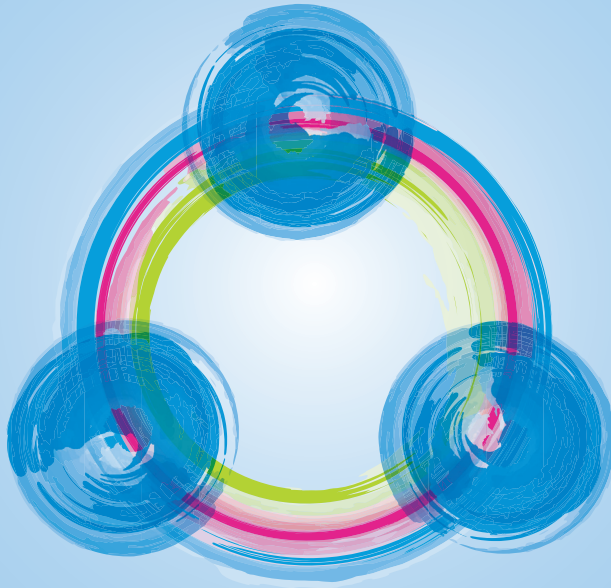


HERMES 5

Projektmanagementmethode für alle Projekte

HANDBUCH FÜR MANAGER



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB

Hermes 5®

«Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.»

(Michael Richter, deutscher Zeithistoriker)

In Organisationen geht es nicht nur darum, das Tagesgeschäft in der geforderten Qualität abzuwickeln, sondern ebenfalls die Zukunft der Organisation zu gestalten und sicherzustellen. Diesen Veränderungsprozess gilt es erfolgreich zu meistern. Projekte zur Umsetzung der Veränderungen sind in allen Organisationen ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftstätigkeit.

Es gibt keinen Nutzen ohne Risiken – wer Projekte lanciert, geht Risiken ein und investiert bedeutende personelle und finanzielle Ressourcen. Zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gehört daher eine übergeordnete Steuerung und Überwachung der Projekte. Diese konzentriert sich sowohl auf die Qualität der Projektergebnisse, als auch auf die Qualität der Projektdurchführung. Qualitätskriterien sind beispielsweise:

- Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation
- Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen
- bewusster Umgang mit Risiken
- effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz
- klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung und Führung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung
- Qualitätssicherung, hinsichtlich der Projektergebnisse und Einhaltung von Standards und Vorgaben

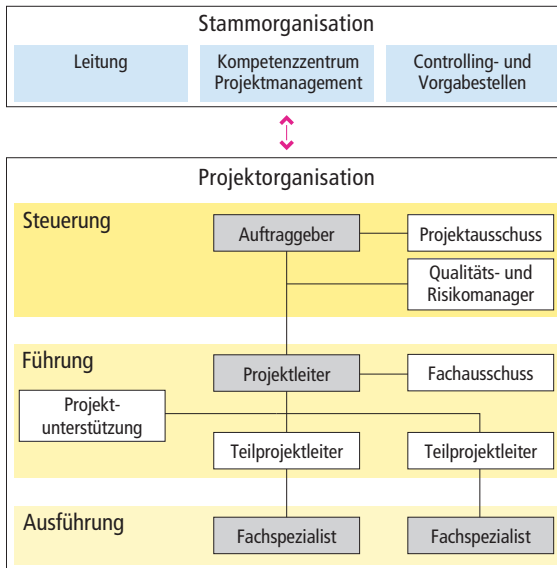
Mit HERMES besteht ein Instrumentarium, das durch einen konsequenten Einsatz dazu beitragen kann, ein Projekt erfolgreich abzuschliessen. HERMES unterstützt die Erreichung der Qualitätskriterien. HERMES schafft die methodischen Voraussetzungen, um Projekte erfolgreich und effizient durchzuführen. Der Einsatz von HERMES unterstützt die übergeordnete Steuerung und Überwachung durch das Management massgeblich. HERMES kann auf die Charakteristik und Komplexität der Projekte und die Vorgaben der Organisation angepasst werden.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle empfiehlt, nicht nur die IT-Projekte, sondern auch Organisationsprojekte mit HERMES abzuwickeln. Sie wird bei Prüfungen von Projekten HERMES als Referenzmethode berücksichtigen.

Für ein professionelles Projektmanagement ist eine Methode allein noch kein Erfolgsgarant. Es braucht engagierte, verantwortungsvolle Auftraggeber, ausgebildete und fähige Projektleiter, sowie motivierte Projektteams, die HERMES konsequent umsetzen.

