

Advertorial

# INTENCE AUTOMOTIVE ELECTRONICS



Mitarbeiter eines Projektteams testen eine Neuentwicklung.

Foto: Intence

## Agilität beginnt im Kopf

Elektromobilität, Vernetzung und autonomes Fahren verändern die Autoindustrie und damit auch die Art, Produkte zu entwickeln. Agilität wird zum Schlüssel.

Von Stephanie Burger

**REGENSBURG.** „New Work“ ist in aller Munde und viele Unternehmen bekennen sich dazu. Doch jenseits von Tischkicker, hipper Büroeinrichtung und Obstkorb breitet sich verschiedene Studien zufolge der Ansatz in den deutschen Unternehmen nur langsam aus – und es gibt große Unterschiede zwischen den Branchen. Der Automotivesektor gehört dabei eher zu den Nachzügler.

Eine Ausnahme ist die Regensburger Intence Automotive Electronics GmbH, ein Spezialist für die Entwicklung softwareintensiver Systeme für die Automotivebranche. Das 2006 gegründete Unternehmen hat Elemente des New-Work-Ansatzes schon früh adaptiert und laufend um weitere ergänzt. Heute wird bereits in vielen der Projekthäuser des Unternehmens, wie die thematischen Organisationseinheiten bei Intence genannt werden, nach den Prinzipien von New Work gearbeitet. Der Sammelbegriff vereint verschiedene Ansätze und wurde als Gegenentwurf zur alten Arbeitswelt geprägt, die für Leistungsvorgaben und starre Strukturen steht. Grundprinzipien von New Work hingegen sind Agilität, Flexibilität, flache Hierarchien und Digitalisierung.

### Arbeitswelt im Umbruch

Doch warum sollten Unternehmen eigentlich New Work angehen? Für Florian Schäffer, Leiter Automotive Qualitätsmanagement bei Intence, ist New Work die Antwort auf den strukturellen Wandel der Arbeitswelt, der sich seit einigen Jahren vollzieht. „Auch die Automotivebranche wird gerade komplett umgebaut und auf die Zukunftsthemen Elektromobilität, Vernetzung und autonomes Fahren ausgerichtet. Dieser Transformationsprozess verändert auch die Art, zu arbeiten und Produkte zu entwickeln“, sagt Schäffer.

Während noch bis vor Kurzem die Entwicklung eher monolithisch erfolgt sei, also im Schnitt drei Jahre nach einem vordefinierten Konzept und ohne größere Feedbackschleifen an einem System gearbeitet wurde, setze man heute immer mehr auf agile Methoden, auf die Entwicklung in Modulen und auf kontinuierliche Reflexion, so Schäffer. Das erfordere jedoch eine andere Rollenverteilung innerhalb des Teams. Der Entwicklungsprozess werde nicht mehr von einem Vorgesetzten vorgegeben, sondern vom Team selbst organisiert und verantwortet.

New Work wird laut Schäffer vor allem von zwei Entwicklungen vorangetrieben. Ein Faktor ist die Dimension heutiger Projekte. Immer öfter seien mehrere hundert oder gar bis zu tausend Entwickler verschiedener Unternehmen daran beteiligt. „Das hat damit zu tun, dass früher Hardwarekomponenten dominierten, heute hingegen die Software. Mithilfe agiler Methoden lässt sich die steigende Komplexität der Projekte besser bewältigen und interdisziplinäres Arbeiten leichter umsetzen, erklärt Schäffer. Der zweite New-Work-Treiber ist die Generation Y, die neue Anforderungen an die Unternehmen stellt. „Sie fordert agile Ansätze und Verantwortung.“

Schäffer betont jedoch auch, dass New Work nicht von heute auf morgen eingeführt werden kann, sondern wachsen muss. Das war auch bei Intence so. „Ob New Work auch wirklich gelebt werden kann, hängt von der Unternehmens- und Führungskultur ab.“ Förderlich sei eine Kultur, in der Vertrauen, Empathie und das Zulassen von Fehlern Grundwerte darstellten. Ein weiterer Knackpunkt sei die Neudefinition der Rolle des Vorgesetzten. „Das fällt verständlicherweise Führungskräften oft nicht ganz leicht. Sie brauchen den Mut, bisherige Aufgaben loszulassen.“ Ihre neue Hauptaufgabe bestehe darin, Mitarbeiter zur Ei-

genverantwortung zu befähigen, ihre Stärken zu fördern und alles dafür zu tun, damit sie ihr Potenzial optimal entfalten können, so Schäffer.

### Gute Basis für New Work

Dass New Work bei Intence auf fruchtbaren Boden fiel, hat mit einer Grundeinstellung zu tun, mit der Geschäftsführer Peter Schmidt und Mitgründer Christian Nacheiner ihr Unternehmen vor 13 Jahren gründeten. „Es war uns wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an in den Mittelpunkt zu stellen. Das war und ist Bestandteil unserer Managementstrategie“, sagt Schmidt. Er ist überzeugt, dass man genauso wie um Kunden auch um Mitarbeiter werben muss. Aus diesem Grund investiert Intence sehr viel Zeit und Ressourcen in das Recruiting, das Onboarding und die Karrierebegleitung der Mitarbeiter.

