



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Informatikstrategieorgan Bund ISB

HERMES für Organisationsprojekte

**Ein Hilfsmittel basierend auf der Methode
HERMES zum Führen und Abwickeln
von Organisationsprojekten**

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Zweck des Dokuments	4
1.2	Organisationsprojekte	4
1.2.1	Unternehmensfunktionen	4
1.2.2	Auslöser von Organisationsprojekten	5
1.2.3	Business-Change durch Organisationsprojekte	5
1.3	Aufbau des Dokuments	5
2	Übersicht HERMES OM	7
2.1	Übersicht Vorgehen und Ergebnisse	7
2.2	Rollenübersicht	7
2.3	Tabellarische Übersicht	8
3	Vorgehen	8
3.1	Übersicht	8
3.2	Phase Initialisierung	9
3.2.1	Entscheid über Projektauftrag treffen	10
3.3	Phase Voranalyse	11
3.3.1	Ziele vereinbaren	11
3.3.2	Entscheid über Zielvereinbarung treffen	12
3.3.3	Geschäftsprozessmodellierung initialisieren	12
3.3.4	Prozess- und Organisationsanforderungen erheben	12
3.3.5	Organisationsprinzipien erarbeiten	12
3.3.6	Entscheid über Organisationsprinzipien treffen	13
3.3.7	Entscheid über Freigabe Phase Konzept treffen	13
3.4	Phase Konzept	14
3.4.1	Prozess- und Organisationsvarianten erarbeiten	14
3.4.2	Prozess- und Organisationsvarianten bewerten	15
3.4.3	Prozess- und Organisationskonzept entwickeln	16
3.4.4	Entscheid über Organisationskonzept treffen	16
3.4.5	Entscheid über Freigabe Phase Gestaltung treffen	16
3.5	Phase Gestaltung	17
3.5.1	Prozess- und Organisationsbeschreibung entwickeln	17
3.5.2	Entscheid über Prozessmodell treffen	18
3.5.3	Transitionskonzept erarbeiten	18
3.5.4	Entscheid über Changemodell treffen	18
3.5.5	Entscheid über Freigabe Phase Einführung treffen	18
3.6	Phase Einführung	19
3.6.1	Prozesse und Organisation vorbereiten	19
3.6.2	Entscheid über Transition treffen	20
3.6.3	Mitarbeiter ausbilden	20
3.6.4	Prozesse und Organisation aktivieren	20
3.6.5	Entscheid über Organisation treffen	20
3.6.6	Entscheid über Freigabe Phase Abschluss treffen	20
3.7	Phase Abschluss	21
3.7.1	Geschäftsprozessmodellierung abschliessen	21
3.7.2	Entscheid über Projektabschluss treffen	21
4	Submodelle	23
4.1	Submodell Projektmanagement (PM)	23
4.2	Submodell Qualitätssicherung (QS)	23
4.3	Submodell Risikomanagement (RM)	23
4.4	Submodell Konfigurationsmanagement (KM)	23
4.5	Submodell Projektmarketing (MA)	23

5	Ergebnisse	24
5.1	Ergebnisbeschreibungen (OM)	25
5.1.1	Situationsanalyse	25
5.1.2	Organisationsziele	26
5.1.3	Wirtschaftlichkeit	26
5.1.4	Prozess- und Organisationsanforderungen	27
5.1.5	Prozess- und Organisationskonzept	27
5.1.6	Prozess- und Organisationsbeschreibung	28
5.1.7	Transitionskonzept	30
5.1.8	Organisationshandbuch	31
5.2	Ergebnisbeschreibungen (Übrige)	32
5.2.1	Bericht «Voranalyse», Bericht «Konzept», Bericht «Gestaltung», Bericht «Einführung»	32
6	Rollen	33
6.1	Übersicht	33
6.2	Kontroll- und Koordinationsstellen	34
6.3	Entscheidung und Steuerung	34
6.4	Projektleitung	34
6.5	Teilprojektleitung	35
6.6	Projektsachbearbeitung	35
6.6.1	Linienverantwortlicher (LV)	35
6.6.2	Fachvertreter (FaV)	35
6.6.3	Geschäftsprozessverantwortlicher (GPV)	36
6.6.4	Ausbildungsverantwortlicher (ABV)	36
6.7	Qualitätssicherung	36
6.8	Risikomanagement	36
7	Arbeitstechniken	37
7.1	Change Management	37
7.2	Transition	37
7.3	Prozess- und Organisationsbeschreibung	37
7.4	Optimierungspotentiale	37
7.5	Prozessmessung	37
8	Anhänge	38
8.1	Abkürzungsverzeichnis	38
8.2	Referenzen	39

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Einsatzgebiet von HERMES OM	4
Abbildung 2 : Phasendiagramm HERMES OM mit den wesentlichsten Ergebnissen	7
Abbildung 3 : Aktivitätendiagramm Phase «Initialisierung»	9
Abbildung 4 : Aktivitätendiagramm Phase «Voranalyse»	11
Abbildung 5 : Aktivitätendiagramm Phase «Konzept»	14
Abbildung 6 : Aktivitätendiagramm Phase «Gestaltung»	17
Abbildung 7 : Aktivitätendiagramm Phase «Einführung»	19
Abbildung 8 : Aktivitätendiagramm Phase «Abschluss»	21
Abbildung 9 : Projektorganisation und Rollen	33
Tabelle 1: Geb0te bzw. Unternehmensfunktionen und Methodeneinsatz	5
Tabelle 2: Auslöser von HERMES OM Projekten	5

1 Einleitung

1.1 Zweck des Dokuments

Das vorliegende Dokument beschreibt die Projektführungsmethode HERMES OM, dabei steht OM für Organisations- bzw. Operationsmanagement.

HERMES OM definiert Ergebnisse, ein Vorgehen zu deren Erstellung und die dazugehörigen Rollen. Diese drei Elemente werden im Arbeitsstrukturplan zusammengefasst. Die Auflistungen der Aktivitäten, der erarbeiteten Ergebnisse und involvierten Rollen beziehen sich auf das Vorgehen für ein generisches Organisationsprojekt. Der Inhalt richtet sich sowohl an Projektleiter als auch an Projektsachbearbeiter.

1.2 Organisationsprojekte

Definition: Organisationsprojekte haben die Organisation einer Unternehmung zum Gegenstand. Sie bewirken Veränderungen der Ablauf- und/oder Aufbauorganisation.

HERMES OM befasst sich mit der Analyse und Gestaltung der Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) und der Aufbauorganisation (Organisationsstruktur) von Organisationen.

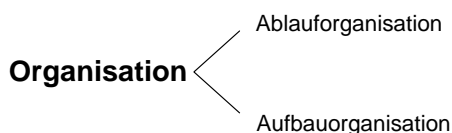


Abbildung 1 : Einsatzgebiet von HERMES OM

Die Projekte, die mittels HERMES OM abgewickelt werden, dienen

- zur Optimierung der Abläufe (Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe mit ihren Business Objects) und Strukturen (Rollen/Funktionen, Stellen, Abteilungen) im Unternehmen / in der Organisationseinheit;
- zum Einführen des Prozessmanagements und der laufenden Verbesserung, zum Beispiel auf der Basis von ISO 9000;
- zur unternehmensweiten Koordination, Planung und Steuerung;
- als Voraussetzung für den Einsatz von Hilfsmittel (technisch, administrativ);
- als Grundbedingung für E-Government / E-Business.¹

HERMES OM ist von folgenden Rollengruppen im Projekt nutzbar:

- Dient der Führung und dem Projektmanagement von Organisationsprojekten;
- Unterstützt die Auftraggeber, Projektleiter und Projektmitarbeiter.

Die Anwendung von HERMES OM auf Organisationsprojekte bringt folgenden Nutzen mit sich:

- HERMES OM dient allen Beteiligten im Projekt;
- Das gemeinsame Projektverständnis wird unterstützt und gefördert.;
- Konkretes Phasenmodell und vorgegebene Ergebnisstrukturen;
- Die Rollen und das Rollenverständnis sind in der Methode geregelt und im Vorgehen verankert;
- Es besteht eine einheitliche Terminologie (Begrifflichkeiten, auch mehrsprachig).

1.2.1 Unternehmensfunktionen

Das Untersuchungsfeld, das von HERMES OM bearbeitet wird (siehe auch Definition in Kap. 1.2), ist die Organisation an sich. Dabei werden Unternehmen sowie Unternehmungen² und die Gebiete (gemäss BWL auch Unternehmensfunktionen genannt) mit folgenden Projektführungsmethoden und Vorgehensmodellen abgedeckt:

¹ Vgl. Leitfaden E-Government Schweiz, insbesondere Seiten 9, 13, 31, und 45.

² Gemäss NOGA (Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige vom BFS).

- Unternehmensfunktionen	- Organisationsprojekte	- Fachspezifische Projekte
- Führung & Organisation	HERMES OM	- z. B. ISO 9000
- Marketing & Verkauf		-
- Produktion		- z.B. ISO 20000
- Materialwirtschaft		-
- Bau- & Facilitymanagement		- z. B. SIA-Normen
- Informatik		- z. B. HERMES SE/SA , OpenUP

Tabelle 1 : Unternehmensfunktionen und Methodeneinsatz

1.2.2 Auslöser von Organisationsprojekten

Folgende Auslöser können zu Organisationsprojekten führen

Strategie und Organisation	Produkte und Dienstleistungen	Technologie und Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> • Firmengründung • Organisationsanpassung • Führungswechsel • E-Government • Business Reengineering 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio Anpassung • Diversifikation • neue Prod./DL • Process Reengineering 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung IT • Workflow • Archivierung und DMS • Web-Portal • Produktion/Logistik • Geschäftsverwaltung

Tabelle 2: Auslöser von HERMES OM Projekten

1.2.3 Business-Change durch Organisationsprojekte

Organisationsprojekte gehen von Unternehmenszielen aus, betreffen die Geschäftsprozesse und die Organisation und lösen dabei Veränderungen in der Organisation aus. Die methodischen Vorgehensweisen des Change Managements sind in der gängigen Literatur dokumentiert. HERMES OM fokussiert auf die ordentliche Projektabwicklung.

Bei der Auslösung von Projekten (via Projektanmeldung) kann während den Projektarbeiten (nach HERMES OM) ein Bündel von Massnahmen bzw. Projekten oder Teilprojekten ausgelöst werden, um die Veränderung zu vollziehen. Dazu können z.B. Logistik-, Informatik-, HR-, Infrastruktur- und Rechtsprojekte gehören.

1.3 Aufbau des Dokuments

Die Kapitel zur Benutzung von HERMES OM orientieren sich an den drei Sichten auf die **Ergebnisse**, das **Vorgehen** und die **Rollen**.

Sicht auf die Ergebnisse

Das Kapitel «**Ergebnisse**» beinhaltet Beschreibungen der HERMES-OM-spezifischen Arbeitsergebnisse, welche benutzt werden. Ergebnisse werden mittels Aktivitäten bzw. Arbeitsschritten erzeugt.

Sicht auf das Vorgehen

Das Kapitel «**Übersicht HERMES OM**» gibt eine Übersicht über die Ergebnisse, das Vorgehen und die Rollen.

Im Kapitel «**Phasen von HERMES OM**» wird jede Phase durch ein Diagramm dargestellt. Danach werden jeweils die wesentlichen (OM-spezifischen) Aktivitäten beschrieben.

Das Kapitel «**Submodelle**» beschreibt alle Aktivitäten, welche nicht in den Phasen beschrieben werden und somit einem der Submodelle **Projektmanagement**, **Qualitätssicherung**, **Risikomanagement**, **Konfigurationsmanagement**, **Projektmarketing** zugeordnet sind.

Sicht auf die Rollen

Das Kapitel «**Rollen**» beinhaltet alle Rollen, welche im Vorgehensmodell den entsprechenden Aktivitäten und Arbeitsschritten zugeordnet sind.

Zusätzliche Erklärungen sind in den folgenden Kapiteln enthalten:

- Im Kapitel «**Arbeitstechniken**» werden diverse HERMES-Arbeitstechniken beschrieben. Diese Erläuterungen und weiter führenden Informationen erhöhen das Verständnis für die Durchführung verschiedener Aktivitäten und enthalten wichtige Hinweise zum Erarbeiten einzelner Ergebnisse.

Die problemspezifischen Vorgehensmodelle, welche OM verfeinern und erweitern sind nicht Bestandteil von HERMES. Sie werden aber, falls eine Detaillierung des HERMES Vorgehens notwendig ist, als Komponenten einer Projektinfrastruktur vorausgesetzt.

