

## Wenn Unternehmensentwicklung "blau" macht

Die AXA-Gruppe hat ein Change-Projekt initiiert, mit dem Ziel, Mitarbeitende zu Mit-Unternehmern zu machen. Die AXA Winterthur mit ihren 4'300 Mitarbeitenden hat das Projekt erfolgreich umgesetzt und gilt in der AXA-Gruppe als Benchmark. Herr Christoph Müller, Head HR der AXA Winterthur, stellt seine Sicht dar, wie es gelungen ist, die Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung zu bewegen – und sie "blauer" zu machen. Das Interview mit Christoph Müller führte Michael Kres.

### Die AXA Winterthur beendet soeben das Projekt „2012 and beyond“. Welches war das Ziel des Projektes?

Der Versicherungsmarkt ist im Umbruch. Wir sind der Meinung, dass wir mit klassischen Top-Down-Führungsmodellen bei der AXA Winterthur nicht das Potential nutzen, das in unserer Firma wirklich besteht. Also haben wir uns entschieden, bei der vom Konzern in Paris initiierten Initiative mitzumachen. Im Grundsatz ging es darum, von der klassischen „command and control“- Mentalität hin zu einer „trust and empowerment“- Kultur zu gelangen. Beendet haben wir das Projekt noch nicht – wie der Name sagt, beschäftigt uns die nachhaltige Verankerung noch eine Weile.

### Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Vor etwa zwei Jahren fand der Initialworkshop in Paris statt. Nicht alle Länder waren begeistert. Auch bei uns gab es Widerstände. Wir haben uns in der Geschäftsleitung entschieden, den Versuch zu wagen, wobei wir uns gesagt haben: „Das funktioniert nur, wenn wir das Projekt breit abstützen.“ Also haben wir als erstes Pilotworkshops mit den obersten Führungskräften durchgeführt und für das Anliegen geworben. Das kam gut an, sodass wir in einem zweiten Schritt ähnliche Workshops mit sämtlichen Führungskräften mit einer Führungsspanne von mindestens fünf Mitarbeitenden veranstaltet haben. Danach starteten mehrtägige Schulungen und Coaching-Gespräche. Schlussendlich haben wir im Jahr 2010 Roadshows für alle Mitarbeitenden organisiert, um die Thematik bis in die Basis zu verankern.

### Das Projekt ist auch auf Widerstände gestossen. Wie sind Sie damit umgegangen?

Durch Dialog und Nähe. Ich kann mich gut an einen Workshop mit meinem eigenen Team im Tessin erinnern: Dort habe ich den Kulturwandel angestossen und gleich zu Beginn erklärt, dass es nicht darum gehe, jemandem etwas wegzunehmen, sondern dass für mich wesentlich sei, die Offenheit und Transparenz untereinander zu erhöhen. Das wurde gut aufgenommen, vor allem als es darum ging, im Team neue, für alle sinnvolle Strukturen auszudiskutieren. Die Führungskräfte haben dabei ihren Badge symbolisch in die Mitte der Runde gelegt. Damit wollten wir ausdrücken, dass unsere Jobs zur Disposition stehen, dass wir offen sind, welche Rolle wir in Zukunft innehaben. Das war ein starkes Zeichen. Mein Führungsteam hat daraufhin in seinen eigenen Teams begonnen, über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu diskutieren. So sind neue Strukturen und Rollen in meiner Abteilung entstanden, die nun von den richtigen Leuten gemäss ihren Stärken ausgefüllt werden.

### Mussten dabei auch Leute Verantwortung abgeben?

Das ist richtig. Aber der Prozess lief ganz anders ab, als ich es geglaubt hätte. Es kam zu keinen Machtrangeleien. Im Gegenteil: Einer der Mitarbeitenden, der von sich aus meinte, er wolle kontrollieren, hat sich zu jemandem entwickelt, der heute unheimlich stimulierende Freiräume schafft. Im ganzen Kontext der Firma gab es nur wenige Personen, die mit diesem Kulturwandel nicht einverstanden waren.

### Wie haben Sie den Change Prozess unterstützt?

Wir nutzten zur Begleitung dieses Prozesses den *Lifestyle Inventory* (LSI) der Firma Human Synergetics: Er vergleicht klassische Verhaltensdispositionen untereinander. Der Kontrolleur etwa ist der rote Typ, der Ausweichende der grüne. Wir hingegen wollen blaue Typen: Menschen, die ihre Meinung einbringen, sich als Teil eines Teams sehen und Verantwortung übernehmen. Jede Führungskraft hat ihren eigenen LSI erstellt. Wir haben die Resultate ausgewertet – wobei keiner seine Resultate zeigen musste, wenn er nicht wollte – und darüber gesprochen, was es braucht, von einer grünen oder roten zu einer blauen Führungskraft zu werden.



