

# Antwort des Vereins eco-HERMES zur öffentlichen Konsultation eCH-0054

## 1 Einleitung

Die beteiligten Mitglieder der User Group eco-HERMES erachten die **Weiterentwicklung von HERMES 5 als wichtig und notwendig**. Seit der Einführung der Version im Jahr 2013 ist die Methode zwar stetig und behutsam weiterentwickelt worden, aber auch das Umfeld in den Bereichen Projektmanagement und Projektabwicklung hat sich vorwärtsbewegt, prominent natürlich im **Bereich der agilen Methoden**. Es ist von Vorteil, wenn HERMES diesen Entwicklungen Rechnung trägt und davon profitieren kann.

**Allerdings ist es ebenso wichtig, dass die bisherigen Erfolge und Investitionen in HERMES geschützt werden und seine grosse und breite Akzeptanz erhalten bleibt**. Man denke nur an all die Anstrengungen bei Bund, Kantonen, Gemeinden sowie allen privaten Anwendern. Nicht zuletzt wurde mit der Version 2.0 eine Vorgehensmethode für Anwender bereitgestellt, welche nicht "ausschliesslich" für ICT-Projekte, sondern auch für die Entwicklung / Einführung von Produkten oder Dienstleistungen einfach und verständlich handhabbar war – worin nicht zuletzt auch der Erfolg der Methode mitbegründet liegt.

**Deshalb ist es unerlässlich, dass die Methode HERMES bei der Weiterentwicklung nur dort angepasst und verändert wird, wo dies unbedingt erforderlich ist.**

Diesem Erfordernis ist in HERMES 2021 in namhaften Teilen nicht Rechnung getragen worden. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen auf, wo wir Mängel und Unzulänglichkeiten geortet haben.

## 2 Konzeptionelle Schwächen

### 2.1 Projektmanagement-Methodik

Eine wesentliche Neuerung in HERMES 2021 ist die Ausrichtung am **Lebenszyklus des Produkts**. Es gibt demnach eine Ausweitung über den Lebenszyklus des Projekts hinaus. HERMES ist aber eine **Projektmanagementmethode** und muss sich daher **zwingend am zeitlich begrenzten Lebenszyklus des Projekts** orientieren.

Eine wesentliche Folge hieraus ist, dass sich die **Rolle des Auftraggebers** neu über die Projektlaufzeit hinaus erstreckt. Es handelt sich in diesem Sinne beim Auftraggeber nicht mehr um eine Rolle in der Projektorganisation, sondern um die permanente Rolle des Produktverantwortlichen in der Stammorganisation.

Neu ist es auch eine Option, dass die **Projektorganisation nach dem Projektabschluss weiterbesteht** bzw. in die Stammorganisation übergeht. Mit diesen Änderungen wird somit das „Temporäre“ der Projektorganisation weitgehend und explizit infrage gestellt.

Derartige 'Organisationstransfers' sind in den meisten Branchen, namentlich auch bei der öffentlichen Hand, aus verschiedenen Gründen **nicht machbar**.

In der HERMES-Community wird seit längerem diskutiert, dass es mit HERMES „kompatible“ Methoden für das Lifecycle-Management von Produkten, sowie für Programm- und Projektportfolio-Management geben sollte. Dies im Sinne einer Abstimmung der Konzepte und Begrifflichkeiten,

sowie des Aufbaus von Dokumenten/Ergebnissen. Es handelt sich aber eindeutig um unterschiedliche Fachgebiete, die klar voneinander abgegrenzt werden müssen. Der vorliegende Entwurf **HERMES 2021 verwischt die Grenzen zwischen den Fachgebieten** und es ist oft nicht mehr erkennbar, in welchem Fachgebiet man sich gerade befindet.

Beispielsweise gehört die Betreuung eines Produkts nach der Beendigung des zugehörigen Projekts in die Obhut eines **Portfoliomanagements**.

Die User Group eco-HERMES plädiert daher für eine **klare Abgrenzung** der unterschiedlichen Prozesse voneinander, aber **ebenso für klare Schnittstellen** am Anfang und am Ende der fraglichen Prozesse.

