



Projektbericht

Einführung und Begleitung eines ‚Digital Innovation Tank‘ bei der GWH Wohnungsgesellschaft mbH Hessen (GWH)

Renke Ulonska, flow consulting gmbh

Die flow consulting gmbh hat die Implementierung und konkrete Arbeit des ‚Digital Innovation Tank‘ der GWH über den Zeitraum eines Jahres methodisch und fachlich begleitet.

Ziel ist es dabei, die weitere Digitalisierung des Unternehmens voranzutreiben. Das betrifft die Frage der internen Prozesse genauso wie die Entwicklung neuer Service- und Produktideen.

Das Projekt ist im Jahr 2018 gestartet, nach einem Jahr wurden 270 konkrete Ideen entwickelt. Aus 5 dieser Ideen werden Business-Pläne weiterentwickelt. Diese durchlaufen nach Prüfung im Anschluss die Pilotierungsphase.

Projektverantwortlich in der GWH ist Herr Jörg Heuser, seitens flow consulting Herr Renke Ulonska.

Die GWH hat die Zustimmung zur Veröffentlichung dieses Berichts erteilt.

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

Die Urheberrechte liegen bei der GWH und bei flow consulting gmbh.

Informationen zur GWH finden Sie hier: <https://www.gwh.de>

Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Webseite: <https://www.flow.de>

2019 © flow consulting gmbh

Einführung und Begleitung eines ‚Digital Innovation Tank‘ bei der GWH Wohnungsgesellschaft mbH Hessen (GWH)

Zielsetzung und Rahmen des ‚Digital Innovation Tank‘ (DIT)

Der Digital Innovation Tank, bei den Mitgliedern einfach nur „DIT“ genannt, ist ein Think Tank, der die Aufgabe hat, innerhalb von ca. 2 Jahren Digitalisierungsideen zur Innovierung des Unternehmens zu erarbeiten.

Die Mitglieder erhalten für ihre Aufgabe im DIT 20% ihrer Arbeitszeit, die sie selbstbestimmt einsetzen dürfen. Folgender Zielkorridor des DIT ist mit dem Top-Management durch Unterstützung von flow consulting im Vorfeld definiert worden:

- Der Digital Innovation Tank generiert eine Vielzahl an Ideen zur digitalen Transformation der GWH. Das kann z.B. sein:
 - Digitalisierungspotentiale erkennen und beschreiben
 - Technisch-administrative Verbesserungen vorschlagen
 - Neue Digitalisierungsangebote für Kunden entwickeln
 - Vorschläge für die Gestaltung der Organisationskultur erarbeiten.
- Die gesammelten Ideen sollen dann durch die Fachabteilung auf Machbarkeit validiert werden und bei erfolgreicher Prüfung mit ersten Experimenten im Kleinen erprobt werden.
- Auch sollen diese in einer Übersichtsrechnung auf ihre Wirksamkeit hin geschätzt und erste Meinungen eingeholt werden.
- Die Ideen werden dann mit dem Lenkungskreis diskutiert.



Die GWH Wohnungsgesellschaft

Die GWH Wohnungsgesellschaft ist ein Immobilienunternehmen mit rund 48.000 verwalteten Wohnungen und 403 Mitarbeitern, das seit 1924 erfolgreich am Markt vor allem in Hessen und den umliegenden Bundesländern aktiv ist. Der Hauptsitz des Unternehmens liegt in Frankfurt am Main, Nebensitze u.a. in Kassel und Düsseldorf.

Die GWH operiert in vier Geschäftsfeldern:

- Bewirtschaftung von Mietwohnungen
- Projektentwicklung und Neubau
- Immobilienhandel
- Dienstleistungen rund um die Immobilie

Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2018 ein Ergebnis (EBIT) von rund 540 Mio. Euro bei einem Eigenkapital von ca. 2 Milliarden Euro.

Hauptanteilseigner des Unternehmens ist die Helaba, eine Geschäftsbank deren Träger u.a. das Land Hessen und unterschiedliche Sparkassenverbände sind.

- Der Digital Innovation Tank fördert und gibt den Anstoß für einen kulturellen Wandel hin zu mehr Agilität und Flexibilität innerhalb der GWH.

