

Sonderdruck

HERMES – der Schweizer Standard für IKT-Projekte im Überblick

Die Schweizer Bundesverwaltung hat ab 1975 mit HERMES bereits vergleichsweise früh eine eigene Projektführungsmethode entwickelt und standardisiert. Im April 2013 wird mit HERMES 5 die aktuelle Überarbeitung der Methode der Öffentlichkeit vorgestellt. Was bietet und leistet die Methode heute? Wie steht sie dabei im Vergleich zu anderen Methoden da? Und wie ist die Akzeptanz in der Projektmanagement-Fachwelt? Im Folgenden geben wir einen groben Überblick über HERMES und setzen es in Beziehung zu anderen Management-Standards, um Ihnen Orientierung zu geben und eine eigene Einschätzung zu ermöglichen.

Was ist HERMES?

HERMES ist eine Methode zum Führen und Abwickeln von Projekten im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik (IKT). Sie wurde ab 1975 für die Rechenzentren der Schweizer Bundesverwaltung entwickelt und wird daher auch als die "Projektführungsmethode des Bundes (CH)" bezeichnet. Das Akronym "HERMES" steht für "**H**andbuch der **E**lektronischen **R**echen-zentren der Bundes, **M**ethode zur **E**ntwicklung von **S**ystemen". Obwohl die Methode in der Schweiz speziell im öffentlichen Bereich als der Standard für die Projektabwicklung gilt, ist sie über die Grenzen der Schweiz hinaus nur wenig bekannt. Die Anwendung der Methode ist auf Schweizer Bundesebene für IKT-Projekte seit 1986 vorgeschrieben, aber auch bei vielen Kantonsverwaltungen, Stadtverwaltungen, Kantonalen Anstalten (Spitäler, Hochschulen, Krankenkassen) sowie bei einigen privatwirtschaftliche Firmen kommt Hermes zur Anwendung (ISB, [Hermes Website](#)).

Mit dem Einsatz von Hermes verfolgt das Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (angesiedelt beim Eidgenössischen Finanzdepartement EFD) folgende Ziele (ISB, [Hermes Website](#)):

- gute Qualität der Informatiksysteme, da ein spezifisches Vorgehensmodell für die Entwicklung von IKT-Systemen integriert ist
- verbesserte Kommunikation zwischen Fachabteilung/Anwendern und Informatikbereich durch klare Rollen und Zuständigkeiten
- verkleinerte Projektrisiken, wie z.B. unklare Zuständigkeiten oder unstrukturierte Dokumentation
- reduzierter Entwicklungsaufwand durch Best Practice

AutorEN



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach bei der CSP AG in St. Gallen, Schweiz

Schwerpkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt: peter.duwe@csp-ag.ch



Kurt Tschanz

Betriebswirtschafter HF, MAS Project Management, Niederlassungsleiter Bern der CSP AG

Kontakt: kurt.tschanz@csp-ag.ch

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in der Rubrik:

> [Weitere Vorgehensmodelle](#)

Service-Links



Dienstleister

> [Fach- / Berufsverbände](#)

- hohe Transparenz bei der Spezifikation von Projektarbeiten durch definierte und sauber abgegrenzte Ergebnisdokumente: Jeder Beteiligte weiß, welche Angaben zu einem System wo zu finden sind.

Das ISB entwickelt, pflegt und veröffentlicht die Methode im Namen der Bundesverwaltung, welche die Eigentümerin der Methode ist (ISB, [Hermes Website](#)). Sie stellt diese für alle Interessierten frei zur Verfügung. Innerhalb der Informatik-Prozesslandschaft des Bundes ist HERMES als Methode für den Kernprozess P05 "Lösungen entwickeln" (s. Bild 1) als Standard vorgegeben (ISB, [Website des ISB](#)).

Auch der Verein für e-Government Standards der Schweiz "eCH" (eCH, [Website des eCH](#)) setzt HERMES als Standard für die Projektabwicklung von IKT-Projekten.

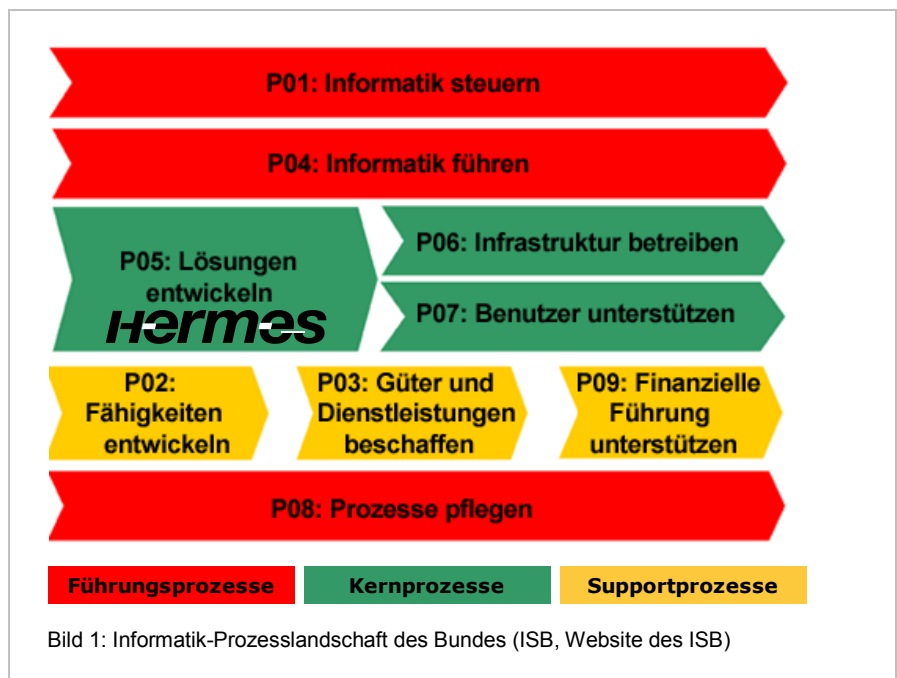
Was macht HERMES aus?

HERMES ist kein generisches Projektmanagement-Kompetenzmodell wie die ICB der IPMA oder ein generisches Projektmanagementsystem wie beispielsweise der PMBOK® Guide des PMI oder PRINCE2. Die Besonderheit und Stärke von HERMES liegt in der engen Verzahnung von Projektführung mit inhaltlichen

Aktivitäten. Mit anderen Worten: Im HERMES Projektvorgehen ist die Best Practice für die Entwicklung bzw. Adaption von IKT-Systemen an benutzerspezifische Anforderungen integriert. Damit rangiert die Methode eher in der Liga eines spezifischen Produktentwicklungsprozesses in der Automobil- oder Pharmaindustrie, als in der Klasse der reinen Projektmanagement-Methoden. HERMES umfasst neben dem eigentlichen Projektmanagement auch ausgefeilte Fachprozesse für IKT-Projekte (Projektdurchführung bzw. Systemengineering). Daraus resultiert die Einschränkung "Projektmethode für IKT-Projekte".

