



HERMES-Projektmanagement, Ausgabe 2022

Lernziele Advanced

HERMES ADV

Klassifizierung	nicht klassifiziert
Status	genehmigt zur Nutzung
Projektname	HERMES 2022
Projektnummer	
Projektleiter	Andreas Spichiger
Version	2.2
Datum	5. April 2023
Auftraggeber	Bundeskanzlei
Autor/Autoren	Libor F. Stoupa, Stoupa & Partners AG
Verteiler	EPA, TÜV SÜD, weitere

Beschreibung

Die Lernziele definieren die ausgewählten Themenbereiche und deren vorgesehene Bearbeitungstiefe je Kurs. Sie bilden die Basis für die Zertifizierungsprüfung des Levels Advanced.

Taxonomiestufen kognitiv (nach Bloom):

- 1 = Erinnern → Informationen wiedergeben und in gleichartigen Situationen abrufen
- 2 = Verstehen → Informationen mit eigenen Worten erklären
- 3 = Anwenden → Gelerntes anwenden und in eigene Beispiele aus der Praxis umsetzen können
- 4 = Analysieren → Sachverhalte in Einzelelemente gliedern, die Beziehung zwischen Elementen aufdecken, Strukturmerkmale herausfinden und Elemente kombinieren
- 5 = Evaluieren → Einzelne Elemente eines Sachverhalts bewerten und Entscheidungen treffen
- 6 = Kreieren → Neue Lösungen oder Konzepte entwickeln

HERMES-Projektmanagement Advanced

Das Wissen des Foundation-Levels, sowie zu allen Methodenelementen und zu den «Hinweisen zur Anwendung» gemäss Kapitel 7, wird vorausgesetzt.

Die Lernziele betreffen ausschliesslich das Projektmanagement:

- Das Programmmanagement, sowie das agile Entwicklungsmanagement inklusive aller entsprechenden Methoden und Techniken sowie ihrer proprietären Rollen, Prozesse, Rituale, Artefakte usw. sind nicht Lernziel für die Zertifizierungsprüfung.
- Wesentlich sind hingegen die Schnittstellen von und zur agilen Entwicklung – inklusive der fortwährenden Planung, die Steuerung und Führung der Lösungsentstehung – inklusive der HERMES-relevanten Entscheide sowie die konsequente Erarbeitung aller relevanten HERMES-Ergebnisse.

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie-stufe	Gewichtung in %	Hinweise / Beispiele
	Richtziel	Die Teilnehmer wissen, wie ein HERMES Projekt gesteuert und geführt wird und haben ausgewählte Projektführungsaufgaben anhand der Arbeit mit Fallbeispielen trainiert.			
1	Grobziel	Die Teilnehmer wenden den Inhalt des Foundation-Levels anhand von Praxissituationen an. Sie prüfen einen Sachverhalt anhand einer Praxissituation und ziehen daraus Schlussfolgerungen.	5	15%	
2	Grobziel	Die Teilnehmer wenden die HERMES-Projektmanagement-Methodenelemente der Phase « <i>Initialisierung</i> » und der Phase « <i>Abschluss</i> » an. Sie prüfen einen Sachverhalt anhand einer Praxissituation und ziehen daraus Schlussfolgerungen.	5	15%	Kein konkreter Bezug (Schnittstellen) zum Portfolio- und Anwendungsmanagement, hingegen Verständnis der Gesamtzusammenhänge.
2.1	Feinziel	Die Tn begründen und setzen den « <i>Projektinitialisierungsauftrag</i> » auf.			z. B. die erforderlichen Aktivitäten zuordnen können. z. B. die minimal erforderliche Projektorganisation aufstellen und personelle Besetzung fallweise begründen. z. B. die Ziele (Phase <i>Initialisierung</i>) beurteilen z. B. Ressourcenbedarf beurteilen und Termine (Phase) prüfen. z. B. mögliche Risiken (Phase <i>Initialisierung</i>) erkennen.

