

eCH-0114 Einführung von HERMES – Praktischer Leitfaden

Name	Einführung von HERMES – Praktischer Leitfaden
Standard-Nummer	eCH-0114
Kategorie	Best Practice
Reifegrad	Definiert
Version	1.00
Status	Aufgehoben
Genehmigt am	2010-11-25
Ausgabedatum	2014-09-03
Ersetzt Standard	
Sprachen	Deutsch, Französisch
Autoren	Fachgruppe HERMES – Gruppe <i>Francophonie</i> Dimitri Beetschen Etat de Genève, dimitri.beetschen@etat.ge.ch Stéphane Gerber Bonjour & Gerber, stephane.gerber@bonjour-gerber.ch Pascal Lhoas Henri Tudor, pascal.lhoas@tudor.lu Nicolas Rosat CHUV, nicolas.rosat@chuv.ch
Herausgeber / Vertrieb	Verein eCH, Mainaustrasse 30, Postfach, 8034 Zürich T 044 388 74 64, F 044 388 71 80 www.ech.ch / info@ech.ch

Zusammenfassung

Vorgehensweise zur Einführung der HERMES-Methode in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

1	Status des Dokuments	4
2	Einleitung	4
2.1	Überblick	4
2.1.1	Zweck dieses praktischen Leitfadens	4
2.1.2	Dokumentstruktur	4
2.2	Anwendungsbereich	5
2.2.1	Zielpublikum	5
2.3	Vorteile des Leitfadens	5
2.4	Schwerpunkte.....	5
3	Das Integrationsprojekt	6
3.1	Kontext des Projekts.....	6
3.2	Ziele des Integrationsprojekts	6
3.3	Betroffene Rollen.....	7
3.4	Phasen des Integrationsprojekts.....	7
3.5	Organisation des Integrationsprojektes	8
3.6	Planung des Integrationsprojekts.....	8
3.7	Erfolgsfaktoren	10
3.7.1	Einbeziehung der Leitung	10
3.7.2	Änderungsmanagement	10
3.7.3	Kommunikation (Projektmarketing)	11
3.7.4	Ausbildung	12
3.7.5	Coaching.....	13
3.7.6	Angemessenheit der Methode für die Organisation.....	13
3.7.7	Erfahrung und Know-How des Leiters des Integrationsprojekts	14
3.7.8	Einbeziehung externer Beiträge	14
4	Projektdurchführung	16
4.1	Initialisierungsphase	16
4.1.1	Ziel der Phase	16
4.1.2	Aktivitäten der Phase	16
4.1.3	Empfehlungen	17
4.1.4	Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken	18
4.2	Voranalysephase	18
4.2.1	Ziel der Phase	18
4.2.2	Aktivitäten der Phase	19
4.2.3	Empfehlungen	19
4.2.4	Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken	19
4.3	Konzeptphase.....	19
4.3.1	Ziele der Phase	20
4.3.2	Aktivitäten der Phase	20
4.3.3	Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken	22

4.4	Realisierungsphase	23
4.4.1	Ziele der Phase	23
4.4.2	Aktivitäten der Phase	23
4.4.3	Empfehlungen	24
4.4.4	Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken	24
4.5	Einführungsphase.....	25
4.5.1	Ziele der Phase	25
4.5.2	Aktivitäten der Phase	25
4.5.3	Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken	26
4.6	Abschlussphase	26
4.6.1	Ziele der Phase	26
4.6.2	Aktivitäten der Phase	26
5	Haftungsausschluss/Hinweise auf Rechte Dritter	27
6	Urheberrechte.....	27
	Anhang A. – Vorteile und Herausforderungen der HERMES-Methode auf der Grundlage von konkreten Fällen.....	28
7	Anhang B. – Erfahrungen erfolgreicher Einführungen.....	29
8	Anhang C. – Zusammenfassung der Grundkonzepte von HERMES	29
9	Anhang D. – Referenzen & Bibliographie	31
10	Anhang E. – Mitarbeit & Überprüfung.....	32
11	Anhang F. – Abkürzungen	33
12	Anhang G. – Glossar	33

1 Status des Dokuments

Das vorliegende Dokument wurde vom Expertenausschuss **aufgehoben**. Es hat für das definierte Einsatzgebiet im festgelegten Gültigkeitsbereich normative Kraft.

2 Einleitung

2.1 Überblick

Seit mehreren Jahren wird die Projektmanagementmethode HERMES [HE01] in der Schweiz und in Luxemburg in Unternehmen und Behörden aller Grössen und aus allen Bereichen angewandt.

Infolge dieser Integrationsprojekte hält es die HERMES-Gruppe Frankophonie für die HERMES-Gemeinschaft und weiter gefasst für die der Projektleiter für vorteilhaft, die erworbenen Erfahrungen durch einen kritischen Rückblick zu festigen. Diese Zusammenfassung steht ab jetzt in Form dieses Leitfadens zur Verfügung, welcher in den Projektgemeinschaft ausgegeben wird und so dem Grundgedanken der Methode treu bleibt, demzufolge alle Projekte mit einer Projektbilanz abgeschlossen werden sollen, durch welche die Erfahrungen gewinnbringend genutzt werden können.

Weitere Informationen zur HERMES-Methode und ihren Prinzipien finden Sie in den verschiedenen HERMES-Handbüchern [HEDOC].

2.1.1 Zweck dieses praktischen Leitfadens

Durch die strukturierte Darstellung der Vorgehensweise und der erworbenen Erfahrungen bei der erfolgreichen Umsetzung der HERMES-Methode erleichtert dieser Leitfaden die Integration der HERMES-Methode in eine Organisation. Die Einführung der Abwicklung sämtlicher Projekte mit einer gemeinsamen Methode in einer Organisation stellt in der Tat eine wirkliche Herausforderung dar. Dieser Leitfaden soll eine Unterstützung dabei sein; er weist auf die Erfolgsfaktoren und die zu vermeidenden Fallen hin.

2.1.2 Dokumentstruktur

Kapitel 1 gibt den Status des Dokuments gemäss den eCH-Richtlinien an.

Kapitel 2 dient als Einführung in den Leitfaden und umreist das Ziel des Dokuments.

In Kapitel 3 wird das Integrationsprojekt in seiner Gesamtheit vorgestellt. Dort finden sich der Kontext und die Ziele des Projekts, eine auf der Grundlage praktischer Fälle entwickelte Planung sowie eine Erörterung der Erfolgsfaktoren einer solchen Operation.

Kapitel 4 beschreibt die Projektdurchführung basierend auf dem 6-Phasen-Modell von HERMES DS¹ [HE03]. Jede Phase ist gleich strukturiert: Beschreibung der Ziele, der Aktivitäten, der Verfahren sowie Empfehlungen.[HE03]

In den Anhängen werden die Vorteile und die Herausforderungen der HERMES-Methode und die positiven Erfahrungen bei der Umsetzung der Methode beschrieben; ausserdem gibt es eine Zusammenfassung der HERMES-Grundkenntnisse.

¹ HERMES definiert verschiedene Projekttypen (Anhang C). SE bedeutet Systementwicklung. Ein weiteres Beispiel ist SA - Systemadaption [HE05]. Für alle definierten Projekttypen siehe [\[HEDOC\]](#).

2.2 Anwendungsbereich

Organisationen (des öffentlichen oder des privaten Sektors, aller Grössen), die eine Projektmanagementmethode einführen wollen, insbesondere, aber nicht nur, im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT).

2.2.1 Zielpublikum

Dieser Leitfaden wendet sich vor allem an:

- Entscheider in Organisationen, die die Absicht haben, die HERMES-Projektmethode einzuführen
- Leiter von Project Offices (PMO)
- Verwalter von Projektportfolios
- Projektleiter

2.3 Vorteile des Leitfadens

Dieser Leitfaden versammelt eine Reihe von bei der Einführung von HERMES erworbenen Projekterfahrungen in verschiedenen Sektoren (Gesundheit, Bankwesen, Beratungsgesellschaften, öffentliche Verwaltung). Die Empfehlungen sind gemäss den HERMES-Richtlinien erprobt, bestätigt und formuliert.

Unternehmen, die ihren Reifegrad im Projektmanagement erhöhen wollen, können sich also auf diese Empfehlungen stützen und so ihre Erfolgchancen bei der Einführung der HERMES-Methode erhöhen.

2.4 Schwerpunkte

Die Schwerpunkte des Dokuments sind:

- Eine strukturierte Vorgehensweise in sechs Phasen
- Eine detaillierte Darstellung der Aktivitäten, Verfahren und Hilfsmittel für jede Phase
- Ziele und Lieferergebnisse nach Phasen
- Eine Organisation und eine Beschreibung der Schlüsselrollen des Projekts
- Empfehlungen, vor allem bzgl. der Ausbildungen, der Projektorganisation und der Vorgehensweise bei der Integration der Methode
- Aus den verschiedenen Erfahrungen entwickelte Erfolgsfaktoren

3 Das Integrationsprojekt

3.1 Kontext des Projekts

Die Entscheidung des Managements einer Organisation oder einer Abteilung, ein Integrationsprojekt einer Projektmanagementmethode zu starten, ist gekoppelt mit der Strategie der Organisation. Es gibt also eine Reihe von Gründen und Argumenten für den Start eines solchen Projekts, von dem einfachen Wunsch, eine interne Ad-hoc-Methode durch eine anerkannte Marktmethode zu ersetzen bis hin zum Bedürfnis, den Reifegrad der Organisation im Bereich Projektmanagement zu erhöhen.