### **Wie wurden die Mitarbeitenden "blau"?**

Vor allem durch Dialog – auch mit dem Top-Management. Einer der Hauptkritikpunkte, den wir immer wieder gehört haben, war, dass wir in unserer Firma viel zu viele starre Regeln haben. Wir haben daraufhin die Regeldichte um zwei Drittel reduziert. Dadurch haben wir die Eigenverantwortung wieder massiv gestärkt.

### **Was war die grösste Herausforderung in dem Projekt?**

Das Senior Management zu überzeugen, dass Dialog und Nähe die wesentlichste Führungsaufgabe sein sollte. Das braucht ein Umdenken, den Mut, sich selbst in Frage zu stellen und loszulassen. Unser Senior Management hat hier ein gutes Beispiel abgegeben. Und tut dies immer noch: Wir haben regelmässige „blue talks“, wo die Geschäftsleitung mit den Mitarbeitenden im Dialog steht.

### **Was ist heute der grösste Nutzen des Projekts „2012 and beyond“ aus Sicht der Firma und der Mitarbeitenden?**

Wir kommunizieren besser miteinander, der Dialog ist stärker geworden. Unsere alljährliche Mitarbeiterbefragung zeigt: die Mitarbeiterzufriedenheit ist in der Schweiz von allen Ländergesellschaften am höchsten. Das stimuliert und bringt uns auch vermehrt in den Dialog mit Nachbarländern, etwa Deutschland, das ein ähnliches Projekt anregen möchte. Die Eigenverantwortung ist auf allen Ebenen mehr spürbar, das erleichtert auch die Führungsarbeit. Generell ist das Unternehmen agiler geworden und kann besser mit Marktschwankungen umgehen.

### **Was würden Sie aus der heutigen Sicht anders machen?**

Ich würde noch mehr Involvement des Senior Managements fordern. Ich würde statt auf eine initiale zweistündige Dialogrunde in Pilotworkshops heute sicherlich auf einem halben Tag bestehen. Dadurch hätten wir früher einen klaren Fokus legen können. Auch denke ich, dass wir als Land mehr Einfluss auf den Change seitens der Gruppe nehmen könnten. Wir haben gute Resultate erzielt und brauchen uns nicht zu verstecken.

### **Welches waren Ihre persönlichen Learnings aus dem Projekt?**

Dass eine "rote" Kultur verändert werden kann in eine "blaue", in der ein partizipativer Führungsstil herrscht. Und dies im Wesentlichen mit den gleichen Leuten!

### **Was sind die nächsten Schritte?**

Wir möchten noch weitergehen auf dem Weg, dass die Mitarbeitenden die AXA Winterthur als ihre Gesellschaft betrachten, dass die intrinsische Motivation, etwas für sich und die Firma zu tun, noch weiter steigt. Wir haben das Thema bereits in die Führungskräfte-Ausbildung integriert, möchten es aber noch vermehrt auf Mitarbeiterstufe und mit Teams angehen. Da denken wir etwa an einen LSI-Teamworkshop. Sodann möchten wir beim Recruiting ansetzen: Wenn wir "blaue" Mitarbeiter wollen, dann müssen wir sie eben auch konsequent rekrutieren und vermehrt auf Verhalten achten. Schliesslich geht es um unternehmerische Rahmenbedingungen: In Diskussion ist, die entsprechenden Verhaltensregeln mit einem *Organisational Competency Investment (OCI)* auch organisatorisch zu verankern.

### **Wenn wir uns in zwei Jahren wieder treffen: Wie würden Sie gerne auf das Projekt zurückblicken wollen?**

Ich möchte erkennen, dass wir den Start einer Bewegung begleitet haben, dank der eine neue „blaue“ Kultur die AXA Winterthur durchdringt, die in guten wie in schlechten Zeiten Bestand hat.

Ich bedanke mich für das Interview.

ProMove TM



Dr. Michael Kres  
Partner

Diesen Artikel und weitere Anregungen zum Thema „Organisationsentwicklung“ finden Sie auf [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com)  
Der nächste ProMove Letter erscheint im Mai 2011.