Eidgenössische Finanzkontrolle EFK
www.efk.admin.ch

Rollenmodell



Stammorganisa-tion

Die Stammorganisation ist die Organisation des Auftraggebers und Anwenders, in der das Projekt angesiedelt ist. Sie ist eine rechtliche Einheit, welche Strategien und Vorgaben für Projekte bestimmt. Die Stammorganisation stellt die benötigten Ressourcen (finanziell, personell und Infrastruktur) für das Projekt zur Verfügung.

- **Leitung:** Projektportfolio aus strategischer Sicht steuern, Projekte priorisieren und personelle und finanzielle Ressourcen dem konkreten Projekt zuweisen.
- **Kompetenzzentrum Projektmanagement:** Methoden, Hilfsmittel, Coaching und weitere Leistungen für das Projektmanagement und das Projektportfoliomanagement bereitstellen.
- **Controlling- und Vorgabestellen:** Vorgaben definieren und die Einhaltung aus organisationsweiter Sicht prüfen. Solche Stellen sind beispielsweise die Finanzkontrolle, die Revisionsstelle, das IT-Controlling, die Architektur und die Stellen für Informationssicherheit und Datenschutz.

Je nach Stammorganisation sind die Rollen der aufgeführten Rollengruppen unterschiedlich ausgeprägt. In HERMES sind sie daher nicht weiter beschrieben.

Projektorganisation

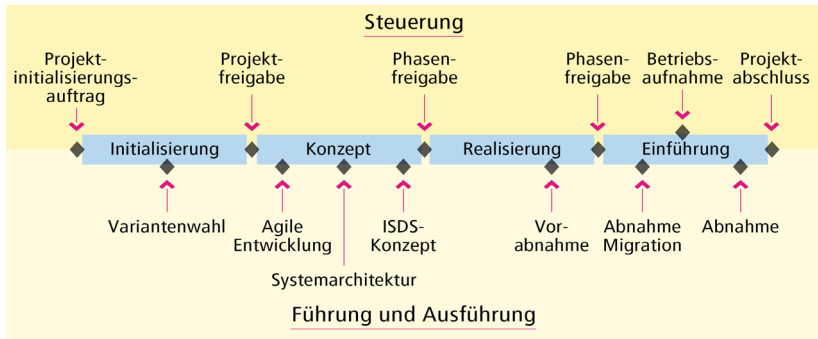
Die Projektorganisation ist eine temporäre Organisation, die in enger Beziehung zur Stammorganisation steht. Sie wird mit dem Entscheid zur Projektfreigabe in Kraft gesetzt und mit dem Entscheid zum Projektabschluss aufgelöst.

Im Verlauf der Projektentwicklung wird die Projektorganisation kontinuierlich an die Bedürfnisse des Projekts angepasst. Je nach Projektablauf stossen weitere Partner zur Projektorganisation. Beispielsweise steht ein externer Anbieter eines Produkts erst nach der Beschaffung fest und wird dann Teil der Projektorganisation.

Die Projektorganisation besteht aus verschiedenen Rollen. Sie regeln Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektbeteiligten. Jede Rolle ist mit einer Rollenbeschreibung spezifiziert.

Phasen und Meilensteine

HERMES unterscheidet zwischen Entscheiden, welche durch die Steuerung getroffen werden und Entscheiden, welche durch die Projektführung und Fachspezialisten getroffen werden. So erfolgt beispielsweise die Phasenfreigabe durch den Auftraggeber (Steuerung), während die Abnahme der Systemarchitektur durch einen Architekturverantwortlichen (Fachspezialist einer Vorgabestelle in der Stammorganisation) erfolgt.



Initialisierung

Die Initialisierung schafft eine definierte Ausgangslage für das Projekt und stellt sicher, dass die Projektziele mit den Zielen und Strategien der Organisation abgestimmt sind. Die Projektgrundlagen und der Projektauftrag werden erarbeitet und der Entscheid zur Projektfreigabe wird getroffen.

Am Ende der Phase Initialisierung wird geprüft, ob es sinnvoll ist, das Projekt zu starten. Mögliche Gründe für eine Beendigung sind Unwirtschaftlichkeit, zu hohe Risiken, fehlende Realisierbarkeit, fehlende Übereinstimmung mit den Zielen und Strategien der Organisation.