Die enge Verzahnung der Projektführung mit den inhaltlichen Aktivitäten des Fachprozesses schlägt sich konkret im standardisierten und strukturierten Arbeitsstrukturplan (ASP) nieder. Der ASP umfasst sämtliche Ergebnisse aus Projektführung und Projektdurchführung (inhaltliche Arbeit), welche in einer Projektphase relevant sind. Diese verknüpft er mit den erforderlichen Aktivitäten, Arbeitsschritten und mit den jeweils verantwortlichen Rollen. Der ASP umfasst damit mehr als ein herkömmlicher Projektstrukturplan, welcher in der aktuellen Version von HERMES nicht vorgesehen ist.

Die Methode liegt heute in zwei grundlegenden Ausprägungen für zwei Projekttypen vor: HERMES SE für die Systementwicklung sowie HERMES SA für die Systemadaption, d.h. für Evaluation, Kauf und kundenspezifische



Anpassung eines IKT-Systems.
Weiter gibt es Anpassungen für Organisationsentwicklungsprojekte (OM), sowie eine schlanke Version für Kleinprojekte.

Für die beiden grundlegenden Projekttypen gibt es jeweils ein eigenes Phasenmodell mit unterschiedlichen Entscheidungspunkten (s. Bild 2).

Innerhalb der Phasenmodelle gibt es drei Sichten auf ein Projekt (s. Bild 3).

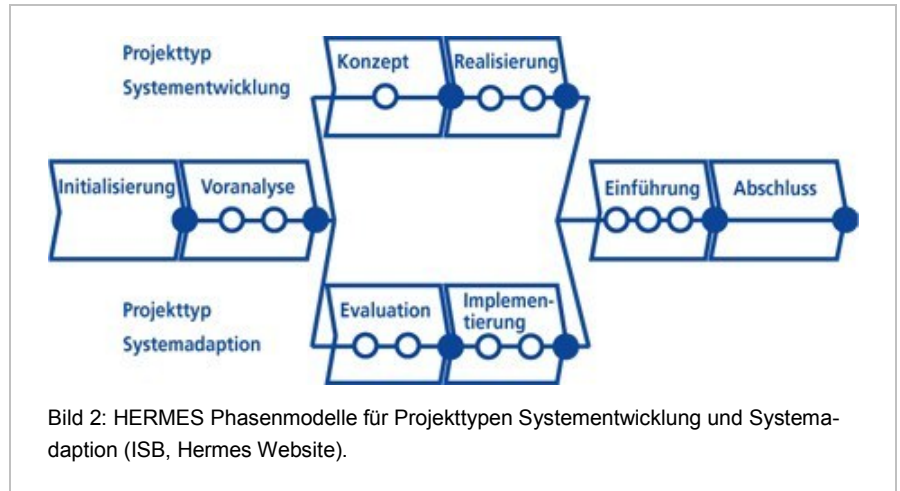


Bild 2: HERMES Phasenmodelle für Projekttypen Systementwicklung und Systemadaption (ISB, Hermes Website).

Ergebnis

Was wird erarbeitet? Diese Sicht richtet die Aufmerksamkeit auf die je Phase zu erstellenden Ergebnisse, sowohl Dokumente (System- und Führungsdokumente) wie auch physische Arbeitsergebnisse, wie z.B. Programmcode. Die Ergebnisse sind in der HERMES-Methode die führenden Elemente. Aus ihnen werden das zugehörige Vorgehen sowie die erforderlichen Rollen abgeleitet.

Vorgehen

Wie wird inhaltlich gearbeitet, und wie wird die Projektführung aufgebaut? Diese Sicht blickt auf die Strukturierung der Phasen in Aktivitäten und Arbeitsschritte. Für jede Phase (und für jedes Submodell)

werden die Aktivitäten kompakt in einem Aktivitätendiagramm (s. Bild 4) dargestellt, welches Aufschluss über die Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte gibt.

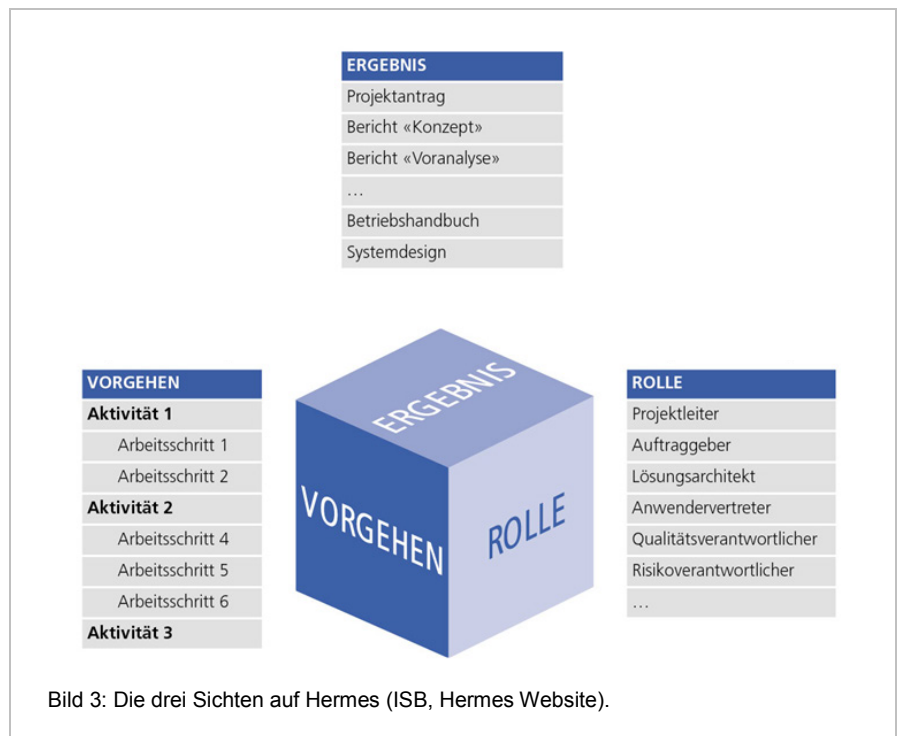


Bild 3: Die drei Sichten auf Hermes (ISB, Hermes Website).

