

Zu schön, um wahr zu sein?



Kurt Biri
Managing Partner
AWK Group

Die Modelle, Methoden und Instrumente des Projektmanagements (PM) sind im Wesentlichen aus den Erfahrungen vieler tausend Projekte gut bekannt und dokumentiert. Diverse Normierungsinstitute und PM-Verbände haben die Best Practice zusammengetragen, strukturiert und als PM-Standards publiziert. Wer nicht das Rad neu erfinden und die Fehler anderer wiederholen will, sollte deshalb diese Best Practice für sich nutzen.

Unsere Erfahrungen zeigen aber auch, dass zwischen erwartetem und tatsächlichem Nutzen von PM-Standards zum Teil erhebliche Diskrepanzen bestehen.

Ein Grund dafür ist, dass die recht allgemein gehaltenen Standards nicht direkt anwendbar sind und den individuellen Anforderungen der verschiedenen Branchen, Organisationen und Projektarten nicht immer gerecht werden.

Mit HERMES 5 steht nun aber erstmals ein PM-Standard zur Verfügung, der gut verständlich, einfach anpassbar und direkt anwendbar ist.

Zu schön, um wahr zu sein? Prüfen Sie selbst!

Herzlich, Ihr

Projektmanagement mit HERMES 5 – nur ein Update oder der grosse Wurf?

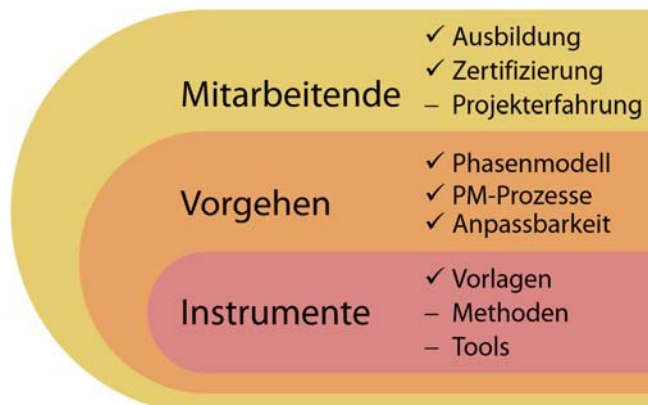
HERMES ist eine Projektmanagementmethode, die von der schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt wurde und seit vielen Jahren im Einsatz ist. Als offener Standard steht sie allen Organisationen und Unternehmen frei zur Verfügung. 2013 wurde die neue, massiv überarbeitete Version HERMES 5 herausgebracht. Was bringt HERMES 5 den Nutzern? Ist HERMES 5 eine echte Alternative zu internationalen Standards wie PMBOK von PMI oder unternehmensspezifisch entwickelten Projektmanagementmethoden?

Dr. Wolfgang Liedtke, Bernhard Rösli, Peter Gabriel

In den letzten zehn Jahren hat im Bereich Projektmanagement eine starke Professionalisierung und Standardisierung stattgefunden:

- Seit 2004 haben in der Schweiz fast 10'000 Projektleiter und Projektmitarbeiter eine IPMA-Zertifizierung erlangt [1]. IPMA gibt keine Methode vor, sondern beschreibt Best Practice PM-Wissen. Dank IPMA haben sich die PM-Begriffe und Konzepte stark vereinheitlicht.
- Projektmanagement wird heute an einigen Fachhochschulen als Zusatzstudium angeboten.
- Bei der Rekrutierung von Projektleitern und bei Ausschreibungen wird immer häufiger eine PM-Zertifizierung gefordert.
- In der Schweiz sind nur noch drei PM-Standards relevant (abgesehen von der SIA-Methode im Baubereich): IPMA-Competence Baseline (für IPMA-Zertifizierung), PMBOK von PMI (relevant für internationale Unternehmen), HERMES (relevant in der öffentlichen Verwaltung).

Damit in einer Organisation die Projekte professionell und erfolgreich abgewickelt werden, braucht es ein angepasstes PM-System, das die folgenden Komponenten umfasst [2]:



Für erfolgreiches Projektmanagement im Unternehmen braucht es mehrere Komponenten.

HERMES 5 liefert vieles davon (markiert mit ✓).

Anderweitig aufzubauen sind: Projekterfahrung der Mitarbeiter, Methoden für die Projektausführung und PM-Tools.

HERMES 5 – wie geht es weiter?

Eine Methode ist nicht in Stein gemeisselt! Bereits 14 Monate nach der Publikation von HERMES 5 veröffentlichen wir mit dem Release 5.1 die erste Aktualisierung. Sie basiert auf den online erfassten Anforderungen der Anwender und Anregungen vom HERMES-Team im Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB. Die wichtigsten Änderungen lassen wir durch die eCH-Fachgruppe für HERMES validieren. Dort sitzen die Vertreter der Anwender aus Bund, Kantonen und Privatwirtschaft. Jede Anpassung ist in einer auf der Website www.hermes.admin.ch publizierten Release Note sorgfältig dokumentiert.