Die Erfahrung zeigt, dass die ständige Organisation vor dem Start des Integrationsprojektes oder parallel dazu eine Organisationsstruktur zur Förderung und Verbreitung bewährter Projektmanagement-Methoden besitzen oder einführen muss. Diese Struktur spielt eine sehr wichtige Rolle beim Integrationsprojekt, da sie die Rolle des Auftraggebers oder Empfängers der Mittel und der Methode des Integrationsprojektes übernimmt.

Die Struktur kann verschiedene Namen haben, je nach ihrem Funktionsumfang und ihrer Organisation. Wir bezeichnen sie nachstehend als PMO, kurz für *Project Management Office*. Bei den PMOs in den Unternehmen handelt es sich um Einheiten mit variabler Gestaltung [HOBBS].

Das PMO spielt eine vorrangige Rolle beim Integrationsprojekt, und seine Rolle wird bei der Bestimmung der Projektorganisation genau erläutert.

3.2 Ziele des Integrationsprojekts

Von äusserster Wichtigkeit ist die klare Festlegung einer Vision und der Ziele des Integrationsprojekts.

Hier ein Beispiel für eine Vision aus einem Integrationsprojekt: „Am Jahresende muss das Integrationsprojekt den betreffenden Personengruppen innerhalb der Organisation die Kenntnisse, das Know-How und die Mittel bereitstellen, die im Bereich Projektmanagement erforderlich und angemessen sind“.

Im Folgenden finden Sie reale Beispiele für Ziele aus dem Projekt „Umsetzung der HERMES-Methode“ des Kantons Genf [GE10]:

- „Einführung einer einheitlichen Projektmethode zur Verbesserung der Qualität, der Zuverlässigkeit und der Einhaltung der Vorgaben bei Informationssystemprojekten der Organisation“
- „Ausbildung und Begleitung aller Projektleiter, sowohl LB und CIO als auch LE“²
- „Einführung der HERMES-Methode ohne Abweichungen vom Original (Die Anpassung ist integraler Bestandteil der Methode - Tailoring)“
- „Anwendung (sprich Einhaltung) der HERMES-Rollen“
- „Erstellung eines Leitfadens mit einem Glossar (HERMES/Organisation) sowie Angleichung der (Projekt-)Prozesse der Organisation mit der HERMES-Methode“
- „Einbindung der Entscheidungsprozesse der Organisation in die HERMES-Methode“

² Leistungsbezüger, Chief Information Officer und Leistungserbringer

3.3 Betroffene Rollen

Von dem Integrationsprojekt sind alle Rollen betroffen: Projektleiter, fachliche Mitarbeiter (in den Arbeitsgruppen), Geschäftsverantwortliche, Anwendervertreter, Mitglieder der Projektausschüsse und Auftraggeber. Diese Aufzählung ist nicht vollständig, sie muss an den Kontext jedes Integrationsprojekts angepasst werden.

Daher müssen die Kommunikationsaspekte (Marketing nach HERMES) in die Ziele einbezogen werden, und dem Änderungsmanagement muss besondere Beachtung geschenkt werden.

3.4 Phasen des Integrationsprojekts

Ein Projekt in 6 Phasen

Der Integrationsprozess basiert auf der von *HERMES-Systementwicklung* vorgeschlagenen Vorgehensweise und sieht 6 Phasen vor. Es werden Hauptaktivitäten beschrieben, Methoden und Mittel vorgeschlagen und Empfehlungen formuliert.

Das für dieses Organisationsprojekt vorgeschlagene Phasenmodell besteht aus den folgenden sechs Phasen:



In Tabelle 1 sind die Hauptziele jeder einzelnen Phase aufgeführt.

Phase	Ziel
Initialisierung	Definition der Startbasis. Das Management der Organisation ³ beschliesst die Einführung einer Projektmanagementmethode.
Voranalyse	Klärung der Ziele und Treffen der Entscheidungen bzgl. der Strategie zur Integration von HERMES in der Organisation.
Konzept	Ausarbeitung der Konzepte in Zusammenhang mit der Einführung der Methode sowie der Ausbildungen, der Mittel und der für die Unterstützung der Umsetzung verantwortlichen Organisation.
Realisierung	Umsetzung der Konzepte und der Mittel und Verfeinerung und Anpassung der Ausbildungen.
Einführung	Erteilen der Ausbildungen; Umsetzung der Hilfsmittel und Coaching.
Abschluss	Abschliessen des Projekts.

Tabelle 1: Phasen des Integrationsprojektes

³ Der Begriff Organisation wird hier als Bezeichnung für Unternehmen, Dienststellen, Behörden und Organisationen verwendet, die die Integration von HERMES beschliessen, gemäss der Norm ISO 9000:2000.

3.5 Organisation des Integrationsprojektes

Das nachstehende Schema ist ein Beispiel einer Minimalorganisation für ein Integrationsprojekt (d. h. ein Organisationsprojekt).

Der Auftraggeber (AG) muss also eine Person mit einer diesem Ziel entsprechenden Entscheidungsbefugnis sein. Der AG muss unbedingt der Direktor oder ein Mitglied der Geschäftsleitung der Zielorganisation oder -abteilung sein.

Bezüglich der Projektleitung wird empfohlen, dass der Projektleiter über eine HERMES-

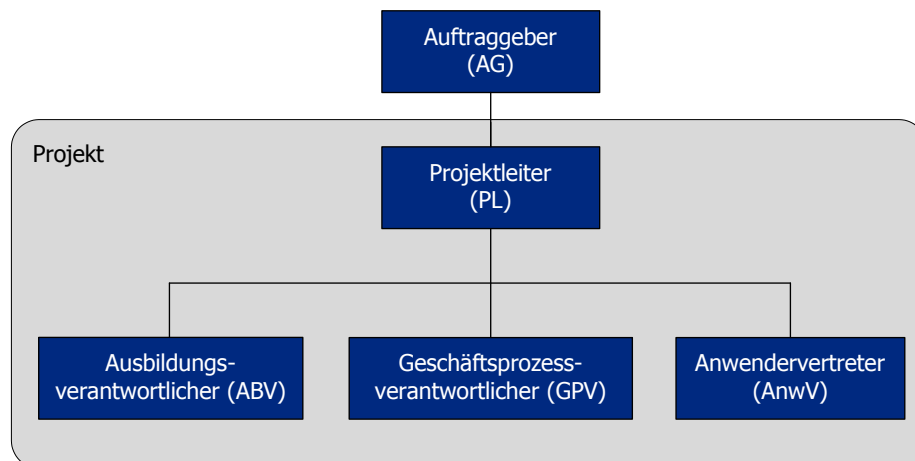


Abbildung 1: Minimalorganisastion des Integrationsprojekts

HSPM-Zertifizierung [SAQ] oder über eine grosse Erfahrung im Bereich Organisationsprojekt verfügt (siehe Glossar).

Die Rolle des Geschäftsprozessverantwortlichen (GPV) übernimmt das PMO, das die Integration von HERMES in die bestehenden Prozesse und in das Projektportfolio der Organisation sicherstellt.

Der Ausbildungsverantwortliche (ABV) ist für die Ausbildung der verschiedenen Zielgruppen verantwortlich. Die Anwendervertreter überwachen, dass jede betroffene Organisation ihre Bedürfnisse hinsichtlich des Projektmanagements formuliert, und überprüft, ob die HERMES-Methode für ihren Bereich geeignet ist. Das erste Zielpublikum besteht aus den Projektleitern der Organisation. Auf diese Mitarbeiter ist besonderes Augenmerk zu richten. Eine bewährte Methode besteht in der Einbeziehung eines oder mehrerer Projektleiter in eine Arbeitsgruppe.

3.6 Planung des Integrationsprojekts

Die Erfahrung zeigt, dass die Bestimmung der Ressourcen grossenteils von der Struktur der Organisation abhängt. Um eine ungefähre Grössenordnung zu vermitteln, sind in Tabelle 2 einige quantitative Elemente aufgeführt, wobei darauf hingewiesen wird, dass alle diese Organisationen zu Beginn des Projekts unterschiedliche Reifegrade im Bereich Projektmanagement haben.

Es ergibt sich, dass Aufgaben wie Projektmanagement und Projektleitung, Wahl und Entwicklung der Mittel, Kommunikation einen vergleichbaren Umfang haben, wohingegen Aufgaben wie Ausbildung und Support direkt proportional zur Anzahl der betroffenen Personen sind.