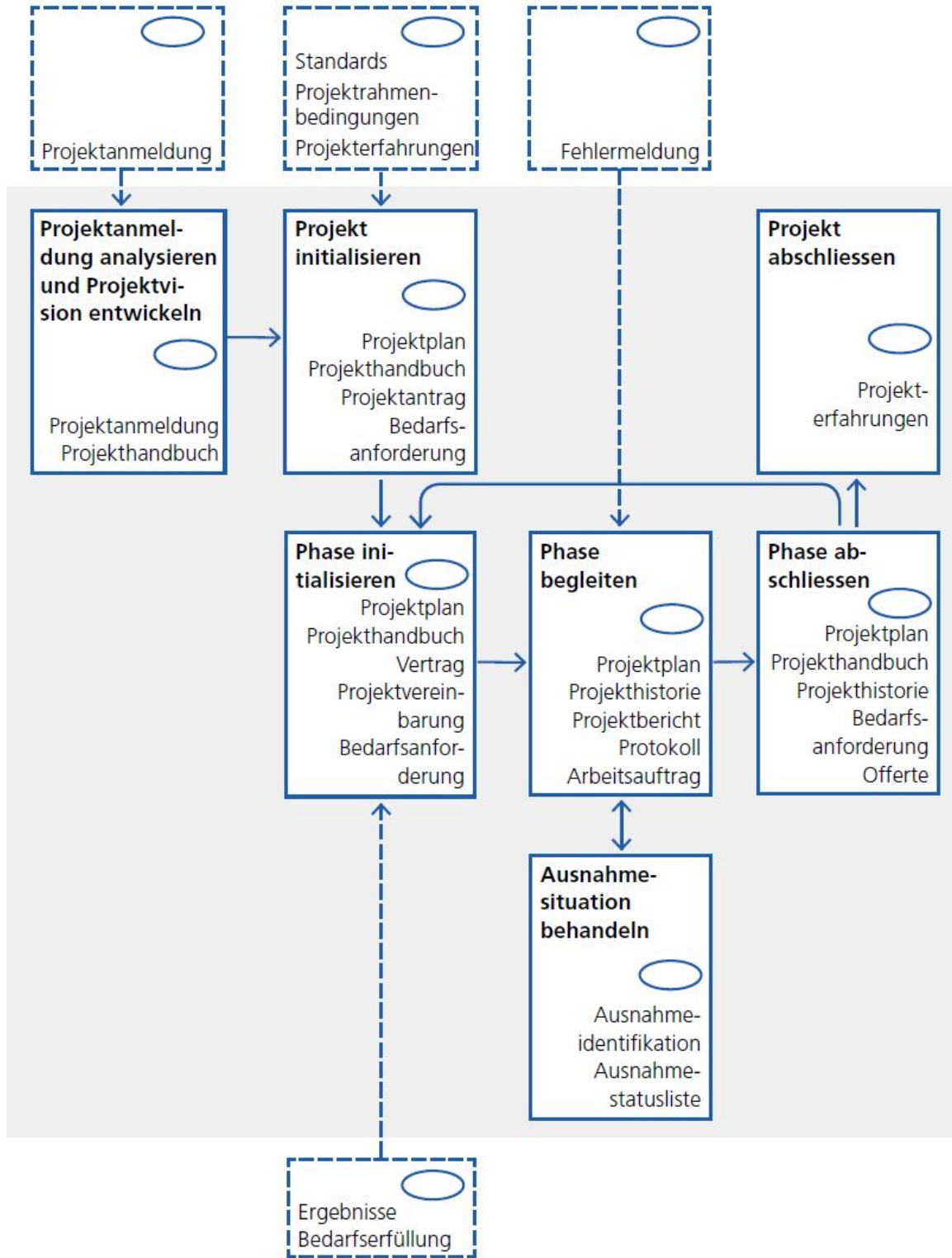


Bild 4: HERMES Aktivitätendiagramm am Beispiel des Submodells Projektmanagement (ISB, Handbuch HERMES SA).

Rollen

Je Phase werden die Rollen mit ihren klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten beschrieben und in Gruppen zusammengefasst. Z.B. werden der Projektleiter und der Projektadministrator in "Projektleitung" gruppiert. Die Gruppe "Projektsachbearbeitung" enthält Rollen wie Lösungsarchitekt, Betriebsverantwortlicher und Ausbildungsverantwortlicher. Mit sieben Rollen ist "Kontroll- und Koordinationsstellen" die größte Gruppierung (s. Bild 5).

Innerhalb der Projektführung sind fünf Submodelle für Querschnittsfunktionen beschrieben, welche über alle Phasen Anwendung finden, und welche ebenfalls mit Aktivitätendiagrammen, Ergebnisdefinitionen und Vorlagen ausgestaltet sind:

- Projektmanagement
- Qualitätssicherung
- Risikomanagement
- Konfigurationsmanagement
- Projektmarketing

Die Methode ist sehr umfassend und reichhaltig, es werden zahlreiche Rollendefinitionen, Vorgehensweisen sowie detaillierte Vorlagen für Lieferergebnisse etc. bereitgestellt. So umfasst das Handbuch HERMES SA knapp 400 Seiten. Ebenfalls für HERMES SA werden rund 100 Ergebnisvorlagen bereitgestellt.

Daher ist eine projekt- und/oder firmenspezifische Anpassung (Tailoring) im konkreten Umfeld vorgesehen und erwünscht: So müssen bei weiten nicht alle Ergebnisdokumente erstellt werden, und ganze Rollen können entfallen. Ausgenommen sind die Pflichtergebnisse wie Projektauftrag oder Systemspezifikation, und Pflichtrollen wie Projektleitung und Projektauftraggeber. Beim Tailoring ist der oben erwähnte Arbeitsstrukturplan hilfreich: In ihm sind für verschieden große und komplexe Projekte hilfreiche Zusammenstellungen von Ergebnissen vorgeschlagen. Hierdurch wird die Methode flexibel einsetzbar. Gleichwohl erscheint sie einigen Anwendern schwerfällig und wird von ihnen als Überadministration empfunden. Hiermit steht HERMES jedoch nicht allein.

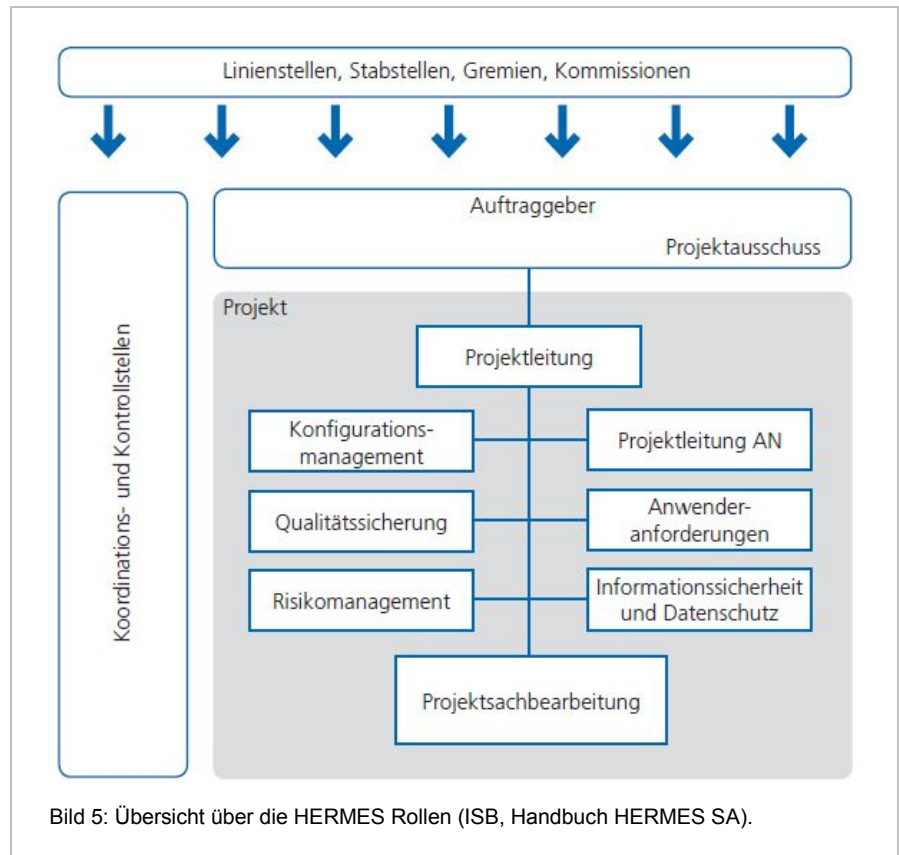


Bild 5: Übersicht über die HERMES Rollen (ISB, Handbuch HERMES SA).

