



Beschluss des Stadtrats

vom 3. April 2024

GR Nr. 2024/9

Nr. 1033/2024

Schriftliche Anfrage von Flurin Capaul und Barbara Wiesmann betreffend Projektmanagementmethoden bei Digitalprojekten der Stadt, Voraussetzungen und rechtliche Grundlagen für ein Vorgehen nach HERMES, Beurteilung dieser Methode, Bedeutung anderer agiler Methoden und Vorteile einer Kombination von HERMES mit agilen Methoden sowie Voraussetzungen für rein agile Projekte

Am 10. Januar 2024 reichten die Mitglieder des Gemeinderats Flurin Capaul (FDP) und Barbara Wiesmann (SP) folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2024/9, ein:

Die Erfahrung der Industrie und Wirtschaft zeigt klar auf: für erfolgreiche Digitalprojekte ist die Projektmethodik von entscheidender Bedeutung. Erkenntnisse aus vielen Projekten fliessen dazu kontinuierlich in verschiedenste agile Projektmethodiken wie SCRUM, Kanban, Lean, OKR oder vergleichbar mit ein. Diese sind heute in der Industrie Standard über viele Branchen hinweg.

HERMES ist eine Projektmanagementmethode, die seit 1975 in der Bundesverwaltung angewendet wird. Die Stadt Zürich setzt diese ebenso ein. HERMES kennt zwar eine Co-Existenz mit gewissen Aspekten der agilen Projektleitung, scheint aber ausserhalb der Verwaltung unbedeutend zu sein.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wann muss ein Projekt in der Stadt Zürich nach HERMES durchgeführt werden und was ist die rechtliche Grundlage dafür?
2. Kann ein Projekt auf HERMES verzichten? Falls ja, unter welchen Umständen? Falls nein, wieso nicht?
3. Wie beurteilt der Stadtrat die Verbreitung von HERMES national und international?
4. Müssen ausgeschriebene Projekte zwingend nach HERMES angeboten und erbracht werden? Falls ja, wieso? Falls nein, unter welchen Umständen kann davon abgewichen werden?
5. Welche Rolle spielen agile Methoden in der digitalen Transformation der Stadtverwaltung (Strategie Schwerpunkt «Digitale Stadt»)?
6. Mit «HERMES Ausgabe 2022» ist es möglich agile Entwicklungsmethoden in HERMES zu integrieren. Sieht der Stadtrat Vorteile die agilen Entwicklungsmethoden mit HERMES anzuwenden gegenüber den gängigen im Einleitungstext genannten, agilen Projektmethoden?
7. Welche Aussagen treffen die Digitalstrategie der OIZ (früher IT Strategie), das Digitalisierungsprogramm Digi+ sowie der Digital-Pakt Zürich hinsichtlich Projektmethodik (im Speziellen zu HERMES, sowie agilen Vorgehen)?
8. Werden zukünftig rein agile Projekte ermöglicht (ohne Zwang zu HERMES)? Falls ja, unter welchen Umständen? Falls nein, wieso nicht? Welche Vorgaben müssen geändert werden, damit dies in Zukunft möglich ist?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

HERMES ist die gesamtheitliche Managementmethode für Projekte und Programme. Sie gilt für unterschiedliche Projekte, wie die Anpassung von Organisationen, der Informatik und der Entwicklung von Dienstleistungen.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen können die Fragen wie folgt beantwortet werden:



2/5

Frage 1

Wann muss ein Projekt in der Stadt Zürich nach HERMES durchgeführt werden und was ist die rechtliche Grundlage dafür?

Der Bund entwickelt HERMES und stellt es als offenen Standard frei zur Verfügung. HERMES ist als Standard eCH-0054 vom Verein eCH anerkannt. Mit HERMES 2022 stellt der Bund mit diesem Framework eine kostenlose Online-Version des Referenzhandbuchs und mit einem Webtool zur methodischen Unterstützung vordefinierte Standard-Projektszenarien (mit klassischer oder agilen Lösungsentstehung) für konkrete Projektabläufe zur Verfügung. Dazu kommen noch Checklisten und Vorlagen für die Projektabwicklung.

