

# Agiles Arbeiten bei Bosch Software Innovations

**Das Steelcase Applied Research + Consulting-Team arbeitet mit Bosch Software Innovations, um ein Raumkonzept für agiles Arbeiten zu erschaffen.**

🕒 Lesen 7 Minuten

Das steigende Arbeitstempo und der digitale Wandel beeinflussen nach wie vor maßgeblich das Geschäftsleben fast aller Industriezweige. Um innovativer zu sein und noch besser auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können, testen Unternehmen neue Arbeitsweisen wie Agile. Der Wertekanon dieser Methode zur Strukturierung der Arbeit entstammt dem Agile Manifesto, das die wichtigsten Prinzipien dieser Vorgehensweise darstellt. Dazu gehören u.a. Tempo, Innovation und Kundenfokus.

Bosch Software Innovations ist seit mehr als 10 Jahren im Bereich IoT (Internet der Dinge) tätig und sorgt täglich dafür, dass mehr als 10 Millionen Sensoren, Geräte und Maschinen weltweit miteinander in Verbindung treten können. Das global agierende, mehr als 700 Personen umfassende Expertenteam greift täglich auf agile Vorgehensweisen zurück, um seine Kunden beim digitalen Wandel zu unterstützen. Es trägt außerdem dazu bei, agile Arbeitsmethoden in andere Abteilungen zu tragen und fungiert somit als Botschafter innerhalb des ganzen Unternehmens.

Aber was muss passieren, wenn einem schnell wachsenden, erfahrenen agilen Team keine Umgebung zur Verfügung steht, die seine spezifischen Prozesse unterstützt? Mit dieser Fragestellung sah sich einer der Standorte von Bosch Software Innovations im Süden Deutschlands konfrontiert. Das Team arbeitete in einer traditionellen Büroumgebung mit vielen Einzelbüros, was rasche Wechsel zwischen Einzel- und Teamarbeit und die Darstellung von Informationen erschwerte – beides notwendige Elemente agiler Arbeit. Die leitenden Führungskräfte von Bosch Software Innovations holten deshalb das Applied Research + Consulting-Team (ARC) von Steelcase mit ins Boot, um sie bei der Entwicklung von Designprinzipien zu unterstützen und ein Leitbild für die neue Arbeitsumgebung zu kreieren, das die Unternehmenskultur und zugrundeliegende Philosophie des Unternehmens stärken soll.

Das 360°-Team führte ein angeregtes Gespräch mit Dirk Frohberger, Controlling-Chef bei Bosch Software Innovations und Projektleiter bei der Umgestaltung der Arbeitsumgebung, und mit Martin Hodulak, Applied Research Consultant bei Steelcase. Sie sprachen gemeinsam über agile Unternehmensführung, warum Arbeitsplatz-Design eine wichtige Rolle spielt und wie das ARC-Team für Bosch Software Innovations Designprinzipien für den Arbeitsplatz entwickelt hat, die agiles Arbeiten voranbringen.

*Dirk Frohberger*

**360: Dirk, was zeichnet echt agile Unternehmen aus?**

**Dirk Frohberger:** Alles geht aufs Agile Manifesto zurück. Unsere Software-Entwickler orientieren sich ganz strikt an dem dort dargestellten Konzept, das 12 Prinzipien vorgibt. Darunter fallen Kundenorientierung, regelmäßige Rückblicke und Gestaltungsvorschläge für eine Umgebung, die dazu beiträgt, dass man seiner Arbeit effizient nachgehen kann.

Ein agiles Unternehmen ist darauf vorbereitet, in der volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Welt von heute zu funktionieren. Für ein Unternehmen wie Bosch, das auf eine mehr als 130-jährige Unternehmensgeschichte zurückblickt, sind momentan viele Dinge im Umbruch. Bosch Software Innovations ist quasi das Schnellboot, das Boschs großes Tanklastschiff begleitet. Wir gehen sehr zielgerichtet vor. Autonomie ist uns überaus wichtig. Wir müssen priorisieren, Abläufe einfach gestalten, schnell Entscheidungen treffen und umsetzen. Unsere Kultur ist offen, was die Kommunikation über mehrere Ebenen hinweg vereinfacht. Wir ergründen ständig Neues, denn Innovation ist nicht nur Bestandteil unseres Namens, sondern auch unserer DNA.

