



flow leadership®

Projektbericht

Mit Digital Think Tank in das Zeitalter der Digitalisierung

Renke Ulonska, flow consulting gmbh
Alexander Lengstorff Wendelken, LEAG

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverwenden im Internet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.flow.de oder sprechen Sie uns persönlich an. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.

Celle, Juli 2017 © flow consulting gmbh

Mit Digital Think Tank in das Zeitalter der Digitalisierung

Die Digitalisierung schreitet in vielen Unternehmen voran. Angefangen mit der intensiveren Sammlung und Analyse von Daten über die Ausweitung der IT-Infrastruktur bis hin zu stärker genutzter digitaler Kommunikation: Es werden immer mehr Geschäftsprozesse digitalisiert.

In der Umsetzung der Digitalisierung finden sich dabei unterschiedliche Ansätze. Manche beauftragen ein IT-Beratungsunternehmen mit der Analyse der eigenen Geschäftsprozesse und der dann folgenden Umsetzung von digitalen Prozessen. Andere wiederum gründen oder kaufen Start-ups, die quer zum eigenen Geschäftsmodell neue Wege ausprobieren.

Einen anderen Weg geht die LEAG. Im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie setzt sie auf einen Denkfabrik-Ansatz („Digital Think Tank“), der gleichzeitig die Unternehmenskultur hin zu einer stärkeren Agilität positiv beeinflussen soll. flow consulting hat diesen Weg begleitend unterstützt. Wir berichten hier vor allem von der ersten Phase – Konzept, Zielsetzung und Kick-Off-Workshop – da sich der „Digital Think Tank“ zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Projektberichtes noch in der Arbeitsphase befindet.

Die LEAG mit Sitz in Cottbus in der Lausitz ist Deutschlands größtes Braunkohle-Bergbau-Unternehmen. Zusätzliche Kerngeschäfte sind die Veredelung von Braunkohle und der Betrieb von Kohle-Kraftwerken. LEAG ist die gemeinsame Marke der Lausitz Energie Bergbau AG und der Lausitz Energie Kraftwerke AG. Die LEAG entstand 2016 durch den Verkauf der Lausitzer Braunkohletagebaue und -kraftwerke des schwedischen Energiekonzerns Vattenfall AB an die tschechische EPH-Gruppe und dessen Finanzpartner PPF Investments. Die Geschichte der LEAG, bzw. der Ursprungsunternehmen (Lausitzer Braunkohle AG und Vereinigte Energiewerke AG) reichen bis unter die Führung durch die DDR geführten Braunkohlekominate. Im Jahr 2001 erfolgte dann die Übernahme durch die Vattenfall AB, welches die Braunkohle-Bergbauer aber wegen seiner strikten Emissionsziele im Jahr 2016 wieder veräußerte. Die LEAG ist einer der größten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber Ostdeutschlands. Mit rund 8000 Mitarbeitern fördert das Unternehmen ungefähr 60 Millionen Tonnen Braunkohle pro Jahr und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 1 Milliarde Euro.



Abbildung 1:
Das Kraftwerk „Schwarze Pumpe“
in der Nähe von Cottbus



Abbildung 2: Jänschwalde/ Cottbus Nord Abraumförderbrücke im Braunkohletagebau

Ein 'Think-Tank-Ansatz' für die Digitalisierungsstrategie

Die LEAG will die Digitalisierung vorantreiben, um sich effizienter und flexibler für die Zukunftsherausforderungen aufzustellen. Dazu wurde ein sogenannter ‚Digital Think Tank‘ gegründet.

Dieser Think Tank setzt sich aus Mitarbeitern vieler Hierarchie-Ebenen und vieler Unternehmensbereiche zusammen. Er wird aus der Konzernhierarchie herausgelöst, um ungebunden von Abteilungsinteressen Ideen für die Digitalisierung des Unternehmens zu entwickeln. Der Think Tank berichtet direkt dem Vorstandsvorsitzenden. Die Mitglieder des Think Tank können für ihre Mitarbeit im Think Tank 20% ihrer Arbeitszeit aufwenden. Die Ziele lauten:

1. Entwicklung von Digitalisierungsstrategien für die Geschäftsprozesse der LEAG
2. Identifikation von Prozessen für das ‚Internet der Dinge‘ (Industrie 4.0)
3. Benennung von Digitalisierungspotentialen und Digitalisierungsfeldern

