

Zusammenlegung der drei Buchungskreise im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten

Projektarbeit mit Intervention eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Andreas Carlo Stocker**
aus Münchenbuchsee/BE
Eichgutweg 2
3053 Münchenbuchsee

Bern, 3. November 2014

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Im Herbst 2013 durfte ich den Studiengang zum Executive Master of Public Administration beginnen. Schon kurz nach Beginn war klar, dass eine Projektarbeit bzw. eine Projektarbeit mit Praxisbezug erstellt werden muss. Als Thema bot sich die Zusammenlegung der Buchungskreise im EDA geradezu an, weil es einerseits ein Projekt war (und ist), das grosse Aufmerksamkeit innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung auslöste, und andererseits einen konkreten Bezug zu meiner beruflichen Tätigkeit aufwies.

Die zahlreichen Gespräche über die Amtsgrenzen hinweg waren ebenso eine Bereicherung wie die intensive Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Literatur über verschiedene Vorgehensmodelle für Projekte.

Ein besonderer Dank geht an die Interviewpartnerinnen und -partner, die sich Zeit für meine Fragen genommen haben. Dies sind in alphabetischer Reihenfolge:

- Katharina Affolter, Sektionsleiterin Eidg. Finanzverwaltung/Ausgabenpolitik
- Benno Bättig, Generalsekretär EDA
- Dr. Martin Dahinden, ehemaliger Direktor der DEZA, heute Botschafter in den USA
- Chantal Irniger, stellvertretende Direktorin der Direktion für Ressourcen
- Christine Puente, Leiterin Rechnungswesen Zentrale bei der Direktion für Ressourcen
- Jürg Schor, Leiter Fachbereich SAP EDA
- Maya Tissafi, stellvertretende Direktorin der DEZA

Den Teilnehmenden an meiner Onlineumfrage sei an dieser Stelle ein grosser Dank ausgesprochen. Ohne ihre Teilnahme wäre eine Analyse nicht möglich gewesen.

Herrn Prof. Dr. Reto Steiner danke ich für seine umsichtige und überaus kompetente Begleitung während der gesamten Erarbeitung der vorliegenden Arbeit.

Sämtliche in dieser Arbeit verwendeten männlichen Sprachformen beziehen das weibliche Geschlecht mit ein.

Bern, anfangs November 2014

Andreas Carlo Stocker

Zusammenfassung

Die Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Kapitel 1 leitet in die Arbeit ein, definiert das Ziel, schildert das methodische Vorgehen und gibt den Aufbau der Arbeit wider. In Kapitel 2 werden unter Gegenüberstellung von vier Vorgehensmodellen die jeweiligen Erfolgsfaktoren für die Projektdurchführung ermittelt. Ebenfalls in Kapitel 2 werden die Ergebnisse der durchgeführten Einzelinterviews und der Onlineumfrage dargestellt. Das Kapitel endet mit der Gegenüberstellung von Theorie und Praxis. In Kapitel 3 erfolgt das Mapping auf das Projekt „Ein Buchungskreis EDA“ je Projektphase und mit einer jeweiligen Einschätzung des Projektverlaufs der betreffenden Phase. Das Kapitel endet mit der Stärken/Schwächen-Analyse. In Kapitel 4 schlussendlich folgen die „Lessons learnt“ und die Empfehlungen für weitere (komplexe) Projekte.

Als Fazit kann gezogen werden, dass

- es nicht ein einziges „richtiges“ Vorgehensmodell für Projekte gibt, sondern jedes untersuchte Vorgehensmodell geeignete und weniger geeignete Bestandteile aufweist;
- bei komplexen Projekten eine Co-Projektleitung von grossem Vorteil ist, weil die Aufgabe, ein Projekt zu leiten, meist zum Tagesgeschäft hinzukommt;
- der Kommunikation vor, während und nach einem Projekt ein grosser Stellenwert einzuräumen ist.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Methodisches Vorgehen	2
1.3.1 Empirische Untersuchungen.....	2
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2 Erfolgsfaktoren von Projekten.....	4
2.1 Projektmanagement	4
2.2 Vorgehensmodelle	4
2.2.1 HERMES 5.1	4
2.2.2 PRINCE2.....	6
2.2.3 HERMES 5.1–Agil.....	7
2.2.4 Scrum.....	8
2.3 Folgerungen aus der Theorie, was Faktoren für ein erfolgreiches Projekt sind (je Vorgehensmodell)	11
2.4 Folgerungen aus den Einzelinterviews und der Online-Befragung, was Faktoren für ein erfolgreiches Projekt sind	12
2.4.1 Einzelinterviews	12
2.4.2 Onlineumfrage.....	12
2.4.3 Zusammenfassung Interviews und Onlinebefragung	13
2.5 Übereinstimmung der Theorie und Praxis	13
3 Mapping zu Projekt BUK-EDA	14
3.1 Projektgrundlagen.....	14
3.2 Projektablauf.....	14

3.2.1	Phase Initialisierung	14
3.2.2	Phase Konzept	14
3.2.3	Phase Realisierung	15
3.2.4	Phase Umsetzung	15
3.2.5	Go-Live	16
3.3	Stärken/Schwächen-Analyse	16
4	Lessons learnt / Empfehlungen für weitere (komplexe) Projekte	17
Literaturverzeichnis.....		IX
Anhang 1:	Einzelinterviews	X
Anhang 2:	Transkription der Einzelinterviews	XI
Anhang 3:	Interviewleitfaden Einzelinterviews.....	XIII
Anhang 4:	Online-Fragebogen	XX
Anhang 5:	Statistische Auswertung der Einzelinterviews	XXIII
Anhang 6:	Statistische Auswertung der Onlinebefragung	XXIV
Selbständigkeitserklärung		XXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Scrum-Modells (vgl. R. Dräther et al. (2013): 45).... 9

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement (je untersuchtes Vorgehensmodell 2014; eigene Darstellung)	11
--	----

Abkürzungsverzeichnis

BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BUK-EDA	Projektname für die Zusammenführung der drei Buchungskreise des EDA
bzw.	beziehungsweise
CFO	Chief Financial Officer
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DIN	Deutsches Institut für Normung
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
ehem.	ehemals
Eidg.	Eidgenössische
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
HERMES	Handbuch der Elektronischen Rechenzentren des Bundes, Methode zur Entwicklung von Systemen
inkl.	inklusive
IT-EDA	Informatik EDA
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management
Ltd.	Limited
o.S.	ohne Seite
PAG	Projektauftraggeber
PAS	Projektausschuss
PRINCE2	Projects in a Controlled Environment
RVOG	Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz vom 21. März 1997 (RVOG), SR 172.010
s.	siehe
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SAP-PS	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung - Projektsystem
TSO	The Stationary Office
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Verzeichnis der Einzelinterviews	X
Anhang 2: Auswertungen der Einzelinterviews	XI
Anhang 3: Interviewleitfaden Einzelinterviews	XIII
Anhang 4: Online-Fragebogen	XX
Anhang 5: Statistische Auswertung der Einzelinterviews	XXIII
Anhang 6: Statistische Auswertung der Onlinebefragung	XXIV

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Eine ganzheitliche, integrierte schweizerische Aussenpolitik kann nur voll zum Tragen kommen, wenn auch die Führungskompetenzen, die Finanzsteuerung und die administrativen Abläufe koordiniert und integriert erfolgen. Ein notwendiger Schritt dazu ist z.B. die Integration der einzelnen Bereiche auf den Auslandvertretungen mit klaren Führungsrichtlinien unter der Verantwortung des Missionschefs. Gleichzeitig müssen auf logistisch/administrativer Ebene - sowohl vor Ort als auch in der Zentrale - die notwendigen Schritte unternommen werden. Komplizierte und doppelspurige administrative Abläufe sollen reduziert werden. Grundsatz: „Gleiches soll gleich behandelt werden.“

Aus diesen Gründen hat der Departementsvorsteher des EDA entschieden, die bestehenden Buchungskreise des EDA zusammenzulegen. Dieser Entscheid hat sowohl grossen Einfluss auf die Systemlandschaft als auch auf die (Finanz-) Prozesse des Departementes. Bisher verfügte das EDA über drei Buchungskreise:

- Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)
- Kern-EDA
- Informatik EDA (IT-EDA) wird nach den Grundsätzen „Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget“ (FLAG) geführt

Der Departementschef hat entschieden, dass

- die Zusammenlegung der Buchungskreise mittels eines Projektes erfolgen soll;
- das Projekt in seinen Hauptbestandteilen per 1. Januar 2014 umgesetzt werden muss;
- Folgearbeiten während 2014 erfolgen können;
- der Generalsekretär des EDA an Stelle des Departementsvorstehers die Rolle des Auftraggebers übernimmt;
- die Projektleitung in Form einer Co-Leitung erfolgt;
- der Verfasser dieses Proposals (Abteilungsleiter Strategische Finanzplanung und Beratung DEZA/CFO) zusammen mit der Finanzchefin EDA die Co-Projektleitung übernimmt.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Projektarbeit mit Intervention soll aus unterschiedlichen Vorgehensmodellen, Interviews und einer standardisierten Umfrage die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Projekte

aufzeigen. Als Basis für das Mapping der Erfolgsfaktoren aus der Theorie und den Faktoren aus den Interviews wird das Projekt „Ein Buchungskreis EDA“ hinzugezogen. Aus den gemachten Feststellungen und Erfahrungen werden Empfehlungen für zukünftige komplexe Projekte abgeleitet.

