

# Zwischen Governance und Agilität: Wie HERMES Projekte erfolgreich macht

Die Projektmanagementmethode HERMES wird in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft eingesetzt. Sie steht als offener eCH-Standard zur Verfügung. Im Gespräch erklärt Martin Schwaar, Unternehmensarchitekt und Verantwortlicher HERMES bei der Bundeskanzlei, Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung (DTI) sowie Leiter der eCH-Fachgruppe HERMES, welche Stärken die Methode auszeichnen. Er ordnet Kritik ein, zeigt auf, wie sich HERMES an unterschiedliche Projektgrössen und agile Arbeitsweisen anpassen lässt, und gibt Einblick in aktuelle Weiterentwicklungen.



**Martin Schwaar, Leiter eCH-Fachgruppe HERMES.**

**Herr Schwaar, HERMES ist eine Projektmanagementmethode, die unter anderem bei der Bundesverwaltung sowie in zahlreichen Kantonen und Städten eingeführt wurde. Können Sie kurz erklären, für welche Arten von Projekten sie sich eignet?**

**Martin Schwaar:** Gerne. Ich möchte aber schon an dieser Stelle darauf hinweisen, dass HERMES auch in der Privatwirtschaft und in öffentlichen Verwaltungen im Ausland eingesetzt wird. Bei der Art der Vorhaben gibt es kaum Einschränkungen. So werden IKT-Lösungen entwickelt, Organisationsanpassungen durchgeführt, Produkte entwickelt, Rechtssetzungsvorhaben abgewickelt und vieles mehr. Grundsätzlich wäre auch die Abwicklung von Bauvorhaben möglich, da beispielsweise die Phasen gemäss SIA einfach auf die HERMES-Phasen gemappt werden können. HERMES Online unterstützt mit einem Tool die Erstellung von benutzerdefinierten Szenarien, so dass neue Projektarten mit neuen oder abgeänderten Aufgaben, Ergebnissen und Rollen abgewickelt werden können. Diese können dann für typgleiche Vorhaben immer wieder verwendet werden. Damit solche Szenarien in anderen Organisationen oder Organisationseinheiten nicht immer wieder neu entwickelt werden müssen, haben wir geplant, in diesem Jahr auf HERMES Online einen Szenarien-Marktplatz einzurichten, wo erprobte Szenarien für spezifische Vorhaben ausgetauscht werden können.

**Es gibt immer wieder Kritik, dass HERMES zu schwierig, zu komplex für gewisse Projekte sei. Was sagen Sie dazu?**

Gewisse Vorurteile halten sich hartnäckig, auch wenn sie nicht zutreffen. HERMES ist kein Ersatz für Kenntnisse im Projektmanagement. HERMES definiert WAS, WANN in welcher Qualität erwartet wird und wie die Kommunikation und Zuständigkeiten im Projekt und in der Zusammenarbeit mit der Stammorganisation geregelt sind. Das Wissen, WIE man ein Projekt führt oder einzelne Ausgaben ausführt, wird durch Lehrgänge (z. B. CAS, MAS, Prince2, PMI, etc.) und vor allem durch Praxis erworben.

Was sicher stimmt, ist, dass HERMES nicht für alle Fälle gleich gut passt. So ist HERMES, obwohl es toolunterstützt auf unterschiedliche Projektgrössen und die Komplexität der Vorhaben angepasst werden kann, für Kleinstvorhaben weniger geeignet. Während es bei Vorhaben, welche die Kriterien für ein Projekt erfüllen (Grösse, Dauer, Komplexität) wichtig ist, dass die Governance vollständig eingehalten wird, bedeutet dies für Kleinstvorhaben einen kaum gerechtfertigten Overhead. Wir sind diesem Anliegen begegnet, indem wir mit HERMES One ein schlankes Werkzeug zur Verfügung stellen, um solche Kleinstvorhaben abzuwickeln. Die Einhaltung der Governance gemäss HERMES ist dabei nicht vollständig sichergestellt, aber das ist auch nicht in jedem Fall nötig. HERMES One wird heute breit eingesetzt, zum Beispiel zur Planung und Durchführung von Anlässen, zur Entwicklung einer kleinen App oder auch um andere einmalige Linienaufgaben abzuwickeln.

**Was antworten Sie auf allfällige kritische Stimmen, die bemängeln, dass diese Projektmanagementmethode die Agilität zu stark einschränkt?**

Auch dies ist ein Vorurteil. HERMES 2022 verwendet für agile Umsetzungen den „Black Box“-Ansatz. Die Umsetzungsorganisation agiert in dieser „Black Box“ gemäss der verwendeten Methode (Scrum, Kanban, SAFe bis Stufe ART-Flow, SoS, etc.) und hat die vollständige Kontrolle über die Umsetzung, während HERMES quasi als Rahmen dafür sorgt, dass die Schnittstellen und die Kommunikation zur Stammorganisation bedient, die Umsetzungsorganisation mit den benötigten Ressourcen versorgt und die übergreifenden Governance-Anforderungen eingehalten werden.