In der aktuellen Version 5.1 haben wir neben Korrekturen auch wichtige Ergänzungen vorgenommen. So beschreibt jetzt etwa das Kapitel Governance die Integration der Methode in die Unternehmensprozesse viel umfassender.

Für uns ist es zentral, die HERMES-Methode laufend an die Bedürfnisse der Anwender anzupassen. Wir sind jetzt in der Lage, neue Versionen in mehreren Sprachen, online, im Tool oder als Handbuch mit angemessenem Aufwand und in hoher Qualität zu produzieren. Als nächste Schritte werden wir im Oktober 2014 HERMES erstmals englisch und italienisch herausgeben.

Nutzen Sie die einmalige Gelegenheit, HERMES mitzugestalten. Lassen Sie uns Ihre Anforderungen für den Release 5.2 zukommen!



Hélène Mourgue d'Algue,
Verantwortliche für
HERMES

Eidgenössisches Finanz-
departement EFD, Infor-
matiksteuerungsorgan
des Bundes ISB

Aus diesen Gründen ist HERMES 5 ein grosser Wurf

Kurze Ausbildung mit Zertifizierung

- Für Projektleiter und Projektmitarbeiter werden von diversen Institutionen 2-3-tägige Ausbildungen (HERMES 5 Foundation und HERMES 5 Advanced) mit Zertifizierung durch den TÜV Süd angeboten.
- Unterdessen haben sich schon über 1200 Personen zertifizieren lassen (50 davon sind AWK-Mitarbeitende).

Einfaches Phasenmodell

- HERMES 5 basiert auf einem Phasenmodell, wie es einfacher und allgemeingültiger nicht sein könnte:

Initialisierung

Konzept

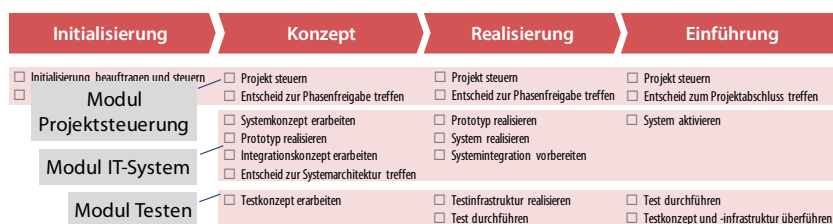
Realisierung

Einführung

- Das Phasenmodell kann deshalb für die meisten Projektarten angewendet werden, seien es IT-Projekte, Infrastrukturprojekte, Organisationsanpassungen, Service- oder Produktentwicklungen. HERMES 5 eignet sich dadurch bestens als unternehmensweite PM-Methode.

PM-Prozesse für diverse Szenarien

- Generische PM-Standards wie PMBOK und IPMA-Competence Baseline definieren primär die Projektsteuerungs- und Projektführungsprozesse. HERMES 5 geht weiter und liefert für gewisse Vorhaben (= Szenarien) wie z.B. die Beschaffung einer IT-Standardanwendung oder die Entwicklung einer Dienstleistung vordefinierte Projektstrukturpläne.
- Die Szenarien wiederum bestehen aus einzelnen Modulen wie z.B. Projektsteuerung, Projektführung, Beschaffung, Geschäftsorganisation, Einführungsorganisation, IT-System, IT-Betrieb, IT-Migration, Testen usw.



Ausschnitt aus einem Szenario: Sichtbar sind drei Module mit zugehörigen Aufgaben

- Für jedes Modul sind die minimal erforderlichen Aufgaben definiert inkl. der beteiligten Rollen und der resultierenden Ergebnisse (Lieferobjekte).

Für alles eine Vorlage

- Auf www.hermes.admin.ch lassen sich für jedes Szenario die zugehörigen Ergebnis-Vorlagen und Checklisten generieren und herunterladen (inkl. eigenem Logo und Projektangaben). Diese Vorlagen liefern im Minimum eine Kapitelstruktur für die Erstellung eigener Dokumente.
- Die wichtigste und auch nützlichste Vorlage ist der automatisch generierte Projektstrukturplan im Excel- oder MS Project-Format. Dieser definiert pro Phase und Modul die jeweiligen Aufgaben mit Ergebnissen und verantwortlicher Rolle. Einzig die Aufwandschätzung sowie die Start- und Endtermine pro Aufgabe müssen noch manuell hinzugefügt werden.

Projektmanagement nach Mass

Eine PM-Methode muss unbedingt auf die Bedürfnisse der Organisation und deren Projektarten abgestimmt sein. HERMES 5 ist eine ausgezeichnete Basis für ein eigenes, angepasstes PM-System und kann ohne grossen Aufwand auf die eigene Organisation und die spezifischen Projekte zugeschnitten werden.