1.3 Methodisches Vorgehen

In einem ersten Schritt werden mittels Literaturrecherche aus unterschiedlichen Vorgehensmodellen für Projektvorhaben die jeweiligen Erfolgsfaktoren ermittelt. Anschliessend wird in sieben Einzelinterviews mit (Top-)Kadern des EDA deren Einschätzung über den Entscheidungsprozess zur Zusammenlegung der Buchungskreise, den Projektablauf und die allgemeinen Erfolgsfaktoren für Projekte aus Sicht des Kaders erhoben. Über einen standardisierten Fragebogen wird die Einschätzung von rund 20, direkt mit dem Rechnungswesensystem arbeitenden, Mitarbeitenden des EDA erhoben.

1.3.1 Empirische Untersuchungen

Interviews

In der Phase des Literaturstudiums wurden jene Personen definitiv festgelegt, mit welchen Einzelinterviews durchgeführt werden sollten. Diese sieben Interviews (mit Topkadern des EDA) wurden an Hand eines mehrteiligen Fragebogens durchgeführt. Sämtliche angefragten Interviewpartner waren für eine Befragung sofort bereit.

Interviewart

Als Interviewart wurde das persönliche Interview oder, wie es Diekmann bezeichnet, das sogenannte „Face-to-face“-Interview gewählt (vgl. Diekmann 2004: 373). Die Interviewpartner wurden im Vorfeld über die Hintergründe sowie Sinn und Zweck des Interviews informiert. Sämtliche Personen waren in unterschiedlichem Masse mit der Thematik vertraut und haben im Alltag direkt oder indirekt Kontakt mit dem Rechnungswesensystem. Die Interviews erfolgten unentgeltlich. Bei allen Gesprächen waren die befragte Person und der Autor dieser Arbeit anwesend. Mit dem Einverständnis aller Betroffenen wurden die Gespräche elektronisch aufgezeichnet. Dies erleichterte die Auswertung und die Dokumentierung der gemachten Antworten. Um die gewünschten Kenntnisse aus den Interviews gewinnen zu können, wurde ein Leitfaden mit Fragen erarbeitet. Im ersten Teil des Interviews wurde die Struktur bewusst sehr offen gehalten, so dass genügend Raum für spontane Fragen und Diskussionen blieb. Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass sie kurz, verständlich und hinreichend präzise waren (vgl. Diekmann 2004: 410). Im zweiten Teil wurden die Befragten gebeten, ihre kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Projektdurchführung frei zu benennen. Im Anschluss wurde den Befragten eine Liste mit den kritischen Erfolgsfaktoren aus der Literaturrecherche vorgelegt, die sie priorisieren sollten.

Interviewte Personen

In der Phase zwei der Arbeit wurden sieben Personen, die mehrheitlich zum Top-Management des EDA gehören, interviewt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Frau Katharina Affolter, Sektionsleiterin Eidg. Finanzverwaltung/Ausgabenpolitik
- Herr Benno Bättig, Generalsekretär EDA
- Herr Botschafter Dr. Martin Dahinden, ehemaliger Direktor der DEZA, heute Botschafter in den USA
- Frau Chantal Irniger, stellvertretende Direktorin der Direktion für Ressourcen
- Frau Christine Puente, Leiterin Rechnungswesen Zentrale bei der Direktion für Ressourcen
- Herr Jürg Schor, Leiter Fachbereich SAP EDA
- Frau Botschafterin Maya Tissafi, dipl. Soz., MPH, stellvertretende Direktorin der DEZA

Standardisierter Fragebogen

Um einen Überblick zu erhalten, ob einerseits die Vorstellungen der kritischen Erfolgsfaktoren einer Projektdurchführung zwischen dem Top-Management und den untergeordneten Hierarchiestufen unterschiedlich sind, und andererseits, um eine grössere Stichprobengrösse zu erhalten, entschied sich der Verfasser für eine zusätzliche Umfrage mittels eines elektronischen Fragebogens.

Bei der Erarbeitung des Fragebogens diente die Theorie von Diekmann als Grundlage. Beim Fragebogen wurde der Hinweis angebracht, dass sämtliche Antworten vertraulich behandelt würden.

Bevor der Fragebogen versandt wurde, unterzogen unbeteiligte Personen das Dokument einem Pretest. Ebenfalls stand Herr Prof. Dr. Reto Steiner, betreuender Professor am KPM der Universität Bern, beratend zur Seite.

1.4 Aufbau der Arbeit

Eingangs werden anhand von verschiedenen theoretischen Modellen die kritischen theoretischen Erfolgsfaktoren ermittelt. Im nächsten Kapitel folgt die Praxissicht auf die kritischen Erfolgsfaktoren aus Sicht des Kaders und die Ergebnisse der Online-Umfrage. Diese Erkenntnisse werden dem Projektablauf BUK-EDA gegenübergestellt. Das letzte Kapitel beinhaltet die „Lessons learnt“ und Empfehlungen für zukünftige komplexe Projekte.

2 Erfolgsfaktoren von Projekten

„Unter Erfolgsfaktoren in einem Projekt versteht man die Voraussetzungen, die wesentlich zur Erreichung der wünschbaren Zustände gemässe Erfolgsermittlungskriterien beitragen“ (Jenny 2009: 583).

Aus dieser Definition von Jenny lässt sich schliessen, dass es nicht immer dieselben Erfolgskriterien für verschiedene Projekte sind, sondern diese von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein können.

2.1 Projektmanagement

Am Anfang einer Lösung steht das Problem, das es zu beheben gilt: „Project management is the planning, delegating, monitoring and control of all aspects of the project, and the motivation of those involved, to achieve the project objectives within the expected performance targets for time, cost, quality, scope, benefits and risks.“ (The Stationery Office 2009: 4). Die Tätigkeiten des Projektmanagements umfassen alle Arbeiten, die während eines Lebenszyklus des Projektes anfallen: Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschliessen (vgl. DIN-Norm (DIN 69901-5:2009-01)). Das Projektmanagement wird wegen seiner Wichtigkeit für die Unternehmung dem General Management zugeordnet. Es muss in die Führungsprozesse der Unternehmung eingebettet sein, um vollen Nutzen stiften zu können. Mit dem Projektmanagement wird die Frage: „Tun wir die richtigen Dinge?“ beantwortet, weil damit die Umsetzung der Unternehmensstrategie angestrebt wird (vgl. Dräger 2014: 17-19).

2.2 Vorgehensmodelle

Es wird zwischen Vorgehensmodellen, die nach Phasen ablaufen („Phasenmodelle“) und dem „agilen Ansatz“ unterschieden. Bei den reinen Phasenmodellen (HERMES 5.1 und PRINCE2) wird jede Projektphase sequentiell durchlaufen. Beim „agilen Ansatz“ (HERMES 5.1–Agil und Scrum) ist dies nicht der Fall. Oberstes Ziel der agilen Projektumsetzung ist es, dem Kunden möglichst frühzeitig qualitativ hochstehende Software abliefern zu können. Dabei wird ebenso von einer selbständigen Teamentwicklung mit hoher Kommunikationsfähigkeit, als auch von dem konstruktiven Umgang mit Veränderungen ausgegangen (vgl. Beck 2001: o.S.).

2.2.1 HERMES 5.1

Das Vorgehensmodell HERMES 5.1 ist ein Phasenmodell, das von der Schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt und betrieben wird. Für Projekte aus dem Informatikbereich des

Bundes ist dieses Vorgehensmodell zwingend anzuwenden. Die EFK empfiehlt die Anwendung von HERMES 5.1 sogar für Organisationsprojekte und wendet dieses Modell als Referenzmethode bei ihren Prüfungen an (vgl. HERMES 5.1: 2).

Weil in einer Unternehmung Projekte unterschiedlicher Komplexität und zu unterschiedlichen Themen durchgeführt werden, bietet HERMES 5.1 unterschiedliche „Szenarien“ an, die je nach Problemstellung angewendet werden können (vgl. HERMES 5.1: o.S.):

- IT-Standardanwendung (Beschaffung Standardsoftware)
- IT-Individualanwendung (Softwareentwicklung)
- Dienstleistung Produkt (Produkteentwicklung)
- Organisationanpassung (Anpassung Geschäftsorganisation)
- Individuelles Szenario (individuell nach spezifischem Bedürfnis)

Allen Szenarien gemeinsam ist, dass diese in die Phasen Initialisierung, Konzept, Realisierung und Einführung unterteilt werden. Jede Folgephase wird mit dem Abschluss der vorhergehenden bzw. der Freigabe durch den Auftraggeber bewilligt.

In jedem Projekt gibt es auch sich wiederholende Tätigkeiten. Damit diese nicht bei jedem Projekt neu entwickelt werden müssen, bietet HERMES 5.1 sogenannte „Module“ (thematisch zusammengehörende Aufgaben, zu erarbeitende Ergebnisse und Rollen) an (vgl. HERMES 5.1 2014: o.S).

