



FUTURE WORKFORCE ENGINEERING

Im Zuge der digitalen Transformation arbeiten ständig neue Roboter, Drohnen, **Alogrithmen und künstliche Intelligenzen** in unseren Unternehmen. Digitale Prozesse reduzieren die menschlichen Kontakte häufig auf ein Minimum. Das verändert die menschliche Rolle im Wertschöpfungsprozess. Verlangt ist ein neues Führungsverständnis, arbeiten wir doch vermehrt über Distanz zusammen. Zudem verstärkt die Transparenz der Fähigkeiten und Projekte die Prinzipien der **Selbstorganisation.**

Das vierte Atelier geht der Frage nach **welche Fähigkeiten Unternehmen in Zukunft brauchen**. Skill-Shift verweist auf die neue Bedeutung von Kreativität - aber auch der Selbstkompetenz oder des Umgangs mit Daten. Wollen Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich bewältigen, braucht es nicht nur innovative Produkte und Geschäftsmodelle, sondern auch **neue Rollen im Unternehmen**. Zwangsläufig wird dadurch das Verhältnis von Mensch und Maschine anders ausgedrückt das Menschliche im Digitalen zum Thema.

Vorstellung

AXA Gruppe 2015

- Einer der grössten Versicherer der Welt
- 103 Millionen Kunden weltweit
- 99 Milliarden Euro Geschäftsvolumen
- 5,6 Milliarden Euro operatives Ergebnis
- Über 161'000 Mitarbeitende auf fünf Kontinenten
- Vertreten in 59 Ländern

AXA Schweiz 2015

- 1,89 Millionen Privat- und Geschäftskunden
- 11,1 Milliarden Franken Geschäftsvolumen
- Über 4000 Mitarbeitende plus rund 2600 Partner im Vertrieb, welche exklusiv für die AXA Winterthur tätig sind

Ambros Scope

Österreicher

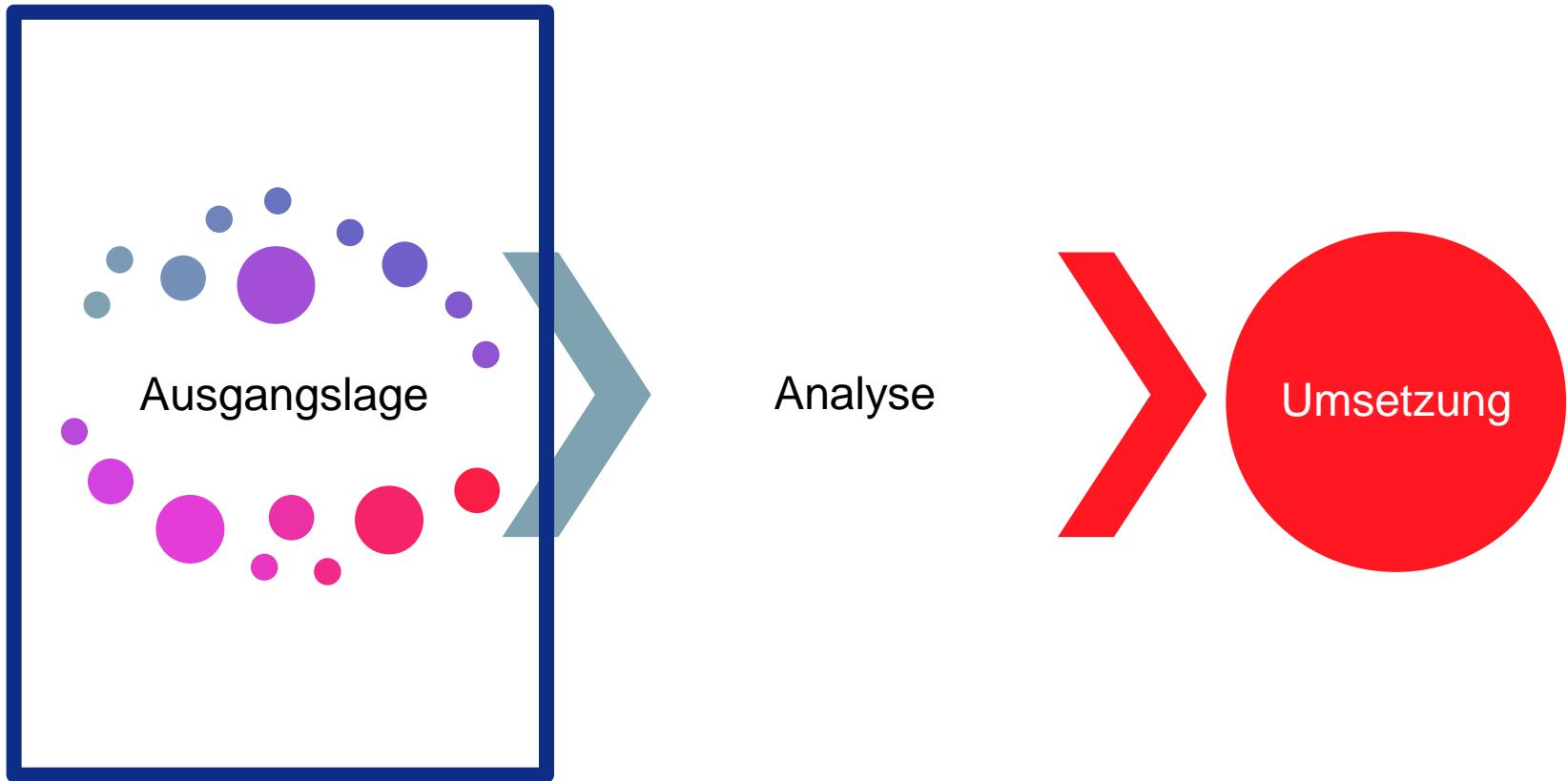
Maschinenbauingenieur

Dr. phil. Klinische
Psychologie

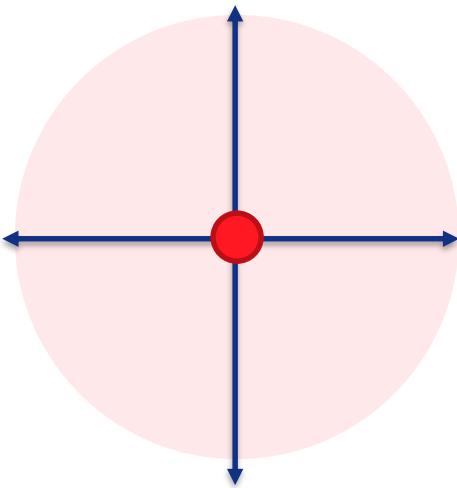
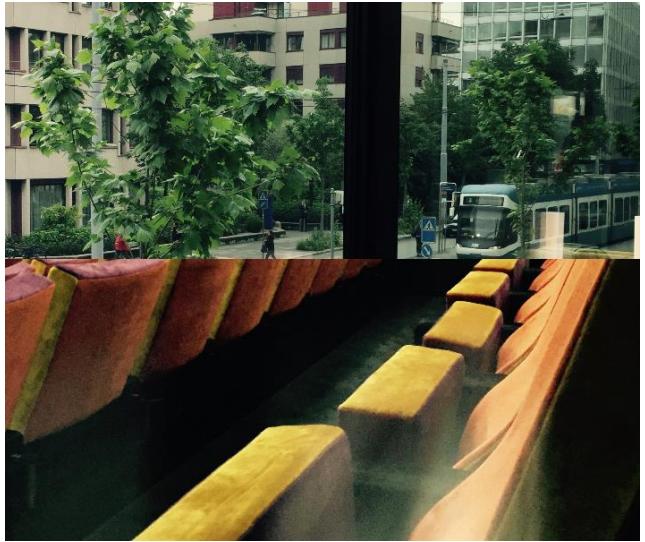
80% AXA

