

Innovationsansatz bei thyssenkrupp Steel Europe AG (TKSE)

Interviewpartner:

Volker Lang und Dr. Thomas Meise,
Information Technology Management, Digitalization and Architecture

Sie fahren einen Innovationsansatz in Berlin. Was ist Ihr Ziel?

Unser „Smart Steel Pioneer Programm“ ist Teil unserer Innovationsstrategie für das Thema Digitalisierung und damit eingebettet in die strategische Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Dieser Open-Innovation-Ansatz in Berlin ist nur ein, wenn auch wichtiger, Baustein dieser Strategie. Wir verfolgen zwei wesentliche Ziele mit dem Programm. Zum einen geben wir jungen Ingenieuren und Entwicklern die Chance, eigene Ideen oder Ideen aus Digitalisierungsinitiativen von thyssenkrupp Steel in einem inspirierenden Umfeld zu evaluieren und zu verfolgen. Zum andern werden diese auf maximal 6 Monate freigestellten Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr in der Linienorganisation als Multiplikatoren bzw. Change Agents dienen und das Mindset eines Start-ups mitbringen und vervielfältigen. Die Bewerbung für Berlin haben wir nicht öffentlich ausgeschrieben, sondern die Mentoren der Digitalisierung schlagen förderungswillige Kandidaten vor und diese werden dann von ihren jeweiligen Führungskräften freigestellt.

Für unseren Innovationsansatz haben wir eigentlich nur drei Prinzipien formuliert: Wir möchten Unternehmertum sehen und fördern, wir erwarten eine Leistungsorientierung beim Engagement und ein eigenverantwortliches, selbstorganisierendes Handeln der Pioniere. Im Fokus stehen hierbei nicht nur neue technologische Möglichkeiten, sondern neue Organisationsansätze, Prozessoptimierungen und sogar Ideen zu neuen digitalen Geschäftsmodellen – hier sind keine Grenzen gesetzt.

Aber es hilft natürlich, dass die Mitarbeiter aus der Organisation kommen, die Prozesse und Fachlichkeit verstehen und so eine gewisse Bodenhaftung haben, sich aber über den Open-Innovation-Ansatz mit Dritten austauschen können. Somit entstehen teilweise komplett neue Sichtweisen auf das Bestehende, aber immer mit einer Relevanz für Steel. Viele Ideen der Startup-Szene in Berlin kommen eher aus dem B2C mit einer starken Endkundenorientierung. Hier ist die Berliner Szene sehr stark und befruchtet unsere Mitarbeiter, das eigene B2B-Geschäftsmodell zu überdenken. Das war für uns letztlich auch der Grund für die Wahl von Berlin als Standort: eine junge, dynamische, „hippe“ Szene, die unsere Mitarbeiter inspirie-

ren kann – nicht nur bei einer kollaborativen Arbeitsweise mit einem hohen Maß an Kommunikation untereinander, sondern auch bei neuartigen Denkmustern und Problemlösungsansätzen.

Parallel haben Sie Schnellboot-Projekte in Essen laufen. Wie grenzen sich diese von Berlin ab, was genau ist deren Schlagrichtung?

Das Digital Lab in Essen hat einen klaren Projektfokus. Das sind unsere „Schnellboote“. In Berlin geht es eher um Ideen und Erfahrungen für einen nötigen Cultural Change. Das Lab in Essen greift Ideen auf, definiert Produkte durch Schnellboot-Projekte und gestaltet diese mit einem klaren Praxisbezug. Wir ziehen hier Projektteams für Pilotprojekte mit einer sehr kurzen Laufzeit zusammen. Unser Ziel sind ein bis vier Wochen Laufzeit. Wir geben ein Budget frei, priorisieren die Verfügbarkeit der Mitarbeiter, stellen Teams mit der richtigen, insbesondere fachlichen Skill-Mischung zusammen und nutzen externe Partner, wie etwa OPITZ CONSULTING, als Enabler für moderne Technologien. Natürlich könnte man dies auch in den bestehenden Räumlichkeiten und mit altbekannten Vorgehensweisen durchführen. Es zeigt sich aber, dass wir die benötigte Geschwindigkeit, die Agilität und die hochkonzentrierte Zusammenarbeit mit einem projektübergreifenden Austausch nur in externen, kreativen Räumlichkeiten erreichen. Essen ist für unsere Mitarbeiter nah genug, um sich im privaten Bereich nicht umstellen zu müssen, und weit genug von Steel entfernt, um kreativ und kollaborativ Schnellboote zu entwickeln. Wichtig ist ein kreativer Raum nah an den Produktionsanlagen und Fachleuten von Steel im Ruhrgebiet. Anders könnten wir die benötigte fachliche Expertise bei Fragen um Materialqualität, Anlageneffizienz, Algorithmen und Monitoring zeitlich gar nicht so schnell bereitstellen. Aus unserer Sicht ist dies aber kein bloßes Co-Working, da Projekt und auch terminliche Fertigstellung im Mittelpunkt stehen. Und trotzdem fördern wir die gegenseitige Hilfsbereitschaft in Essen.

Welche Erfolge konnten Sie mit dem Innovation Lab in Berlin und dem Digital Lab in Essen bisher erreichen?