## 2.2 Rolle Auftraggeber

Im Sinne der **Governance** sowie des **Qualitäts- und Risikomanagements** - im Sinne der Verantwortlichkeit - ist die Rolle des Auftraggebers im Projekt essenziell. Insbesondere HERMES 5 hat diese Rolle noch zusätzlich aufgewertet und hat einen innovativen Weg beschritten, indem es die Verantwortlichkeiten des Auftraggebers weiter geschärft und die zuvor vorhandene "gemeinschaftliche Verantwortung (des PA)" richtigerweise korrigiert hat.

Die **Verantwortung des Auftraggebers kann auf keinen Fall delegiert werden**; dies zu tun wäre fatal! In HERMES 2021 übernimmt aber der Anwendervertreter die Verantwortung für das Produkt und übernimmt Kompetenzen, die dem Auftraggeber vorbehalten sein müssen. Dies, obwohl er auf der Ausführungsebene nicht einmal dem Auftraggeber, sondern dem Projektleiter unterstellt ist.

**Nicht nur in der Verwaltung ist diese Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nicht umsetzbar.**

## 2.3 Trennung der Vorgehensmodelle

Eine weitere Errungenschaft von HERMES 5 war, dass es nur noch **ein einziges, generisches Vorgehensmodell mit 4 Phasen** gibt und auf alle Projektarten anwendbar ist. HERMES 2021 führt wieder eine Trennung zwischen „klassischen“ und „agilen“ Projekten ein. Das sequentielle „Nachdenken“ über die Konzepte führt zur fragmentarischen Systembetrachtung. Ergebnis: „vergessene“ oder nicht berücksichtigte Systemabgrenzungen. In der Realität gibt es jedoch kein „Entweder/Oder“ und es muss möglich sein, ein **an das Projekt angepasstes Vorgehen unter zwingender Berücksichtigung der Governance-Vorgaben zu wählen** und gegebenenfalls dies auch während der Projektumsetzung zu justieren.

Es ist kontraproduktiv, erneut zwei unterschiedliche Vorgehensmodelle einzuführen. Zudem erfolgt die **Wahl des Vorgehensmodells bereits am Ende der Initialisierungsphase, einen Kriterienkatalog für diesen Entscheid gibt es nicht**. Ein falscher Entscheid zu diesem Projektzeitpunkt wäre fatal.

Zudem enthält das „agile“ Vorgehensmodell gemäss HERMES 2021 kaum mehr zwingende Kontrollpunkte wie sie das „klassische“ Vorgehensmodell mit den Phasenübergängen vorsieht. Hinsichtlich Governance und Risikomanagement verliert der Auftraggeber damit wichtige Funktionen für die Steuerung des Projekts. Es stellt sich die Frage, ob der Auftraggeber seine Verantwortung für den Projekterfolg wahrnehmen kann, oder ob diese nicht effektiv an den Anwendervertreter auf der Ebene Ausführung delegiert wird.

## 2.4 Umgang mit öffentlichen Beschaffungen und der “Umsetzung agil”

Die beschriebenen Ziele und Vorgehensweisen sind im Themenbereich Beschaffungen mit ihren gesetzlich vorgegebenen Ergebnissen und den definierten Fristen für agile Vorhaben nicht anwendbar; z.B. im Rahmen einer Beschaffung einer SaaS-Lösung mit agil implementierter Parametrierung und Tool-Erweiterungen sowie den entsprechenden Tests oder der Beschaffung eines Prototypen-Entwicklers zur Konkretisierung möglicher Konzeptionen.

**Für Auftraggeber, insbesondere für die Kantone, welche nicht über ein eigenes, agiles Entwicklungsteam in der eigenen Organisation verfügen, erscheint uns dieses Vorgehen weder konsistent noch zielführend.**

## 2.5 Terminologie

Ein ganz **wesentlicher Faktor für die Akzeptanz der Methode HERMES** ist eine einprägsame, logisch aufgebaute und vor allem **konsistente und konsequent umgesetzte Terminologie**. Etablierte Begriffe wie „Projektauftrag“ kennt HERMES 2021 nicht, das von HERMES 5 bekannte einheitliche Wording wurde nicht weitergeführt, unterschiedliche Termini für gleiche Konzepte werden eingesetzt und es wurden neue Kunstbegriffe und englische Begriffe eingeführt. Besonders bei der Einführung neuer Begriffe ist es sehr wichtig, dies sorgfältig zu tun.