Damit in einem Projekt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen jederzeit klar geregelt sind, verwendet HERMES 5.1 ein Rollenmodell. Dabei geht HERMES 5.1 davon aus, dass jedes Projekt aus einer „Stammorganisation“ heraus entsteht, die sowohl die finanziellen und personellen Ressourcen als auch die Infrastruktur zur Verfügung stellt. Um das Projekt erfolgreich umsetzen zu können, wird eine Projektorganisation gebildet, die mindestens aus den Rollen „Auftraggeber“ (gesamtheitliche Steuerung des Projektes und verantwortlich, dass die Projektziele erreicht werden), „Projektleiter“ (Führung des Projektes mit Grundlagenerarbeitung, Mitarbeiterführung und Phasenabschlüssen) und „Fachspezialist“ (Erarbeitung der Projektergebnisse und Qualitätssicherung) besteht (vgl. H. Mourgue D'Algue 2014: 124-125)

Zentrale Erfolgsfaktoren im Vorgehensmodell HERMES 5.1 sind:

- Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation
- Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen
- bewusster Umgang mit Risiken
- effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz
- klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung und Führung
- Eignung der Projektleitung zur Projektführung
- funktionierendes Projektteam
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung

- Qualitätssicherung, hinsichtlich der Projektergebnisse und Einhaltung von Standards und Vorgaben

2.2.2 PRINCE2

Das Vorgehensmodell „PRINCE2“ ist ein Phasenmodell, das von der britischen Unternehmung Axelos Ltd. (ehem. Office of Government Commerce) herausgegeben wurde und für unterschiedliche Branchen und Projekte eingesetzt werden kann. Projekte, die nach PRINCE2 umgesetzt werden, haben immer die Interessen des Auftraggebers im Fokus. Dies bedeutet, dass Projekte ausschliesslich „Top-Down“ entstehen können, weil nur so eine Ressourcenverschwendung („U-Boot-Projekte“) verhindert werden kann (vgl. Angermeier 2014: 93).

Das Vorgehensmodell PRINCE2 besteht aus vier Bereichen. Jeder dieser Bereiche ist in sich unterschiedlich unterteilt (vgl. TSO 2009: 5-6, Angermeier 2014: 101-104):

1. Sieben Grundprinzipien (TSO 2009: 11)

Durch die **kontinuierliche Prüfung**, ob ein Projekt (noch) betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist, wird eine Ressourcenverschleuderung verhindert. In vorangehenden und laufenden Projekten **gemachte Erfahrungen sollen genutzt werden**, um weitere Optimierungsschritte und somit Effizienzsteigerungen erzielen zu können. PRINCE2 basiert auch auf klar **definierten Rollen und Verantwortlichkeiten**, wobei das Management nur bei Überschreitung von vereinbarten Toleranzwerten eingeschaltet wird (**Führung nach dem Ausnahmeprinzip**), was ressourcenschonend wirkt und der Projektleitung entsprechende Verantwortung zugesteht. In einem Projekt, das nach PRINCE2 abgewickelt wird, erfolgt die **Projektsteuerung über Phasen**. Da nicht jedes Projekt gleich ist, soll das **Vorgehensmodell auf das jeweilige Projekt angepasst** werden, was ebenfalls der Optimierung und Effizienzsteigerung dient. Das am Projektende erstellte Produkt muss der anfangs definierten Spezifikation entsprechen und die Projektaktivitäten sind darauf ausgerichtet (**Ergebnisorientierung**).

2. Sieben Themen (vgl. Angermeier 2014: 101-104, TSO 2009: 18)

Durch die **laufende Abstimmung des Business Planes mit dem Projekt** ist sichergestellt, dass nur Projekte mit einem validen Business Plan umgesetzt bzw. weiterverfolgt werden. Die Organisation sieht **klare Rollen und Verantwortlichkeiten** vor, um unklare Zustände zu vermeiden. Die **Qualität** wird anhand von anfangs vereinbarten Qualitätskriterien (und wie diese gemessen werden) sichergestellt. Die **Projektplanung** wird dem jeweiligen Projektfortschritt angepasst. Durch die regelmässige Überprüfung der **Risikosituation** im Projekt ist sichergestellt, dass ein Überschreiten der Toleranzgrenzen rasch erkannt wird und die entsprechenden Korrekturmaassnahmen ergriffen werden können. Zu Beginn eines Projektes wird durch den Auftraggeber und den Projektleiter festgelegt, wie mit **Änderungen während der Projektlaufzeit** umzugehen ist. Durch die kontinuierliche **Messung des**

Projektfortschrittes sind alle am Projekt Beteiligten jederzeit über den Projektverlauf im Bild, ob sich das Projekt auf Kurs befindet oder ob sich Engpässe abzeichnen.

3. Prozesse (vgl. Angermeier 2014: 95-101, TSO 2009: 113)

Das Thema der Prozesse widmet sich dem **Vorbereiten des Projektes**, während dessen die notwendigen Grundlagen erarbeitet werden (z.B. Festlegen der benötigten Ressourcen). Mit der Bestimmung der **Lenkung des Projektes** wird festgelegt, wie die Projektleitung das Projekt führt und wie der Auftraggeber einbezogen wird. Mit der **Initiierung des Projektes** beginnt die eigentliche Projektarbeit aller am Projekt beteiligten Personen. Ein mit PRINCE2 umgesetztes Projekt besteht aus unterschiedlichen Phasen. Die **Phasensteuerung** ist die Kernaufgabe der Projektleitung. Nachdem die vereinbarten Zielsetzungen des Projektes erreicht wurden sowie die Abnahmetests erfolgreich durchlaufen sind, muss die **Produktlieferung** (Inbetriebnahme / Übergabe der erarbeiteten Lösung an die operative Linie) durchgeführt werden. Nach erfolgter Inbetriebnahme ist es Aufgabe der Projektleitung, das **Projekt abzuschliessen**. Dazu wird die Projektorganisation aufgelöst und der Projektabschlussbericht (beinhaltet die „Lessons learnt“ für nachfolgende Projekte) verfasst.

4. Anpassung an die Projektumgebung (TSO 2009: 6)

Verschiedene Projekte sind in den meisten Fällen unterschiedlich komplex. Dies bedingt eine **Anpassung der Projektstruktur** an die tatsächlichen Bedürfnisse.

Zentrale Erfolgsfaktoren im Vorgehensmodell PRINCE2 sind:

- vorbehaltlose Unterstützung des Projekts durch die oberste Führung
- klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung und Führung
- Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung
- Eignung des Projektmanagements für das vorliegende Projekt
- Mut, das Projekt bei einem ungünstigen Business Case abubrechen, um eine Ressourcenverschwendung zu verhindern

2.2.3 HERMES 5.1–Agil

HERMES 5.1–Agil ist eng angelehnt an das Vorgehensmodell HERMES 5.1 (s. Kapitel 2.2.1). Die Phase der Initialisierung wird unverändert wie in HERMES 5.1 durchlaufen. Für die Phase „Konzept“ wird entschieden, ob das Projekt mit dem agilen Ansatz oder dem klassischen Vorgehensmodell umgesetzt wird. Der „agile“ Teil drückt aus, dass Projektanforderungen in kleinen Einzelschritten, aber in schneller Abfolge realisiert werden.

Damit das Entwicklungsteam weiss, welche Eigenschaften das fertige Produkt haben muss, wird zusammen mit dem „Product Owner“ (Auftraggeber) der Anforderungskatalog („Product Backlog“) erarbeitet und anschliessend werden diese Anforderungen priorisiert. Das „Product Backlog“ ist die Grundlage für die Erarbeitung des „Releaseplans“. Der „Releaseplan“ legt fest, wann dem zukünftigen Anwender (Teil-) Lösungen übergeben werden.

Die Anforderungen aus dem „Product Backlog“ werden in sogenannten „Sprints“ zu lauffähiger Software umgesetzt. Ist eine Anforderung zu komplex, wird sie weiter in Teilanforderungen detailliert und dann werden diese Teilanforderungen realisiert. Da dieses entwickelte Softwareteil in den meisten Fällen nicht von Beginn an fehlerfrei funktioniert, werden so genannte Iterationen (Wiederholungen) durchgeführt, bis das Modul fehlerfrei funktioniert. Welche Anforderung aus dem „Product Backlog“ innerhalb der Prioritäten realisiert wird, ist dem Projektteam überlassen.

Zentrale Erfolgsfaktoren im Vorgehensmodell HERMES 5.1 – Agil sind:

- keine Einmischung seitens des „Product Owners“ während eines Sprints
- keine Anforderungsänderungen seitens des „Product Owners“ während eines Sprints
- alle weiteren unter Kapitel 2.2.1 (HERMES 5.1) genannten zentralen Erfolgsfaktoren

2.2.4 Scrum

Weil Scrum nur aus wenigen Regeln besteht, handelt es sich nicht um ein eigentliches Vorgehensmodell, sondern um ein Projektmanagement-Framework. Scrum wurde von Ken Schwaber und Jeff Sutherland in den 1990er Jahren für die Entwicklung von komplexer Software entwickelt. Als Stossrichtung gilt die Idee, komplexe Fragestellungen so lange in Einzelprobleme zu zerlegen, bis diese Einzelteile entwickelt werden können (vgl. Dräther 2013: 15-16).

