

Sonderdruck

Der Schweizer Projektstandard startet international durch

HERMES 5 – die Schweizer Projektführungsmethode

Die Schweizer Bundesverwaltung hat ab 1975 mit HERMES bereits sehr früh eine eigene Projektführungsmethode für IT-Projekte entwickelt und standardisiert. Eigentümerin von HERMES ist die Schweizerische Eidgenossenschaft, vertreten durch das Informatiksteuerungsorgan Bund (ISB). Im April 2013 wurde mit HERMES 5 eine grundlegend überarbeitete Version dieser Methode der Öffentlichkeit vorgestellt ([Duwe und Tschanz, Projekt Magazin 07/2013](#)). Zugleich wurde der TÜV SÜD als neue Zertifizierungsstelle mit der Durchführung der Personen-Zertifizierung beauftragt. In folgendem Beitrag skizziere ich, was das neue HERMES 5 bietet und gebe Ihnen einen Überblick, wie sich die Akzeptanz von HERMES 5 und seiner Zertifizierungen seither entwickelt hat.

Mehr als nur IT: Produktentwicklung und OE-Projekte

HERMES war ursprünglich als Vorgehensmodell für die Bereitstellung von Informationsverarbeitungssystemen designt worden. Das Akronym "HERMES" steht für "**H**andbuch der **E**lektronischen **R**echenzentren der Bundes, **M**ethode zur **E**ntwicklung von **S**ystemen". Bis vor zwei Jahren gab es zwei grundlegende Vorgehensmodelle von HERMES, nämlich "HERMES SE" für Systementwicklung und "HERMES SA" für Systemadaption. Die Fachprozesse gaben sehr stark vor, wie das Projekt geführt wurde, was sich bereits in den beiden Phasenmodellen für SA und SE zeigte. Dies war auch die große Stärke von HERMES: Das Projektmanagement war exakt auf das Management von IT-Projekten in einer Verwaltung abgestimmt. Als Sonderfälle gab es "abgespeckte" Versionen, beispielsweise für Organisationsentwicklungsprojekte. Dabei wurden im Wesentlichen nur der Organisationsaspekt der IT-Projekte "benutzt", die Anpassung der Methode an diese Sonderfälle oder an konkrete Projekte wurde als "Tayloring" bezeichnet.

Mit der im April 2014 publizierten Version 5 wurde HERMES von Grund auf überarbeitet und erhebt nun den Anspruch, eine deutlich breiter anwendbare Projektmanagementmethode zu sein als bislang, wenn auch kein generisches Projektmanagementsystem wie z.B. der PMBOK® Guide des PMI. HERMES wird kontinuierlich weiterentwickelt – im Juni 2014 wurde das letzte größere Release 5.1 freigegeben, das Inkonsistenzen korrigierte und einige Aspekte präziserte.

Autor



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

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

[HERMES – der Schweizer Standard für IKT-Projekte im Überblick](#)

[Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich Teil 1](#)

sowie in den Rubriken:

[Weitere Vorgehensmodelle](#)

[Qualifizierung / Zertifizierung](#)

Im Handbuch wird postuliert, dass "HERMES ... die Projektmanagementmethode für Projekte im Bereich der Informatik, der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten sowie der Anpassung der Geschäftsorganisation" (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, Abschnitt "Methodenübersicht") ist. Dieser Anspruch wird bereits mit dem neuen, sehr generischen Phasenmodell unterstrichen: Es umfasst nur noch vier Phasen und ist dadurch tatsächlich so allgemein, dass es immer anwendbar ist.

Modular aufgebaute Methode

Mit Version 5 wurde HERMES konsequent modular aufgebaut: Managementtätigkeiten und Fachprozesse sind nun in sog. Modulen gruppiert. Die Module umfassen dabei jeweils eine Anzahl thematisch zusammenhängender Aufgaben mit ihren Ergebnissen. Die Verantwortung für Aufgaben ist definierten Rollen in Stamm- und Projektorganisation zugewiesen.

Die Module verstehen sich als wiederverwendbare Bausteine, aus denen die sogenannten Szenarien zusammengesetzt werden. Über diese berücksichtigt HERMES, dass es Projekte mit sehr unterschiedlichem Charakter, Inhalt und Komplexität gibt. Die acht vordefinierten Standardszenarien bilden in der Praxis so auch den Einstieg in das Setup eines Projekts: Gemäß dem Charakter bzw. Gegenstand des Projekts sucht man das geeignete Szenario aus und passt es dann an das konkrete Projekt an.

