

Employer Branding und HR Management bei der Visana-Gruppe

«Wir fordern und wir fördern»

Was macht einen guten Arbeitgeber aus, der auch von Mitarbeitenden weiterempfohlen wird? Persorama sprach darüber mit Marcel Kutter, Leiter Human Resources der Visana-Gruppe – einem der führenden Schweizer Kranken- und Unfallversicherer.

Persorama: Visana gilt im Raum Bern und darüber hinaus als ein sehr guter Arbeitgeber. Was ist wichtig, um so ein positives Image zu erreichen?

Marcel Kutter: Dazu trägt sicherlich unser «Mitarbeiterbarometer» bei, das wir alle zwei Jahre erheben. 2016 lag die Rücklaufquote der Antworten bei 83 Prozent, also erfreulich hoch. Und die Antworten der Mitarbeitenden sind ebenso positiv: Demnach stieg die Arbeitszufriedenheit innerhalb von drei Jahren von 74 auf 77 Punkte – bei maximal 100 Punkten ein sehr hoher Wert. Ebenso punkten wir bei den Themen Ausbildung, Entwicklungschancen und Entlohnung mit konstant hohen Zufriedenheitswerten. Das Zugehörigkeitsgefühl zu Visana stieg von 83 auf 85 Punkte, ebenso das Vertrauen in die Führung. Unsere Mitarbeitenden sind tatsächlich stolz, «Visaner» zu sein.

Wo sehen Sie Unterschiede zu anderen Arbeitgebern?

Die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden macht den Unterschied. Das schätzt auch das externe Institut so ein, welches das «Mitarbeiterbarometer» durchführt.

Was unternehmen Sie, um das hohe Niveau zu halten?

Es ist tatsächlich eine Herausforderung für uns alle, tagtäglich den Nachweis zu erbringen, dass es uns ernst ist mit Themen wie Personalentwicklung oder Förderung von Führungskräften. Die Resultate aus dem «Mitarbeiterbarometer» bestärken uns. Einer unserer Grundsätze in der Personalführung lautet: Gute Leistungen honorieren (damit ist nicht nur der Lohn gemeint), schlechte Leistungen thematisieren.

Wie setzen Sie das in der Praxis um?

Wir investieren viel in die Aus- und Weiterbildung – auch, um unsere Mitarbeitenden zu befähigen, möglichst viel selbst zu entscheiden. Ein Grundsatz ist bei uns die Delegation von Entscheidungen auf die unterste kompetente Stufe. Damit das gelingt, müssen die Mitarbeitenden das entsprechende Wissen haben – nicht nur für ihren Teilbereich, sondern über den Tellerand hinaus.

Und die Führungskräfte?

Eine Führungskraft soll führen können, aber sie muss nicht die beste Sachbearbeiterin ihres Teams sein. Das «Goal» schießt der Mitarbeitende. Die Führungskraft coacht, bereitet die Spielzüge, also den Match-Erfolg, vor und öffnet Türen.

Finden Sie genügend Bewerbende, auch für Lehrberufe?

Ja, wir bilden aktuell 26 Lernende aus – eine für die Branche hohe Zahl. Das Gros der Absolventen bleibt nach Abschluss der Lehre bei uns. Dabei bauen wir den Bereich der Berufslehre – zurzeit bestehend aus Informatik und kaufmännischen Berufen – eher noch aus. Warum sollten wir in naher Zukunft nicht auch im Bereich Betriebsunterhalt ausbilden? Aufgrund

Visana

Die Visana-Gruppe mit den Versicherungsträgern Visana, sana24 und vivacare gehört zu den führenden Schweizer Kranken- und Unfallversicherern. Sie versichert Privatkunden (Kranken- und Unfallversicherung, Sach- und Haftpflichtversicherung, Rechtsschutz) und Firmenkunden (Lohnausfall und Unfall). Visana zählt über 1,1 Millionen Versicherte und betreibt 120 Geschäftsstellen in der ganzen Schweiz. Rund 900 der insgesamt 1300 Mitarbeiter arbeiten im Kanton Bern, davon 600 am Hauptsitz in Bern. Rund 65 Prozent der Belegschaft sind Frauen, 34 Prozent des Personals arbeiten Teilzeit.

unserer Unternehmensgrösse bieten wir unseren Lernenden die Chance, während ihrer Lehrzeit verschiedene Fachbereiche kennenzulernen. So haben sie die Möglichkeiten, künftig auch intern zu wechseln und ihre Karriere aufzubauen. Also haben wir tatsächlich wenig Nachwuchssorgen.