Das Management der GWH ist auf der einen Seite der Lenkungsreis für den DIT, gibt also die Richtung des DIT vor. Zudem agiert dieses Gremium als Soundingboard für die im DIT entwickelten Ideen und unterstützt die Arbeit aktiv in Form eines „Mentoring“.

Gleichzeitig wurden mit der Definition der Ziele des Digital Innovation Tank auch dessen Rechte und Pflichten erörtert. Der genaue Rahmen wurde im Vorfeld durch den Lenkungsreis festgelegt.



Die Mitglieder des DIT bei der GWH

Die Nominierung der DIT-Mitglieder erfolgte in einem internen Auswahlprozess. Es wurden 10 Personen ausgewählt, von denen nach einem Jahr noch 7 dabei sind.

Die Auswahlkriterien wurden im Vorfeld in Kooperation mit flow consulting erarbeitet und an drei Auswahltagen von einer Jury - bestehend aus den Mentoren, Betriebsrat und weiteren Experten aus der Organisation - angewandt. Die Kandidaten haben an diesen Auswahltagen in einer einstündigen Präsentation vorgestellt, warum gerade sie die richtige Person für die Mitarbeit im DIT sind.



Auszug aus dem Geschäftsbericht der GWH

Innovation mit einem Think Tank fördern

Viele Unternehmen stehen mit Blick auf die digitale Transformation vor großen Herausforderungen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Transformation voranzutreiben. Einen Think Tank mit Mitgliedern aus dem eigenen Unternehmen zu wählen ist eine davon. Weshalb wurde diese Möglichkeit gewählt?

Häufig scheitern Digitalisierungsvorhaben, sofern sie nur durch externe Partner top-down im Unternehmen initiiert werden. Viele dieser Digitalisierungsprojekte sind zwar in ihrer Grundidee zielführend und für das Unternehmen sinnvoll, doch entsteht in der Regel großer Widerstand bei den Mitarbeitern. Unsere Erfahrung zeigt, dass das Einbinden von Mitarbeitern aller Ebenen die größeren Erfolgsaussichten hat.

Der Think-Tank-Ansatz, so wie er in der GWH realisiert wurde, bindet Mitarbeiter bereits in der Startphase mit ein. Alle Mitarbeiter konnten sich für eine Teilnahme bewerben. So wurde dieses Thema frühzeitig im Unternehmen kommuniziert. Durch den heterogen zusammengesetzten Mitgliederkreis werden für die neuen Ideen auch „Abnehmer“ für die Umsetzung der Ideen im Unternehmen gefunden. Die Anschlussfähigkeit der Ideen bei der Umsetzung steigt. Darüber hinaus hat der Think Tank bei der GWH nicht nur seine eigenen Ideen entwickelt, sondern ebenso Ideen aus dem Kollegenkreis eingesammelt. Diese konnten ungefiltert ihre Vorschläge direkt an den DIT einreichen. So wurde das Risiko vermieden, dass Verbesserungsvorschläge in der Hierarchie versanden.

Zweck des DIT

- fungiert vor allem als Impulsgeber für Ideen zur digitalen Transformation der GWH in allen Bereichen der Wertschöpfungskette des Unternehmens.
- stößt den Kulturwandel der GWH hin zu mehr Agilität und Flexibilität an und soll somit die GWH-Arbeitswelt zunehmend modernisieren.
- schafft Ideen für effizientere Prozesse, die digitale Wertschöpfungskette und für neue digitale Angebote, die der GWH einen Wettbewerbsvorteil in der Zukunft verschaffen könnten.
- erweitert klassische Instrumente wie z.B. das KVP oder das betriebliche Vorschlagwesen.
- findet Ideen zur Modifizierung und Weiterentwicklung der klassischen Ausbildungsangebote der GWH.
- hat eine Vorbild-Funktion im Unternehmen.

Pflichten des DIT

- regelmäßige Update-Termine mit den Mentoren abhalten.
- regelmäßige Review-Termine mit flow consulting zur methodischen und fachlichen Begleitung.