20% A&A

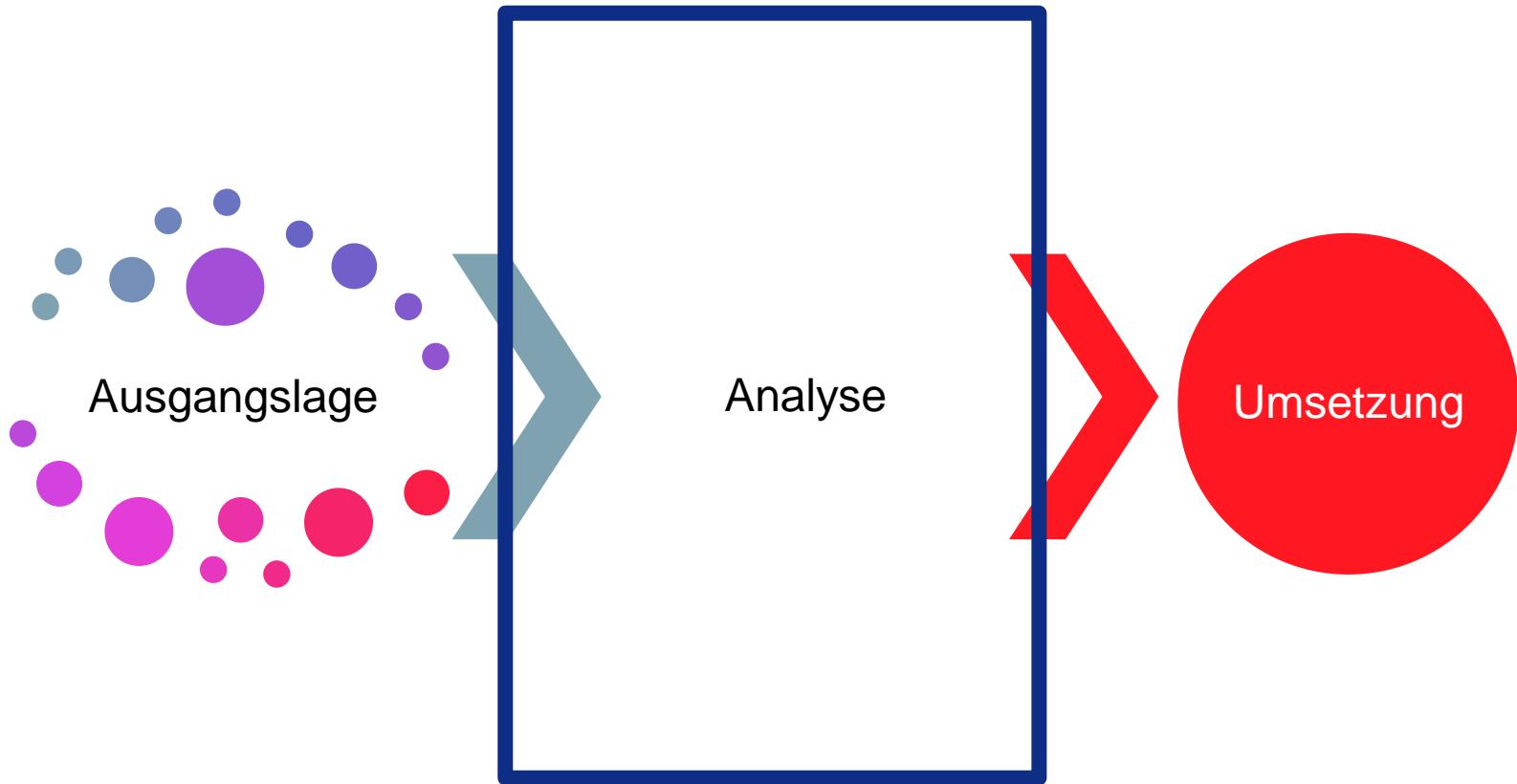
Agenda



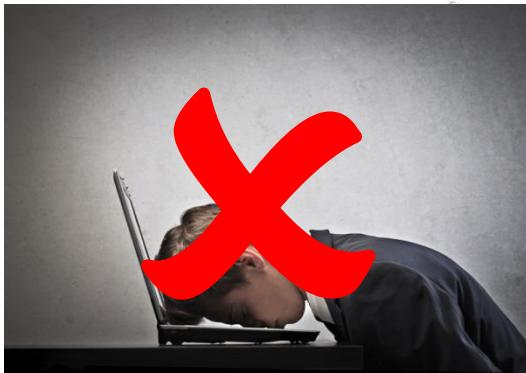
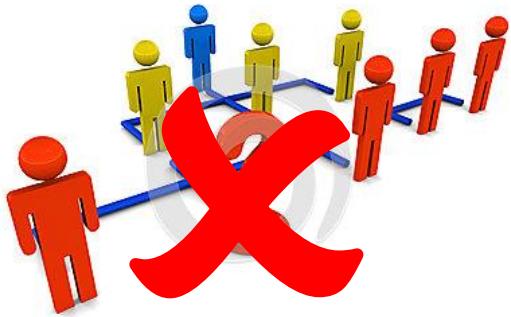
Was bedeutet VUCA für die Versicherungsbranche



Drivers of change	Industry impacts
 Shifts in demographics and consumer behavior	<ul style="list-style-type: none">— Reduced relevance of insurance to the young and less wealthy in mature markets— Growing demand for insurance in Asia, Middle East and Africa— Reduced term life claims/increased annuity costs as longevity increases
 Economy	<ul style="list-style-type: none">— Lower investment returns— Underwriting must become profitable— Lower demand in some lines and markets, greater demand in others— Influx of capital market capacity to reinsurance markets
 Environment	<ul style="list-style-type: none">— Higher claims incidence— Greater divergence in pricing— More opportunities for private sector
 Political risks	<ul style="list-style-type: none">— Higher uninsured losses— Cyber security and cyber insurance
 Tax and Regulation	<ul style="list-style-type: none">— Higher capital requirements and less pricing flexibility— Greater costs of compliance
 Technology	<ul style="list-style-type: none">— Increasing digital consumer interaction— Lower claims due to loss prevention activities— Lower costs at scale— Consolidation
 New competitors and business models	<ul style="list-style-type: none">— Commoditization of personal lines insurance products— Increasing M&A— Disintermediation— Partnerships and alliances— Expanding global footprint