Und bei den Spezialisten?

Im Normalfall finden wir auch hier genügend gute Leute. Und das Feedback der Bewerbenden ist sehr gut. Wir bemühen uns um einen transparenten, zügigen Prozess in der Personalgewinnung. Ab Kaderstufe gibt es für interne wie externe Bewerbende zusätzlich ein Assessment.

Wozu dient ein solches Assessment?

Wir holen uns hier eine Sicht von aussen, um zu sehen, wo bei einer grundsätzlich für einen Job geeigneten Person noch Potenzial besteht bzw. was noch fehlt. Die Kompetenzen bestimmen wir im Voraus, im Assessment werden das Verhalten und das Potenzial abgefragt. Ein Assessment hat also vor allem auch Entwicklungscharakter und dient als Puzzleteil für den letzten Entscheid. Wir schicken nur Leute in ein Assessment, bei denen wir überzeugt sind, dass sie sich für den jeweiligen Job eignen und dass sie zu unserer Kultur passen. Dasselbe gilt für interne Kandidaten, die den gleichen Prozess durchlaufen wie externe Bewerbende.

Welche Karrieremodelle bietet Visana ihren Mitarbeitenden an?

Bei uns gibt es seit mehr als drei Jahren neben der klassischen Führungskarriere ein Fachkarrieremodell mit verschiedenen Kompetenzstufen: Junior, Professional und Senior bei Mitarbeitenden und Expert bzw. Senior Expert im Kader. Die Stellenbeschreibungen sind sehr transparent auf unserem Intranet aufgeschaltet. Dort sind nicht nur die jeweiligen Aufgaben definiert, sondern auch die Anforderungen an Ausbildung, Erfahrung, Fach- und Sozialkompetenzen für jede Stufe.

Ist die Fachkarriere der Führungskarriere gleichgestellt?

Natürlich. Wir sind zwar noch nicht an dem Punkt angelangt, dass Fach- und Führungskarriere in Mitarbeiterkreisen als absolut gleichwertig angesehen werden. Aber unser Modell zielt direkt darauf ab: So ist

Zur Person

Marcel Kutter ist seit Februar 2013 Leiter Human Resources der Visana Services AG. Zuvor war er in verschiedenen Führungsfunktionen in der öffentlichen Verwaltung tätig, unter anderem als stv. Leiter Amt für Sozialversicherungen des Kantons Bern und als Personalchef des Bundesamts für Migration. Marcel Kutter verfügt über eine Ausbildung als Lehrer, war von 1990 bis 1996 Lehrer an der Mittel- und Oberstufe und hat weitere Ausbildungen als Executive MBA FH sowie dipl. Personalleiter NDS HF absolviert.



etwa ein Senior Expert einem Abteilungsleiter gleichgestellt.

Kann jeder Mitarbeitende eine Fachkarriere anstreben?

Heute sprechen wir mit jedem Mitarbeitenden über seinen persönlichen Entwicklungsplan, mit kurz- und mittelfristigen Zielen sowie obligatorischen oder fakultativen Entwicklungsmassnahmen. Generell sind uns die personalpolitischen Grundsätze «Die richtige Person mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort» sowie «Fordern und Fördern» ganz wichtig. Allerdings ist eine Fachkarriere kein Modell, um jeden Mitarbeitenden glücklich zu machen. Viele Positionen brauchen ein ganz spezifisches Fachwissen, zum Beispiel Versicherungsmathematiker, Ärzte, Juristen oder Case Manager. Schlussendlich haben wir als Unternehmen einen Auftrag, den wir mit den geeigneten Kräften umzusetzen haben.

Wie arbeitet Visana im Vertrieb?

Bei Kundenberatern legen wir viel Wert auf Fach- und Sozialkompetenz. Vergangenes Jahr haben 285 Vertriebsmitarbeitende die interne Weiterbildung «Fit in Sales» besucht. Wer vom Junior- zum Senior-Berater aufsteigen will, muss interne Schulungen mit Zertifizierung durchlaufen. Uns ist es wichtig, dass wir unsere Mitarbeitenden auf veränderte Rahmenbedingungen vorbereiten und stetig weiterentwickeln. Denn die Mitarbeitenden sind unsere besten Marketingbotschafter.

Wie loyal sind Ihre Mitarbeitenden?

Wir haben eine durchschnittliche Brutto-Fluktuation von 12 Prozent bei insgesamt 1300 Angestellten. Umgekehrt stellen wir rund 160 Leute pro Jahr ein. Dabei muss man wissen, dass bei Visana fast zwei Drittel Frauen arbeiten und – bedingt durch Familienthemen – die Fluktuation höher ist als in anderen Branchen.