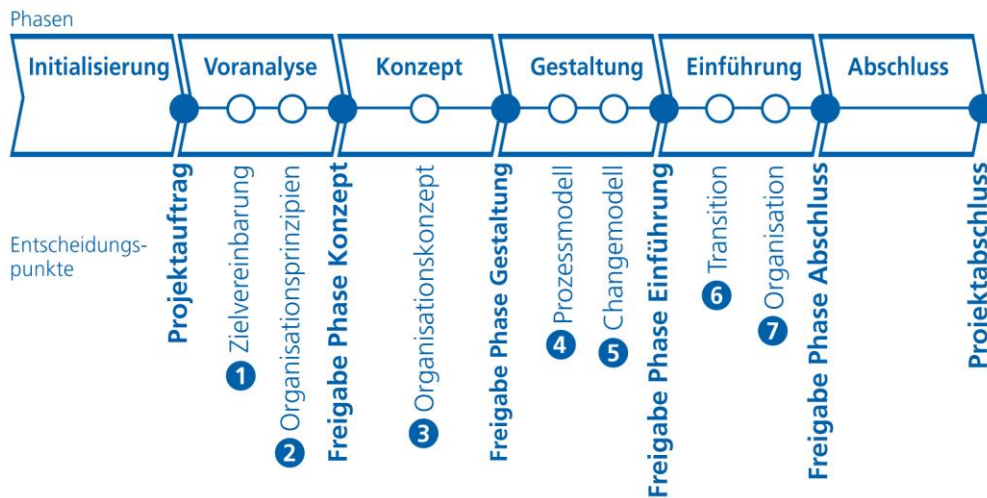
2 Übersicht HERMES OM

2.1 Übersicht Vorgehen und Ergebnisse

HERMES OM beschreibt ein allgemeines Phasenmodell, das einen herkömmlichen Ablauf eines Organisationsprojekts beschreibt. Das Phasenmodell teilt den Projektlauf in eine sequenzielle Reihenfolge von Phasen und Entscheidungen ein. Die Entscheidungspunkte des Phasenmodells synchronisieren das Organisationsprojekt mit den umliegenden Führungsprozessen. Die Erarbeitung von Ergebnissen in iterativen Schritten wird durch Phaseniterationen ermöglicht.

Das Vorgehen ist in das Phasenmodell integriert und pro Phase folgendermassen beschrieben:

- Zweck und Beschreibung
- Beschreibung der Aktivitäten
- Beschreibung der Entscheidungspunkte



- Ergebnisse
- 1 Situationsanalyse, Organisationsziele, Wirtschaftlichkeit
 - 2 Prozess- und Organisationsanforderungen
 - 3 Prozess- und Organisationskonzept
 - 4 Prozess- und Organisationsbeschreibung
 - 5 Transitionskonzept, Prozess- und Organisationsbeschreibung
 - 6 Organisationshandbuch
 - 7 Prozesse und Organisation eingeführt (EZ)

Abbildung 2 : Phasendiagramm HERMES OM mit den wesentlichsten Ergebnissen

2.2 Rollenübersicht

HERMES OM definiert eine Anzahl von Rollen, welche abhängig von ihren Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen in Form einer standardisierten Projektorganisation strukturiert werden.

Gruppierung der Rollen	Abk.	Rollenbezeichnung
Kontroll- und Koordinationsstellen	KM	Konfigurationsmanager
	QM	Qualitätsmanager
	RM	Risikomanager
	ABM	Ausbildungsmanager
	ISDSM	Informationssicherheits- und Datenschutzmanager
	GPM	Geschäftsprozessmanager

Gruppierung der Rollen	Abk.	Rollenbezeichnung
	ICTL	Informatikcontroller
	IRVR	Informatikrevisor
	PC	Projektcontroller
Entscheidung und Steuerung	AG	Auftraggeber
	PA	Projektausschuss
Projektleitung	PL	Projektleiter
	PAdm	Projektadministrator
Teilprojektleitung	TPL	Teilprojektleiter
Projektsachbearbeitung	ABV	Ausbildungsverantwortlicher
	LV	Linienvertreter
	GPV	Geschäftsprozessverantwortlicher
Qualitätssicherung	QV	Qualitätsverantwortlicher
Risikomanagement	RV	Risikoverantwortlicher

Tabelle 3 : Gruppierung der Rollen

2.3 Tabellarische Übersicht

Für eine tabellarische Darstellung aller Phasen, Aktivitäten, Arbeitsschritte, Ergebnisse und Rollen siehe den Arbeitsstrukturplan (ASP) von HERMES OM auf der HERMES Website.

3 Vorgehen

3.1 Übersicht

- *Zweck*
 - Die Phasen von HERMES OM beschreiben im Detail die Ergebnisse, Aktivitäten und Rollen für die sachbezogenen Aspekte.
- *Beschreibung*
 - Die im Phasenmodell beschriebenen (sachbezogenen) Aktivitäten unterscheiden sich von den allgemeinen querschnittlichen Projektaktivitäten (wie Projektmanagement oder Qualitätssicherung) dadurch, dass sie direkt die Analyse und Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation beschreiben.

3.2 Phase Initialisierung

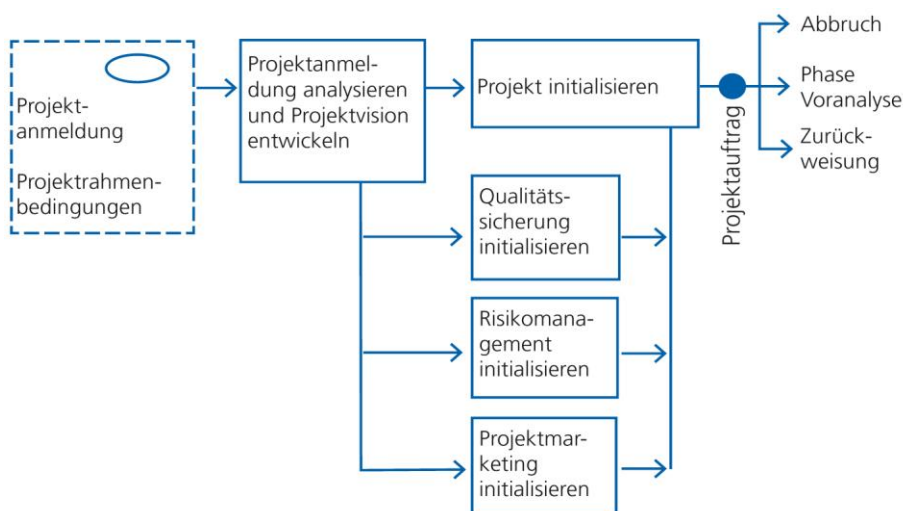


Abbildung 3 : Aktivitätendiagramm Phase «Initialisierung»

- **Zweck**
 - Die Phase «Initialisierung» verbindet die übergeordnete Planungsebene mit der operativen Ausführungsebene und schafft für das Projekt eine definierte Ausgangsbasis.
- **Schwerpunkte:**
 - Festlegung eines klar definierten organisatorischen und technischen Rahmens als Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung
 - Planung, Vernehmlassung und Beurteilung des Projekts
 - Freigabe der nächsten Projektphase
- **Beschreibung**
 - Diese Phase wird in enger Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer durchgeführt. Die Informationen aus dem Projektportfolio, der Projektanmeldung, den Projektrahmenbedingungen sowie allfälliger Projekthistorien werden in die Ausarbeitung der Ergebnisse einbezogen:
 - Der Projektantrag stellt die Entscheidungsgrundlage für die Genehmigung des Projekts dar.
 - Projekthandbuch und Projektplan ergänzen den Projektantrag und sind Teil der Entscheidungsunterlagen; sie werden teilweise parallel zum Projektantrag erarbeitet.
 - Der eigentliche QS-Plan wird in der ersten Phase noch nicht erstellt.
 - Abhängig von der Kritikalität des Projekts sollten hingegen im Projekthandbuch die wichtigsten QS-Ziele definiert sein.
 - Im Risikokatalog werden die wesentlichsten Risiken erfasst.
 - Am *Entscheidungspunkt* «Projektauftrag» wird von den Entscheidungsinstanzen über den Projektantrag und die Freigabe der Projektphase «Voranalyse» entschieden. Der **Projektauftrag** setzt sich aus dem Protokoll dieser Entscheidung, dem Projektantrag, dem Projekthandbuch und dem Projektplan zusammen.
 - Das *detaillierte Vorgehen* dieser Phase muss entsprechend der organisations- und projektspezifischen Besonderheiten angepasst werden. Festzulegen sind insbesondere:
 - Vorgehen, Zuständigkeiten und Verantwortung vom Beginn der Phase bis zur Erteilung des Projektauftrages,
 - der Einsatz organisationspezifischer Vorgehensweisen, von ergänzenden Methoden und Werkzeugen in den Projektphasen,
 - die Organisation der Qualitätssicherung und
 - die Projektrahmenbedingungen.

3.2.1 Entscheid über Projektauftrag treffen

- *Zweck*
 - Der Entscheidungspunkt «Projektauftrag» dient zur Beurteilung der Phasenergebnisse und zur Entscheidung über die Freigabe der Phase «Voranalyse».
 -
- *Beschreibung*
 - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. das Ergebnis «Projektantrag»,
 2. die Ergebnisse «Projektplan» und «Projekthandbuch»,
 3. das weitere Vorgehen: Freigabe der nächsten Phase, Auflagen, Abbruch, oder Zurückweisung.
 -
- *Output Ergebnisse*
 - Projektentscheide, Projektauftrag (EP)
 -
-

3.3 Phase Voranalyse

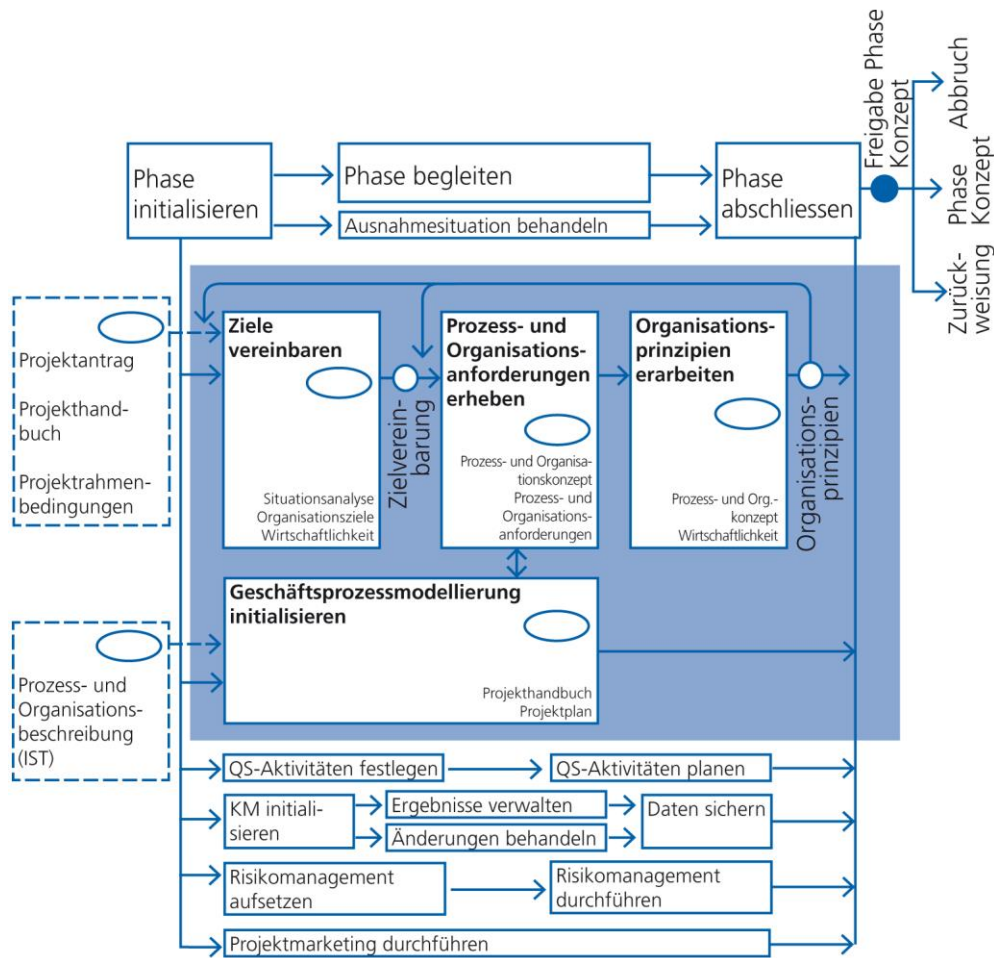


Abbildung 4 : Aktivitätendiagramm Phase «Voranalyse»

- Zweck
 - Die Phase «Voranalyse» ist ein Klärungsprozess, der mit vertretbarem Aufwand eine Entscheidung über die grundsätzlich angestrebte Ablauf- und Aufbauorganisation im Sinne der Festlegung auf bestimmte Organisationsprinzipien herbeiführt. Unwirtschaftliche oder nicht realisierbare Vorhaben sollen in der Phase «Voranalyse» erkannt und rechtzeitig abgebrochen werden.
 -
 - **Schwerpunkte:**
 - Erstellung und Beurteilung der Situationsanalyse sowie Überprüfung der Zielsetzungen für die Ablauf- und Aufbauorganisation, der Problemstellung und Anforderungen des Untersuchungsbereichs
 - Festlegung der organisatorischen, methodischen und technischen Rahmenbedingungen der Geschäftsprozessmodellierung
 - Erarbeiten der Anforderungen an die zukünftige Ablauf- und Aufbauorganisation und grundsätzlicher Lösungsvarianten, so dass über die Organisationsprinzipien der künftigen Organisation entschieden werden kann. Dazu dient die Abschätzung der voraussichtlichen Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit
 - Auswahl der Organisationsprinzipien und Freigabe der Phase «Konzept» oder Abbruch des Projekts
 -
- Beschreibung
 - Der Umfang der Untersuchungen wird in dieser Phase bewusst sehr weit gewählt und umfasst die Problem- und Wirkungsbereiche sowie die grundsätzlich möglichen Lösungsvarianten. Eine der Grundlagen bildet die hier zu erstellende, fundierte Situationsanalyse.
 - Mit der Auswahl der Organisationsprinzipien wird die grundsätzliche Art der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation festgelegt. Beispiel: zentrale oder dezentrale Aufbauorganisation.