Gleichzeitig soll mit der Arbeit des ‚Digital Think Tank‘ ein kultureller Wandel im Unternehmen angeregt werden. „Mit dieser Vorgehensweise erhoffen wir uns, unsere Organisationsstruktur zunehmend flacher und agiler gestalten zu können“, berichtet Alexander Lengstorff Wendelken, ehemaliger Leiter der Personalentwicklung und nun Geschäftsführer der Unternehmenstochter TSS GmbH. LEAG's Organisationskultur soll einen Wandel hin zu einer stärker auf unternehmerisches Handeln gelebten Agilität erfahren. Dieser Wandel steht für die LEAG, als ein im Bergbau- und Kraftwerkssektor tätiges Unternehmen mit neuausgerichteter Wachstumsperspektive, an höchster Stelle. Um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen und damit auch neue Geschäftsfelder zu generieren, müssen Führungskräfte sowie Mitarbeiter des Unternehmens umdenken und sich von ihrer traditionsbewussten und konservativ geprägten Unternehmenskultur Schritt für Schritt lösen.

10 Mitarbeiter wurden ausgewählt

Um die Akzeptanz für den Digital Think Tank im Unternehmen zu gewährleisten und gleichzeitig die geeigneten Mitarbeiter dafür zu gewinnen, wurde ein unternehmensinterner mehrstufiger Bewerbungsprozess ins Leben gerufen. 68 Mitarbeiter aus den verschiedensten Unternehmensbereichen hatten sich beworben. Ein wichtiges Auswahlkriterium war u.a. die Kompetenz und Affinität zu digitalen Themen. Darüber hinaus sollte das Team im Think Tank eine möglichst breite Palette von Berufsbildern und Abteilungen abdecken. Diese Auswahlphase fand im März bis April 2017 statt. Es wurden 10 Mitarbeiter aus den Bewerbungen von einer unternehmensinternen Jury ausgewählt, an der neben der Personalabteilung auch der Vorstandsvorsitzende selbst beteiligt war. Diese beiden sind ebenfalls die Sponsoren dieses Projekts. Die Abteilung Personalentwicklung fungiert als Konzeptgeber und zur begleitenden Beratung.

Die 10 Mitglieder des Think Tanks erhalten neben den 20% ihrer Arbeitszeit keine weitere Vergütung. Der Think Tank wird zeitlich befristet, das Programm ist für ca. 12-18 Monate angelegt. In einem monatlichen Review-Meeting wird das Steeringboard über die aktuelle Arbeit des Think Tank informiert. Der Budgetrahmen des Projektes ist vom Think Tank frei wählbar, der Mitteleinsatz wird dann nach Bedarf vom Steeringboard entschieden. Die 10 Mitglieder erhalten von der flow consulting gmbh zum Start ihrer Arbeit Beratung zur Methodik. Diese Beratung wird in Form eines 3-tägigen Kick-off-Workshops realisiert.

Gruppendynamik und Innovation: Der Kick-off-Workshop

Dieser Kick-off-Workshop war ein wichtiger Meilenstein. Er fand Ende April 2017 statt. Vorab wurde die Gruppe durch den Vorstandsvorsitzenden und den Personalvorstand in einem öffentlichen Forum in der Konzernzentrale begrüßt und auf ihre neue Aufgabe eingeschworen. Im anschließenden Kick-off-Workshop wurden vorrangig drei Themen bearbeitet:

- Teambuilding und Persönlichkeit: Diversität und Zusammenarbeit
- Kreativität: Techniken für Ideenfindung und -auswahl sowie Innovation
- Selbstorganisation: Arbeitstechniken für einen funktionierenden Think Tank

Am ersten Tag des Kick-off-Workshops haben die Teilnehmer sich selbst und untereinander – u.a. mit Hilfe eines Persönlichkeits- und Teamprofils (Power-Potential-Profile®¹) – besser kennengelernt. So wurden die unterschiedlichen Stärken und Potentiale aller Mitglieder des Think Tank transparent. Vertrauen untereinander wurde aufgebaut, Arbeitsteilung nach individuellen Potenzialen wurde möglich und Akzeptanz für die Notwendigkeit von Diversität in der Gruppe entstand. Teambuilding-Aufgaben und ein abendliches Wett paddeln im Spreewald förderten die Gruppendynamik. Darüber hinaus wurden die konkreten Aufgaben im Think Tank, aber auch die Chancen und Risiken, die mit dieser Arbeit verbunden sind, herausgearbeitet.