	ITL des CHUV 2008	Projekt QUAPITAL	Staat Genf
Organisation	IT-Abteilung in einem Universitäts-spital	Die Verwaltungsbe-hörden des Staates Luxemburg im IKT-Bereich.	Staat Genf
Grösse der ständigen Organisation	IT-Leitung: 120 Mit-arbeiter	Sämtliche Behör-den: 500 an den IKT-Projekten betei-lichte Personen.	1000 an den IKT-Projekten beteiligte Personen.
Anzahl der betroffenen Projektleiter	12 (innerhalb der ITL)	50	150
Projektdauer	1 Jahr	2 Jahre	1 Jahr
Aufwand in Ressour-cen, inkl. aller Ausbildun-gen	200 Personentage	1000 Personentage	1100 Personenta-ge ⁴
Externe Ressourcen	Beratung für die Anpassung von HERMES. Ausbildung des Pro-jektteams, der Pro-jektleiter und leiten-den Angestellten.	Begutachtung für die Wahl und An-passung von HERMES. Ausbildung der Pro-jektleiter.	HEG (Haute École de Gestion de Genève, Fachhochschule für Wirtschaft Genf) für die Ausbildung
Aufteilung des Auf-wands nach Phasen		Initialisierung: 10 % Voranalyse: 10 % Konzept: 15 % Realisierung: 25 % Einführung: 35 % Abschluss: 5 %	

Tabelle 2: Planung der Ressourcen

⁴ 200 PT für das Management (Mittel, Leitfaden, Intranet-Seite)
 250 PT für die Betreuung (Sitzungen, Besprechungen, praktische Beratung)
 650 PT für die Ausbildung (der AG, PL, Projektmanager und -mitarbeiter)
 inkl. Zeit der Personen in Ausbildung

3.7 Erfolgsfaktoren

Für die erfolgreiche Einführung einer Projektmanagementmethode wie HERMES sind sechs Faktoren von grundlegender Bedeutung:

- Einbeziehung der Leitung
- Änderungsmanagement
- Kommunikation
- Qualität der Ausbildung und des Coachings
- Angemessenheit der Methode für die Organisation
- Erfahrung und Know-How des Leiters des Integrationsprojekts

3.7.1 Einbeziehung der Leitung

Das Integrationsprojekt ist ein Organisationsprojekt der Organisation oder einer ihrer Abteilungen. Also muss die Leitung der betreffenden Organisationseinheit das Projekt konsequent unterstützen, vor allem durch folgende Massnahmen:

- Bestehen einer Vision und der Überzeugung der Notwendigkeit des Projektmanagements
- Schaffung oder Nutzung einer Sonderstelle für Projektmanagement (zum Beispiel ein PMO)
- Ernennung des dem Ziel des Integrationsprojekts entsprechenden Auftraggebers
- Tragen des Projekts und aktive Kommunikation mit den betroffenen Personen
- Gewährung und Zuteilung angemessener Mittel, vor allem personeller, finanzieller und materieller Ressourcen.

3.7.2 Änderungsmanagement

Die Integration von HERMES bedeutet unvermeidlich eine Änderung in der Organisationskultur; eine Methode bedeutet nicht nur das Erwerben zusätzlicher Kenntnisse, sondern vor allem Änderungen der individuellen Vorgehensweisen. Das Änderungsmanagement spielt bei der erfolgreichen Einführung der Methode eine entscheidende Rolle.

Das Konzept des Änderungsmanagements besteht darin, die Mitarbeiter bei der Umstellung ihrer Gewohnheiten und der Akzeptanz einer neuen Situation zu unterstützen.

Es besteht unter anderem aus den folgenden Elementen:

- Der Leitfaden für IKT-Projektmanagement hält den Prozess, die Instanzen sowie die Einzelschritte (Genehmigung, Budget...) bzgl. des Projektmanagements in der Organisation in Zusammenhang mit dem Lebenszyklus eines HERMES-Projektes in Papierform fest.
- Regelmässig erscheinende Newsletter informieren über Ereignisse, Neuerungen und andere wichtige Punkte zur Integration der HERMES-Methode.
- Die Intranet-Seite von HERMES⁵, auf der sich Informationen und Erläuterungen zu den Neuerungen befinden und Modelle, Beispiele und Hilfsmittel bereitgestellt werden.
- Spezielle und an die Organisation angepasste Ausbildungen.
- Die Begleitung durch das PMO (oder das Ad-hoc-Kompetenzzentrum) unterstützt die Projektleiter und die Auftraggeber. Diese Unterstützung kann je nach Kenntnisstand der einzelnen Projektleiter bzgl. der Methode individuell angepasst werden. Der Start des ersten Projekts mit HERMES ist eine Gelegenheit für das PMO bzw. das Kompetenzzentrum, die Projektleiter konkret zu unterstützen.

⁵ Oder ein neuer Teil des Intranets der Organisation.

Mit punktuellen Marketingaktionen können die verschiedenen Instanzen, Leitungsausschuss, Unternehmensausschuss usw. informiert werden. Durch Vorträge, Informationsveranstaltungen, oder auch Foren in grösserem Massstab kann die Umsetzung der Änderung gefördert werden.

3.7.3 Kommunikation (Projektmarketing)

Die Kommunikation ist ein unverzichtbares Element bei der Einführung einer Methode wie HERMES. Die Präsentation der Methode, ihres Nutzens, der dadurch verursachten Änderungen und der Auswirkungen auf die Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung.

Die genutzten Kommunikationsmittel (Intranet, E-Mail, Konferenzen, Veranstaltungen usw.) müssen der Unternehmenskultur entsprechen. Die Kommunikation zwischen dem Projektteam, der Leitung und den betroffenen Mitarbeitern stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Änderung dar.

Um Gerüchte zu unterbinden, ist gute Kommunikation ab Beginn des Projektes äusserst wichtig: „Wenn Sie nicht kommunizieren, dann tun es andere für Sie“.

Gute Kommunikationsmöglichkeiten sind zum Beispiel die Auftaktveranstaltung des Projekts (*Kick-Off*) oder die Befragungen zur Bestandsaufnahme. Die Kommunikationsaktivitäten werden im Submodell *Projektmarketing* [HE03 S. 128-129] beschrieben.

3.7.4 Ausbildung

Zielgruppe	Inhalt der Ausbildung
Entscheidungs-träger (Auftraggeber, Linienverantwortlicher, Mitglied des Projektausschusses)	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in HERMES • HERMES-Manager • Rollen und Zuständigkeiten der verschiedenen Projektbeteiligten • Rollen und Zuständigkeiten des Auftraggebers und der Manager • Organisation einer Projektausschusssitzung
Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in HERMES • Projektdurchführung mit HERMES • Projektplanung mit HERMES • Anpassung der Methode (<i>Tailoring</i>) • Projektunterlagen • HERMES-Tools (wie z. B. PowerUser) und Hilfsmittel • Zusammenarbeit zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter • Führung der Lieferanten • Führung des Projektteams • Anwendungsbeispiele von HERMES an vorhandenen Projekten (falls vorhanden). <p>Wir empfehlen eine Ausbildung der Projektleiter in 2 Schritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eine kurze Einführung • Zwei bis drei Wochen später die detaillierte Materie.
Projektmitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in HERMES • Projektmanagement mit HERMES • Projektplanung mit HERMES • Anpassung der Methode (<i>Tailoring</i>) • Projektunterlagen • HERMES-Tools (wie z. B. PowerUser) • Anwendungsbeispiele von HERMES an vorhandenen Projekten

Tabelle 3: Ausbildung für die verschiedenen Zielgruppen

Die Ausbildung ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Projekts. Der Erarbeitung des Ausbildungskonzepts ist daher besondere Beachtung zu schenken.

Die Ausbildung kann intern oder extern erfolgen. In beiden Fällen ist es wichtig, erfahrene Personen als Coachs zur Verfügung zu haben.

Die Einführung der HERMES-Methode in ein laufendes Projekt ist nicht zu empfehlen. Man sollte stattdessen den Start neuer Projekte dafür nutzen. Ist dies nicht möglich, ist es sinnvoll, die Ausbildung entsprechend dem Projektfortschritt zu unterteilen. Beim Ausbildungskonzept sind auch neue Mitarbeiter zu berücksichtigen, die während des Projekts in die Organisation hinzukommen.

Es wird empfohlen, nach Zielgruppen differenzierte Ausbildungen anzubieten, wie in Tabelle 3 dargestellt.

Eine HERMES-Zertifizierung der Projektleiter als „HERMES SWISS Project Manager“ (HSPM) [SAQ] ist eine wirksame Massnahme zur Validierung des Fachwissens der Methode. Mit der Zertifizierung „HERMES SWISS Project Team Professional“ (HSPTP) [SAQ] für Projektmitarbeiter können deren Kenntnisse überprüft werden.

3.7.5 Coaching

Das Coaching (gezielte Unterstützung eines Mitarbeiters) ist eine unverzichtbare Ergänzung zur Ausbildung. Der Coach hilft dem Projektleiter bei der Umsetzung von HERMES im konkreten Rahmen seiner Projekte.

Zu Beginn des Projektes ist der Aufwand für das Coaching gross, während des übrigen Projektverlaufs geht er zurück, bleibt aber beständig. In der Abschlussphase gibt es einen erhöhten Coaching-Bedarf, um das Projekt bestmöglich abzuschliessen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Projektleiter erwartet, dass sich das Coaching nicht nur auf die HERMES-Methode, sondern auch allgemein auf die Projektdurchführung, die verschiedenen Mittel und die Besonderheiten der Organisation erstreckt.