Konzept

Die in der Phase Initialisierung gewählte Variante wird konkretisiert. Die Ergebnisse werden so detailliert erarbeitet, dass die Projektbeteiligten das Produkt bzw. das IT-System auf einer verlässlichen Grundlage planen, offerieren und realisieren können. Am Ende der Phase Konzept wird geprüft, ob es sinnvoll ist, das Projekt zu realisieren. Mögliche Gründe für eine Beendigung sind Unwirtschaftlichkeit, zu hohe Risiken, fehlende Realisierbarkeit, fehlende Übereinstimmung mit den Zielen und Strategien der Organisation.

Realisierung

Das Produkt bzw. das IT-System wird realisiert und getestet. Die nötigen Vorarbeiten werden geleistet, um die Einführungsrisiken zu minimieren.

Am Ende der Phase Realisierung müssen die Einführungsrisiken beurteilt werden und vertretbar sein. Andernfalls kann die Einführung nicht erfolgen.

Einführung

Der sichere Übergang vom alten zum neuen Zustand wird gewährleistet. Der Betrieb wird aufgenommen und so lange durch das Projekt unterstützt, bis er stabil ist.

Am Ende der Phase Einführung wird nach erfolgreicher Betriebsaufnahme und nach dem Entscheid zur Abnahme der Projektabschluss durchgeführt. Die Projektschlussbeurteilung wird erarbeitet. Offene Punkte werden an die Stammorganisation übergeben.

Das Projekt wird abgeschlossen und die Projektorganisation wird aufgelöst.

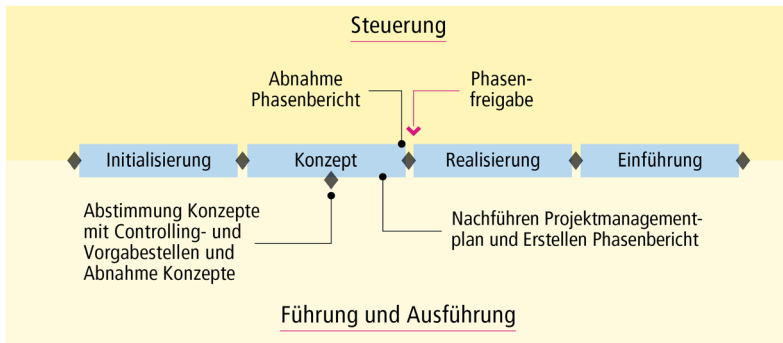
Entscheidungsprozess

In der Projektdurchführung müssen Entscheide getroffen werden. Die Entscheide sind in den Modulen als Aufgaben definiert. Am Ende einer Entscheidungsaufgabe steht ein Meilenstein.

HERMES unterscheidet zwischen Entscheiden welche durch die Steuerung getroffen und Entscheiden, welche durch die Projektführung und Fachspezialisten getroffen werden. So erfolgt beispielsweise die Phasenfreigabe durch den Auftraggeber (Steuerung), während die Abnahme der Systemarchitektur durch einen Architekturverantwortlichen (Fachspezialist einer Vorgabestelle in der Stammorganisation) erfolgt.

Die Steuerung prüft am Ende einer Phase ob die nötigen Fachentscheide vorliegen. Fehlen diese, wird die nächste Phase nicht frei gegeben. Die Steuerung fällt dadurch keine Entscheide ohne über die nötige Fachkompetenz zu verfügen.

Die Abbildung zeigt als Beispiel die Entscheide der Steuerung sowie der Führung und Ausführung im Szenario IT-Individualanwendung.



Rolle des Auftraggebers

Der Auftraggeber ist verantwortlich für die Ergebnisse des Projekts und die Erreichung der Ziele innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens.

Verantwortung

- Initiieren und Steuern des Vorhabens
- Gesamtverantwortung für das Vorhaben und das Erreichen der Ziele
- Abstimmung der Projektziele mit den übergeordneten Strategien und Zielen der Stammorganisation
- Bereitstellen der Ressourcen und Sicherstellen des wirtschaftlichen Einsatzes (finanziell, personell, Infrastruktur)
- Rechtzeitige Entscheidungen über Anträge und Massnahmen
- Bestimmen der Mitglieder und Führen des Projektausschusses
- Bestimmen des Projektleiters
- Ausreichende Mitwirkung des Fachbereichs sicherstellen

Kompetenzen

- Entscheidungskompetenz im Rahmen der Kompetenzordnung durch die Stammorganisation
- Zuteilung finanzieller Mittel, personeller Ressourcen und der Infrastruktur zum Projekt
- Eskalation zur Stammorganisation