Mit Stadtratsbeschluss (STRB) Nr. 115/1999 wurde beschlossen, dass alle Informatikprojekte in der Stadtverwaltung mit der Projektmanagement Methode HERMES abzuwickeln sind. HERMES hat sich in der Zwischenzeit laufend weiterentwickelt und mit den Ausgaben HERMES 2003, HERMES 5 bis zur jetzigen Ausgabe HERMES 2022 an die aktuellen Entwicklungen angepasst. Mit HERMES 2022 können neu auch agile Entwicklungsmethoden erfolgreich eingesetzt werden.

Der Einsatz der neuesten Ausgabe, HERMES Projektmanagement Ausgabe 2022, wurde an der Sitzung der städtischen IT-Delegation vom 3. Juli 2023 bestätigt.

Frage 2

Kann ein Projekt auf HERMES verzichten? Falls ja, unter welchen Umständen? Falls nein, wieso nicht?

HERMES muss für alle Informatikprojekte verwendet werden. HERMES ist modular aufgebaut und das Framework kann für die konkrete Projektsituation angepasst werden. Dadurch wird u. a. auch die Projektgrösse berücksichtigt und administrativer Aufwand vermieden. HERMES unterstützt so Projekte mit verschiedenen Charakteristiken und Komplexitäten.

In den städtischen Überlegungen zum Einsatz von HERMES wurde erkannt, dass HERMES auf wichtige Aspekte der Projektführung eingeht und neben dem eigentlichen Phasenmodell auch die Projektrollen, das Projektmanagement und die Qualitätssicherung unterstützt. Daher wurde HERMES als verbindliche Richtlinie in das städtische Informatik-Handbuch aufgenommen. Die Anwendung von HERMES in Projekten in anderen Bereichen ist grundsätzlich möglich, aber nicht vorgeschrieben. Unter anderem bestehen fachspezifische Projektmanagement Methoden, z. B. SIA-Normen im Bereich Bauen.

Frage 3

Wie beurteilt der Stadtrat die Verbreitung von HERMES national und international?

HERMES ist in der Schweiz vor allem im öffentlichen Sektor gut etabliert. Neben dem Bund nutzen zahlreiche kantonale Verwaltungen, Gemeinden sowie viele weitere Institutionen HERMES. Für die Stadt ist wichtig, dass auch der Kanton Zürich HERMES einsetzt, da dies die Zusammenarbeit erleichtert. Mit dem Kanton Zürich besteht betreffend HERMES zudem ein reger Erfahrungsaustausch und auch eine gemeinsame Ausbildungskooperation zusammen mit der ZHAW Winterthur.



3/5

Darüber hinaus nutzen einige kantonale Spitäler in der Schweiz (z. B. Wallis, Fribourg, St. Gallen und Waadt) und auch die REGA die HERMES Projektmanagement Methode. Verschiedene Firmen, u. a. solche, die mit der öffentlichen Verwaltung eng zusammenarbeiten, nutzen ebenfalls HERMES. Im internationalen Umfeld setzen unter anderem die Verwaltung Luxemburg und die nationale Krankenkasse von Luxemburg (CNS Luxembourg) die HERMES Methode erfolgreich ein. Auch «Médecins sans frontières» (MSF), eine internationale Institution, verwendet HERMES. Aufgrund der offensichtlichen Nachfrage und Verbreitung haben auch einige Fachhochschulen (zum Beispiel FHNW, BFH und ZHAW) die Projektmethode in ihren Lehrplänen. Zudem ist durch die gute Verbreitung in der Schweiz gewährleistet, dass der offene Standard HERMES ständig weiterentwickelt wird. Durch den Verein eCH (Public-Private-Partnership zur Förderung von E-Government Standards), der HERMES als Standard eCH-0054 anerkannt hat, wird die Weiterentwicklung und Bekanntheit des HERMES Standards gefördert.

Frage 4

Müssen ausgeschriebene Projekte zwingend nach HERMES angeboten und erbracht werden? Falls ja, wieso? Falls nein, unter welchen Umständen kann davon abgewichen werden?

Bei Ausschreibungen von Informatikprojekten werden die Anbietenden darauf hingewiesen, dass die Durchführung des Projekts nach der in der Stadt als verbindlich erklärten Methode HERMES zu erfolgen hat. Wenn zudem HERMES-Kenntnisse beim Anbietenden als Muss-Kriterium definiert sind, werden nur Angebote von Anbietenden berücksichtigt, die nachweisen können, dass sie die Projektmethodik beherrschen.