WHY



Strategische Personalplanung

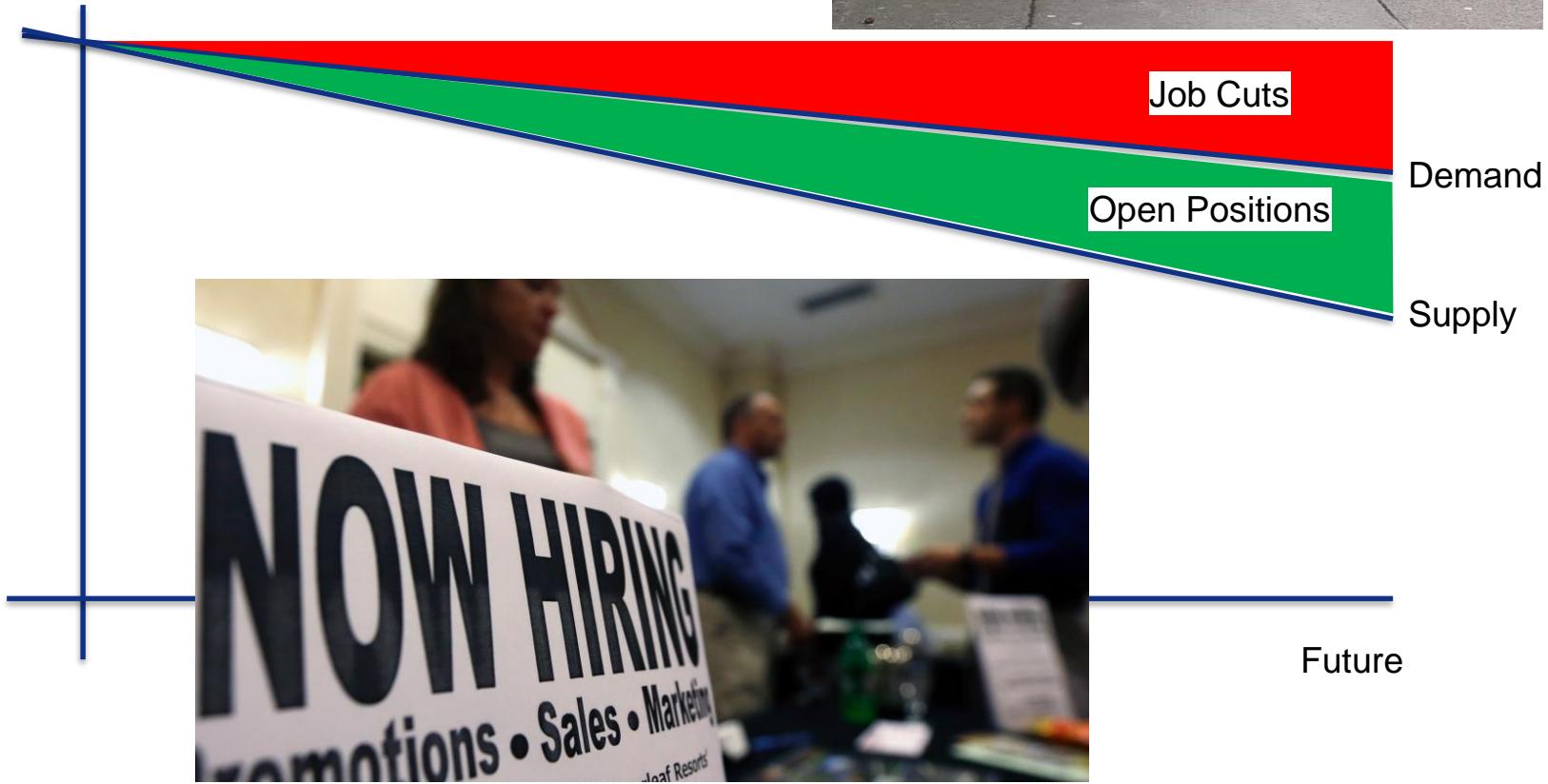


Workforce Size

Turning Job Cuts into open Positions



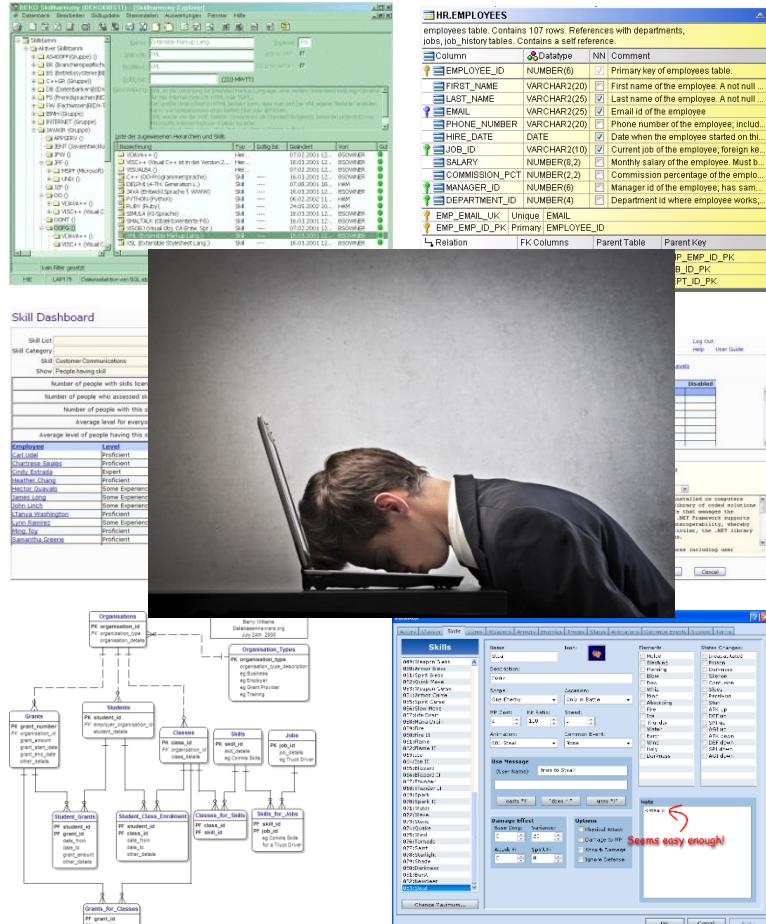
Workforce



Skill Shift

Keep your skill assessment approach simple

SKILL DATA BASE



OSA

Skills/Gap: Grobeinschätzung (Intra)

Größte Veränderungen innerhalb eines Jobclusters

Aufgabengebiete

Entwicklung

Skills

10

und die Attraktivität der Stelle

- Aus diesen Gründen ist bei der Definition auf gesicherte Aussagen und hohe Vorhersegegenauigkeit zu achten
- Diese Ansprüche werden im Vorgehen zur Profildefinition berücksichtigt
- Grundprinzip: Mehrere Quellen (360° plus) und doppelte Absicherung

Stream A

Stream B

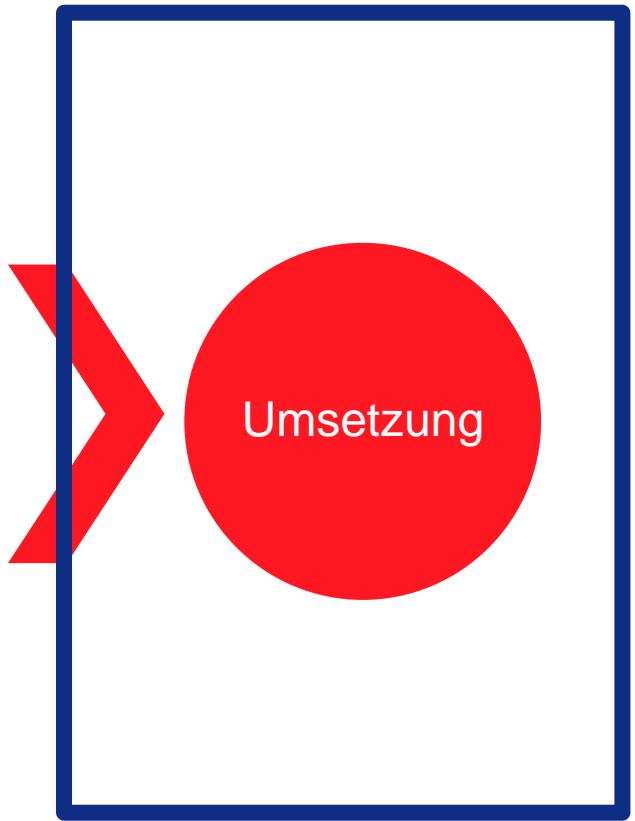
Zwei unabhängige Streams (unterschiedliche Befrager und Befragte)
Einheitliche Instrumente (Fragebogen, Anleitung)