"Ergebnisse" im Mittelpunkt

Die Aufgaben dienen der Erarbeitung von Ergebnissen. "Ergebnisse" im Sinne von HERMES sind nicht nur Gegenstände (z.B. Prototypen), sondern auch Zustände (z.B. "System abgenommen") oder ähnliches. Zu jedem Ergebnis gibt es eine obligatorische Ergebnisbeschreibung. Für viele Ergebnisse stellt HERMES Dokumentvorlagen zur Verfügung. Diese spezifizieren die Ergebnisse näher und unterstützen so die jeweiligen Verantwortlichen bei ihrer Erstellung. HERMES benennt für jedes Ergebnis die an seiner Erstellung beteiligten Rollen und stellt so die Verbindung mit der Projektorganisation (s.u.) her. Die Einhaltung der übergeordneten Projekt-Governance wird durch die Definition

Szenario	Beschreibung
IT-Individualanwendung	Für die spezifischen Bedürfnisse eines Fachbereichs eine IT-Anwendung entwickeln und technisch und organisatorisch integrieren
IT-Individualanwendung agil	Szenario IT-Individualanwendung mit agiler Steuerung der Entwicklung
IT-Standardanwendung	Eine im Markt verfügbare IT-Anwendung beschaffen und technisch und organisatorisch integrieren
IT-Anwendung Weiterentwicklung	Eine bestehende IT-Anwendung weiterentwickeln
IT-Infrastruktur	Eine bestehende IT-Infrastruktur erweitern, ohne Anpassung der Geschäfts- und Supportprozesse Beispiele: • Ausbau einer Serverfarm • Ausbau eines IT-Netzwerks
Dienstleistung/Produkt	Bereitstellung einer Dienstleistung oder eines Produkts für ein spezifisches Bedürfnis Beispiele: • Vorbereiten und Durchführen eines grossen Anlasses • Entwickeln einer Methode, eines Standards • Beschaffung und Einführung einer SaaS-Lösung (Software as a Service/Cloud-Lösung), ohne technische Integration
Dienstleistung/Produkt agil	Szenario Dienstleistung/Produkt mit agiler Steuerung der Entwicklung
Organisationsanpassung	Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation einer Organisationseinheit Beispiele: • Umzug, Anpassung oder Schaffung einer Organisation • Fusion von Organisationen • Outsourcing von Dienstleistungen in ein Service-Center

Bild 1: HERMES Standardszenarien (Quelle: HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 6).

von minimalen Sets von Minimalergebnissen (immerhin 37 von insgesamt 73 Ergebnissen) erreicht. Die Minimalergebnisse stellen insbesondere sicher, dass nach HERMES 5 geführte Projekte in der Schweizer Bundesverwaltung den Anforderungen eines Audits durch die Eidgenössische Finanzkontrolle genügen. Die Ergebnisse sind somit der eigentliche Kern der Methode. In der Praxis gibt es kein Projekt, in dem alle Ergebnisse erstellt werden: Wird ein Modul nicht verwendet, so entfallen auch die zugehörigen Ergebnisse (einschließlich der Minimalergebnisse). Mit einer soliden Begründung dürfen auch weitere Ergebnisse weggelassen werden.

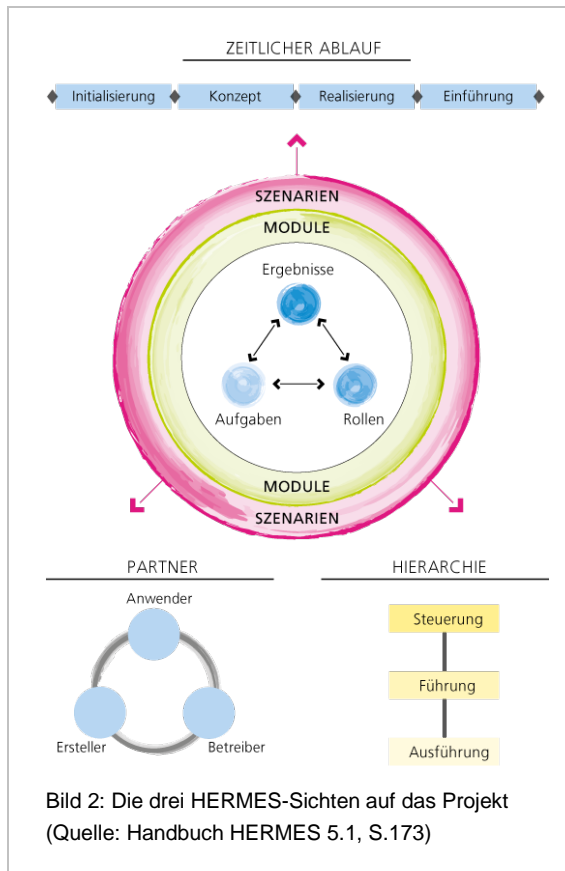
Um HERMES 5 einer breiten Anwendung zugänglich machen zu können, ist es als offene Methode konzipiert. So dürfen und sollen bei Bedarf projekt- oder organisationsspezifisch zusätzliche Ergebnisse, Aufgaben, Module und sogar Szenarien entworfen werden. So könnte z.B. ein Szenario "Entwicklung eines Elektroautos", ein Modul "Marketing" oder ein Ergebnis "Logistikkonzept" definiert und integriert werden. Auch pragmatische Anpassungen an die Projektgröße durch Zusammenfassen von Ergebnissen ist vorgesehen. Hierdurch kann gerade in kleinen Projekten vermieden werden, dass man in einer "Dokumentenflut" erstickt.