Dabei gilt: Weniger ist mehr! Nur die wirklich notwendigen Aktivitäten sollten Pflicht sein. Diese müssen dann aber auch konsequent durchgeführt werden. Zu viele standardmässig vorgeschriebene Aktivitäten entmündigen das Projektteam, führen zu „Projektbürokratie“ und Ineffizienz.

Für die Anpassung von HERMES 5 gibt es folgende Möglichkeiten:

- Online-Anpassungen für ein einzelnes Projekt: Phasen, Module, Aufgaben und Ergebnisse können projektspezifisch entfernt oder hinzugefügt werden. Daraufhin kann der Projektstrukturplan mit zugehörigen Vorlagen heruntergeladen werden.

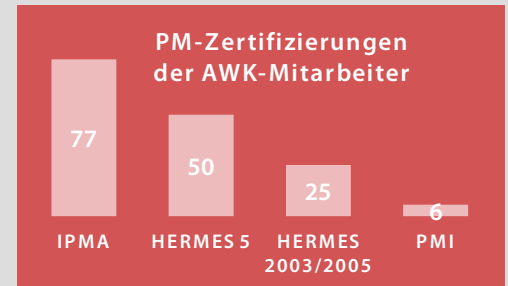
1. Phasen	2. Module	3. Aufgaben	4. Ergebnisse
<input checked="" type="checkbox"/> Initialisierung	<input checked="" type="checkbox"/> Projektsteuerung	<input checked="" type="checkbox"/> Beschaffungsplan erarbeiten	<input type="checkbox"/> Publikation
<input checked="" type="checkbox"/> Konzept	<input checked="" type="checkbox"/> Projektführung	<input type="checkbox"/> Ausschreibung erarbeiten	<input checked="" type="checkbox"/> Checkliste
<input checked="" type="checkbox"/> Realisierung	<input checked="" type="checkbox"/> Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Entscheid zur Ausschreibung treffen	<input checked="" type="checkbox"/> Projektentscheid Steuerung
<input checked="" type="checkbox"/> Einführung	<input type="checkbox"/> Geschäftsorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Ausschreibung durchführen	
	<input checked="" type="checkbox"/> Einführungsorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Angebote bewerten	
	<input checked="" type="checkbox"/> IT-System	<input checked="" type="checkbox"/> Entscheid zum Zuschlag treffen	
	<input checked="" type="checkbox"/> IT-Betrieb	<input checked="" type="checkbox"/> Vereinbarung erarbeiten	
	<input type="checkbox"/> IT-Migration		
	<input checked="" type="checkbox"/> Testen		
	<input checked="" type="checkbox"/> Informationssicherheit und Datenschutz		

Anpassung des Projekts auf www.hermes.admin.ch

- Offline-Anpassungen für ein einzelnes Projekt: Alle Module werden zuerst von www.hermes.admin.ch heruntergeladen. Daraufhin kann der Projektstrukturplan nach Belieben bearbeitet werden.
- Anpassung an eine Organisation:
 - Phasen und Meilensteine können zusätzlich definiert, nicht aber entfernt werden. Phasen können auch weiter unterteilt werden.
 - Die Rollenbeschreibungen können präzisiert und ergänzt werden. Dabei muss das Governance-Modell von HERMES 5 mit den drei Hierarchieebenen *Steuerung*, *Führung* und *Ausführung* eingehalten werden.
 - Abhängig von den in der Organisation üblichen Projektarten können weitere Szenarien definiert werden. Basierend auf diesen Szenarien (= Projektarten) lassen sich dann die Standard-Module anpassen und eigene Module hinzufügen. Die Module sind der Baukasten, aus dem später alle Projekte zusammengestellt werden.
 - Für einfache und kleine Projekte können die Szenarien und Module "abgespeckt" werden. Entweder definiert man für solche Projekte vereinfachte Szenarien und Module oder man lässt den Projektleiter entscheiden, welche Module, Aufgaben und Ergebnisse wegzulassen sind.

HERMES-Schulung durch AWK

Projektmanagement ist eine der Kernkompetenzen von AWK. Über 90% der AWK-Berater verfügen über eine entsprechende Zertifizierung.



AWK hat bereits kurz nach der Einführung von HERMES 5 seine PM-Unterlagen angepasst und seither mehrere interne Schulungen mit anschliessender Zertifizierungsprüfung durchgeführt.



Diese internen HERMES-Schulungen stehen künftig auch den Kunden von AWK zum Selbstkostenpreis offen:

- *HERMES 5 Foundation Level* für Projektmitarbeiter, eintägige Schulung plus Prüfung am folgenden Tag
- *HERMES 5 Advanced Level* für Projektleiter, zweitägige Schulung plus Prüfung am folgenden Tag

Voraussetzung für den Kursbesuch ist das Selbststudium der HERMES-Grundlagen.