3.3.1 Ziele vereinbaren

- Zweck
 - Die Organisationsziele legen die Absichten und Rahmenbedingungen für die nachfolgende Erarbeitung

der Anforderungen und der neuen Organisation fest.

-
- *Beschreibung* - Als erster Schritt wird mit der Situationsanalyse eine Grundlage erarbeitet, um die Situation kritisch zu beurteilen. Erste Optimierungspotentiale werden identifiziert. Auf Grund der vorgefundenen Situation kann es notwendig sein, die mit dem Projektantrag vorgegebenen Ziele zu klären, zu ergänzen oder sogar zu ändern. Teil der Situationsanalyse ist die Bedarfsanalyse, die die Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppen an eine künftige Lösung festhält. Diese Studien liefern wichtige Erkenntnisse für die Konzeption.
-
- *Output Ergebnisse* - Situationsanalyse, Organisationsziele, Wirtschaftlichkeit
-
- *Techniken* - Optimierungspotentiale

3.3.2 Entscheid über Zielvereinbarung treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt stellt einen definierten Rahmen für die nachfolgende Lösungssuche sicher.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Situationsanalyse
 2. Organisationsziele
 3. Wirtschaftlichkeit
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Zielvereinbarung (EP)
-

3.3.3 Geschäftsprozessmodellierung initialisieren

- *Zweck* - Mit der Initialisierung der Geschäftsprozessmodellierung werden die Rahmenbedingungen für das Projekt aufgenommen und die Ausgangsbasis definiert.
-
- *Beschreibung* - Es werden Unklarheiten bereinigt, indem Workshops und strukturierte Interviews durchgeführt und die organisatorischen, methodischen und technischen Rahmenbedingungen der Geschäftsprozessmodellierung im Projekthandbuch festgelegt werden. Zudem erfolgt eine Grobdisposition im Rahmen des Projektplans, indem eine Übersicht der geplanten Massnahmen vorgenommen wird. Dabei muss sich der Prozessverantwortliche überlegen, welche Ressourcen er benötigt, um die Aufgaben resp. Massnahmen durchführen zu können. Eventuell kann die Umsetzung der Massnahmen an Dritte vergeben werden.
-
- *Output Ergebnisse* - Projekthandbuch, Projektplan
-
- *Techniken* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management

3.3.4 Prozess- und Organisationsanforderungen erheben

- *Zweck* - Ausgehend von den Organisationszielen werden die Anforderungen an die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation erhoben und dargestellt.
- *Beschreibung* - Bei der Veränderung der Organisation und ihrer Prozesse ist zu überprüfen, inwieweit es sich „nur“ um eine Anpassung handelt oder ob eine weitreichende Neugestaltung der Prozesse (Business Process Reengineering) notwendig ist. Es muss abgeklärt werden, welche Prozesse und Organisationseinheiten betroffen sind und in welcher Tiefe die betreffenden Prozesse beschrieben werden müssen.
 - Nachdem der Umfang der Arbeiten geklärt ist, werden die Anforderungen bezüglich den gewählten Prozessen und Organisationseinheiten erhoben.
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationsanforderungen, Prozess- und Organisationskonzept, Projekthandbuch, Projektplan
- *Techniken* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management

3.3.5 Organisationsprinzipien erarbeiten

- *Zweck* - Organisationsprinzipien (z.B. zentrale vs. dezentrale Organisation) beschreiben grundsätzlich mögliche Arten der künftigen Ablauf- und Aufbauorganisation.
-

- *Beschreibung* - Basierend auf den Organisationszielen sowie den Prozess- und Organisationsanforderungen werden grundsätzliche Lösungsvarianten erarbeitet und in ihrer Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit beurteilt, so dass über die Organisationsprinzipien der künftigen Organisation entschieden werden kann. Die möglichen Lösungsvarianten, ihre Bewertung sowie ihre Konsequenzen bezüglich der Organisationsprinzipien werden im Prozess- und Organisationskonzept dokumentiert.
-
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationskonzept, Wirtschaftlichkeit
-
- *Techniken* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management

3.3.6 Entscheid über Organisationsprinzipien treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur Festlegung der Organisationsprinzipien im Sinne einer ersten Einschränkung der weiteren Lösungssuche.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Organisationsprinzipien (im Rahmen des Prozess- und Organisationskonzepts)
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Festlegung Organisationsprinzipien (EP)
-

3.3.7 Entscheid über Freigabe Phase Konzept treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur allgemeinen und abschliessenden Beurteilung der Phasenergebnisse und zur Entscheidung über die Freigabe der nachfolgenden Phase «Konzept».
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. den Bericht «Voranalyse»,
 2. die Ergebnisse «Projekthandbuch», «Projektplan», «QS-Plan», «RM-Plan»
 3. das weitere Vorgehen: Freigabe der nächsten Phase (allenfalls mit Auflagen), Abbruch des Projekts oder Zurückweisung.
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Freigabe Phase Konzept (EP)
-

3.4 Phase Konzept

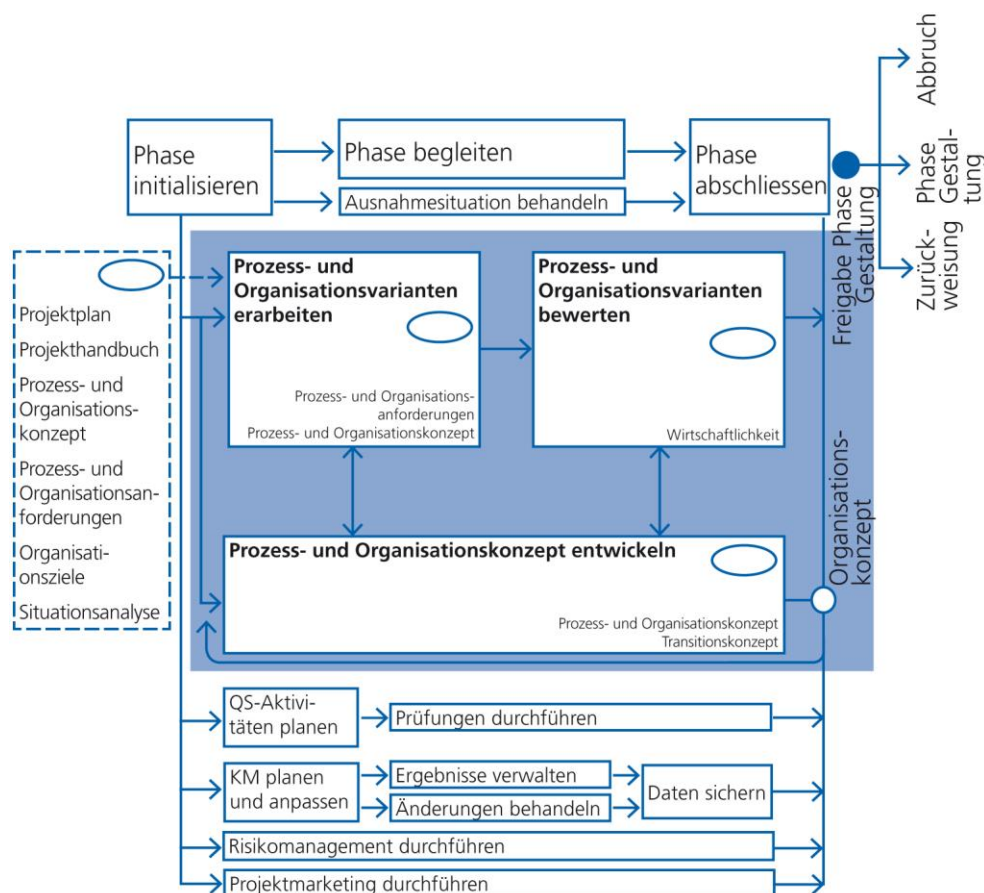


Abbildung 5 : Aktivitätendiagramm Phase «Konzept»

- Zweck
 - Die Phase «Konzept» dient der Ausarbeitung und Auswahl von Prozess- und Organisationsvarianten im Rahmen der festgelegten Organisationsprinzipien und erhobenen Anforderungen. Das erarbeitete Organisationskonzept bildet die Grundlage für die nachfolgende Detailgestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation.
 -
 - **Schwerpunkte:**
 - Beschreibung, Bewertung und Auswahl von Prozess- und Organisationsvarianten
 - Erstellen Gesamtkonzept der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation
 - Freigabe des Prozess- und Organisationskonzepts und der Phase «Gestaltung», oder Abbruch des Projekts
 -
- Beschreibung
 - In der Phase «Konzept» wird das Untersuchungsfeld eingeeengt, indem auf die Prozess- und Organisationsvarianten innerhalb der gewählten Organisationsprinzipien fokussiert wird. Die Varianten werden bewertet, die Auswahl getroffen, und darauf basierend die Gesamtkonzeption der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation entwickelt.

3.4.1 Prozess- und Organisationsvarianten erarbeiten

- Zweck
 - Auf der Grundlage der erarbeiteten Anforderungen und Festlegung der Organisationsprinzipien muss nun überprüft werden, welche Prozess- und Organisationsvarianten die erhobenen Anforderungen abdecken können, und wo gegenüber der bestehenden Ablauf- und Aufbauorganisation Optimierungspotential besteht.
 -
- Beschreibung
 - Die gewählten Organisationsprinzipien und erhobenen Anforderungen stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen nun konkrete Prozess- und Organisationsvarianten und Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Dabei werden falls nötig die Anforderungen präzisiert.
 - Die Resultate dieser Untersuchung werden als Varianten im Prozess- und Organisationskonzept doku-

mentiert und dienen zusammen mit deren Bewertung (vgl. nachfolgende Aktivität) als Grundlage für die Auswahl der zu realisierenden Prozess- und Organisationsvariante.

-
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationsanforderungen, Prozess- und Organisationskonzept, Projekthandbuch, Projektplan
-
- *Techniken* - Optimierungspotentiale, Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management

3.4.2 Prozess- und Organisationsvarianten bewerten

- *Zweck* - Beurteilung der Prozess- und Organisationsvarianten hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit.
-
- *Beschreibung* - Die verschiedenen Umsetzungsvarianten werden gegen die erhobenen Ziele, Anforderungen und festgelegten Organisationsprinzipien geprüft und die Auswirkungen auf die bestehenden Prozesse und die Organisation untersucht.
-
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationsanforderungen, Prozess- und Organisationskonzept, Projekthandbuch, Projektplan
-

3.4.3 Prozess- und Organisationskonzept entwickeln

- *Zweck* - Basierend auf der Erarbeitung und Bewertung der verschiedenen Prozess- und Organisationsvarianten wird das Gesamtkonzept der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation erstellt. Nach Bedarf können die Prozess- und Organisationsvarianten einzeln entschieden werden, bevor das Gesamtkonzept zur Entscheidung vorgelegt wird.
-
- *Beschreibung* - Das Prozess- und Organisationskonzept beinhaltet die Beschreibung, wie die Geschäftsprozesse gestaltet und die Organisation aufgebaut werden sollen.
 - Für diese Aufgabe ist es wichtig, die betroffenen Mitarbeitenden mit einzubeziehen um die Einführung und Aktivierung der neuen Prozesse und der neuen Organisation nicht zu gefährden.
 - Es ist in jedem Fall sicherzustellen, dass die vom Projekt betroffenen Prozesse und Organisationseinheiten mit der unternehmensweiten Prozesslandschaft abgeglichen werden.
 - Im Transitionskonzept werden erste Massnahmen für den geordneten Übergang von der bestehenden zur zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation festgehalten.
-
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationskonzept, Transitionskonzept, Projekthandbuch, Projektplan, Organisationskonzept (EP)
-
- *Techniken* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management

3.4.4 Entscheid über Organisationskonzept treffen

- *Zweck* - Die mehrfache Durchführung des Entscheidungspunkts «Organisationskonzept» dient zur schrittweisen Entscheidungsfindung betreffend Prozess- und Organisationsvarianten. Der Entscheid über das gesamte Konzept schliesst die Erarbeitung des Prozess- und Organisationskonzepts ab.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Prozess- und Organisationskonzept
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Organisationskonzept (EP)
-