Welche Hilfsmittel und Ressourcen gibt es?

HERMES wird allen interessierten Nutzenden durch die Schweizer Bundesverwaltung grundsätzlich kostenfrei zur Verfügung gestellt. Auch Interessierte außerhalb der Schweiz haben freien Zugriff auf die Methode und dürfen sie nach Belieben verwenden.

Die Hauptquelle für Informationen über die Projektmethode sowie für Templates ist die offizielle Webseite <http://www.hermes.admin.ch> der Schweizerischen Bundesverwaltung. Hier sind auch die offiziellen HERMES Handbücher als Druckexemplar kostenpflichtig bestellbar. Die Online-Dokumentation sowie die vollständigen PDF-Dateien der Bücher sind frei verfügbar. Ebenso sind alle Templates für Ergebnisdokumente frei erhältlich. Die HERMES Handbücher bestehen dabei grundsätzlich aus zwei Teilen: Teil I "Grundwissen" mit Grundlagen zur Methode, zu Erfolgsfaktoren sowie zur Anwendung der Methode, und der umfassendere Teil II "Projektdurchführung" mit Informationen zu Inhalt und konkretem Projektvorgehen. Dieser zweite Teil liegt jeweils separat für die Projekttypen SA und SE vor.

Darüber hinaus steht hier auch die Software "HERMES PowerUser" zum freien Download bereit. Bei HERMES PowerUser handelt es sich um eine Software, welche die Nutzenden bei Erstellung Ihrer Projektdokumentationen nach HERMES unterstützt und ein einfaches Tailoring unterstützt. Sie umfasst die Arbeitsstrukturpläne für beide Projekttypen.

"Hermes Sharepoint" ist eine webbasierte Kollaborationsplattform, welche das ISB in Zusammenarbeit mit Microsoft erstellt hat. Die Benutzung ist für Einzelnutzer kostenlos, für (Projekt-)Gruppen, welche die Kollaborationsfunktionen benötigen, ist sie jedoch kostenpflichtig.

Bei der in-Step HERMES Edition handelt es sich um eine kommerzielle PM-Software, die über LAN oder Internet eine integrierte Plattform zur Zusammenarbeit im Team schafft und die Nutzenden beim Tailoring, der Projektplanung sowie der Erstellung und sicheren Verwaltung der HERMES-Dokumentation unterstützt. Auch die Benutzung dieser Software ist für Einzelbenutzer kostenlos, für (Projekt-)Gruppen jedoch kostenpflichtig.

HERMES und andere Management-Methoden

HERMES umfasst zwar ein vollständiges Projektmanagementsystem, verzahnt dieses jedoch eng mit einem spezialisierten Fachprozess zur Projektdurchführung. Eine ähnliche Verzahnung findet man z.B. bei den Produktentwicklungsprozessen (PEP) in der Automobilentwicklung oder in der Pharmabranche. Die Projektführungsmethode wird dabei in den Dienst des Fachprozesses gestellt und hilft, diesen zu managen.

Um HERMES und andere Methoden zu vergleichen, ist es hilfreich, die Methoden hinsichtlich ihrer Ausprägung als Projektführungsmethode bzw. als Fachprozess zu untersuchen. Der PMBOK® Guide des PMI zum Beispiel ist eine reine, generische Projektführungsmethode ohne Festlegung auf einen ausgeprägten Fachprozess, während HERMES sowohl den Aspekt Projektführung als auch den Aspekt Fachprozess stark ausgeprägt hat. In Bild 6 stellen wir diese Positionierung im Vergleich zu anderen Methoden dar:

Hier betrachten wir auch ITIL, TOGAF und PRINCE2®, da im Rahmen des Weiterentwicklungsprojekts "HERMES 5" diese mit HERMES verglichen wurden, um Optimierungspotenzial für die HERMES Methode identifizieren zu können (Expertenworkshop 1, ISB Webseite, 2010).

ITIL

Die IT Infrastructure Library (ITIL) ist ein Framework von Best bzw. Good Practices zur Umsetzung eines IT-Service-Managements (ITSM), mit den notwendigen Prozessen, der Aufbauorganisation und den Werkzeugen hierfür (Wikipedia, ITIL). ITIL umfasst damit klar ein Bündel von Fachprozessen. Über alle Phasen im Lebenszyklus eines Services hinweg sind Prozesse definiert, welche der Koordination, Planung, Steuerung usw. der jeweiligen Phase dienen. Diese kann man insbesondere in den Phasen Service Design und Service Transition als Projektführungsmethode verstehen, welche aber wesentlich schwächer formalisiert sind als die in HERMES verwendete. Der Fokus von ITIL liegt klar auf den Fachprozessen, Projektführungselemente dienen rein pragmatisch dem Fachprozess und werden nicht speziell hervorgehoben.

ITIL umfasst damit klar ein Bündel von Fachprozessen. Über alle Phasen im Lebenszyklus eines Services hinweg sind Prozesse definiert, welche der Koordination, Planung, Steuerung usw. der jeweiligen Phase dienen. Diese kann man insbesondere in den Phasen Service Design und Service Transition als Projektführungsmethode verstehen, welche aber wesentlich schwächer formalisiert sind als die in HERMES verwendete. Der Fokus von ITIL liegt klar auf den Fachprozessen, Projektführungselemente dienen rein pragmatisch dem Fachprozess und werden nicht speziell hervorgehoben.

ITIL umfasst damit klar ein Bündel von Fachprozessen. Über alle Phasen im Lebenszyklus eines Services hinweg sind Prozesse definiert, welche der Koordination, Planung, Steuerung usw. der jeweiligen Phase dienen. Diese kann man insbesondere in den Phasen Service Design und Service Transition als Projektführungsmethode verstehen, welche aber wesentlich schwächer formalisiert sind als die in HERMES verwendete. Der Fokus von ITIL liegt klar auf den Fachprozessen, Projektführungselemente dienen rein pragmatisch dem Fachprozess und werden nicht speziell hervorgehoben.