## **Weshalb braucht es einen eCH-Standard für HERMES?**

Öffentliche Verwaltungen aber auch stark reglementierte Organisationen aus der Privatwirtschaft haben hohe Anforderungen an die Abwicklung von Vorhaben. Über einen gemeinsamen Standard wird sichergestellt, dass keine wichtigen Lieferergebnisse des Projektmanagements vergessen oder zu spät in der Vorhabenabwicklung erstellt werden. Auch sind die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen klar definiert, wodurch insbesondere keine Unklarheiten oder Verzögerungen bei Entscheiden auftreten.

Ein weiterer Vorteil ist, dass Vorhaben, die die Grenzen der Organisation oder von Organisationseinheiten überschreiten, dasselbe Projektverständnis haben und dieselbe Sprache sprechen. Dies ist gerade heute wichtig, wo Vorhaben im Rahmen der digitalen Transformation immer mehr die Organisationsgrenzen und föderalen Ebenen überschreiten.

## **Wird der Standard rege genutzt?**

Da HERMES eine frei verfügbare Methode ist, die Nutzer ohne Anmeldung oder Antrag herunterladen und anwenden können, haben wir keine abschliessende Liste der Anwender des Standards. Wir sehen anhand der Auswertungen auf HERMES Online, dass wir monatlich im Schnitt ca. 30'000 Unique Visitors haben, die sich länger auf der Plattform bewegen. Das ist aber nur ein Teil der Nutzenden. Grosse Organisationen wie die Stadt Zürich oder die Kantone Zürich und Bern betreiben eigene Plattformen, ab welchen sie HERMES-Ressourcen beziehen. Diese Benutzer/innen kommen noch zu den 30'000 hinzu.

## **Wer ist in der eCH-Fachgruppe HERMES mit dabei und wie verläuft die Zusammenarbeit?**

In der eCH-Fachgruppe sind Vertreterinnen und Vertreter von öffentlichen Verwaltungen sämtlicher föderaler Stufen wie auch der Privatwirtschaft sowie aus dem Bereich Bildung und Forschung. Die eCH-Fachgruppe trifft sich monatlich für ein Abstimmungsmeeting, bei dem Informationen ausgetauscht und Entscheide getroffen werden. Für spezifische Themen werden zusätzlich bei Bedarf Arbeitsgruppen gebildet.

## **Der Standard eCH-0054 wurde zuletzt 2022 aktualisiert. Was wurde dabei konkret angepasst?**

Die Aktualisierung von 2022 war ein sogenannter Major Change, wobei das gesamte Referenzhandbuch überarbeitet und die Agilität besser eingebunden wurde. Es werden laufend Optimierungen und Präzisierungen an der Methode vorgenommen, wobei diese keinen Einfluss auf die Grundlagen der Methode, auf die Schulung oder Zertifizierungen haben dürfen.

Sollten relevante Änderungen notwendig werden, erfolgt die Anpassung unterjährig. In einer „Freeze-Phase“ von September bis Dezember werden die Referenzhandbücher, Hilfsmittel, Vorlagen, Schulungsunterlagen und Zertifikatsprüfungen nachgeführt, so dass ab Anfang des Folgejahres wieder eine stabile Version verfügbar ist.

## **Was ist in Zukunft geplant? Gibt es allenfalls weitere Pläne bezüglich der Weiterentwicklung von HERMES und damit einhergehend zu dessen Standardisierung?**

Für dieses Jahr steht die Anwenderunterstützung im Fokus. So werden weitere Hilfsmittel für HERMES geschaffen, wie der Leitfaden Design Thinking im Projektmanagementumfeld oder der Leitfaden Business Analyse im Projektmanagementumfeld, die beide im Mai 2026 auf Deutsch und Französisch publiziert werden. Der bestehende agile Leitfaden wird komplett überarbeitet und um Praxiserfahrung im Bereich der einfachen und skalierten Agilität erweitert. Geplante Publikation ist noch im ersten Semester 2026. Weiter steht natürlich KI im Fokus. So werden die Erkenntnisse aus dem Pilot des HERMES Bot von 2025 genutzt und voraussichtlich wird noch dieses Jahr eine produktive Version aufgeschaltet. Diese basiert spezifisch auf offiziell freigegebenen HERMES-Informationen und unterstützt Prompt-Chaining. Ebenfalls im 2026 befassen wir uns mit einem KI-Konzept für HERMES, das mittelfristig die Unterstützung der Projektleitenden durch KI-Anwendungen und langfristig über ein HERMES KI-Portal im Fokus hat.

Ein grösseres Vorhaben, das bereits 2025 gestartet wurde, ist die Erarbeitung einer Methodik für den Aufbau und Betrieb eines interdisziplinären Organisationsportfolios. Dieses Projekt wurde über eine Arbeitsgruppe der eCH-Fachgruppe HERMES gestartet, wird aber voraussichtlich ein eigener Standard werden.

[www.hermes.admin.ch](http://www.hermes.admin.ch)

<https://ech.ch/de/ech/ech-0054/3.1.1>

Der Verein eCH entwickelt Standards im Bereich E-Government – für eine effiziente digitale Zusammenarbeit zwischen Behörden, Unternehmen und Privaten. Er baut auf die Zusammenarbeit privater und öffentlicher Partner. Neben dem Bund, allen Kantonen und diversen Gemeinden sind über 100 Firmen sowie Fachhochschulen, Verbände und Einzelpersonen Mitglied von eCH. Rund 20 Fachgruppen stellen sicher, dass die Standards mit hoher Qualität und frei von Einzelinteressen entwickelt und gepflegt werden.