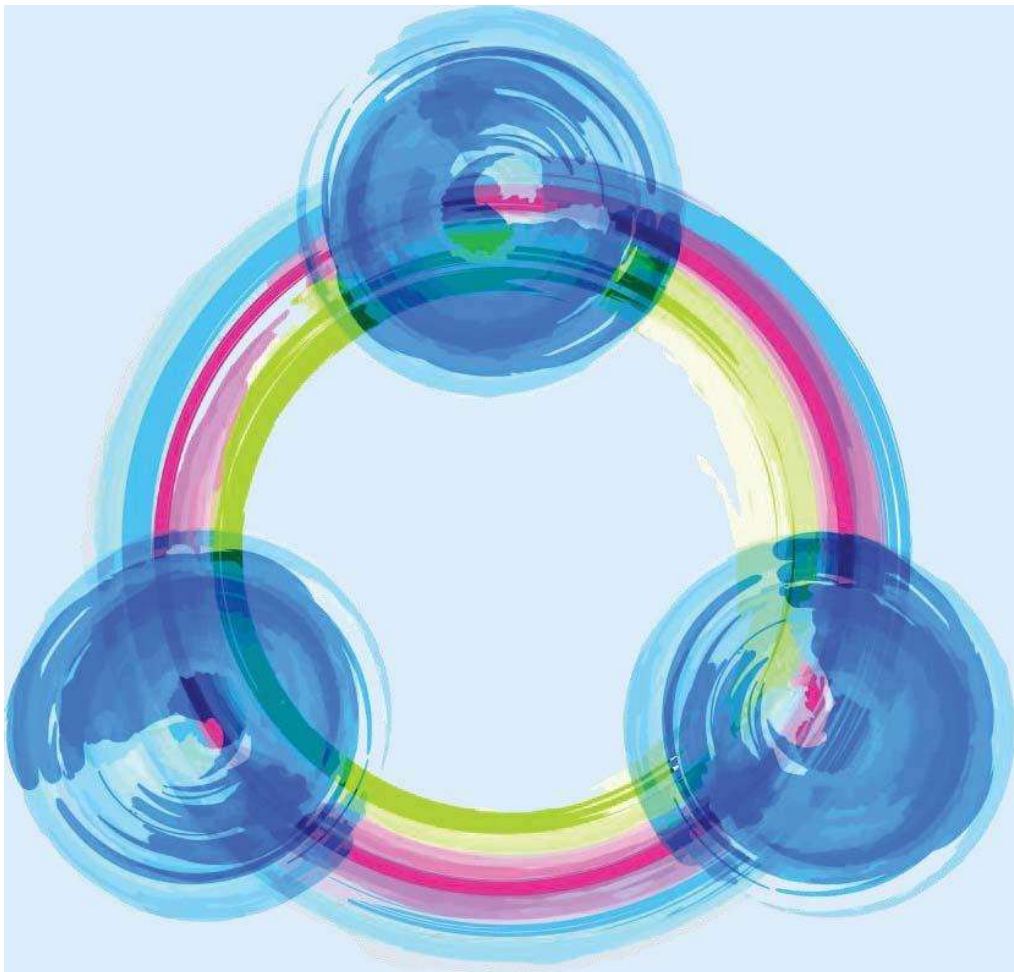


Nutzen Sie alle Möglichkeiten, die HERMES bietet?

Eine Einschätzung unseres Trusted Advisors Beat Steiner



Vor allem im Bereich der öffentlichen Verwaltung hat sich HERMES als Projektführungsinstrument etabliert und es gibt kaum ein Projekt, das nicht nach diesem Verfahren aufgesetzt wird.

Unser Trusted Advisor Beat Steiner befasst sich in seiner täglichen Arbeit häufig mit dem Thema und hat eine Einschätzung verfasst, die einen guten Überblick über die Möglichkeiten dieses Verfahrens gibt und auch die Neuerungen bei HERMES 2022 aufzeigt, welches im 1. Quartal 2023 voraussichtlich offiziell eingeführt wird.

“ Beat überzeugt durch sein sehr breites und in vielen Themen auch tiefes Wissen.
Durch seine offene und kommunikative Persönlichkeit hat er den Aufbau des
globalen Netzwerkes unserer Projektmanagement Professionals vorangetrieben.

”

Urs Ryffel
CEO HUBER+SUHNER Group

HERMES für unterschiedliche Projekte und Projektgrössen

1. Anwendbarkeit von HERMES auf Projekte unterschiedlicher Grösse und Komplexität

HERMES ist – wie andere Vorgehensmethodiken auch – so aufgebaut, dass Projekte unterschiedlicher Grösse und Komplexität initialisiert und durchgeführt werden können. Das bringt es mit sich, dass man zu Beginn von der Methodik, den vielen Lieferergebnissen und Aufgaben nahezu «erschlagen» wird.

