

1. Platz AXA Winterthur



Foto: Markus Forte

Von links: Felix Stein (Head HR Service Center), Ricarda Giebel (Head HR Management Services), Monica Kohler (hinten, Assistant Head HR), Barbara Brandt (Head Geschäftsstelle Pensionskassen AXA Gesellschaften), Dieter Baur (Head HR Business Partner Business Lines & Operations), Michael Keller (Head HR Business Partner Distribution, Support & Regionen), Annett Kuhnert (Head HR Competence Center), Christoph Müller (Head Human Resources).

«Durchmischte Teams stärken die Innovationskraft eines Unternehmens»

Ein gross angelegter Veränderungsprozess in Führung und Kultur sowie ein Mentoring-Programm sind nur zwei von vielen HR-Projekten der AXA Winterthur. Christoph Müller, Leiter HR, äussert sich zum Stellenwert des HRM und zu den Herausforderungen der Zukunft.

Herzliche Gratulation zum ersten Platz! Was bedeutet Ihnen dieser Preis?

Christoph Müller: Es ist eine Belohnung für unsere Anstrengungen der letzten Jahre und gleichzeitig eine Motivation, uns weiter für Qualität und Innovation in unserer Personalarbeit einzusetzen. Zudem bietet uns der Award die Möglichkeit, gegen innen und aussen zu zeigen, dass wir mit unserer Personal-

arbeit ganz vorne mitmischen und ein attraktiver Arbeitgeber sind.

Als mustergültiges Projekt wurde «2012 and Beyond» gewertet. Was genau steckt dahinter?

Das Ziel dieses Projekts ist es, in der AXA Gruppe weltweit eine neue Führungs- und Unternehmenskultur zu etablieren. Sie basiert auf Offenheit, Respekt, Eigenverantwortung und Verbindlichkeit

und soll unternehmerisches Handeln fördern. Den Projektlead haben wir vom HRM.

Wie wurde das Projekt konkret umgesetzt?

Zwischen 2009 und 2010 haben rund 700 Führungskräfte aus der Schweiz am Programm teilgenommen. Es bestand aus zwei zweitägigen Seminaren, einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung so-

wie persönlichen Gesprächen mit Peers und einem Coach. So konnte jede Führungskraft für sich und in der Gruppe erarbeiten, wie sie ihr Verhalten verändern will, um unseren neuen Führungsgrundsätzen besser zu entsprechen. Dass unsere Geschäftsleitung geschlossen hinter «2012 and Beyond» steht, zeigt sich beispielsweise daran, dass an jedem Seminar ein Mitglied der GL teilnahm, um einen halben Tag lang intensiv mit den Kursteilnehmern zu diskutieren. Weltweit wurden übrigens 10000 Führungskräfte geschult. Eine Führungsschulung in diesem Umfang, global durchgeführt und inhaltlich auf die einzelnen Länder abgestimmt, ist für die AXA eine Premiere. Und wie der Projektname sagt, sind noch Aktivitäten bis über 2012 hinaus geplant.

Wie überprüfen Sie, ob die gewünschte Führungskultur gelebt wird?

Auf verschiedenen Wegen: Jedem Ressortleiter wurde ein HR-Verantwortlicher als Coach zur Seite gestellt. Gemeinsam analysieren sie, welche Teams sich in die richtige Richtung bewegen, wo noch Hilfe nötig ist, und sie definieren gemeinsam Massnahmen. Auch organisieren wir in diesem Jahr sechs sogenannte GL-Dialoge. Das sind Veranstaltungen, bei denen die Mitarbeitenden mit der Geschäftsleitung über Fragen, Ideen und Bedenken zum Kulturwandel diskutieren. Und selbstverständlich können wir Kulturveränderungen auch anhand des jährlichen Employee-Scope-Prozesses messen.

Was ist der Employee-Scope-Prozess?

Das ist eine Mitarbeiterbefragung, bei der auch nach wichtigen Aspekten des «2012 and Beyond»-Projekts gefragt wird. Die Befragung findet online und anonym statt und wird von einem unabhängigen Institut ausgewertet. Auf der Basis der Ergebnisse finden Workshops statt, in denen Verbesserungsmaßnahmen festgelegt werden. Zudem besteht in den Workshops die Möglichkeit, bottom-up neue Problemfelder und Handlungsbereiche einzubringen, die im Scope-Prozess nicht erfragt wurden.

Ein weiteres wichtiges Veränderungsprojekt hat Ihr HRM zum Thema Diversity initiiert. Was genau und warum?