¹ Siehe www.powerpotentialprofile.de

Potentielle Chancen	Potentielle Risiken
Wissenstransfer	Zu geringes Budget
Netzwerk aufbauen	Zu wenig Wissen
Lobbyismus intern/extern	Fehlende Präzision
Gefühl etwas Neues umzusetzen	Konflikte im ‚Digital Think Tank‘
Freie Aufgabenstellung	Neid unter Kollegen
Start-Up Gründung	Ängste der Mitarbeiter
Austesten neuer Technik	Angewiesen auf Mitwirkung dritter
Bessere Kommunikation	Technische Grenzen
Modernisierung der IT	Sich verlieren / verzetteln
Vorbild sein	Sich übernehmen
Gestaltung der künftigen Arbeit	Mögliche Fehlversuche
Neues Selbstbewusstsein schaffen	Fehlgeschlagene Kommunikation
Neue Unternehmensstrukturen	Vereinbarkeit mit der Arbeitszeit
...	...

Abbildung 3: Ausschnitt aus dem Ergebnis der Gruppenarbeit: Chancen und Risiken im ‚Digital Think Tank‘

<p>praktisch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzen sehen - Vorteile erfassen - Sachlich argumentieren - Produkt ausprobieren - Details besprechen <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">ST</p> <p>Falle: sich in Fakten und Details verlieren</p>	<p>persönlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beziehung pflegen - Persönlich überzeugen - Menschen helfen - Sympathie bekunden - Referenz darlegen <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">SF</p> <p>Falle: aufgrund von Sympathie / Antipathie die Ziele vernachlässigen</p>
<p>kompetent</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hintergründe erläutern - Strategie verdeutlichen - Wissen zeigen - Theorie beherrschen - Möglichkeiten entwickeln <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">NT</p> <p>Falle: sich von theoretischen Überlegungen blenden lassen</p>	<p>motivierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinn aufzeigen - Begeisterung vermitteln - Perspektiven weisen - Begabungen wecken - Menschen mitnehmen <p style="text-align: right; font-size: 2em; font-weight: bold;">NF</p> <p>Falle: sich von der Begeisterung anstecken lassen, ohne die Folgen zu prüfen</p>

Abbildung 4: Vier unterschiedliche Präferenzen in der Kommunikation² – ein Ausschnitt zur Persönlichkeitstheorie

² Das Modul Persönlichkeit (JPP) im Power-Potential-Profil®, siehe www.powerpotentialprofile.de

Am zweiten Tag ging es vorwiegend darum, Kreativitätstechniken kennenzulernen und einzuüben. Die Mitglieder müssen verstehen, wie man recherchiert, Daten sammelt, analysiert und kreativ Ideen generiert. Denn dies ist eine Hauptaufgabe im ‚Digital Think Tank‘: Neue Ideen zu generieren und neue Potentiale für die Digitalisierung bei der LEAG zu entdecken. Dabei wurde nicht nur die Theorie erarbeitet, vielmehr wurden die vier entscheidenden Phasen des kreativen Prozesses gleich anhand von zwei praktischen Beispielen zum Thema Digitalisierung angewendet und geübt: (1) das Problem definieren, (2) Ideen sammeln, (3) Ideen auswerten und (4) Ideen umsetzen. Am Ende dieses zweiten langen Tages mit zahlreichen weiteren theoretischen und praktischen Impulsen und Übungen standen schließlich mehrere gut realisierbare Ideen als Ergebnis fest. Diese wurden am nächsten Tag exemplarisch nach möglichen Umsetzungsschritten untersucht. Damit hatten die Mitglieder die Grundelemente der Ideengewinnung als Basis für ihre weitere Arbeit im Think Tank kennengelernt und praktisch geübt.