Projektorganisation mit definierten Rollen

Ein klares und detailliertes Rollenmodell definiert, wer für welche Aufgaben und welches Ergebnis verantwortlich ist. Dabei berücksichtigt HERMES 5 auch die Einbindung in die Stammorganisation und beschreibt die Beziehungen zwischen den Rollen in Stammorganisation und Projekt. Dabei entspricht die Zusammensetzung der Projektorganisation mit ihren Rollen und Gremien weitestgehend den üblichen Standards für Arbeits- und Verantwortungsteilung im Projektmanagement.

In der Stammorganisation sieht HERMES 5 die Rollen "Leitung", "Kompetenzzentrum Projektmanagement" sowie "Controlling- und Vorgabestellen" vor. Die Leitung steuert dabei das Projektportfolio aus strategischer Sicht, nimmt eine Priorisierung der Projekte vor und teilt dem jeweiligen Projekt die personellen und finanziellen Ressourcen zu. Das Kompetenzzentrum Projektmanagement (PMO) stellt Methoden und Instrumente zur Verfügung, betreut die Projektmanager und erbringt je nach Vorgabe weitere Leistungen für das Projektmanagement und das Projektportfolio-Management. Die "Controlling- und Vorgabestellen" definieren die Vorgaben und prüfen deren Einhaltung aus Sicht der Stammorganisation. Solche Stellen sind beispielsweise die Finanzkontrolle oder die Revisionsstelle, das IT-Controlling oder die Stellen für Informationssicherheit und Datenschutz.

Zusätzlich zu diesen Rollen sind sogenannte "Projektpartner" definiert. Sie teilen sich in die drei Gruppen "Anwender", "Ersteller" und "Betreiber". Bei der Benennung dieser Partner-Rollen scheint wieder die Fokussierung von HERMES 5 auf IT-Projekte durch: In einem Bauprojekt oder einem Automobilprojekt würde man vermutlich nicht von "Anwendern" und "Betreibern" sprechen. Die Rolleninhaber können aus der Stammorganisation kommen (z.B. die IT-Abteilung als zukünftige Betreiberin des Systems), sie können aber auch externe Partner sein, wie z.B. externe SAP-Berater in der Partnerrolle "Ersteller". In jedem Fall vertreten sie die Sicht ihrer Organisation oder Organisationseinheit im Projekt. Damit ist ein wichtiger Aspekt des Stakeholdermanagements in der Methode prominent platziert.



Insgesamt präsentiert sich HERMES 5 als Projektmanagementsystem methodisch sauber, modular, klar und systematisch strukturiert und damit leicht verständlich. Ist es aber auch so einfach und "out of the box" einsetzbar?

HERMES 5 out "of the box"?

HERMES wird durch die Autoren als sehr schnell und einfach einsetzbar beschrieben, insbesondere die Dokumentvorlagen und Checklisten sollen dies wirksam unterstützen.

Betrachten wir also HERMES 5 im Detail, beginnend mit den Szenarien. Diese bilden den Einstieg in jedes Projekt, und sie liegen für die deklarierten Haupt-Einsatzbereiche "Informatikprojekte", "Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen" sowie "Anpassung von Geschäftsorganisationen" vor. Der Schwerpunkt liegt dabei klar auf den Informatikprojekten, was aus der Geschichte von HERMES heraus verständlich ist. Eines der auf IT ausgerichteten Szenarien ist die "IT Individualentwicklung". Dieses Szenario setzt sich aus 11 (von 13) Standard-Modulen zusammen. Hiervon sind 5 spezifisch auf die Entwicklung von IT-Systemen ausgerichtet, die 36 zugehörigen Ergebnisbeschreibungen umfassen zahlreiche, teilweise detaillierte Dokumenten-

vorlagen. Der Fachprozess zu Entwicklung, Test und Inbetriebnahme des IT-Systems ist umfassend abgebildet, die Vorlagen geben einen klaren Rahmen und es ist weitgehend klar, was innerhalb des Projekts wann zu tun ist.

Wenn wir ein Produkt entwickeln wollen, das nicht im IT-Bereich anzusiedeln ist, wählen wir hierzu das Szenario "Dienstleistung / Produkt". Dieses setzt sich aus nur 6 der 13 vordefinierten Standard-Module zusammen: Die PM-spezifischen Module "Projektgrundlagen", "Projektsteuerung" und "Projektführung" (welche Bestandteile aller Szenarien sind und das eigentliche Projektmanagement abbilden), die Module "Geschäftsorganisation" und "Einführungsorganisation" (welche alle Organisationsaspekte außer der eigentlichen Projektorganisation abdecken), und dem Modul "Produkt". Das Modul "Produkt" ist ein Spezialfall unter den Modulen: Es ist ein reiner Platzhalter, da es für alle möglichen Produkte außer IT-Anwendungen und IT-Infrastruktur anwendbar sein soll. Es umfasst nur fünf Ergebnisse (die drei Dokumente Produktkonzept, Anwendungshandbuch und Produktdokumentation sowie zwei Zustände "Produkt realisiert" und "Produkt aktiviert"). Für diese Ergebnisse liegt nur eine einzige Dokumentenvorlage vor, nämlich das Produktkonzept. Ein Blick in die Dokumentenvorlage zeigt, dass das Dokument sehr allgemein gehaltene "Gefäße" für eine Produktbeschreibung sowie für Anforderungen an das Produkt vorsieht. Mehr kann es nicht tun, da ja vom Gartenhäuschen bis zum Kreuzfahrtschiff ein gewaltiges Spektrum an Produkten angesprochen werden soll.