Rechte des DIT

- bis zu 20% der Arbeitszeit seiner Mitglieder zu nutzen
- auf ein eigenes Budget. Dieses wird separat mit den Mentoren verhandelt.
- Die Mittel dürfen für folgende Zwecke eingesetzt werden:
 - Besuch von Messen, Trainings u.a.
 - Besuch von Unternehmen, die digital fortschrittlich arbeiten
 - für Organisationsbedarfe wie z.B. die Buchung von Besprechungsräumen für die Nutzung von internen Ressourcen z.B. für die Validierung von Digitalisierungsideen.

Agile Arbeitsweise

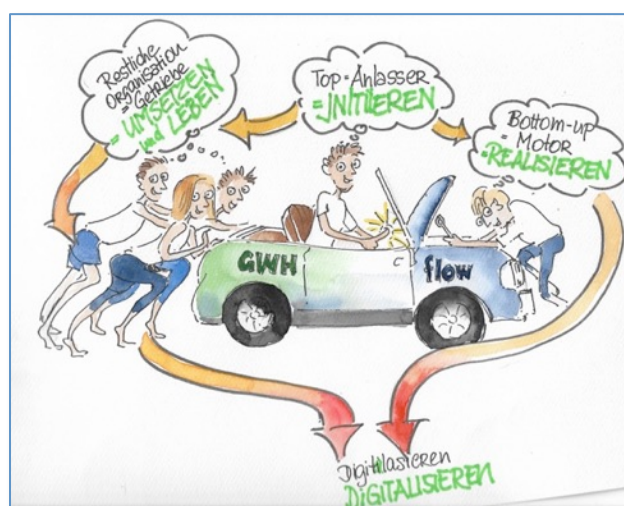
Wie der DIT sich organisiert und methodisch arbeitet, war den Mitgliedern selbst überlassen. So wurde frühzeitig eine erste Form von Selbstorganisation erprobt. Im ersten Treffen der DIT-Mitglieder – dem Kick-off-Workshop – wurden vom flow-Berater mehrere Arbeitsmethoden für die Gewinnung von innovativen Ideen vorgestellt. Die Mitglieder des DIT hatten sich sodann für eine agile Arbeitsweise entschieden. Elemente aus dem Scrum und anderen Verfahren wurden dafür genutzt.

In Weekly-Stand-Ups wurde jeweils der aktuelle Stand der Arbeit besprochen, in Sprints die einzelnen Phasen erarbeitet. Als Kommunikations- und Mind-Map-Werkzeug wurde ein digitales Tool nach der Kanban-Methode benutzt. Die Ideen werden von sogenannten Idea-Ownern getrieben. Weitere Instrumente wie die Nutzung eines Governance Boards, Task-Boards, Time-Boxes usw. wurden als weitere Möglichkeiten zur internen Arbeitsorganisation geprüft.

Insgesamt hat der DIT den Einsatz dieser agilen Instrumente als positiv bewertet, wobei es auch Stolpersteine gab. So wurden z.B. eine Zeit lang sehr viele organisatorische Themen im Weekly-Stand-Up besprochen, die eigentlich an anderer Stelle außerhalb dieser Meetings besprochen werden sollten. Diese waren eigentlich zum größten Teil für die inhaltliche Weiterarbeit aus den Sprints gedacht. Die Sprints dagegen waren sehr produktiv, man hatte sich pro ‚Sprint‘ auf ein Thema fokussiert. So konnte in kurzer Zeit viel erreicht werden.

Die externe Begleitung durch flow consulting war wichtig, um

- unterstützende fachliche Informationen zum Thema Innovation zu liefern,
- den Gesamtprozess, zu strukturieren und zu steuern
- Diskussionen in den Sprints zu moderieren,
- eine Anleitung für die Durchführung der anspruchsvollen Kreativitätstechniken zu bieten.



