

**Axa Winterthur im Wandel**

# Versicherer macht agil

**Wegen der Digitalisierung steht** die Versicherungsbranche vor grossen Umwälzungen. Deshalb schickt Axa Winterthur ein Viertel der Belegschaft in die Schule.

VON CHRISTIAN KOLBE (TEXT)  
UND ANJA WURM (FOTOS)

**D**ie Axa Winterthur macht ihr Kader wetterfest. Damit der Versicherungskonzern den digitalen Tornado überlebt, der gerade über die globale Wirtschaft fegt. «Axelerate» heisst das Programm, das aus einem zwar erfolgreichen, aber auch etwas behäbigen Versicherer eine moderne, agile Organisation machen soll.

Ein Unternehmen, das beweglich und flexibel auf die Herausforderungen der digitalen Zukunft reagieren kann. **Wie diese Zukunft der Branche aussieht, weiss niemand so genau.** Aber mit günstigen Versicherungsprämien alleine lassen sich Kunden heute nicht mehr locken. Zudem drängen Branchenfremde in den Markt ein: Versandhändler Amazon will künftig nicht nur Produkte verkaufen, sondern diese gleich auch noch versichern.

Treibende Kraft hinter «Axelerate» ist Mirjam Bamberger (43), seit 2014 Personalchefin von Axa Winterthur: «Der grosse Umbruch kündigt sich erst an, deshalb müssen wir das Unternehmen jetzt fit machen, um all den Stürmen zu trotzen, die noch über uns hereinbrechen werden.» Ein Wetterbericht, der danach rief, Vorkehrungen zu treffen. Deshalb schickt die Versicherung ein Viertel der Belegschaft in die Schule: **1000 Führungskräfte und Fachexperten drücken für vier Tage die Schulbank**, das Programm läuft seit September 2017 bis Mai 2018.



**Personalchefin Mirjam Bamberger:** Ziel ist die zu 100 Prozent agile Firma.

seiner Zukunft. Die Räume verströmen einen gewissen altertümlichen Industrie-Chic, doch mit klassischen Schulzimmern hat das wenig zu tun. **Das Ganze gleicht eher einem Postenlauf mit angeschlossener Wohlfühloase inklusive Saftbar und Sofaecke.**

Hier werden die Mitarbeiter auf eine neue Denkweise eingestellt, die dereinst das ganze Unternehmen durchdringen soll. Derzeit arbeiten zehn Prozent der Belegschaft nach agilen Arbeitsmethoden, mittelfristig soll es ein Drittel

Dafür hat die Firma eine ganze Etage in einem alten Industriebau auf dem ehemaligen Maggi-Areal in Kemptthal bei Winterthur ZH gemietet. Dort, wo früher Suppenwürfel produziert wurden, bastelt ein Dienstleistungsunternehmen gerade an

werden. «Das Ziel ist die zu 100 Prozent agile Firma – nämlich im Kopf», sagt Bamberger, «davon sind wir noch ein Stück weit entfernt.» Ein ambitioniertes Unterfangen:

**Agiles Arbeiten bedeutet weit mehr als das Drehen an ein paar Stellschrauben, das Anpassen einiger Prozesse.** Es stellt die gesamte Firma auf den Kopf – und das

## «Winterthur» verschwindet

Im Frühling 2018 streicht Axa endgültig den Zusatz «Winterthur» aus dem Namen der Schweizer Tochter. Die 1875 gegründeten Winterthur Versicherungen waren über Jahrzehnte der grösste Schweizer Versicherungskonzern. Dieser wurde 1997 in die Credit Suisse integriert. Doch die Allfinanzträume der CS zahlten sich nie aus, Ende 2006 wurde die Winterthur an die französische Axa verkauft. ●

vor allem im Kopf! Nur mit dem Verschieben von ein paar Kästchen im Organigramm ist es nicht getan, wie Kurt Koch (58), Personalentwickler bei Axa Winterthur, ausführt: «Ich empfinde das nicht als eine Reorganisation im klassischen Sinne. Es geht nicht um Abbau, es geht um einen Kulturwandel.»

**So wird auch die Rolle des Chefs neu definiert:** Befehle, Anweisungen und Zielvorgaben zu erteilen, reicht für einen Vorgesetzten nicht mehr aus. Es geht darum, die Mitarbeiter, das Team zu befähigen, agil zu handeln – und gleichzeitig diejenigen mitzunehmen, die doch noch auf Strukturen Wert legen. «Die Anweisungen kommen neu vom Team und nicht mehr vom Vorgesetzten. Das hat den Vorteil, dass auch die Schwächeren mitgetragen werden und auch Leute in der Organisation Platz haben, die gerne klare Anweisungen haben, was sie tun müssen», so Koch. **Nicht allen passt der Kulturwandel:** Der Abbau von Hierarchien, der Verlust von Privilegien führen dazu, dass einige die Versicherung verlassen. Nicht auf Druck



**Personalentwickler Kurt Koch (Mitte):** Hilfe beim Kulturwandel.

**Berater Frank Hermle** will die Axa-Mitarbeitenden wachrüsten.

Um die Schulungsteilnehmer wachzurütteln, gibt es einen Posten, der sie mit einem – fiktiven – Schreckensszenario konfrontiert: Was ist ihr Anteil am Untergang der Axa Winterthur? Dabei geht es nicht darum, nach konkreten Fehlern zu suchen, sondern die Denkweise der Mitarbeitenden in eine bestimmte Richtung zu lenken: **«Versagen ist erlaubt! Aber nur, um daraus zu lernen»**, untermauert Mirjam Bamberger das Bekenntnis zur Fehlertoleranz. Ein Bekenntnis, das in der Kultur von Schweizer Unternehmen noch nicht weitverbreitet ist.

Neue Töne schlägt Bamberger auch an, wenn es um ein weiteres Motiv für den Wandel geht. «Wenn wir uns nicht verändern, haben wir keine Chance, geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Die Leute stellen heute andere Anforderungen an einen Arbeitgeber. Es geht mehr um Vertrauen und Wertschätzung als nur ums Geld», unterstreicht die Deutsche die Notwendigkeit agilen Arbeitens. ●

«Erfolg schläft ein», sagt Frank Hermle (50). Der Experte für Unternehmenskultur und Transformation unterstützt Axa Winterthur auf dem Weg zu einer agilen Firma. «Was wir heute erleben, ist Wandel pur, viele Geschäftsmodelle verschwinden», warnt Hermle.

## Gegendarstellung

Unter dem Titel «Dealmaker im Absseits» berichtet der Journalist René Lüchinger im SonntagsBlick vom 18. 2. 2018 zum Fall Sika und der rechtlichen Auseinandersetzung mit der Gründerfamilie Burkard. Der Artikel enthält falsche Tatsachenbehauptungen:

- Der SonntagsBlick präsentiert im Titel Urs Schenker als Sika-Anwalt. Das ist falsch. Richtig ist: Urs Schenker ist Anwalt der Familie Burkard.
- Lüchinger schreibt, dass Urs

Schenker beim erfolgreichen Abschluss des Deals mit Saint-Gobain eine Prämie von rund 50 Millionen Franken winke. Das ist falsch, er wird für seinen Aufwand entschädigt. Lüchinger schreibt, Urs Burkard leide, da sein Bruder und eine Schwester den Dauerkampf leid seien. Diese Aussage ist falsch. Richtig ist: Alle Geschwister Burkard sind sich einig, das Verfahren durchzuziehen.

URS BURKARD, URS SCHENKER  
Die Redaktion hält an ihrer Darstellung fest.