

Breaking the record for the long jump

Vor sieben Monaten entstanden die ersten Skizzen der „AMOS Digital Olympics“, heute sieht man das Bild bei Kollegen am Arbeitsplatz, in Besprechungsräumen, im Intranet und an vielen anderen Orten. Dr. Gerhard Hastreiter, Head of Allianz Consulting und Robert Wreschniok, Direktor am Münchner Institut für Leadership (MLI), blicken zurück auf die Entstehungsgeschichte. MLI hat bei der Entwicklung der AMOS Digital Olympics unterstützt.

It's seven months since the first sketch was drafted of the "AMOS Digital Olympics". Now, we have a detail-rich picture, showing people at their desks and in meeting rooms, consulting the intranet, and generally doing interesting things at various locations. Gerhard Hastreiter, Head of Allianz Consulting, and Robert Wreschniok, Director at the Munich Institute for Leadership (MLI), which assisted AMOS with this initiative, look back at how the AMOS Digital Olympics picture came into being.



Hastreiter: Bei unserem ersten Treffen letzten Dezember konnte ich mir nicht vorstellen, wie die AMOS Strategie in einem Bild aussehen wird. Heute habe ich jedes Detail vor meinem inneren Auge. Die AMOS ist vielschichtig und ihre Transformation hat viele Dimensionen. All das zeigen unsere Digital Olympics auf einen Blick: unsere Herkunft, wo wir derzeit stehen und wo wir hinwollen. Und welchen Wert wir für unsere Kunden schaffen wollen. Außerdem baut die lockere, humorvolle Darstellung Barrieren in der Kommunikation ab. Die AMOS Digital Olympics sind eine Einladung, schwellenfrei in einen Dialog zu kommen.

Wreschniok: Statistisch besehen bleiben bei einer guten Strategiepräsentation auf Folien nur 20 Prozent der Informationen in den Köpfen der Mitarbeiter hängen. Effektiver ist die Memotechnik, bei der wichtige Aussagen mit Bildern verknüpft werden: Man versteht den Kontext, weil man wortwörtlich das große Ganze sieht.

Hastreiter: At our first meeting last December, I couldn't imagine what the AMOS story would look like in a picture. Today, I have every detail in my mind's eye. AMOS is a multifaceted, multilayered organization, and its transformation is equally varied. Our Digital Olympics show all this at a glance: our origins, where we stand right now, and where we're heading. And also, what value we want to create for our customers. The humorous, informal presentation also makes it easier to engage people more directly, overcoming any barriers to communication. The AMOS Digital Olympics are an invitation to participate in a dialog.

Wreschniok: According to statistics, when you make a good strategy presentation using slides, only 20% of the information sticks in your audience's minds. It's a lot more effective to associate key statements with images. We understand the context because, quite literally, we can see the big picture.



Hastreiter: Das „große Ganze“ ist ein gutes Stichwort. Die AMOS ist ein sehr diverses Unternehmen – von IT Infrastruktur bis Business Services – und die AMOS Digital Olympics erlauben jedem, seinen Platz zu finden. Es zeigt: Jeder von uns arbeitet in seinem Mikrokosmos, zusammen sind wir aber Teil dieses großen Ganzen. Außerdem gefällt mir an den Digital Olympics, dass man damit arbeiten, es überall einbauen kann.

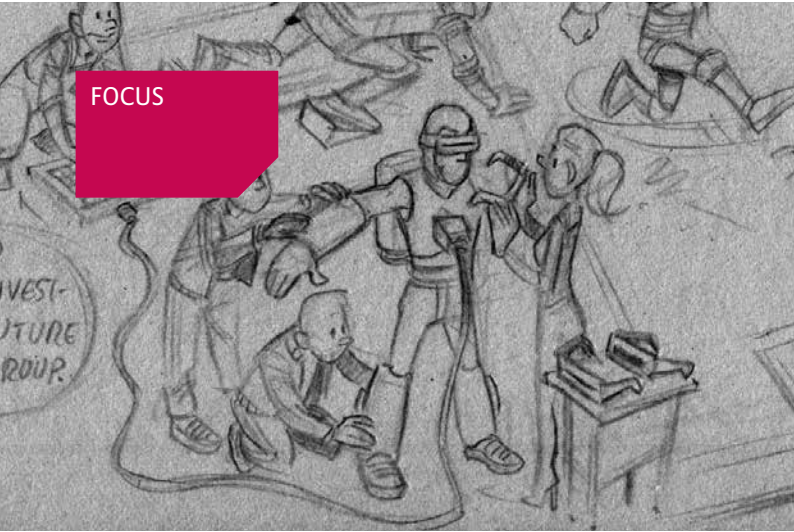
Wreschniok: Das ist ein großer Vorteil: Präsenzwissen – also Wissen, das sonst in Ordnern und Schubladen steckt – hängt auf einmal sichtbar an der Wand, zum Beispiel im Besprechungsraum. Das kann bei schwierigen Diskussionen helfen, indem man es anschaut und sich fragt: „Jetzt stehen wir grade hier, was müssen wir tun, um hierhin zu kommen?“ Man hat also immer im Blick, was man sonst schnell aus den Augen verliert. Der Betrachter kann sich dann immer wieder darauf konzentrieren, worauf es ankommt.