Um tatsächlich loslegen zu können, muss das Modul "Produkt" also noch durch Fach- und Prozesswissen hinsichtlich des konkreten Produkts konkretisiert werden. Branchenstandards oder Produktentwicklungsprozess müssen detailliert bekannt sein. Dies ist voraussetzungsvoll und kann mit einigem Aufwand zur Anpassung verbunden sein, HERMES 5 ist also in diesem Fall nicht unbedingt "out of the box" einsatzbereit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass HERMES 5 für IT- und für OE-Projekte ohne weiteres "out of the box" einsetzbar ist. Nach Auskunft des ISB wird HERMES 5 in der Schweizer Bundesverwaltung auch ohne Modifikation für Projekte zur Strategie-Entwicklung oder zur Erarbeitung von Gesetzen eingesetzt (Bürki, 2015); durch einen Industriekonzern sogar zur Entwicklung von Dienstleistungsprojekten (Kruschitz, 2015). Entfernt man sich jedoch von den Haupteinsatzbereichen, bringt HERMES den Fachprozess nicht mehr mit und man muss mit teilweise erheblichen Anpassungsaufwänden rechnen.

HERMES 5 im Unternehmenskontext

Wenn wir unsere Projektorganisation nach HERMES aufbauen wollen (egal ob wir IT- oder andere Produkte entwickeln), müssen wir die beschriebenen Rollen besetzen. Dies umfasst Rollen sowohl in der Projektorganisation als auch in der Stammorganisation. Die Rollen in der Projektorganisation sind umfassend und klar beschrieben, hier können wir sofort loslegen. Nicht so in der Stammorganisation. Dort ist z.B. die Rolle "Controlling- und Vorgabestellen" definiert. Diese sollen "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" (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 34). Das Zusammenspiel des Projekts und der hier beschriebenen Stellen, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, können je nach Organisation jedoch sehr unterschiedlich definiert sein. Welche Vorgaben will die Organisation konkret machen, was soll gesteuert werden? Aus meiner Erfahrung mit HERMES 5 Einführungsprojekten verursacht genau diese Definition beträchtliche Aufwände. Andere HERMES-Experten berichten hingegen, dass die Einbindung in den Unternehmenskontext auch bei großen Organisationen sehr schlank und mit wenig Aufwand machbar gewesen sei (Kruschitz, 2015). Der Aufwand hierfür scheint also stark von der jeweiligen Organisation abzuhängen.

Anbindung an Projektportfoliomanagement

Ebenso ist die Einbindung in ein Projektportfoliomanagement (PPM) zwar skizziert, HERMES 5 bietet aber keine praktische Anleitung für ein PPM. HERMES 5 stellt ein System für das Management von Einzelprojekten (wenn auch mit Anschluss an ein Portfoliomanagement) dar. Bei einer Einführung von HERMES 5 in einer Organisation ist auch hier oft viel Arbeit zu leisten. Dies gilt für die gesamte Einbettung der Methode in den Unternehmenskontext, die an vielen Stellen des Handbuchs mit vergleichsweise lapidaren Sätzen angesprochen wird. Die Komplexität der Aufgaben bleibt dabei jedoch verborgen.

Erweiterung auf Programm-Management ist beschlossen

Derzeit ist zwar knapp beschrieben, wie HERMES 5 in Projekten im Rahmen eines Programms verwendet werden kann (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 163), die Organisation oder Führung von Programmen ist jedoch nicht beschrieben, da die ISB bewusst lediglich eine Methode zur Führung von Einzelprojekten erstellen wollte.

Im August 2015 entschied das ISB, eine Erweiterung der Methode auf das Management von Programmen zu erarbeiten. Diese soll methodisch analog aufgebaut sein, jedoch in einem separaten Handbuch beschrieben werden (Kruschitz und Bürki, 2015).

Auch HERMES 5 bietet keinen Königsweg

Insgesamt können wir feststellen, dass HERMES 5 "out of the box" zwar für IT- und OE-Projekte funktionieren kann, aber nur wenn die Einbettung in die Stammorganisation bereits klar ist. Eine saubere Integration in die Stammorganisation beinhaltet mehr Aufwände als auf den ersten Blick ersichtlich sind. Wenn eine Organisation Nicht-IT-Produkte oder Dienstleistungen erstellt, bietet HERMES 5 zwar eine pragmatische und sauber strukturierte, methodische Grundlage, der gesamte Fachprozess muss jedoch noch umfassend abgebildet werden.