Konsolidierung

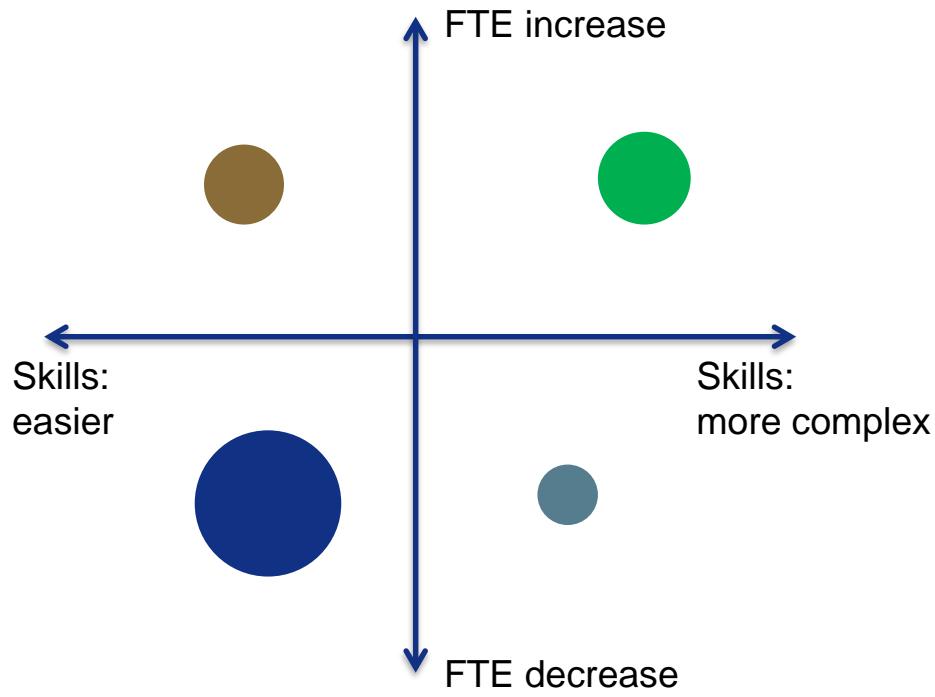
Endergebnis



Analyse

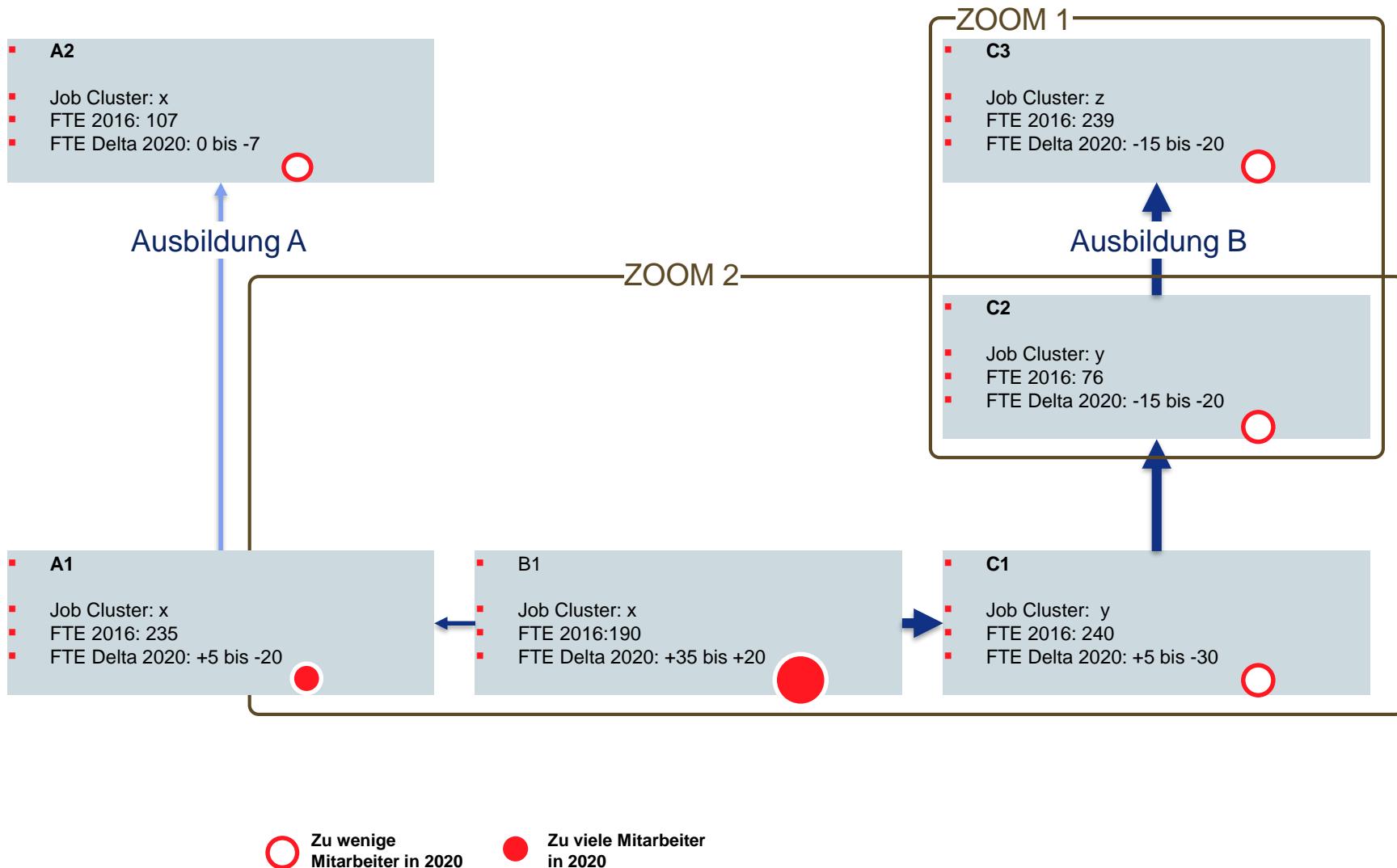


Endergebnis



Spezifische Entwicklungsmassnahmen: Proaktive und flexible Entwicklungsmodelle

Praktikable Entwicklungspfade aufgrund Supply / Demand und Skill Gap Analysen



Spezifische Entwicklungsmassnahmen: Werkzeugübersicht & Zeitplan

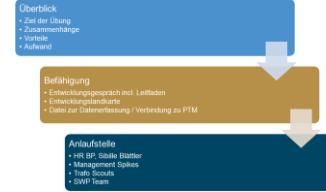
Entwicklungs- gespräch



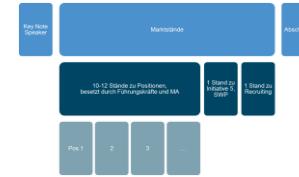
Entwicklungs- landkarte

Aktuelle Position	Perspektive 1 (Entwicklungsziel)	Perspektive 2	Perspektive 3
Senia & Clavis Personenversicherung	Generale Personenversicherung (TK)	Senia & Clavis Schadenversicherung (TK)	Schaden Haftpflicht Instandsetzung (TK)
...
...
...