Es ist daher äusserst wichtig, dass die Coachs zusätzlich zu ihren vertieften Kenntnissen der Methode über eine grosse Projekterfahrung verfügen, die sie möglichst in der Organisation erworben haben. So können sie ihre Glaubwürdigkeit und den Erfolg ihrer Coaching-Aufgabe gewährleisten.

Das Coaching wird oft von einem Mitglied des PMO durchgeführt.

3.7.6 Angemessenheit der Methode für die Organisation

Die auf dem Markt angebotenen Methoden sind nicht alle gleichermassen geeignet. Es ist wichtig, dass die gewählte Methode den Bedürfnissen der Organisation entspricht.

Hier haben wir einige interessante Merkmale von HERMES zusammengestellt:

- eine umfassende Methode mit Definition:
 - der Rollen,
 - der Vorgehensweise (Einteilung in Phasen, Aktivitäten, Entscheidungspunkte)
 - der Lieferergebnisse
- Möglichkeit des Tailoring (Anpassung der Methode an das Projekt und an die Organisation)
- Formalismus der Entscheidungspunkte
- Verfügbarkeit von Hilfsmitteln (Handbücher, Software, Dokumentvorlagen usw.).

Diese Aspekte müssen bei der Wahl der Methode, die in der Organisation eingeführt wird, berücksichtigt werden.

Die HERMES-Methode ist für die Bedürfnisse aller Arten von Organisationen geeignet.

Hier drei Fallbeispiele:

- Organisationen, die im Bereich Projektmanagement über einen **sehr geringen** Reifegrad und über keinen gut etablierten Formalismus verfügen. In diesem Fall bedeutet die Einführung einer Methode wie HERMES für die Projektbeteiligten und die Entscheider eine grosse Veränderung in der Organisationskultur. Im HERMES-Handbuch finden Sie diesbezüglich ein Change-Management-Modell [HECM].
- Organisationen, die im Bereich Projektmanagement über einen **geringen** Reifegrad, aber über teilweise formalisierte Fachverfahren verfügen. In diesem Fall wird die Organisationsumgebung HERMES positiv gegenüberstehen, und der Akzent bei der Einführung der Methode liegt auf der Betreuung der Projektleiter und des Managements.
- Organisationen, die im Bereich Projektmanagement über einen **guten bis hohen** Reifegrad verfügen, können entscheiden, eine intern entwickelte Methode durch die HERMES-Methode zu ersetzen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn diese Organisationen nach einer Methode suchen, die durch den Markt de facto anerkannt ist und mit der die Projektleiter eine Zertifizierung erhalten können, wobei ihre guten Kenntnisse im Bereich Projektmanagement es ihnen ermöglichen, die Projektmanagementmethode zu geringen Kosten zu wechseln.

Es gibt kein einheitliches oder allgemeingültiges Beispiel, aber in allen Fällen muss das Management bei der Wahl der Methode und in Bezug auf die Angemessenheit der Methode für die Organisation sehr sorgfältig vorgehen.

3.7.7 Erfahrung und Know-How des Leiters des Integrationsprojekts

Beschreibung

Wie ein HERMES-Projektleiter übernimmt der Integrationsprojektleiter im Auftrag des Auftraggebers die Verantwortung für die operative Führung des Projekts. Er wird vom Auftraggeber ernannt oder in seiner Funktion bestätigt.

Qualifikationen

Zusätzlich zu den in den HERMES-Handbüchern SA [HE05] und SE [HE03] aufgeführten Qualifikationen muss der Integrationsprojektleiter über die folgenden Eigenschaften verfügen:

- Erfahrungen im Bereich Kommunikation, um die betroffenen Personen überzeugen und die Änderung in der Organisationskultur erklären zu können
- Er muss über ein grosses berufliches Netzwerk verfügen und dieses pflegen, zur Durchführung von Vergleichen (Benchmarking) mit anderen Organisationen
- Er muss in einer oder mehreren Anwendergruppen, wie der Gruppe „HERMES Frankophonie“, aktiv sein, um von den neuesten Entwicklungen der Methode zu profitieren und bewährte Praktiken gemeinsam zu nutzen
- Vertiefte Kenntnisse in anderen Projektmanagementmethoden, von Vorgaben und Normen, damit er die Bedürfnisse der Anwender in seiner Organisation erfüllen kann.

Im Interesse einer höheren Glaubwürdigkeit gegenüber seinen Mitarbeitern, den Entscheidern der Organisation und zur Bestätigung seiner Kenntnisse bzgl. der Methode sollte der Projektleiter über eine HSPM-Zertifizierung verfügen [SAQ].

3.7.8 Einbeziehung externer Beiträge

Der Projektleiter kann für die folgenden Leistungen einen externen Berater hinzuziehen:

- Einbringung methodologischer Kenntnisse (HERMES und andere Methoden, Vorgaben und Normen)

- Planung, Entwicklung und Durchführung von Ausbildungen für Projektmanagement allgemein und die HERMES-Methode im Besonderen
- Begleitung bei der Umstellung; manchmal verstärkt die Sicht eines Aussenstehenden die interne Wahrnehmung der Projektziele.

Die diesbezügliche Entscheidung liegt bei der Organisation und muss deren Auswahlkriterien entsprechen. Es wird vorgeschlagen, das Kriterium der HERMES-Zertifizierung des externen Leistungserbringers zur Voraussetzung zu machen. Denn Fahren lernt man schliesslich am besten mit jemandem, der auch einen Führerschein hat!

Das Informationsstrategieorgan Bund (ISB) führt eine ständig aktualisierte Liste der in der Schweiz aktiven HERMES-Spezialisten [HESPEC].

4 Projektdurchführung

4.1 Initialisierungsphase



4.1.1 Ziel der Phase

Ziel
<p>Definition der Ausgangslage. Das Management der Organisation beschliesst die Einführung einer Projektmanagementmethode.</p>

Die Entscheidung, eine Projektmanagementmethode in einer Organisation einzuführen, kann verschiedene Gründe haben. Hier die vier meistgenannten Auslöser:

- Eine Reaktion auf Misserfolge in Projekten
- Das Bedürfnis, über ein Führungssystem für IKT-Projekte zu verfügen
- Das Bedürfnis nach Standardisierung der Projektmanagement-Prozesse
- Ergänzung von oder Ersatz für andere, bereits vorhandene Hilfsmittel oder Methoden.

4.1.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Analyse der Projektanmeldung und Entwicklung einer Vision für das Projekt	<p>Analyse der Interessen und der Ziele der Beteiligten der Organisation.</p> <p>Analyse und Klärung der in der Projektanmeldung festgelegten Ziele. Was sind die Risiken und die Rahmenbedingungen?</p>
Identifizierung der vorhandenen Methoden	In der Organisation gibt es ohnehin Projektmanagementmethoden! Davon ist eine Bestandsaufnahme zu machen.
Initialisierung des Marketing des Projekts	<p>Das erste Ziel besteht in der Sensibilisierung der Organisation für die Notwendigkeit einer Methode und der Darstellung der Vorteile, die HERMES bietet.</p> <p>Ein Beispiel von vielen: Die HERMES-Zertifizierungen HSPTP und HSPM können in die Karrierepläne der Projektleiter integriert werden.</p>
Initialisierung des Risikomanagements	Zu den offensichtlichen Risiken gehört die mögliche Ablehnung durch die verschiedenen Beteiligten der Organisation. Für den Umgang mit diesem Risiko gibt es Begleitmassnahmen zur Umstellung.

Aktivitäten	Anmerkungen
Definition der Projektorganisation	<p>Das Integrationsprojekt ist ein Organisationsprojekt. Die Wahl des Auftraggebers ist also von grundlegender Bedeutung. Dafür muss ein Verantwortlicher aus der geeigneten Hierarchieebene der Organisation gewählt werden.</p> <p>Die Zusammensetzung des Projektausschusses (PA) ist von entscheidender Wichtigkeit. Er muss aus Vertretern der betroffenen Einheiten bestehen. Die Mitglieder werden die Botschafter der Methode, um durch ihre Unterstützung Widerstände abzubauen.</p>
Klare Abgrenzung des Projektumfangs	<p>Insbesondere müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gehört die Schaffung eines PMO zum Projekt oder zu einem früheren oder parallel durchgeführten Projekt? <input type="checkbox"/> Welche Hilfsmittel im weiteren Sinne werden bei dem Projekt berücksichtigt? Die Verflechtungen mit anderen Projekten der Organisation sind herauszufinden. Es ist zu bestimmen, welche Abteilungen der Organisation betroffen sind.
IST-Analyse	<p>Identifizierung des derzeitigen Reifegrads der Organisation und der angewandten Mittel und Methoden, zum Beispiel durch einen internen oder externen Audit.</p> <p>Was in der Organisation vorhandene Mittel und Methoden angeht, kann man strukturierte Interviews durchführen, selbstbewertete Fragebögen auswerten oder Dokumentvorlagen analysieren.</p>
Erstellung eines Budgets	Erstellung einer ersten Schätzung gemäss den Standards der Organisation.
Erstellung des Projektantrags	Siehe entsprechendes HERMES-Ergebnis
Entscheidung über Freigabe Phase Voranalyse treffen	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES

4.1.3 Empfehlungen

- Die Einrichtung einer Organisationsstruktur (das PMO), die die Methode unterstützt, ist ein Erfolgsfaktor.
- Es werden ein oder mehrere Hilfsmittel, wie z. B. Softwareprogramme für Projektplanung und Ressourceneinsatz, Management von Projektportfolios, Vorgaben für Projektunterlagen, HERMES PowerUser, empfohlen. Die Methode muss allerdings vor den Hilfsmitteln oder zumindest gleichzeitig eingeführt werden.

