

*Informelle Räume*

## Wie die BMW Group Innovationen vorantreibt



Für den Erfolg der BMW Group, die zu den weltweit absatzstärksten Premium- Autoherstellern zählt, spielt Kreativität eine wesentliche Rolle. In ihrer hundertjährigen Geschichte hat die Firma eine beeindruckende Tradition der Innovation etabliert.

Nachdem heute eine regelrechte Flutwelle des Wandels durch die Branche schwappt, ist die Notwendigkeit schneller Innovationen auch bei BMW dringender als je zuvor. Als Folge des autonomen Fahrens erwartet das Unternehmen, dass sich sein Geschäft im nächsten Jahrzehnt mehr verändern wird als in den vergangenen 30 Jahren. Die sich immer deutlicher abzeichnende Realität des fahrerlosen Autos führt zur Auseinandersetzung mit neuen Kundengewohnheiten und -erwartungen, sich wandelnden, globalen Märkten und komplett neuen Wettbewerbern aus der Technologiebranche, die gerade über die Autoindustrie herfallen.

BMW erkannte, wie wichtig systematischere Ansätze zur Beschleunigung seiner Innovationsprozesse sind, wenn man an der Spitze bleiben will, verstand aber auch schnell, dass Arbeitsplätze dabei einen wesentlichen Beitrag leisten könnten.

Das BMW Innovationswerk in einem Vorort nördlich des Münchener Hauptquartiers ist als neues Zentrum konzipiert, in dem Innovationen und neue Technologien auf neuartige Weise entstehen sollen. Gemeinsam mit dem Büro „Die Planstelle“, dem Planungspartner für räumliche Strategien, sowie mithilfe von Steelcase und IDEO war das Werk gezielt für fachübergreifende Teams geplant worden, um wegweisende Entwicklungen für die Autos von morgen voranzutreiben. Hier finden die wesentlichen Arten der kreativen Arbeit – Konzentration, Kooperation, sozialer Austausch und Regeneration – optimale Förderung.

„Wir wollten einen besonderen Ort schaffen, wo wir zusammen mit Nutzern innovativ sein können, um dadurch den Prozess zu unterstützen. Und genau das macht dieser Raum“, sagt Sebastian Schelper, der das Innovationswerk-Projekt von 2013 bis 2016 für die BMW Group leitete.



## EIN MENSCHLICHER ORT

Um die Bedeutung fließender Denkweisen zu stärken, gibt es Schelper zufolge nirgendwo im Innovationswerk rechteckige Wände. Natürliche Materialien, z.B. Holz für die Wände, bilden mit industriellen Baustoffen, z.B. Beton für die Böden, eine Einheit. Die Möbel wurden sorgfältig ausgewählt, um stimulierende Farben und Texturen hinzuzufügen. Am wichtigsten ist jedoch, dass das Innovationswerk den kreativen Prozess ganzheitlich und über das gesamte Spektrum der menschlichen Arbeitsplatzbedürfnisse unterstützt. „Es ist ein menschlicher Ort“, so lautet Schelpers einfachste Erklärung dafür, warum das Innovationswerk so gut funktioniert.

Das Herz der Anlage bilden drei große geschlossene Teamräume. Sie sind die wichtigsten Arbeitsräume für Teams, die iterativ mehrere Monate oder bis zu einem Jahr an einem Projekt arbeiten. Große, in die Wände integrierte Tafeln bieten Platz für gut sichtbare Fotos, Notizen, Skizzen, Feedbacks und Ideen – eine Fülle an informativen und inspirierenden Inhalten, die bei der primären Beobachtungsforschung gewonnen werden. Die Tafeln bilden einen greifbaren, immersiven Hintergrund für die Arbeit der Teams. Zudem dienen sie als interaktive Flächen, auf denen aus unterschiedlichen Informationsströmen umsetzbare Möglichkeiten generiert werden können.

Nicht weit hiervon entfernt, ermöglicht eine kleine „Bastelwerkstatt“ die rasche Umsetzung von Konzepten in Prototypen, während ein Videokonferenzraum den Austausch mit Menschen außerhalb des Werks erleichtert und so die Zusammenarbeit und das Gewinnen neuen Wissens fördert.

**„Wir wollten einen besonderen Ort schaffen, wo wir zusammen mit Nutzern innovativ sein können, um dadurch den Prozess zu unterstützen. Und genau das macht dieser Raum“, sagt Sebastian Schelper, der das Innovationswerk-Projekt von 2013 bis 2016 für die BMW Group leitete.**

---

SEBASTIAN SCHELPER | Leiter des Innovationswerk-Projektes bei BMW

## ICH UND WIR UNTERSTÜTZEN

Gleich außerhalb der Teamräume befindet sich ein großer offener Bereich, in den sich kleinere Gruppen zurückziehen können, um sich auf bestimmte Probleme zu konzentrieren. Alternativ kann ihn aber auch ein ganzes Team als zusätzlichen Bereich für konzentriertes Arbeiten nutzen — z.B. wenn der Arbeitsumfang über die anfänglichen Raumkapazitäten hinauswächst, oder wenn sie ihre Arbeit in einen neuen Kontext stellen wollen, um andere Perspektiven zu gewinnen. Hier gibt es reichlich Platz für Prototypen — selbst für ein ganzes Auto.

Wesentlich kleiner, für den kreativen Prozess aber ebenso wichtig, ist ein abgeschlossener Meditationsraum mit inspirierender Aussicht auf benachbarte Bäume und Felder. „Wenn man mit so vielen Informationen umgehen muss, fühlt man sich schnell überrannt“, erklärt Schelper. „Im Meditationsraum kann man sich eine Pause gönnen, seine Gedanken zentrieren, sich mit seiner Intuition verbinden – oder einfach ein Nickerchen machen. Er ist Teil des Ökosystems von Räumen, das die Bedürfnisse der Menschen unterstützt.“



In der Nähe des Eingangs befindet sich eine offene Küche und ein Loungebereich – ein Ort für informelle Zusammenarbeit und den Austausch mit Teamkollegen sowie mit Kollegen anderer Münchener BMW-Standorte, die das Innovationswerk gelegentlich als Arbeitsplatz nutzen. Auf diese Weise ist die Anlage „ein einzigartiger Magnet“, sagt Schelper, wo zufällige Interaktionen oft zu dem Erhalt von nützlichen Kenntnissen und Perspektiven führen. So wie jeder der Bereiche des Innovationswerks für den kreativen Arbeitsprozess wichtig ist, so sind die unmittelbar angrenzenden Nebenräume wesentlich für das Erreichen einer ganzheitlichen Lösung. Liegen die Räume zu weit auseinander, werden sie laut Schelper nur selten genutzt – und einige wichtige Aspekte der kreativen Arbeit vernachlässigt. Kreative Arbeit zu fördern bedeutet, eine Vielzahl von Denkweisen und Bedürfnissen zu unterstützen, ohne dabei die einen über die anderen zu stellen.

„Ein wichtiger Aspekt, den ich bei diesem Projekt gelernt habe, ist die Tatsache, dass Kreativität tatsächlich das analytische Nachdenken über ein Problem und das fließen lassen von Inspiration und Intuition kombiniert“, fasst Schelper zusammen. „Es ist die Kombination aus beidem, die dieser Raum vereinfacht und die ihn erfolgreich macht.“