PRINCE2®

PRINCE2® (PProjects IN a Controlled Environment) ist eine reine, generische PM-Methode, welche auf keinen Fachprozess festgelegt ist (Wikipedia, PRINCE2). PRINCE2 fällt damit eher mit ICB und PMBOK® Guide in eine Kategorie als mit HERMES.

TOGAF®

TOGAF (The Open Group Architecture Framework) ist ein umfassender Fachprozess für Entwurf, Planung, Implementierung und Wartung von Unternehmensarchitekturen wie z.B. Geschäftsarchitektur, Informations-Systemarchitektur oder Technologiearchitektur (Open Group, TOGAF Website). Die Architecture Development Method (ADM) ist ein Prozess zur Entwicklung und Fortschreibung der Architektur, welcher zyklisch durchlaufen wird. Er umfasst auch Elemente, welche ebenfalls in Projektführungsmethoden Anwendung finden, wie z.B. das Requirements Management als zentrales Element. Insgesamt ist der Aspekt Projektführung jedoch nur schwach ausgeprägt.

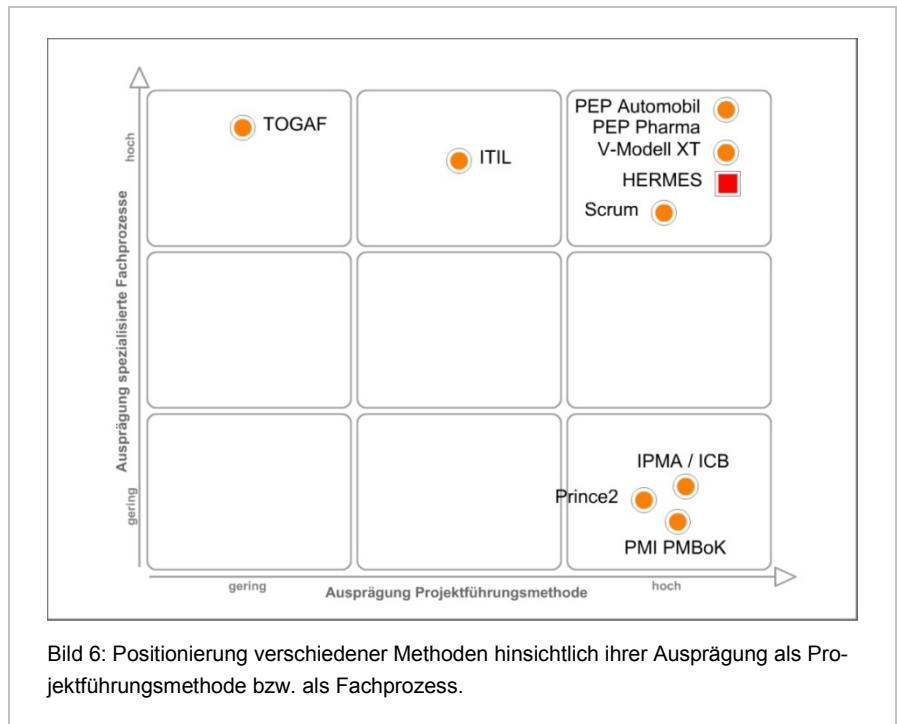


Bild 6: Positionierung verschiedener Methoden hinsichtlich ihrer Ausprägung als Projektführungsmethode bzw. als Fachprozess.

Agile Methoden

In der Entwicklung von Softwaresystemen haben in den letzten Jahren agile Methoden, insbesondere Scrum, große Beachtung und breiten Einsatz gefunden. Diese Methoden haben mit HERMES gemein, dass auch sie einen Fachprozess zur Entwicklung von IKT-Systemen (speziell Software) mit einer ausgefeilten Projektführungsmethode vereinen. Sie gehen jedoch von völlig anderen Prämissen aus als HERMES, indem sie nicht wasserfallartig zunächst das System spezifizieren, um es dann umzusetzen und zu testen. Stattdessen werden klare Funktionalitäten aus Sicht der Nutzenden formuliert, welche dann in Intervallen iterativ umgesetzt werden. In einer Studie (ISB, 2009) hat das ISB eine Methode skizziert, welche die Stärken von HERMES und Scrum zu vereinen sucht. Dabei wird das Projekt als Ganzes mittels HERMES gemanagt, die Entwicklung selbst jedoch gemäß Scrum durchgeführt. Der Scrum-Entwicklungsprozess wird über die Reife des Produkts auf die HERMES-Phasen Konzept, Realisierung und Einführung abgebildet. In der Weiterentwicklung Hermes 5 wird nun ein Konzept von sogenannten Realisierungseinheiten vorgestellt, welches in etwa den Sprints von Scrum entspricht (s. Bild 7). Damit wird tatsächlich eine agile Systementwicklung im Rahmen eines HERMES-Projekts möglich.

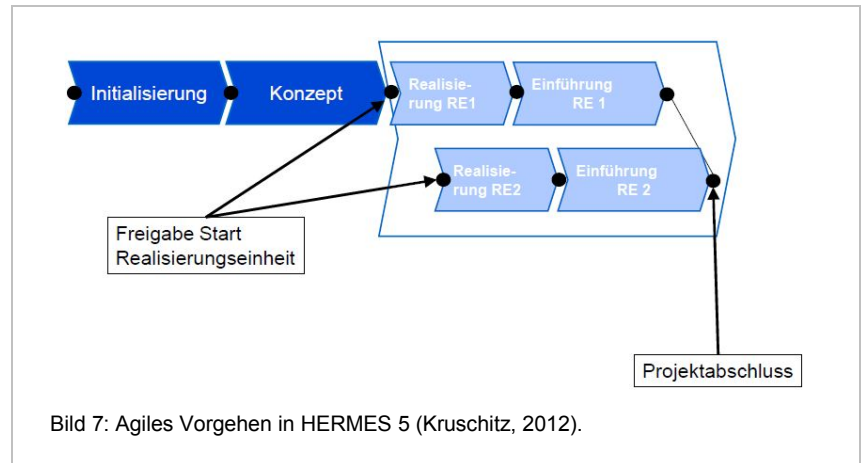


Bild 7: Agiles Vorgehen in HERMES 5 (Kruschitz, 2012).

V-Modell

In Deutschland ist das V-Modell der Entwicklungsstandard für die Planung und Durchführung von IT-Systementwicklungsprojekten in der öffentlichen Hand. Auch das V-Modell vereint eine Projektführungsmethode mit dem Fachprozess der IT Systementwicklung, und ist damit die genaue Entsprechung zu HERMES in Deutschland. Es hat auch in der Privatwirtschaft große Verbreitung gefunden, so ist es z.B. die Basis für den Produktentstehungsprozess (PEP) in der Automobilindustrie. Das V-Modell ist außerhalb der öffentlichen Hand deutlich stärker angenommen als HERMES. Im Unterschied zum Wasserfall-Vorgehen bei HERMES erfolgt im V-Modell eine Verantwortungsrückführung im Rahmen von Verifikation und Validierung der Projektergebnisse. Diese wird grafisch V-förmig dargestellt, daher rührt der Name V-Modell.