4.1.4 Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken

Arbeitsschritte	Hilfsmittel und Techniken
Zusammenfassende Identifizierung der vorhandenen Methoden	<input type="checkbox"/> strukturierte Interviews <input type="checkbox"/> selbstbewertete Fragebogen <input type="checkbox"/> Analyse der Dokumentvorlagen
Evaluierung des Reifegrads	<input type="checkbox"/> Fragebogen <input type="checkbox"/> Interner oder externer Audit
Identifizierung der Risiken	<input type="checkbox"/> Arbeitssitzung in Hinblick auf die Erstellung eines Risikokatalogs

4.2 Voranalysephase



4.2.1 Ziel der Phase

Ziel
Klärung der Ziele und der Strategie zur Integration von HERMES in der Organisation.

Die Hauptaktivität der Phase besteht im Vorschlagen von Szenarios für eine optimale Integration der Methode. Es werden mehrere Strategievorschläge geprüft und bewertet. Der gewählte Vorschlag gibt die allgemeine Richtung der Vorgehensweise vor.⁶

⁶ Beispielsweise können die Ausbildungen für Projektleiter, die neue Projekte beginnen, gestaffelt erfolgen.

4.2.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Definition der Ziele des Integrationsprojekts	Beispielsweise Entscheidung, ob das PMO gleichzeitig mit dem Integrationsprojekt bzw. den umgesetzten Mitteln eingerichtet werden soll.
Erfassung der Anforderungen an die Prozesse und die Organisation	Diese Aktivität betrifft insbesondere alle Auswirkungen auf die Organisation. Auflistung und Abgrenzung der Funktionen des PMO und Klärung der Folgen (der Einführung der Methode) auf die vorhanden Prozesse.
Evaluierung der benötigten Hilfsmittel	Identifizierung der von der Integration von HERMES betroffenen Hilfsmittel. Festlegung der erforderlichen Anpassungen der derzeitigen Hilfsmittel. Definition des nicht abgedeckten Bedarfs.
Entwicklung der Evaluierungskriterien für die Lösungen	Entwicklung einer detaillierten Liste der Argumente, die die Unterschiede zwischen den Lösungen berücksichtigt.
Bestimmung von Lösungen	Ausarbeitung von Lösungsvarianten zur Umsetzung der Methode in der Organisation. Ausarbeitung von Varianten zur Anpassung der HERMES-Methode an die Organisation
Verkündung der Entscheidung	Hier besteht die Möglichkeit zur Kommunikation über das Projekt.
Entscheidung über Freigabe Phase für die Konzeptphase	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES

4.2.3 Empfehlungen

Bei der Einführung der HERMES-Methode fällt manchmal die Bemerkung „Ihre Methode ist mit 90 Dokumenten viel zu umständlich!“.

Die Projektleiter brauchen eine flexible und anpassungsfähige Lösung. Nun vermittelt aber die HERMES-Methode mit über 90 Ergebnissen in den Augen einiger einen umständlichen und bürokratischen Eindruck.

Um diesen Eindruck zu korrigieren, schlagen wir vor, die Anzahl der HERMES-Ergebnisse mit der Anzahl der Dokumente zu vergleichen, die bei der Organisation im Rahmen ihrer derzeitigen Projekte anfallen. Dabei ergibt sich, dass die Anzahl der tatsächlichen Dokumente oft sehr hoch ist.

Die HERMES-Methode bezieht das „Tailoring“ mit ein [HE03 S. 296], wodurch ermöglicht wird, nur die absolut notwendigen und beispielsweise dem Projektumfang angemessenen Ergebnisse zu erzeugen.

4.2.4 Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken

Arbeitsschritt	Hilfsmittel und Techniken
Analyse des Vorhandenen	<input type="checkbox"/> Fragebögen, Interviews, Sammeln der Dokumentvorlagen

4.3 Konzeptphase



4.3.1 Ziele der Phase

Ziel
Genaue Angabe der Konzepte in Zusammenhang mit der Einführung der Methode sowie der Ausbildungen, der Mittel und der für die Unterstützung der Umsetzung verantwortlichen Organisation

Eine bei der Einführung von HERMES zu treffende Entscheidung betrifft den Anpassungsgrad der Methode an die internen Verfahren der ständigen Organisation. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass der Anpassungsgrad von einer vollständigen Anpassung des Vokabulars, der Ergebnisse usw. bis zur Einhaltung der Methode in allen Punkten gehen kann.

Durch eine starke Anpassung von HERMES an die derzeitigen Verfahren wird die Einführung erleichtert, aber es entstehen kurzfristig⁷ und langfristig hohe Kosten (Anpassung an die Weiterentwicklung von HERMES).

Eine schwache Anpassung kann ihrerseits Widerstände beim Änderungsmanagement hervorrufen⁸. Sie hat den Vorteil einer besseren Kapitalrendite (Return on Investment) und einer einfacheren langfristigen Entwicklungsfähigkeit.

Die Autoren empfehlen, HERMES lieber mit den bewährten Methoden der Organisation zu ergänzen als die Methode anzupassen. Änderungen bei Begriffen und Vokabular sind, soweit wie möglich, zu vermeiden. Falls erforderlich, ist es besser, während einer Übergangsphase Übersetzungstabellen auszuarbeiten oder bestehende Ausdrücke als Zweitbenennung zu verwenden.

Über den Anpassungsgrad von HERMES entscheidet der Auftraggeber des Integrationsprojekts.

4.3.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Konzept des Änderungsmanagements	Überlegungen zur Organisation vor und nach der Einführung der Methode. Diese Aktivität ist sehr wichtig, denn hier werden die Konzepte für die Anpassung der HERMES-Methode an die Organisation entwickelt. In diesem Rahmen muss eine Begleitung, ein Coaching eingerichtet werden; diese Funktion kann beispielsweise das PMO übernehmen. Im Vorfeld und ad hoc geschulte Mitarbeiter können bei den verschiedenen Parteien der Organisation ebenfalls eine Vermittlerfunktion für das Coaching wahrnehmen.

⁷ Erstellung von Unterlagen, Definition des Vokabulars, der Rollen, Erstellen der Handbücher usw.

⁸ Einführung eines neuen Vokabulars, neuer Vorgehensweisen usw.

Aktivitäten	Anmerkungen
Entwicklung des Einführungskonzepts	<p>Die Einführung der Methode kann über einen Zeitraum von einem Jahr oder länger erfolgen. Diese Dauer ist vergleichbar mit der Dauer einer Umstellung einer Organisation.</p> <p>Bei der Einführung kann folgendermassen vorgegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per Iteration - per Pilotprojekt - per Organisationseinheit
Entwicklung des Ausbildungskonzepts	<p>Entwicklung der Konzepte für die Zielgruppen. Es kann eine Ausbildung für bestimmte besondere Gruppen geplant werden, beispielsweise für die Verantwortlichen für die Anwendungen im Rahmen einer EDV-Abteilung.</p> <p>Besonderes Augenmerk ist zu legen auf die Ausbildung der leitenden Angestellten des Unternehmens und der Mitglieder der Projektausschüsse. In diesem Fall ist sich auf das vorhandene Hilfsmittel HERMES-Manager [HEMAN] zu stützen.</p> <p>Die Ausbildung kann auch mit den Submodellen gestaltet werden: beispielsweise Einführung des Risikomanagements im Rahmen eines HERMES-Projektes durch einen Workshop.</p>
Entwicklung des Marketingkonzepts (Kommunikation und Information)	<p>Die unumgänglichen Zielgruppen sind die Auftraggeber und die Mitglieder der Projektausschüsse, die Projektleiter sowie die Projektmitarbeiter.</p> <p>Für die Auftraggeber und die Mitglieder der Projektausschüsse: Der Marketing-Schwerpunkt liegt auf ihren neuen Zuständigkeiten und den innerhalb der Projekte zu treffenden Entscheidungen.</p> <p>Für die Projektleiter: Vorstellung der Methode, der dadurch entstehenden Änderungen und der Projektplanung.</p> <p>Für die Mitarbeiter: Vorstellung der sie betreffenden Änderungen.</p>
Definition des Konzepts des Integrationsleitfadens	<p>Der Integrationsleitfaden ist ein zentrales Dokument, das die Verflechtung von HERMES mit den Prozessen der Organisation beschreibt.</p> <p>In diesem Leitfaden werden die Zusammenhänge zwischen HERMES-Aktivitäten und den Prozessen der ständigen Organisation beschrieben (Finanzen, Risikomanagement, Genehmigung des Projektbeginns usw.).</p>