2001 wurde unter anderem von Schwaber/Sutherland das „agile Manifest“ erarbeitet, das auch massgebend für die Denk- und Arbeitsweise von Scrum ist. Das agile Manifest basiert auf vier Grundannahmen (vgl. Dräther 2013: 17-21):

1. Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge:
Durch die Zusammenarbeit aller Beteiligten entstehen bessere Lösungen als durch Formalisierung.
2. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation:
Die Zielsetzung ist eine funktionierende Software und nicht eine umfassende Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung:
Durch die Zusammenarbeit zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer entstehen ein Vertrauensverhältnis und Verständnis, das für den Projekterfolg wichtiger ist, als umfassende Verträge, die Zeichen von Misstrauen sein können.
4. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans:
Mit grösster Wahrscheinlichkeit werden sich während der Projektlaufzeit die Anforderungen verändern. Solche Veränderungen sollen nach Möglichkeit in die Entwicklung einbezogen werden, um am Projektende ein überzeugendes Produkt zu haben.

Um die Arbeitsweise und den Grundgedanken des agilen Manifestes umzusetzen, verwendet Scrum drei unterschiedliche Rollen, die zusammen das „Scrum-Team“ bilden (vgl. Dräther 2013:59-71):

1. Scrum Master: trägt die Gesamtverantwortung.
2. Product Owner: ist verantwortlich für die inhaltliche Entwicklung des zukünftigen Produktes, weil er weiss, wie das Produkt am Ende funktionieren oder aussehen soll. Diese Rolle ist zuständig für das WAS im Projekt.
3. Entwicklungsteam: ist verantwortlich für die technische Umsetzung der Anforderungen an das zukünftige Produkt. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst.

Als Grundlage, welche Eigenschaften das zukünftige Produkt haben soll, dient das „Product Backlog“. Darin sind die Anforderungen aufgeführt. Um dem agilen Ansatz gerecht zu werden, sind diese Anforderungen aber nicht unveränderbar, sondern werden jeweils dem aktuellen Kenntnisstand angepasst (vgl. Dräther 2013: 94).

Aus dem „Product Backlog“ wählt der Product Owner die Funktionalitäten aus, die in einem „Sprint“ entwickelt werden sollen. Aufgrund dieser Auswahl erstellt das Entwicklungsteam eine Aufwandschätzung, was das „Sprint-Backlog“ ergibt. Ein „Sprint“ dauert eine bis maximal vier Wochen. Danach soll die Anforderung entwickelt, getestet und bereit zur Abnahme durch den Product Owner sein (vgl. Dräther 2013: 44-45).

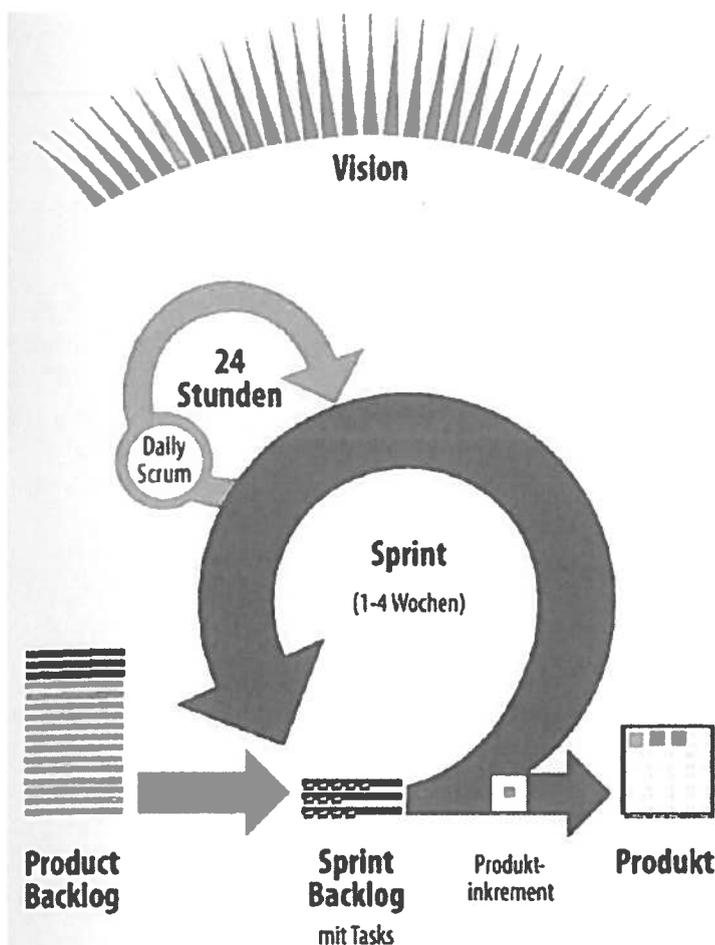


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Scrum-Modells (vgl. R. Dräther et al. (2013): 45)

Zentrale Erfolgsfaktoren im Vorgehensmodell Scrum sind:

- Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel

- Fokus: die Zielerreichung steht im Zentrum
- Offenheit: alle notwendigen Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt und sind allen Beteiligten zugänglich
- Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber
- Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben

2.3 Folgerungen aus der Theorie, was Faktoren für ein erfolgreiches Projekt sind (je Vorgehensmodell)

Faktoren für ein erfolgreiche Projektdurchführung	HERMES 5.1	PRINCE2	HERMES 5.1-Agil	Scrum
Die oberste Führung unterstützt das Projekt vorbehaltlos				
Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung				
Der Product Owner mischt sich während eines Sprints nicht ein				
Der Product Owner ändert während eines Sprints nicht die Anforderung				
Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation				
Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen				
Das Projektmanagement (Projektleitung) muss für das vorliegende Projekt geeignet sein				
Funktionierendes Projektteam				
Klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung und Führung				
Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung				
Effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz				
Bewusster Umgang mit Risiken				
Qualitätssicherung, hinsichtlich der Projektergebnisse und Einhaltung von Standards und Vorgaben				
Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel				
Fokus: Die Zielerreichung steht im Zentrum				
Offenheit: Alle notwendigen Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt und sind allen Beteiligten zugänglich				
Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber				
Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben				

Tabelle 1: Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement (je untersuchtes Vorgehensmodell 2014; eigene Darstellung)

Legende: ■ hinterlegt, bezeichnet die Erfüllung dieser Anforderung

2.4 Folgerungen aus den Einzelinterviews und der Online-Befragung, was Faktoren für ein erfolgreiches Projekt sind

2.4.1 Einzelinterviews

Aufgrund der Interviews mit dem Topkader des EDA lässt sich feststellen, dass folgende Kriterien die höchste Priorität geniessen:

- vorbehaltlose Unterstützung der obersten Führung für das Projekt (86 %),
- Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung (86 %),
- Eignung des Projektmanagements (Projektleitung) zur Führung (86 %),
- bewusster Umgang mit Risiken (86 %),
- funktionierendes Projektteam (71 %),
- Fokus: Zielerreichung steht im Zentrum (71 %),
- klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung/Führung (71 %).

Das Topkader legt grösseres Gewicht auf (relativ) klar messbare Kriterien, so genannte „Hard-Facts“, wie aus der Aufstellung der sieben wichtigsten Kriterien hervorgeht.

Bei Nichteinhaltung dieser Kriterien hat das Management die Möglichkeit, schnell eingreifen zu können, um die notwendigen Korrekturmassnahmen einzuleiten. Bei den „weicheren Faktoren“ (wie z.B. „Offenheit“, „Selbstverpflichtung“) ist dies bedeutend schwerer und meistens sind diese kurzfristig nicht beeinflussbar.

2.4.2 Onlineumfrage

Der Zugang zur Onlineumfrage wurde an 20 Personen versandt und durch 15 Personen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 75 Prozent entspricht.

Dabei erreichten die folgenden Kriterien die höchsten Werte:

- vorbehaltlose Unterstützung der obersten Führung für das Projekt (80 %),
- funktionierendes Projektteam (80 %),
- Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber (79 %),
- Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung (73 %),
- Projektmanagement (Projektleitung) muss für das Projekt geeignet sein (73 %),
- Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben (71 %),
- Offenheit: notwendige Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt und sind zugänglich (64 %).

Die Auswertung der Online-Befragung (ohne Topkader) zeigt, dass klar mehr Gewicht auf die „Soft-Facts“ gelegt wird. Dies dürfte auch darin begründet sein, dass auf Mitarbeiterstufe „Hard-Facts“ nicht oder nur sehr schwer beeinflusst werden können.

2.4.3 Zusammenfassung Interviews und Onlinebefragung

Beide befragten Gruppen legen grossen Wert auf die vorbehaltlose Unterstützung der obersten Führung für ein Projekt. Grosse Unterschiede zeigen sich bei der Einschätzung, wie wichtig ein funktionierendes Projektteam ist. Bei der Online-Umfrage sind 80 % der Befragten der Ansicht, dass dies ein sehr wichtiger Aspekt ist, während 71 % der befragten Topkader dies als „sehr wichtig“ beurteilen. Daraus lässt sich schliessen, dass für Projektmitarbeitende der tägliche Umgang, das Zwischenmenschliche, höher gewichtet wird, als für das Topkader. Sollte es während eines Projektes Probleme mit am Projekt Beteiligten geben, die sich negativ auf den Projektverlauf auswirken könnten, werden diese Personen vom Projekt entbunden, bevor ein Risiko entsteht.