HERMES 5: Was bringt die Zukunft?

HERMES hat seit seiner Entstehung bereits mehrere Entwicklungsschritte erfahren: Die erste Überarbeitung der Methode erfolgte 1986, die zweite 1995, wobei hier das deutsche V-Modell einbezogen wurde. 2003 erschien HERMES Systementwicklung (SE) und die Methode wurde als offener Standard anerkannt. 2005 wurde HERMES SE durch HERMES Systemadaption (SA) ergänzt, diese bilden die bis heute offiziell gültigen Methoden. Im Jahr 2010 startete der nächste Entwicklungsschritt von HERMES, das Weiterentwicklungsprojekt "HERMES 5" (vgl. für die folgenden Ausführungen: Mourgue d'Algue, 2009 [2], 2010 [2], 2010 [3], 2012). Das Ergebnis, die

Methode HERMES 5, wird am 22. April 2013 in Bern der Öffentlichkeit vorgestellt (ISB, [Hermes Website](#)). Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick, welche Neuerungen von HERMES 5 zu erwarten sind.

Straffung der Struktur

Ein Ziel des Projekts "HERMES 5" war es, die Struktur der Methode zu optimieren. Dabei sollte auch der grundsätzliche Aufbau von HERMES mit seinen Projekttypen, Submodellen, Rollen, Aktivitäten, Ergebnissen und Arbeitstechniken grundlegend überprüft werden. Ziel war eine zweckmäßige Optimierung und Entschlackung der Methode.

Als Ergebnis präsentiert sich HERMES 5 nun mit nur noch einem Projekttyp und einem Phasenmodell mit vier Phasen (s. Bild 8). Ergänzend wurden Szenarien definiert, welche jeweils ein vollständiges Vorgehensmodell für die Durchführung eines bestimmten Projekttyps (z.B. Einführung eines Standard-Softwarepakets) darstellen. Projekte mit gleichem oder ähnlichem Charakter sollen jeweils nach einem Szenario abgewickelt werden können. Ein Szenario in HERMES 5 entspricht somit dem bisherigen Ergebnis eines Tailoring-Prozesses für einen bestimmten Projekttyp.

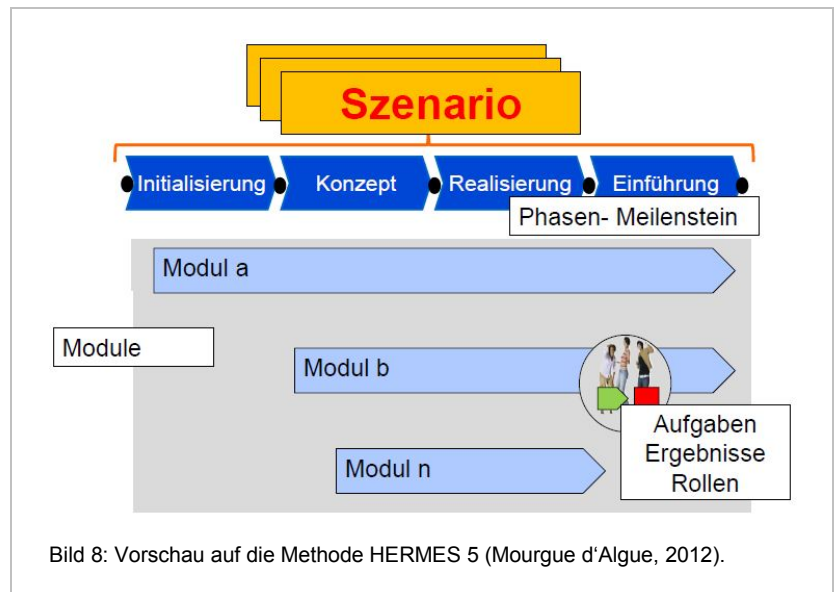


Bild 8: Vorschau auf die Methode HERMES 5 (Mourgue d'Algue, 2012).

Modularisierung und Verbesserung der Darstellung

Die Szenarien werden aus sog. Modulen zusammengesetzt, wobei ein Modul eine themenspezifisch zusammengestellte Menge von Aufgaben ist. So sind beispielsweise die Module "IT-Systemerstellung und Integration", "Beschaffung", "Testen", "Projektsteuerung" und weitere vorgesehen. Auch die bisherigen Submodelle sind in Form von Modulen abgebildet. Die einzelnen Module werden in verschiedenen Szenarien wie Grundbausteine immer wieder verwendet.

Der Umfang der Methode wurde erweitert, die Methode aber entschlackt. So wurden einerseits Ergebnisse und Dokumente zusammengefasst, andererseits das Thema "Initialisierung und Projektstart" stärker ausgearbeitet. Weiter wurde ein agiles Vorgehen für die Systementwicklung (ebenfalls als Modul) integriert.

Die Publikation der Methode sollte anwenderfreundlicher werden als bislang. Heute sind z.B. viele Elemente von HERMES in den Handbüchern SA und SE doppelt abgebildet. Durch die Neuordnung in Module entfallen diese Redundanzen.

Hermes "Starter Kit" zum Schnelleinstieg

Eine wesentliche Änderung ist die Einführung eines HERMES "Starter Kits". Dieses stellt eine einsatzfähige Minimallösung für HERMES dar. Bislang musste man beim kompletten HERMES-Umfang starten und konnte durch Tailoring nicht benötigte Elemente entfernen. Nun kann man mit dem übersichtlichen Starter Kit beginnen und durch Tailoring weitere hilfreiche Elemente hinzufügen. Bislang begann man mit dem Maximalumfang und konnte über Tailoring "überflüssige" Elemente entfernen.

Anpassung an COBIT und SPEM

Weiter wurde HERMES an verschiedene Standards angepasst. So entspricht HERMES 5 nun dem internationalen "Software & Systems Process Engineering Metamodel" (SPEM) der Object Management Group OMG. Die Systementwicklung und das Systemengineering im Rahmen eines HERMES 5 Projekts können nun über Modellierung (beispielsweise unter Verwendung von UML) erfolgen. Das Metamodell SPEM gibt hierzu einen Rahmen vor, der die entsprechenden Prozessmodelle austauschbar und universell verständlich macht.

Ein zweiter Standard, dem HERMES 5 nun entspricht, ist COBIT. COBIT steht für "Control Objectives for Information and Related Technology" und ist das international anerkannte Framework zur IT-Governance. Dieses soll sicherstellen, dass die Unternehmens-IT dazu beiträgt, die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen. In der Schweizer Bundesverwaltung wird COBIT angewendet, was die Eidgenössische Finanzkontrolle EFK mittels Audits überprüft. HERMES 5 möchte nun explizit die Minimalanforderungen erfüllen, um ein solches Audit bestehen zu können (Briner 2012).