Aktivitäten	Anmerkungen
Definition der Mittel zur Unterstützung der Projektverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erstellung eines Konzepts für die (derzeitige oder künftige) Anwendung der Hilfsmittel wie z. B.: HERMES PowerUser <input type="checkbox"/> Hilfsmittel für die Planung <input type="checkbox"/> Ergebnisstrukturplan <input type="checkbox"/> Arbeitsstrukturplan (ASP) <input type="checkbox"/> Hilfsmittel für Zusammenarbeit und Dokumentation <input type="checkbox"/> Management von Projektportfolios <input type="checkbox"/> Kostenverwaltung, eventuell mit Einbeziehung der vorhandenen ERPs <input type="checkbox"/> usw.
Entscheidung über Freigabe Phase Realisierung treffen	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES

4.3.3 Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken

Arbeitsschritte	Hilfsmittel und Techniken
Entwicklung des Marketingkonzepts	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Veranstaltungen mit Vorstellung der Methode und des Integrationsprojekts <input type="checkbox"/> Poster/Plakat zur Verfolgung des Projekt-Fortschritts für die Projektleiter <input type="checkbox"/> Teilnahme an den Fachgruppensitzungen und 10- bis 15-minütige Vorstellung des Integrationsprojekts <input type="checkbox"/> Marketing für die Entscheider in Form von Fortbildungs-Lunchs <input type="checkbox"/> Website, Intranet-Seite <input type="checkbox"/> Newsletter, Firmenzeitschrift <input type="checkbox"/> Stand bei Fachveranstaltungen <input type="checkbox"/> usw.
Entwicklung des Ausbildungskonzepts	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bildung einer <i>Community of Practice</i> für die Projekte <input type="checkbox"/> Hinzuziehung von externen Ausbildungspartnern, wenn eine grosse Anzahl von Mitarbeitern geschult werden muss. <p>Beispiele für Ausbildungen, die an die verschiedenen betroffenen Profile angepasst sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausbildung für Mitarbeitende: ½ Tag zur Sensibilisierung ○ Ausbildung für Manager/AG-: ½ Tag mit Schwerpunkt auf der Bedeutung der Rolle des Auftraggebers (AG) ○ Ausbildung für Projektleitende: 2,5 Tage, unterteilt in 1T Theorie, 1T Praxis und ½ Tag „Kundendienst“ (Unterricht wird nach 2 Monaten Praxis erteilt).

4.4 Realisierungsphase



4.4.1 Ziele der Phase

Ziel
Umsetzung der Konzepte, der Ergebnisse, der Mittel und der Ausbildung

Diese Phase darf nicht unterschätzt werden, da sie viele Ressourcen erfordern kann. Es handelt sich hier schliesslich um die Realisierung sämtlicher Konzepte aus der Konzeptphase.

In diesem Zeitpunkt können bestimmte Punkte der Anpassung der Methode an die Organisation korrigiert werden. Die Umsetzung einer neuen Methode bietet auch Gelegenheit zur Überprüfung und Überarbeitung veralteter Verfahren oder Prozesse der ständigen Organisation. Durch die Ausarbeitung des Leitfadens können beispielsweise die Prozesse der Organisation mit der HERMES-Vorgehensweise in Übereinstimmung gebracht und bestimmte Probleme beleuchtet werden, für die Lösungen benötigt werden.

4.4.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Erstellung von Ergebnismodellen entsprechend der Corporate Identity der Organisation	Es handelt sich um die Anpassung der Ergebnismodelle von HERMES an die Organisation.
Anpassung der Methode an die Besonderheiten der Organisation	Diese Aktivität betrifft die Ergebnisse, das Vokabular oder die Projektorganisation, die von HERMES standardmässig oder gemäss der Entscheidung bzgl. des Anpassungsgrads (siehe Abschnitt 4.3.1) vorgesehen sind
Ausarbeitung der Ausbildungsinhalte	Diese Aktivität kann an ein externes Unternehmen weitergegeben werden.
Entscheidung über Freigabe Phase Einführung treffen	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES.

4.4.3 Empfehlungen

Bei der Wahl der ersten umzusetzenden Ergebnisse empfehlen wir die Berücksichtigung der Anforderungen der Prüfer der Organisation. Nachstehend finden Sie die Grundsätze von HERMES

Ein Ergebnis darf nicht erzeugt werden	<ul style="list-style-type: none"> • wenn externe Daten oder bereits vorhandene Ergebnisse dem geforderten Ergebnis entsprechen, sei es in Bezug auf den Inhalt wie auf die Form, • wenn es keine Auswirkung auf den Projektablauf und auf den Arbeitsinhalt im Projekt hat, und • wenn es für die ordnungsgemässe Dokumentation des Projektes nicht erforderlich ist.
Ein Ergebnis darf nur ausgearbeitet werden, soweit es erforderlich ist	<ul style="list-style-type: none"> • für die Entscheidung • für die ordnungsgemässe Dokumentation oder • für die laufende Arbeit an dem Projekt.
Diese Ergebnisse müssen immer erzeugt werden	Projektvorschlag und Projekt-Handbuch

4.4.4 Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken

Arbeitsschritte	Hilfsmittel und Techniken
Erstellung der Ergebnismodelle entsprechend der Corporate Identity der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erstellung eines HERMES-Projekttyps ausgehend von einem exemplarischen Projekt der Organisation. Das Projekt kann auch bei Ausbildungen verwendet werden <input type="checkbox"/> Vorschlagen einer an die Organisation angepassten Auswahl von Ergebnisempfehlungen pro Projektkategorie A-B-C.
Ausarbeitung des Integrationsleitfadens	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ein internes Einzeldokument oder Zusammenstellung aus verschiedenen Dokumenten <input type="checkbox"/> Eine Intranet-Seite

4.5 Einführungsphase



4.5.1 Ziele der Phase

Ziel
Erteilen der Ausbildungen; Bereitstellung der Hilfsmittel und Coaching

Diese Phase erfordert ein grosses Engagement seitens der Projektleitung! Sie muss unbedingt vor Ort sein, um festzustellen, wie die Methode angenommen wird, um strittige Punkte zu klären und die Bemerkungen der Mitarbeiter zu analysieren und gegebenenfalls entsprechend die nötige Hilfe anzubieten. Die Umsetzung von HERMES bietet auch Gelegenheit, bestimmte, bei vorherigen Phasen noch nicht berücksichtigte Verfahren der ständigen Organisation hinzuzufügen, zu ändern bzw. abzuschaffen.

4.5.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Durchführung der Marketingmassnahmen	Kommunikation bzgl. des Zeitplans dieser Phase und von dessen Auswirkungen auf die Beteiligten.
Bereitstellung der HERMES-Ergebnismodelle und der Hilfsmittel	Gemäss den Konzepten und Entscheidungen der vorhergehenden Phase.
Ausbildung der Mitarbeiter und der Zielgruppen	Einführung eines Systems zur kontinuierlichen Verbesserung mithilfe von Evaluierungen am Ende der Ausbildung und gegebenenfalls Anpassung der Lerninhalte.
Umsetzung des Leitfadens für die Anpassung der Methode an die vorhandenen Verfahren der Organisation	Den Leitfaden im Vorfeld von allen Beteiligten bestätigen lassen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Aktivität sehr lange dauern kann. Bei Organisationen, die ein Qualitätsmanagementsystem anwenden, erfolgt dieser Schritt in Zusammenarbeit mit dem QM-Verantwortlichen.
Kommunikation und Begleitung	Das Team des Integrationsprojekts plant Termine mit jedem Projektleiter, der zum ersten Mal ein Projekt mit HERMES startet, um einen Begleitplan vorzuschlagen. Die Unterstützung der Auftraggeber vorsehen, welche zum ersten Mal mit HERMES ein Projekt führen, zum Beispiel bei der Vorbereitung der Sitzungen der Projektausschüsse.

Aktivitäten	Anmerkungen
Vorbereitung des Übergangs in den ständigen Betrieb	Integration der HERMES-Ausbildungen für neue Mitarbeiter in den Katalog der ständigen Organisation. Aktualisierung der Projektprodukte (Leitfaden, Vorlagen usw.) Organisation des Supports (der Anwender) durch Integration dieser Aufgaben in die des PMO. Planung der Kommunikationsmassnahmen bzgl. der HERMES-Integration für die nächsten 24 Monate
Entscheidung über Freigabe Phase Abschluss treffen	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES

4.5.3 Übersicht der Hilfsmittel und Arbeitstechniken

Arbeitsschritt	Hilfsmittel und Techniken
Newsletter	<input type="checkbox"/> Informationen zu Neuerungen, Korrekturen und Anforderungen (zum Beispiel: Pilotprojekt)

4.6 Abschlussphase



4.6.1 Ziele der Phase

Ziel
Abschiessen des Projekts

4.6.2 Aktivitäten der Phase

Aktivitäten	Anmerkungen
Projekterfahrungen	Das Integrationsprojekt muss in dieser Aktivität exemplarisch sein und ermöglicht die Organisation der gewinnbringenden Nutzung des Know-Hows aller künftigen Projekte
Projektabschluss	Ein Standard-Entscheidungspunkt nach HERMES

5 Haftungsausschluss/Hinweise auf Rechte Dritter

eCH-Standards, welche der Verein **eCH** dem Benutzer zur unentgeltlichen Nutzung zur Verfügung stellt, oder welche **eCH** referenziert, haben nur den Status von Empfehlungen. Der Verein **eCH** haftet in keinem Fall für Entscheidungen oder Massnahmen, welche der Benutzer auf Grund dieser Dokumente trifft und / oder ergreift. Der Benutzer ist verpflichtet, die Dokumente vor deren Nutzung selbst zu überprüfen und sich gegebenenfalls beraten zu lassen. **eCH**-Standards können und sollen die technische, organisatorische oder juristische Beratung im konkreten Einzelfall nicht ersetzen.