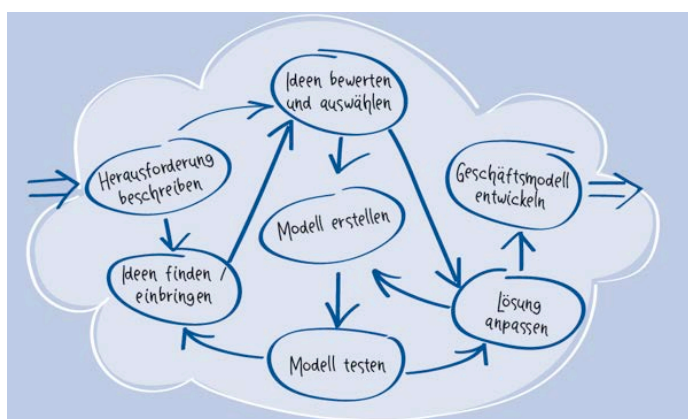
Die Rollen im Innovationsprozess

- GWH-Management: Anlasser
- DIT: Motor
- flow consulting: Schmiermittel

Der innovative Prozess

Die Suche nach Innovationen startete mit einem dreitägigen Kick-Off Workshop. Renke Ulonska von flow consulting begleitete den Teambuilding-Prozess. Neben der Festlegung der agilen Arbeitmethodik wurde auch das Selbstverständnis der Gruppe geklärt. Welche Chancen ergeben sich für das Unternehmen und für uns persönlich? Mit welchen Risiken haben wir umzugehen? Aufgaben wurden definiert und ein erster Arbeitsplan für eine Rechercharbeit wurde festgelegt (u.a. Besuch von Messen und Konferenzen zum Thema).

Der innovative Prozess wurde nach dem Modell von flow consulting gestaltet, welches Ähnlichkeiten mit dem Design-Thinking-Ansatz aufweist. Dieser innovative Prozess ist geprägt von mehreren Phasen die zu durchlaufen sind und die durch Rückschleifen auch mehrfach bearbeitet werden können. Wenn sich z.B. Herausforderungen ändern oder Themen vertieft werden oder das Testen einer Idee neue Informationen geliefert haben,



Der innovative Prozess nach flow consulting

sollten einige Phasen wiederholt werden. Die sieben Phasen in diesem Modell wurden im Digital Innovation Tank des GWH separat im Sprint bearbeitet. Die notwendigen Rückschleifen und Wiederholungen wurden dabei integriert. Einige Schritte wurden im Think Tank weiterentwickelt oder nicht von vorne begonnen. Im Folgenden beschreibe ich in aller Kürze die wichtigsten sieben Phasen des innovativen Prozesses.

1. Herausforderungen beschreiben

Der innovative Prozess beginnt fast immer mit dem Beschreiben der Herausforderungen bzw. der Definition des Problems, auf das die Suche nach Ideen Antworten liefern sollte. Die Herausforderungen sollten die Ausgangslage und den Korridor beschreiben, in dem gesucht werden soll.

Wichtig ist, dass nicht bereits beim Definieren Ideen gesucht werden, sondern zunächst Fakten zusammengetragen und interpretiert werden. Diese können qualitativer (Interviews, Workshops, Prozessanalysen) oder quantitativer (externe Analysen, Marktdaten, empirische Studien) Natur sein. Das Einbauen von Feedback-Loops und die stetige Evaluierung helfen bei der Einschätzung, ob die gesammelten Informationen ausreichend sind, um das Problem ausreichend zu definieren. Dieser Schritt wurde vom DIT zum größten Teil im Kick-Off

Workshop unternommen, u.a. mit der Methode ‚Problem-Relief‘. Darüber hinaus wurden anschließend Messen und Veranstaltungen zum Thema ‚digitale Transformation‘ besucht.

Neben der rationalen Beschreibung von Herausforderungen kann es wichtig sein, auch den emotionalen Aspekt zu berücksichtigen: Das Einfühlen in die Gedanken und Gefühle derjenigen, die die Ideen nutzen sollen. Das kann dazu beitragen, dass die später entwickelten Ideen auch wirklich die Bedürfnisse der Nutzer treffen und somit die Akzeptanz erhöhen.

Aufgabe ist es dabei, die sogenannten ‚Painpoints‘ der zukünftigen Nutzer zu erfassen und selbst nachzuvollziehen. Der Innovator soll sich in die ‚Welt der Nutzer‘ begeben. Mitfahrten, qualitative Interviews, Hospitationen usw. sind dafür einige mögliche Interventionen.

