

## Hybrides Projektmanagement

# Projektmanagement – hybrid ist das neue agil

In der Praxis findet Projektmanagement oft in hybrider Form statt. Dabei werden die Vorteile des phasenorientierten Projektvorgehens mit den Vorzügen agiler Entwicklungsmethoden kombiniert.

→ VON CORINNE STAUB



### DER AUTOR

#### Corinne Staub

ist Senior Consultant bei BKI und Mitglied der Fachgruppe Hermes von eCH.

→ [www.bki.ch](http://www.bki.ch)

**D**igitalisierung und erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit verlangen mehr Flexibilität von Organisationen. Deshalb führten viele Unternehmen agile Methoden ein. Doch auch hier gibt es Grenzen. Agiles Vorgehen hat sich beispielsweise bei der Software-Entwicklung bewährt. Im Projektmanagement hat sich jedoch gezeigt, dass die Rolle des «klassischen» Projektleiters mit seiner ganzheitlichen Sicht nach wie vor notwendig ist. Übergeordnete Themen wie beispielsweise das Stakeholder-Management sind für den Projekterfolg zentral.

Hermes beschreibt als frei verfügbare Projektmanagementmethode diese zentralen Aufgaben und wird auch deshalb in der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft erfolgreich eingesetzt. Besonders Hermes 5.1 aus dem Jahr 2014 ist eine Erfolgsgeschichte. Hermes 5.1 adressiert viele Projektarten und ermöglicht die Ergänzung mit agilen Entwicklungsmethoden.

In der überarbeiteten «Hermes Ausgabe 2022» wurde der Einsatz von agilen Entwicklungsmethoden tiefer in die Methode integriert. Hermes Ausgabe 2022 unterscheidet neu zwischen «klassischem» und «hybridem» Projektmanagement. Hybridität wird als eine Kombination aus phasenorientiertem Vorgehen und der Einbettung einer frei wählbaren agilen Entwicklungsmethode verstanden.

#### HERMES AUSGABE 2022

Die Ausgabe 2022 definiert mehrere Möglichkeiten der Projektabwicklung. Das klassische Vorgehen ist neu in fünf Phasen aufgeteilt: Initialisierung, Konzept, Realisierung, Einführung und Abschluss – in der Grafik oben der blaue Pfad. Wie in Hermes 5.1 wird eine plangetriebene, phasenweise Durchführung unterstützt.

Die hybride Projektabwicklung ist aufgeteilt in drei Phasen: Initialisierung, Umsetzung und Abschluss – der lila Pfad. In der Phase Umsetzung kommt eine agile Ent-

wicklungsmethode zum Einsatz – die bewusst flexibel gelassen wird. Sie wird als eine Art Blackbox in Hermes integriert. Beispiele für integrierbare agile Methoden sind Design Thinking, Kanban, LeSS oder Scrum.

#### PROJEKTZYKLUS IN HERMES AUSGABE 2022

Der Projektzyklus besteht in «Hermes Ausgabe 2022» aus Projektbeginn, Lösungsentstehung und Projektende. Das Projekt beginnt mit der Phase Initialisierung, in der die notwendigen projektspezifischen Grundlagen erarbeitet werden. Am Projektende werden die Aufgaben der Phase Abschluss ausgeführt. Diese schliessen das laufende Projekt organisatorisch und formell ab. Dazwischen ist die Lösungsentstehung angesiedelt, welche mittels klassischer oder agiler Entwicklung realisiert wird. Der Vorteil von Hybridität ist die Kombination aus einem sequenziellen Projektstart und -Ende und einem agilen Entwicklungsteil in der Lösungsentstehung. Der agile Entwicklungsteil erlaubt hohe Flexibilität durch iterative Prozesse. Diese werden durch den Einsatz des klassischen Projektmanagements bei der gesamten Projektdurchführung unterstützt und gewährleisten eine geregelte Planung.

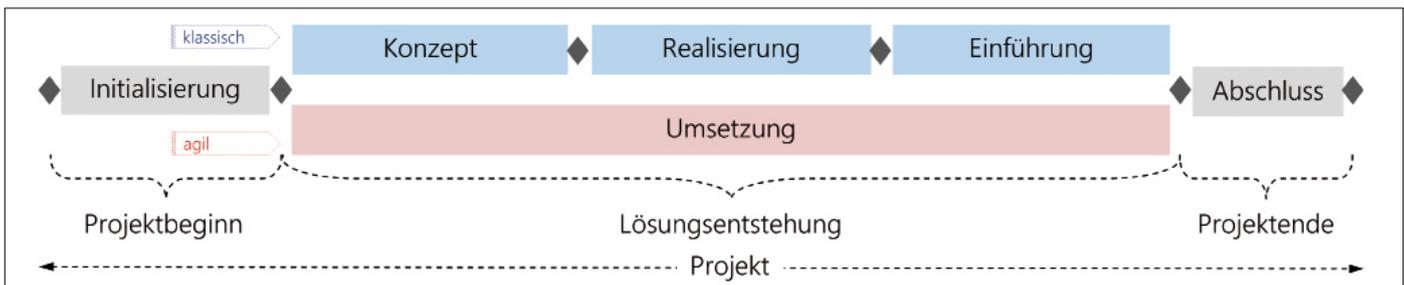
Die Governance ist ein wichtiger Bestandteil des Projektlebenszyklus. Sie beschreibt den Zusammenhang zwischen der Unternehmens- und der Projekt-Governance. Zudem wird unterschieden zwischen klassischem und hybridem Projektmanagement. Die Governance wird im klassischen Vorgehen über die Status- und Phasenberichte sichergestellt. In hybriden Projekten sorgen während der Phase Umsetzung Release-Freigaben und die zugehörigen Release-Berichte für die Einhaltung der Governance.

#### HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT

Hybrides Projektmanagement hat verschiedene Vorteile. Es unterstützt die Kombination aus einem phasenorien-



Phasen des klassischen und des hybriden Projektmanagements in Hermes Ausgabe 2022



Hermes-Projektlebenszyklus mit Phasenmodell für klassische und agile Vorgehensweisen

tierten Vorgehen mit klaren Aufgaben des klassischen Projektmanagements sowie einer agilen Entwicklungsmethode. In der Initialisierung werden die notwendigen projektspezifischen Grundlagen und die möglichen Lösungsvarianten erarbeitet, verglichen und evaluiert. Das Projekt wird also «klassisch» begonnen. In der Phase Umsetzung kann jede Unternehmung oder jedes Projekt selbst wählen, welche agile Entwicklungsmethode für ihr Projekt passend ist. Es kann also die «ideale» Entwicklungsmethode eingesetzt und die Entwicklung nutzenorientiert gestaltet werden. Dennoch wird das Projekt mittels den klassischen Aufgaben des Projektmanagements gesteuert und geführt. Die Phase Abschluss sorgt wiederum mit den Aufgaben des Projektmanagements für eine ordentliche und organisationskonforme Beendigung des Projekts.

### EINFÜHRUNG VON HERMES AUSGABE 2022

Für die Einführung einer neuen Projektmanagementmethode wie «Hermes Ausgabe 2022» braucht es eine Analyse der Ausgangslage in der Organisation. Besonders relevant sind vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten. Für den Transformationsprozess hilft ein Portfoliomanagement. Alternativ können im Einführungsprojekt die Projektlandschaft analysiert und die benötigten Projekttypen identifiziert werden. Diese sollen mit den neuen Szenarien und deren Möglichkeiten verglichen werden. «Hermes Ausgabe 2022» bietet fünf vordefinierte Szenarien, weitere können individuell erarbeitet werden. Es braucht Vorgaben, welche Projekte mit der neuen Projektmanagementmethode durchgeführt werden sollen.

Beispielsweise kann definiert werden, dass bei Projekten, bei welchen die Phase Initialisierung bereits abgeschlossen ist, weiter nach Hermes 5.1 gearbeitet wird. Dies

kann eine sinnvolle Abgrenzung sein, weil es unter anderem neu beispielsweise einen Projektdurchführungsauftrag statt dem bisherigen Projektauftrag gibt und weitere Unterschiede wie andere Szenarien oder Begriffsänderungen zu Unklarheiten führen können.

Um sicherzustellen, dass die verlangten Aufgaben erfüllt werden können, wird eine Reifegradanalyse der Organisation benötigt. Es braucht unter anderem breite und umfassende Kompetenzen im Bereich agiler Entwicklungsmethoden, Autonomie und Projektmanagement für alle in den Projekten beteiligten Personen. Es ist ausserdem empfehlenswert, sich als Organisation zu überlegen, welche Rahmenbedingungen definiert werden sollen. Vordefinierte Individualszenarien pro Organisation können die Möglichkeiten für die Projekte einschränken. Die Ausgestaltung der Methode und der Techniken sowie die zielgruppengerechte Schulung aller Projektbeteiligten sind entscheidend für die Unternehmung und das Gelingen der Einführung von «Hermes Ausgabe 2022». ←

## WI-Update & VIW Afterwork

Freitag, 23. September 2022

Verschiedene Highlights wie Referate, Job Fair und VIW-Afterwork finden statt am Tag der Wirtschaftsinformatik. Das Schwerpunktthema des WI-Updates 2022 dreht sich um künstliche Intelligenz: Wohin geht die Reise, wo liegen die ethischen Grenzen in der Gesellschaft und wie können mögliche Risiken minimiert werden?

Alle News unter: [www.wi-update.ch](http://www.wi-update.ch)

## IMPRESSUM

Das offizielle  
Publikationsorgan  
des VIW

Herausgeber:  
VIW – Wirtschafts-  
informatik Schweiz

VIW-Geschäftsstelle:  
Rosenweg 3  
5037 Muhen  
Tel. 031 311 99 88  
info@viw.ch

Erscheinungsweise:  
Monatlich

→ [www.viw.ch](http://www.viw.ch)