

## Geleitwort

Das „Projekt“ als Organisationsform wie auch die Arbeit in Projekten gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dementsprechend nimmt das Controlling von Projekten und von Portfolios aus Projekten in Literatur und Praxis breiten Raum ein. Dem Controlling von „Programmen“ ist indes bislang noch nicht diese Aufmerksamkeit zuteilgeworden.

Die Informationstechnologie von Unternehmen ist vielfach durch eine gewachsene, heterogene Systemlandschaft geprägt. Dies bedeutet ein Nebeneinander unterschiedlichster Anwendungen auf verschiedenen technischen Plattformen, die untereinander nicht kompatibel sind. Die Folgen sind hohe Wartungskosten und geringe Flexibilität sowie lange Durchlaufzeiten bei der Umsetzung neuer Geschäftsprozesse. Die Erneuerung einer heterogenen IT-Systemlandschaft an Haupt und Gliedern kann nicht mehr im Rahmen eines einzelnen Projektes erfolgen. Hierfür muss ein Großprojekt oder ein Programm initiiert werden. Da die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von IT-Vorhaben mit zunehmender Größe zunimmt – ein regelmäßig mit neuer Evidenz belegter Sachverhalt –, bedeutet dies zumeist hohe Investitionen bei sehr hohem Risiko.

In diesem Kontext entstand Florian Haacks Arbeit. Er nahm seine Tätigkeit im Programmbüro für die Einführung des Allianz Business Systems als Anlass und Gelegenheit, eine empirische Einzelfallstudie zum Thema „Programmcontrolling“ zu verfassen, um auf diesem Gebiet das Methodenwissen zu erweitern und Erfahrungswissen systematisch und wissenschaftlich fundiert aufzubereiten.

Anhand der Einführung des Allianz Business Systems wird der Charakter eines Programms als *Leistungskette* von Projekten, Prozessen und Zulieferungen, die zu einem festgelegten Termin eine ausführbare Version der Anwendung in Produktion bringen muss, aufgezeigt. Die Methoden des traditionellen Projektcontrollings reichen nicht aus, um diese Leistungskette von Projekten, Prozessen und Zulieferungen zu steuern. Gleiches gilt für die Techniken des Portfolio-Controllings. Diese

sind im Wesentlichen darauf ausgelegt, die optimale Strategie-Konformität der Projekte im Rahmen der gegebenen Ressourcen sicherzustellen. Die Portfoliotechniken haben gerade nicht das Ziel, mehrere Projekte, Prozesse und Zulieferungen auf einen gemeinsamen Termin zur Produktivsetzung auszurichten und hin zu steuern. Daher etabliert Herr Haack das Programmcontrolling als eigenständige Teildisziplin.

Im theoretischen Teil werden das Feld des IT-Managements und -Controllings nach seinen Teilbereichen (wie Service-, Portfolio- und Projektmanagement) gegliedert und die wesentlichen Aufgabengebiete eines jeden Teilbereichs dargestellt. Dadurch werden Systematik und Übersichtlichkeit in den sich überschneidenden Teilbereichen des IT-Managements und -Controllings gewonnen. Zugleich wird das Spektrum der zur Verfügung stehenden Instrumente gesichtet.

Der Aufbau des Programmcontrollings erfolgt zum einen auf Grundlage der mit dem Programmmanager definierten Anforderungen. Hier dokumentiert diese Arbeit nach meinem Kenntnisstand erstmalig die von einem Programmmanager an das Programmcontrolling gerichteten Fragen zu Planung, Fortschrittskontrolle und Handlungsmöglichkeiten. Dabei wird deutlich, dass ein Controllingsystem nicht statisch auf einen regelmäßig wiederkehrenden Plan-/Ist-Abgleich ausgerichtet werden darf, sondern auf eine hohe Dynamik und Unsicherheit eingestellt sein muss.

Zur Konzeption dieses Controllingsystems entwickelt Herr Haack ein spezifisches Analysemodell, das auch in einem anderen Kontext Verwendung finden kann. Das Modell ermöglicht es, eine Konfiguration der eingesetzten Instrumente vorzunehmen, indem es die logische Abfolge, in der die Instrumente eingesetzt werden, darstellt. Ebenso kann anhand definierter Kriterien gemessen werden, welcher Anspruch an die Kompetenz der Mitarbeiter wie auch an die Organisation mit dem Einsatz des Controllingsystems verbunden ist.

Um der Notwendigkeit einheitlicher Standards für Planung und Sachfortschrittskontrolle nachkommen zu können, etabliert Herr Haack eine neue Kategorie von Controllinginstrumenten: Es sind definierende Instrumente, die nicht auf Ebene einzelner Projekte und Prozesse, sondern auf Programmebene eingesetzt werden. Diese Instrumente sorgen einerseits

---

für die nötige Standardisierung, sollen zugleich aber auch Typisierungen vornehmen, um die vielfachen Tätigkeiten in einem Programm zu klassifizieren und methodisch beherrschbar zu machen. Ferner zeigt die Arbeit, wie aus Projekten, Prozessen und Zulieferungen die Leistungskette des Programms – das zentrale Ergebnis des Programmcontrollings – zur Entwicklung und Produktivsetzung einer Anwendungsversion herausgebildet werden kann. Dabei wird aufgezeigt, wie man vom Beispiel einer konkreten Ausplanung zu einem formalen Bauplan für weitere Anwendungsversionen kommt.

Mit dem Analysemodell zur Konzeption des Programmcontrollings wie auch durch die Referenzsysteme zu seiner Ausgestaltung kann die Arbeit innovatives und zum Teil auch Neuland betretendes Methodewissen zur Unterstützung des Programmmanagements zur Verfügung stellen. Ich wünsche der Arbeit eine weite Verbreitung, damit ihr Potential genutzt wird, um dem hohen Risiko und den hohen Kosten großer IT-Projekte und -Programme wirksam begegnen zu können.

*Prof. Dr. Anton Burger*