Die Mitglieder des Digital Innovation Tank der GWH sind durch die diverse Zusammensetzung zum einen selbst als Nutzer betroffen. Von daher hat die emotionale Auseinandersetzung im DIT selbst stattgefunden. Darüber hinaus haben die DIT-Mitglieder alle Mitarbeiter der Organisation zu ihren ‚Painpoints‘ befragt.

2. Ideen finden / einbringen

In diesem Schritt sollen so viele Ideen wie möglich gefunden werden. Wichtig dabei ist – wie in jedem Brainstorming auch - dass diese noch nicht bewertet werden. Dazu wurden Spielregeln vereinbart. Von kleinen Innovationen bis hin zu großen und durchaus unrealistisch anmutenden Ideen wurde alles gesammelt. Es wird zusammen eine zweckmäßige Frage (positiv, zukunftsorientiert, öffnend und persönlich) erarbeitet, die die Ideensuche unterstützt. Für die Ideensuche hilft es, eine Kreativitätstechnik anzuwenden, wie zum Beispiel die ‚Heldenreise‘, die ‚Reizwortanalyse‘, oder die ‚Brainwriting Technik‘.

Der Sprint zu diesem Thema wurde in einer Co-Working Fabrikhalle durchgeführt, um die Kreativität anzuregen. Angereichert durch die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage kamen viele unterschiedliche Kreativitätstechniken zum Einsatz. Die Mitglieder waren von den Ergebnissen der „Heldenreise“ und der „6-Hüte Methode“ besonders angetan. Einige der so generierten Ideen haben es in die engere Auswahl zur Umsetzungsprüfung gebracht.

Damit sich der DIT nicht zu sehr in die Tiefen der internen Painpoints der Mitarbeiter (Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage) verliert, war der Input von flow consulting zum Thema Open Innovation hilfreich.

Open Innovation bedeutet, dass Ideen für neue Innovationen auch von außen, außerhalb der Grenzen der Organisation gesucht werden. Die Innovatoren agieren dann als Ideen-Netzwerker, die Ideen von außen auf die eigene Organisation übertragen.

Wissenschaftlichen Studien zufolge führen diese Ideen häufiger zum Produkt-Erfolg als die Ideen, die innerhalb der Grenzen der Organisation gefunden werden.¹

Der flow Berater führte durch die Einführung dieses Ansatzes den DIT in eine neue Richtung: weg vom Fokus auf die Painpoints der Mitarbeiter der GWH und hin zur großen Kundengruppe der Mieter. Diese Gruppe von Stakeholdern wurde vorher zunächst nur am Rand betrachtet und bot letztlich viel Potential für gänzlich neue Ideen.

Eine Betriebsbesichtigung bei einer Bank, die in der digitalen Transformation weit fortgeschritten war, hat weitere Aspekte und ‚Aha-Erlebnisse‘ erzeugt. Die Bedeutung einer offenen Unternehmenskultur wurde hautnah in Gesprächen mit Mitarbeitern dieser Bank erlebt. Das hat konkrete Veränderungsanstöße auch für die GWH-Kultur gegeben.

3. Ideen bewerten und auswählen

Zur Selektion und Priorisierung des Ideenpools können verschiedene Techniken angewendet werden. Unter anderem eignet sich dafür der 3-Stufen Filter. Mit diesem Filter werden zunächst Kriterien (z.B. Umsetzungswahrscheinlichkeit, Effekt, Wirtschaftlichkeit) festgelegt und dann nacheinander angewandt. Der verbleibende ‚Bodensatz‘ wird dann nochmals (z.B. durch Punkten) durch die Gruppe priorisiert. Hierfür können weitere Kriterien festgelegt werden.

Beim DIT wurden ca. 270 Ideen gefunden, die dann nach den folgenden Kriterien bewertet wurden:

- wirtschaftlich
- verbessernd für den Nutzer/ die Organisation
- digital und/oder stößt den digitalen Kulturwandel an
- realisierbar/realistisch/nutzerorientiert
- neu für die Organisation

Die Bewertung erfolgte nach dem Ausschlussprinzip. Jede Idee wurde nach den oberen Kriterien bewertet. Gleichzeitig wurden die Ideen markiert und ausgeschlossen, die eine Dopplung mit den Ideen auf der schon bestehenden IT Road Map darstellten. Die Ideen, die nach der Filterung noch im Rennen waren, wurden von jedem DIT Mitglied zusätzlich mit Schulnoten bewertet, um eine weitere Priorisierung zu erhalten. Außerdem wurden Ideen ausgewählt, die einen Quick-Win für den DIT und den Mentoren bedeuten könnten.