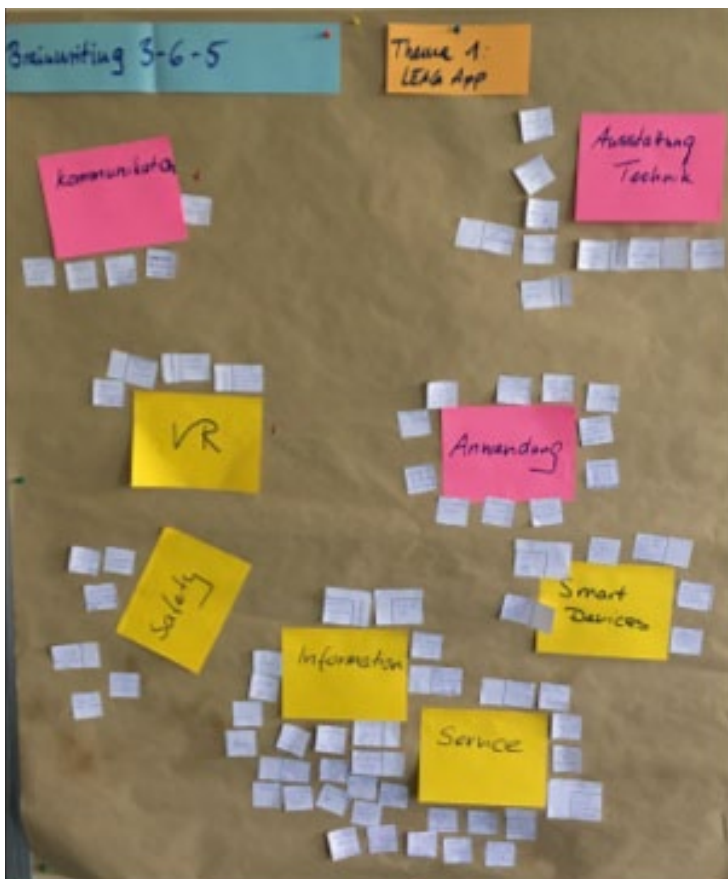


Abbildung 5: Ergebnis der Gruppenarbeit zur Methode Brainwriting (Ausschnitt)

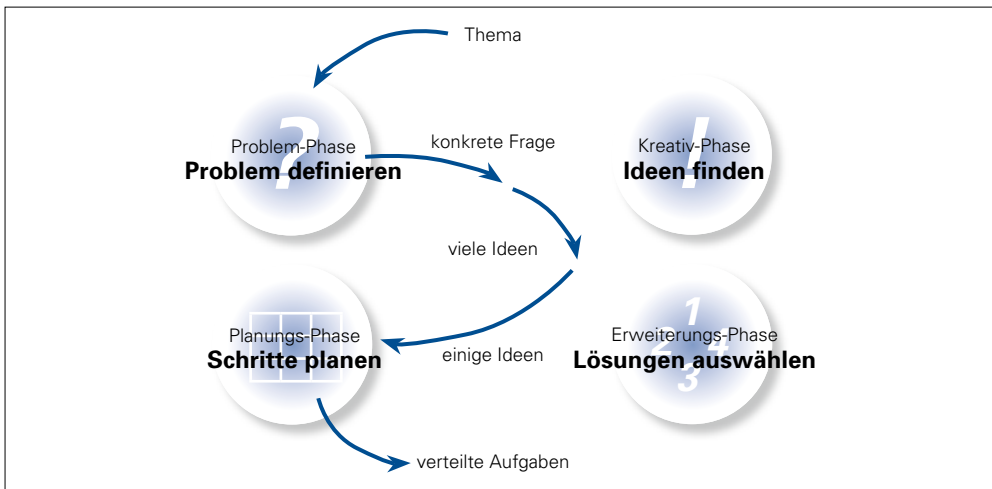


Abbildung 6: Vier wichtige Phasen im kreativen Prozess

Am dritten Tag wurde das Thema ‚Open-Innovation‘ von flow consulting Berater Renke Ulonska vorgestellt. Verschiedene Studien³ gaben den theoretischen Input: Die neuesten Ideen werden meist nicht im Unternehmen selber, sondern außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen (z.B. in analogen Märkten) gefunden. Mit diesem Hintergrund erarbeiteten sich die Teilnehmer erste Ideenfindungs-Raster mit der Leitfrage: „Um unser Thema voranzutreiben: Welches Wissen und welche Experten aus unserem Unternehmen, unserer Branche und aus anderen Branchen sollten wir nutzen?“. Diese Fragestellung ergab die Grundlage für einen Handlungsplan. Messe-, Kongress- und Betriebsbesuche standen dort auf der Liste. Experten und Organisationen aus den unterschiedlichsten Bereichen wurden zusammengetragen, um der gemeinsamen Vision der Gruppe als Impulsgeber zu dienen.

