



Vom agilen Experiment zum Schlüsselfaktor für die Digitalisierung

MATTHIAS LOB - TEAMLEITER SAP ITA

PLANSEE

The Plansee Group

Wie schaffen wir auch zukünftig den größtmöglichen Nutzen für den Kunden? Wie wird aus einer Gruppe von Einzelpersonen ein schlagkräftiges Team? Und wie schaffen wir mehr Transparenz für alle Beteiligten? Diese und weitere Fragen waren im Mai 2018 der Auslöser für Matthias Lob, Teamleiter SAP ITA, und seine Kollegen bei der Plansee Group, sich näher mit agilen Methoden zu befassen. Die Plansee Group, mit Hauptsitz im österreichischen Reutte, deckt die gesamte Wertschöpfungskette der Metalle Wolfram und Molybdän ab und ist wichtiger Lieferant für viele Branchen – von der Automobilindustrie und Maschinenbau, über Medizintechnik bis hin zur Unterhaltungselektronik.

„In unserem Markt spielt die Digitalisierung eine zunehmend größere Rolle. Um IT-seitig entsprechend flexibel und zeitnah agieren zu können, haben wir nach einer Möglichkeit gesucht, noch besser auf die Anforderungen unserer Kunden eingehen zu können, Projektfortschritte sichtbarer zu machen und einen Strategiewechsel von vielen parallelen hin zu wenigen kurzfristig umsetzbaren Projekten zu schaffen. Da sind wir relativ schnell auf das Thema ‚Agile‘ gestoßen und fanden den Ansatz vielversprechend. So vielversprechend, dass wir beschlossen ein Testprojekt aufzusetzen und uns einen

HERAUSFORDERUNG

- Schnellere und flexiblere Anpassung auf Veränderungen in der IT
- Sichtbarkeit von Projektfortschritten
- Reduzierung von paralleler Arbeit

VORGEHEN

- Selbstorganisierte Teams
- Visualisierung und regelmäßige Feedback-Meetings
- Freiräume für Experimente

SERVICES

- Trainings zum agilen Mindset, Grundlagen und Methoden
- Entwicklung einer agilen Vision und eines Unternehmensmanifests
- Begleitendes Coaching on the job

www.plansee.com/de/

erfahrenen agilen Trainer und Coach zu suchen, der uns dabei unterstützt. So sind wir mit Cegeka Deutschland zusammengekommen.“

Gemeinsame Basis schaffen, agiles Rüstzeug packen, anfangen

Wenn Cegeka Agile Coaches in ein Unternehmen kommen, ist der erste und wichtigste Schritt, mit dem Team und den Führungskräften ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, was ‚agil‘ überhaupt bedeutet. Viele haben die Vorstellung ‚agil = methodisches Vorgehen nach Scrum oder Kanban‘. Das reicht aber nicht aus. Ein Team kann ganz vorbildlich in Sprints arbeiten, Scrum-Meetings durchführen und den Fortschritt am Board visualisieren. Es heißt jedoch noch lange nicht, dass das Team agil ist. Das Mindset muss passen, also die innere Haltung gegenüber Veränderungen und wie man mit ihnen umgeht. Auch bei Plansee war das Ziel der initialen Workshops den Teilnehmern zu vermitteln, was hinter den agilen Werten des Agilen Manifests steht und warum sie als Fundament so wichtig sind. Im Anschluss wurde gemeinsam eine Vision für das agile Vorgehen sowie ein ‚Plansee-Manifest‘ entwickelt. Erst danach erfolgte der tiefere Einstieg in die konkreten Methoden und Praktiken. Matthias Lob: „Das Vorgehen des Cegeka Coaches war professionell, strukturiert – und mitreißend. Man merkte gleich, dass ist jemand, der viel Erfahrung hat und weiß, wovon er redet. Die Trainings waren durch verschiedene interaktive Übungen und Simulationen sehr abwechslungsreich, und wir konnten zuvor Gelerntes selbst ausprobieren. Das hat die Theorie für uns greifbar gemacht und geholfen, den Bezug zu unserer eigenen täglichen Arbeit herzustellen.“

Ein Ergebnis aus den Team-Workshops war eine Sammlung mit verschiedenen Verbesserungsmöglichkeiten, zu denen das Team konkrete Maßnahmen und Erfolgskriterien erarbeitete. Diese waren Ausgangspunkt für das Planungsboard, aus dem das Team anschließend das konsolidierte Backlog ableitete. Zeitgleich wurde eine Kompetenzmatrix erstellt, um sicherzustellen, dass das Team über alle benötigten Skills für die Umsetzung des Backlogs verfügt. „Und dann haben wir mit Unterstützung des Cegeka Coaches einfach angefangen und verschiedene Sachen ausprobiert. Wir haben ein wöchentliches 45-minütiges Jour Fixe etabliert, in dem wir zusammen die Priorisierung, weitere Planung und Umsetzung abstimmen. Die Ergebnisse werden für alle sichtbar am Board dargestellt. So ist jeder immer auf dem gleichen Stand. Zudem diskutieren wir mögliche Abhängigkeiten im Projekt, teilen unser Wissen und sprechen ab, wie wir mit Engpässen, z.B. aufgrund von Urlaub, umgehen“, erzählt Matthias Lob, „In Retrospektiven überprüfen wir die Erfolgskriterien, besprechen, was gut lief und was wir nächstes Mal besser machen können und wie.“