Wir wollen ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis auf Stufe Management fördern, weil durchmischte Teams nachweislich die Innovationskraft eines Unternehmens stärken. 2009 haben wir

deshalb ein Mentoring-Programm gestartet, bei dem die gesamte GL und rund ein Drittel des Topmanagements als Mentoren für weibliche Mentees fungieren. Wichtig dabei ist, dass zwischen dem Tandempaar zwei bis drei Hierarchiestufen und keine Bereichslinie liegen. So ist garantiert, dass offen über Anliegen im Bereich Management und Führung sowie

«Die Führungskräfte nehmen uns in der Rolle des Business Partner als strategische Berater und als Coaches wahr.»

über Anliegen auf persönlicher Ebene, etwa Werte, Laufbahn, Work-Life-Balance, diskutiert werden kann. Von der einjährigen Laufzeit einer Staffel sollen beide Seiten profitieren können, indem sie andere Perspektiven und neue Ansätze kennen lernen, Vorurteile abbauen, von den Netzwerken des anderen profitieren und sich konstruktiv austauschen.

Gab es Kriterien bei der Auswahl der Mentees?

Es konnten sich alle bewerben, von jeder Hierarchiestufe, Voll- und Teilzeitarbeitende, langjährige und neue Mitarbeiterinnen. In der ersten Staffel haben sich 80 Frauen beworben, 41 konnten wir nehmen, entsprechend der Anzahl Mentoren. In der zweiten Staffel profitieren nun rund 60 Frauen, da sich mehr Mentoren zur Verfügung gestellt haben. Das zeigt uns, dass die Sensibilisierung gegenüber dem Thema gelungen ist. Zudem haben sich das französische Mutterhaus und seine Einheiten in Deutschland von unserem Mentoring-Programm inspirieren lassen.

Welches weitere Projekt des letzten Jahres ist für Sie von grosser Bedeutung?

Das Präsenzmanagement. Es ist Teil des Gesundheitsmanagements und wurde als Pilotprojekt getestet und bis Ende 2010 eingeführt. Im Vordergrund steht dabei die Früherkennung von gesundheitlichen Problemen, in zweiter Linie geht es um Wiedereingliederung. Wir haben über 800 Führungskräfte in rund 60 Seminaren darauf sensibilisiert, gesundheitliche Frühwarnzeichen bei ihren Mitarbeitenden, also beispielsweise Burnout-Symptome, zu erkennen. Die Führungskräfte werden unterstützt,

indem ihnen krankheits- und unfallbedingte Abwesenheiten automatisch gemeldet werden. In Gesprächen sollen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden mögliche Lösungen besprechen, um Absenzen vorzubeugen. Die Gespräche werden nach standardisierten Kriterien durchgeführt und teilweise durch das HRM begleitet. Wir wollen Langzeitabsenzen verhindern, indem wir frühzeitig Massnahmen einleiten, durch die wir die Situation der Leute verbessern können und ihnen Unterstützung bieten.

Wie ist die Anerkennung des HRM unter den Führungsverantwortlichen und in der Firma generell?

HRM ist eines von elf Ressorts der AXA Winterthur und durch mich in der GL vertreten. Somit hat das HRM gute Einflussmöglichkeiten. Unsere Mitarbeitenden schätzen die Nähe des HRM, das an allen sechs Standorten in der Schweiz personell vertreten ist. Die Führungskräfte nehmen uns in der Rolle des Business Partner als strategische Berater und als Coaches wahr. Natürlich sind nicht immer alle HR-Entscheidungen populär, aber die Akzeptanz des HRM ist gegeben.

Wo sehen Sie künftig die grössten Herausforderungen für Ihr HRM?

Einerseits in der Effizienzsteigerung, das heisst höhere Qualität bei tieferen Kosten zu erreichen. Andererseits werden wir uns damit beschäftigen müssen, wie wir dem Mangel an Spezialisten begegnen. Auch die demografische Entwicklung sowie der Umgang mit neuen Arbeitsformen und anderen Lebensbedürfnissen werden wohl verstärkt zum Thema werden. Marianne Rupp

AXA Winterthur

Die AXA Winterthur ist die Nummer 1 im Versicherungsmarkt Schweiz. Ihr Angebot wird abgerundet mit Produkten der AXA Bank sowie Rechtsschutzversicherungen der Tochtergesellschaft AXA-ARAG. Die AXA Winterthur beschäftigt rund 4300 Mitarbeitende, davon sind 130 Personen im HR tätig. Sie verfügt über ein Vertriebsnetz mit über 300 selbständigen Generalagenturen und Agenturen mit rund 2900 Mitarbeitenden. Über 1,6 Millionen Privat- und Geschäftskunden in der Schweiz sind bei der AXA Winterthur versichert. Die AXA Gruppe ist auf allen fünf Kontinenten vertreten und beschäftigt rund 216 000 Mitarbeitende.