, so Nathalie Bourquenoud, beinhaltet weit mehr als nur neue Arbeitsverträge: «Wir haben dann die Möglichkeit, neue Anstellungsgrundlagen zu erarbeiten. Ein riesiges Projekt!»

Stefanie Zeng

### PostFinance

ist ein eigenständiger Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist das fünftgrösste Finanzinstitut der Schweiz und positioniert sich hauptsächlich in den Teilmärkten Zahlen und Sparen, bietet aber auch einfache und günstige Produkte im Anlegen, Finanzieren und Vorsorgen an. PostFinance hat seit 1998 rund 1500 neue Vollzeitstellen in der ganzen Schweiz geschaffen. Per Ende des letzten Jahres hatte das Unternehmen rund 3600 Mitarbeitende, 73 davon im HR-Bereich.