Zwischenstopp: Neue Impulse tanken und Erfahrungen austauschen

„Im Dezember haben wir für das ganze Team eine Besichtigung der Cegeka Software Factory organisiert“, erinnert sich Matthias Lob. „Der Besuch war eine tolle Gelegenheit für uns, von den Cegeka Mitarbeitern zu lernen, neue Anregungen und Tipps zu bekommen, und sich mit ihnen auszutauschen, welche Erfahrungen sie auf ihrer agilen Reise gemacht haben. Die Gespräche vor Ort und das, was wir während der Tour durch die Räumlichkeiten gesehen haben, hat uns nochmals bestärkt und motiviert weiterzumachen. Es war spannend zu erleben, wie agile Zusammenarbeit über mehrere Teams hinweg



“Das Vorgehen des Cegeka Coaches war professionell, strukturiert – und mitreißend. Man merkte gleich, dass ist jemand, der viel Erfahrung hat und weiß, wovon er redet.”

MATTHIAS LOB –
TEAMLEITER SAP ITA



funktioniert, welche Tools und Werkzeuge sie bei ihrer Arbeit nutzen und wie sie im Alltag mit Herausforderungen umgehen. Alles in allem ein gelungener Teamausflug, der unseren Zusammenhalt gestärkt hat, neuen Input lieferte und auch noch Spaß machte.“

Erste Etappe gemeistert und vieles gelernt

Bestätigt durch den bisherigen Erfolg, beschloss die Plansee Group, das Testprojekt auszuweiten. Die neuen Teams erhielten zunächst intensive Grundlagentrainings. Zusätzlich konnten sie sich jederzeit an das initiale Agile-Team um Matthias Lob wenden, das immer für einen Erfahrungsaustausch bereitstand und mit Unterstützung des Cegeka Coaches, im Sinne des Prinzips ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, die Entwicklung förderte. Das Feedback aller Beteiligten fällt nach den ersten sechs Monaten durchweg positiv aus. „Es war ganz bestimmt nicht immer leicht und wir sind manches Mal auch in einer Sackgasse gelandet. Durch die agile Arbeitsweise haben wir das jedoch schnell gemerkt und konnten frühzeitig Änderungen anstoßen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse für uns war, dass das Team die für sich passenden Methoden und Tools aus dem agilen Werkzeugkasten selbst finden muss, und dass das nur durch Ausprobieren geht“, stellt Matthias Lob heraus. „Dabei ist es unabdingbar, dem Team den Freiraum und das Vertrauen zu geben, selbst zu entscheiden, wie gearbeitet wird und wie sie die Teamziele erreichen. Das geht von der Aufgabenverteilung, über den Ausgleich von Kapazitätsengpässen bis hin zum Know-how-Transfer. Die Führungskraft kann den Entscheidungsspielraum definieren, muss ihn dann aber auch akzeptieren.“

Matthias Lobs Fazit: „Was als Experiment angefangen hat – das agile und selbstorganisierte Arbeiten in Teams – ist für uns mittlerweile zu einem Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung unserer vielfältigen Aufträge geworden.“

ÜBER DIE PLANSEE GROUP

Mit den Divisionen Plansee Hochleistungswerkstoffe und Global Tungsten & Powders (beide 100 Prozent), dem Joint Venture Ceratizit (50 Prozent) und der Beteiligung an Molytmet (21,1 Prozent) ist die Plansee Group eines der weltweit führenden pulvermetallurgischen Industrieunternehmen.

Die Plansee Group ist auf die Werkstoffe Molybdän und Wolfram spezialisiert und deckt dabei die gesamte Wertschöpfungskette ab – vom Erzkonzentrat bis zu kundenspezifischen Werkzeugen und Komponenten. Das Portfolio umfasst mehr als 75.000 verschiedene Produkte und Werkzeuge. Damit ermöglicht die Plansee Group Hightech-Geräte des täglichen Bedarfs wie Smartphones ebenso wie nachhaltige und effiziente Lösungen für die Mobilität, die Energieversorgung und die industrielle Fertigung.

Die Plansee Group erzielte im Geschäftsjahr 2018/19 mit 7.979 Mitarbeitern einen konsolidierten Umsatz von 1,52 Milliarden Euro. Im Portfolio der Plansee Group (alle Beteiligungen mit mehr als 20 Prozent zusammengerechnet) wurde ein Umsatz von 3,0 Milliarden Euro mit 14.451 Mitarbeitern erzielt. Das Geschäftsjahr endet mit dem letzten Februartag.