Hastreiter: Für mich schaffen die AMOS Digital Olympics ein besseres Verständnis von abstrakten Begriffen. Abstrakte Begriffe wie Innovation, Strategie oder Effizienz kann man unterschiedlich interpretieren. Deshalb muss man sie hinterfragen, zum Beispiel: „Sie haben gerade Effizienz gesagt – was müsste denn passieren, damit die Organisation effizienter funktioniert?“ Sonst entstehen Missverständnisse. Ein Beispiel: Die Mission der AMOS ist „Transforming Allianz into a Digital Group“. Das Wort „digital“ ist sehr abstrakt. Aber im Bild wird dieser Begriff durch die digitalen Anzüge und Hilfsmittel greifbar. ➔

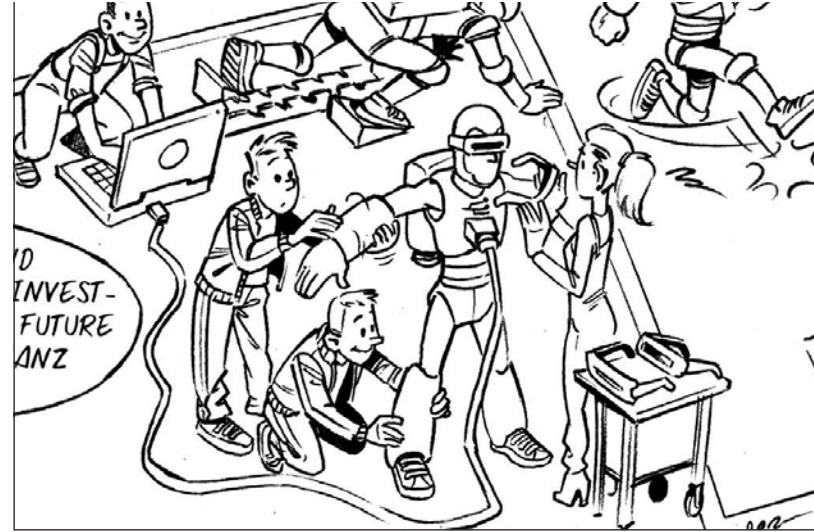
Hastreiter: The “big picture” is a good way to put it. AMOS is a highly diverse enterprise, with a portfolio ranging from IT infrastructure to business services, and the AMOS Digital Olympics enable everyone to see where they personally fit in. Each of us works in our own microcosm, but together we all form part of this big picture. What I also like about the Digital Olympics is that you can work with it, and use it in any context.

Wreschniok: One great benefit is that the organization's “retrievable knowledge” – in other words the stuff that is usually in files and desk drawers – is suddenly in plain view, hanging on the wall in meeting rooms, for example. It's a real help when discussions get challenging – people can actually point to the picture and say, here's where we stand right now, so what do we have to do to move over there?“ Interdependencies that are otherwise somewhere at the back of our minds are out in the open. People can more easily refocus on the things that matter.