3.4.5 Entscheid über Freigabe Phase Gestaltung treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur allgemeinen und abschliessenden Beurteilung der Phasenergebnisse und zur Entscheidung über die Freigabe der nachfolgenden Phase «Gestaltung».
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. den Bericht «Konzept»,
 2. die Ergebnisse «Projekthandbuch», «Projektplan», «QS-Plan», «RM-Plan»
 3. das weitere Vorgehen: Freigabe der nächsten Phase (allenfalls mit Auflagen), Abbruch des Projekts oder Zurückweisung.
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Freigabe Phase Gestaltung (EP)
-

3.5 Phase Gestaltung

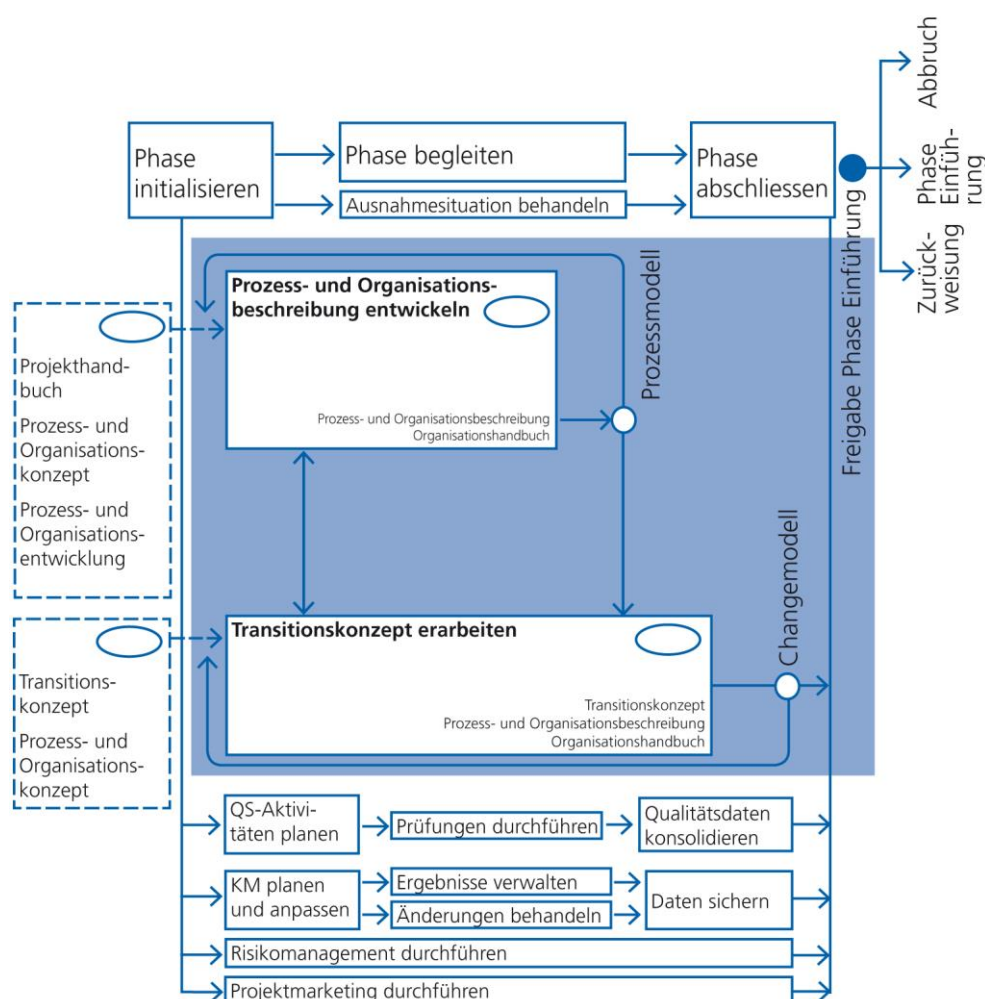


Abbildung 6 : Aktivitätendiagramm Phase «Gestaltung»

- Zweck
 - Die Phase «Gestaltung» dient der detaillierten Ausarbeitung und Dokumentation der angestrebten Ablauf- und Aufbauorganisation, und der in der nachfolgenden Phase anstehende Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand wird vorbereitet.
 -
 - **Schwerpunkte:**
 - Erstellung der neuen Prozess- und Organisationsbeschreibung
 - Erstellung des Transitionskonzepts
 - Freigabe der Phase «Einführung» oder Abbruch des Projekts
 -
- Beschreibung
 - In der Phase „Gestaltung“ wird der im Prozess- und Organisationskonzept definierte Soll-Zustand in Form einer detaillierten Prozess- und Organisationsbeschreibung erarbeitet. Zudem werden im Transitionskonzept die organisatorischen, sozialen und technischen Details des Übergangs vom Ist- zum Soll-Zustand der Ablauf- und Aufbauorganisation festgelegt.

3.5.1 Prozess- und Organisationsbeschreibung entwickeln

- Zweck
 - Basierend auf den Anforderungen und dem Konzept werden mit der Prozess- und Organisationsbeschreibung die neuen Soll-Prozesse und die neue Soll-Organisation gestaltet.
 - Die zu messenden Prozesskennzahlen werden definiert.
 -
- Beschreibung
 - Während die Prozess- und Organisationsbeschreibung ein dynamisches Projektergebnis ist, wird das Organisationshandbuch später den Betrieb und die Pflege der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation regeln. Das Organisationshandbuch kann parallel zur Prozess- und Organisationsbeschreibung entwickelt werden.

-
- *Output Ergebnisse* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Organisationshandbuch, Projekthandbuch, Projektplan
-
- *Techniken* - Prozess- und Organisationsbeschreibung, Change Management, Prozessmessung

3.5.2 Entscheid über Prozessmodell treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur Freigabe der neuen Prozess- und Organisationsbeschreibung.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Prozess- und Organisationsbeschreibung
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Prozessmodell (EP)
-

3.5.3 Transitionskonzept erarbeiten

- *Zweck* - Im Transitionskonzept wird festgelegt, wie der Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand der Ablauf- und Aufbauorganisation erfolgen wird.
-
- *Beschreibung* - Basierend auf dem Prozess- und Organisationskonzept und der Prozess- und Organisationsbeschreibung wird mit dem Transitionskonzept erarbeitet, wie die Aktivierung der neu gestalteten Ablauf- und Aufbauorganisation vorbereitet und durchgeführt wird. Dabei müssen organisatorische, soziale und technische Aspekte mitberücksichtigt werden. Die Prozess- und Organisationsbeschreibung kann in diesem Zuge Anpassungen erfahren.
-
- *Output Ergebnisse* - Transitionskonzept, Prozess- und Organisationsbeschreibung, Organisationshandbuch
-
- *Techniken* - Transition, Change Management

3.5.4 Entscheid über Changemodell treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur Freigabe des Transitionskonzepts.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Transitionskonzept
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Changemodell (EP)
-

3.5.5 Entscheid über Freigabe Phase Einführung treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur allgemeinen und abschliessenden Beurteilung der Phasenergebnisse und zur Entscheidung über die Freigabe der nachfolgenden Phase «Einführung».
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. den Bericht «Gestaltung»,
 2. die Ergebnisse «Projekthandbuch», «Projektplan», «QS-Plan», «RM-Plan»
 3. das weitere Vorgehen: Freigabe der nächsten Phase (allenfalls mit Auflagen), Abbruch des Projekts oder Zurückweisung.
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Freigabe Phase Einführung (EP)
-

3.6 Phase Einführung

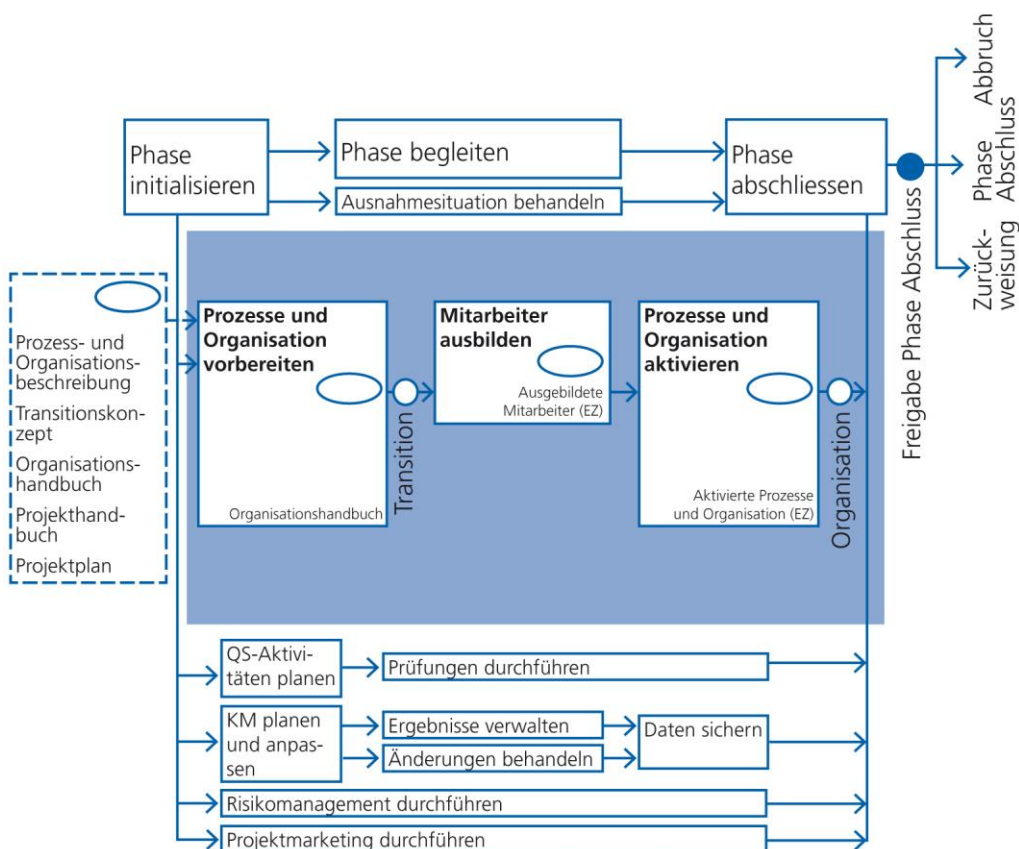


Abbildung 7 : Aktivitätendiagramm Phase «Einführung»

- Zweck
 - In der Phase «Einführung» findet der Übergang von der bestehenden zur neuen Ablauf- und Aufbauorganisation statt.
 - **Schwerpunkte:**
 - Ausführung der Vorbereitungsmaßnahmen gemäss Transitionskonzept
 - Nominieren und Ausbilden der Mitarbeitenden
 - Aktivierung der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation
 - Freigabe der Phase «Abschluss»
- Beschreibung
 - Die in der Phase «Gestaltung» im Rahmen der Prozess- und Organisationsbeschreibung erarbeitete neue Ablauf- und Aufbauorganisation wird nun in der Unternehmung/Organisation eingeführt. Die zu diesem Zwecke auszuführenden Vorbereitungs- und Aktivierungsmaßnahmen werden entsprechend dem Transitionskonzept ausgeführt und überwacht.

