

Mit Roadmapping den Weg von Veränderungen visualisieren

# Die Zukunft entwerfen und kommunizieren



Strukturen und Prozesse in Banken und Versicherungen sind einem ständigen Wandel unterworfen. Das Management entwirft und verantwortet die Zukunft der Organisation, kann diese aber nicht alleine erreichen. Damit die Mitarbeiter das notwendige Verständnis für das angestrebte Ziel aufbringen und mit dem Management gleichziehen, müssen die Zukunft und der daraus resultierende Nutzen nachvollziehbar und motivierend kommuniziert werden.

**G**leich zu Beginn zwei Fragen: Wie sehr gleicht Ihr heutiges Aufgabengebiet demjenigen, das Sie vor drei Jahren hatten? Wie viele der heutigen Tätigkeiten werden Sie Ihres Erachtens in drei Jahren noch genau so ausüben? Veränderungen gehören mittlerweile zum Alltag in Banken und Versicherungen. Oder wie man so schön sagt: Nichts ist so konstant wie der Wandel. Reorganisationen, Kostensenkungsprogramme, Fusionen und Übernahmen, IT-Innovationen und nicht zuletzt veränderte Unternehmensstrategien sind an der Tagesordnung. Gesucht werden die modernere Strategie, die robustere Organisation, das schlankere Unternehmen, die innovativere Technologie, die höhere Synergie.

Wenn Veränderung zur Konstante wird, ist nichts so erfolgsentscheidend wie die Anschlussfähigkeit der Organisation und der Menschen in ihr an eine gemeinsame Zukunft. Wie aber lässt sich diese Anschlussfähigkeit fördern? Wenn sich verändernde Einflussfaktoren flexiblere organisationsinterne Aufgaben, Prozesse und Strukturen erfordern, entstehen fast automatisch Unsicherheit und Abwehrreaktionen bei den Betroffenen. Daher ist es umso wichtiger, Klarheit und Eindeutigkeit zu schaffen im Hinblick auf das Warum, das Wohin und das Wie der anstehenden Veränderung.

Ein in diesem Zusammenhang bemerkenswertes Instrument ist das Roadmapping. Mit Hilfe von Roadmaps lassen sich anstehende Veränderungen bildlich

darstellen, was die Arbeit an einem Veränderungsvorhaben stark erleichtert. Durch die Visualisierung können strategische Initiativen einfacher überblickt und hinsichtlich ihrer Kernaussagen verständlich übermittelt werden. Kurz gesagt helfen Roadmaps, Zukunft zu entwerfen und zu kommunizieren.

### Zukunft entwerfen

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass das Entwerfen einer unternehmerischen Zukunft kein basisdemokratisches Unterfangen ist, sondern in der Verantwortung der Unternehmensführung liegt. Wimmer und Nagel<sup>1</sup> umschreiben den Entwurf der Zukunft als jene «Führungsleistung, die gemeinsame Vorstellungen in einer sich ändernden Umwelt produziert und regelmässig weiterentwickelt und diese mit dem eigenen Leistungsvermögen verknüpft». Es geht somit darum, die Umwelt auf künftige Chancen- und Bedrohungspotenziale zu scannen und gleichzeitig das eigene Unternehmen dazu anzutreiben, sich regelmässig auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls neu zu erfinden.

Das Management entwirft und verantwortet die Zukunft der Organisation, kann diese aber nicht alleine erreichen. Management und Mitarbeiter sitzen nach wie vor im selben Boot. Das Management hält den Kurs, und viele rudernde Mitarbeiter beäugen dies mit Sorgen und Skepsis. Die Sichtweisen der Mitarbeiter in Zeiten des Wandels sind gemeinhin normal verteilt: Es gibt

## Auf ein Wort

### Gut gerüstet unterwegs



Als Expeditionen definiert das Lexikon Entdeckungstouren in fremde und entlegene Gebiete, die mit besonderen Mühen und Strapazen verbunden sind. Auf die Expedition Antarctica, die

Evelyne Binsack Ende 2007 erfolgreich abgeschlossen hat, trifft dies zweifelsohne zu. Auf der letzten Etappe zum Südpol (S. 19) hat die Extremsportlerin erneut enormen Durchhaltewillen bewiesen und in so manch schwieriger Situation mit aller Kraft nach optimalen Wegen und Lösungen suchen müssen. Die Gemeinsamkeiten mit unseren Kundenprojekten hatten uns von Beginn weg motiviert, die Expedition Antarctica finanziell zu unterstützen.

Wer in eine neue unternehmerische Zukunft aufbricht, muss den effektivsten Weg zum angestrebten Ziel ausarbeiten und die Route in überschaubare Etappen aufteilen. Mit einer solchen «Roadmap» ausgerüstet, sind Sie optimal für den Weg der Veränderung vorbereitet (S. 2).