Die Initialisierung des Projekts erfolgt immer klassisch. Die Lösungsentstehung nach Durchführungsfreigabe kann klassisch, agil (SCRUM, Kanban, Lean, usw.) oder hybrid erfolgen. Die Projektabschlussphase erfolgt dann wiederum klassisch.

In diesem städtischen Rahmen können die Anbietenden je nach ausgeschriebenem Umfang ihr Angebot formulieren.

Frage 5

Welche Rolle spielen agile Methoden in der digitalen Transformation der Stadtverwaltung (Strategie Schwerpunkt «Digitale Stadt»)?

Agile Methoden finden immer mehr Verwendung in der Stadtverwaltung. Sie wurden im mittlerweile erfolgreich abgeschlossenen Strategieschwerpunkt «Digitale Stadt» in verschiedenen Themenkreisen berücksichtigt. Bei der Entwicklung von Applikationen, der Optimierung von Geschäftsprozessen oder digitalen Angeboten für die Bevölkerung wurden beispielsweise mit der Design-Thinking-Methode zu Beginn eines Vorhabens Anforderungen erhoben und geschärft. Die Lösungsentstehung erfolgte mit agilen Methoden, bspw. mit SCRUM oder auch Kanban. Beispielhaft für dieses Vorgehen kann die Online-Beantragung von Subventionen für Schallschutzfenster genannt werden. HERMES dient übergeordnet als Projektmanagement Methode, um das gesamte Projekt zu leiten. Die Lösungsentstehung erfolgte in iterativen Schritten mit der agilen Methode SCRUM.

Im Rahmen von Weiterbildungsangeboten werden verschiedene Fähigkeiten zu agilen Methoden stadtweit vermittelt (zum Beispiel SCRUM Kurse mit Zertifizierung für SCRUM Master,



4/5

Product Owner und Entwickler, Design Thinking, Grundverständnis Digitalisierung in der Stadtverwaltung für Führungskräfte). Unter anderem wird die Organisation und Informatik (OIZ) alle ihre Mitarbeitenden in der Anwendung von agilen Methoden bis Ende Jahr 2024 geschult haben. In den städtischen Schulungen für die Projektmanagement Methode HERMES 2022 und in den allgemeinen städtischen Projektmanagement-Ausbildungen wird ebenfalls auf die agilen Methoden eingegangen. Mit der Eingliederung der agilen Methoden in der Phase «Lösungsentstehung» in die Projektmanagement Methode HERMES 2022 wird den aktuellen Trends Rechnung getragen.

Frage 6

Mit «HERMES Ausgabe 2022» ist es möglich agile Entwicklungsmethoden in HERMES zu integrieren. Sieht der Stadtrat Vorteile die agilen Entwicklungsmethoden mit HERMES anzuwenden gegenüber den gängigen im Einleitungstext genannten, agilen Projektmethoden?

In der Projektmethodik HERMES wird keine eigene agile Entwicklungsmethodik definiert, sondern wird durch ein hybrides Projektmanagement erlaubt, bestehende agile Entwicklungsmethoden einheitlich einzubinden. Somit kann die Lösungsentstehung mit einer agilen Umsetzung erfolgen. Das hybride Projektmanagement unterstützt das agile und klassische Entwicklungsmanagement. Es ist eine Kombination von klassischem Projektmanagement und agilem Entwicklungsvorgehen. Dies war auch schon vor HERMES 2022 möglich und wurde in den städtischen Projekten auch bisher schon so umgesetzt.

Agile Entwicklungsmethoden gehören nicht zu den Projektmanagement-Methoden, sondern zu Entwicklungsmanagementmethoden. Weil Projekte unter HERMES von Anfang an gewisse Rahmenbedingungen erfüllen müssen, wie z. B. die Einhaltung der Governance, die reibungslose Einbettung des Vorhabens in die bestehenden Planungs- und Controlling-Prozesse der Stammorganisation (Grundmission von HERMES) oder die gemeinsame Sprache bzw. einheitliche Terminologie, erfüllt eine rein agile Entwicklung diese an HERMES gestellten Anforderungen nicht. Deshalb wird die agile Methode in ein dafür geeignetes hybrides Projektmanagement eingebettet.