3.6.1 Prozesse und Organisation vorbereiten

- Zweck
 - Um eine reibungslose Umsetzung der veränderten Prozesse zu gewährleisten, wird die Aktivierung der neuen Geschäftsprozesse und der neuen Organisation entsprechend dem Transitionskonzept vorbereitet.
- Beschreibung
 - In der Vorbereitung werden alle für den Betrieb und die Pflege der künftigen Ablauf- und Aufbauorganisation notwendigen Massnahmen in den an den Prozessen beteiligten Organisationseinheiten umgesetzt (neue Rollen sind besetzt, Berechtigungen sind erteilt, Organisationshandbuch abgeschlossen usw.).
- Output Ergebnisse
 - Organisationshandbuch, Projekthandbuch, Projektplan
- Techniken
 - Transition, Change Management

3.6.2 Entscheid über Transition treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient als Freigabe der Aktivierung der Prozesse und Organisation.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Organisationshandbuch
 2. Abschluss Vorbereitungsarbeiten
 3. Freigabe der Aktivierung der Prozesse und Organisation
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Transition (EP)
-

3.6.3 Mitarbeiter ausbilden

- *Zweck* - Alle Mitarbeitenden sind auf die Veränderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation vorbereitet.
-
- *Beschreibung* - Betroffene Organisationseinheiten werden über die Änderungen informiert. Betroffene Anwender werden über die Änderungen «ihrer» Prozesse in Kenntnis gesetzt.
-
- *Output Ergebnisse* - Ausgebildete Mitarbeiter (EZ), Organisationshandbuch
-
- *Techniken* - Transition, Change Management

3.6.4 Prozesse und Organisation aktivieren

- *Zweck* - Die veränderten Geschäftsprozesse und die neue Organisation werden in Kraft gesetzt.
-
- *Beschreibung* - Mit der Aktivierung wird auf die neue Organisation und ihre Prozesse «umgeschaltet». Die alte Organisation und die alten Prozesse werden schrittweise abgelöst und als nicht mehr gültig erklärt. Es ist wichtig, dass dieser Zeitpunkt sehr klar und die Auswirkungen deutlich kommuniziert werden, damit die betroffenen Mitarbeitenden nicht verunsichert werden.
 - Die Messung der Prozesskennzahlen gemäss Prozessmodell wird aufgenommen.
 -
- *Output Ergebnisse* - Aktivierte Prozesse und Organisation (EZ), Projekthandbuch, Projektplan
-
- *Techniken* - Transition, Change Management, Prozessmessung

3.6.5 Entscheid über Organisation treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient der Abnahme der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation.
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. Aktivierte Prozesse und Organisation (EZ)
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Organisation (EP)
-

3.6.6 Entscheid über Freigabe Phase Abschluss treffen

- *Zweck* - Der Entscheidungspunkt dient zur allgemeinen und abschliessenden Beurteilung der Phasenergebnisse und zur Entscheidung über die Freigabe der nachfolgenden Phase «Abschluss».
-
- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. den Bericht « Einführung »,
 2. die Ergebnisse «Projekthandbuch», «Projektplan», «QS-Plan», «RM-Plan»
 3. das weitere Vorgehen: Freigabe der nächsten Phase (allenfalls mit Auflagen), Abbruch des Projekts oder Zurückweisung.
-
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Freigabe Phase Abschluss (EP)

3.7 Phase Abschluss

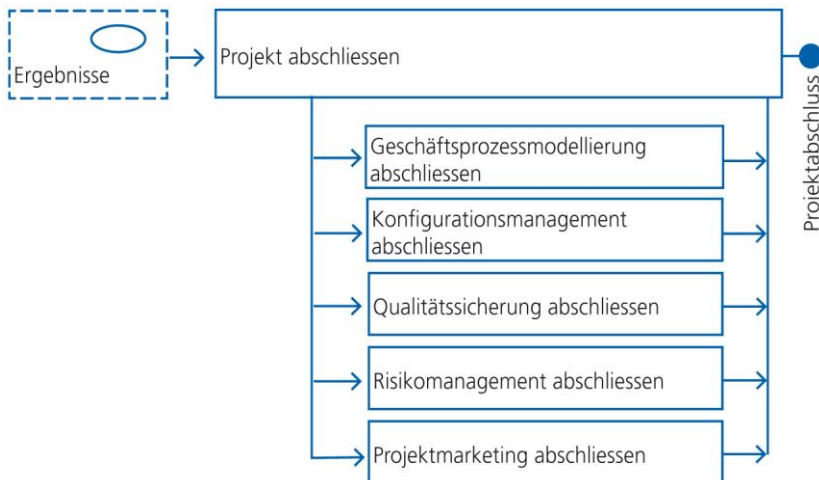


Abbildung 8 : Aktivitätendiagramm Phase «Abschluss»

- **Zweck**
 - Die Phase «Abschluss» hat zum Ziel, das Projekt geordnet zu Ende zu bringen.
 -
 - **Schwerpunkte:**
 - Abschliessen aller Projektaktivitäten
 - Erstellen der verschiedenen Schlussberichte
 - Überführen der Projektergebnisse in die Linie
 - Sicherstellen, dass die Erfahrungen zur Wiederverwendung festgehalten werden
 - Erstellen der Projektschlussbeurteilung
 -
- **Beschreibung**
 - Der geordnete und vom Projektmanagement geführte Projektabschluss zeichnet eine reife Projektkultur aus. Sie gewährleistet, dass aus Fehlern gelernt wird und die gemachten Erfahrungen für zukünftige Projekte zugänglich sind.
 -
 - Der Projektabschluss stellt sicher, dass alle Projektbeteiligten ordnungsgemäss an Ihre Organisationseinheiten abgetreten werden und dass Einsatzmittel und alle übrigen im Projekt zeitweise gebundenen Ressourcen einer sinnvollen Weiterverwendung zugeführt werden.

3.7.1 Geschäftsprozessmodellierung abschliessen

- **Zweck**
 - Die Erfahrungen aus der Geschäftsprozessmodellierung werden für zukünftige Projekte festgehalten, so dass stetige Verbesserungen ermöglicht werden können. Ebenfalls beinhaltet der Abschluss der Geschäftsprozessmodellierung eine Nachkontrolle der aktivierten Prozesse.
 -
- **Beschreibung**
 - In der Projektschlussbeurteilung werden die wichtigsten Momente des Projekts aus Sicht der Geschäftsprozessmodellierung festgehalten und die gesammelten Erkenntnisse während des Projekts gesichert.
 - Die Nachkontrolle überprüft die Umsetzung der Anforderungen innerhalb der Organisation sowie ihre Nachhaltigkeit. Wenn beim Abschluss der Geschäftsprozessmodellierung Lücken identifiziert werden, können noch nachgelagerte Interventionen initiiert werden.
 -
- **Output Ergebnisse**
 - Projektschlussbeurteilung

3.7.2 Entscheid über Projektabschluss treffen

- **Zweck**
 - Der Entscheidungspunkt dient zum Abschluss des Projekts und zur Beurteilung des Projekterfolgs.
 -

- *Beschreibung* - Die Rollenträger entscheiden über:
 1. den Bericht «Projektschlussbeurteilung»,
 2. den Abschluss des Projekts.
- -
- *Output Ergebnisse* - Projektentscheide, Freigabe Bericht «Projektschlussbeurteilung», Projektabschluss (EP)

4 Submodelle

- *Zweck*
 - Submodelle beschreiben Ergebnisse, Aktivitäten und Rollen aus einer bestimmten Projektperspektive. Folgende Submodelle sieht HERMES OM vor:
 - Projektmanagement (PM)
 - Qualitätssicherung (QS)
 - Risikomanagement (RM)
 - Konfigurationsmanagement (KM)
 - Projektmarketing (MA)
 -
- *Beschreibung*
 - Die Submodelle sind unabhängig von der Art des Vorhabens und kommen deshalb in den allermeisten Projekten zur Anwendung.
 - Ein Submodell beschreibt in der Regel verschiedene Querschnittsfunktionen eines Projektes. Das bedeutet, dass ein Submodell eine bestimmte Thematik mit den dafür benötigten Rollen und ihren Aktivitäten zusammenfasst.

4.1 Submodell Projektmanagement (PM)

Siehe HERMES SA, Kap. 4.2, S. 106-112

4.2 Submodell Qualitätssicherung (QS)

Siehe HERMES SA, Kap. 4.3, S. 113-119

In HERMES OM entfällt gegenüber HERMES SA das ganze Testen, d.h. die Planung und Durchführung dynamischer Massnahmen. Insbesondere die folgenden Abschnitte des angegebenen SA-Kapitels sind deshalb nicht relevant für HERMES OM: 4.3.4, 4.3.6 und 4.3.7.

4.3 Submodell Risikomanagement (RM)

Siehe HERMES SA, Kap. 4.4, S. 120-122

4.4 Submodell Konfigurationsmanagement (KM)

Siehe HERMES SA, Kap. 4.5, S. 123-127

In HERMES OM beschränkt sich das Konfigurationsmanagement im Unterschied zu HERMES SA auf die Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit der Entwicklung der Projektergebnisse. Hierfür müssen insbesondere die Dokumentenversionierung, -lenkung und -ablage geregelt werden. Dies liegt in der Verantwortung des PL und wird im Projekthandbuch (statt wie in HERMES SE/SA im KM-Plan) dokumentiert.

4.5 Submodell Projektmarketing (MA)

Siehe HERMES SA, Kap. 4.6, S. 128-129

5 Ergebnisse

- *Zweck*
 - Die im Projekt erarbeiteten Resultate werden durch die in HERMES definierten Ergebnisse beschrieben. Diese durch die Projektarbeit entstehenden und standardisierten Ergebnisse gewährleisten Transparenz und ermöglichen eine zielorientierte Durchführung des Projekts sowie eine entsprechende Kontrolle.
-
- *Beschreibung*
 - HERMES organisiert die Ergebnisse gemäss ihrer Entstehung und Benutzung im Projektverlauf. Dadurch ergibt sich eine einheitliche und übersichtliche Anordnung der Ergebnisse, welche abgestimmt ist auf die Systematik des Arbeitsstrukturplans (ASP). Für die verschiedenen Ergebnisse wird zudem – im Sinne eines Vorschlages – ein Dokumentenaufbau definiert. Mit der konsequenten Verwendung dieses Aufbaus für die Dokumente kann ein hoher Wiedererkennungswert zwischen den Ergebnissen verschiedener Projekte erreicht werden.
 - Es ist wichtig, zu verstehen, dass ein Ergebnis nicht mit einem Dokument gleichgesetzt werden kann. Obwohl ein Projektergebnis in HERMES häufig in genau einem – laufend nachgeführten, d.h. «wachsenden» – Dokument aufgezeichnet wird, ist die Anzahl der Dokumente, welche für ein bestimmtes Ergebnis erarbeitet werden, immer auch abhängig von dessen Ausprägung bzw. dessen Inhalt. So wird zum Beispiel ein «Projekthandbuch» meist als genau ein Dokument vorhanden sein, währenddem für jede Änderung eine neue «Änderungsmeldung» – in papierner oder elektronischer Form – erzeugt werden wird. Eine «Ergebnisbibliothek» dagegen wird nie ein Dokument sein.
 - In diesem Kapitel werden die grundlegenden in HERMES erarbeiteten Ergebnisse beschrieben. Es ist jedoch zu beachten, dass im Arbeitsstrukturplan noch zusätzliche Ergebnistypen existieren. Diese haben folgende Bedeutung:
 - **Entscheidungspunkte (EP)** sind Ergebnisse, welche einen Zustand als Folge einer Entscheidung beschreiben, die in der Regel im Rahmen einer Entscheidungssitzung gefällt wird.
 - **Ergebniszustände (EZ)** sind Ergebnisse, welche einen Output eines Arbeitsschrittes repräsentieren, der nicht direkt in einem Ergebnis im engeren Sinn Niederschlag findet (Beispiel: Informiertes Projektteam)
 - **Externe Inputs** sind Ergebnisse, welche nicht im Projekt erarbeitet werden, aber als wichtige Inputs für das Erarbeiten von Ergebnissen benötigt werden.
 -
 - **Vorgehen**
 - Ergebnisse und Dokumentation entstehen projektbegleitend. Die projektspezifische Umsetzung der Vorgaben ist im Projekthandbuch und in den Projektplänen dokumentiert und umfasst insbesondere:
 - die Definition aller im Projekt zu erzeugenden Ergebnisse
 - projektspezifische Vorgehensmodelle
 - die Dokumentationswerkzeuge im Projekt
 - die organisationsspezifischen Standards und Richtlinien.
 -
 - Die Erstellung, Pflege und Verwaltung der Dokumentation ist mit geeigneten Werkzeugen zu unterstützen, mit dem Ziel
 - eine hohe Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu erreichen,
 - die Verwaltung der Dokumente als Teil des Configurationsmanagements sicherzustellen und
 - den Austausch der Dokumente zu erleichtern.

5.1 Ergebnisbeschreibungen (OM)

Nachfolgend werden die für HERMES OM zentralen Ergebnisse detailliert beschrieben.