### **360: Glauben Sie, dass die Umgebung agile Prozesse vereinfachen kann?**

**DF:** Hundertprozentig. Ich kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass traditionelle Büroumgebungen agiles Arbeiten nicht unterstützen: es gibt keine freie Platzwahl, dafür graue Wände, zu wenig Besprechungsräume, insbesondere kleinere Räume, die ad hoc genutzt werden können. Stellen Sie sich vor, dass ein Mitarbeiter an seinem Tisch bleiben muss, weil es zu kompliziert ist, sich spontan zu treffen. Er bleibt an seinem Schreibtisch und nutzt den Instant Messenger, anstatt seine Kollegen persönlich zu treffen – das ist nicht agil.

### **360: Wie kann man mit dem Design der Arbeitsumgebung agile Teams unterstützen?**

**DF:** Kreativität ist eins der Ziele von agilem Arbeiten. Kreative junge Leute sprudeln über vor Ideen. Also muss es möglich sein, Notizen zu machen und Ideen darzustellen. Und wenn einen Raum verlässt, ist es wichtig, diese Notizen mitnehmen zu können. Wir hatten schon mit dem Gedanken gespielt, transportable Wände zu nutzen, an die das Team die Ideen aus dem täglichen Sprint anbringen und später in ihren Teambereich mitnehmen kann. Agile Teams benötigen außerdem einen eigenen Bereich. Gleichzeitig braucht jeder ein Nest, eine Basis, die man persönlich anpassen kann.

Ich finde, dass der beste Austausch häufig beim Mittagessen oder bei informellen Gesprächen stattfindet. Deshalb brauchen agile Teams auch soziale Treffpunkte wie z.B. Kaffeebars.

Bewegliche Screens und Whiteboards — wie diese aus der Steelcase Flex Collection — ermöglichen Teams, ihre Arbeitsergebnisse darzustellen und ihre Teamunterlagen mitzunehmen, wenn sie in einen anderen Bereich wechseln.

### **360: Was war der Grund, sich mit dem Steelcase-Team zusammenzutun?**

**DF:** Wir haben uns an das ARC-Team gewandt, um neue Arbeitserlebnisse zu schaffen, die unserer Unternehmenskultur und unserem Arbeitsstil entsprechen — insbesondere den agilen Prozessen. Wir legten dem Team die Bedürfnisse unserer Nutzer dar, damit es eine Lösung entwickeln konnte, um das Teamwork und die Zusammenarbeit an allen Standorten weiterzubringen. Gleichzeitig war es uns wichtig, die besondere Kultur von Software Innovations innerhalb der Bosch Unternehmensstruktur beizubehalten. Wir wollten eine neue und progressive Arbeitsplatzstrategie, die sowohl auf die Prinzipien des Bosch-Konzerns als auch auf die spezifischen Anforderungen einer IoT (Internet der Dinge)-Umgebung abgestimmt war.

### **360: Welche Probleme wollten Sie lösen?**

**DF:** Es waren sehr viele Personen mit unterschiedlichen Meinungen involviert. Unser Wunsch war es, einen Kompromiss zu schaffen, mit dem alle zufrieden waren. Das war eine Herausforderung. Wir haben selbstbewusste Kollegen, die ganz unverblümt sagten, dass sie etwas Außergewöhnliches erwarten. Deshalb wollten wir eine überdurchschnittliche Arbeitsumgebung gestalten, die wirklich alle Bedürfnisse erfüllt: sie sollte das Wohlbefinden der Mitarbeiter und eine zielgerichtete Arbeitskultur fördern und kontinuierliches Lernen ermöglichen. Die Integration von physischen und virtuellen Tools zur Zusammenarbeit war uns ebenfalls ein großes Anliegen, genau wie ein ausgewogenes Verhältnis von Erreichbarkeit und Privatsphäre.

### **360: Martin, erzählen Sie uns mehr über das Projekt. Was waren die wichtigsten Punkte?**

**Martin Hodulak:** Die wichtigste Aufgabe des ARC-Teams ist es, herauszufinden, welche Wünsche und Bedürfnisse die Kunden haben. Manchmal sind diese gar nicht so leicht aufzudecken. Deshalb folgen wir einer bewährten Vorgehensweise, die aus verschiedenen Schritten besteht. Da uns weniger als ein halbes Jahr Zeit zur Verfügung stand, war der Zeitrahmen recht ambitioniert.