¹ Vgl. Poetz, 2010, Hauschildt / Salomo 2017

4. Modell erstellen

In dieser Phase wird ein Modell erstellt, das als Grundlage für die weitere Bearbeitung der ausgewählten Idee dient. Das kann auf unterschiedlichste Art und Weise geschehen: Bauklötze, Pappe, Legosteine, Malen, Zeichnen, Ton, Gips formen oder auch ein Modell mit einem 3D-Drucker.

Außerdem sollte die Idee für die anschließende Kommunikation schriftlich ausgearbeitet werden. Als Struktur eignen sich dafür u.a. die folgenden Kategorien:

Kurzbeschreibung der Idee, Potential, User-Value, Skalierbarkeit, Umsetzbarkeit, Alleinstellungsmerkmal, Adressierte Nutzer und Bedürfnisse, Probleme und Hindernisse, Ressourcenbindung, Value Proposition, Nutzungsbereitschaft, KPIs, Wesentliche Risiken und nächste Schritte.

Diese Beschreibungen sollten kurz und auf den Punkt erläutert bzw. symbolisch gezeigt werden. Es geht darum, die Idee für Dritte nachvollziehbar zu erläutern. Im besten Fall wird diese Idee dadurch zu einem Projekt oder einem Veränderungsvorhaben.

Der DIT des GWH hat zu jeder ausgewählten Idee einen Idea-Owner benannt. Diese haben sich wie Experten in jeweiligen Themen eingearbeitet, Fakten zusammen getragen und einen ersten Entwurf eines Business Cases in Form eines Idea Boardes mit den wichtigsten Informationen dazu geschrieben, sowie eine Präsentation erstellt. Sieben solcher Ideen wurden sodann auf dem Halbzeit-Mentoren-Meeting vorgestellt. Eine Zusammenfassung eines der Ideen Business Cases sehen Sie in der folgenden Abbildung. Dieses Idea Board und Präsentationen gilt dann als Grundlage für den späteren Businessplan.

Idee: Smart Living

Kurzbeschreibung der Idee
Durch smarte Produkte wird der Alltag unserer Mieter erleichtert und ein höherer Komfort erreicht. Durch einen höheren Komfort können die Mietern angepasst werden und die Mieter länger gebunden werden.

WOW-Effekt/Alleinstellungsmerkmal

- Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes
- bedürfnisorientierte Konzepte für Mieter bei Bedarf

Value Proposition

- Längere Bindung unserer Mieter
- Individuelle Buchungspakete für Nutzer mit verschiedenen Bedürfnissen.

Potential der Idee
Durch die gestiegene Attraktivität wird eine Wertsteigerung der Wohneinheit erreicht. In Verbindung durch Kooperationspartnern können neue Geschäftsfelder eröffnet werden. Die Konkurrenzbeständigkeit zu anderen Unternehmen wird erhöht.

Adressierte Nutzer und Bedürfnisse

- Mieter der GWH
- Technik orientierte Mieter bei Bedarf individuell zubuchbare Pakete

Preispunkt und Nutzungsbereitschaft

- günstige bis mittlere Preisrange
- bei entsprechender Aufklärung/Kommunikation hoch durch hohen Nutzen

Innovationsgrad

gering ←————→ hoch

Probleme und Hindernisse

- Akzeptanz: zielgruppenorientierte Ansprache und Aufklärung nötig
- Neues Geschäftsfeld: Kooperationspartner generieren

Key Performance Indicators

- Nutzungsquote
- Fluktuation im Bestand (Verweildauer)
- Kickback-Provisionen

Wirtschaftlichkeit

gering ←————→ hoch

Ressourcenbindung

- Ausarbeitung: 25 PT
- Pilot: 20 PT
- in Betrieb: 25 PT/Monat (bei internen Beratern)