5.1.1 Situationsanalyse

- *Zweck* - Die Situationsanalyse beschreibt und analysiert die gegenwärtige Situation und die zukünftigen Entwicklungen im Untersuchungsbereich.
- *Beschreibung* - Die Situationsanalyse bildet zusammen mit den Organisationszielen die fachliche Basis für die Definition der von der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation zu erfüllenden Anforderungen.
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Beschreibung des Ist-Zustands, Schwachstellenanalyse, Geschäftssicherheit, Zukünftige Entwicklung, Massnahmenvorschläge

- Situationsanalyse

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Beschreibung des Ist-Zustands**
 - Problemunabhängige Beschreibung und Darstellung der zu untersuchenden Organisation und deren Abgrenzung. Beschrieben werden die vorhandenen relevanten Elemente und ihre Beziehungen untereinander sowie deren Schnittstellen gegen aussen. Der Detaillierungsgrad der Beschreibung hängt davon ab, wie weit diese Information für das Verständnis des Ist-Zustandes notwendig ist bzw. für die Entwicklung eines Soll-Zustands weiterverwendet werden kann.
 - Die zum untersuchenden Ist-Zustand gehörenden Unterlagen sind hier in einer Übersicht aufzuführen. Dazu gehören zum Beispiel:
 - Prozess- und Organisationsbeschreibung IST
 - Organigramme und Stellenbeschreibungen
 - Kulturelle Situation
 - die für das Projekt relevanten Unterlagen
 - Es ist zu vermerken, wo und wie diese Unterlagen zugänglich sind.
- **3 - Schwachstellenanalyse**
 - Auf der Grundlage der Beschreibung des Ist-Zustands dokumentiert dieses Kapitel die Ergebnisse der durchgeführten Schwachstellenanalyse sowohl aus fachlicher wie technischer Sicht. Beschrieben und beurteilt werden insbesondere:
 - die vorhandenen Schwächen und Stärken des Ist-Zustands
 - möglichen Ursachen und Wirkungen
 - Entscheidung über die Aufnahme als Organisationsziel bzw. Prozess- und Organisationsanforderung
- **4 - Geschäftssicherheit**
 - Analyse und Bewertung der Aspekte Geschäftssicherheit und -kontinuität
- **5 - Zukünftige Entwicklung**
 - Beschreiben und beurteilen der zukünftigen Entwicklung und deren Konsequenzen auf die bestehende Situation. Dazu können folgende Checkfragen angewendet werden:
 - Welche Trends zeichnen sich ab und sind sie relevant?
 - Wie ist die Bereitschaft zu Veränderungen?
 - Welche Anforderungen muss die Ablauf- und Aufbauorganisation in Zukunft erfüllen?
 - Wie wird sich die Ablauf- und Aufbauorganisation entwickeln, wenn nichts geändert wird?
 - Wo wurden ähnliche Probleme schon gelöst?
 - Welche Vorstellungen hat man von einer neuen Lösung?
 - Was oder wer kann die zukünftige Ablauf- und Aufbauorganisation beeinflussen?
 - Welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es?
- **6 - Bedarfsanalyse**
 - Beschreibung und Analyse der groben Anforderungen unter Berücksichtigung
 - der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Entwicklung; Erarbeitung möglicher Lösungen bzw. Verbesserungen (inkl. deren Prioritäten, Auswirkungen, Machbarkeit)
- **7 - Massnahmenvorschläge**
 - Beschreiben und bewerten möglicher Massnahmen, welche als Vorschläge bei der späteren Erarbeitung des Lösungsvorschlags weiter detailliert werden können.

5.1.2 Organisationsziele

- *Zweck* - Die Organisationsziele legen als Vorgaben fest, was mit der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation erreicht oder vermieden werden soll. Sie lassen für die nachfolgende Lösungssuche genügend Gestaltungsspielraum offen.
-
- *Beschreibung* - Die Organisationsziele bilden die Basis für die Entwicklung der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation. Der Erfolg eines Projekts wird zu einem grossen Teil an der Erreichung der Ziele gemessen. Es ist daher wichtig, dass die Ziele so vollständig wie möglich und so genau wie möglich definiert werden. Ziele sollten daher folgende Eigenschaften aufweisen:
 - Ziele sollen konkret sein.
 - Ziele sollen messbar sein.
 - Ziele sollen erreichbar sein.
 - Ziele sollen für die Beteiligten relevant sein.
 - Ziele sollen zeitlich terminiert sein.
-
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Zielkatalog

Organisationsziele

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Zielkatalog**
 - Beschreibung und Strukturierung der zu erreichenden Organisationsziele.
 - Elemente des Zielkatalogs können zum Beispiel sein:
 - Identifikation des Ziels
 - Beschreibung Ziels
 - Priorität des Ziels
 - Zielhierarchie
 - Zielkategorie
 - Kriterien oder Messgrössen zur Bewertung der Zielerreichung

5.1.3 Wirtschaftlichkeit

- *Zweck* - Die Wirtschaftlichkeit wird auf der Basis einer Gegenüberstellung der Kosten und der quantitativen und qualitativen Bewertung des Nutzens bestimmt und dient zur Unterstützung der Entscheidungsfindung.
-
- *Beschreibung* - Der Detaillierungsgrad ist vom Projekttyp und vom Zeitpunkt der Erstellung (Projektphase) abhängig. Die Wirtschaftlichkeit wird auf Grund neuer Ergebnisse immer wieder überprüft und bis zur zuverlässigen Schätzung präzisiert.
-
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Projektkosten, Kosten der Ablauf- und Aufbauorganisation, Ausgabenwirksame Kosten, Nutzenbetrachtungen, Zusammenfassung, Hinweise zur Wirtschaftlichkeit

- Wirtschaftlichkeit

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Projektkosten**
 - Alle einmaligen Entwicklungskosten (Vollkosten) gegliedert nach Kostenarten/Kostenstellen. Die Vollkosten werden entsprechend der vorgesehenen Nutzungsdauer auf die Kosten der Ablauf- und Aufbauorganisation überwält (amortisiert).
- **3 - Organisationskosten**
 - Die jährlich wiederkehrenden fixen (u.a. Amortisation der Projektkosten) und variablen Vollkosten für die Aufrechterhaltung und Betreuung der Aufbau- und Ablauforganisation, gegliedert nach Kostenarten/Kostenstellen.
- **4 - Ausgabenwirksame Kosten**
- **5 - Nutzenbetrachtungen**
 - 5.1 - Quantifizierbarer Nutzen
 - 5.2 - Nichtquantifizierbarer Nutzen
- **6 - Zusammenfassung**

- 6.1 - Kosten/Nutzen Gegenüberstellung
- 6.2 - Personelle Auswirkungen
 - Zeitlich und mengenmässig: Mehrbedarf, Mehrbelastung, Abbau, Entlastung.
- **7 - Hinweise zur Wirtschaftlichkeit**
 - – Hinweis, ob die Zahlen geschätzt oder effektiv errechnet wurden
 - – Zuverlässigkeit/Risiken der getroffenen Annahmen/Schätzungen: Termine, Kosten, Qualität, Mengen- und Volumenentwicklungen, usw.
 - – Erläuterungen und Details zu den obigen Positionen (Kapitel)

5.1.4 Prozess- und Organisationsanforderungen

- *Zweck* - Die Prozess- und Organisationsanforderungen enthalten eine strukturierte Beschreibung sämtlicher Anforderungen an die zukünftige Ablauf- und Aufbauorganisation.
 -
- *Beschreibung* - Ausgehend von den Organisationszielen werden in den Prozess- und Organisationsanforderungen die Bedingungen spezifiziert, welche die zukünftige Ablauf- und Aufbauorganisation erfüllen soll.
 - Die Prozess- und Organisationsanforderungen bilden zusammen mit den Organisationszielen die Grundlage für die Suche und Bewertung von Prozess- und Organisationsvarianten.
 - Im Unterschied zum Prozess- und Organisationskonzept enthalten die Anforderungen noch nicht die Beschreibung des Soll-Zustands der zukünftigen Ablauf- und Aufbauorganisation (das „wie“), sondern deren Bedingungen (das „was“).
 -
- *Tailoring* - Die Prozess- und Organisationsanforderungen können auch in mehreren eigenständigen Dokumenten vorliegen, zum Beispiel pro Prozess oder Organisationseinheit.
 -
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Allgemeine Anforderungen, Anforderungen bezüglich der Einführung, Detailanforderungen

- Prozess- und Organisationsanforderungen

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Allgemeine Anforderungen**
 - Die allgemeinen Anforderungen beschreiben die notwendigen Änderungen, Ergänzungen oder Erweiterungen der Prozesse und der Organisation.
- **3 - Anforderungen bezüglich der Einführung**
 - Änderungen an der Prozesslandschaft und der Organisation bringen auch immer Anforderungen bezüglich der Einführung mit sich. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit diesen Informationen unterstützt die Einführung und Aktivierung der neu gestalteten Prozesse, bzw. der neuen Organisation (Transition).
- **4 - Detailanforderungen**
 - Beschreibt die detaillierten Anforderungen an die verschiedenen Prozesse und die Organisation.

5.1.5 Prozess- und Organisationskonzept

- *Zweck* - Das Prozess- und Organisationskonzept beinhaltet einerseits die Beschreibung des Soll-Zustands der angestrebten Prozess- und Organisationslandschaft (d.h. Strukturen, Fähigkeiten, Hilfsmittel, Verhalten) sowie andererseits das Rahmenwerk, welches die Basis für eine einheitliche und konsistente Beschreibung der Prozesse und der Organisation darstellt.
 -

- *Beschreibung*
 - Der Beschreibung des Soll-Zustands der zukünftigen Prozesse und der Organisation kommt eine große Bedeutung zu, weil damit eine kontinuierliche Qualitätssicherung während der Gestaltungs- und Einführungsphase ermöglicht wird.
 - Der Soll-Zustand baut auf den Prozess- und Organisationsanforderungen als Vorgabe auf und fügt allfällige neue Erkenntnisse seit deren Erarbeitung hinzu. Die Beschreibung des Soll-Zustands gliedert sich unter anderem in die folgenden Teile:
 - Strukturen der zukünftigen Arbeitsgruppen und deren Führung
 - Fähigkeiten der in den zukünftigen Prozessen involvierten Rollen
 - Hilfsmittel, die zur Umsetzung der Prozesse benötigt werden
 - Verhalten bzw. die Kultur, welche die zukünftigen Prozesse erfordern
 - Zusätzlich zu den Zielen wird das Rahmenwerk für die Beschreibung der Prozesse und der Organisation definiert. Es werden Vorgaben und Checklisten erarbeitet, welche die Qualität und die Vollständigkeit der beschriebenen Prozesse sicherstellt.
 - Das Prozess- und Organisationskonzept definiert die Vorgaben zur Erstellung der Prozess- und Organisationsbeschreibung, währenddessen das Transitionskonzept beschreibt, wie die neuen Prozesse und die neue Organisation eingeführt werden sollen.
- *Tailoring*
 - Das Prozess- und Organisationskonzept kann bei kleinen Projekten als eigenständiges Ergebnis entfallen und zusammen mit den Prozess- und Organisationsanforderungen sowie Prozess-, Organisationsbeschreibungen in einem gemeinsamen Dokument zusammengefasst werden.
- *Inhalt*
 - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Soll-Zustand, Prozess-Rahmenwerk, Anhang

- **Prozess- und Organisationskonzept**

- **0** - **Allgemeines**
- **1** - **Zweck des Dokuments**
- **2** - **Soll-Zustand**
- **3** - **Prozess-Rahmenwerk**
 - 3.1 - **Strukturen**
 - Es werden interne Arbeitsgruppenstrukturen und Führungsstile entworfen, welche die erwünschten Verhaltensweisen unterstützen.
 - 3.2 - **Fähigkeiten**
 - Es werden die der künftigen Prozessabwicklung zugrunde liegenden Fähigkeiten und Wissens Elemente definiert.
 - 3.3 - **Hilfsmittel**
 - Die Hilfsmittel der prozess-orientierten Organisation werden benannt: Es werden Zuweisungen von Ressourcen zu den einzelnen Rollen festgelegt, entsprechende Belohnungs- und Anerkennungssysteme definiert und Ausbildungs- sowie Informationserfordernisse ermittelt.
 - 3.4 - **Verhalten und Kultur**
 - Es wird das zukünftig angestrebte Verhalten sowie die Bedeutung des Verhaltens bei der Resultaterreichung definiert. Die kulturellen Randbedingungen (z.B. Wertvorstellungen, Überzeugungen, Einstellungen, Erfahrungen) müssen dazu berücksichtigt werden.
- **4** - **Anhang**
 - Der Anhang besteht aus verschiedenen Vorlagen und Checklisten welche die Erstellung der Beschreibungen bzw. deren Überprüfung erleichtert.
 - 4.1 - **Begriffe**
 - Gemeinsame und einzuhaltende Begriffe werden definiert.
 - 4.2 - **Notationen**
 - Durchgängig verwendete Symbole und Formatierungen werden für alle Beschreibungen festgelegt.
 - 4.3 - **Methoden**
 - Die Vorgehensmethode für die Prozessdefinition wird beschrieben.
 - 4.4 - **Dokumentation**
 - Die formale Darstellung und Dokumentation der Prozess- und Organisationsbeschreibungen werden definiert.