Abgleich mit anderen Methoden

Ein großes Thema im Rahmen der Weiterentwicklung ist die Positionierung von HERMES gegenüber anderen Methoden. Diese wurden überprüft, wobei einige wesentliche Ansatzpunkte identifiziert und umgesetzt wurden. Die Betrachtung bestätigte die Beteiligten aber auch, dass HERMES für die Nutzenden nach wie vor die ideale Methode darstellt, die nicht durch eine der "konkurrierenden" Methoden abgelöst werden soll.

Im Weiterentwicklungsprojekt waren Anwender und Betroffene stark eingebunden. Das Kernteam bildeten überwiegend HERMES Spezialisten der HERMES Fachgruppe des Vereins eCH. HERMES-Anwender und Projektmanagement-Spezialisten waren eingeladen, im Rahmen von Workshops ihre Bedürfnisse und Anregungen einzubringen. Insgesamt ist die Weiterentwicklung in der Schweizer Projektmanagementszene breit abgestützt.

Zertifikate und Verbreitung - wie ist HERMES in der Fachwelt akzeptiert?

Ähnlich wie bei IPMA (ICB), PMI (PMBOK Guide) und APMG (PRINCE2) können HERMES Projektleiter seit 2007 ihre Kompetenz auch durch ein entsprechendes Personenzertifikat bestätigen lassen. Das Zertifizierungssystem ist zweistufig: Die erste Stufe "HERMES Swiss Team Professional" HSPTP umfasst eine reine Wissensprüfung und ist für die Stufe der Projektmitarbeitenden vorgesehen. Für die zweite Stufe "HERMES Swiss Project Manager" HSPM müssen die Kandidatinnen und Kandidaten auch Erfahrungswissen in Projektleitungsfunktion nachweisen, wobei die Komplexität des Projekts im Gegensatz zu den vergleichbaren IPMA-Zertifikaten keine zentrale Bedeutung hat. Die

Zertifizierung wird zurzeit noch durch die Swiss Association for Quality SAQ durchgeführt. Ab 2013 wechselt mit HERMES 5 die Verantwortung für die HERMES Zertifizierung zum TÜV SÜD (TÜV Süd, [Website](#)).

Die Anzahl der ausgegebenen Zertifikate kann als Maß für die Akzeptanz der Methode gesehen werden. Exemplarisch betrachten wir die Anzahl der pro Jahr ausgegebenen HERMES-Zertifikate im Vergleich mit den entsprechenden IPMA-Zertifikaten (s. Bild 7). Dabei stellen wir die Zahlen zu HSPTP neben IPMA Level D (beide Zertifikate sind reine Wissensprüfungen), und die Zahlen zu HSPM neben die Summe der Zertifikate IPMA Level B und C (da für diese Zertifikate praktische Erfahrung vorausgesetzt wird). Offensichtlich übersteigt die Anzahl der IPMA-Zertifikate die der HERMES-Zertifikate deutlich, im Fall der Erfahrungszertifikate über die vergangenen drei Jahre hinweg sogar um einen Faktor 10. Weiter ist die Anzahl der IPMA D Zertifikate kontinuierlich gestiegen, während die Anzahl ausgestellter HSPTP Zertifikate nach einem Maximum in den Jahren 2009 und 2010 nun fällt. Die HERMES Zertifikate scheinen selbst in der Schweiz deutlich weniger akzeptiert zu sein als die IPMA Zertifikate. Wir sind gespannt, wie sich dies mit HERMES 5 weiter entwickeln wird.

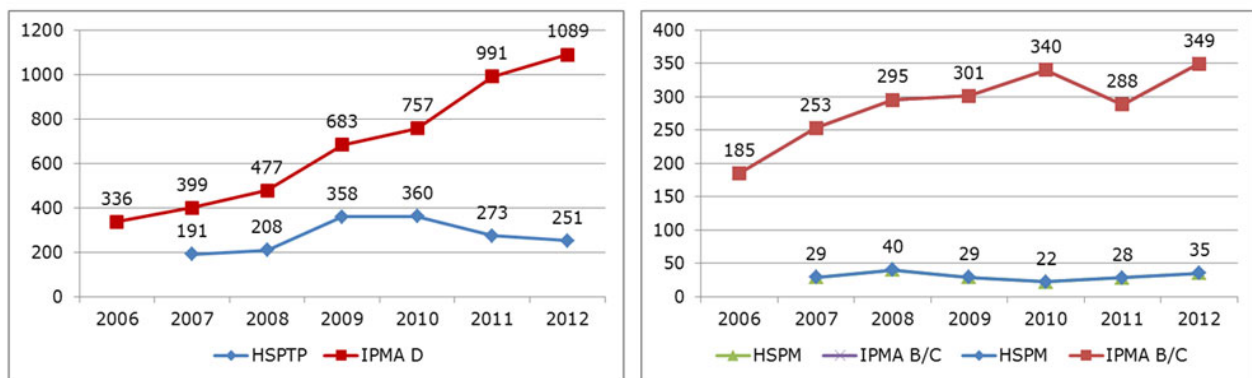


Bild 7: Vergleich der Anzahl in der Schweiz ausgegebener Zertifikate pro Jahr. Links Basiszertifikate, rechts Erfahrungszertifikate (ISB, Hermes Website), (SAQ, Website), (VZPM, 2013).

Vergleicht man weiter die internationale Verbreitung sowie die Gesamtzahl der weltweit ausgegebenen Zertifikate, so muss man feststellen dass HERMES außerhalb des Heimatlands Schweiz nur wenig bekannt geworden ist (s. Tabelle 1).

Wenn man berücksichtigt, dass HERMES eine der älteren formalisierten Projektführungsmethoden ist, überrascht diese Feststellung. Offenbar war und ist eine Verbreitung der Methode nicht im Fokus des ISB.

| Methode | Anzahl Länder | Anzahl Zertifikate (weltweit, Stand 2011) | Anmerkung |
|------------------|---------------|---|--------------------------|
| ISB: HERMES | 2 | Ca. 1'500 | Zertifizierung seit 2007 |
| APMG: PRINCE2 | >14 | Ca. 750'000 | |
| IPMA: ICB | 53 | Ca. 150'000 | |
| PMI: PMBOK Guide | 154 | Ca. 500'000 | Nur PMP berücksichtigt |

Tabelle 1: Weltweite Verbreitung verschiedener Projektmanagement-Methoden (Wikipedia, 2013).

Auch das deutsche V-Modell ist international aufgenommen worden, hier liegen uns jedoch keine Zahlen vor.

Innerhalb der Schweiz wird HERMES überwiegend in der öffentlichen Verwaltung und in verwaltungsnahen Unternehmen angewendet. In der privatwirtschaftlichen Industrie hat sie praktisch keine Bedeutung. Hier werden eher Vorgehensmodelle angewendet, welche auf dem PMBOK® Guide des PMI oder auf der Competence Baseline der IPMA basieren. In der öffentlichen Verwaltung auf Bundesebene ist HERMES gut etabliert. Alle Beteiligten sehen hier das gemeinsame Prozessverständnis, eine einheitliche Sprache in der Projektabwicklung und damit verbunden reduzierte Abwicklungsrisiken und verbesserte Transparenz als großen Nutzen. Auf Kantonsebene beobachten wir im Umfeld unserer Beratungsmandate in den letzten Jahren einen Rückgang der tatsächlichen, praktischen Bedeutung von HERMES. Zwar ist in zahlreichen Kantonen die Anwendung der Methode für IKT-Projekte obligatorisch und man orientiert sich auch regelmäßig an den definierten Liefergegenständen und Dokumenten. Im "täglichen Leben" in den Projekten spielt HERMES jedoch zunehmend eine untergeordnete Rolle. Die Projektleiter prägen das Vorgehen jeweils mit ihren bevorzugten Methoden.