Auf dem Weg in fremde Gebiete sind Finanzinstitute, die internationalisieren. Was Schweizer und Liechtensteiner Banken dazu bewegt, über die Landesgrenzen hinaus zu expandieren, welche Destinationen sie dabei anvisieren und welche Etappenhalte sie einlegen, haben wir zusammen mit der Universität St. Gallen im Rahmen einer Studie ermittelt (S. 15).

«Terra incognita» betreten wir, wenn es um das «Internet der Dinge» geht. Was in den nächsten Jahren auf die Unternehmen zukommt und welche Geschäftsideen sich daraus ergeben, wenn die Rechner immer kleiner und günstiger werden und letztlich in den Dingen verschwinden, erläutert der Vordenker auf diesem Gebiet, Professor Elgar Fleisch (S. 10).

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende Entdeckungstour im neuen SOLUTIONS. *Ihr Ralph Mogenicato*

### Der Begriff Roadmap

Roadmap ist mehr als nur der englische Begriff für eine Strassenkarte. Schon vor der US-amerikanischen sicherheitspolitischen «Roadmap» für den Nahen Osten bezeichnete dieser Begriff auch den strategischen Weg in eine erwünschte (organisationale) Zukunft. Obwohl Roadmaps oft im Kontext von technologischen Initiativen thematisiert werden, entwickeln sie sich in letzter Zeit zu einem Konzept, das auch in einem anderen Change-Management-Kontext Verwendung findet.

Roadmaps sind in diesem Zusammenhang ein zumeist mit visuellen Darstellungen operierendes, äusserst flexibles Planungs- und Kommunikationsinstrument. Sie eignen sich für unterschiedliche Zielsetzungen, von der Szenario-Analyse bis zur Strategiekommunikation. Sie decken häufig einen langen Zeitraum ab. Die Roadmap dient dazu, langfristige Projekte in einzelne, leichter zu bewältigende Schritte zu gliedern, wobei Unsicherheiten und mögliche Szenarien zur Zielerreichung betrachtet werden. Die flexible Zusammensetzung aus verschiedenen Zeit- und Fachdimensionen ermöglicht es, die Roadmap einfach für die gewünschte Anwendungssituation zu adaptieren. In der Strategiekommunikation fördern Roadmaps die Orientierung und Motivation für einen gemeinsamen Weg in die Zukunft.

## «Die Betroffenen wünschen sich klare Ziele und eine Roadmap, die den Weg zur Zielerreichung nachvollziehbar und vor allem vorhersehbar macht.»

jeweils wenige starke Unterstützer und Widerständler an den beiden Polen der Skala und eine breite Masse von Unentschlossenen und Abwartenden im Mittelfeld. In dieser Situation geht es nicht mehr nur darum, die gesamte Mannschaft mit ins Boot zu holen, sondern vor allem darum, gemeinsam zu rudern. Fast automatisch drängt sich die Frage auf, wie sich ein solch getaktetes Rudern herbeiführen lässt.

### Zukunft kommunizieren

Im Unternehmen die Unterstützung für anstehende Veränderungen zu sichern, ist heutzutage eine weitere zentrale Führungsaufgabe. Eine erfolgreiche Kommunikation im Wandel muss (a) das Vertrauen in die Führung fördern, (b) eine Beteiligung der Betroffenen ermöglichen und (c) die Fairness im Veränderungsprozess sicherstellen.

Zukunft zu kommunizieren heisst, das notwendige Verständnis für die angestrebte Veränderung zu schaffen. Es gilt, die Sinnhaftigkeit der Bemühungen zu erklären, deren Bedeutung für das Unternehmen und jeden Mitarbeiter transparent zu machen und einen persönlichen Nutzen für jeden Betroffenen aufzuzeigen. Die Betroffenen wünschen sich klare Ziele und eine Roadmap, die den Weg zur Zielerreichung nachvollziehbar und vor allem vorhersehbar macht.

Kurzum: Eine Roadmap kann eine zentrale Funktion im Prozess der Neuausrichtung eines Unternehmens erfüllen und gewissermassen das «gemeinsame Rudern» aller Beteiligten synchronisieren. Die Roadmap dient damit erstens der Veranschaulichung eines möglichen Weges in die Zukunft und

erlaubt zweitens, eine Vielzahl möglicher Initiativen zu überblicken und zu kommunizieren.