5.1.6 Prozess- und Organisationsbeschreibung

- *Zweck*
 - Die Beschreibung der Prozesse und der Organisation dokumentiert die Neugestaltung der Ablauf- und

- Aufbauorganisation, wie sie auf der Grundlage des Prozess- und Organisationskonzepts vorgenommen wird.
-
- *Beschreibung*
 - Die Prozess- und Organisationsbeschreibungen werden im «top-down» Verfahren dokumentiert. Ausgehend von der Prozess- respektive der Organisationsübersicht detaillieren Prozessstruktur, Aktivitätenlisten und zusätzliche Dokumente und Instrumente die Beschreibung der Prozesse. Desgleichen werden die verschiedenen Organisationseinheiten und -bereiche beschrieben.
 - Bei der Erarbeitung dieser Beschreibungen wird direkt mit betroffenen Anwendern und dem Geschäftsprozessverantwortlichen zusammengearbeitet.
 -
 - Die Prozess- und Organisationsbeschreibungen bilden einen wichtigen Bestandteil der Gestaltung gemäss den Angaben der Prozess- und Organisationsanforderungen und dem Prozess- und Organisationskonzept.
 -
- *Tailoring*
 - Die Prozess- und Organisationsbeschreibung kann bei kleinen Projekten als eigenständiges Ergebnis entfallen und zusammen mit Prozess- und Organisationsanforderungen sowie dem Prozess- und Organisationskonzept in einem gemeinsamen Dokument zusammengefasst werden.
 -
- *Inhalt*
 - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Prozessübersicht, Prozessstruktur, Aktivitätenlisten, Dokumente und Instrumente, Anhang

- Prozess- und Organisationsbeschreibung

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Prozess- und Organisationsübersicht**
 - Die Prozess und Organisationsübersicht stellt die Prozesse sowie die Organisation auf abstrahiertem Niveau dar. Die Darstellung auf der «obersten» Ebene dient dabei als Orientierungshilfe.
 - Die Übersicht stellt die Dokumentationsebene der «Stufe 0» dar.
- **3 - Prozessstruktur**
 - Dieses Kapitel beschreibt die Struktur der Prozesse. Jeder Prozess wird durch folgende Attribute definiert:
 - – Prozessdiagramm mit Teilprozessen
 - – Prozessbeschreibung
 - – Prozess-Szenarien
 - – Messsystem
 - – pro Teilprozess eine Teilprozessbeschreibungen mit den zugehörigen Rollenbeschreibungen
 - Die Prozessstruktur stellt die Dokumentationsebene der «Stufe 1» dar.
- **4 - Detaillierte Organisationsbeschreibung**
 - Dieses Kapitel beschreibt die jeweiligen Organisationseinheiten/-bereiche. Die Beschreibung umfasst:
 - – Organigramm
 - – Rollen
 - – Verantwortlichkeiten
 - – Schnittstellen
- **5 - Aktivitätenlisten**
 - Die Aktivitätenlisten stellen den Ablauf innerhalb der Prozesse dar, sie beschreiben, «was» zu tun ist.
 - Die Aktivitäten stellen die Dokumentationsebene der «Stufe 2» dar.
- **6 - Dokumente und Instrumente**
 - Dokumente und Instrumente beschreiben, «wie» eine Aktivität auszuführen ist. Beispiele von Dokumenten und Instrumenten:
 - – Arbeitsanweisungen
 - – Endbenutzerdokumentationen
 - – Formulare
 - – Anwenderbeschreibungen
 - Die Dokumente und Instrumente stellen die Dokumentationsebene der «Stufe 3» dar.
- **7 - Anhang**
 - – ergänzende Unterlagen
 - – Stellungnahmen
 - – Protokolle

5.1.7 Transitionskonzept

- *Zweck* - Das Transitionskonzept definiert die organisatorischen und sozialen Anforderungen an die Transitionsverfahren, um den Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand von Prozessen und Organisation durchzuführen. Es stellt zudem auch die Spezifikation für die Durchführung der Transition von Prozessen und Organisation dar.
- *Beschreibung* - Das Transitionskonzept beschäftigt sich damit, wie die neuen Prozesse und die neue Organisation eingeführt und die Mitarbeitenden darauf vorbereitet werden, respektive bei der Einführung begleitet werden.
- *Tailoring* - Das Transitionskonzept kann bei kleinen Projekten als eigenständiges Ergebnis entfallen, wenn die notwendigen Informationen im Projektplan und Projekthandbuch oder im Prozess- und Organisationskonzept enthalten sind.
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Anforderungen, Transitionskonzept, Planung und Organisation (Transition), Risikobetrachtungen, Ausserbetriebsetzung der Ist-Prozesse

- Transitionskonzept

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Anforderungen**
 - Beschreibt die organisatorischen und sozialen Anforderungen an den Übergang von Prozessen und Organisation in den Soll-Zustand.
- **3 - Transitionskonzept**
 - Beschreibt umfassend die organisatorische Transition, insbesondere:
 - – Umwelt- / Umfeld- und Aussensichtanalyse
 - – Prozessveränderungen
 - – Konfliktpotentiale
 - – Personalentwicklung
 - – Ist-/Soll-Prozessübergang
 - – Datenübernahme / Datenerhebung
 - – Gezielte Interventionen
 - – Managementaufgaben
 - – Eskalationen
- **4 - Planung und Organisation (Transition)**
 - – Organisation der Prozesstransition
 - – Aufwand- und Terminplanung
 - – Mittelbedarf (Personal, Sachmittel, Dienstleistungen, Schulung)
- **5 - Risikobetrachtungen**
- **6 - Ausserbetriebsetzung der Ist-Prozesse**
 - Beschreibt die Massnahmen, die notwendig sind, um bestehende Ist-Prozesse ausser Betrieb zu setzen, insbesondere:
 - – InTransition betroffener Organisationseinheiten und Kunden
 - – Rückbau technischer Mittel/Entsorgung
 - – Umschulung/Entlassung von Mitarbeitenden
 - – Archivierung der bisherigen Prozessergebnisse

5.1.8 Organisationshandbuch

- *Zweck* - Das Organisationshandbuch beschreibt die Integration der Anpassungen und Änderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation in die Gesamtorganisation des Anwenders sowie die Schnittstellen zur Umgebung.
- *Beschreibung* - Das Organisationshandbuch regelt die personellen, sachlichen und zeitlichen Aspekte des Betriebs und der laufenden Pflege der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation.
 - Die Grundlagen des Organisationshandbuchs bilden die Prozess- und Organisationsanforderungen sowie die Prozess- und Organisationsbeschreibung.
- *Tailoring* - In kleineren Projekten können Prozess- und Organisationsanforderungen, -beschreibung und das Organisationshandbuch zu einem Ergebnis zusammengefasst werden.
- *Inhalt* - Allgemeines, Zweck des Dokuments, Übersicht, Aufbauorganisation, Ablauforganisation, organisatorische Schnittstellen, Anhang

- Organisationshandbuch

- **0 - Allgemeines**
- **1 - Zweck des Dokuments**
- **2 - Übersicht**
 - Beschreibt die Gesamtzusammenhänge der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Schnittstellen gegen aussen.
- **3 - Aufbauorganisation**
 - Beschreibt die Integration der neuen Organisation in die Gesamtaufbauorganisation, insbesondere:
 - – Ergänzungen zu den Stellenbeschreibungen (evtl. Rollenbeschreibungen)
 - – Organigramme
 - – Funktionendiagramme
 - – Kommunikationsbeziehungen
- **4 - Ablauforganisation**
 - Beschreibt die Integration der neuen Organisation in die Gesamtablauforganisation, insbesondere:
 - – Ablaufbeschreibungen
 - – Aufgabenbeschreibungen
 -
 - Im weiteren werden geregelt:
 - – das Änderungsmanagement
 - – die Informations- und Ausbildungsmöglichkeiten
 - – die Beratung und Unterstützung
 - – Ausweichlösungen
- **5 - Organisatorische Schnittstellen**
 - Beschreibt die organisatorischen Schnittstellen und deren Verantwortung zwischen der Organisation des Anwenders und anderen Organisationseinheiten. Dokumentiert werden insbesondere die Schnittstellen:
 - – zu anderen Organisationen
 - – zu Koordinations- und Kontrollstellen
- **6 - Anhang**
 - – Formulare
 - – Verzeichnisse von Organisationsanweisungen, Richtlinien
 - – Glossar
 - – Index

5.2 Ergebnisbeschreibungen (Übrige)

5.2.1 Bericht «Voranalyse», Bericht «Konzept», Bericht «Gestaltung», Bericht «Einführung»

- *Zweck* - Zusammenfassung der Ergebnisse und Entscheide der betreffenden Phase (Phasenabschlussbericht).
-
- *Beschreibung* - Ein Phasenabschlussbericht bildet die Basis für die Freigabe der jeweils nachfolgenden Phase.
- Am Ende der Phase Initialisierung wird anstelle eines Phasenabschlussberichts der Projektantrag verfasst, am Ende der Phase Abschluss der Bericht «Projektschlussbeurteilung» (beide analog HERMES SE und SA).
-
- *Inhalt* - Die Phasenabschlussberichte in HERMES OM entsprechen in ihrer Inhaltsstruktur den Phasenabschlussberichten in HERMES SE und SA; lediglich das Kapitel 4 (Ziele und Lösungen) muss jeweils sinngemäss dem Inhalt der betreffenden Phase angepasst werden.

Für die Beschreibungen der Phasenabschlussberichte sowie aller nicht OM-spezifischen Ergebnisse siehe HERMES SA, S. 140ff.

6 Rollen

6.1 Übersicht

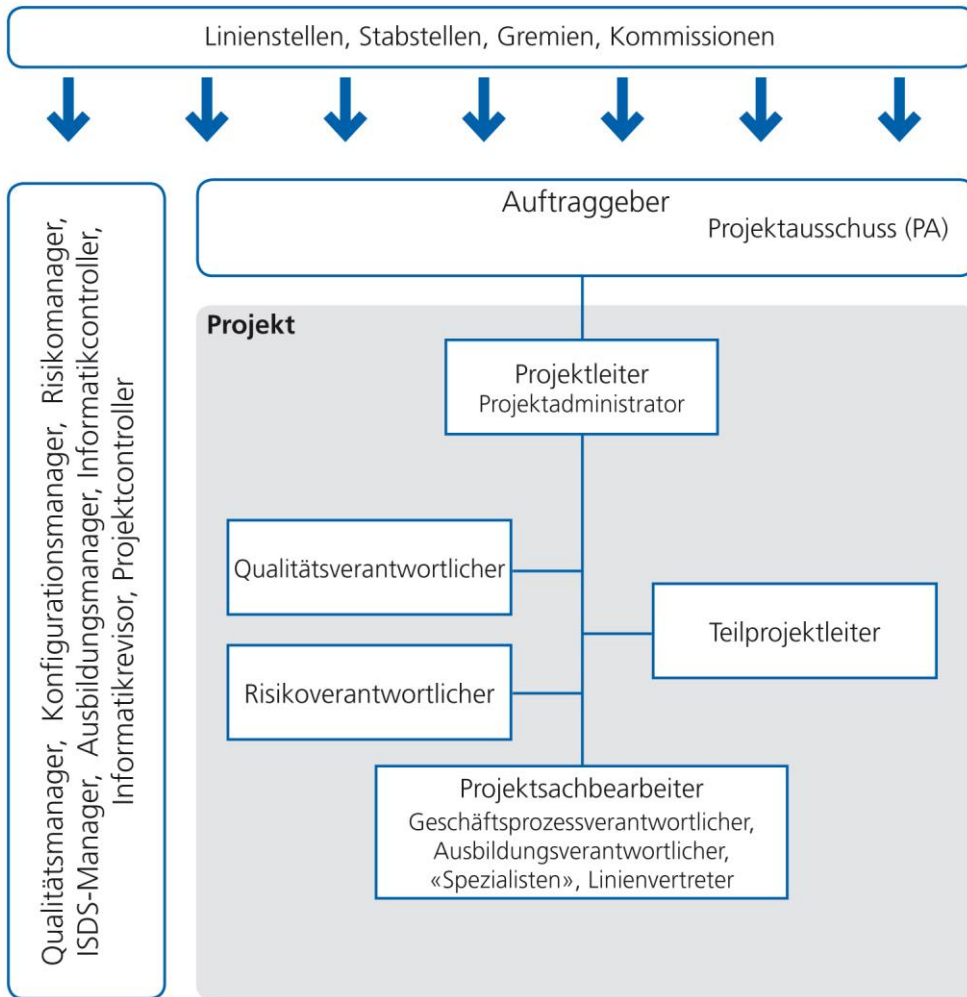


Abbildung 9 : Projektorganisation und Rollen

- **Zweck**
 - Die Rollen in HERMES basieren auf einer standardisierten Projektorganisation mit definierten Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen.
 - Die Verwendung dieser Vorgabe erleichtert den beteiligten Personen die Kommunikation und vermindert Missverständnisse bezüglich Verantwortungen und Kompetenzen.
- **Beschreibung**
 - Wie im oberen Teil der Abbildung ersichtlich ist, sind die Linienstellen, Stabsstellen, Gremien und Kommissionen angedeutet, die übergreifend an den Projekten einer Organisation beteiligt sind. Sie delegieren Personen, die eine oder mehrere der Rollen übernehmen können. Für jedes Projekt ist die Projektorganisation auf der Grundlage der dargestellten Rollen zu bilden. Sie umfasst:
 - die Entscheidung über die Aufbauorganisation
 - die Zuweisung der Rollen an die delegierten Personen
 - die Anpassung der Aufgaben
 - Die personelle Besetzung einer Projektorganisation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie muss insbesondere sicherstellen, dass die notwendigen Qualifikationen zur Verfügung stehen, und dass effektive Teamarbeit geleistet wird.
 - Die Umsetzung der Projektrollen in eine Projektorganisation erfolgt zu Beginn des Projekts und in jeder Phaseninitialisierung. Die Ergebnisse werden im Projekthandbuch und im Projektplan festgehalten.
 - Im Folgenden werden die in HERMES OM definierten Rollen beschrieben.