Schon früh wurden deshalb in Hermes Elemente eingeführt, welche den Anwendern helfen, Hermes auf unterschiedliche Projekte anzupassen. Diese Elemente sind:

- **Module:** Diese enthalten thematisch zusammengehörende Aufgaben, Ergebnisse und Rollen. Innerhalb eines Moduls sind die Aufgaben und Ergebnisse den Hermes-Phasen zugeordnet. Gewisse Module müssen bei allen Projekten angewendet werden, andere hängen vom gewählten Szenario ab.
- **(Standard-)Szenarien:** Mit Szenarien wird den unterschiedlichen Charakteristiken (Inhalten, Zielen) Rechnung getragen. Beispiele von Szenarien sind «IT-Individualentwicklung» oder «Organisationsanpassung». In Hermes ist definiert, welche Module bei welchen Szenarien angewendet werden sollen.
- **Individuelle Szenarien:** Die bestehenden Szenarien können angepasst werden, oder man erstellt ein eigenes Szenario. Beispielsweise kann ein fachspezifisches, selbst definiertes Modul hinzugefügt werden, oder man entfernt nicht benötigte Ergebnisse und die dazugehörigen Aufgaben aus einem Modul – mit Ausnahme der von Hermes vorgegebenen Minimalergebnisse.

Dieses «Zurechtschneiden» der Szenarien wird in Hermes auch **Tailoring** genannt. Offensichtlich hat das Tailoring oft nicht den erwarteten Erfolg gebracht, weshalb bei HERMES-Online die Möglichkeit besteht, vorab ein sogenanntes «**Sizing**» durchzuführen.

Dabei werden online einige Fragen zum Projekt gestellt, worauf die Projektgrösse bestimmt wird und ein entsprechendes Vorlagenpaket heruntergeladen werden kann. Erst als zweiter Schritt wird das eigentliche Tailoring empfohlen.

“ Beat überzeugt durch sein sehr breites und in vielen Themen auch tiefes Wissen.
Durch seine offene und kommunikative Persönlichkeit hat er den Aufbau des
globalen Netzwerkes unserer Projektmanagement Professionals vorangetrieben.

”

Urs Ryffel
CEO HUBER+SUHNER Group

Die oben genannten Hermes-Elemente helfen, die Anzahl der zu erstellenden Ergebnisse in einem ersten Schritt zu reduzieren. Das Auseinandersetzen mit den verschiedenen Szenarien und Modulen zwingt die Verantwortlichen (Auftraggeber, Projektleiter etc.) zudem dazu, sich vorab mit den möglichen Ergebnissen auseinanderzusetzen und ermöglicht ein bewusstes Tailoring. Das heisst, man kann besser begründen, weshalb man ein Ergebnis braucht und v.a. nicht braucht.

Fazit: HERMES bietet verschiedene Möglichkeiten, das Vorgehen an die Charakteristik, Grösse und Komplexität anzupassen. Allerdings enthalten auch korrekt getailorte Projekte noch viele Minimalergebnisse. Weitere Bemerkungen dazu finden Sie in Abschnitt 4.

Mit HERMES 5.1 (als Weiterentwicklung von Hermes 5) wurden agile Aspekte in die Methodik eingebracht. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass viele SW-Entwicklungsfirmen schon länger agil entwickeln, und diese Art der Entwicklung in der Methodik berücksichtigt werden sollte. Allerdings wird in diesem Modell die agile SW-Entwicklung im spezifisch dafür geschaffenen Szenario immer noch als Blackbox angesehen, in welcher agil gearbeitet wird, aber vorher und nachher klassisch (im Wasserfallmodell) vorgegangen wird.

HERMES 2022, welches im 1. Quartal 2023 voraussichtlich offiziell eingeführt wird, geht dort deutlich weiter und berücksichtigt, dass heute auch in der Verwaltung viele Organisationseinheiten agil arbeiten, insbesondere durch die Anwendung von SAFe (Scaled Agile Framework). Die klassischen Phasen Konzept, Realisierung und Einführung können in HERMES 2022 durch eine einzelne Phase «Umsetzung» ersetzt werden, welche mehrere (SW-)Releases enthalten kann. Zusätzlich wurde die Phase „Abschluss“ eingeführt.

2. Minimalstandard

Oft werde ich gefragt, welche Instrumente und Dokumente ich erfahrungsgemäss insbesondere auch bei kleinen Projekten - im Sinne eines «Minimalstandards» - empfehlen würde.