Roadmaps können auf ganz unterschiedliche Art und Weise erstellt werden. Die gebräuchlichste und flexibelste Form ist ein meist mehrschichtiges Zeitdiagramm, mit dem sich die verschiedenen Aufgaben und Perspektiven eines Unternehmens koordinieren lassen. Damit bietet es einen strukturierten Bezugsrahmen für die drei folgenden Schlüsselfragen:

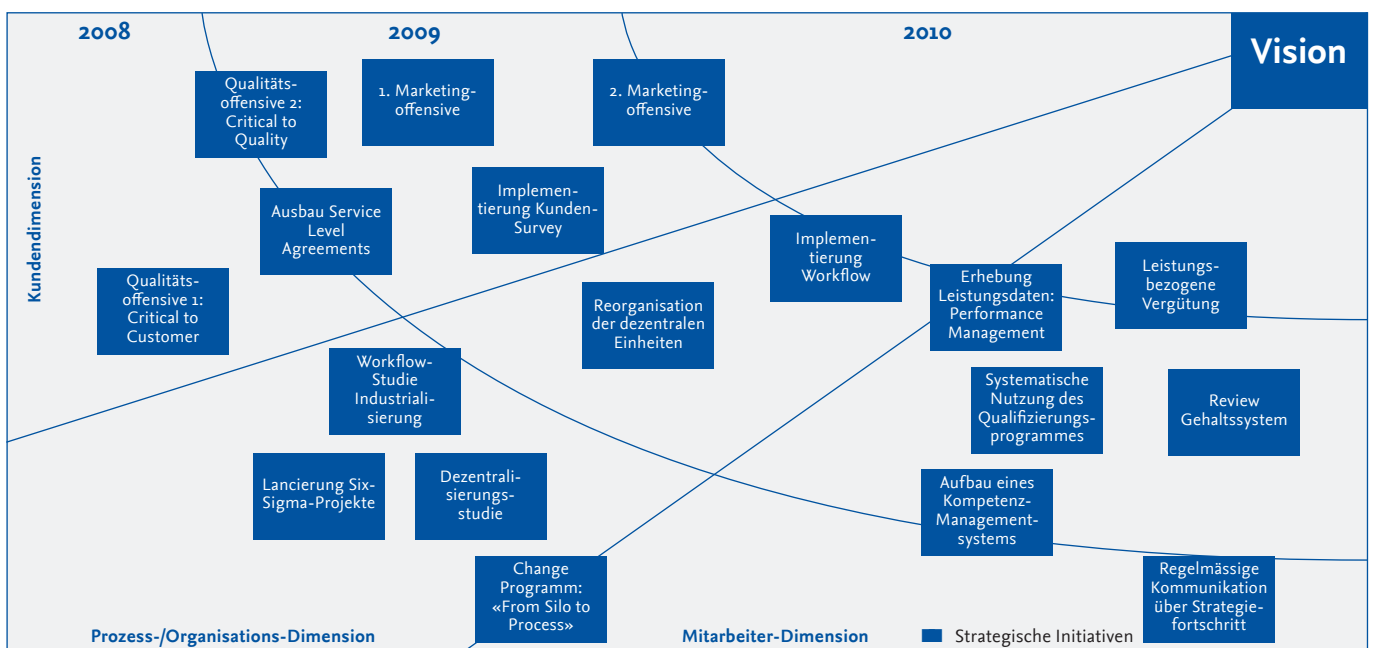
1. Wo möchten wir hin?
2. Wo stehen wir jetzt?
3. Wie gelangen wir dorthin?

Im Folgenden wird ein Fallbeispiel zum Roadmapping im Rahmen eines Strategieprozesses vorgestellt.

### Fallbeispiel

Im Januar 2008 organisierte und moderierte Solution Providers den Strategieworkshop «On the way to the top» des Supply Relationship Managements (SRM) eines der weltweit führenden Erstversicherer und Finanzdienstleister. Der internationale Workshop fand in Garmisch-Partenkirchen am Fuss der Zugspitze statt. Teilnehmer waren die Länderverantwortlichen plus der Leiter SRM.

Im Rahmen des Workshops galt es, folgende Ziele zu erreichen:



Quelle: Solution Providers

### 1 Beispiel Roadmap

- Definition und Evaluation der SRM-Strategie.
- Planung von Umsetzungsmassnahmen (Roadmap).
- Aufsetzen des Change-Management-Prozesses, um die Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter in den verschiedenen Ländern sicherzustellen.

Besonderer Höhepunkt war der Aufstieg zum Gipfel und das dortige Erarbeiten des Zukunftsentwurfs für das SRM. Der Aufstieg zu einem solch spektakulären Ort diente nicht nur als Incentive für die Teilnehmer, sondern symbolisierte als erinnerungswürdiger «Mental Milestone» das Leitmotiv des Workshops. Die Arbeit an der Roadmap (vgl. Abbildung 1) zur Entwicklung, Priorisierung und Planung der strategischen Initiativen bildete den roten Faden im Workshop (vgl. Abbildung 2 Schematischer Ablauf-Chart des Strategieworkshops).