2.5 Übereinstimmung der Theorie und Praxis

Keines der überprüften Vorgehensmodelle stimmt genau mit den gemachten Einschätzungen des Topkaders oder den gemachten Aussagen in der Onlinebefragung überein. Die gemachten Aussagen und Einschätzungen finden sich teilweise in allen vier Vorgehensmodellen wieder. Bezogen auf das Topkader besteht am meisten Übereinstimmung mit dem Vorgehensmodell PRINCE2, einem Phasenmodell, das sehr strukturiert ist, weil jede Phase konkret abgeschlossen werden muss, bevor die Folgephase freigegeben wird.

Massgebend dafür, dass PRINCE2 an erster Stelle rangiert, ist die Einschätzung des Kaders, wonach die „vorbehaltlose Unterstützung der obersten Führung für das Projekt“ und die „Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung“ jeweils als „sehr wichtig“ eingeschätzt wurden, diese Kriterien bei HERMES 5.1 aber so nicht explizit ausgeführt sind. Als weiterer Grund darf vermutet werden, dass dies auch „branchenabhängig“ ist. Die Bundesverwaltung agiert in einem stark formalisierten und geregelten Umfeld, was für offene Vorgehensweisen nur sehr beschränkt Raum bietet.

Dicht danach folgen HERMES 5.1 und HERMES 5.1-Agil. Das Vorgehens-Framework Scrum scheint beim Topkader nicht anzukommen, was daran liegen dürfte, dass es eher unstrukturiert und zu offen in der Arbeitsweise ist.

Aus der Online-Befragung kann geschlossen werden, dass hier eher das Gegenteil der Fall ist. Wenn die sieben Erfolgskriterien, die als „sehr wichtig“ beurteilt wurden, mit den Vorgehensmodellen abgestimmt werden, so scheint „Scrum“ das am besten geeignete zu sein. Dies dürfte an den gewährten Freiheiten und der Gewichtung der „Soft-Facts“ liegen.

3 Mapping zu Projekt BUK-EDA

3.1 Projektgrundlagen

Aufgrund der Bundesvorgaben sind Informatikprojekte nach dem Vorgehensmodell HERMES abzuwickeln.

3.2 Projektablauf

3.2.1 Phase Initialisierung

Da der Entscheid in der zweiten Hälfte April 2013 gefällt wurde und bis Ende Dezember 2013 umgesetzt werden musste, entschied sich die Co-Projektleitung für ein zwei-stufiges Vorgehen. Inhalt der ersten Stufe waren die unbedingt notwendigen Funktionalitäten, die es brauchte, damit die Buchungskreise per 1. Januar 2014 zusammengelegt werden konnten. In der zweiten Stufe wurden Verbesserungen und weitere nicht-prioritäre Funktionalitäten entwickelt und eingeführt. Um die administrativen Arbeiten auf ein Minimum zu beschränken, entschied die Projektleitung, nur die absolut zwingenden Formulare zu erstellen.

Weitere Tätigkeiten in der Phase „Initialisierung“ waren die Festlegung der Projektorganisation, die Benennung der Teilprojektleitenden, das Verfassen von Arbeitsaufträgen, das Erstellen des Projektplans/des Projektbudgets und das Einrichten der Informatikplattform zum Daten- und Informationsaustausch.

Einschätzung:

- Mit der Aufteilung in ein zwei-stufiges Vorgehen konnte die Komplexität im Projekt massgeblich gesenkt werden.
- Mit der Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen wurde Klarheit über die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen geschaffen. Dass speziell auf kurze Entscheidungswege zwischen den Teilprojekten und der Projektleitung geachtet wurde, half Verzögerungen zu vermeiden.

3.2.2 Phase Konzept

Es erfolgten vertiefte Abklärungen über anzubindende Umsysteme, über vorzunehmende Prozess- und Stammdatenharmonisierung (z.B. Debitoren- und Kreditorenstammdaten) und über rechtliche Grundlagen. Organisatorisch wurde mit wenigen Personen ein „Vordenker-Team“ geschaffen. Für den Departementschef wurde ein Kommunikationsdossier erarbeitet, um das Projekt in den unterschiedlichen politischen Gremien vertreten zu können.

Einschätzung:

- Um dem Informatikdienst möglichst konkrete Vorgaben machen zu können, waren vertiefte Analysen entscheidend.
- Der Einsatz eines „Vordenker-Teams“ erwies sich als Erfolgsfaktor. Durch die wenigen Teilnehmenden war es sehr effizient und entsprechend flexibel bei der Erarbeitung von möglichen Lösungsvarianten. Diese Lösungsmöglichkeiten wurden anschliessend in Workshops breiter diskutiert.
- Die Kommunikation mit und Information von höchster Stelle waren mitentscheidend für den Erfolg. Nur mit dieser Unterstützung konnte der eingeschlagene Weg realisiert werden.

3.2.3 Phase Realisierung

Mit der Forderung der EFV, dass die bestehenden Zahlungskredite neu zu nummerieren seien, wurde spät im Projekt eine neue Anforderung eingebracht. Eine vertiefte Analyse dieser Vorgabe zeigte, dass die Anforderung zwar umgesetzt werden konnte, das Projektrisiko aber ansteigen liess. Um das Risiko eines Scheiterns möglichst tief zu halten, wurden in enger Zusammenarbeit mit der EFV die Kernprozesse festgelegt, die jederzeit funktionieren mussten, und ein Notfallszenario erarbeitet. Weiter wurde das Schulungs- und Informationskonzept erarbeitet.

Einschätzung:

- Mit der Identifikation der Kernprozesse und wie diese auch bei Problemen bei der Inbetriebnahme des neuen Systems sichergestellt werden könnten, wurde einem Stadium von Unsicherheit vorgebeugt.
- Mit der Veröffentlichung des Schulungs- und Informationskonzeptes konnte innerhalb des Departementes Vertrauen geschaffen werden.

3.2.4 Phase Umsetzung

Zu Beginn der Phase „Umsetzung BUK-EDA“ zeigte sich, dass die Arbeiten des BIT massiv aufwändiger würden, als dies ursprünglich angenommen worden war. Im Frühling 2013 wurde vom Leistungserbringer für die auszuführenden Arbeiten ein Betrag von rund 210'000 Franken angegeben. Nach Abklärung von internen Fragen und Aufwandschätzungen, ausgelöst durch mehr Anforderungen und komplexere Fragestellungen seitens der Technik, hat das BIT seine Schätzung bis zum Schluss des Projektes (Ende 2014) auf rund 886'000 Franken beziffert. Die Projektleitung informierte daraufhin umgehend den PAS und suchte nach Lösungen, wie diese Mehrkosten kompensiert werden könnten.

Einschätzung:

- Die Plausibilisierung des vom BIT genannten Aufwandes war ungenügend. Ein vertieftes Hinterfragen hätte wohl ergeben, dass der genannte Betrag massiv zu tief war.

- Durch die sofortige Information des PAS und die Suche nach Lösungen konnte einem Vertrauensverlust entgegengewirkt werden.

3.2.5 Go-Live

Um den Mitarbeitenden der Zentrale die Änderungen direkt präsentieren zu können, wurden an fünf Informationsveranstaltungen, darunter eine in französischer Sprache und an verschiedenen Standorten, rund 170 Personen informiert.

Als Begleitmassnahme wurde ein Factsheet über die wichtigsten Änderungen durch die Zusammenlegung der Buchungskreise verfasst.

Für die Zeit ab dem „Go-Live“ wurde für rund zwei Wochen eine Task-Force, bestehend aus der Projektleitung und Spezialisten aus Technik und Fach, einberufen, die täglich frühmorgens tagte. Aufgabe der Task-Force war es, während des Vortages oder während der Nachtverarbeitung aufgetretene Fehler zu analysieren und Lösungswege zu deren Behebung vorzugeben. Um bei Schwierigkeiten oder Fragen direkt erreichbar zu sein, wurden sowohl eine Telefonhotline als auch eine entsprechende E-Mailadresse eingerichtet. In den ersten Tagen nach Inbetriebnahme traten bei wenigen Mitarbeitenden Probleme wegen fehlender Systemberechtigungen auf, die umgehend behoben werden konnten.

Weil schwerwiegende Fehler und Probleme ausblieben, wurden die speziellen Massnahmen nach rund zwei Wochen ausser Kraft gesetzt.

Einschätzung:

- Sowohl der Einsatz der Task-Force als auch der Telefonhotline haben sich bewährt, weil bei Schwierigkeiten oder Fragen schnell und direkt reagiert werden konnte.

3.3 Stärken/Schwächen-Analyse

Projekte in solch einer komplexen Form, mit vielen Schnittstellen und unter Zeitdruck, stellen jeweils besondere Herausforderungen an die Beteiligten, aber auch an die Organisationseinheit.

Als **Stärken** haben sich während des Projektverlaufs herauskristallisiert:

- Weil das **Projekt von oberster Stelle** im Departement in Auftrag gegeben wurde, konnten Diskussionen über Sinn und Zweck von Beginn an verhindert werden.
- Durch die **Aufteilung der Projektleitung auf zwei Personen** konnten einerseits eine Arbeitsteilung und andererseits eine Beschleunigung erreicht werden, weil die Projektleitung an gleichzeitig stattfindenden Workshops anwesend sein konnte.
- Weil die **Kommunikation** von der Projektleitung von Beginn an als zentral für den Erfolg beurteilt wurde, konnten durch die Schaffung von Newsletters und Auftritten in verschiedenen Leitungsgremien des Departementes ein gewisser Grad an Verständnis geschaffen werden.
- Mit der Verwendung einer für alle am Projekt beteiligten Personen zugängliche Informatikplattform konnten benötigte Angaben jederzeit gespeichert, bearbeitet und

abgerufen werden und die **transparente Arbeitsweise** über die gesamte Projektorganisation und -dauer hinweg sichergestellt werden.