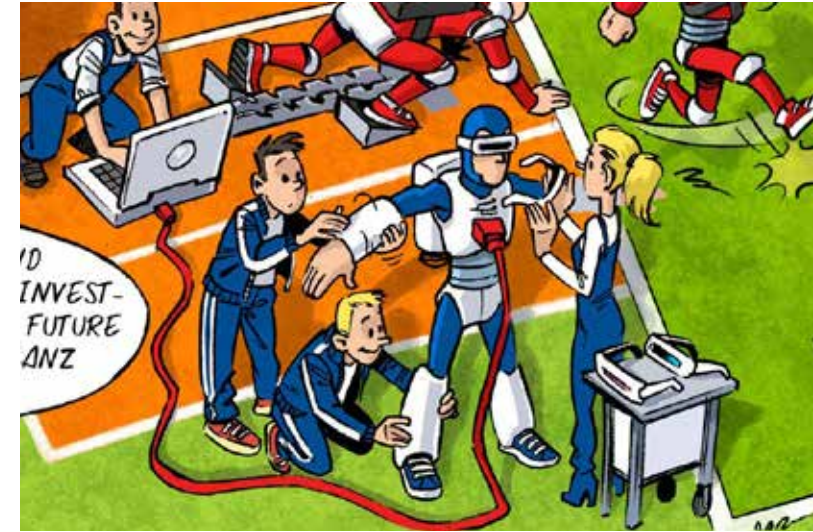
Hastreiter: For me, the AMOS Digital Olympics create a better understanding of abstract concepts. Abstract terms such as innovation, strategy or efficiency are open to widely differing interpretations. So you have to make sure there's a common understanding, for example by asking “you've just mentioned efficiency – what has to happen in order for the organization to work more efficiently?“ Without this, there will inevitably be misunderstandings. A case in point: the mission of AMOS is “Transforming Allianz into a Digital Group“. The word “digital” is very abstract. But once we express it in visual terms – with the digital suits and digital equipment – the concept is more tangible. ➔



So wurden die „AMOS Digital Olympics“ zum Leben erweckt: Erste Zeichnungen ...



... detaillierte Skizzen ...



... und letztendlich in Farbe.



Wreschniok: Genau das erreichen wir mit unserer Corporate Clarity Methode. Bevor das Bild entstand, haben wir 32 Interviews geführt mit AMOS Vorstand, Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat. Dabei stellen wir möglichst wenig Fragen und lassen die Leute frei über verschiedene Themenbereiche rund um Errungenschaften, Stolz, Schwierigkeiten, Zielbild, Prioritäten, Verhaltensweisen erzählen. Wenn dabei Schlagworte auftauchen, fragen wir nach, was derjenige darunter versteht, zum Beispiel: Sie sagten gerade „Wir müssen Synergien heben“ – wie sieht das Ihrer Meinung nach aus?“ Am Ende vergleichen wir: Wo gibt es Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten? Die Begriffe, die häufig unterschiedlich erklärt werden, werden aufgegriffen und als Bild gezeichnet. Auf diese Weise entschlüsseln wir Worte durch Bilder.

Hastreiter: Das Thema Olympics entstand unter anderem durch eine Aussage von Sylvie Ouziel. Sie sagte: „Wir müssen den Weitsprung Rekord knacken.“ Das zeigte den olympischen Gedanken und passt in vieler Hinsicht: Es gibt schon extrem erfolgreiche OEs in der Allianz. Und wir als AMOS helfen ihnen mit digitalen Hilfsmitteln, in einer digitalisierten Welt neue Rekorde aufzustellen. Mir gefällt, dass das Bild Wettbewerb und Teamgeist vereint. Es zeigt auch Diversität, nicht nur eine Sportart sondern viele Sportarten. Das symbolisiert, dass die AMOS unterschiedliche Lösungen hat aber trotzdem gemeinsame Standards.

Wreschniok: Wir versuchen grundsätzlich bei der Entstehung des Motivs so un kreativ wie möglich zu sein. Wir achten darauf: Welche Metaphern nutzen unsere Interviewpartner?
So schaffen wir eine emotionale Verbindung zu dem Bild, das macht es einfacher, sich damit zu identifizieren. Meine Lieblingsszene ist übrigens genau die Weitsprungsszene. Sie zeigt: Diese Weite schafft keiner alleine, das gelingt nur, wenn wir dem Springer digitales Equipment an die Hand geben.

Wreschniok: That's exactly what we accomplish with our "Corporate Clarity" method. Before the picture was drafted, we staged 32 interviews with AMOS board members, managers, employees and works' council members. We took care to ask as few questions as possible, instead letting people speak freely on a range of topics concerning achievements, pride, difficulties, target model, priorities and behaviors. And whenever one of the "corporate-speak" words came up, we'd ask what the person understood by it. For example, we'd ask, "You just said we have to 'leverage our synergies'. What exactly does this look like, in your view?" Afterwards, we analyzed the answers to find out where interpretations are different, and where there is a common understanding. We picked out the terms which most often elicited differing explanations, and drew these as a picture. What we're doing is using images to decode words.

