



Partner für projektorientierte Strategieumsetzung

30 Jahre SPOL – Projektmanagement damals, heute und morgen

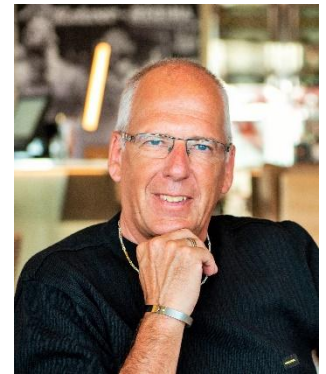
Es war der 15. April 1991, als Bruno Jenny die SPOL AG im Handelsregister eintrug. Das Ziel fest vor Augen: strategische Beratung im Projektmanagement für Firmen und Einzelpersonen.

Was hat sich seither getan? Wie hat sich das Projektmanagement verändert und wie könnte die Zukunft aussehen? Wir haben mit dem Gründer und Inhaber Bruno Jenny gesprochen.

Lieber Bruno, herzliche Gratulation zum 30-jährigen Firmenjubiläum! In dieser langen Geschichte gab es sicher einige Highlights. Was hat dich begeistert?

Besten Dank für die Gratulation. In guter Erinnerung sind mir die Projekte geblieben, die aufgrund ihrer Herausforderungen fast aussichtslos erschienen und dann doch erfolgreich umgesetzt werden konnten. Das stärkt die eigene Motivation und spornt uns auch weiterhin an, schwierige Projekte anzupacken.

Wir haben unsere Dienstleistungen für zahlreiche Unternehmen, Organisationen und Institutionen erbracht und konnten bei sehr grossen und strategischen Projekten mitwirken. Dabei durften wir mit herausragenden Persönlichkeiten zusammenarbeiten und bei grossen, international tätigen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen das Projektmanagement einführen und somit die Projektmanagementkultur mitprägen.



Wie hat sich das Projektmanagement in diesen 30 Jahren entwickelt?

Der Reifegrad des professionellen Projektmanagements hat sich in den Unternehmen über diese drei Jahrzehnte generell verbessert. 1991 war Projektmanagement für die meisten, mit einigen Ausnahmen, ein Nebenjob. Man führte so nebenbei ein oder zwei Projekte, meist etwas aus dem Handgelenk. Mit der Zeit erkannten die grossen Firmen, dass eine Professionalisierung einzelner Mitarbeitender im Projektmanagement entscheidend für den Unternehmenserfolg war.

Wichtig war auch die Entwicklung eines ins Unternehmen integrierten Projektmanagementsystems. Mit diesem lässt sich die Strategie gezielt projektorientiert umsetzen, sodass das Management erfolgreich die kontinuierliche Transformation in die digitalisierte Zukunft steuern kann.

Ab 2002 startete das agile Projektmanagement. Obwohl auch heute einige immer noch agil mit schnell verwechseln, musste sich das Projektmanagement in vielen Aspekten gänzlich neu erfinden, um nun in gestärkter Form ein ganz zentrales strategisches Element für den gesicherten Unternehmenserfolg zu werden.

Worauf bist du stolz, wenn du zurückschaust?

Da gibt es vieles, was mich stolz macht, durfte ich doch an vielen Projekten aktiv mitwirken, die für unsere Kunden wichtig waren, oder Strategien erstellen, die Unternehmen oder Organisationen langfristig prägen.

Sehr stolz darf ich auch auf unser SPOL-Team sein, das seit Jahren eine hervorragende Leistung erbringt. Und natürlich auf ehemalige Mitarbeitende, mit denen die Zusammenarbeit gegenseitig befruchtend war. Mit unserer innovativen Art haben wir einige markante Spuren in der PM-Landschaft der Schweiz hinterlassen. Zum Beispiel, indem eine Bundesverwaltung und nun auch die Kantone unser Vier-Phasen-Modell für ihre Projekte als Basismodell übernommen haben. Das ist keine Selbstverständlichkeit.

Ich blicke auch gerne auf meine Fachbücher und deren Entstehung zurück. Jedes einzelne war jeweils eine grosse Herausforderung mit einem eigenen persönlichen Entwicklungsprozess. Dieses Jahr kommt ein neues Buch in den Verkauf. Das Schreiben, Recherchieren und Diskutieren haben mich bei den verschiedenen agilen Themen weitergebracht und sind mir jetzt bei der Arbeit im Projektumfeld sehr nützlich.

Was sind deine «Lessons Learned», die du uns mitgeben kannst?

Zusammenfassend sind für mich folgende vier Erkenntnisse erwähnenswert:

1. Die Welt lernt sehr langsam. Veränderungen brauchen Zeit. Ich war oftmals zu schnell und ungestüm. Wenn etwas logisch ist, heisst es noch lange nicht, dass es alle gleich umsetzen. Kognitives Verständnis ist nicht gleich Handlung. Kulturelle Veränderung braucht einfach ihre Zeit.
2. Viele mögen der Meinung sein, dass eine Planung die Zukunft richtig wiedergibt. Wenn es so wäre, wären wir Hellseher oder hätten genügend Pufferzeit eingerechnet. Auch eine professionelle Planung liegt nie ganz richtig; aber ihr Ziel ist es, den künftigen Ablauf so gut wie möglich abzubilden. Hier spielt uns das agile inkrementelle Vorgehen in die Hände, bei dem die Planungszyklen massiv verkürzt werden.
3. Einen Konflikt nicht persönlich zu nehmen, ist beim Arbeiten im Projektumfeld enorm wichtig. Die Energie nach vorne zu richten und stets lösungsorientiert zu sein, ist ein bewährtes Erfolgsrezept.
4. Und ganz klar: ein erfolgreicher Projektstart. Startet man ein Projekt falsch, versucht man schon beim Start Abkürzungen zu nehmen, geht es mit Bestimmtheit nicht gut zu Ende. Heute analysiere ich den Projektstart und ich weiss, wie das Projekt läuft.