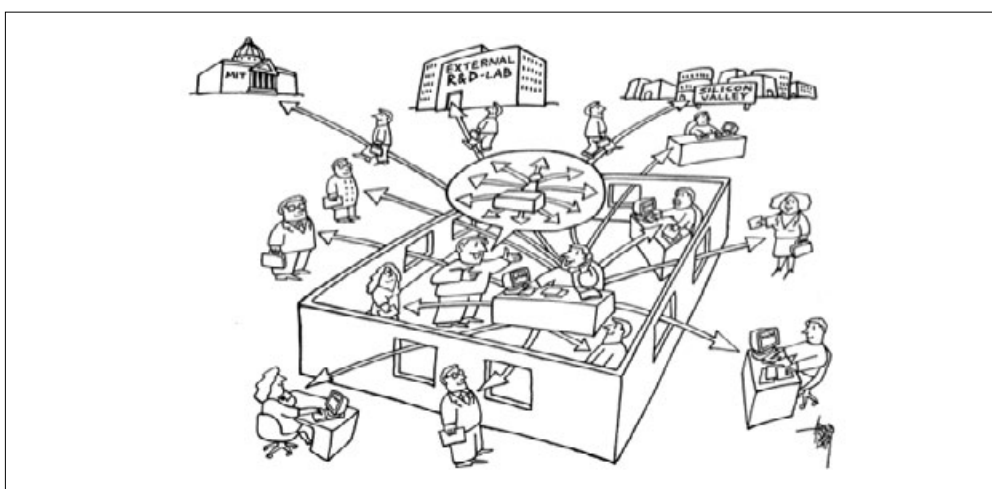


Abbildung 7: Open Innovation Ansatz⁴

³ siehe z.B. Poetz 2010, Harryson 2010, Agerfalk und Fitzgerald 2008, Katila und Ahuja 2002, Pisano und Verganti 2008, Rosenkopf und Nerkar 2001

⁴ Quelle: „know-who based entrepreneurship: from knowledge creation to business implementation“, Sigvald Harryson 2010

Zum Abschluss des Kick-off-Workshops hat die Gruppe wichtige Fragen der Selbstorganisation besprochen und festgelegt: Wo, wann und wie oft treffen wir uns? Wie kommunizieren wir miteinander? Wie regeln wir die Arbeitsteilung? Wie schaffen wir klare Verantwortlichkeiten untereinander? u.a.

Nach diesem Kick-off-Workshop war nun allen klar, welches ihre Aufgaben sind, mit welchen Methoden diese für alle Mitglieder neuartige Arbeit anzupacken ist und welche Chancen und Risiken in der Arbeit bestehen. Die Mitglieder des Think Tank sind keine Innovationsexperten aus Forschungseinrichtungen oder Universitäten, aber sie sind als Mitarbeiter der LEAG ganz nah an der Praxis dran. Und dieser Crash-Kurs hat das notwendige Handwerkszeug für die Innovations-Arbeit vermittelt.

Der Digital Think Tank...

- besteht aus 10 Teilnehmern, die auf Grund ihrer digitalen Kompetenzen, ihres Fachwissens und ihrer Motivation für digitale Themen in einem transparenten Bewerbungsverfahren ausgewählt wurden.
- ist keine Vollzeitstelle: Den Teilnehmern stehen ca. 20% ihrer regulären Arbeitszeit zur Verfügung.
- organisiert sich selbst: Treffpunkte, Zeiten, Arbeitsmittel, Trainings usw. werden vom Think Tank frei entschieden und organisiert.
- agiert wie ein „Startup im Konzern“, in dem sich die Teilnehmer je nach Kompetenz ihre eigenen Rollen im Team selber suchen und entstehen lassen.
- ist nicht in einer Linien- oder Projekthierarchie eingebunden, sondern...
- berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden der LEAG, allerdings ohne formale Anforderungen, was und wie berichtet wird.
- löst sich selber auf, wenn er keine Ideen mehr generiert. Die Erwartung ist, dass das nach ca. 12 bis 18 Monaten der Fall ist.
- entwickelt nicht nur eigene Ideen, sondern ermöglicht es allen Mitarbeitern Ideen einzureichen (ohne Vergütung).
- soll den Kulturwandel hin zu mehr Agilität und Flexibilität im Konzern maßgeblich anstoßen.

