

Projekte - Erfolgsstory Plönzke

Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen und Qualität ein Ziel zu erreichen. Soweit definiert Wikipedia ein Projekt.

Schauen wir in Unternehmen, so gibt es Projektvorhaben fast überall. Die Entwicklung eines Produktes oder die Bearbeitung eines größeren Kundenauftrages wird als Projekt durchgeführt. Im Vertrieb wird für die Bearbeitung von Ausschreibungen ein Salesprojekt aufgesetzt, um ein professionelles Angebot zu erarbeiten. Strategien werden über ein Portfolio von Programmen und Projekten umgesetzt. Wenn wir nicht gerade in einem Unternehmen tätig sind, das ein Massenprodukt fertigt und vertreibt, so sind fast alle Aktivitäten der Leistungserbringung für Kunden in Projektform zu fassen.

In Zukunft wird sich hieran wenig ändern, eher wird die Welt noch flexibler, individueller und damit projektaffiner. Doch Projekte und Projektmanagement sind keine Erfindung der heutigen Zeit. Auch wenn man immer wieder glauben mag, gerade jetzt in der Gegenwart würde der Wert von Projektorganisationen voll erkannt, so gibt es seit langem die gleichen oder ähnliche Projekterfahrungen, Best Practices und Erfolgsfaktoren. Über eine wirkliche Success Story soll aus einer gebührenden Rückblende berichtet und gleichzeitig Lehren für die Zukunft gezogen werden.

Plönzke – ein Unternehmer und Unternehmen für Projekte

Klaus C. Plönzke gilt in der IT Szene Deutschlands als einer der 50 einflussreichsten Unternehmer und Manager. Innerhalb von 20 Jahren entwickelte er aus einem Startup-Unternehmen für EDV Dienstleistungen einen Konzern von 4.000 Mitarbeitern. Warum gelang dies?

Es kamen hier Faktoren zusammen, die alle für Projekte von großer Bedeutung sind. Und da ein IT Beratungs- und Entwicklungsunternehmen fast ausschließlich aus Projekten besteht, kann man über den Erfolg der Plönzke AG studieren, was für Projekterfolge kritisch bzw. entscheidend ist.

Bei Plönzke wurde und wird gerne trotz höchster Belastung gearbeitet und noch heute sind die Kollegen vom Betriebsklima begeistert.

Wenn es gelingt, in Unternehmen ein wenig Plönzke Spirit einzuhauchen oder sich an Projekten made by Plönzke zu orientieren, so werden Projekte in Zukunft besser gelingen. Die Geschichte der Plönzke AG liefert den Beweis.

Die Plönzke AG ist zwar Geschichte, aber das Plönzke Netzwerk ist weiterhin aktiv, weshalb im Bericht oft zwischen Gegenwart- und Vergangenheitsform gewechselt wird.

Was sind aus der Perspektive eines langjährigen Managers der Plönzke AG die wesentlichen Erkenntnisse?

Erfolgsfaktoren

1. Der Unternehmen und seine Projektkultur

Herr Plönzke, er ist heute im siebten Lebensjahrzent und noch immer voller Neugierde, Engagement und Projektideen. Diese werden von ihm immer noch geprüft und, wenn für gut befunden, auch umgesetzt. Er war nie ein geistiger Überflieger oder Workaholic. In der Schule reichte es nur zur Mittleren Reife. In klassischen Konzernen wie der IBM hatte er Schwierigkeiten mit der Karriereleiter. Aber KCP, wie ihn sein Umfeld fast liebevoll nennt, war stets Chef und Kollege gleichzeitig, Er hörte zu und half. Er überließ den Erfolg seinen Mitarbeitern und gab ihnen das Gefühl, wichtig zu sein. Er scheute sich nicht, Kollegen einzustellen, die vordergründig mehr wussten als er selbst. Respekt und Distanz waren bei ihm gepaart mit Nähe und Vertrautheit.

All diese positiven Eigenschaften, mit denen sich hervorragend leben und arbeiten lässt, wurden gerne ein Stück weit von den Mitarbeitern abgeschaut und angenommen. So entstand eine Unternehmenskultur, die kraftvoll, vertrauensvoll und überzeugend junge Berufseinsteiger und alte Hasen in vielfältigen Teams verband und vernetzte – noch gänzlich ohne Internet und Facebook. Selbst Kunden und Kundenkollegen wurden in gemeinsamen Projekten in diese Unternehmens- und Projektkultur eingebunden.