### Programm des Strategieworkshops

Der Workshop umfasste 10 Bausteine (in Abbildung 2 grau hinterlegt). In den ersten beiden Bausteinen unter dem Motto «Review und Best Practices» bzw. «Selbstbild und Customer Insights» galt es, die Sinnhaftigkeit und den Nutzen der strategischen Initiative zu beleuchten und durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild ein gemeinsames Verständnis über die Ausgangslage der Roadmap zu erzie-

len. Der dritte Baustein des Workshops, «Exkursion zur Zugspitze», nutzte den Aufstieg zum Gipfel als Sinnbild für die anstehenden Veränderungen «on the way to the top». Im vierten Teil, «Generieren von Handlungsalternativen», fungierte dann ein Seminarraum auf 2500 Metern mit Panorama-Blick auf den Gipfel der Zugspitze als inspirierender Rahmen für eine Kreativsession. In dieser Umgebung versetzten sich die Teilnehmer gedanklich in die Zukunft und betrachteten ihr Strategievorhaben im «Rückblick aus der Zukunft». Im mit «Roadmap: Visualisierung» betitelten fünften Baustein galt es, die strategischen Initiativen zum ersten Mal mit Hilfe der Strategie-Roadmap zu beschreiben. Die Bausteine sechs («Roadmap: Priorisieren») und sieben («Roadmap: Verantwortlichkeiten») widmeten sich anschliessend dem erforderlichen Projektmanagement zur Umsetzung der Roadmap.

Spannend war insbesondere der Prozess des Priorisierens, der eine starke Fokussierung auf die wesentlichen Initiativen erforderte und intensive Diskussionen anregte. Der letzte Teil des Workshops befasste sich schliesslich mit dem Aufsetzen des Change-Management-Prozesses zur Sicherung der Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter. Dieser Teil gliederte sich in die drei Bausteine: «Roadmap: Stakeholder-Analyse», «Road-

map: Stakeholder Management» und «Roadmap: Kommunikation». Als roter Faden dienten hier die beiden Fragen (a) «Wen müssen wir für eine erfolgreiche Umsetzung der Roadmap ins Boot holen?» und (b) «Wie bringen wir die Betroffenen zum Rudern?».

Die folgenden sechs Punkte fassen die «Lessons Learned» zum Roadmapping zusammen.

### Lessons Learned

1. Definieren Sie klare Anforderungen an die Roadmap aus Sicht des Unternehmens: Welche fachlichen Dimensionen sollen abgebildet werden? Welche zeitlichen Vorgaben gilt es zu berücksichtigen?
2. Sichern Sie sich die Unterstützung eines Sponsors im Topmanagement.
3. Stellen Sie sicher, dass die verschiedenen Hierarchieebenen adäquat ins Roadmapping involviert sind, sei es durch Partizipation des betroffenen Managements am Gestaltungsprozess oder durch Feedback der betroffenen Mitarbeiter im Kommunikationsprozess.
4. Gehen Sie den Prozess Schritt für Schritt durch und planen Sie Raum für Reflexion und kritische Diskussion.
5. «Keep it short and simple», d.h., arbeiten Sie mit möglichst einfachen Darstellungsformen und verständlichen Begriffen. Motivieren Sie über handlungsanleitende und inspirierende Bilder.
6. Sorgen Sie für angemessene Unterstützung und Ressourcen (z.B. einen kompetenten Moderator, ausreichende Verfügbarkeit der Teilnehmer).



Christoph Püttgen  
Manager  
Solution Providers

<sup>1</sup>Wimmer und Nagel (2006). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Klett-Cotta, Stuttgart.

Agenda Tag 1	Agenda Tag 2
08:00 Begrüssung und Einführung zum Workshop	08:00 Begrüssung und Einstieg Tag 2
08:30 1. Review und Best Practices > Wo kommen wir her? > Wo möchten wir hin?	08:30 6. Roadmap: Priorisieren > Was machen wir wann? > Was machen wir nicht?
09:30 2. Selbstbild und Customer Insights > Wo stehen wir jetzt?	09:30 7. Roadmap: Verantwortlichkeiten > Wer macht was?
12:00 Mittagessen	12:00 Mittagessen
13:00 3. Exkursion zur Zugspitze > Was heisst es für uns, auf dem Gipfel zu sein?	13:00 8. Roadmap: Stakeholder-Analyse > Wer ist wie betroffen?
15:00 4. Generieren von Handlungsalternativen > Angenommen, wir hätten es schon geschafft: Wie waren wir erfolgreich?	15:00 9. Roadmap: Stakeholder Management > Wen müssen wir wie ins Boot holen?
17:00 5. Roadmap: Visualisierung > Wie gelangen wir zum Gipfel?	17:00 10. Roadmap: Kommunikation > Wie bekommen wir wen ans Rudern?
18:30 Feedback zum Tag	18:30 Feedback zum Workshop und nächste Schritte
19:00 Abendessen	19:00 Abreise