



Programm zum "WEB enabling" Dutzender IT-Anwendungen eines grossen global tätigen IT Solution Providers

Um die Produkte dieses weltweit tätigen IT Solution Providers mit über 2'000 Mitarbeitenden konkurrenzfähig zu halten mussten im Rahmen eines rund zweijährigem "Programms" die Geschäftsbereiche von der Notwendigkeit überzeugt werden ihre Produkte "webfähig" zu machen und es galt sicherzustellen, dass die dazu lancierten Projekte die technologischen Lösungen koordiniert einsetzen. Es handelte sich also um ein umfassendes "Change Programm".

Ausgangslage:

- Anlässlich der Implementation des Produktmanagement-Konzepts wurde das Applikations- und Produktportfolio überarbeitet. Dabei stellte sich heraus, dass etliche Applikationen und Produkte nicht webfähig waren.
- Im ersten Jahr der daraufhin gestarteten "WEB enabling Programms" waren hintereinander zwei Programm-Manager im Einsatz. Hans-Peter Korn, der heutige Inhaber der KORN AG, übernahm es als dritter.

Situation bei der Übernahme des Programms :

- Es lag eine von "Projekt Board" und vom "Steuerungsausschuss" genehmigte "Migrationsstudie" mit Empfehlungen zu den einzusetzenden technischen Lösungen vor.
- Viele Manager in den Geschäftsbereichen beurteilten "WEB enabling" als nicht besonders marktrelevant und akzeptierten die je nach Produkt unterschiedliche Investitionen für Anpassungen nicht.
- Das mit Vertretern aller Geschäftsbereiche besetzte "Project Board" war wenig motiviert, erkannte Probleme im eigenen Bereich zügig zu lösen und die in der "Migrationsstudie" dokumentierten technischen Lösungen durchzusetzen; die Board Meetings waren schwach besucht.
- "WEB enabling" wurde in den Geschäftsbereichen und auf Projektebene eher als Zwang der zentralen IT-Architekturstelle denn als Chance gesehen.
- Es gab keine konsistente und einigermaßen vollständige Übersicht darüber, welche "WEB enabling"-Projekte zu welchen Produkten in den Geschäftsbereichen existierten und welche technischen Lösungen sie einsetzten.

Resultate / Nutzen nach der Übernahme und Fertigstellung:

- Das Programm konnte zwei Monate früher als geplant das von Steuerungsausschuss erwartete Ergebnis erbringen.
- Konsistente und vollständige Übersicht über die technischen Lösungen aller Produkte aller Geschäftsbereiche bezüglich Webfähigkeit ("Big Picture").
- "Big Picture" verfügbar via Intranet mit verschiedenen "Sichten" zum Erkennen von gemeinsam genutzten technischen Lösungen und zum Erkennen noch möglicher Synergiepotentiale und mit Links zu Detailinformationen.
- 37 Produkte webfähig, für 11 Produkte laufende oder geplante WEB-enabling Projekte, für 38 Produkte bestand keine Notwendigkeit für die Webfähigkeit
- "Community" aller Projektleiter und Entwickler, die sich mit "WEB enabling" relevanten Technologien beschäftigen.
- "Community Events" in Form von gut besuchten "Brains Bazaars", an welchen sehr grosszügig Wissen und Erfahrung zu Entwicklungsumgebungen, technischen Lösungen und Rahmenarchitekturen auf Basis hoch interaktiver *Personaler Kommunikation* ausgetauscht wurden. (Siehe: <http://www.korn.ch/archiv/case-studies/Web-IT-Community-bazaars.pdf>)
- "Community Space" im Intranet mit allen wichtigen Dokumenten und Informationen des "WEB enabling" Programms

Methodischer Ansatz:

- Statt Konzentration auf die "klassischen" Mittel des Programm-Managements (*umfassende und sehr granulare Planung / Steuerung / Kontrolle; Abstützung auf hierarchischer Autorität*) wurden die für komplexe Strukturen und Prozesse adäquateren "systemischen" Prinzipien (*Konzentration auf den Nutzen und die Bedürfnisse der Beteiligten, auf deren Fähigkeit zur Selbstverantwortung und Selbstorganisation und auf deren Streben nach Sichtbarkeit und Anerkennung*) bewusst genutzt.
- Schaffung eines Organisations- Prozess- und Kommunikations-Rahmens für die Entwickler und Projektleiter der "WEB enabling"-Projekte zusätzlich zum "Steuerungsausschuss" und "Project Board" bestehend aus:
 - "WEB enabling Community" in erster Linie als persönlicher (nicht primär virtueller im Intranet vorhandener) Begegnungs- und Kommunikationsraum
 - "WEB enabling Events", z.B. "Brains Bazaar"
(Siehe: <http://www.korn.ch/archiv/case-studies/Web-IT-Community-bazaars.pdf>)
 - "Community Space" im Intranet
 - "Big Picture" als Hyper-Navigationsinstrument
- Konzentration auf die Fragen:
 - Woran und womit KONKRET kann jemand "Aussenstehender" erkennen, dass die einzelnen Projekte innerhalb des Programms und die daran beteiligten Personen die technologischen Lösungen koordinieren und die Synergiepotentiale genutzt werden?
 - Was KONKRET kann getan werden, um die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen auf der Ebene der Projekte zu ermöglichen und die Freude daran zu erhöhen?