Die angestrebte Unternehmenskultur wurde schriftlich niedergelegt, so wie es heute in vielen Unternehmen Verhaltenskodexe und Unternehmensleitlinien gibt. Der entscheidende Unterschied liegt aber darin, dass bei Plönzke die Kultur aus Personen geformt und gelebt wird – und nicht nur auf einem Stück Papier herunterformuliert wurde.

Der Projekterfolg beginnt ganz entscheidend mit den menschlichen Eigenschaften der Manager, die vorleben, und der Mitarbeiter, die sicher ausleben dürfen. Sie alle sollten einen guten Charakter haben, Teamplayer sein mit unterschiedlichsten Talenten, offen sein für neue Ideen und sich gleichzeitig gemeinsamen Zielen verpflichten. Bei Plönzke wird bei Einstellungen immer darauf geschaut, ob jemand zu uns passt. Dies wird höher bewertet als die fachlichen Qualifikationen.

Die Kultur hat Fehler erlaubt, Neugierde gefördert, Risiken in Kauf genommen. Projekte wurden gesucht und nicht gemieden. Kunden wurden gefordert mitzumachen, nicht uns einen Auftrag über den Zaun zu werfen. Kunden wurde reiner Wein eingeschenkt und nicht nach dem Mund geredet. Aber dann wurde nach gemeinsamen Lösungswegen gesucht.

2. Projektdefinitionen mit Methode

ISOTEC – das war für die Plönzke AG Projekte ein Schlüssel zum Erfolg. Heute im Zeitalter von PMI, Prince2 oder IPMA sind andere Methoden in den Focus gerückt. Was aber allen gemeinsam und bei ISOTEC besonders ausgeprägt war, ist eine sehr exakte Beschreibung der Projektanforderungen. Der Scope des Projektes muss klar definiert sein. Für eine IT Software Entwicklung wurde in ISOTEC vor allem die Informations-, Funktions- und Kommunikationsstruktur geklärt, bevor ein Projekt kalkuliert und gestartet wurde.

Das Plönzke Team hatte mit seiner Methodik und seinem Vorgehensmodell eine gemeinsame Sprache verfügbar, die so einfach und doch präzise war, dass sie auch gerne mit den Kunden geteilt wurde.

Wie immer heute Projekte aufgesetzt werden, eine Empfehlung muss sein, über das Ergebnis ein klares Bild gemeinsam mit dem Auftraggeber und den übrigen Stakeholdern zu entwickeln.

Ein Projekt ist gemäß Definition immer Neuland. Umso wichtiger ist es, am Anfang möglichst viel Unsicherheit und Risiko herauszunehmen. Also das Beste durch die Besten bereits am Anfang geben und klären, was zu klären ist. Da kann eine gemeinsame Sprache und gute Standardmethodik viel helfen.

3. Mitarbeiter und deren Entwicklung

Projekte sind eine Herausforderung. Das liegt in der Natur der Projekte. Hierauf müssen sich die Mitarbeiter einstellen. Die Organisation ihrerseits muss so gewählt werden, dass Projektarbeit dort gedeihen kann und nicht behindert wird.

Hierfür sorgte vor allem Juergen Fuchs, der mit seinen innovativen Personalentwicklungskonzepten Mitarbeiter und Organisation auf Projektarbeit trimmte. So gab es neben einer Karriere als Linienmanager einen Entwicklungspfad als Fachexperte oder Projektmanager. In jeder Richtung konnte eine Entwicklung zu erhöhtem Ansehen und besserem Gehalt führen. Karriere machte, wer nachgefragt war. Vermögen hatte, wer etwas zu bewegen vermochte.

Die umgekippte Unternehmenspyramide ist ein sehr plakatives Organisationsmodell, bei der das Management sich als Dienstleister an Mitarbeitern und Projekten versteht. Das Management steht nicht wie in der klassischen Unternehmenshierarchie oben und wird vom Fußvolk getragen. Im Gegenteil: die breite Masse des Personals positioniert sich oben und an der Kundenfront. Das Management steht unten als Auffangnetz bzw. hinter den Mitarbeitern, um Rückendeckung zu geben.

Rollentausch und Rotationen waren fester Bestandteil der Organisation. Vernetzung und nicht Abgrenzung wurde von den einzelnen Bereichen erwartet. Wer sich Abteilung nannte, wurde als jemand empfunden, der sich ab-teilen und damit ausgrenzen will. Türen blieben offen und jeder kannte jeden – auch Herrn Plönzke selbst.