Wie geht es weiter?

Das Team kam nach dem Kick-off-Workshop schnell in die konkrete Arbeit. Es konnte die gelernten Methodiken anwenden und hat in einer ersten Produktivitätsphase im Mai und Juni 2017 bereits über 200 verwertbare Ideen generiert. Diese Ideen wurden nicht nur durch das Team im Think Tank selbst entwickelt. Vielmehr kamen auch viele Ideen von den Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen der LEAG. Aktuell ist das Team dabei, diese Ideen nach Umsetzbarkeit und Effekt zu evaluieren und zu priorisieren. Parallel dazu wird weiter recherchiert, interviewt, analysiert und Anregungen aus anderen Unternehmen geholt. Zwischendurch wird dem Steeringboard über die gesammelten und bewerteten Ideen berichtet und es werden Empfehlungen für Digitalisierungsprojekte gegeben. Die Umsetzung wird anschließend durch den Vorstand der LEAG beschlossen.

Bei diesem Vorgehen gibt es keinen festen Zeitplan. Der Think Tank selbst entscheidet darüber, wie lange er für welche Phase braucht. Dabei ist auch ein iteratives Vorgehen möglich. Vielleicht wird die eine oder andere Idee nochmals erweitert durch neue Anregungen oder ein zweites Mal durch ein Interview mit weiteren Beteiligten in der Linie geprüft. Auch die Beendigung der Arbeit des ‚Digital Think Tank‘ soll dieser selbst beschließen; am besten dann, wenn die Gruppe glaubt, sie kann keinen weiteren sinnvollen Beitrag mehr im Rahmen der Ziele liefern. Es gibt lediglich eine grobe Schätzung für die Dauer des Bestehens des Think Tank: 12 bis 18 Monate.

Ein Experiment für den Kulturwandel

Ein weiteres Ziel des Think Tank ist es, ein Beispiel für eine andere, agilere Form der Kommunikation und Arbeitsstruktur zu bieten und damit den Kulturwandel im Unternehmen zu beschleunigen. Im Unternehmen wird genau beobachtet, wie der ‚Digital Think Tank‘ arbeitet, welchen Einfluss er gewinnt, wie die Ideen umgesetzt werden, welche Wirksamkeit damit erzielt wird usw. Der ‚Digital Think Tank‘ ist für die LEAG ein Pilotprojekt und wird durch die bereits große Anzahl an Ideen schon nach den ersten Wochen der Arbeit positiv bewertet. Außerdem wird von den Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen berichtet, dass diese sehr froh sind, auch ihre Ideen zur Digitalisierung – ob ganz konkret oder auch in weiter Ferne – einbringen zu können. Für die LEAG ist dies ein erster Schritt zur Freisetzung von Innovationskraft im Unternehmen und ein erster Schritt hin zu einer agileren Unternehmenskultur, so Alexander Lengstorff Wendelken. Der Ansatz soll, sofern erfolgreich, als eine Master-vorlage für weitere Projekte dieser Art dienen.

Autoren:



Renke Ulonska: Berater und Trainer bei flow consulting. Seine Schwerpunktthemen sind Change- und Digitalisierung, Strategie, Prozessanalysen, BWL- und Einkaufsberatung, Innovationsmanagement sowie Backup Research. Er hat den Digital Think Tank in Sachen Kreativität und Innovation trainiert und methodisch begleitet.



Alexander Lengstorff Wendelken: Ehemaliger Leiter der LEAG Personalentwicklung. Seit Juli 2017 Geschäftsführer der LEAG Tochter TSS Logistik. Er hat das Konzept für den Digital Think Tank maßgeblich entwickelt, mit dem Vorstand abgestimmt und im Unternehmen maßgeblich vorangetrieben. Er hat das Auswahlverfahren durchgeführt und den Kick-Off initiiert und begleitet den Prozess im Unternehmen weiterhin, ist aber selbst nicht Teilnehmer des Think Tank.

change is our business

flow
consulting



flow leadership®

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de