Welche Herausforderungen sehen Sie in der Digitalisierung?

Mit der zunehmenden Digitalisierung von Prozessen fallen tendenziell immer mehr Nischenarbeitsplätze und einfache Tätigkeiten weg. Das erleben wir schon jetzt in der Leistungsabwicklung: Rechnungen kommen digital und werden digital verarbeitet. Wir erhalten durchschnittlich 28400 Belege pro Arbeitstag und haben zum Beispiel 2015 insgesamt 7,1 Millionen Belege verarbeitet. Das Gros passiert quasi automatisch anhand von Regelwerken. Nur Spezialfälle werden noch von Hand geprüft.

Welche Rolle spielt HR bei der Digitalisierung?

Wir verstehen uns auch hier als echte Sparringpartner für die Linie. Wir müssen wissen, wie sich die personellen Anforderungen durch die Digitalisierung verändern. Wir nehmen unsere Verantwortung bei Digitalisierungsprojekten wahr, sei es als Teilprojektleiter oder im Projektleitungsausschuss. Dabei haben wir ein besonderes Augenmerk auf Change-Themen und

Entwicklungsbedarf. Nur wenn wir das Geschäft verstehen, sind wir als Business Partner auf Augenhöhe.

Und wie unterstützt die Digitalisierung Ihre HR-Arbeit?

Wir erhalten für rund 160 vakante Stellen pro Jahr etwa 6000 Bewerbungen. Ohne IT-Unterstützung könnten wir die Auswahl nicht bewältigen. Wir wissen dank Digitalisierung auch, wie unsere Angebote ankommen. Durchschnittlich besuchen 9000 Besucher im Monat unsere Website und wir verzeichnen rund 25000 Seitenaufrufe. Etwa zehn Prozent aller Nutzer, die auf die Visana-Website gehen, schauen auf die Karriere-Website.

Ein weiteres Beispiel ist die Einführung einer HR-Plattform innerhalb des unternehmensweiten Intranets. Damit gelang Visana ein wichtiger Meilenstein. Diese einfach und intuitiv bedienbare Oberfläche bezieht Mitarbeitende und Führungspersonen direkt in die HR-Prozesse mit ein. Persönliche Informationen können jeder-

zeit selbständig bezogen und die eigenen Daten gepflegt werden. Dadurch werden die HR-Prozesse beschleunigt, standardisiert und professionalisiert. Längerfristig führt die HR-Plattform zu einer Entlastung von Human Resources und somit zu einer Erhöhung des HR-Wertschöpfungsbeitrags am Unternehmensergebnis.

Was sind weitere Herausforderungen?

Auch wir erfahren schmerzhaft, dass gewisse Fachkräfte nicht einfach zu finden sind. Es gibt Funktionen, bei denen es länger dauert, bis eine Stelle besetzt ist. Zum Beispiel, wenn wir Leute mit medizinischem Background und Führungserfahrung suchen.

Unsere dezentrale Struktur mit 120 Geschäftsstellen im ganzen Land hat manchmal auch Nachteile. Wenn wir zum Beispiel einer Person mit Potenzial in Solothurn einen weiteren Karriereschritt anbieten wollen. Nehmen wir an, in Genf wird die Stelle eines Geschäftsstellenleiters frei, aber nur dort. Die lässt sich mit jemand

aus Solothurn kaum besetzen. Denn im Verkauf kommt es ganz stark auf das persönliche Netzwerk und die Verwurzelung in einer Region an. Für einen Solothurner aber ortsnah etwas zu finden, was seiner Qualifikation entspricht, ist nicht einfach. Die Herausforderung in einer dezentralen Organisation ist es also, gute Leute nicht zu verlieren und ihnen eine Perspektive zu bieten.

Was sind wichtige Ziele für Sie als HR-Chef?

Wir sind aktuell daran, ein integrales Talentmanagement einzuführen. Integral heisst, dass wir schauen, welche Mitarbeitende Potenzial, Ehrgeiz und Qualitäten – etwa in den Bereichen Sprachen oder Führung – haben, die über die Anforderungen der aktuellen Funktion hinausgehen. Es geht uns dabei nicht darum, in einem «Pool» Talente zu züchten, sondern aus unserer Belegschaft mögliche Fach- und Führungskräfte für die Zukunft zu sondieren.

Interview: Michaela Geiger

visana-business.ch





Das Betriebliche Gesundheitsmanagement tut Ihrem Unternehmen gut. Das ist Service.



KOMET