Die Zertifizierungsprüfungen werden vom TÜV Süd abgenommen. Die Schulungen und Prüfungen finden in den Räumlichkeiten von AWK in Zürich oder Bern statt. Die Kurstermine werden in Absprache mit den Teilnehmern festgelegt.

Interessierte AWK-Kunden können sich bei alexandra.mutter@awk.ch melden.

Eine vielversprechende Zukunft

HERMES 5 stösst auf breite Akzeptanz und wird schon nach kurzer Zeit in vielen Verwaltungen, Institutionen und Unternehmen eingesetzt:

- Die meisten Organisationen, die früher HERMES 2003/2005 angewendet haben, sind unterdessen auf HERMES 5 umgestiegen, da Akzeptanz und Anwendbarkeit viel besser sind als bei der früheren Version.
- Immer mehr Institutionen ausserhalb der Bundesverwaltung setzen auf HERMES 5, so zum Beispiel die Kantone Aargau, Basel-Stadt, Basel-Land, Bern, Genf, Luzern, Solothurn, Freiburg, Jura und die Städte Genf, Winterthur, Zürich. Auch grosse Unternehmen wie die Schweizerische Post und BKW Energie sind daran, HERMES 5 einzuführen. Die aktuelle Liste der HERMES-Anwender ist auf der HERMES-Website einsehbar [3].
- HERMES 5 wird zunehmend auch ausserhalb der Informatik als PM-Methode eingesetzt. So führt z.B. die Schweizerische Nationalbibliothek alle Projekte – dazu gehören auch Ausstellungen und Veranstaltungen – mit HERMES 5 durch. Die Bethesda-Alterszentren in Küsnacht ZH setzen HERMES 5 bei der Übernahme und Einrichtung von Alterszentren ein.
- HERMES 5 stösst nicht nur in der Schweiz auf Interesse, sondern auch in den Beneluxstaaten, in Deutschland, Frankreich, Griechenland und in der Türkei.

In der Privatwirtschaft fand HERMES 2003/2005 bisher kaum Akzeptanz. "Zu umfangreich, zu komplex, nur für IT-Projekte und die Bundesverwaltung geeignet", lauteten die Vorbehalte. Es gibt gute Gründe, weshalb sich das Blatt mit HERMES 5 nun wenden könnte:

- Die Privatwirtschaft orientiert sich stark an IPMA. HERMES 5 basiert auf akzeptierten PM-Begriffen und PM-Ansätzen von IPMA.
- Die IPMA-Competence Baseline vermittelt generisches PM-Wissen und die IPMA-Zertifizierung prüft bzw. bestätigt die PM-Kompetenzen der Projektleiter. Was IPMA fehlt, ist eine konkrete, direkt anwendbare PM-Methode. HERMES 5 füllt diese Lücke und ist deshalb eine optimale Ergänzung zu IPMA.



IPMA und HERMES 5 – eine ideale Verbindung

- Im Gegensatz zur früheren Version kann HERMES 5 für alle Arten von Projekten verwendet werden und eignet sich darum bestens als unternehmensweite PM-Methode.
- Neu wird auch die agile Entwicklung von Software, Produkten oder Dienstleistungen unterstützt.
- Mit der Einführung einer englischsprachigen Version im Oktober 2014 wird HERMES 5 auch attraktiv für international tätige Unternehmen.

Quellen:

- [1] [VZPM Jahresbericht 2013](http://www.vzpm.ch), www.vzpm.ch
- [2] [Standards und Zertifizierungen im Projektmanagement](http://www.awk.ch), AWK FOKUS September 2008, www.awk.ch
- [3] Siehe aktuelle Liste der HERMES-Anwender unter: www.isb.admin.ch/themen/methoden/01661/01665/index.html?lang=de

Die Autoren



Wolfgang Liedtke
Senior Consultant,
Dr. phil., Informationswissenschaften

Wolfgang Liedtke ist Experte für Content Management Systeme, Business Intelligence und Projektmanagement. Er leitet als Referent die HERMES-Schulungen bei AWK.



Bernhard Rösli
Bereichsleiter,
Dipl. Phys. ETH

Bernhard Rösli ist bei AWK verantwortlich für den Marktbereich Bund. Er hat als Projektleiter und Projektbegleiter schon diverse HERMES-Projekte geführt.



Peter Gabriel
Partner,
Dipl. El.-Ing. ETH,
MBA INSEAD

Peter Gabriel ist bei AWK unter anderem verantwortlich für Ausbildung, Prozesse, Methoden und Tools im Projektmanagement.

Über die AWK Group

AWK ist mit über 150 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Informationstechnologie.

Wir sind schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne.

Unsere Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.



AWK GROUP

Consulting | Engineering | Project Management

www.awk.ch