Fähigkeiten

- Geschäftsverständnis und Kenntnisse im Fachbereich
- Kenntnisse der Vorgaben der Stammorganisation an das Projekt und den Betrieb (z. B. für Beschaffungen, Finanzierung, Controlling, Sicherheit)
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Sicherstellung des effizienten und effektiven Einsatzes der finanziellen und personellen Ressourcen
- Vertiefte Kenntnisse der Projektinitialisierung und Projektsteuerung
- Kenntnisse von HERMES, nachgewiesen durch einen Kursbesuch
- Kommunikationsfähigkeit, um das Projekt gegen innen und aussen zu vertreten, die Stakeholder zu managen und Konflikte zu lösen
- Entscheidungsfreudigkeit und Durchsetzungsvermögen

Checklisten für die Meilensteine der Steuerung

Projektinitialisierungsauftrag

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Projektinitialisierungsauftrag	Ressourcen (personell und finanziell) für die Initialisierung vorhanden?	
	Projektinitialisierungsauftrag mit Zielen der Initialisierung, Vorgaben und Rahmenbedingungen erstellt?	
	Projektleiter und Team für die Phase Initialisierung bestimmt und Erwartungen geklärt?	
	Ansprechpersonen innerhalb und ausserhalb der Stammorganisation informiert?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

Projektfreigabe

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Projektauftrag	Projektziele vollständig und widerspruchsfrei?	
	Projektauftrag mit den Zielen und Strategien der Stammorganisation abgestimmt?	
	Risiken identifiziert, analysiert und Massnahmen definiert. Risiken als vertretbar beurteilt?	
Liste der Stakeholder	Stakeholder identifiziert, analysiert und Interessen stehen mit den Projektzielen in Übereinstimmung?	
Rechtsgrundlagenanalyse	Rechtliche Grundlagen vorhanden oder Massnahmen dazu festgelegt?	
Schutzbedarfsanalyse	Schutzbedarf analysiert und geklärt, ob ein ISDS-Konzept erstellt werden muss?	
Studie	Die gewählte Variante beschrieben und auf der Grundlage der Ziele und groben Anforderungen bewertet?	
	Projektumfang und Abgrenzung festgelegt?	
	Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung der Investitions- und Betriebskosten gegeben?	
Projektmanagementplan	Projektorganisation definiert und berücksichtigt sie die Stakeholder?	
	Personelle Ressourcen bei allen Partnern mit genügend Kapazität und den benötigten Fähigkeiten vorhanden?	
	Alle Pläne (Beschaffungen, Ergebnisse, Kommunikation, Prüfungen, Termine) vorhanden und plausibel?	
	Methoden und Techniken für die Erarbeitung der Ergebnisse festgelegt und unter den Partnern vereinbart?	
	Reporting im Projekt und gegenüber der Stammorganisation festgelegt?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

Phasenfreigabe Realisierung

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Phasenbericht	Phasenbericht vorhanden und von allen Projektpartnern geprüft?	
	Bezug der Projektziele zu Strategie und Zielen der Stammorganisation noch gegeben?	
	Projektrisiken ausgewiesen und tragbar?	
	Machbarkeit organisatorisch, finanziell, wirtschaftlich, technisch und politisch gegeben?	
ISDS-Konzept	ISDS-Konzept durch die Controlling- und Vorgabestellen geprüft und keine kritischen Befunde vorhanden?	
Systemarchitektur	Systemarchitektur durch die Controlling- und Vorgabestellen geprüft und keine kritischen Befunde vorhanden?	
Einführungskonzept	Einführungsvorgehen, Einführungsorganisation und Einführungsmassnahmen so detailliert beschrieben, dass die Einführungsmassnahmen realisiert werden können?	
Projektmanagementplan	Projektorganisation an die Aufgaben der Phase angepasst und berücksichtigt sie die Stakeholder?	
	Personelle Ressourcen bei allen Partnern mit genügend Kapazität und den benötigten Fähigkeiten vorhanden?	
	Alle Pläne (Beschaffungen, Ergebnisse, Kommunikation, Prüfungen, Termine) vorhanden und plausibel?	
	Methoden und Techniken für die Erarbeitung der Ergebnisse festgelegt und unter den Partnern vereinbart?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