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
2.2	Feinziel	Die Tn bewerten die Ergebnisse « <i>Studie, Projektmanagementplan und Durchführungsauftrag</i> ».			<p>z. B. einen bestimmten Inhalt (aus einem Projekt) dem jeweiligen Ergebnis bzw. den Ergebnissen zuordnen können (Bsp: Ziele zu <i>Studie</i> und <i>Durchführungsauftrag</i>; Projektorganisation zu <i>Projektmanagementplan</i> und <i>Durchführungsauftrag</i>; Prüfplan zu <i>Projektmanagementplan</i>).</p> <p>z. B. den regulatorischen Stellenwert der Bestimmungen (Qualitätssicherung, Reporting, Risikomanagement usw.) im <i>Projektmanagementplan</i> erkennen und (an Fallbeispielen) erläutern.</p>
2.3	Feinziel	Die Tn führen aufgrund einer beschriebenen Ausgangslage den « <i>Entscheid Weiteres Vorgehen treffen</i> » durch, planen eine Durchführung und erstellen einen Terminplan mit Aufgaben und Ergebnissen sowie den logischen Abhängigkeiten.			<p>z. B. im Rahmen der Aufgabe <i>Durchführungsauftrag erarbeiten</i> einen Terminplan (als Teil des <i>Projektmanagementplans</i>) mit den relevanten Phasen (klassische oder agile Lösungsentstehung), Aufgaben und Ergebnissen gemäss der beschriebenen Ausgangslage erarbeiten.</p> <p>z. B. die logischen Abhängigkeiten zwischen den Ergebnissen aufzeigen.</p> <p>z. B. darlegen, warum aufgrund einer beschriebenen Ausgangslage die Beschaffungsanalyse erstellt wird und warum sich ihr zu Folge eine Beschaffung aufdrängt oder aber einer Eigenentwicklung der Vorzug gegeben wird.</p>
2.4	Feinziel	Die Tn legen das Zusammenspiel der Projekt- und Stammorganisation vor dem « <i>Entscheid Durchführungsfreigabe treffen</i> » in einer gegebenen Situation dar.			<p>z. B. im Rahmen der Interaktionen zwischen Projektleiter, Auftraggeber und Stammorganisation beschreiben, welche Ergebnisse von wem erstellt und geprüft werden.</p> <p>z. B. beschreiben, was der Auftraggeber prüft, bevor er den Durchführungsauftrag an die Stammorganisation weiterleitet.</p>

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
2.5	Feinziel	Die Tn begründen den Sinn und Zweck der einheitlichen Projektstruktur, welche Rolle dabei die Phasen « <i>Initialisierung</i> » und « <i>Abschluss</i> » spielen, wie sie abgewickelt werden und welche Ergebnisse zu welchem Zweck erarbeitet werden.			<p>z. B. aufzeigen, welche (Schlüssel-)Ergebnisse der Phase Initialisierung den weiteren Verlauf der Projektdurchführung bestimmen und was sie – je nach Resultat – konkret bewirken.</p> <p>z. B. erklären, welche Module in der Phase Abschluss zum Tragen kommen und können die Aufgaben und Ergebnisse der Module in der Phase beschreiben.</p> <p>z. B. aufzeigen, warum die Phase Abschluss für die Stammorganisation, für das mögliche Programm oder für das mögliche übergeordnete Portfolio essentiell ist und welchen konkreten Nutzen ihre Abkoppelung von der Lösungsentstehung ökonomisch ist.</p> <p>z. B. eine Projektschlussbeurteilung erstellen.</p>
3	Grobziel	Die Teilnehmer benennen die Aufgaben der Module « <i>Projektsteuerung</i> » und « <i>Projektführung</i> ». Sie wenden die Ergebnisse, Aufgaben und Rollen aus den Modulen « <i>Projektsteuerung</i> » und « <i>Projektführung</i> » an einer Praxissituation an und wählen die richtige Begründung aus.	5	25%	Kein konkreter Bezug (Schnittstellen) zum Portfolio- und Anwendungsmanagement, hingegen Verständnis der Gesamtzusammenhänge.
3.1	Feinziel	Die Tn bereiten sämtliche Entscheidungsaufgaben der Steuerung im Projektverlauf vor, unterstützen /führen sie durch und dokumentieren diese.			<p>z. B. das Zusammenspiel der Aufgaben von Auftraggeber und Projektleiter in einer vorgegebenen Diagrammstruktur definieren und den Beitrag der beiden Rollen erläutern.</p> <p>z. B. die entsprechenden Vorbereitungsaufgaben ausführen.</p> <p>z. B. die fehlenden/vorhandenen Grundlagen/Voraussetzungen erkennen und beurteilen sowie die aus dem Entscheid resultierenden Ergebnisse beschreiben und ihren Stellenwert im weiteren Projektverlauf nennen.</p> <p>z. B. den Entscheidungsprozess im Rahmen der agilen Lösungsentstehung erläutern und den inkrementellen Entscheidungsfortschritt (z. B. bei den einzelnen Abnahmen) erklären.</p> <p>z. B. erklären, wie in einer vorgegebenen Situation vorzugehen sei, wenn eine Entscheidung negativ ausfällt.</p>