Führungskräfte- schulung



Anlass Perspektiven@AXA



Alle MA
definieren SWP-
fundierten
Entwicklungsplan
im PM Zwischen-
gespräch

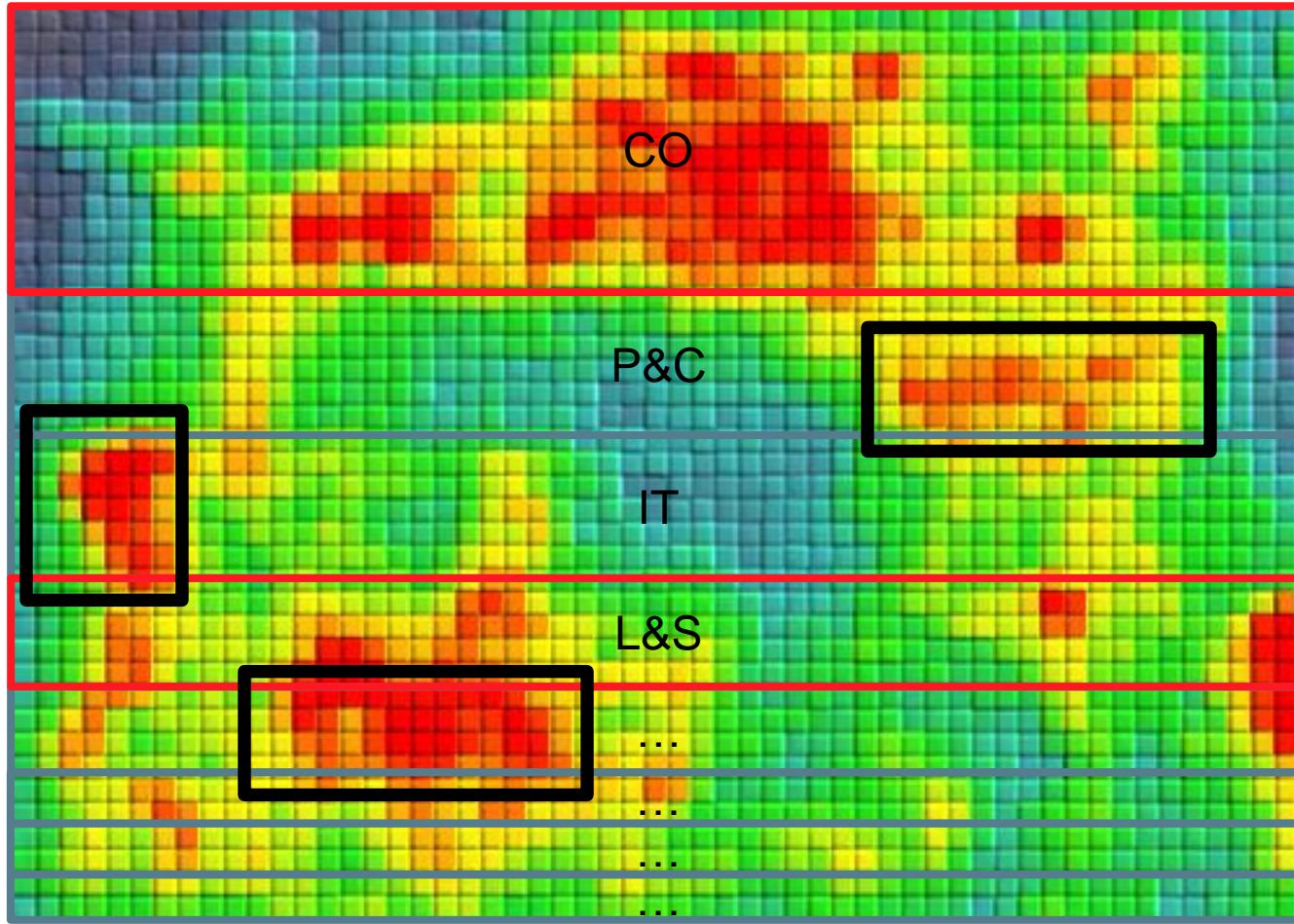
Allgemeine Massnahmen: Karriereworkshops

Wie steigern wir die Bereitschaft der Belegschaft, sich weiter zu entwickeln und neue Perspektiven zu berücksichtigen



Employability Risk Score

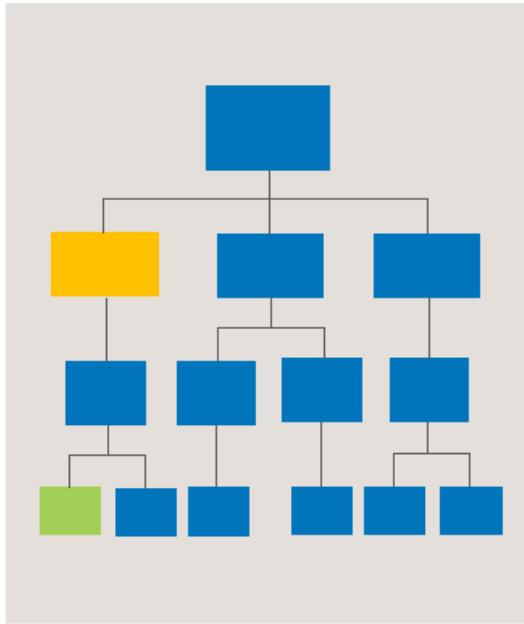
ERS liefert Schwerpunkte für Massnahmen zur Steigerung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft und -fitness