Ein Wachstumsimpuls und gleichzeitig ein Wegbereiter für New Work war auch die 2012 getroffene Entscheidung, die Führungsebene zu verbreitern. „In mehreren Schritten haben wir dann die heutige Struktur mit Projekthäusern aufgebaut, in denen sich die Teams eigenständig organisieren und die Hierarchie entsprechend flach ist“, sagt Schmidt. Die Partnerschaft mit Intive, einem Global Player für digitale Produktentwicklung, habe einen weiteren Schub in Richtung New Work ausgelöst. „Unsere Mitarbeiter treffen heute viele Entscheidungen selbst – im Sinne unserer Vision und damit im Sinne unserer Kunden.“

Auch Florian Schäffer ist vom New-Work-Ansatz begeistert. „Er steht für mich vor allem für eine bestimmte Haltung, eine, die die Gegebenheiten der digitalen Arbeitswelt annimmt und gestaltet und ganz auf das Wohlergehen der Mitarbeiter ausgerichtet ist.“ An den äußeren Insignien dafür wie Tischkicker, hippen Büros und Obstkorb fehlt es auch bei Intence nicht.

### INTERVIEW

Gespräch mit Florian Schäffer, Leiter Automotive Qualitätsmanagement bei der Intence Automotive Electronics GmbH

## „Freiheit mit Leitplanken“ motiviert und inspiriert

Herr Schäffer, New Work ist ein Begriff mit vielen Facetten. Unter anderem steht er für neue Methoden der Zusammenarbeit. Auf welche setzen Sie bei Intence?

Florian Schäffer: Für uns hat sich Scrum, eine Methode für agiles Projektmanagement, als besonders erfolgreich herausgestellt. Sie kommt aus der Softwareentwicklung und basiert auf dem 2001 von 17 Erstunterzeichnern verabschiedeten „Agilen Manifest“. In dessen Zentrum stehen vier Leitsätze: Die Beteiligten sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software hat Vorrang vor umfassender Dokumentation, die Zusammenarbeit mit den Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.

Die Grundlage für New Work ist also nicht neu. Warum erhält der Ansatz gerade jetzt so große Aufmerksamkeit?

New Work gilt immer mehr als der Ansatz, der am besten geeignet ist, die im Umbruch befindliche Arbeitswelt neu zu strukturieren. Neu ist auch, dass der Ansatz zunehmend auf Bereiche jenseits der Softwareentwicklung übertragen wird. Seit rund zwei Jahren fragen auch unsere Kunden ganz gezielt danach, ob wir nach der Scrum-Methode arbeiten können.

Bislang hat sich die Autobranche mit agilen Methoden eher schwer getan. Woher kommt dieser Paradigmenwechsel?

Die Automotivebranche hat sehr lange Produktentwicklungszyklen. Dazu kommt, dass in der Branche seit jeher Funktionssicherheit und Stabilität eine zentrale Rolle spielen. Das waren bislang oft die Argumente gegen agiles Entwickeln. Die Digitalisierung hat zwar den Entwicklungsprozess nicht wesentlich verkürzt, ihn aber in zweifacher Hinsicht stark verändert: Wir müssen im gleichen Zeitraum eine viel höhere Anzahl an Funktionen entwickeln und wir wissen bis ungefähr zur Hälfte des Entwicklungszyklus nicht, wie das Endergebnis aussehen soll. Deshalb hat sich die Argumentationsweise umgekehrt. Sie lautet heute: „Weil wir so lange Zyklen haben, müssen wir agil sein.“ Agiles Entwickeln, vor allem nach Scrum, wird immer mehr zum Erfolgsfaktor.

Können Sie kurz das Grundprinzip von Scrum erklären?

Im Wesentlichen geht es um kurze Iterationszyklen. In der Praxis heißt das, dass wir unserem Auftraggeber schon nach zwei bis drei Wochen ein vorläufiges Ergebnis präsentieren. Nach und nach werden dann die Spezifikationen des Produkts erarbeitet. Das Gesamtprojekt wird also in Teilprojekte zer-

legt, die nach der Scrum-Methode Sprints genannt werden.

Wie haben Sie sich Scrum angeeignet?

Der Ausgangspunkt war ein internes Projekt mit dem Ziel, Testframeworks zu bauen, also Tools, die intern gebraucht wurden. Wir haben anfänglich zwei Kollegen damit betraut. Sie sollten dafür 20 Prozent ihrer Arbeitszeit aufwenden. Wir stellten schnell fest, dass diese Aufgabe nebenbei nicht zu bewältigen war. Aus den zwei Personen wurde deshalb ein Team – und dieses wollte Scrum ausprobieren. Daraufhin entstand eine große Eigendynamik. Aus dem Team wurde ein Testcenter und aus diesem die heutige Tool Forge, die für das ganze Unternehmen Tools entwickelt. Inzwischen gibt es Hunderte von Tools.



„Mit einer gemeinsamen Vision ist alles möglich, auch das, was die meisten für unmöglich halten.“

Florian Schäffer

Was ist für Sie der größte Vorteil dieser Art des Arbeitens und Entwickelns?

Er liegt meiner Ansicht nach in dem zusätzlichen Potenzial, das dadurch entsteht. Mit einer gemeinsamen Vision ist alles möglich, auch das, was die meisten für unmöglich halten. „Freiheit mit Leitplanken“ motiviert, macht kreativ und innovativ. Das begeistert mich jeden Tag aufs Neue.

Interview: Stephanie Burger  
Foto: Intence

### KONTAKT

**Intence Automotive Electronics GmbH**  
Bruderwöhrdstraße 29  
93055 Regensburg  
www.intence.de  
info@intence.de