Wesentliche Risiken

- Akzeptanz schaffen ist bei schlechter Kommunikation/Marketing ein Problem
- Aufklären zum Thema Datenschutz

Umsetzbarkeit

schwierig ←————→ einfach

Nächste Schritte

<p>Schritt 1 Recherche und Informationssammlung (IST)</p> <p>Schritt 2 Entscheidungsvorlage/Bewertungsmatrix (SOLL)</p> <p>Schritt 3 Suche externer Kooperationspartner (Produktanbieter)</p> <p>Schritt 4 Gespräche mit Krankenkassen zur Prozessvereinfachung</p>	<p>Schritt 5 Bestände/Neubau für Pilot auswählen</p> <p>Schritt 6 Zielgruppengerechtes Kommunikations- und Marketingkonzept</p> <p>Schritt 7 Pilotphase</p> <p>Schritt 8 Bewertung/Reflexion</p>
---	--

Idea Board zu einer priorisierten Idee des DIT

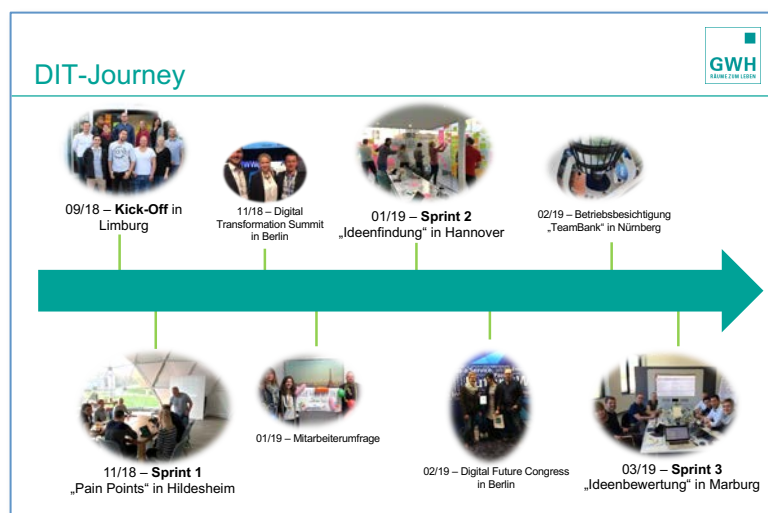
5. Modell testen

Im nächsten Schritt werden die Modelle zu wirklichen Prototypen und entsprechend getestet. Wichtig ist dabei zu beachten, dass ein Test im Vorfeld gut definiert werden sollte. Interne oder auch externe Experten können dafür eingebunden werden, die sich mit dem Themenfeld der Idee gut auskennen. Auch Testergruppen, die im besten Falle selber Nutzer der dann umgesetzten Idee werden, sollten für den Test und die Evaluierung des Tests mit angefragt werden.

Das ist häufig bei Ideen mit IT-Bezug der Fall, wie zum Beispiel die Funktionen einer neuen App. Manchmal macht es auch gar keinen Sinn, einen Test durchzuführen und es wird gleich umgesetzt. Das ist meist dann der Fall, wenn der Aufwand für einen Test oder Probedurchlauf zu hoch ist.

Beim DIT werden die fünf in die Überprüfung

gebrachten Ideen durch Einbindung von Experten weiter verfeinert und für eine Umsetzung vorbereitet. Nutzer werden direkt angesprochen, um die Idee anfassbarer zu machen. Kleine Projektgruppen werden durch einzelne Idea-Owner im DIT angeschoben, die nun mit der Idee ‚Fahrt aufnehmen‘. Der DIT ist hier nicht mehr hauptverantwortlich, sondern nur beratend tätig. Er ist Initiator und sucht einen Linienverantwortlichen aus dem Fachbereich, der dann letztendlich umsetzt. Der DIT begeistert den Fachbereich mit einer neuen Idee, die dann dort umgesetzt wird.



Folie aus einer Präsentation des DIT

6. Lösung anpassen

Im Kreis der Nutzer – im besten Falle Lead User (Hauptnutzer) – und Experten werden die Ideen nun an die Gegebenheiten angepasst und im Detail verfeinert. Denn häufig entscheidet das Detail, ob eine Idee in der Umsetzung auch tatsächlich gelebt wird.