Im Digital Lab in Essen konnten wir bereits eine App für die Optimierung der internen Logistik unseres Eisenbahnnetzes fertigstellen. Startpunkt war ein bereits existierendes hundert Seiten langes Konzept, das wir komplett ignoriert haben. Nachdem Entwicklungsplattform und Systemarchitektur standen, haben wir ein cross-funktionales Team zusammengestellt und die App mit den für die User Experience nötigen (mobilen) Masken gebaut. Nach einem Design-Thinking-Workshop und einem ersten UX-Design wurde das Produkt mit den beteiligten Lokomotivführern getestet. Und zwar direkt auf der Lokomotive bei der Arbeit. Diese

Erkenntnisse waren entscheidend, um ein praxistaugliches Produkt zu entwickeln und die Beteiligten waren in die Entwicklung „ihrer Lösung“ eingebunden. Dies war ein Cultural Change und führte bei den Beteiligten zu einer neuen Begeisterung für „ihre“ Lösung. Kulturveränderung bedeutete in diesem Fall für das Team auch, Erfolge zu feiern und zu genießen.

Beim Innovation Hub in Berlin zeichnen sich erste Ergebnisse ab, die unsere Erwartungen deutlich übererfüllen. Seit Oktober 2017 ist die erste Welle an Pionieren aktiv und wir können bereits jetzt eine positive Entwicklung bei Multiplikatoren, dem Cultural Change und der Mitarbeiterentwicklung feststellen. Auch die bislang gelaufenen Pitches sind sehr vielversprechend, aber finale Ergebnisse gibt es planmäßig erst am Ende der ersten Welle Ende März.

Wie passen Berlin und Essen in die Veränderung durch Digitalisierung bei Steel?

Hervorragend! Die „traditionelle“, analytische Entscheidungsfindung einer ingenieurmäßig geprägten Kultur soll mit diesen beiden Ansätzen eine Ergänzung erfahren. In vielen Bereichen ist die bisherige Entscheidungsfindung im digitalen Zeitalter einfach zu langsam und geht von einer Entweder/Oder-Denkweise aus. Wir benötigen Handlungsoptionen, das heißt ein Sowohl/Als-auch-Denkmuster, wobei das Ausprobieren natürlich auch überwacht und gesteuert wird. Wir müssen schneller und häufiger Fehlentwicklung erkennen und Verbesserungen anstoßen. Und hierin liegt der Wert von Berlin und Essen: Es erfolgt ein Re-Import von Kultur und Vorgehensweisen.

Welche Punkte möchten Sie anderen Unternehmen mitgeben, die gerade die Gründung von eigenen Innovation Labs planen?

Zum einen sollte man die möglichen Ansätze von Innovation verstehen, aber nicht blind die Modelle anderer kopieren, da sich Unternehmenskulturen und auch Geschäftsmodelle bzw. Produkte erheblich unterscheiden. Wichtig sind der Aufbau eines eigenen Mindsets für die Digitalisierung und der Anstoß eines Cultural Change. Ein weiterer, entscheidender Punkt ist eine offene Fehlerkultur, bei der Aktivität belohnt wird und nicht Fehler unnachgiebig bestraft werden. Das dünne Eis zwischen Abstrafen und Fehlertoleranz wird mittels Retrospektiven sicher begehbar. Hier benötigt man, wie wir es bei Steel haben, einen Top-Down-Ansatz. Der Vorstand und das Topmanagement tragen und treiben eine offene Fehlerkultur. Als Letztes die Anmerkung, dass es nicht „den“ einen Ansatz gibt. Man muss die Erwartung klar formulieren und dann den passenden Ansatz wählen. Projekte unter Zeitdruck passen eher in das Digital Lab in Essen, während Berlin stärker auf

die kulturellen Aspekte abzielt, auch wenn die Projekte dort natürlich ebenfalls einer Relevanz haben und der Dauer der Pioneer-Entsendung angepasst sind. Jede Form hat ihre Vor- und Nachteile und hängt von den jeweiligen Zielen und Erwartungen ab. Und vielleicht sind auch etwas Demut und Bescheidenheit zwei wichtige Charaktereigenschaften, um zusammen mit Mut und Leistungsorientierung die Teamorientierung und Selbstverantwortung zu ermöglichen, die in der digitalen Transformation notwendig ist.

Welche Rolle spielen gegebenenfalls externe Innovationspartner?

Als IT-Team innerhalb von thyssenkrupp haben wir naturgemäß gleichzeitig ein gutes Verständnis für unser Business und Technologie. Wir haben unsere Systemlandschaft so weit im Griff und können auch in Grenzbereichen höchste Anforderungen an Business Continuity für unsere Prozesse garantieren. Additiv benötigen wir strategische Innovationspartner, wie etwa OPITZ CONSULTING. Diese ausgewählten Partner teilen ihr Wissen mit uns, unterstützen uns bei der Implementierung mit modernen Technologien und bieten Managed Services für ein selektives Outsourcing an. Dies reicht aber noch nicht aus. Ein strategischer Innovationspartner muss neue Ansätze, die vielleicht noch Jahre in der Zukunft liegen, vordenken und muss uns proaktiv zu neuen technologischen Chancen beraten, damit wir uns bei Steel permanent der Zukunft stellen können.