Handbücher und Online-Tool als praktische Hilfe

Ein großer Vorteil von HERMES 5 gegenüber anderen Methoden ist zweifellos die freie Verfügbarkeit aller Informationen. Die Handbücher stehen online als PDF Dateien bereit, alle Dokumentenvorlagen können frei auf der HERMES-Website <http://www.hermes.admin.ch> heruntergeladen und verwendet werden. Besonders erwähnenswert ist das HERMES-Handbuch für Manager (ISB, Dez. 2014), welches sehr kompakt die relevanten Eckpunkte der Methode für Führungskräfte in der Stammorganisation zusammenfasst. Dies leistet einen gewichtigen Teil zu einer funktionierenden Verankerung der Methode in der Organisation.

Weiter stellt das ISB auf der HERMES-Website ein HERMES-Online-Tool frei zur Verfügung. Was leistet dieses Tool und wie kann es eingesetzt werden?

Auch im Online-Tool bilden die Standard-Szenarien den Einstieg. Jedes Szenario ist in den folgenden Versionen erhältlich:

- Szenario: Ein Projektleitfaden in Form einer Tabelle mit den Ergebnissen und ihren Beziehungen zur Aufgaben und Rollen
- Projektstrukturplan: Dateien für die Projektplanung mit Microsoft Excel oder Microsoft Project
- Vorlagen: Die Dokumentvorlagen
- XML Modell: Das komplette Szenario zum Import in Microsoft Sharepoint oder eine andere Plattform

Um ein konkretes Projekt zu erstellen, wählt man ein Szenario aus, welches dann individualisiert werden kann. Hierzu können ganze Module oder einzelne Aufgaben aus dem Szenario entfernt werden, oder es können individuelle Module und Aufgaben entworfen und eingefügt werden. Dies ist direkt im Online-Tool möglich. Zur Integration eines neuen Moduls definiert man zunächst den Modulnamen, um dann die erforderlichen Ergebnisse hinzuzufügen. Zu jedem Ergebnis kann eine Dokumentenvorlage und eine Beschreibung hinterlegt werden. Weiter wird jedes Ergebnis einer oder mehreren der vier Phasen sowie verantwortlichen Rollen zugeordnet.

Als Ergebnis erhält man einen Satz von Ergebnisvorlagen sowie die Projektstruktur, welche direkt online verfügbar und auch lokal speicherbar sind. Die weitere Benutzung der Ergebnisvorlagen und der Projektstruktur erfolgt rein lokal, das Online-Tool stellt weder eine Kollaborationsplattform noch ein Online-Projektmanagement-Tool dar. Im Verlauf der Individualisierung des Szenarios kann ein eigenes Firmen- oder Projektlogo in die Standard-Vorlagen eingepasst werden. Die definierten Minimalergebnisse wie z.B. der Projektauftrag, welche die Compliance der Methode sicherstellen, dürfen bei der standardgerechten Individualisierung nicht entfernt werden, das Online-Tool erlaubt dies aber (die Mini-

malergebnisse sind hier auch nicht gekennzeichnet). Sind Ergebnisse mehreren Modulen zugeordnet (wie z.B. der Projektauftrag den Modulen Projektführung und Projektsteuerung), so müssen diese Ergebnisse aktiv in allen Modulen ausgewählt werden, wenn sie wirklich nicht erstellt werden sollen. Um das HERMES-Online-Tool sinnvoll zu benutzen, muss man die Methode also verstanden haben, das Tool führt den Anwender nur bedingt.

Austausch und Weiterentwicklung sind breit verankert

HERMES 5 ist als Standard eCH-0054 vom Verein eCH anerkannt (Website: www.ech.ch). Dieser Verein fördert, entwickelt und verabschiedet E-Government-Standards für die Schweiz und wird von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden sowie Wirtschaft und Wissenschaft getragen. Die Fachgruppe HERMES setzt sich zusammen aus Vertretern von Bund, Kantonen, Gemeinden, Bildungsinstituten und der Privatwirtschaft. Sie hat bereits die Weiterentwicklung von HERMES zur Version 5 sehr stark geprägt, heute kontrolliert sie das Release-Management für HERMES 5.

Die als Verein organisierte Usergroup eco-HERMES (Website: www.eco-hermes.ch) richtet ein HERMES-Forum aus. Seit dem Launch von HERMES 5 scheinen die früher aktiven Arbeitsgruppen zum Einsatz von HERMES jedoch weitgehend inaktiv geworden zu sein.

Das ISB selbst lädt zur Meldung von Fehlern und zur Eingabe von Änderungsanträgen direkt auf seiner Website ein: <http://www.isb.admin.ch/themen/methoden/01661/01769/index.html?lang=de>; die Anregungen und Anträge laufen in die Release-Planung von HERMES 5 ein.