**Insgesamt muss das Dokument umfassend überarbeitet werden**, so ist beispielsweise die Beschaffung zwar in der Initialisierung angesprochen, aber weiter nicht konsequent berücksichtigt (dies erfordert auch eine methodische Abstimmung).

## 2.6 Gliederung

Die **Gliederung** von HERMES 2021 ist an vielen Stellen **unklar** und vor allem **nicht konsistent**.

## 2.7 Anwendungsbereiche

Über viele Jahre hinweg wurde an HERMES kritisiert, dass es sich ausschliesslich für IT-Projekte eignet. **Mit HERMES 5 wurde die Methode erstmals anderen Projektarten zugänglich gemacht** und es wurde möglich, wirklich alle Projekte mit einer einheitlichen Methode zu führen. Dies ist insbesondere für viele Kantonsverwaltungen relevant, **weil auf diese Art die Governance durchgängig gestärkt werden konnte**.

**Mit HERMES 2021 sehen wir in diesem Bereich einen Rückschritt**. Es orientiert sich mit seinen Umsetzungsvorgehen und den verwendeten Begrifflichkeiten wieder klar an IT-Vorhaben, wodurch die **Methode ihre Akzeptanz ausserhalb der Informatik zu verlieren droht**. Schon nur die Tatsache, dass in allen Ausführungen zuerst IT-Beispiele zitiert werden, stellt die anderen Anwendungsbereiche in den Hintergrund.

### 3 Vorgehen

Die **Ursache** für das vorliegende, in den Augen der User Group eco-HERMES **sehr schlechte Ergebnis** sehen wir im **unzulänglichen Vorgehen** bei der Erarbeitung der neuen HERMES-Version. **Wir vermissen vor allem eine angemessene Einbindung der Stakeholder, die Erhebung ihrer Anforderungen an die Weiterentwicklung der Methode sowie klare Zielsetzungen.**

Die Weiterentwicklung von HERMES muss aus unserer Sicht zwingend als HERMES-Projekt geführt werden, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Governance (auch bei einem deklarierten "Minor-Change") zu gewährleisten. Leider wurden zahlreiche wesentliche Stakeholder nicht einbezogen und schlussendlich Anfang September ohne jegliche Vorankündigung mit der Freigabe durch den Verein eCH vor vollendete Tatsachen gestellt.

Die HERMES-Community begrüsst auf jeden Fall eine Weiterentwicklung von HERMES 5. **Diese Methodik hat sich bewährt und wird wesentlich breiter eingesetzt als jede Vorgängerversion. Kleine Überarbeitungen, Korrekturen und sicher auch die Präzisierung der Anwendung von agilen Vorgehensweisen und Elementen sind erforderlich.** Es besteht aber keinerlei Notwendigkeit für einen Umbau des Fundaments von HERMES 5, geschweige denn (wie im Vorwort erwähnt) für eine Revolution.

### 4 Fazit

#### 4.1 Antrag

Der Verein eco-HERMES sieht sich veranlasst, **den Rückzug der derzeit publizierten Entwurfs-Version von HERMES 2021 zu verlangen, inkl. des zugehörigen Standards eCH-0054.** Die Weiterentwicklung von HERMES 5 zu HERMES 2021 muss neu und als State-of-the-Art HERMES-Projekt aufgesetzt werden, insbesondere **mit einem definierten Auftraggeber, mit einer geeigneten Projektorganisation und unter angemessenem Einbezug der Stakeholder.**

In diesem Zusammenhang verlangt der Verein, dass die Nennung unseres Präsidenten Serge Schiltz sowie unserer Vorstandsmitglieder Thierry Bonjour und Ernst Menet als angebliche Projektausschussmitglieder aus dem eCH-0054-Dokument und allfälligen weiteren Dokumenten entfernt wird. Es gab keinen Projektausschuss.

#### 4.2 Angebot

Der Verein eco-HERMES **erklärt sich bereit**, unter den erwähnten Rahmenbedingungen einen **substantiellen Beitrag zu einer erfolgreichen Version von HERMES 2021 zu liefern.**

Für den Verein

Liestal, 25.11.2020



Serge Schiltz