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
3.2	Feinziel	Die Tn haben die Module « <i>Projektsteuerung</i> » und « <i>Projektführung</i> » anhand der Arbeit mit einer beschriebenen Ausgangslage im Detail kennengelernt und sind auf die Zusammenarbeit der relevanten Rollen vorbereitet.			<p>z. B. die Zusammenarbeit vom <i>Auftraggeber</i> mit <i>Projektausschuss</i>, <i>Qualitäts- und Risikomanager</i> und <i>Projektleiter</i> beschreiben und nachvollziehen.</p> <p>z. B. die Zusammenarbeit vom <i>Projektleiter</i> mit <i>Projektunterstützung</i>, <i>Fachausschuss</i> (klassische Vorgehensweise) und <i>Anwendervertreter</i> beschreiben und nachvollziehen.</p> <p>z. B. einen mangelhaften Phasen- oder Releasebericht analysieren und bereinigen.</p> <p>z. B. Probleme (wie z. B. Kosten, Erfüllungsgrad und Fortschritt Termine, Projektmitglieder) in der Projektabwicklung erkennen und rollengerecht lösen.</p>
3.3	Feinziel	Ist nicht prüfungsrelevant (siehe unten)			Programmmanagement ist nicht prüfungsrelevant
3.4	Feinziel	Die Tn erklären den Sinn und Zweck der Meilensteine und nutzen bzw. setzen diese bei der Steuerung und Führung effektiv.			<p>z. B. aufzeigen, wie die Meilensteine für die Planung und Qualitätssicherung eingesetzt werden können.</p> <p>z. B. aufgrund eines Diagramms festlegen, wie die Meilensteine gemäss einer vorgegebenen Ausgangslage, bspw. bei Projekten mit klassischer Vorgehensweise mit Realisierungseinheiten oder bei Projekten mit agilem oder hybridem Entwicklungsmanagement, sinnvoll gesetzt werden können und die Lösung begründen.</p>
3.5	Feinziel	Änderung in Grobziel 7			
3.6	Feinziel	Änderung in Grobziel 7			

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
3.7	Feinziel	Die Tn treffen die passende Entscheidung, bei welcher Aufgabe oder Ergebnis die Stammorganisation, insbesondere die Controlling- und Vorgabestellen, zu konsultieren ist und entsprechende Rückmeldungen und Vorgaben einzuholen sind.			<p>z. B. erläutern, wann und warum die die Controlling- und Vorgabestellen bzw. die Beschaffungsstelle im Rahmen eines Beschaffungsprozesses im Projekt anzugehen sind.</p> <p>z. B. erläutern, bei welchen Entscheidungsaufgaben die Konsultation der Stammorganisation notwendig ist.</p> <p>z. B. die Rolle der Controlling- und Vorgabestellen im Projekt bei der Umsetzung der Governance oder bei der Sicherung der Nachhaltigkeit erklären.</p> <p>z. B. aufzählen, wann und zu welchem Zweck der Auftraggeber oder der Projektleiter im Rahmen der Steuerung bzw. Führung die die Controlling- und Vorgabestellen angehen sollen.</p>
4	Grobziel	<p>Die Teilnehmer wenden die für die Lösungsentstehung relevanten Module zur Ausführung an. Sie erläutern die Aufgaben und Ergebnisse aus diesen Modulen und ordnen die verantwortlichen Rollen für die Aufgaben zu. Sie wenden diese anhand einer vorgegebenen Praxissituation an, indem sie aus passenden Begründungen auswählen.</p> <p>Die Teilnehmer bewerten Argumente, wie mit neuen Anforderungen umzugehen ist und wie im klassischen Vorgehen 'Realisierungseinheiten' anzuwenden sind.</p>	5	20%	