HERMES 5 im Vergleich

Im Vergleich mit den vier "großen" Projektmanagementsystemen IPMA ICB, PMI PMBOK® Guide, AXELOS PRINCE2® und V-Modell XT präsentiert sich HERMES 5 wie bisher als eine von zwei Methoden mit integriertem Fachprozess (auch das V-Modell XT ist auf Informatikprojekte ausgerichtet). Dies macht einerseits die große Stärke von HERMES 5 aus, denn im Fachprozess steckt extrem viel Knowhow. Hier liegt aber auch gleichzeitig eine Schwäche der Methode: Der Einsatz für Nicht-IT-Produkte ist mit wesentlich mehr Vorarbeit verbunden als für IT-Produkte.

Weiter sind folgende Punkte interessant:

- Alle Unterlagen und Vorlagen sind kostenlos und ohne Anmeldung online verfügbar. Dies bietet keines der anderen Systeme.
- HERMES 5 bezeichnet sich als offene und erweiterbare Methode. Die Erweiterbarkeit bezieht sich insbesondere auf die mögliche Integration weiterer Fachprozesse neben dem IT-Fachprozess. Dies hat das V-Modell XT bereits in der Vergangenheit erfolgreich vorgelebt: Es bildet die solide Basis beispielsweise für die Produktentwicklung in der Automobilindustrie.
Für die drei großen generischen Projektmanagementmethoden ist diese Offenheit allerdings selbstverständlich und kein Alleinstellungsmerkmal: Sie umfassen von vornherein keinen Fachprozess und müssen daher offen für jede denkbare Branche sein.
- Wie auch das V-Modell XT umfasst HERMES 5 neben dem traditionellen ein agiles Vorgehensmodell zur Projektabwicklung. Konkret ist die Methode Scrum in ein eigenes Modul "Entwicklung agil" gefasst und kann zur

Steuerung des Entwicklungsprozesses herangezogen werden. Die agile Entwicklung ist dabei in das wasserfallartige Phasenmodell integriert. Mit dieser Integration hat HERMES 5 den Anschluss an die Entwicklung der agilen Methoden in den letzten Jahren geschafft und kann sich konkurrenzfähig präsentieren.

- HERMES 5 ist eine ergebnisorientierte Methode, und bringt eine große Anzahl vorstrukturierter Ergebnisvorlagen mit. Wer sich als Projektmanagement-Neuling konsequent an den Ergebnissen orientiert kann kaum etwas vergessen, und die Methode ist einfach zu erlernen – ich sehe jedoch die Gefahr, bei kleinen bis mittleren Projekten in einer "Dokumentenflut zu ersticken".
- Die Methode hat eine klare, stringente und schnell durchschaubare Struktur für das Management von Einzelprojekten. Der Aufwand um sich die Methode anzueignen ist sicherlich geringer als bei einer der drei großen Methoden.

Eine detaillierte Beschreibung der drei generischen Systeme mit ihren Zertifizierungssystemen finden Sie in [Brecht-Hadraschek, Projekt Magazin 09/2014](#) und [Brecht Hadraschek, Projekt Magazin 10/2014](#).

Im Vergleich insbesondere mit der IPMA ICB fällt auf, dass HERMES 5 eine Methode beschreibt, zu dieser jedoch keine Werkzeuge liefert. HERMES 5 gibt vor, dass ein Risikomanagement oder ein Stakeholdermanagement betrieben werden soll, über das "Wie" schweigt die Methode sich jedoch aus. Was auf den ersten Blick wie eine Schwäche aussieht, ist jedoch beabsichtigt: Das ISB sieht HERMES 5 nicht in Konkurrenz zum PMI PMBOK® Guide oder zur IPMS ICB, sondern ergänzend. "Wer HERMES anwenden will, muss vorher eine entsprechende Ausbildung in den erforderlichen Werkzeugen des Projektmanagement absolviert haben", sagt Andre Bürki, der HERMES-Methodenverantwortliche des ISB.

HERMES 5 Zertifizierungen

Hermes 5 bietet international anerkannte Personen-Zertifizierungen auf zwei Ebenen an:

Titel	Zielgruppe	Prüfung	Typ	Kosten / Gültigkeit
HERMES 5 Foundation (früher HERMES Swiss Project Team Professional HSPTP)	Projekt-Mitarbeitende, Juniorprojektleiter, Entscheidungsträger, Auftraggeber, Projektcontroller	Multiple Choice (60 min)	Wissen	323 EUR, unbegrenzte Gültigkeit
HERMES 5 Advanced (früher HERMES Swiss Project Manager HSPM)	Projektleiter/-innen, Projektmanager/-innen, Teilprojektleiter/-innen	Multiple Choice (90 min). Fallbeispiel gem. Standardszenario IT- Individualentwicklung (90 min)	Wissen und Handlungskompetenz	850 EUR, drei Jahre Gültigkeit

Tabelle 1: HERMES 5 Zertifikate im Überblick.