Fazit

Die Schweizer Projektführungsmethode HERMES ist eine der frühesten, formalisierten Projektführungsmethoden. Sie verbindet dabei Projektmanagement mit einem Vorgehensmodell und einer Best Practice für IKT-Projekte. Sie basiert auf dem Wasserfallmodell und präsentiert sich als eine umfassende Methode mit detaillierten Vorlagen für Ergebnisdokumente. Gleichzeitig ist ein Tailoring der Methode für das jeweilige Projekt vorgesehen, wodurch die Methode flexibel einsetzbar wird. Adäquat angewendet stellt die Methode eine erfolgreiche Abwicklung von IKT-Projekten mit hoher Wahrscheinlichkeit sicher. Die Methode wird durch eine Schweizer Bundesbehörde gepflegt, wodurch ihre Weiterentwicklung sichergestellt ist. Mit HERMES 5 wird im April 2013 eine neue Version veröffentlicht, die eine Reihe von wesentlichen Weiterentwicklungen bietet.

Die Bedeutung der Methode beschränkt sich heute im Wesentlichen auf die öffentliche Verwaltung der Schweiz, insbesondere auf Bundesebene. Bereits auf Kantonsebene hat die Methode jedoch mit der "Konkurrenz" generischer Projektmanagement-Methoden zu kämpfen. In der privatwirtschaftlichen Industrie sowie außerhalb der Schweiz konnte die Methode nicht Fuß fassen. Hier ist HERMES eindeutig weniger erfolgreich als beispielsweise das vergleichbare deutsche V-Modell XT.

Wer explizit ein solides und umfangreiches Vorgehensmodell sucht, welches Projektführung mit Fachprozessen für IKT-Projekte verbindet, sollte sich HERMES in jedem Fall ansehen. Will man IKT-Projekte in der Schweizer Bundesverwaltung oder einer Kantonsverwaltung leiten, kommt man um HERMES nicht herum. In anderen Kontexten wird man jedoch mit den bekannteren generischen Managementsystemen eher Anschluss finden.

Literatur und Quellenangaben

- Informatiksteuerung des Bundes (ISB): Offizielle HERMES Website. <http://www.hermes.admin.ch>, zuletzt besucht am 20.3.2013
- Verein für e-Government Standards (eCH), Offizielle Website des eCH, <http://www.ech.ch>, zuletzt besucht am 20.3.2013

- Fachgruppe HERMES des Vereins eCH: HERMES und ITIL verbinden, 2009. Erhältlich unter <http://www.hermes.admin.ch/dienstleistungen/hilfsmittel/projektmanagement-generell/hermes-und-itiil>
- Swiss Association of Quality (SAQ), Website der SAQ, <http://www.saq.ch>, zuletzt besucht am 20.3.2013
- Swiss Association of Quality (SAQ), Website der SAQ zur Personenzertifizierung, <http://www.personenzertifizierung.ch>, zuletzt besucht am 20.3.2013
- Swiss Association of Quality (SAQ): HERMES Prüfungsreglement, 2011
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB): Website des ISB, <http://www.isb.admin.ch>, zuletzt besucht am 20.3.2013
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB): HERMES 5 Weiterentwicklung Präsentation Stand Dezember 2010, <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/vorgehen>, zuletzt besucht am 14.03.2013
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB): HERMES und Agilität am Beispiel von Scrum, 2009. Erhältlich unter <http://www.hermes.admin.ch/dienstleistungen/hilfsmittel/projektmanagement-generell/hermes-und-agilitat-am-beispiel-von-scrum>
- Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), persönliche Mitteilung über IPMA-Statistiken, 2013
- Experten-Workshop 1, 21. Juni 2010, auf <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/stand-des-projektes>, Oktober 2012
- The Open Group: TOGAF Website, <http://www.opengroup.org/togaf/>, zuletzt besucht am 7.3.2013
- TÜV SÜD Examination Institute, Website des TÜV SÜD, <http://www.tuev-sued.ch/akademie-de/examination-institute-ch/hermes-5>, zuletzt besucht am 12.03.2013
- Briner, Jürg: Voraussetzungen für die Audit-Fähigkeit bei HERMES 5-Projekten (Basierend auf COBIT), Masterarbeit an der Hochschule für Wirtschaft Zürich, 2012, http://www.isaca.ch/home/isaca/files/Dokumente/04_Downloads/DO_04_Diplomarbeiten/Master-Thesis-Juerg-Briner-26.Februar-2012-Public.pdf
- Kruschitz, Bernhard: HERMES 5 Agil, Vortrag auf dem Hermes Anwenderforum Bern, 26.10.2012, zum Download unter: <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/stand-des-projektes>, 2012
- Mourgue d'Algue, Hélène: HERMES – ein Modell für die Abwicklung von IKT-Projekten. Projektmanagement aktuell 2/2009 [1]
- Mourgue d'Algue, Hélène: Die Zukunft von HERMES. Präsentation ISB, 2009 [2]
- Mourgue d'Algue, Hélène: HERMES, ein innovativer Standard, in: eGov Präsenz 2/2010. Als PDF-Dokument erhältlich unter <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/artikel-uber-hermes>, 2010 [1]

- Mourgue d'Algue, Hélène: Studie HERMES Weiterentwicklung, Version 1 vom 22.11.2010, zum Download unter: <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/dokumentation-des-projektes>, 2010 [2]
- Mourgue d'Algue, Hélène: Systemziele HERMES Weiterentwicklung Version 10 vom 3.6.2010, zum Download unter: <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/dokumentation-des-projektes>, 2010 [3]
- Mourgue d'Algue, Hélène: Vorschau der Methode, <http://www.hermes.admin.ch/ueber-hermes/projekt-hermes-weiterentwicklung/stand-des-projektes>, Oktober 2012
- Wikipedia: International Project Management Association, <http://de.wikipedia.org/wiki/IPMA>, zuletzt besucht am 7.3.2013
- Wikipedia: IPMA Competence Baseline, http://de.wikipedia.org/wiki/International_Competence_Baseline, zuletzt besucht am 7.3.2013
- Wikipedia: PRINCE2, <http://de.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>, zuletzt besucht am 7.3.2013
- Wikipedia: Project Management Institute (PMI), http://de.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute, zuletzt besucht am 7.3.2013
- Wikipedia: Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide), <http://de.wikipedia.org/wiki/PMBOK>, zuletzt besucht am 7.3.2013

Projekterfolg ist planbar!

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de