- Mit der **Schaffung eines „Vordenker-Teams“** gelang es, Zeit in Workshops einzusparen, weil Lösungsvarianten zur Diskussion vorgelegt wurden. Dies wirkte sich günstig auf den Umsetzungstermin aus.
- Mit dem **zwei-stufigen Vorgehen** konnte das Risiko des Scheiterns stark gesenkt werden.

Als **Schwächen** konnten erkannt werden:

- Mit der Vorgabe des Einführungstermins war eine grosse Anzahl von Personen sowohl im Tagesgeschäft als auch im Projekt stark engagiert. Diese **zeitliche Beanspruchung der Beteiligten** wirkte sich negativ auf die Zeitsaldi der Betroffenen aus.
- Durch den **Zeitdruck** war es nicht immer möglich, alle Angaben auf völlige Korrektheit zu überprüfen, was sich gerade im Bereich des Projektbudgets als ungünstig herausstellte
- Mit dem **zwei-stufigen Vorgehen** wird das Risiko eingegangen, dass Pendenzen aus der ersten Projektphase in der zweiten Phase nicht konsequent angegangen werden und „versanden“.

4 Lessons learnt / Empfehlungen für weitere (komplexe) Projekte

Aus den geführten Interviews und den gemachten Erfahrungen während des Projektes lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen und Empfehlungen ableiten:

Projektleitung

- Bei komplexen Projekten hat sich eine Co-Projektleitung bewährt und soll beibehalten werden. Dies auch, weil die Rolle des Projektleiters normalerweise kein Vollzeitamt ist, sondern neben dem eigentlichen Tagesgeschäft wahrgenommen wird. Um hier einen Ausgleich zu schaffen, ist eine geteilte Projektleitung das richtige Instrument.
- Die Projektleitung darf sich nicht auf das „reine Leiten“ des Projektes in Form von Formularen und Berichten beschränken, sondern muss sich auch inhaltlich in die Fragestellung vertiefen und befasst mit den Projektinhalten auseinandersetzen. So sollte verhindert werden können, dass eine formal korrekt ausgeführte Lösung entsteht, die aber nicht den Anforderungen des Kunden entspricht.
- Die kurzen Entscheidungswege der Teilprojektleitungen zur Projektleitung haben sich sehr bewährt, weil auf diese Weise Entscheidungen innerhalb kürzester Zeit getroffen und kommuniziert werden konnten.

Kommunikation

- Der stufengerechten Kommunikation und Projektinformation ist eine sehr grosse Wichtigkeit einzuräumen. Durch die Information und die Kommunikation mit den Stakeholdergruppen (z.B. projektinterne, mit den künftigen Nutzungsgruppen und den auftraggebenden Stellen) kann ein grosses Mass an Vertrauen geschaffen werden.

Innerhalb der Bundesverwaltung muss die Politik unbedingt als Stakeholdergruppe berücksichtigt werden. Eine Vernachlässigung von Kommunikation und Information kann sehr schnell zur Folge haben, dass dem Projekt Misstrauen entgegengebracht wird, was die gesamte Projektorganisation verunsichern und in Frage stellen kann. Der Aufwand, dieses Misstrauen bzw. die Verunsicherung zu bereinigen, ist massiv höher, als von Anfang an aktiv zu informieren.

- Die stufengerechte Information der Stakeholders ist ein absolutes Muss, weil so Vertrauen geschaffen werden kann und Unsicherheiten innerhalb aber auch ausserhalb des Projektes minimiert werden können.

Projektstruktur und -ablauf

- Die Unterteilung in Teilprojekte und Arbeitsgruppen soll auch in zukünftigen komplexen Projekten beibehalten werden. Damit kann sichergestellt werden, dass alle am Projekt Beteiligten ihre Rolle und Aufgabe kennen und wahrnehmen können.
- Der Umgang mit Formularen soll flexibel gestaltet sein: nur so viel, wie unbedingt notwendig. Das reduziert den administrativen Aufwand für die Projektmitarbeitenden massiv und sie können sich auf die Umsetzung des Projektes konzentrieren.
- Das eingesetzte „Vordenker-Team“, das kritische Fragestellungen bearbeitet und Lösungsvarianten für bevorstehende Workshops als Diskussionsgrundlage erstellt, ist eine sehr effiziente Methode, innert kürzester Zeit ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und lösungsorientiert zu diskutieren.

Risikomanagement

- Die Risiken und entsprechenden Gegenmassnahmen müssen durch die Projektleitung in regelmässigen zeitlichen Abständen auf ihre Aktualität hin überprüft, bewertet und gegebenenfalls erweitert oder verringert werden. Diese Aktualisierung beinhaltet jeweils alle vier Aspekte eines Projektes (Termineinhaltung, Qualität, Finanzmittel und Funktionalität).

Fazit

- Zur Umsetzung eines zeitkritischen Projektes ist die straffe Projektführung unabdingbar. Somit lässt sich feststellen, dass HERMES 5.1 für die Umsetzung des Projektes BUK-EDA sehr gut geeignet war, weil es sehr strukturiert ist.
- Wie die Onlineumfrage aber auch gezeigt hat, ist den „Soft-Facts“ grösseres Gewicht einzuräumen. Es sind alle am Projekt Beteiligten, die einen Anteil an der erfolgreichen Umsetzung eines Projektes haben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein formal korrekt geführtes Projekt scheitert, weil es nicht die notwendige Unterstützung durch die daran Beteiligten hat.

Literaturverzeichnis

- Angermeier, G. (2014). Klarheit in Projekten mit HERMES. In R. Wagner, N. Grau (Hrsg.), *Basiswissen Projektmanagement – Prozesse und Vorgehensmodelle* (S. 93-107). Düsseldorf: symposion.
- Beck, K. et al. (2001). *Principles behind the Agile Manifesto*. [Online] URL: <http://agilemanifesto.org/>, Abrufdatum: 2014-08-20
- Deutsches Institut für Normierung, (2009). Deutsches Institut für Normierung (Hrsg.), *DIN 69901-5 Projektmanagement - Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe*. Berlin: Beuth Verlag.
- Dräger, E. (2014). Klarheit in Projekten mit HERMES. In R. Wagner, N. Grau (Hrsg.), *Basiswissen Projektmanagement – Prozesse und Vorgehensmodelle* (S. 17-19). Düsseldorf: symposion.
- Dräther, R. et al. (2013). *Scrum kurz & gut* (1. Aufl.). Köln: O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG
- Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (Hrsg.) *HERMES 5.1 Projektmanagementmethode für alle Projekte, Referenzhandbuch* (Ringbuch), (2014). Bern: Bundesamt für Bauten und Logistik
- Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (Hrsg.) *HERMES 5 Projektmanagementmethode für alle Projekte, Handbuch für Manager*. (o.J.). Bern: Bundesamt für Bauten und Logistik
- Jenny, B. (2009). *Projektmanagment. Das Wissen für den Profi* (2. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag
- Mourgue D'Algue, H. (2014). Klarheit in Projekten mit HERMES. In R. Wagner, N. Grau (Hrsg.), *Basiswissen Projektmanagement – Prozesse und Vorgehensmodelle* (S. 123-135). Düsseldorf: symposion.
- The Stationary Office. (2009). *PRINCE2. Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich: TSO

Anhang 1: Einzelinterviews

Am 29. August 2014 fand das Interview mit Frau Chantal Irniger, stellvertretende Direktorin der Direktion für Ressourcen, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der Direktion für Ressourcen durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Frau Irniger war Co-Projektleiterin im Projekt BUK-EDA mit dem Verfasser dieser Arbeit.

Am 4. September 2014 fand das Interview mit Frau Christine Puente, Leiterin Rechnungswesen Zentrale bei der Direktion für Ressourcen, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der Direktion für Ressourcen durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Frau Puente war Leiterin des Teilprojektes „Grundlagen BUK-EDA“

Am 4. September 2014 fand das Interview mit Herrn Jürg Schor, Leiter Fachbereich SAP EDA, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der Direktion für Ressourcen durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Herr Schor leitete im Projekt BUK-EDA das Teilprojekt Technik.

Am 4. September 2014 fand das Interview mit Frau Botschafterin Maya Tissafi, dipl. Soz., MPH, stellvertretende Direktorin der DEZA, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der DEZA durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Frau Tissafi war Mitglied des Projektausschusses im Projekt BUK-EDA.

Am 5. September 2014 fand das Interview mit Frau Katharina Affolter, Sektionsleiterin Eidg. Finanzverwaltung/Ausgabenpolitik, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der Eidg. Finanzverwaltung durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Frau Affolter war Mitglied des Projektausschusses im Projekt BUK-EDA.

Am 9. September 2014 fand das Interview mit Herrn Botschafter Dr. Martin Dahinden, ehemaliger Direktor der DEZA, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten der DEZA durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Herr Botschafter Dahinden brachte die externe Projektsicht ein, hatte innerhalb des Projektes BUK-EDA aber keine aktive Rolle.