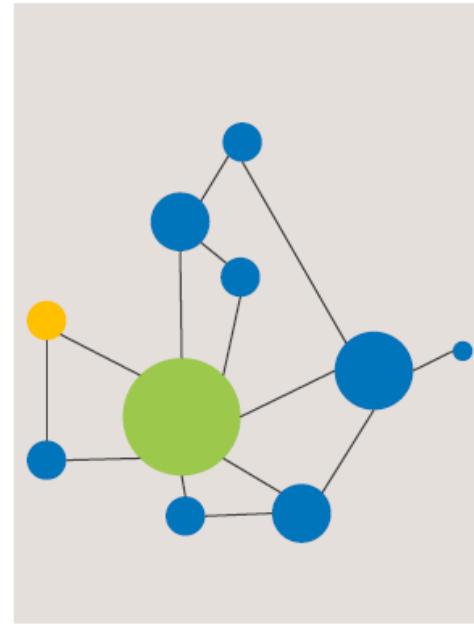
Netzwerkanalyse

Org Mapper identifiziert die Key Influencer – losgelöst von Organigramm

Formal Hierarchy*



Informal Structure*

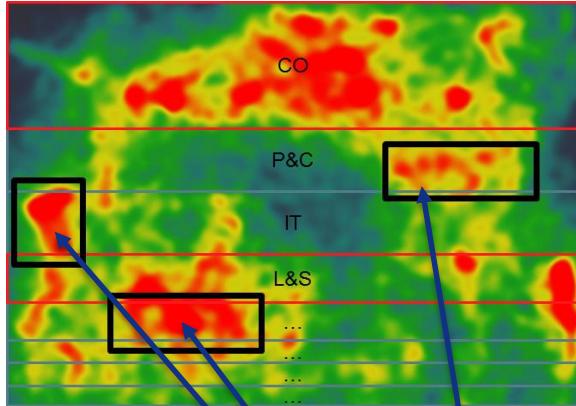


Zusammenspiel

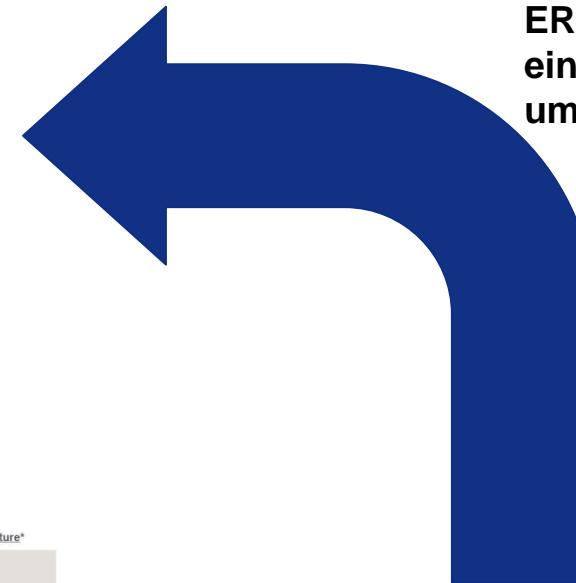
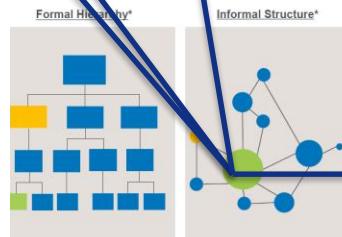
Employability Risk Score, OrgMapper und Karriereworkshops

Wie führen wir Massnahmen für Employability (oder Kultur oder...) mit höchster Effizienz durch?

- ERS zeigt Handlungsbedarf auf → kritische 25%



- OM liefert Hebelwirkung
→ 4% Hochvernetzte erreichen 80% der Belegschaft



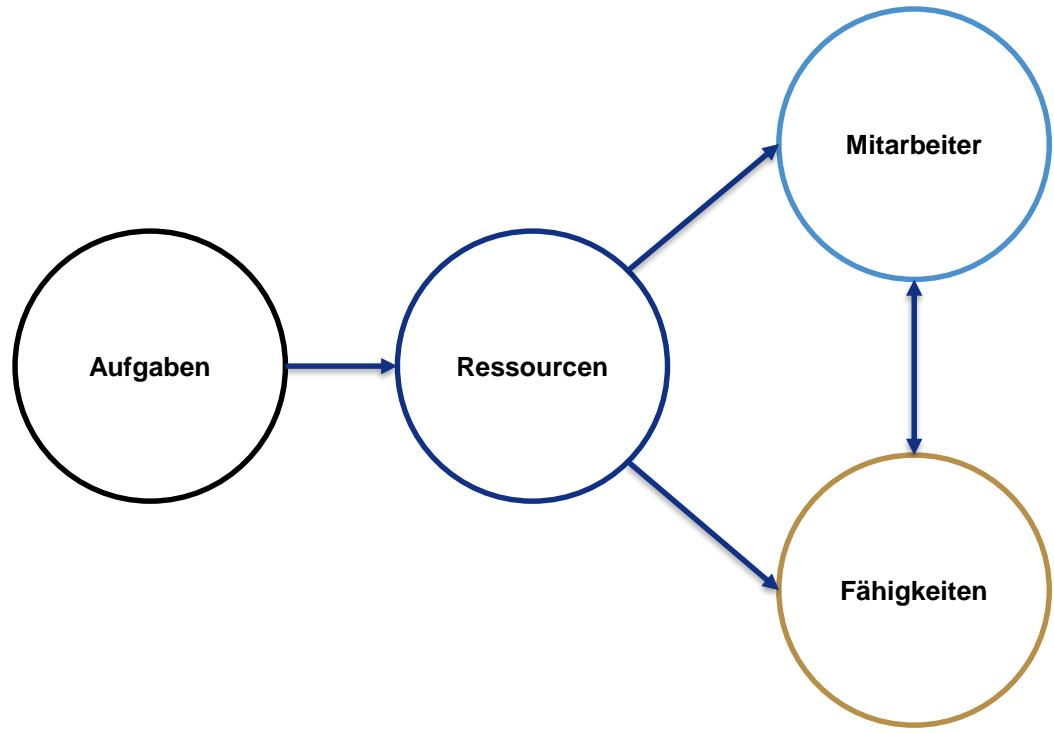
- Die Kombination von ERS und OM bewirkt eine Effizienzsteigerung um den Faktor 80



- Key Influencer aus kritischen Bereichen besuchen Karriereworkshops

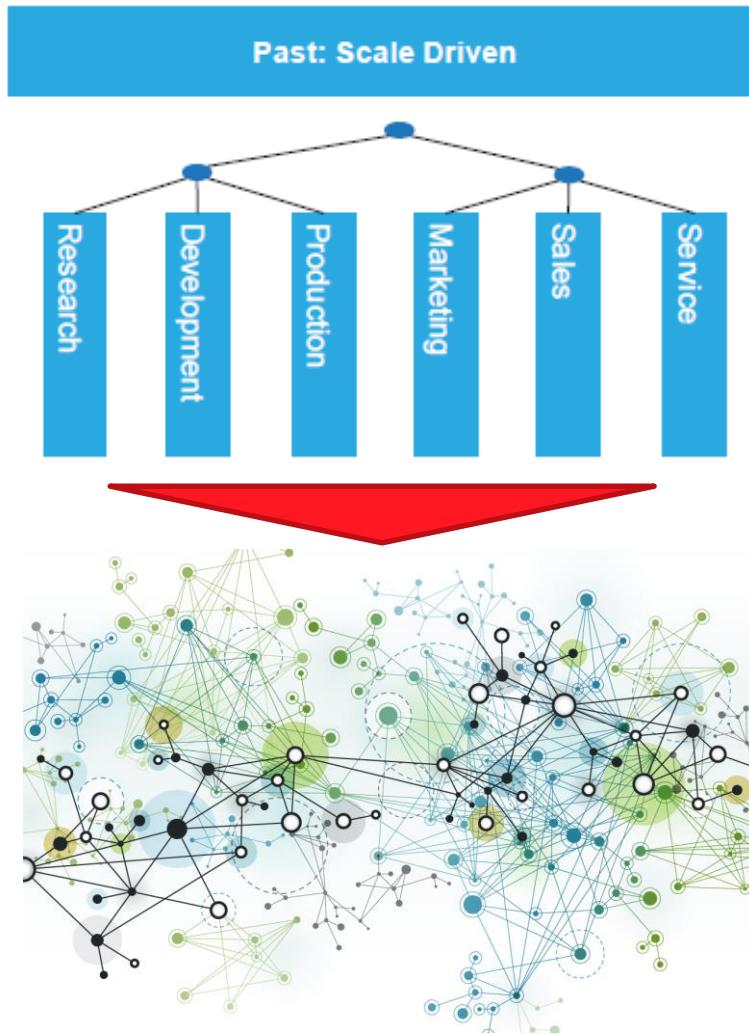
Matchwork

Unternehmensprinzip



Wie sind Aufgaben mit Ressourcen zu verbinden?

Ist der klassische Ansatz schnell genug?