Dabei wird für die Erlangung des Advanced-Zertifikats das Foundation-Zertifikat nicht vorausgesetzt, man kann also direkt das Advanced-Zertifikat anstreben. Die Zertifizierungsstelle ist seit Veröffentlichung der Version Her-

mes 5 der TÜV SÜD mit Sitz in München, welcher die Zertifizierung in mehreren Ländern und in den Sprachen Deutsch und Französisch anbietet. Eine englische Zertifizierung ist in Vorbereitung.

Mit dem Wechsel der Zertifizierungsstelle und der Veröffentlichung von HERMES 5 hat sich das Interesse an der Methode rasant entwickelt: In den ersten fünf Quartalen der Verfügbarkeit der HERMES 5-Zertifizierungen wurden bereits rund 1.800 Personen zertifiziert, etwa so viele wie in der gesamten Laufzeit vorher. Der "Nachholbedarf" durch Interessenten aus der Zeit vor Verantwortungsübernahme durch den TÜV SÜD ist bereits seit Mitte 2014 gedeckt, die Abschlusszahlen steigen weiter. Auch die Anzahl der Trainingsanbieter zur Vorbereitung auf die Zertifizierung ist seit Veröffentlichung von HERMES 5 von drei auf fast die zehnfache Anzahl gestiegen. Eine Akkreditierung der Trainingsanbieter ist nicht erforderlich, was einen weiteren Anstieg begünstigen wird.

Der TÜV SÜD engagiert sich aktiv bei der Verbreitung der Methode, und hat offenbar auch erste Unternehmen für die Methode gewinnen können. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sehen die Verantwortlichen großes Potenzial für eine weitere Verbreitung der Methode. Dies führen sie auf die klare Struktur, die einfache Erlernbarkeit, die freie Verfügbarkeit der Dokumentation und die Orientierung an klar beschriebenen Ergebnissen zurück. Auch die vergleichsweise wenig aufwendige und kostengünstige Zertifizierung trägt laut TÜV SÜD zum Anstieg des Erfolgs bei (TÜV SÜD, 2015).

Im Vergleich mit den drei großen Projektmanagementsystemen IPMA ICB, PMI PMBOK® Guide und AXELOS PRINCE2® mit jeweils hunderttausenden von weltweit ausgegebenen Zertifikaten ist HERMES 5 mit weniger als 10.000 ausgegebenen Zertifikaten nach wie vor von marginaler Bedeutung, ebenso wie das V-Modell XT, für das auf der Website des iSQI weniger als 500 Zertifikatsträger aufgeführt werden (iSQI, 2015). Inhaltlich kann das HERMES-Zertifizierungssystem mit diesen jedoch durchaus als konkurrenzfähig angesehen werden. Im Vergleich fallen insbesondere folgende Punkte auf:

- Da die Zertifizierungen weltweit in der Hand einer Zertifizierungsstelle sind, ist der Zertifizierungsablauf ähnlich wie bei PMI, AXELOS und V-Modell XT standardisiert und für alle Länder gleich.
- Die Zertifikate sind reine Wissensprüfungen (für HERMES 5 Advanced auch eine bescheidene Anwendung des Wissens auf ein fiktives Projekt), es wird formell keine praktische Projektmanagementenerfahrung oder Anwendungserfahrung von HERMES 5 vorausgesetzt. IPMA und PMI hingegen verlangen für Advanced Zertifikate den Nachweis umfangreicher praktischer Erfahrung.
- Für die HERMES 5-Zertifizierungen werden keine Vorbereitungskurse verlangt, es werden jedoch Kursbesuche im Umfang von 3 Tagen empfohlen. Durch die freie Verfügbarkeit aller Unterlagen ist eine selbstständige Vorbereitung prinzipiell ohne Einschränkung möglich.
- Der zeitliche Umfang der Zertifizierungsprüfung ist mit 60 min für den Foundation-Level und 180 min für den Advanced-Level deutlich geringer als bei IPMA und PMI, vergleichbar ist nur der zeitliche Aufwand für die ersten beiden Stufen der PRINCE2-Zertifizierung.
- Die HERMES 5-Foundation-Zertifizierung ist unbegrenzt gültig, während das Advanced-Zertifikat nach drei Jahren erneuert werden muss. Im Vergleich sind alle Zertifikate des PMI und alle IPMA-Zertifikate zeitlich begrenzt gültig, während die PRINCE2-Zertifikate für Anwender unbegrenzt gültig sind. In Deutschland und Österreich ist das IPMA-Basiszertifikat unbegrenzt gültig.

- Die Anforderungen für die HERMES 5-Advanced-Rezertifizierung sind vergleichsweise gering, hier sind lediglich eine Veranstaltungsteilnahme und der Nachweis von wenigen Stunden Weiterbildung zum Thema Projektmanagement (muss nicht HERMES 5 sein), sowie die Leitungstätigkeit in einem nach HERMES 5 geführten Projekt nachzuweisen. Ab September 2015 werden die ersten Rezertifizierungen möglich sein.
- Auch die Kosten für die zertifizierten Abschlüsse bewegen sich am unteren Rand des Spektrums: Die Prüfungsgebühren betragen 323 EUR für den Foundation-Level, sowie 850 EUR für den Advanced-Level. Preisgünstiger sind nur die PMI-Zertifizierungen zu erlangen.

