



# AXA Winterthur macht die Mitarbeiter fit für die Digitalisierung

*Push, pull, peer, personal –  
die Zukunft von Learning & Development*

DR. JANOSCH TÜRLING, ANDREA DORNER,  
STEFAN SCHNEGG & TORSTEN FELL

Das Versicherungsunternehmen AXA Winterthur nimmt seine Zukunft in Sachen beruflicher Weiterbildung selbst in die Hand und ist offen für neue Themen. Daraus resultiert ein außergewöhnlich konsequenter und experimentierfreudiger Weg, den die AXA Winterthur mit Erfolg geht. Insgesamt über 4.000 Mitarbeiter und 2.500 Vertriebsmitarbeiter profitieren von dieser Strategie und tragen so zum Unternehmenserfolg der AXA Gruppe mit fast 100 Milliarden Euro Umsatz bei.

Wohin entwickelt sich das Lernen angesichts der vier Megatrends höhere Vernetzung, neue Arbeitsmodelle, Personalisierung und Globalisierung? „Eingebettet in die Digitalisierung stellen sie die berufliche Weiterbildung vor grundsätzliche neue Herausforderungen“, so Lernarchitekt Dr. Janosch Türling. Was passiert, wenn irgendwann einmal ein Google-Algorithmus komplexe Berufsbilder wie Steuerberater oder Investmentbanker ersetzt? Ein hoch qualifizier-

tes Team der AXA Academy beschäftigt sich daher schon frühzeitig mit solchen Themen, um gemäß ihrem Claim „ready for tomorrow“ zu sein.

#### **Vom angeleiteten Lernen zum autonomen Lernen**

Angelehnt an Jane Harts Modell „Modern Workplace Learning“ (2015) verfolgt AXA Winterthur in ihrer Strategie 2020 die Prinzipien „push“, „pull“, „peer“ und „personal“, um die berufliche Weiterbildung auszubauen und ein Ökosystem zu entwickeln, in dem AXA zu einer selbstlernenden Organisation wachsen kann. Dabei ist „push“ das bekannte Lernen nach Plan, wohingegen beim „pull“, der Lernende sich sein Wissen häppchenweise und bei Bedarf selbst holt – hierfür findet etwa der **tt guide** Anwendung. Noch einen Schritt weiter geht das Prinzip „peer“ – das kontinuierliche Lernen als Teil der täglichen Arbeit, beispielsweise in Communities, wo Wissen und Erfahrungen geteilt werden. In der obersten Stufe „personal“ werden neben den

internen Lernangeboten auch externe Angebote, wie etwa das Internet oder das berufliche Netzwerk genutzt. Im Moment befindet sich die AXA noch überwiegend in den ersten beiden Bereichen „push“ und „pull“, jedoch werden „peer“ und „personal“ immer stärker in den Fokus rücken. Dies erfordert einen großen Wandel im Unternehmen und bei den Mitarbeitern: Angefangen bei der Bereitstellung neuer Lernangebote über neue Tools und Prozesse bis hin zu einem Lernkulturwandel. Denn in Zukunft wird die AXA zwar ein solches Ökosystem zum Lernen bereitstellen, aber jeder Mitarbeiter wird selbst für sein Lernen und seine „Employability“ verantwortlich sein.

#### **Der Weg zum Digital Awareness**

Die Innovationsbereitschaft in der AXA Academy ist schon immer groß, und dafür wurden und werden die unterschiedlichsten Tools ausprobiert. Die ersten Intranet-Schulungen gab es schon 1996, auch virtuelle Klassenzimmer haben eine



lange Tradition. Seit 2008 ist die **tt knowledge force** im Einsatz. „Vor einigen Jahren wollten alle Projektleiter E-Learning“, erzählt Stefan Schnegg, Head CC Learning, „jetzt möchten sie Video.“ Er und sein Team sind offen und bieten den Mitarbeitern alles, was gut und zukunftsorientiert ist. Derzeit wird mit Schulungen per Smartphone experimentiert. Doch nicht alle Mitarbeiter sind per se digital-affin. Auf dem Weg in Richtung Digitalisierung bietet die AXA Academy den Mitarbeitern seit einem Jahr mit einem ganz besonderen Angebot die notwendige

Unterstützung. Eine spezielle Onlineplattform in Facebook-Optik lädt alle zwei Monate ein, sich mit den Auswirkungen dieses Trends auseinanderzusetzen: Was bedeutet Digitalisierung, wie wirkt sie sich auf den privaten Alltag aus und wie verändert sie Geschäftsfelder und Kundenbeziehungen? Eine digitale Assistentin, ein Quiz und die Möglichkeit des Punktesammelns helfen dabei, Wissen aufzubauen und Vorbehalte vor zu viel Digitalisierung abzubauen.

#### **Wir probieren aus**

Videobasierte Learning Nuggets, ein Sales-Magazin mit personalisierten Inhalten oder der QuickAccess, worüber die Außendienstler sämtliche Lerninhalte abrufen können, sind nur einige Beispiele, wie AXA die digitalen Möglichkeiten nutzt, um ihre Mitarbeiter zu schulen und die Performance zu steigern. Doch die Reise geht weiter. Diskutiert werden bereits weitere Technologien, deren Potenzial man nicht ungenutzt lassen möchte: Virtual Reality Learning für Kundengespräche oder ein sogenanntes Self Advisory Tool,

„Eine spezielle Onlineplattform  
in Facebook-Optik lädt alle zwei Monate ein,  
sich mit den Auswirkungen  
der Digitalisierung auseinanderzusetzen.“



in dem den Mitarbeitern nach ein paar Fragen individuelle Lernempfehlungen zur Verfügung gestellt werden, sind bereits angedacht. Und auch beim Thema „Internet der Dinge“ ist man schon längst dabei, die bereits in das Verkaufsumfeld integrierte Technologie der iBeacons für den Lernkontext zu verwenden. Zeitgleich gibt es auch Überlegungen zu einer auf künstlicher Intelligenz basierenden Plattform „Ask your BRAIN“, die Antworten auf die Fragen der Vertriebler in Kürze bereitstellt. Ideen gibt es viele, die nötigen Macher sitzen in der AXA Academy.

„Eingebettet in die Digitalisierung stellen höhere Vernetzung, neue Arbeitsmodelle, Personalisierung und Globalisierung die berufliche Weiterbildung vor grundsätzlich neue Herausforderungen.“



#### Facts & Figures

- AXA Academy Switzerland: Ausbildung von über 4.000 Mitarbeitern und 2.500 Vertriebsmitarbeitern
- AXA Gruppe: 166.000 Mitarbeiter und knapp 100 Milliarden Euro Umsatz
- Seit 2008 Einsatz der **tt knowledge force** für IT- und Non-IT-Themen
- Proaktive Digitalisierungs-Strategie
- Ziel: selbstlernende Organisation
- Lernmittel: Online-Plattform zur Digitalisierung, QuickAccess, Learning Nuggets, Virtual Reality Learning, iBeacons, Self Advisory Tool u. v. m.