Joint Venture People Development / Corporate Development

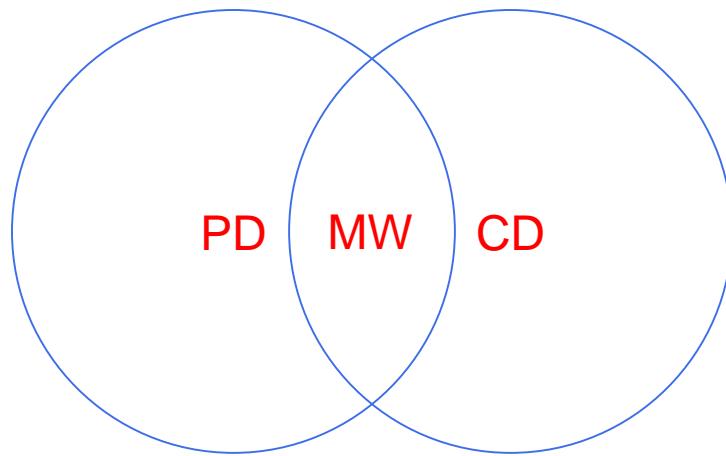
Aufgabenverteilung / Schwerpunkte

People Development

- Schwerpunkt: Matchworker
- Sync mit strategischen HR Themen

Corporate Development

- Schwerpunkt: Matchtasks
- Sync mit Fokus und Unternehmensstrategie



Matchtasks

Wie kommen die Matchworker zu Ihren Aufträgen (Matchtasks)?

Fokus Auftragspipeline 2017-20



Auftragsmerkmale	Ressourcen
IT-lastig, Grossprojekte	Projektleiter
Prozessoptimierung	Operational Exc.
Strategieausarbeitung	Strategieteam
Zwischen Strategie und BAU, zeitlich idealerweise um 6 Monate	Matchwork
Diverse	Andere

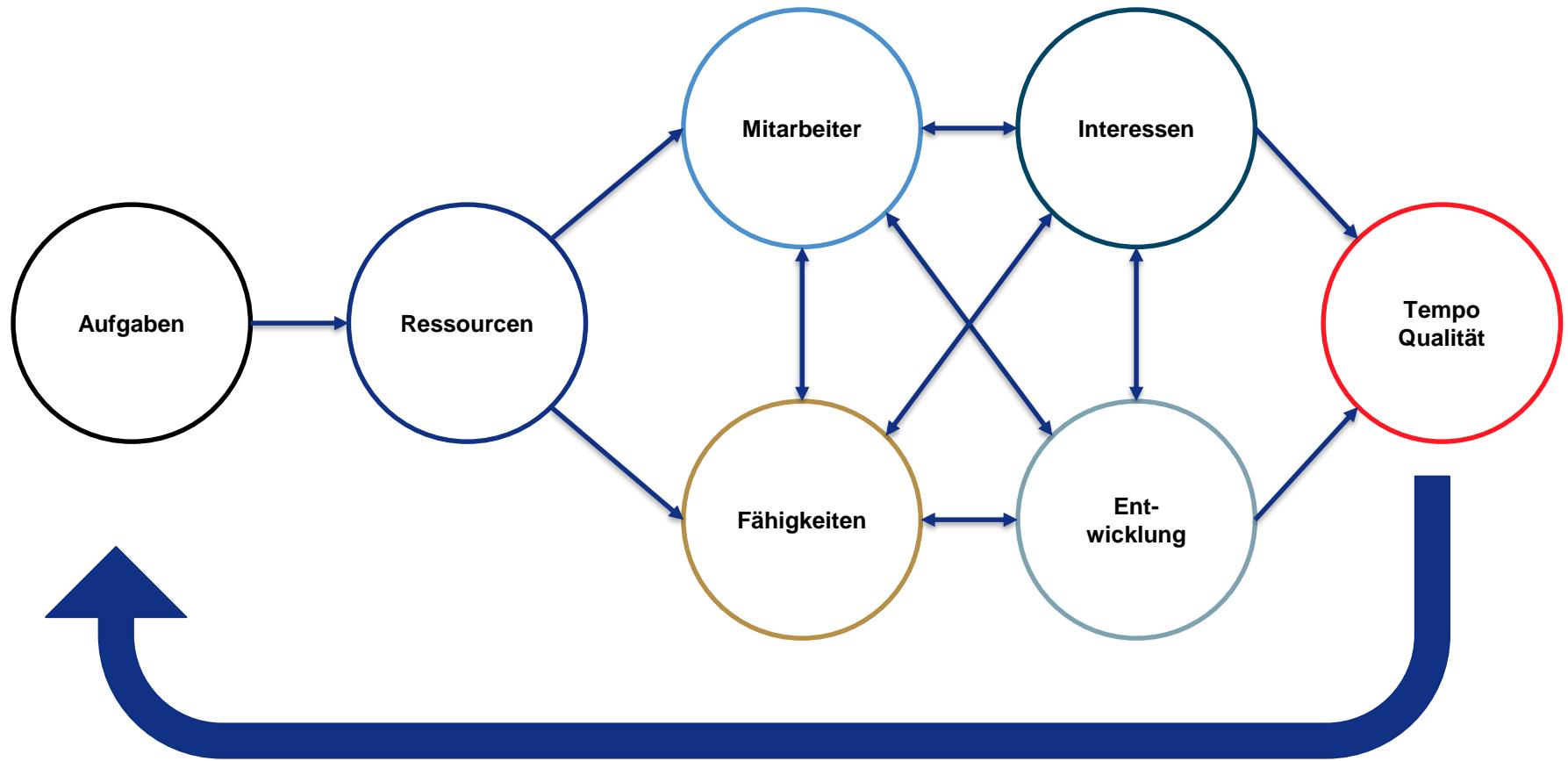
Die Triage wird
durch Corporate
Development
geleitet

