

Projektmanagement mit «Hermes 5»

Erfolg als Auftraggeber in agilen Projekten

Auch agil geführte Projekte brauchen eine Steuerung durch den Auftraggeber. Dafür bietet die Projektmanagement-Methode «Hermes 5» diverse Möglichkeiten an.

→ VON BERNHARD KRUSCHITZ



DER AUTOR

Bernhard Kruschitz ist Co-Autor von «Hermes 5». Er ist Inhaber der Firma BKI, Project Director IPMA und diplomierter Wirtschaftsinformatiker.
→ www.bki.ch

Der Auftraggeber ist verantwortlich für den Erfolg des Projekts. Er steuert das Projekt zielorientiert und behält Chancen und Risiken ständig im Auge. Dabei kann er die Vorteile von modernen Methoden wie «Hermes 5» nutzen, die agiles und klassisches Projektmanagement vereinen. Die aktuelle Version 5.1 der Projektmanagementmethode umfasst die Aspekte des klassischen und agilen Projektmanagements. «Hermes 5.1» integriert dabei Scrum zur Steuerung der agilen Entwicklung.

STEUERUNG UND FÜHRUNG

Die klare Projektorganisation von «Hermes 5» unterscheidet die Ebenen der Steuerung, Führung und Ausführung. Der Auftraggeber ist auf der Steuerungsebene angesiedelt und verantwortlich für die Erreichung der Projektziele. Dabei steht die zu erreichende Wirkung im Vordergrund.

Der Projektleiter ist verantwortlich, das Projekt im definierten Rahmen von Zeit und Kosten durchzuführen und das definierte Ergebnis zu liefern. Er ist unter anderem für das Stakeholdermanagement, die Kommunikation, das Qualitäts- und Risikomanagement und die Fortschrittskontrolle zuständig. In agilen Projekten mit Scrum wird er durch den Product Owner unterstützt, der die Verantwortung für das zu entwickelnde Produkt übernimmt und sich laufend mit den Anforderungen und den geforderten Produkteigenschaften auseinandersetzt. Projektleiter und Product Owner sind entsprechend auf der Führungsebene angesiedelt. Das Scrum-Team entwickelt das Produkt gemäss den Anforderungen aus dem Backlog und ist auf der Ausführungsebene angesiedelt.

Nach den Prinzipien von Scrum ist das Team selbst organisiert. Es wird somit nicht durch den Projektleiter geführt, sondern durch den Product Owner über die Priorisierung des Backlogs gesteuert.

Wenn ein Projekt neben der Entwicklung des Produkts weitere Themen bearbeitet wie Marketing, Geschäftsorganisation oder die Einführung des Produkts in der Organisation, so werden weitere Teams im Projekt aktiv. Diese werden wie bisher durch den Projektleiter geführt oder arbeiten ebenfalls selbstorganisiert nach Scrum.

DEFINIERTER AUSGANGSPUNKT

Grundlage für die Steuerung des Projekts sind klar definierte Geschäftsziele, die das Projekt zu erreichen hat. Sie werden typischerweise in einem Business-Case beschrieben und Alternativen geprüft, wie diese erreicht werden können. In der «Hermes 5»-Methode geschieht dies in der Phase Initialisierung mit der Studie und den hier erarbeiteten Varianten. Die Studie ist die Grundlage für den Projektauftrag, der den klaren Ausgangspunkt für die Projektfreigabe bildet. Dabei wird beispielsweise entschieden, ob ein Produkt entwickelt oder im Markt beschafft wird.

ENTSCHEIDE DER STEUERUNG

Im Leben eines Projekts trifft der Auftraggeber mehrere wichtige Steuerungsentscheide. Der erste betrifft den Projektauftrag, der beschreibt, wie mit der gewählten Variante die Ziele erreicht werden.

Anschliessend werden die nötigen Konzepte erarbeitet und die ersten Sprints durchgeführt, um die Machbarkeit zu prüfen und verlässlichere Kostenschätzungen zu erhalten. Zum Abschluss der Konzeptphase entscheidet der Auftraggeber über die Mittelfreigabe für die Realisierung, anschliessend über die Einführung. Zum Zeitpunkt der Betriebsaufnahme gehen die Projektrisiken in die Betriebsrisiken über. Daher ist auch diese Entscheidung immer beim Auftraggeber angesiedelt.

MEILENSTEINE UND QUALITY-GATES

Das «Hermes 5»-Phasenmodell beschreibt den Lebenszyklus eines Projekts aus Sicht des Auftraggebers. Das Modell

Projektmanagement-Methode «Hermes»

Die Projektmanagement-Methode «Hermes» wurde von der Schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt und ist dort sowie in vielen Kantonen und Gemeinden der Standard. Die vollständig überarbeitete Version «Hermes 5.1» wird auch zunehmend in der Privatwirtschaft eingesetzt, da sie verständlich, einfach anpassbar und sofort anwendbar ist. Die Methode ist über www.hermes.admin.ch frei verfügbar und kann an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Zudem gibt es ein umfassendes Ausbildungsangebot mit Zertifizierungsmöglichkeiten.

VIW Aktuell

Der VIW ist der führende Fachverband der Wirtschaftsinformatik und Sprachrohr seiner Mitglieder zu Wirtschaft, Politik und Berufsverbänden. Ziel des Verbands ist die Mitwirkung in der Informatikbildung sowie die Vernetzung der Mitglieder.