Fazit

HERMES 5.1 präsentiert sich heute als erwachsene Projektmanagementmethode mit klarer und stringenter Struktur. HERMES 5 verzichtet darauf, die Methode mit konkreten Werkzeugen zu füllen, das ISB versteht die Methode als Ergänzung (und nicht etwa als Konkurrenz) zu den generischen Methoden. HERMES 5 ist auf das Management von Einzelprojekten ausgerichtet. Die konkrete Einbindung in einen Unternehmenskontext erfordert in der Regel mehr Aufwand als auf den ersten Blick ersichtlich ist. Auch werden keine Methoden und Werkzeuge für das Management von Programmen und Portfolio geliefert, und es gibt es nur grobe Hinweise auf die Integration der Projekte in den Kontext eines Programms und Projektportfolios. Jedoch hat das ISB im August 2015 eine Erweiterung der Methode auf das Management von Programmen beschlossen.

Eine klare Stärke der Methode ist die Integration eines Fachprozesses für die Erstellung von IT-Systemen und für Organisationsentwicklungsprojekte. Hierdurch ist die Methode jedoch nach wie vor nicht generisch und bedingt auch eine Schwäche: Wer erwartet, dass Nicht-IT-Produkte und Dienstleistungen ebenso umfassend abgebildet sind wie IT-Produkte, wird enttäuscht sein. Die oft zitierte Offenheit und Erweiterbarkeit von HERMES 5 ist dem Umstand geschuldet, dass die Methode eben einen Fachprozess beinhaltet. Erweiterbarkeit bedeutet, dass der IT-Fachprozess weggelassen und ein beliebiger anderer Fachprozess integriert werden kann. Dass dieser Ansatz erfolgversprechend ist, hat das deutsche V-Modell XT eindrucksvoll vorexerziert: es ist von einer IT-Projektmethode zur Basis für die Produktentwicklung beispielsweise in der Automobilindustrie geworden. PMBOK® Guide, ICB und PRINCE2® bringen keinen Fachprozess mit und sind somit per se offen für jede Fachlichkeit. Der Aufwand zur Integration eines Fachprozesses muss hier somit immer betrieben werden.

HERMES 5 ist immer noch ein Nischenprodukt, seit Einführung der Version HERMES 5 gewinnen die Zertifikate jedoch rasch an Bedeutung und Verbreitung. Mit dem TÜV SÜD als Zertifizierungsanbieter ist ein starker und international beachteter Promotor am Werk. Die Zertifikatskosten und die Ausbildungsaufwände bewegen sich am unteren Ende des Spektrums, das Portfolio aus zwei reinen Wissenszertifikaten ruft jedoch nach einer Erweiterung um ein Erfahrungszertifikat.

Literatur und Quellen

- Brecht-Hadraschek, Barbara: [Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 1: Inhaltliche Ausrichtung und Nutzen](#), Projekt Magazin 09/2014
- Brecht-Hadraschek, Barbara: [Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 2: Zulassung, Durchführung und Gültigkeit](#), Projekt Magazin 10/2014

- Bürki, Andre (Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB): persönliche Mitteilung, August 2015
- Duwe, Peter und Tschanz, Kurz: **HERMES – der Schweizer Standard für IKT-Projekte im Überblick**, Projekt Magazin 07/2013
- Kruschitz, Bernhard (BKI AG, Winterthur): persönliche Mitteilung, August 2015
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) (Hrsg.), Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.), Mourgue d'Algue, Hélène: HERMES 5.1 Referenzhandbuch, 1. Auflage August 2014,
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) (Hrsg.), Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.), Mourgue d'Algue, Hélène: HERMES 5.1 Handbuch für Manager. Version 10. Dezember 2014,
- Informatiksteuerung des Bundes (ISB): Offizielle HERMES Website, <http://www.hermes.admin.ch>, zuletzt besucht am 19.3.2015
- International Software Quality Institute iSQI: Offizielle Webseite <https://www.isqi.org>, insbesondere Unterseite <https://www.isqi.org/de/zertifikate.html>, zuletzt besucht am 04.08.2015
- Swiss Association of Quality (SAQ), Website der SAQ zur Personenzertifizierung, <http://www.personenzertifizierung.ch>, zuletzt besucht am 19.3.2015
- TÜV SÜD Examination Institute: HERMES 5 Personenzertifizierungen, <http://www.tuev-sued.ch/ch-de/ueber-tuev-sued/tuev-sued-in-der-schweiz/examination-institute/hermes-5-deutsche-version>, zuletzt besucht am 13.5.2015
- TÜV Süd Examination Institute: persönliche Mitteilung, März 2015
- Verein eCH: Offizielle Website, <http://www.ech.ch>, zuletzt besucht am 04.08.2015
- Verein eco-HERMES: Offizielle Website, <http://www.eco-hermes.ch>, zuletzt besucht am 04.08.2015

Service-Links



Bücher

› Weiterbildung / Zertifizierung



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

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