Hastreiter: The Olympics theme was prompted in part by something Sylvie Ouziel said, namely: "We have to break the record for the long jump." This expressed the Olympic idea, and it's a good fit in many respects. There are already some extremely successful OEs in the Allianz Group. And we as AMOS are helping them with digital equipment to set new records in a digitized world. What I like is that the picture unites competition and team spirit. It also shows diversity, not just one type of sport but many – symbolizing that AMOS has a variety of solutions, but with common standards.

Wreschniok: when deciding what to depict, we try to be as uncreative as possible, taking careful note of the metaphors our interview partners use. People then have an emotional connection with the picture, and are more likely to identify with it. My favorite scene, by the way, is in fact the long jumper. It shows the long jumper can only make the big leap if he's given the right digital equipment.



Bei den Gesprächen ist mir aufgefallen: Es gibt andere Unternehmen, bei denen hören wir nach wenigen Interviews immer wieder das gleiche. Bei der AMOS war das spannend bis zum Schluss, weil immer wieder neue Aspekte dazu kamen.

Hastreiter: Das wundert mich nicht, wenn man das Geschäftsmodell und das Volumen der AMOS bedenkt. Unser Business hat ein großes Spektrum – IT, Business Services oder Corporate Real Estate, um nur einige Beispiele zu nennen – das bringt natürlich ganz verschiedene Herausforderungen mit. Genau hier liegt der Mehrwert der Digital Olympics für die AMOS, weil man sieht: Es gibt ein großes Spektrum, aber eine Gemeinsamkeit: Die OEs wettbewerbsfähig machen, mit digitalem Equipment und durch das Heben von Synergien. Das sind Shared Services.

Wreschniok: Noch eine Besonderheit war für uns: Wir haben auf einem Messestand beim Management Update und den H4 Learning Days den aktuellen Stand des Bilds präsentiert. 250 Managern haben Feedback gegeben, daraufhin haben wir rund 75 Veränderungen vorgenommen. Nur ein Beispiel: Links im Bild kommen die Mitarbeiter von AGIS, ASIC und ACAS zusammen. In einer früheren Version haben diese Kollegen ihre Unternehmensnamen auf Plakaten getragen. Auf einige Kollegen wirkte das wie eine Demonstration, also haben wir die Unternehmensnamen auf Laternen geschrieben und mehr die verschiedenen Wege betont, die zur gemeinsamen AMOS Route wurden.

Hastreiter: Und beim Basketballfeld haben wir nachträglich AMOS Mitarbeiter an den Rand gestellt, die den Spielern Hilfestellung geben. Das fand ich wesentlich, denn darum geht es: Dem Kunden ein Partner zu sein und Hilfestellung zu geben. Der Kunde selbst taucht selbst mehrfach im Bild auf und es wird klar, dass die Arbeit der AMOS sich ausschließlich darum dreht, dass der Kunde am Ende im Wettbewerb besiegt und auf dem Siegereppchen steht. ←

What struck me in the interviews was this: in other companies, after a few interviews we find nothing new is emerging – it's all the same old things. But at AMOS it was exciting through to the finish, because new aspects kept on emerging.

Hastreiter: Considering the AMOS business model and its volume of business, that doesn't surprise me in the least. Our business is wide-ranging, with a portfolio that includes IT, business services and Corporate Real Estate, to give just a few examples. So naturally our challenges are also many and varied. This is exactly where the value of the Digital Olympics lies. We can see at a glance that there are a tremendous number of things going on, but they all have one thing in common: making OEs competitive, with digital equipment and by using synergies. That's what shared services are.

Wreschniok: One more point of note for us: we had a show stand at the Management Update and the H4 Learning Days, where we presented the latest version of the picture. 250 managers gave us their feedback, after which we made around 75 changes. To give one example: on the left of the picture you can see streams of people from AGIS, ASIC and ACAS all merging. In an earlier version, the picture showed people carrying the name of their company on placards. But the feedback we got was that this looked more like a demonstration. So we put the names of the companies on lanterns, and placed greater focus on the various paths leading into the shared AMOS route.

Hastreiter: There was also a change to the basketball field, which now shows AMOS employees at the side, coaching the players. I found this significant because it's all about partnering with the customers and being a help to them. Customers themselves appear several times in the picture, and it becomes clear that the work of AMOS is all about empowering the customer to beat the competition and to get the gold medal place on the winners' rostrum. ←