Als Erstes muss das Unternehmen ein Leitmotiv entwickeln bzw. definieren, was es erreichen möchte. Bei Bosch Software Innovations haben wir Führungskräfte und Manager in Einzelgesprächen befragt. Außerdem führten wir einen Workshop durch, um ihre Perspektiven bzgl. der wichtigsten Herausforderungen und Erwartungen ans Projekt kennenzulernen.

Dann gingen wir ins Diagnosestadium über, um den Status Quo festzustellen. Alle Angestellten erhielten ein Umfrageformular, damit wir ihren Arbeitsalltag kennenlernen konnten und um zu erfahren, was und wie sie arbeiten, was ihnen momentan gefällt und beibehalten werden soll und was sie gerne ändern würden. Auch die Angestellten nahmen an Workshops teil, um herauszufinden, wie sie sich die zukünftige Arbeitsumgebung vorstellten.

Im nächsten Schritt mussten wir die Informationen sortieren und analysieren und eine Strategie für die zukünftige Arbeitsumgebung festlegen. Wir entwickelten Designprinzipien und definierten, welche Merkmale der Raum aufweisen und welche Verhaltensweisen er fördern sollte. Diese Designprinzipien sind sozusagen das „Rezept“ für die Gestaltung eines neuen Arbeitsplatzes.

### **360: Dirk, wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass die Mitarbeiter in die Entwicklung mit einbezogen werden?**

**DF:** Wenn man an einer Büroumgebung arbeitet, kommen viele verschiedene Geschmäcker und Vorlieben ins Spiel. Man muss besonders die Leute ins Boot holen, die am meisten davon betroffen sein werden. Es war sehr wichtig für uns, unsere Teams einzubinden, damit alle das Gefühl haben, zu etwas beigetragen zu haben, mit dem sie sich identifizieren können. Uns ist klar: Wenn sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren können, identifizieren sie sich auch verstärkt mit ihrer Arbeit. Und je mehr sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren, umso besser sind für gewöhnlich die Arbeitsergebnisse.

Flexible Räume ermöglichen Teams selbstbestimmt ihre Umgebung gemäß ihrer jeweiligen Bedürfnisse anzupassen, ob es nun für das tägliche Stand-Up, eine Brainstorming-Session oder eine Teamfeier ist.

### **360: Martin, wie repräsentieren die entwickelten Designprinzipien Bosch Software Innovations agile Werte?**

**MH:** Das erste Designprinzip ist Autonomie. Wir haben uns dabei vor allem auf die Gestaltung von Teambereichen für Softwareentwicklungsteams konzentriert und weniger auf individuelle Arbeitsplätze – also genau gegensätzlich zu der Vorgehensweise, die Großunternehmen üblicherweise anwenden. Das Team kann außerdem frei über seinen Bereich verfügen. Einige Abschnitte mit festen Arbeitsplätzen sind standardisiert, wohingegen das Design und die Möblierung anderer Bereiche vom Team im Handumdrehen an seine jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden kann. So ist es nicht mehr nötig, für kurzfristige Besprechungen vom Teambereich in einen Konferenzraum zu gehen, was rasch agierende Teams als viel zu zeitaufwändig empfinden.

Das zweite Designprinzip ist Geschwindigkeit und Schnelligkeit. Neben jedem Teambereich wurden sogenannte ‚Dielen‘ eingerichtet, auf denen das Team Stand-Ups, Kundenpräsentationen, Rückblick-Treffen oder Feiern abhalten kann. Da die Dielen sich zwischen dem Teamareal und dem gemeinschaftlich genutzten Bürobereich befindet, sind sie neben dem Team auch für andere Kollegen und auch Besucher zugänglich.

Beim letzten Designprinzip geht es um den Informationsfluss und die Visualisierung. Wir haben dafür gesorgt, dass genügend Wandfläche zur Verfügung steht und die Möglichkeit besteht, die Arbeit über Whiteboards, Flipcharts und digitale Medien sichtbar zu machen.

[Klicken Sie hier](#), um mehr darüber zu erfahren, wie die Arbeit sich ändert und wie Steelcase dynamische Räume für die agilen Teams von heute entwickelt.