Veranstaltungen

15. Mai 2018
«Hermes» Forum
Ort: Winterthur

25. Mai 2018
VIW Generalversammlung
Ort: Zürich

Vergünstigungen

BKI: 10 Prozent Rabatt bei Bestellung des Projektmanagement-Lernspiels «Projectorama».

Brack.ch: Persönlicher Mitgliedershop mit dem grössten Angebot an Vergünstigungen. Der Registrierungscode lässt sich über das VIW-Mitgliederportal beziehen.

glenfis: 10 Prozent Rabatt auf Kurse, Seminare, eLearning rund um IT Service Management und IT-Governance.

VIW-Mitgliederportal

Details und Anmeldemöglichkeit sowie aktuelle Jobangebote unter:
https://portal.viw.ch

Zu allen Vergünstigungen, zur Agenda und weiterführenden Informationen gelangen Sie über die VIW-Seite:
www.viw.ch

bildet in den Phasen nicht den Entwicklungsprozess ab, wie dies bei den Wasserfallmodellen der Fall ist. Es ist stattdessen ein Managementmodell zur Steuerung durch den Auftraggeber und unterstützt folgende Ziele:

- Risikobasierte Steuerung durch den Auftraggeber
- Abstimmung mit der Strategie und den Zielen der jeweiligen Stammorganisation
- Überprüfung der Vorgaben der Stammorganisation

AGIL MIT ITERATIONEN

In agilen Projekten werden typischerweise mehrere Produkt-Iterationen entwickelt. In «Hermes 5» werden diese als Realisierungseinheiten bezeichnet. Innerhalb einer solchen Einheit werden mehrere Sprints mit Scrum durchgeführt, die umfassend getestet werden müssen. Jede Realisierungseinheit wird in Betrieb genommen. Der Auftraggeber gibt die Mittel pro Realisierungseinheit frei. Natürlich fließen die Erkenntnisse aus der agilen Entwicklung und aus der Einführung einer Realisierungseinheit in die Planung der weiteren Einheiten ein. Die Steuerung des Projekts über die Mittelfreigabe ermöglicht dem Auftraggeber, den Projekterfolg und die Zielorientierung sicherzustellen.

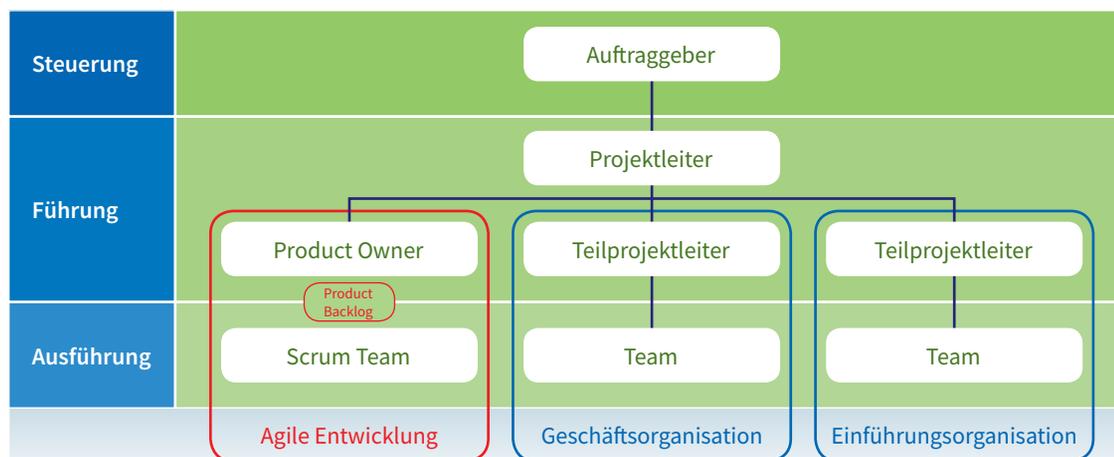
Zusätzlich zu den Entscheidungsaufgaben an den Meilensteinen steuert der Auftraggeber das Projekt, indem er sich laufend über die Entwicklung informiert, etwa durch Teilnahme an Sprint-Demos, ein aktives Stakeholdermanagement, die Fortschrittsüberwachung und die Be-

handlung von Eskalationen in Problemfällen. Auch und besonders in agil geführten Projekten braucht es ein aktives Management des Projektumfangs. Entsprechend entscheidet auch in agilen Projekten der Auftraggeber über Änderungsanträge zum Projektumfang.

«Auch agil geführte Projekte brauchen eine Steuerung durch den Auftraggeber»

Bernhard Kruschitz

Nimmt der Auftraggeber seine Rolle umfassend wahr und nutzt er die Vorteile der agilen Entwicklungsmethoden, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass er die Kosten im Griff hat, das optimale Produkt erhält und ein motiviertes Team hervorragende Resultate liefert. Ohne aktive Steuerung durch den Auftraggeber sind hingegen massgebend erhöhte Risiken zu erwarten. ←



Beziehung der Rollen der Steuerung, Führung und Ausführung mit «Hermes 5» und Scrum

IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

Herausgeber:
VIW – Verband der Wirtschaftsinformatik

VIW-Geschäftsstelle:
5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch

Erscheinungsweise:
Monatlich

→ www.viw.ch