Matchtasks werden den
Matchworkern vorgelegt

Matchworker organisieren
Berbeitung unter
sich

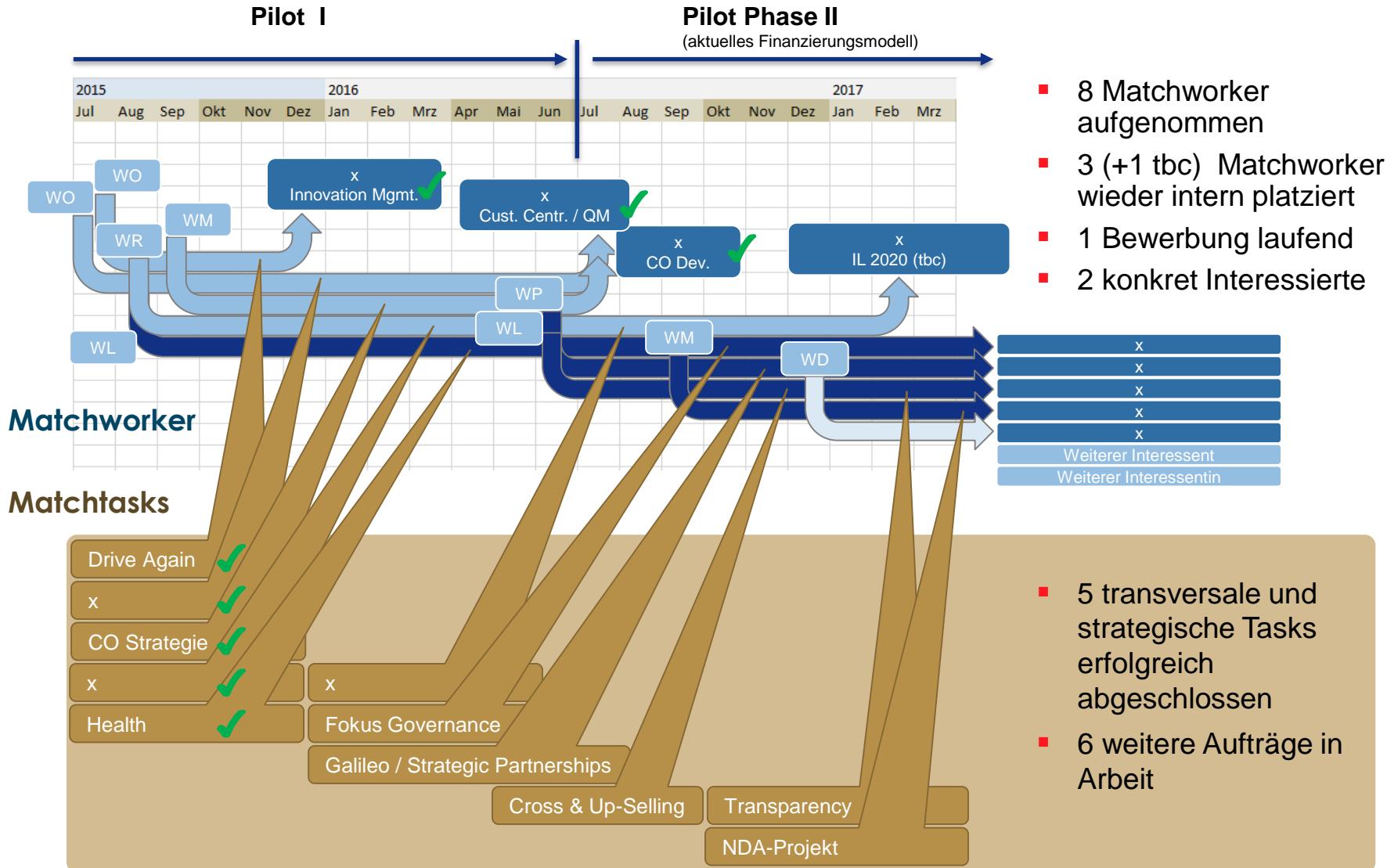
Ergänzend können Matchworker in Ihrem Netzwerk Aufträge abklären

Matchwork verbindet Unternehmens- und Personalentwicklung



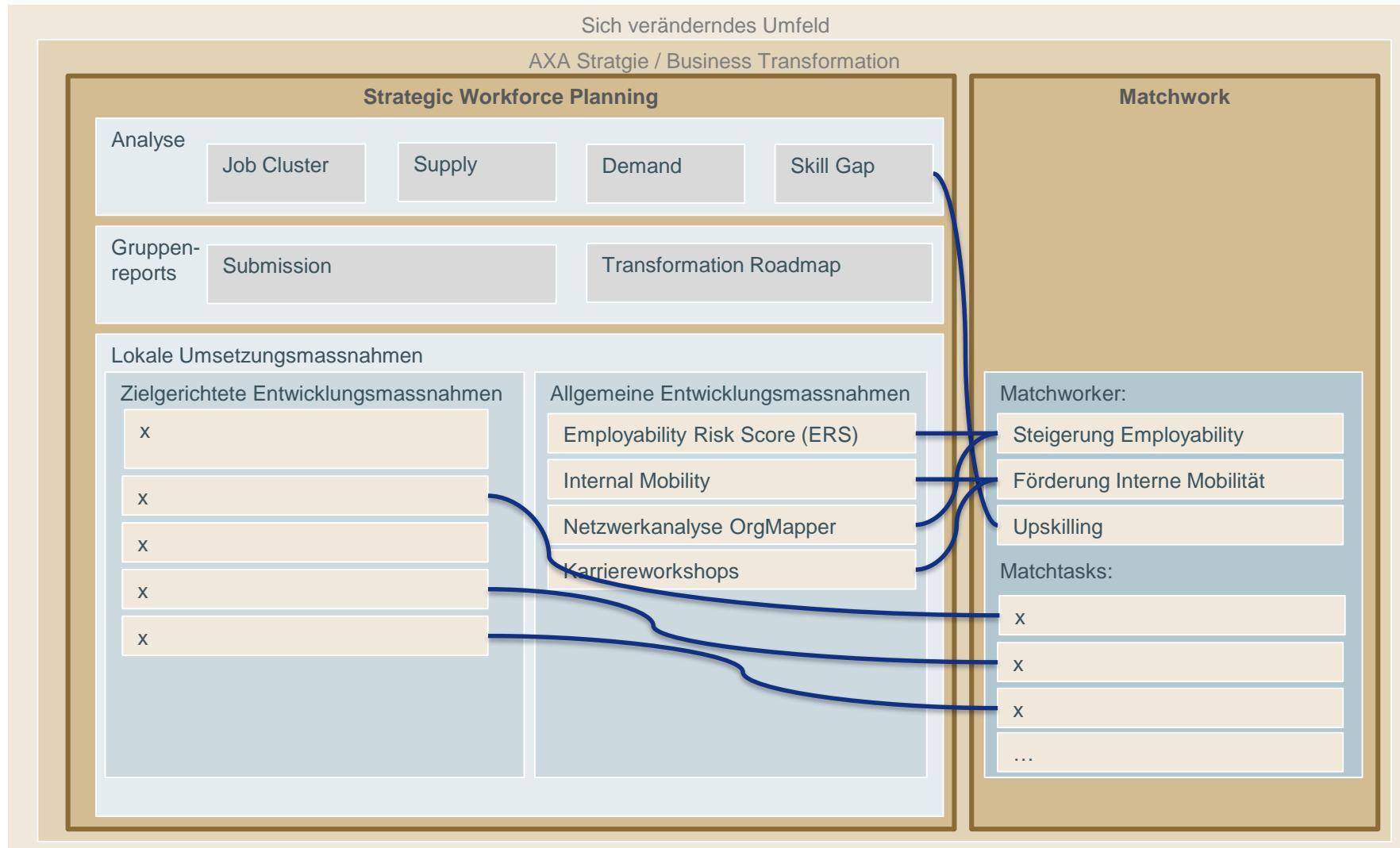
Matchwork Flowchart 2015/16/17

Anspruchsvolle Aufträge, erfolgreiche Übertritte in die Linie und neue Bewerbungen



Synergien zwischen SWP und Matchwork

SWP und Matchwork verfolgen ähnliche Ziele und arbeiten an den selben Themen. Zusammen decken sie die Bandbreite von Analyse, Konzeption und Umsetzung vollständig ab.



Future Workforce Engineering

...bereitet die Belegschaft der AXA Schweiz datenbasiert auf die Anforderungen der Zukunft vor, entwickelt und initiiert Massnahmen und demonstriert die Machbarkeit neuer Arbeitsmodelle

- Strategic Workforce Planning
 - Anforderungen an die Belegschaft der Zukunft erfassen
 - Klassische Analysen: Supply Demand Skills
 - Innovative Analysen: OrgMapper, Employability Risk Score
 - Entwicklungsmassnahmen definieren und initiieren
 - Allgemeine Massnahmen
 - Employability / interne Mobilität
 - Spezifische Massnahmen
 - Ressort- und Abteilungspezifische Entwicklungsperspektiven
- Matchwork
 - Unternehmens- und Personalentwicklung
 - Pilot für Arbeits- und Organisationsform der Zukunft
 - Förderung interner Mobilität und Employability
 - Verbindung zu hoch strategischen Themen
 - Demonstration der Machbarkeit neuer Arbeitsmodelle