Am 17. Oktober 2014 fand das Interview mit Herrn Benno Bättig, lic. rer. pol., MBA, Generalsekretär des EDA, statt. Das Interview wurde in den Räumlichkeiten des Generalsekretariates im Bundeshaus West durchgeführt und dauerte rund 30 Minuten. Herr Generalsekretär Bättig amtierte im Projekt BUK-EDA an Stelle des Departementsvorstehers als Projektauftraggeber.

Anhang 2: Transkription der Einzelinterviews (alphabetische Reihenfolge)

<p>Politischer Prozess, Ablauf, Entscheidungsfindung</p>	<p>K. Affolter, 05.09.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Die EFV war anfangs skeptisch über die Zusammenlegung der Buchungskreise, da es sich aber massgeblich um einen politischen Entscheid handelte, hatte das EDA diesen Entscheid zu treffen Wäre der Entscheidprozess kürzer gewesen, wäre mehr Zeit für das eigentliche Projekt geblieben 	<p>B. Bättig, 16.10.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Wurde beigezogen, nachdem klar war, dass keine einvernehmliche Lösung erzielt werden konnte Mandatsvergabe durch Departementschef der ungünstigen Hauptproblematik lag in Kommunikation. Dies führte zu einer Verhärtung der unterschiedlichen Positionen Im Gespräch konnten durch Überzeugung Befürchtungen abgebaut werden 	<p>M. Dahinden, 09.09.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Vor dem Entscheid, ob 1 oder mehrere Buchungskreise muss die Funktionsweise des Departements geklärt sein, bei einer Beibehaltung der Direktionsstruktur sind mehrere Buchungskreise angebracht. Soll das Departement eher wie ein Amt geführt werden, so ist die Zusammenlegung der Buchungskreise angebracht. Davon abhängig ist die Konzeption der Kompetenzen (AKV-Prinzip) Beim Projekt BUK-EDA wurde zuerst über die Zusammenlegung entschieden und danach (während dem Projekt) über die organisatorischen Auswirkungen diskutiert. Dies dürfte die Arbeit innerhalb des Projektes erschwert haben. Zuerst die wesentlichen Fragen klären, dann Projekt starten Eine „Beruhigung“ / Klärung konnte durch das gemeinsame Schreiben des DEZA-Direktors und des Generalsekretärs erreicht werden 	<p>C. Irringer, 28.08.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Erste Diskussionen liefen bereits 2010 Durch die Optimierung des Vertretungsnetzes (je Standort 1 Vertretung) wurde der Prozess zur Entscheidungsfindung beschleunigt (die Rechnungswesenstrukturen mussten angepasst werden) 	<p>C. Puente, 04.09.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Nach Entscheidung kam es zu keinen Fraktionen oder Diskussionen, da Entscheid gefällt war 	<p>J. Schor, 04.09.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Die politische Entscheidungsfindung war „Piece de Résistance“ Nach Entscheidung kam es zu keinen Fraktionen oder Diskussionen, da Entscheid gefällt war 	<p>M. Tissafi, 04.09.2014</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Klärung der übergeordneten Zielsetzung dauerte länger, weil Befürchtungen hinsichtlich Transparenz/Nachvollziehbarkeit bestanden Über die technische Stoss-richtung bestand sehr schnell Klarheit
<p>Projektverlauf, Erfolgsfaktoren BUK-EDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Da alle am Entscheid beteiligten Parteien im Projekt vertreten waren, ist das Projekt gut verlaufen Die gute Leistung aller Projektmitarbeitenden hat den Projekterfolg massgeblich beeinflusst Die straffe Projektführung hat ein Hinterfragen des Entscheides (Diskussion über Sinn und Zweck des Projektes) verhindert 	<ul style="list-style-type: none"> Nach dem Entscheid zur Umsetzung und dem eigentlichen Projektstart verlief das „eigentliche“ Projekt sehr gut. Es wurde zum eigentlichen „Selbstläufer“ im positiven Sinne 	<ul style="list-style-type: none"> Commitment der Leitung Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Nachdem der Entscheid zur Zusammenlegung der Buchungskreise gefällt war, war es sehr wichtig, die beteiligten Organisationen an der Umsetzung zu beteiligen Co-Projektleitung als grosses Plus, weil so gegenseitige Entlastung zu Gunsten des Tagesgeschäfts möglich war Dass sich die Projektleitung fachlich mit dem Projektinhalt auseinandergesetzt hat war besonders wertvoll 	<ul style="list-style-type: none"> Die Aufteilung in Teilprojekte hat den Projekterfolg positiv beeinflusst Das Projekt hat die Personalressourcen stark beansprucht Der Zeitrahmen war sehr eng gesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> Der Zeitplan war sehr kurz, evtl. zu kurz. Gefahr, dass Fragen sauber abgeklärt werden konnten und/oder nach hinten verschoben wurden. Dies könnte dazu führen, dass Optimierungen nie angegangen werden Gegen Ende des Projektes war die Informatik stark unter Druck, weil Änderungen am System nur Ausserhalb der 	<ul style="list-style-type: none"> Nach dem politischen Entscheid erfolgte die Umsetzung hochprofessionell Die regelmässige, stufengerechte Kommunikation, Konzeption, Einhaltung des Projektfahrplans und Schulung machten den Erfolg aus. Beim „Go-Live“ war entscheidend, dass jederzeit eine Kontaktperson verfügbar war, per Mail kleinere Probleme bekannt gegeben werden konnten

	<ul style="list-style-type: none"> • Straffe Projektführung, Information (sowohl intern als auch extern) unbedingt beibehalten • Schnellere Entscheide würden mehr Zeit für die Projektumsetzung lassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation ist eine Schlüsselaufgabe und muss vor, während und auch nach dem Projekt unbedingt prioritär gepflegt werden (z.B. APK, GPK, FK, NGO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment der Leitung unbedingt beibehalten • Kommunikation unbedingt beibehalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-Projektleitung, Vordenker/Team, Schulung/Ausbildung beibehalten • Regelmässige Kostenevaluation und Plausibilisierung der Partnerorganisation • Konsequenter durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Zeitrahmen eng behalten, so dass die Diskussionen dem Projektziel dienen • Die politischen Diskussionen vorher führen und nach Entscheid keine Grundsatzdiskussionen mehr zulassen hat sich bewährt • Zu ändern: weniger „Loops“ zulassen, was die Klärung beschleunigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Der flexible Umgang mit den geforderten Dokumenten sollte beibehalten werden, weil dies ressourcenschonend wirkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, Risikoanalyse, Transparenz der Projektführung auch auf politischer Ebene (was über die technische Projektentwicklung hinausgeht) beibehalten 	<p>Lessons learnt (beibehalten vs ändern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gute, umfassende Information • Klarer/straffer Projektlauf • Einsatz eines Vorgehensmodells • „die richtige Personen im Projekt“: es braucht sowohl die „Fackelträger“ als auch die Umsetzenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation: ist der wesentliche Erfolgsfaktor (vor, während und nach dem Projekt) • Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung muss klar geregelt sein • Gute und klare Projektorganisation • Komplexität muss reduziert werden (in kleinere Teile, Teilprojekte zerlegen) • Zeitliche Staffeung, u.U. zwei Phasen machen. Das nimmt Druck aus dem Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment der Leitung ist das wichtigste Element • Klares Bild des zu erreichenden Zustandes („vom Ende her denken“). Der Endzustand muss klar sein • Externe Unterstützung (nur) punktuell einbeziehen. Die Leitung eines Projektes sollte von internem Personal geführt werden. Sonst wird ein falsches Zeichen gesetzt (das Management nimmt u.U. ein Scheitern in Kauf bzw. es fehlt an der Ernsthaftigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-Projektleitung • Inhaltliche Arbeit der Projektleitung • Vordenker/Team • Zusammenarbeiten mit Realisierungspartner • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Projektteam (Zusammensetzung!) • „Vordenker-Team“ • Klare Aufgabenteilung, Projektstruktur • (fachliche Anforderungen die dann durch die Technik umgesetzt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Projektstruktur • Stakeholder-Einbezug • Kritische Risikoanalyse • Realistische Zeitvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, Transparenz (auch Misserfolge aufzeigen!), Management übernimmt Verantwortung 	<p>Erfolgsfaktoren (unabhängig von BUK-EDA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Entscheidungsfindung schmälern die Glaubwürdigkeit und schaffen eine negative Stimmung • Wenn Informationen zurückbehalten oder falsch weitergegeben werden, kann das ein Projekt gefährden 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig/falsche Kommunikation • Nicht den Anforderungen entsprechende Projektorganisation • Unterschätzung der Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Prinzipien reichen nicht für eine erfolgreiche Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu grosse Belastung durch Tagesgeschäft • Unklare Ausgangslage, offene Fragen bleiben lange nicht beantwortet • Grossprojekte werden nur nach Vorgehensmodell aber nicht inhaltlich geführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenmenschliche Risiken, die den Projektverlauf negativ beeinflussen können • Politische Diskussion über Sinn und Zweck des Projektes während dem Projekt führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Misserfolg ist fast sicher, wenn die Kommunikation (sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Projektes) vernachlässigt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck ist zu gross und könnte dazu führen, dass halb fertige Lösungen eingeführt werden. • Keine Durchführung von Pilotbetrieb • Unklarheiten, die nicht bereinigt werden • Fehlende Überzeugung und/oder Projektmitarbeitenden 	<p>Misserfolgsfaktoren (unabhängig von BUK-EDA)</p>							
--	---	--	---	---	---	--	---	---	--	--	---	--	--	---	--	---	--	---	--	---	---	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Anhang 3: Interviewleitfaden Einzelinterviews