In **eCH**-Standards referenzierte Dokumente, Verfahren, Methoden, Produkte und Standards sind unter Umständen markenrechtlich, urheberrechtlich oder patentrechtlich geschützt. Es liegt in der ausschliesslichen Verantwortlichkeit des Benutzers, sich die allenfalls erforderlichen Rechte bei den jeweils berechtigten Personen und/oder Organisationen zu beschaffen.

Obwohl der Verein **eCH** all seine Sorgfalt darauf verwendet, die **eCH**-Standards sorgfältig auszuarbeiten, kann keine Zusicherung oder Garantie auf Aktualität, Vollständigkeit, Richtigkeit bzw. Fehlerfreiheit der zur Verfügung gestellten Informationen und Dokumente gegeben werden. Der Inhalt von **eCH**-Standards kann jederzeit und ohne Ankündigung geändert werden.

Jede Haftung für Schäden, welche dem Benutzer aus dem Gebrauch der **eCH**-Standards entstehen ist, soweit gesetzlich zulässig, wegbedungen.

6 Urheberrechte

Wer **eCH**-Standards erarbeitet, behält das geistige Eigentum an diesen. Allerdings verpflichtet sich der Erarbeitende sein betreffendes geistiges Eigentum oder seine Rechte an geistigem Eigentum anderer, sofern möglich, den jeweiligen Fachgruppen und dem Verein **eCH** kostenlos zur uneingeschränkten Nutzung und Weiterentwicklung im Rahmen des Vereinszweckes zur Verfügung zu stellen.

Die von den Fachgruppen erarbeiteten Standards können unter Nennung der jeweiligen Urheber von **eCH** unentgeltlich und uneingeschränkt genutzt, weiterverbreitet und weiterentwickelt werden.

eCH-Standards sind vollständig dokumentiert und frei von lizenz- und/oder patentrechtlichen Einschränkungen. Die dazugehörige Dokumentation kann unentgeltlich bezogen werden.

Diese Bestimmungen gelten ausschliesslich für die von **eCH** erarbeiteten Standards, nicht jedoch für Standards oder Produkte Dritter, auf welche in den **eCH**-Standards Bezug genommen wird. Die Standards enthalten die entsprechenden Hinweise auf die Rechte Dritter.

Anhang A. – Vorteile und Herausforderungen der HERMES-Methode auf der Grundlage von konkreten Fällen

Die folgenden Vorteile und Herausforderungen werden auf der Grundlage einer Studie der Fachhochschule für Verwaltung Neuchâtel über die Einführung und die Anwendung der HERMES-Methode vorgestellt [JB06].

Vorteile	
Schweizer Standard und im Ausland anerkannt	HERMES gilt als ein Standard für IKT-Projektmanagement in der Schweiz. Andere Staaten, wie das Grossherzogtum Luxemburg, haben sie ebenfalls eingeführt
Klarheit der Methode	Die Methode ist klar, allgemein, leicht anzupassen
Dokumentation	Zur Gesamtlösung HERMES gehören zahlreiche Dokumente, Handbücher, Hilfen in elektronischer oder Papierform und Dokumentvorlagen
Mehrsprachigkeit	Standardmässig sind die Methode und alle Unterlagen auf Französisch und Deutsch erhältlich, und teilweise ins Italienische und ins Englische übersetzt
Kultur	Es gibt eine HERMES-Kultur: Die Anwender werden regelmässig beteiligt, um die Methode durch Nutzung der Erfahrungen zu verbessern
Nachhaltigkeit	Bei Veränderungen im Projektteam ist mit HERMES eine leichte Übermittlung der wichtigsten Informationen für den Fortbestand des Projektes möglich
Rechte	HERMES ist ein offener Standard der Schweizerischen Bundesverwaltung, vertreten durch das Informationsstrategieorgan Bund (ISB). Das ISB ist Eigentümer der Urheberrechte an HERMES. Die Nutzung zu privaten Zwecken (Urheberrechtsgesetz, Art. 19) ist kostenfrei erlaubt.
Integration von Informationssicherheit und Datenzugriff	Die HERMES-Methode berücksichtigt vom Projektbeginn an die Sicherheitsproblematik.
Integration von Änderungen bei den Prozessen und der Organisation	Die HERMES-Methode berücksichtigt vom Projektbeginn an die Problematik des Änderungsmanagements der Prozesse und der ständigen Organisation
Tailoring	Beim Tailoring handelt es sich um die Anpassung der Methode an jedes einzelne Projekt, und zwar hinsichtlich der zu erzielenden Ergebnisse, der Aktivitäten und der Entscheidungspunkte. Diese Anpassungsfähigkeit ist eine der Stärken der Methode.

Herausforderungen	
Tailoring	Durch ein falsches Tailoring kann das Projekt gefährdet werden, z. B. durch zu viele oder zu wenige Ergebnisse.
Vorbehalte der Projektmitarbeiter	Die Akzeptanz der Methode durch die Anwender ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des Projekts. Von entscheidender Wichtigkeit sind eine entsprechende Ausbildung und eine klare Kommunikation.

7 Anhang B. – Erfahrungen erfolgreicher Einführungen

Die HERMES-Methode wird in mehreren Organisationen in der Schweiz und im Ausland angewandt. Die folgende Aufstellung ist nicht vollständig, gibt aber ein Beispiel für die Implementierung der Methode in den letzten Jahren.

Organisation	Typ	Link
Bonjour & Gerber	Ausbildung, EDV-Organisation	www.bonjour-gerber.ch
CACEIS S.A.	Finanzsektor	www.caceis.com
Kanton Bern	Öffentliche Verwaltung	www.be.ch
Kanton Genf	Öffentliche Verwaltung	icp.ge.ch/etat/hermes/
Forschungszentrum TUDOR	Stiftung	www.tudor.lu
CHUV (Universitäts-spital Waadt)	Öffentliche Verwaltung	www.chuv.ch
EFA S.A. - European Fund Administration	Finanzsektor	www.efa.eu
EMA S.A.	Mittelständisches Unternehmen Consulting, Management externer Projekte	www.emasa.ch
Regierung des Grossherzogtums Luxemburg	Öffentliche Verwaltung	www.eluxembourg.lu
Postfinance	Geschäftsbereich für Finanzdienstleistungen der Schweizer Post	www.postfinance.ch
Swissmedic	Institut des öffentlichen Rechts	www.swissmedic.ch
Weltpostverein (WPV)	Internationale Verwaltung Koordination der weltweiten Postdienste	www.upu.int
Stadt Zürich	Öffentliche Verwaltung	www.stadt-zuerich.ch

Tabelle 4: Organisationen, die HERMES eingeführt haben

8 Anhang C. – Zusammenfassung der Grundkonzepte von HERMES

Die HERMES-Methode

HERMES ist eine Methode zur Durchführung und Abwicklung von Projekten im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik, welches die Bundesverwaltung seit 1975 entwickelt und pflegt (www.hermes.admin.ch).

Die Vorteile von HERMES

HERMES beschreibt auf der Grundlage eines Phasenmodells konkrete Vorgehensweisen. Für jede Phase werden die Vorgehensweise, die zu erzielenden Ergebnisse sowie die genauen Rollen festgelegt. HERMES sorgt für mehr Transparenz und erleichtert die Planung und die Projektdurchführung.

Das Phasenmodell

Zur strukturierten Durchführung eines Projekts unterteilt HERMES den Gesamtvorgang in sechs Phasen.