Durch die Kombination können alle Vorteile der bekannten agilen Entwicklungsmethoden sowie HERMES genutzt werden. Es gibt in diesem Sinn keine Gegenüberstellung von agilen Entwicklungsmethoden mit HERMES, sondern wird eine weitestgehend sinnvolle Integration gängiger agiler Entwicklungsmethoden in HERMES ermöglicht.

Das HERMES-Projektmanagement gibt dem Vorhaben seine einheitliche Struktur und einen ebensolchen Rahmen. Der Projektlebenszyklus steht im Vordergrund, das jeweilige agile Entwicklungsmanagement (wie bspw. SCRUM, Kanban, Lean, usw.) steuert als eingebettete Methode die Organisation des Entwicklungsteams. Die methodenspezifischen Rollenmodelle, Prozesse und Rituale können ungehindert gelebt werden

Frage 7

Welche Aussagen treffen die Digitalstrategie der OIZ (früher IT-Strategie), das Digitalisierungsprogramm Digi+ sowie der Digital-Pakt Zürich hinsichtlich Projektmethodik (im Speziellen zu HERMES, sowie agilen Vorgehen)?



5/5

Die Digitalisierungsstrategie (STRB Nr. 874/2024) fördert nicht bestimmte Vorgehensweisen oder Methoden. Im Rahmen des Schwerpunkts «Zukunftsfähige Kompetenzen» ist jedoch vorgesehen, dass in die zur Digitalisierung benötigten Kompetenzen gezielt investiert wird und Mitarbeitende über die erforderlichen Kenntnisse verfügen. Dazu zählen auch Kenntnisse zu verschiedenen agilen Methoden (z. B. SCRUM oder Design Thinking).

Der Digital-Pakt (STRB Nr. 1018/2021) stellt den Führungspersonen der Departemente und Dienstabteilungen Leitlinien für die digitale Transformation zur Verfügung und macht somit ebenfalls keine explizite Aussage zu HERMES.

Beide Dokumente stützen sich auf die bestehenden städtischen Vorgaben und unterstützen somit auch die städtische Projektmanagement Methode HERMES mit der Möglichkeit der agilen Lösungsentstehung.

In dem mit STRB Nr. 464/2021 bewilligten Digitalisierungsprogramm Digi+ von der OIZ und Smart City (Stadtentwicklung) wird keine explizite Aussage hinsichtlich Projektmethodik gemacht. Digi+ ist ein Programm mit Teilzielen im Rahmen von Beratung, Befähigung und auch Umsetzung. Wie auch in der OIZ sind im Programm Digi+ agile und innovative Methoden (z. B. Design Thinking, Service Blue Print [Prozesserhebung], OKR, hybrides HERMES 2022) im Einsatz.

Frage 8

Werden zukünftig rein agile Projekte ermöglicht (ohne Zwang zu HERMES)? Falls ja, unter welchen Umständen? Falls nein, wieso nicht? Welche Vorgaben müssen geändert werden, damit dies in Zukunft möglich ist?

Die HERMES-Projektmanagement Methode unterstützt drei Vorgehensweisen in der Lösungsentstehung: Das traditionelle klassische, phasenweise Vorgehen, nach Systems Engineering «klassisch» genannt, das iterativ-inkrementelle Vorgehen, «agil» genannt, sowie Mischformen daraus (hybrides Entwicklungsmanagement). Die Methodik liefert ein Framework, das es erlaubt, unterschiedliche Vorgehensweisen und folglich auch die jeweils projektspezifisch bestmögliche Methode einheitlich einzubetten.

Der Mehrwert der angewandten Projektmethodik sollte stets im Vordergrund stehen. Für verschiedene langfristige Vorhaben ist dies durch agile Methoden nicht unbedingt gegeben. Zusätzlich gibt es Rahmenbedingungen, die eine vollständig agile Abwicklung von Projekten gegebenenfalls einschränken.

Mit den Möglichkeiten von HERMES 2022 die Lösungsentstehung klassisch, agil oder hybrid abzuwickeln, besteht kein Handlungsbedarf vorhandene Vorgaben zu ändern. Die Stadtverwaltung setzt die derzeit aktuellen Projekt- und Entwicklungsmethoden ein.

Im Namen des Stadtrats
Die Stadtschreiberin
Dr. Claudia Cuche-Curti