Aus meiner Sicht lohnt es sich, in der Initialisierung sämtliche geforderten Dokumente zu erstellen, ggf. in stark abgespeckter Form. Beispielsweise sind in vielen Organisationen die Themen der Schutzbedarfsanalyse (ISDS-Analyse) bereits übergeordnet gut geregelt. Die zentralen Ergebnisse (in der Initialisierung) sind für mich die Studie, der Projektauftrag und der Projektmanagementplan.

“ Beat überzeugt durch sein sehr breites und in vielen Themen auch tiefes Wissen.
Durch seine offene und kommunikative Persönlichkeit hat er den Aufbau des
globalen Netzwerkes unserer Projektmanagement Professionals vorangetrieben.

”

Urs Ryffel
CEO HUBER+SUHNER Group

Was bei der Software-Entwicklung sehr augenfällig ist (je später ein Fehler entdeckt wird, umso teurer und zeitaufwändiger wird die Korrektur), gilt auch für die Planung eines Projektes. Oft mache ich allerdings die Erfahrung, dass basierend auf einer Projektidee Projekte zu schnell gestartet werden, weil man möglichst schnell Resultate sehen will. Wichtige Aspekte und Themen werden dann ausser Acht gelassen, wodurch sich die Projektlaufzeit und die Kosten manchmal gar erhöhen oder die Projektziele nicht erreicht werden.

Als Minimalstandard bei Kleinprojekten sehe ich – neben dem Projektauftrag und der Studie - über alle Phasen den Projektmanagementplan als zentrales Dokument für die Planung und somit auch die Steuerung resp. Kontrolle. Welche zusätzlichen Dokumente erstellt werden sollen, hängt primär vom Thema und somit vom Szenario ab. Abgesehen davon ist mir die Frage zu offen gestaltet. Dies kann man allenfalls auf Stufe Szenario beantworten, aber nicht generell.

3. Anwendbarkeit des Tailoring in Bezug auf Effizienz und Effektivität.

Bezüglich Effektivität («die richtigen Dinge machen») ist für mich die Wahl des richtigen Szenarios und insbesondere ein bewusstes Tailoring zentral. Basis hierzu liefern klar formulierte Projekt- und Vorgehensziele. Erstere kommen seitens Auftraggeber oft etwas schwammig daher und müssen deshalb geschärft, und vom Auftraggeber abgesegnet werden.

Sieht man Effizienz als «die Dinge richtig machen», hat dies für mich primär mit Ausbildung und Erfahrung zu tun, nicht mit Tailoring. Denn kann man auch die falschen Dinge richtig machen, das heisst, man erarbeitet ein Konzept oder schreibt Code resp. Funktionen, der gar nicht benötigt werden. An den richtigen Dingen zu arbeiten ist, wie gesagt eine Frage der Effektivität.

4. Praxiserfahrungen mit dem Tailoring von HERMES für Projekte unterschiedlicher Grösse.

Die Auswahl des richtigen Szenarios und ein Tailoring nach dem Motto «So viel wie nötig, so wenig wie möglich» ist wie bereits mehrfach geschrieben zentral. Wichtige Aspekte, die bei HERMES ggf. erwähnt, aber meines Erachtens nicht genügend ausgeführt werden, sind:

- Vorgaben der Stammorganisation, meist durch eine Stabstelle für Projektmanagement o.ä.: Eine derartige Stabstelle kann einen beim

“ Beat überzeugt durch sein sehr breites und in vielen Themen auch tiefes Wissen.
Durch seine offene und kommunikative Persönlichkeit hat er den Aufbau des
globalen Netzwerkes unserer Projektmanagement Professionals vorangetrieben.

”

Urs Ryffel
CEO HUBER+SUHNER Group

Tailoring unterstützen und kann die Vorgaben von HERMES bezüglich Minimalergebnissen übersteuern – nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus Pragmatismus, oder weil, wie erwähnt gewisse Themen übergeordnet geregelt sind.

- Struktur der Stammorganisation: Ich bin seit rund drei Jahren Projektleiter in einer kantonalen Verwaltung, welche ihre Applikationen nach SAFe entwickelt und betreibt. Daraus resultieren neue Möglichkeiten - aber auch Probleme - bei der Abwicklung von Projekten nach HERMES. Die bereits erwähnte neue HERMES-Version 2022 berücksichtigt dieses agile Setting deutlich besser als die bisherige. Die nächsten Jahre werden zeigen, in welchem Ausmass.

Sie planen ein Projekt und möchten alle Möglichkeiten von HERMES nutzen, um es zum Erfolg zu führen?

Sprechen Sie uns an, wir haben Experten, die Sie dabei unterstützen.