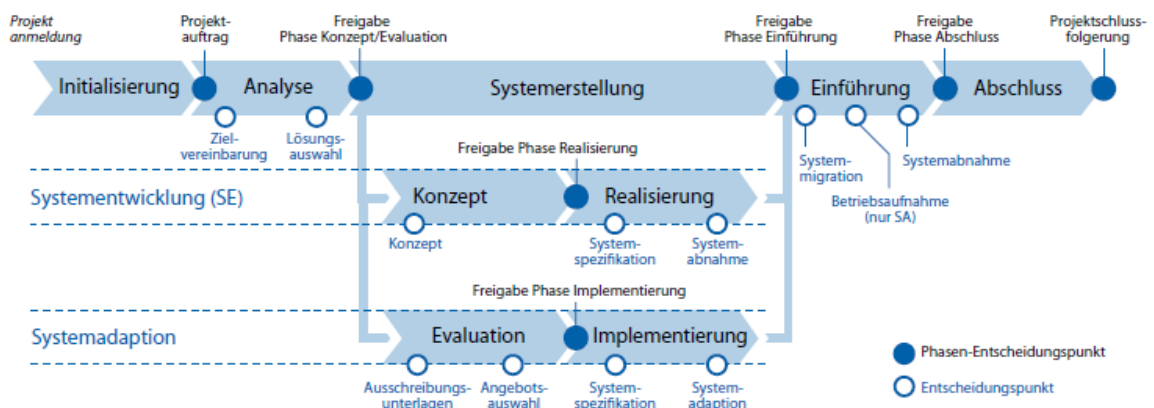
Diese Phasen werden in Abhängigkeit der zu erzielenden Ergebnisse sowie der Entscheidungspunkte festgelegt, die sich daraus ergeben und mit welchen die einzelnen Ergebnisse abgeglichen werden.

Zwei Projekttypen

HERMES unterscheidet 2 Projekttypen:

- Systementwicklung, wenn selbst eine Lösung entwickelt wird.
- Systemadaption beim Kauf einer Lösung.

Das Phasenmodell ist für beiden Projekttyp angepasst:



Submodelle für Querschnittsfunktionen

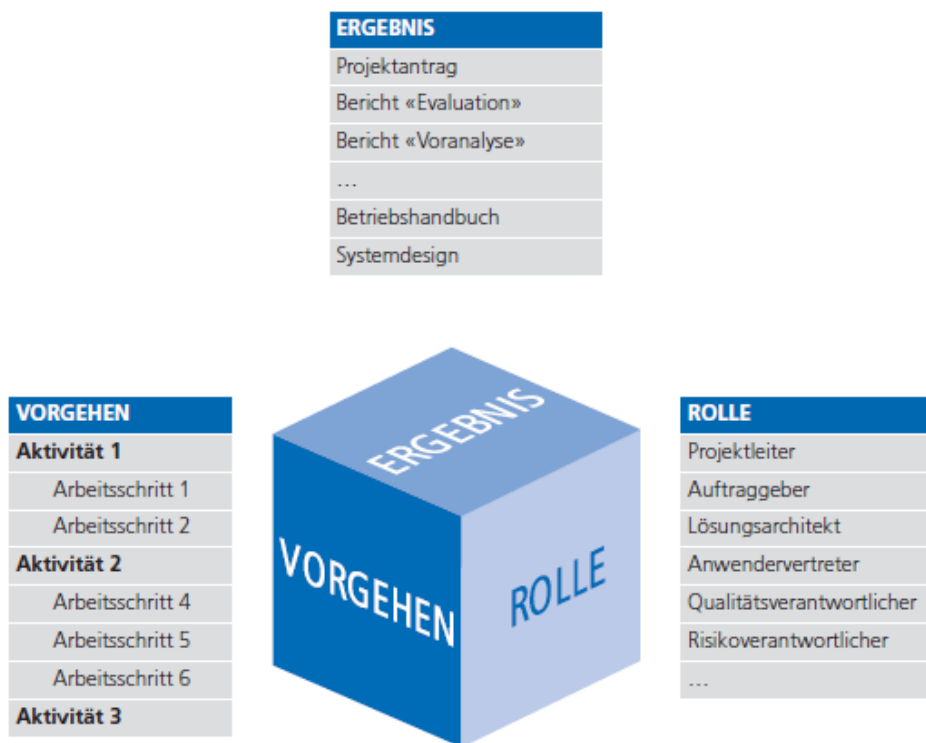
Die Querschnittsfunktionen eines Projekts werden in Form von Submodellen beschrieben. Die verschiedenen Projekttypen sind in dieselben Submodelle unterteilt. Diese gelten für die meisten Projekte im Bereich Informationstechnik:

- Projektmanagement
- Qualitätssicherung
- Risikomanagement
- Konfigurationsmanagement
- Projektmarketing.

Drei Sichtweisen

In einem Projekt müssen die gewählten Ergebnisse erzielt werden, das Vorgehen muss klar sein und die Rollen müssen angewendet werden. Deshalb wird ein HERMES-Projekt aus drei Perspektiven betrachtet:

- Vorgehensweise: Wie wird die Vorgehensweise angewandt?
- Ergebnisse: Was wird erreicht?
- §Rollen: Wer macht was?



9 Anhang D. – Referenzen & Bibliographie

Ref.	Titel	Version
COFIN	HERMES. Empfehlungen der Finanzkontrolle für IT-Projekte (2005) Arbeitsgruppe IT-Government-Audit	

GE10	Projekt „Umsetzung der HERMES-Methode (2010).“ Kanton Genf, DCTI	
HE01	www.hermes.admin.ch	2010
HE03	HERMES 2003, Durchführung und Abwicklung von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Systementwicklung, Aufl. 2003, ISB, Referenz 609.201.d	2. Auflage 2004
HE05	HERMES. Durchführung und Abwicklung von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Systemadaption, Aufl. 2005. ISB, Referenz 609.202.d	2. Aufl. 2009
HECM	Anhang A des HERMES-Handbuchs SA (2005) S. 345-354.	
HEDOC	http://www.hermes.admin.ch >> Startseite >> Dokumentation	2010
HEMAN	HERMES Manager, Pocket Guide (2004, rév. 2009) ISB, Referenz 609.295.d	Rev. 2.2009
HEORG	HERMES für Organisationsprojekte (2010) ISB	
HESPEC	http://www.hermes.admin.ch >> Startseite > Dienstleitungen > Beratungsfirmen	2010
HOBBS	A multi-phase research program investing project management offices (PMOs): the result of phase 1, Brian Hobbs, Monique Aubry, Project Management Journal, (2007) Vol. 38, No. 1, 74-86, ISSN 8756-9728/03	
JB06	Introduction de HERMES (2006) Diplomarbeit Wirtschaftsinformatik, Jérôme Bueche, HE-ARC	
SAQ	http://www.saq.ch/fileadmin/user_upload/hermes/dokumente/info_hermes_d.pdf	2010
WIKI	http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmarking	6.1.10

10 Anhang E. – Mitarbeit & Überprüfung

Liste der Verfasser, der Redakteure (von Kapiteln) und der Personen, die das Manuskript gelesen und korrigiert haben.

Verfasser	Dimitri Beetschen Stéphane Gerber Pascal Lhoas Nicolas Rosat	Etat de Genève Bonjour & Gerber, Lausanne Henri Tudor, Luxemburg CHUV, Lausanne
Lektoren/Editoren	René Bach Thierry Bonjour Hélène Mourgue d'Algue Cédric Kottelat	ISB, Bern Bonjour & Gerber, Lausanne ISB, Bern Bundesamt für Migration

Wir danken Jérôme Bueche für die Bereitstellung seiner Diplomarbeit [JB06], welche als Grundlage für diese Dokument gedient hat.

11 Anhang F. – Abkürzungen

ABV	Ausbildungsverantwortlicher
AG	Auftraggeber
AnwV	Anwendervertreter
CIO	Chief Information Officer
GPV	Geschäftsprozessverantwortlicher
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
ISB	Informatikstrategieorgan Bund
ISO	International Organization for Standardization
ITIL	IT Infrastructure Library: Modell für IT-Betriebsprozesse (siehe www.itil.co.uk)
LB	Leistungsbezüger
LE	Leistungserbringer
MA	Marketing
PA	Projektausschuss
PL	Projektleiter
PMO	Project Management Office
PT	Personentag (entspricht einem Arbeitstag einer Person, eine Masseinheit).
RUP	Rational Unified Process
SAQ	Swiss Association for Quality
UML	Unified Modeling Language
XP	eXtreme Programming

12 Anhang G. – Glossar

Benchmarking	Das Benchmarking (auf Deutsch: Masstäbe setzen oder vergleichende Analyse oder Leistungsvergleich) ist eine Methode aus dem Bereich Marketing oder Qualitätsmanagement , die darin besteht, die Management- und Organisationsmethoden der anderen Unternehmen zu untersuchen und zu analysieren, um sich daran zu orientieren und das Beste auszuwählen [WIKI]
Organisation	Untereinheit der ständigen Organisation. Bsp.: Abteilung, Einheit, Sektor.
Organisation	Sämtliche Anlagen und Personen mit Zuständigkeiten, Befugnissen und Beziehungen. Norm ISO 9000:2000.
HSPM	HERMES SWISS PROJECT MANAGER. Zertifizierung der Befähigung als Projektleiter gemäss dem HERMES-Verfahrensmodell [SAQ]

HSPTP	HERMES SWISS PROJECT TEAM PROFESSIONAL. Zertifizierung der Befähigung als HERMES-Projektmitarbeiter [SAQ]
Tailoring	Anpassung von HERMES an das Projekt. Anpassung der Ergebnisse und der durchzuführenden Aktivitäten an die spezifischen Aspekte des Projekts [HE03 S. 31].