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
4.1	Feinziel	Die Tn beschreiben die Aufgaben und Ergebnisse der Module, erkennen und beurteilen deren Stellenwert im Projektverlauf.			<p>z. B. Aufgaben und Ergebnisse einem Modul zuordnen.</p> <p>z. B. Aufgaben den Zweck der Aufgabe wiedergeben.</p> <p>z. B. Aufgaben und Ergebnisse einer Phase (klassisch) zuordnen.</p> <p>z. B. Ergebnisse mit Ergebnisbeschreibungen erläutern können.</p> <p>z. B. den Ablauf des Moduls <i>Beschaffung</i> aufgrund eines vorgegebenen Fallbeispiels festlegen und die notwendigen Aufgaben und Ergebnisse samt verantwortlichen Rollen aufführen.</p> <p>z. B. die Entwicklung des ISDS-Konzepts bis und mit dessen Überführung erläutern und den Einfluss der darin festgelegten Massnahmen auf das IT-Projekt erklären.</p>
4.2	Feinziel	Die Tn benennen die verantwortlichen Rollen für die Aufgaben und beschreiben sie fundiert.			<p>z. B. verantwortliche Rollen zu Aufgaben und Ergebnissen zuordnen.</p> <p>z. B. Rollen ohne eine Aufgabenverantwortung nennen und an konkreten Beispielen erläutern, warum sie dennoch für den Projekterfolg notwendig sind.</p> <p>z. B. erklären, welche Rolle die Stakeholder bei der Lösungsentstehung spielen, obwohl sie keiner Rolle zugeordnet sind.</p> <p>z. B. den zu den minimal zu besetzenden Rollen gehörenden <i>Anwendervertreter</i> beschreiben, seine fachspezifische Bestimmung im Projekt sowie seinen Aufgabenkreis erläutern und seine Abgrenzung zum den Rollen <i>Auftraggeber</i> und <i>Projektleiter</i> erläutern.</p>
4.3	Feinziel	Die Tn erklären, wie mit neuen Anforderungen während der Lösungsentstehung umgegangen wird (klassisch/agil/hybrid).			<p>z. B. Detailierungsgrad der Anforderungen einer klassischen Phase zuordnen.</p> <p>z. B. den Wechsel des Vorgehens bei hybrider Lösungsentstehung vom Prinzip her erklären und begründen.</p>

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
4.4	Feinziel	Die Tn erkennen die Zusammenhänge, wie das klassische Vorgehen mit Realisierungseinheiten angewendet wird.			z. B. Die Ergebniszuordnung zu Phasen und Realisierungseinheiten beurteilen. z. B. die organisatorischen Konsequenzen der Entscheidung (z. B. <i>Entscheid Abnahme treffen</i>) im Rahmen Realisierungseinheiten für das Projekt, aber auch für die Stammorganisation erkennen.
5	Grobziel	Die TN erläutern das Modul «Organisation» anhand einer Praxissituation und wenden es an. Sie bewerten die Relevanz und Notwendigkeit des Moduls in jedem HERMES-Projekt mit Argumenten und erkennen deren Aufgaben und Ergebnisse.	5	15%	