Beim DIT ist das z.B. der Fall mit einer neuen Mieter-App, die durch die Nutzer der App – den Mietern – validiert und angepasst werden wird.

7. Geschäftsmodell entwickeln

Letztendlich zählt es für ein Unternehmen, dass die gefundenen und entwickelten Ideen sich auszahlen. Das bedeutet, dass ein Geschäftsmodell entwickelt werden sollte oder – wenn es sich z.B. um interne Prozessverbesserungen handelt – ein ‚harter‘ mit Zahlen unterlegter Business-Plan erstellt wird. Hier hilft es, interne Experten, z.B. aus dem Controlling einzubinden. Auch sollten in diesem Schritt erste Ansätze einer möglichen Change-Begleitung angedacht werden.

Die Implementierung: Change Management

Die Umsetzung ist in diesem Projekt nicht mehr Teil des eigentlichen Innovationsprozesses, doch gehört sie zum Change dazu. Jetzt sollten Werkzeuge und Vorgehensweisen des Change-Managements oder bei kleineren Vorhaben des Projektmanagements zum Einsatz kommen. Bei der Umsetzung sollte zumindest der Idea-Owner aus dem Think Tank mit beteiligt werden.

Ergebnis und Fazit

Der Digital Innovation Tank hat nach ca. 12 Monaten 270 Ideen generiert, aus denen sieben konkretisiert wurden. Fünf dieser konkretisierten Projekt- und Geschäftsideen werden im Jahr 2019 und 2020 überprüft und getestet. Die gefunden Ideen reichen von der Einführung eines Daten-Management-Systems, über das Anbieten einer speziellen Quartiers- und Mieter-App, Smart-Living-Optionen, digitalen Energieversorgungs-Angeboten, der Abbildung von Prozessen mit künstlicher Intelligenz bis hin zum Anbieten von Zusatzleistungen auf digitaler Basis bei den Mietern wie z.B. speziellen Online-Mieterkrediten oder digitaler Nachbarschaftshilfe.

Die GWH hat sehr positiv in ihrem Geschäftsbericht vom Digital Innovation Tank berichtet und sieht bereits Erfolge im kulturellen Wandel der Organisation.

Im DIT sind viele neue Perspektiven entstanden, wo die Reise hingehen könnte. Die Sprints, Unternehmensbesuche und anderen Veranstaltungen haben gezeigt, wo die Organisation steht und stehen könnte. Der DIT hat einige Hürden überwunden.

Es gab im Laufe des Arbeitsprozesses Reibungen, organisatorische Engpässe und Unsicherheiten. Das wurde durch die Gruppe gut überwunden und starke Verbindungen untereinander wurden geknüpft.

Um die digitale Transformation in Unternehmen erfolgreich zu gestalten und Innovation zu ermöglichen, braucht es neue Ansätze. Einer davon ist der Think-Tank-Ansatz. Dafür braucht es zwar einige Vorbereitungszeit, doch diese Zeit wird wieder hereingeholt, weil die

Umsetzung schneller gelingt. Und es wird ein Prozess losgetreten, der für jede Organisation wertvoll ist: Das ist die Neugier am Neuen!

Autor



*Renke Ulonska
Senior Consultant
flow consulting gmbh*

Kontakt

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
www.flow.de

Statement der GWH zum Projekt

«Die GWH Wohnungsgesellschaft mbH Hessen bewirtschaftet rund 48.000 Wohnungen. Um unsere digitale Transformation zu unterstützen, haben wir einen "Digital Innovation Tank" (DIT) ins Leben gerufen. flow consulting hat uns dabei fachlich und methodisch professionell unterstützt. Insgesamt wurden – u.a. ergänzt durch eine Mitarbeiterumfrage – rund 270 Ideen generiert. Von den daraus erarbeiteten Projekt- und Geschäftsideen (Business Cases) befinden sich aktuell fünf in der Umsetzungsprüfung.»

*Jörg Heuser, Prokurist und Bereichsleiter IT
GWH Immobilien Holding GmbH
GWH Wohnungsgesellschaft mbH Hessen
<https://www.gwh.de>*