**Zusammenlegung der drei Buchungskreise im
Eidgenössischen Departement für auswärtige
Angelegenheiten**

Interviewbogen - Einzelinterview

Interviewee: _____
Funktion: _____
Funktion (Projekt) _____

Datum: _____
Uhrzeit: _____
Ort: _____

„Drehbuch“ für Einzelinterviews

1. Frage: ok, dass das Interview aufgenommen wird?
2. Ausgangslage/Einführung (3 Minuten)
3. Politischer Prozess zur Entscheidungsfindung (15 Minuten)
4. Spontannennungen kritische Erfolgsfaktoren für Projekte aus Sicht der Führungsperson mit Erläuterung (8 Minuten)
5. Priorisierung der vorgegebenen Kriterien aus den theoretischen Grundlagen der evaluierten Vorgehensmodelle durch die Führungsperson (2 Minuten)
6. Abschluss des Gesprächs und Dank

2. Ausgangslage/Einführung (3 Minuten)

- Kurze Schilderung des EMPA / KPM
 - Kompetenzzentrum für Public Management an der Universität Bern
 - Dauer: 2 Jahre inkl. Masterarbeit
 - 6 Module und Grundstudium
- Projektarbeit mit Intervention
 - Problemstellung aus dem beruflichen Umfeld
 - Wieso BUK-EDA

3. Zusammenlegung der Buchungskreise des EDA (15 Minuten)

- a. Politischer Prozess: Ablauf, Schwierigkeiten,
- b. Entscheidungsfindung
- c. Einschätzung der Interviewten bezüglich Projektverlauf, Erfolgsfaktoren, Ressourcen, Zeiteinsatz
- d. Lessons learnt: was könnte man besser machen, was sollte beibehalten werden?

5. Priorisierung der vorgegebenen Kriterien aus den theoretischen Grundlagen der evaluierten Vorgehensmodelle durch die Führungsperson (2 Minuten)

Erläuterung:

Aus vier Vorgehensmodellen (HERMES 5.1, PRINCE2, HERMES 5.1-Agil, SCRUM) wurden die kritischen Erfolgsfaktoren evaluiert. Ordnen Sie diese bitte entsprechend Ihrer **persönlichen** Gewichtung. Erläuterung "Sprint": Fest definiertes Zeitfenster in Scrum, währenddessen ein nutzbares (auslieferbares) Teilprodukt erstellt wird

Überbegriff	sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Die oberste Führung unterstützt das Projekt vorbehaltlos				
Übernahme der Verantwortungen durch die oberste Führung				
Der Product Owner / Auftraggeber mischt sich während eines Sprints nicht ein				
Der Product Owner / Auftraggeber ändert während eines Sprints nicht die Anforderung				
Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation				
Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen				
Das Projektmanagement (Projektleitung) muss für das Projekt geeignet sein				
Funktionierendes Projektteam				
Klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung und Führung				
Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung				
Effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz				
Bewusster Umgang mit Risiken				
Qualitätssicherung, hinsichtlich Projektergebnisse/Einhaltung von Standards und Vorgaben				
Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel				
Fokus: Die Zielerreichung steht im Zentrum				
Offenheit: notwendige Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt sind zugänglich				
Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber				
Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben				

6. Abschluss des Gesprächs und Dank

Anhang 4: Online-Fragebogen

(erstellt und verwendet in <https://de.surveymonkey.com>)

Fragebogen zum Projekt "Ein Buchungskreis EDA" (BUK-EDA)

1. Waren Sie aktiv am Projekt "Ein Buchungskreis EDA" (BUK-EDA) beteiligt?

Kommentar (max. 700 Zeichen)

2. Wie zufrieden sind Sie mit dem erreichten Projektergebnis?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

Kommentar (max. 700 Zeichen)

3. Wenn Sie die obenstehende Frage mit "Unzufrieden" oder mit "Sehr unzufrieden" beantwortet haben, bitte Ihre Gründe kurz erläutern.

4. Bitte beurteilen Sie die untenstehenden Projektkriterien nach Ihrer persönlichen Einschätzung

	Wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig
Oberste Führung unterstützt das Projekt vorbehaltlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übernahme von Verantwortung durch die oberste Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product Owner (Auftraggeberin) mischt sich während eines Sprints (Erläuterung "Sprint" siehe untenstehend) nicht ein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product Owner (Auftraggeberin) ändert während eines Sprints (Erläuterung "Sprint" siehe untenstehend) nicht die Anforderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung der Strategien/Ziele der Stammorganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berücksichtigung der Interessen aller Anspruchsgruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement/Projektziele muss für das Projekt geeignet sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funktionierendes Projektteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klare Verantwortlichkeiten der Rollen (Steuerung und Führung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparenz und Nachvollziehbarkeit Projektdurchführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewusster Umgang mit Risiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsicherung, hinsichtlich Projektergebnisse/Einhaltung von Standards/Vorgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokus: Die Zielerreichung steht im Zentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit: Alle notwendigen Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt und sind allen Beteiligten zugänglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar (max. 700 Zeichen)

Erläuterung "Sprint": Fest definiertes Zeitfenster im Vorgehensmodell "Scrum", währenddessen ein nutzbares (auslieferbares) Projektergebnis erstellt wird

5. Abschliessende / ergänzende Kommentare (max. 1'000 Zeichen)

Fertig

Anhang 5: Statistische Auswertung der Einzelinterviews

Überbegriff	Prozentverteilung				Kontrollsumme
	sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig	
Oberste Führung unterstützt das Projekt vorbehaltlos	86%	14%	0%	0%	100%
Übernahme Verantwortungen durch oberste Führung	86%	14%	0%	0%	100%
Das Projektmanagement (Projektleitung) muss für das Projekt geeignet sein	86%	14%	0%	0%	100%
Bewusster Umgang mit Risiken	86%	14%	0%	0%	100%
Funktionierendes Projektteam	71%	29%	0%	0%	100%
Fokus: Die Zielerreichung steht im Zentrum	71%	29%	0%	0%	100%
Klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung/Führung	71%	14%	14%	0%	100%
Offenheit: notwendige Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt sind zugänglich	57%	43%	0%	0%	100%
Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation	43%	57%	0%	0%	100%
Qualitätssicherung, hinsichtlich Projektergebnisse/Einhaltung von Standards und Vorgaben	43%	57%	0%	0%	100%
Product Owner / Auftraggeber ändert während eines Sprints nicht die Anforderung	43%	43%	14%	0%	100%
Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben	43%	43%	14%	0%	100%
Berücksichtigung Interessen aller Anspruchsgruppen	43%	29%	29%	0%	100%
Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung	29%	71%	0%	0%	100%
Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel	29%	57%	14%	0%	100%
Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber	29%	57%	14%	0%	100%
Effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz	0%	100%	0%	0%	100%
Product Owner / Auftraggeber mischt sich während eines Sprints nicht ein	0%	71%	29%	0%	100%

Anhang 6: Statistische Auswertung der Onlinebefragung

Überbegriff	Prozentverteilung				Kontrollsumme
	sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig	
Funktionierendes Projektteam	80%	20%	0%	0%	100%
Oberste Führung unterstützt das Projekt vorbehaltlos	80%	13%	7%	0%	100%
Respekt: Respekt den anderen Teammitgliedern gegenüber	79%	14%	0%	7%	100%
Übernahme Verantwortungen durch oberste Führung	73%	20%	7%	0%	100%
Das Projektmanagement (Projektleitung) muss für das Projekt geeignet sein	73%	20%	7%	0%	100%
Mut: kalkulierbare Risiken eingehen, Fehlerkultur aktiv leben	71%	21%	0%	7%	100%
Offenheit: notwendige Informationen zur Zielerreichung werden offengelegt sind zugänglich	64%	29%	0%	7%	100%
Klare Verantwortlichkeiten der Rollen von Steuerung/Führung	60%	33%	7%	0%	100%
Unterstützung der Strategien und Ziele der Stammorganisation	57%	29%	14%	0%	100%
Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projektdurchführung	53%	47%	0%	0%	100%
Fokus: Die Zielerreichung steht im Zentrum	53%	40%	7%	0%	100%
Bewusster Umgang mit Risiken	53%	40%	0%	7%	100%
Selbstverpflichtung: Identifikation mit dem Ziel	47%	53%	0%	0%	100%
Product Owner / Auftraggeber ändert während eines Sprints nicht die Anforderung	47%	40%	13%	0%	100%
Effizienter und nachhaltiger Mitteleinsatz	47%	40%	7%	7%	100%
Berücksichtigung Interessen aller Anspruchsgruppen	40%	53%	0%	7%	100%
Qualitätssicherung, hinsichtlich Projektergebnisse/Einhaltung von Standards und Vorgaben	33%	53%	7%	7%	100%
Product Owner / Auftraggeber mischt sich während eines Sprints nicht ein	20%	40%	40%	0%	100%

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Münchenbuchsee,

3. November 2014



Andreas Carlo Stocker