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
5.1	Feinziel	Die Tn wissen, warum das Modul «Organisation» in jedem Projekt seine Berechtigung hat, wozu die Ergebnisse benötigt werden und welchen Stellenwert das Modul für die Partnergruppe Anwender hat.			<p>z. B. die Unterschiede zwischen Aufbau- und Ablauforganisation, Einführungsorganisation, Betriebsorganisation, Stammorganisation, Projekt- und Programmorganisation usw. erkennen und erläutern.</p> <p>z. B. erläutern, warum das <i>Geschäftsmodell</i> durch das Projekt und die Vorgehensweise sowie durch die Stammorganisation geprägt ist.</p> <p>z. B. <i>darlegen, warum bei einem IT-Projekt die organisatorischen Aspekte die Lösungsfindung bestimmen und prägen.</i></p>
5.2	Feinziel	Die Tn kennen alle Aufgaben und Ergebnisse des Moduls und sind in der Lage, alle Aufgaben szenariospezifisch zu beurteilen, durchzuführen und entsprechende Ergebnisse zu erarbeiten.			<p>z. B. anhand einer Fallbeschreibung entsprechende Ergebnisse (z. B. Prozessbeschreibung) erarbeiten, diese begründen und in die Entwicklung der Szenarien einfließen lassen.</p> <p>z. B. erläutern, warum bspw. ein IT-Projekt ohne das Modul Organisation nie durchgeführt werden kann.</p>
6.	Grobziel	Gestrichen gegenüber Version 1.3 der Lernziele			
7	Grobziel	Die Teilnehmer wenden den Hinweis «Anwendungsfall» Planung und die vier Hinweise an.	4	10	(ehemals 3.5+3.6)
7.1	Feinziel	Die TN kennen den Hinweis 'Anwendungsfall Planung' und bestimmen das dargelegte Vorgehen.			<p>z. B. Vorgehensschritte der Planung in eine von mehreren möglichen, richtigen Reihenfolgen ordnen.</p> <p>z. B. den Sinn und Zweck von Arbeitspaketen erklären und diese in einem Fallbeispiel folgerichtig zusammenstellen.</p>

Nr.	Zielebene	Lernziel	Taxonomie- stufe	Gewich- tung in %	Hinweise / Beispiele
7.2	Feinziel	Die TN vergleichen und beurteilen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten der Lösungsentstehung.			z. B. die geeignete Vorgehensweise wählen, diese dokumentieren und gegenüber der Stammorganisation stichhaltig begründen. z. B. die Vor- und Nachteile der hybriden Lösungsentstehung gegenüber einer rein klassischen oder agilen aufführen und das optimale Vorgehen im Rahmen eines Fallbeispiels vorschlagen
7.3	Feinziel	Die TN legen die relevanten Nachhaltigkeitsziele anhand einer Praxissituation fest, analysieren und erläutern sie.			z. B. relevante Nachhaltigkeitsziele in einem Fallbeispiel festlegen und am richtigen Ort zur richtigen Zeit im Projekt einfließen lassen.
7.4	Feinziel	Die TN erläutern die Relevanz der Projekt-Governance in Bezug auf Projektsteuerung/-führung.			z. B. ausgewählte Anforderungen der Projekt-Governance, wie z. B. angemessener Umgang mit Risiken, Berücksichtigung der Stakeholderinteressen oder funktionsfähige Projektsteuerung und -führung, begründen.

Nicht prüfungsrelevante Themen:

Die Tn erkennen die Konsequenzen, die die Einbettung des Projekts in einem Programm hat.

- z. B. erkennen, welche Ergebnisse (z. B. Projektmanagementplan) durch die Einbettung voll/teilweise tangiert sind und welche (Teile) nicht und warum.
- z. B. beurteilen, wann der Auftraggeber zum Programmleiter wird.
- z. B. wissen, wann der Projektleiter eine andere Ansprechperson hat und wie er damit in gegebener Situation umzugehen versteht.

Die Tn treffen die passende Entscheidung, bei welcher Aufgabe oder Ergebnis die Stammorganisation, insbesondere die Controlling- und Vorgabestellen, zu konsultieren ist und entsprechende Rückmeldungen und Vorgaben einzuholen sind.

- . B. erläutern, wann und warum die die Controlling- und Vorgabestellen bzw. die Beschaffungsstelle im Rahmen eines Beschaffungsprozesses im Projekt anzugehen sind.
- z. B. erläutern, bei welchen Entscheidungsaufgaben die Konsultation der Stammorganisation notwendig ist.
- z. B. die Rolle der Controlling- und Vorgabestellen im Projekt bei der Umsetzung der Governance oder bei der Sicherung der Nachhaltigkeit erklären.
- z. B. aufzählen, wann und zu welchem Zweck der Auftraggeber oder der Projektleiter im Rahmen der Steuerung bzw. Führung die die Controlling- und Vorgabestellen angehen sollen.

Die Teilnehmer wenden den Hinweis «Anwendungsfall» Planung und die vier Hinweise «Erläuterungen» an und setzen sie in Bezug zueinander.