Phasenfreigabe Einführung

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Phasenbericht	Phasenbericht vorhanden und von allen Projektpartnern geprüft?	
	Bezug der Projektziele zu Strategie und Zielen der Stammorganisation noch gegeben?	
	Projektrisiken ausgewiesen und tragbar?	
	Machbarkeit organisatorisch, finanziell, wirtschaftlich, technisch und politisch gegeben?	
Einführungsmassnahmen und -organisation	Einführungsmassnahmen und -organisation so weit realisiert, dass die Einführung erfolgen kann?	
ISDS-Konzept	ISDS-Konzept aktualisiert und Restrisiken ausgewiesen?	
	ISDS-Konzept mit Auftraggeber abgestimmt und durch ihn unterzeichnet?	
Systemarchitektur	Systemarchitektur nachgeführt und Dokumentation des IT-Systems (Detailspezifikation etc.) vorhanden?	
Projektmanagementplan	Projektorganisation an die Aufgaben der Phase angepasst und berücksichtigt sie die Stakeholder?	
	Personelle Ressourcen bei allen Partnern mit genügend Kapazität und den benötigten Fähigkeiten vorhanden?	
	Alle Pläne (Ergebnisse, Kommunikation, Prüfplan, Terminplan, Beschaffungen...) vorhanden und plausibel?	
	Methoden und Techniken für die Erarbeitung der Ergebnisse festgelegt und unter den Partnern vereinbart?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

Betriebsaufnahme

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Betriebshandbuch	Betriebshandbuch vollständig und so detailliert auf das zu betreibende System ausgerichtet, dass es die Anforderungen des Betreibers erfüllt?	
	Betriebshandbuch von den zuständigen Stellen geprüft und keine kritischen Befunde vorhanden?	
System integriert	Integration vollständig durchgeführt?	
Betriebsorganisation	Betriebsorganisation realisiert und Mitarbeitende instruiert?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

Projektabschluss

Ergebnis	Kriterium	Bewertung
Allgemeines	Dokumentenablage bereinigt, Systemdokumentation an die Stammorganisation übergeben und Dokumentation der Projektabwicklung archiviert?	
	Nicht benötigte Ressourcen (Infrastruktur etc.) an die Stammorganisation zurückgegeben?	
	Zugriffsberechtigungen aufgehoben?	
	Aufwanderfassungssysteme, Projektbuchhaltung etc. abgeschlossen?	
Projektschlussbeurteilung	Erfahrungen in der Schlussbeurteilung zusammengefasst und mit der Stammorganisation abgestimmt?	
	Projektschlussbeurteilung mit den Stakeholdern abgestimmt?	
	Massnahmen zur Projekterfolgskontrolle nach Projektabschluss festgelegt, einem Verantwortlichen zugewiesen und terminiert?	
	Projektabschlusssitzung durchgeführt?	
	Projektorganisation aufgelöst?	
Projektspezifische Prüfpunkte		

HERMES auf einen Blick

Methode

- Das Referenzhandbuch dokumentiert die Methode und ist gedruckt und online verfügbar
- Es bildet die Referenzgrundlage für die Zertifizierung
- Es wird in der Ausbildung eingesetzt und eignet sich auch für das Selbststudium

HERMES online

- Szenarien sind die Grundlage für die Projektplanung
- Dokumentvorlagen und Checklisten ermöglichen die rasche Anwendung
- Individuelle Szenarien decken die Besonderheiten der Organisation ab

Ausbildung und Zertifizierung

- Kurse helfen HERMES kennen und anwenden zu lernen
- Themenspezifische Vertiefungskurse unterstützen die Professionalisierung
- Zertifikate einer unabhängigen Stelle bescheinigen die Fähigkeiten

Erfahrungsaustausch

- Veranstaltungen regen Austausch und Networking an
- Newsletter und Social Media informieren über Neues
- HERMES Anwender lassen ihre Erfahrungen und Wünsche in die Weiterentwicklung einfließen

Standardisierung

- Neue Entwicklungen werden durch eCH standardisiert
- eCH ist das Standardisierungsgremium für eGovernment
- Die Anwender sind in der HERMES Fachgruppe vertreten

www.hermes.admin.ch

Herausgeber

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD,
Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB, Hélène Mourgue d'Algue

Rechte und Vorbehalt

HERMES ist ein offener Standard der schweizerischen Bundesverwaltung. Die Schweizerische Eidgenossenschaft, vertreten durch das Informatiksteuerungsorgan Bund (ISB), ist Inhaberin der Urheberrechte. Die Verwendung zum Eigengebrauch richtet sich nach Artikel 19 des Bundesgesetzes über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz, URG). Die vorliegende Auflage kann Fehler oder Inkonsistenzen enthalten. Die Haftung für Schäden und die Gewährleistung für Mängel seitens der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist unter Vorbehalt anderslautender zwingender gesetzlicher Bestimmungen des anwendbaren Rechts ausgeschlossen. Irrtümer, Probleme oder Änderungsvorschläge können dem Herausgeber über HERMES online www.hermes.admin.ch mitgeteilt werden.