- Grundsätzlich wird zwischen Rollen «ausserhalb» des Projektes (Kontroll- und Koordinationsstellen sowie der Auftraggeber) und Rollen «innerhalb» des Projektes unterschieden.
-
- Die von HERMES definierten Rollen können auf Grund ihrer Aufgaben und Verantwortungen in folgende Gruppen zusammengefasst werden:
 - **Koordinations- und Kontrollstellen (KK)**
 - **Entscheidung und Steuerung**
 - **Projektleitung**
 - **Teilprojektleiter**
 - **Qualitätssicherung**
 - **Risikomanagement**
 - **Projektsachbearbeiter**
-
-

6.2 Kontroll- und Koordinationsstellen

Die Rollen der Koordinations- und Kontrollstellen werden durch Personen aus den Linienstellen, Stabsstellen, Gremien und Kommissionen wahrgenommen. Sie befassen sich bereichsübergreifend mit der Koordination oder üben Kontrollfunktionen aus.

Die Koordinations- und Kontrollstellen legen im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen ihre Beteiligung an den Projekten fest. Die Regelung der Beteiligung kann zum Beispiel umfassen:

- Informationsversorgung
- Beteiligung an den Entscheidungen
- Beteiligung an der Qualitätssicherung
- Anforderungen an die Ergebnisse
- Anforderungen an das Entwicklungsverfahren
- Vorgehen bei der Koordination oder Kontrolle

Die Beteiligung der Koordinations- und Kontrollstellen ist im Projekthandbuch zu dokumentieren. HERMES definiert in den Koordinations- und Kontrollstellen die Rollen Informationssicherheits- und Datenschutzmanager, Konfigurationsmanager, Qualitätsmanager, Risikomanager, Geschäftsprozessmanager, Informatikcontroller, Informatikrevisor, Projektcontroller und Ausbildungsmanager.

Vgl. HERMES SA, Kap. 6.2 für die Detailbeschreibungen der zugehörigen Rollen

6.3 Entscheidung und Steuerung

Zu den Rollen, die grundsätzliche Entscheide fällen, den Kosten- und Terminrahmen setzen, die Projektabwicklung überwachen und steuern, gehören die Rollen des Projektauftraggebers und des Projektausschusses mit den Projektausschussmitgliedern.

Vgl. HERMES SA, Kap. 6.3 für die Detailbeschreibungen der zugehörigen Rollen

6.4 Projektleitung

Unter dem Begriff «Projektleitung» werden diejenigen Rollen bzw. Aufgaben zusammengefasst, die mit der operativen Projektleitung beauftragt sind. Sie planen, koordinieren, überwachen und steuern die Projektarbeit innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens. Dazu gehören die Rollen des Projektleiters und Projektadministrators, wobei Letzterer die Projektleitung (und allenfalls das Projektteam) bei administrativen und organisatorischen Arbeiten unterstützt.

Vgl. HERMES SA, Kap. 6.4 für die Detailbeschreibungen der zugehörigen Rollen

6.5 Teilprojektleitung

Im Rahmen von Organisationsprojekten können verschiedenste Teilprojekte ausgelöst werden (vgl. Kap. 1.2.3), die ihrerseits von Teilprojektleitern geführt werden. Denkbar sind hier zum Beispiel „Teilprojektleiter Informatik“, Teilprojektleiter „Recht“, Teilprojektleiter „Infrastruktur“ usw.

- *Beschreibung* - Im Rahmen von Organisationsprojekten können Anpassungen in der Infrastruktur, in den rechtlichen Grundlagen, hinsichtlich IT usw. erforderlich werden, deren Komplexität den Einsatz entsprechender Teilprojekte notwendig machen kann.
-
- *Verantwortung* - Die Teilprojektleiter (Recht, IT, Infrastruktur, usw.) tragen die Verantwortung für die operative Leitung ihrer jeweiligen Teilprojekte im Auftrag des Projektleiters.
-
- *Tätigkeitsgebiete* - Die Tätigkeiten der Teilprojektleiter sind analog jener des Projektleiters; der Projektleiter übergibt den Teilprojektleitern diejenigen Aufgaben, die im Zusammenhang des Teilprojekts delegierbar sind.
-
- *Fähigkeiten* - Die erforderlichen Fähigkeiten der Teilprojektleiter sind sinngemäss analog zu jenen des Projektleiters, mit Fokus auf Kenntnisse im teilprojektrelevanten Fachgebiet.

6.6 Projektsachbearbeitung

Die Gruppe der «Projektsachbearbeiter» übernehmen die Aufgaben der Prozess- und Organisationsmodellierung und –gestaltung und erarbeiten die geplanten Ergebnisse. Sie erhalten vom Projekt- oder Teilprojektleiter die entsprechenden Aufträge. Bei Bedarf können mehrere Projektsachbearbeiter zu einem «Arbeitssteam» zusammengefasst werden, das von einem «Arbeitssteamchef» (Teamchef, Teamleader, Arbeitsgruppenleiter) fachlich geleitet wird.

Die Gruppe «Projektsachbearbeiter» definiert die Rollen Geschäftsprozessverantwortlicher, Linienverantwortlicher und Ausbildungsverantwortlicher.

Je nach Projektsituation und/oder Projektinhalt besteht für die Rollen der «Projektsachbearbeiter» ein Bedarf von zusätzlichem Fachwissen. Dieses kann durch die Unterstützung von «Spezialisten» in einem zeitlich beschränkten Umfang abgedeckt werden. Vor allem in den frühen Phasen eines Projekts (Initialisierung, Voranalyse und Evaluation) können «Spezialisten» das Projektteam effektiv unterstützen.

Beispiele von Spezialisten sind: Berater, Planungsspezialist, Finanzexperte, Spezialist für Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Sicherheitsspezialist, Instruktor, Methodiker, Datenbankadministrator, u.a.

6.6.1 Linienverantwortlicher (LV)

- *Beschreibung* - Linienverantwortliche sind zuständig für bestimmte Prozesse, Organisationseinheiten oder Fachgebiete (z.B. Recht, Informatik, oder Infrastruktur) in der Organisation, in welcher das Projekt abgewickelt wird. Sie können in Form von Projektsachbearbeitern, aber auch als Teilprojektleiter (vgl. 6.5) in das Projekt einbezogen werden.
-
- *Verantwortung*
 - Vertreten der fachlichen Interessen im Projekt
 - Einbringen der richtigen, mit den Fachbereichen der Organisation abgestimmten fachlichen Anforderungen
 - Unterstützung der Schulung und Einführung der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation
-
- *Tätigkeitsgebiete* - Vertritt seine Organisationseinheit / sein Fachgebiet in allen projektrelevanten Belangen und führt im Auftrag des Projektleiters entsprechende Aufgaben aus.
-
- *Fähigkeiten* - Umfassendes aktuelles Wissen über die betreffende Organisationseinheit / das betreffende Fachgebiet

6.6.2 Fachvertreter (FaV)

- *Beschreibung* - Fachvertreter gehören zu den «Spezialisten» der Projektsachbearbeitung. Ähnlich den Linienverantwortlichen entstammen sie bestimmten Einheiten der Organisation, in welcher das Projekt abgewickelt wird, und können entsprechend spezifisches Wissen in das Projekt einbringen. Häufig werden sie von den Linienverantwortlichen in Absprache mit dem Projektleiter rekrutiert und beauftragt.
-
- *Verantwortung* - Analog dem Linienverantwortlichen, hierarchisch aber demselben unterstellt.
-
- *Tätigkeitsgebiete* - Analog dem Linienverantwortlichen, hierarchisch aber demselben unterstellt.
-
- *Fähigkeiten* - Analog dem Linienverantwortlichen.

6.6.3 Geschäftsprozessverantwortlicher (GPV)

Vgl. HERMES SA, Kap. 6.5.2

6.6.4 Ausbildungsverantwortlicher (ABV)

Vgl. HERMES SA, Kap. 6.11.4

6.7 Qualitätssicherung

Im Submodell «Qualitätssicherung» wird eine Rolle definiert, nämlich jene des Qualitätsverantwortlichen. Weitere Rollen der Qualitätssicherung sind in Abhängigkeit der Projektinfrastruktur möglich. Vgl. HERMES SA, Kap. 6.8 für die Detailbeschreibungen der Rolle QV

6.8 Risikomanagement

Im Submodell «Risikomanagement» wird eine Rolle definiert, nämlich jene des Risikoverantwortlichen. Weitere Rollen des Risikomanagements sind in Abhängigkeit der Projektinfrastruktur möglich. Vgl. HERMES SA, Kap. 6.9 für die Detailbeschreibungen der Rolle RV

7 Arbeitstechniken

- *Zweck* - Eine Arbeitstechnik unterstützt die Benutzer von HERMES bei der Ausführung einer oder mehrerer Tätigkeiten bzw. bei der Erarbeitung von einem oder mehreren Ergebnissen durch zusätzliche Informationen.
- *Beschreibung* - Arbeitstechniken ergänzen oder erweitern die Beschreibungen der Phasen, Aktivitäten und Ergebnisse. Zum Beispiel liefern sie Informationen wie verschiedene Aktivitäten miteinander in Beziehung stehen, wie man bestimmte Werkzeuge einsetzen könnte oder sie beschreiben übliche «best practices». Die Liste der in diesem Kapitel aufgeführten Arbeitstechniken ist nicht abschliessend. Neue Arbeitstechniken, welche einen Betrag zur Anwendung von HERMES leisten, werden laufend auf den HERMES-Webseiten www.hermes.admin.ch veröffentlicht. Arbeitstechniken können jedoch auch durch die Organisationen, welche HERMES verwenden, in Eigenverantwortung erstellt werden. Weitere Quellen zur Unterstützung einzelner Themen können selbstverständlich in der einschlägigen Fachliteratur gefunden werden.

7.1 Change Management

Die Arbeitstechnik «Change Management» beschreibt mögliche methodische Vorgehensweisen für die Analyse der bestehenden Unternehmenskultur und die Begleitung organisatorischer Änderungen.

Siehe HERMES SA, Kap. 7.9.

7.2 Transition

Die Arbeitstechnik «Transition» beschreibt mögliche methodische Vorgehensweisen, wie im Projekt vom Ist-Zustand einer Ablauf- und Aufbauorganisation zum Soll-Zustand gekommen wird.

Siehe HERMES SA, Anhang A.1

7.3 Prozess- und Organisationsbeschreibung

Die Arbeitstechnik «Prozess- und Organisationsbeschreibung» beschreibt mögliche methodische Vorgehensweisen für das Modellieren der Ablauf- und Aufbauorganisation.

7.4 Optimierungspotentiale

Die Arbeitstechnik «Optimierungspotentiale» beschreibt mögliche methodische Vorgehensweisen für das Finden von Optimierungspotentialen in der Ablauf- und Aufbauorganisation.

7.5 Prozessmessung

Die Arbeitstechnik «Prozessmessung» beschreibt mögliche methodische Vorgehensweisen für das Quantifizieren von Prozessen.

8 Anhänge

8.1 Abkürzungsverzeichnis

Begriff / Abkürzung	Bedeutung
ABM	Ausbildungsmanager
ABV	Ausbildungsverantwortlicher
AG	Auftraggeber
ASP	Arbeitsstrukturplan
BFS	Bundesamt für Statistik
BPEL	Business Process Execution Language
BPML	Business Process Markup Language
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CM	Change Management
DL	Dienstleistung
DMS	Dokumentenmanagementsystem
EI	Externer Input
EP	Entscheidungspunkt
EZ	Ergebniszustand
FaV	Fachvertreter
GPM	Geschäftsprozessmanager
GPV	Geschäftsprozessverantwortlicher
HMS	HERMES (SE, SA oder OM)
HR	Human Resources
ICTL	Informatikcontroller
IRVR	Informatikrevisor
ISB	Informatikstrategieorgan Bund
ISDSM	Informationssicherheits- und Datenschutzmanager
IT	Informationstechnologie
KM	Konfigurationsmanagement
KK	Kontroll- und Koordinationsstellen
LV	Linienverantwortlicher
MA	Projektmarketing
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
OCM	Organisations Change Management (nach HERMES SA)
OM	Organisations- bzw. Operationsmanagement
OMG	Open Management Group
PA	Projektausschuss
PAdm	Projektadministrator
PC	Projektcontroller
PL	Projektleiter
PM	Projektmanagement

Begriff / Abkürzung	Bedeutung
QM	Qualitätsmanager
QS	Qualitätssicherung
QV	Qualitätsverantwortlicher
RM	Risikomanagement
RV	Risikoverantwortlicher
SA	Systemadaption (nach HERMES SA)
SE	Systementwicklung (nach HERMES SE)
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SM	Submodell
TPL	Teilprojektleiter

8.2 Referenzen

Erkennungszeichen	Titel
HERMES SA	Handbuch HERMES Systemadaption
HERMES SE	Handbuch HERMES Systementwicklung
Leitfaden E-Government Schweiz	Leitfaden E-Government Schweiz, Ausgabe März 2009
ASP HERMES OM	Arbeitsstrukturplan HERMES OM im PowerUser oder MS Excel
ISO 9001:2008	International Standard for Quality Management Systems
ISO 20000	International Standard for IT Service Management
ISO 38500:2000	International Standard for Corporate Governance of IT (IT Governance)