Unternehmer sein – jemand der etwas unternimmt. Das war eine der Schlagworte, die die Mitarbeiter verinnerlichten. Neugierde statt Angst, Fehlersuche statt Fehlertuschung, Transparenz wurde gefordert und gefördert. Verantwortung trug jeder.

4. Kunden- und Ergebnisorientierung

Kunden wurde auf Augenhöhe begegnet. Es wurde weder um Aufträge untätig gebettelt, noch arrogant mit Beratergehabe bei Kunden aufgetrumpft. Wir haben immer versucht, von Mensch zu Mensch zu agieren und Dienstleistungen zu erbringen. Dienstleistung heißt dem Wort nach Dienen und Leisten. Der Kunde sollte einen Nutzen hiervon haben, und dieser sollte angemessen bezahlt werden. Das funktioniert.

Für Kunden und ein Ergebnisse wurde geackert und gekämpft. Wenn die Projekte zunächst unmöglich erschienen, so wurde versucht, Wunder zu erbringen. Wir wollten einfach nicht, Arbeitstage und Arbeiten abspulen, sondern Bedürfnisse von Menschen erfüllen und Nutzen stiften. Wir alle wußten, wenn Kunden mit Plönzke zufrieden sind, dann wird auch das Geld stimmen, die weitere Zusammenarbeit gesichert sein und neue Aufgaben auf uns warten.

Dabei sind Ehrgeiz und Menschenliebe von jedem einzelnen gefordert. Aber auch der Teamgeist, der ein angestrebtes Ziel vor persönliche Egoismen stellt.

Meist wurden die Kunden so intensiv Teil des Teams, dass man für eine gewisse Zeit kaum erkennen konnte, wer intern und extern ist. Die Menschen bringen sich in Plönzke Projekte ein – und haben keine Hidden Agenda, z.B. um sich schnell verziehen zu können, wenn es im Projekt einmal kritisch wird.

Sie erleben die Projektzeit als etwas Besonderes und die gemeinsame Vorstellung vom Projektergebnis wirkt dabei wie ein Magnet, der alle Kräfte bündelt und ausrichtet.

Zugang zu Plönzke Knowhow und Kultur

Das Plönzke Netzwerk

Das Unternehmertum wurde in der heutigen Konstellation des Plönzke Netzwerkes nochmals verstärkt.

Statt einzelner Bereiche in einem größeren Unternehmen gibt es heute Einzelunternehmen, die im Plönzke Netzwerk zusammenarbeiten. Die Plönzke Holding AG ist dabei keine klassische Finanzbeteiligungsgesellschaft, die sich unter Renditegesichtspunkten an Firmen beteiligt oder als Strategieführer alle Weichen stellen möchte. Auch wenn Beteiligungen punktuell eingegangen wurden, so ist es doch nach wie vor nicht der finanzielle Antrieb sondern die Idee, Projekte erfolgreich abzuwickeln und ein wenig die Zukunft mit zu gestalten. Projekte made by Plönzke wird auch in Zukunft ein Markenzeichen sein.

project inline GmbH

Mit seiner Kernkompetenz im Projektmanagement ist die project inline GmbH tätig. Hier wird für Mitarbeiter, Projekte und Unternehmen, die sich im Projektmanagement verbessern möchten, Beratungsleistung, Coaching und Training angeboten.

project inline kann beraten, was im Projektmanagement besser zu machen ist. Es werden aber nicht nur gute Ratschläge verteilt, sondern sie können auch gemeinsam mit Kunden in dessen Projekte umgesetzt werden. Man geht in die Projekte hinein und hilft vor Ort.

project inline steht als Diskussionspartner zur Verfügung, um mit Mitarbeitern und Managern der Kundenseite gemeinsam zu überlegen, wie sich die Performance der Projektarbeit steigern lässt. Im Zusammenkommen von interner und externer Sicht, von Plönzke und Kundenerfahrungen stecken sicherlich die meisten Synergiepotentiale.

TRAVISION GmbH

Als Prokurist und Geschäftsbereichsleiter der ehemaligen Plönzke AG war ich, Norbert Dähne verantwortlich für ein Projekt Portfolio unterschiedlichster Themen mit einem Volumen von vielen Millionen. Heute bin ich Geschäftsführer der TRAVISION GmbH, Partner der project inline GmbH und in erster Linie Projekt Entwickler.

Gerne stehe ich für Gespräche über eine Verbesserung des Projektmanagements bereit.