Lass uns einen Blick in die Zukunft werfen. Was denkst du, wohin wird sich das Projektmanagement in den nächsten Jahren entwickeln?

Das Projektmanagement hat in den letzten Jahren mit dem agilen Hype grosse Veränderungen durchlaufen. Diese werden, so wie es aussieht, in den kommenden Jahren hinsichtlich der Abwicklungsform nicht mehr ganz so gravierend sein. Trotzdem ist PM stets im Wandel, was ja dieses Thema so spannend macht.

- » Bei Grossunternehmen wird es in Zukunft sicher eine klare Unterteilung geben, wie Projekte abgewickelt werden. Es wird Abteilungen geben, die mit agilen, autonomen Teams kontinuierlich ihre SW-Produkte «endlos agil inkrementell» (weiter)entwickeln. Und es wird projektorientierte agil oder hybrid geführte Produktentwicklungen mit klarer Start- und Endzeit geben. Planungs-, budget- und teammässig muss dabei jeweils unterschiedlich gearbeitet werden.
- » «Kunden-Value» und «Nachhaltigkeit» werden die Entscheidungen in der Projektabwicklung noch mehr dominieren. Es wird vermehrt nach Verzichtsplänen gearbeitet werden. Loslassen-Können ist die kommende zu beherrschende Disziplin jedes Unternehmens, ob klein oder gross. Es gibt so viel Neues, was wir machen müssen, um «up to date» zu bleiben, und wir haben heute schon alle Hände voll zu tun. Können wir nicht loslassen, fallen ganze Abteilungen in ein «Burn-out», sprich eine Leistungsdepression.
- » Projektmässig, speziell in der Digitalisierung, wird es eine abgestimmte Harmonisierung der schnellen, kleinen Projekte mit den grossen, komplexen Projekten geben, um, basierend auf einer Two-Speed-IT-Architektur, z. B. einfache App-Lösungen effizient mit komplexen integralen Lösungen zu vernetzen und umzusetzen. Daraus leitet sich dann auch ein qualifiziertes Two-Speed-PM ab, das sicherstellt, dass mit allen Projekten ein möglichst hoher Business Value erzeugt werden kann. Grundsätzlich spricht man hier nicht mehr vom agilen, sondern vom adaptiven Projektmanagement.
- » Weiter werden einerseits die Projektarten (Bau, IT, Organisation etc.) noch mehr ineinander verschmelzen. So werden z. B. heute bereits 10–20 % des Bauvolumens für IT-Komponenten benötigt. Andererseits werden zukünftig jene Unternehmen erfolgreich sein, die alle drei Abwicklungsarten (agil, hybrid und konventionell) beherrschen und professionell umsetzen können. Das derzeit zum Teil dogmatische agile oder konventionelle Abwickeln verschwindet.

In vielen Unternehmen und Organisationen wird das projektorientierte Arbeiten zukünftig bis zu 50 % der eingesetzten Ressourcen beanspruchen. Das heisst nicht, dass alle an Projekten arbeiten, aber das bedingungslose ergebnisorientierte und agile Arbeiten wird für viele zum Alltag gehören.

Ganz herzlichen Dank für das Gespräch und weiterhin viele spannende Projekte und Herausforderungen!

Über Bruno Jenny:

Als Inhaber der SPOL AG realisiert und begleitet Bruno Jenny seit über 30 Jahren viele strategische Projekte bei nationalen und international tätigen Industrie-, Versicherungs- und Bankkonzernen sowie in öffentlichen Verwaltungen. Er gilt als anerkannter Berater für eine effiziente und wirkungsvolle Strategieumsetzung in Unternehmen. Als Autor mehrerer Fachbücher und weiterer Publikationen sowie als Coach und Prüfungsexperte ist er ein sehr versierter Kenner der aktuellen Managementausbildungsszene.

Über die SPOL AG:

Die SPOL AG ist eine flexible und eigenständige Unternehmensberatungsfirma, die sich auf strategisches Projektmanagement, Projektportfoliomanagement und die moderne Projektabwicklung (agiles, hybrides wie konventionelles Vorgehen) spezialisiert hat. Seit 1991 verfügt die SPOL AG über ein breit gefächertes Dienstleistungsangebot in allen Bereichen des projektorientierten Arbeitens. Sie unterstützt das Management auf der strategischen Ebene, beim Controlling und der Lenkung des Projektportfolios sowie in der Führung eines smarten Projektmanagements und der agilen Ausführung von Projekten. Die SPOL AG ist eine qualifizierte Partnerin in der Ausbildung der Projektmanagement-Kompetenzen.